

Entwicklungsbegleitung

VON ALFONS LIMBRUNNER

In Goethes *Wahlverwandtschaften* tritt ein gewisser Herr Mittler auf. Er, nomen est omen, ist die Frühform des professionellen Beraters, Mediators und, wenn man so will, des Coachs. Unabhängig davon, dass in allen Kulturen und zu allen Zeiten Mittler und Berater ihr Geschick einsetzten, würde sich Goethe bestimmt wundern, wenn er erführe, dass sich seine Kunstfigur zwei Jahrhunderte später zahlenmäßig und in den buntesten Spielarten und Formen unendlich vervielfältigt hat.¹ Mittlers Nachkommen bieten allenthalben ihre Dienste in privaten und beruflichen Zusammenhängen an. Es gibt vielerlei Gründe, warum vor allem in der Arbeitswelt das Bedürfnis nach Beratung und Begleitung gestiegen ist. Und das längst nicht nur mehr in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Berufen und Organisationen, sondern mit zunehmender Akzeptanz auch in der Wirtschaft, der Politik und im Gesundheitswesen.

Auch in anthroposophisch orientierten Institutionen haben sich, überschaut man die letzten fünfundzwanzig Jahre, zwar zögerlich aber unaufhaltsam Formen der Beratung und Begleitung durchgesetzt. Von einer Diskussion Anfang der 90er Jahre ist mir ein Satz in Erinnerung geblieben: „Wir brauchen keine Supervision, wir haben ja den Schulungsweg!“ Freilich hat sich herausgestellt, dass auch solche Sätze unter die Kategorie Killerphrasen fallen können, zumal der, der so überzeugt tönte, längst selbst als Berater durch die Lande reist, und die Einrichtung, in der das gesagt wurde, sich aufgrund innerer Konflikte auflöste. Formen der Biographiearbeit gehören in-

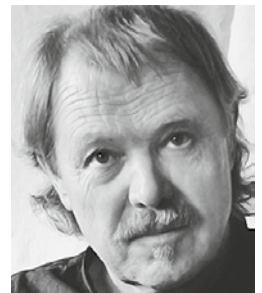
Supervision und Coaching haben auch in anthroposophischen Zusammenhängen längst Einzug gehalten. Davon darf man zwar keine Wunder erwarten – aber wirksame Mittel zur bewussteren Gestaltung des Miteinanders.

zwischen zum Standard der Beratungsangebote, aber auch das, was sich hinter dem weiten Begriff der Organisationsentwicklung und Entwicklungsbegleitung verbirgt. Bernhard Lievegoed war es, der erstmals den komplexen Entwicklungsbegriff der Anthroposophie auf das soziale Leben, auf biographische Gesetzmäßigkeiten und auf das phasenhafte Geschehen in Gruppen und Organisationen übertragen hat.² Die Leistung des Niederländischen Pädagogischen Instituts für Organisationsentwicklung (NPI) bestand darin, herkömmliche wissenschaftliche Konzepte mit anthroposophisch geprägten Erkenntnissen in einer weltoffenen Weise zu verbinden. Friedrich Glasl, einst Mitglied dieser Kreuzritterschar, hat, salopp gesagt, den Erzengel Michael, die Dreigliederung, den Doppelgänger und manch anderes mehr aus dem anthroposophisch behüteten Schatzkästchen in den weiten Raum der sozialwissenschaftlichen Konfliktforschung gestellt. Niederländer waren es vor allem, die das „Soziale“, den „Sozialimpuls“ für die deutsche Szene, freilich gegen manche Widerstände und Missverständnisse, aufbereiteten und hoffähig machten. Denn auch hier spürte man wie anderswo, dass im Zeitalter der „Bewusstseinsseele“ das Leben von Einzelnen, Gruppen und Organisationen nicht gerade einfacher geworden ist. Die zunehmende Individualisierung, der immer raschere Wandel, dem alles unterworfen ist, stecken voller Konflikte, Krisen und Entwicklungshemmnisse. Auch die Besonderheiten, auf die man sich bislang in anthroposophischen Arbeitsfeldern berief, sind beileibe keine Garantie für weniger Schwierigkeiten im Leben von zusammen-

arbeitenden Menschen. Weil das so ist, braucht es in diesem Wandel gelegentlich den Mittler, den berühmten-berühmten Berater oder Supervisor. Das sind jene, die als außenstehende und unbefangene Begleiter versuchen, zusammen mit den Betroffenen, die Knoten zu lösen. Denn erst dann ist wieder Entwicklung, eine neue Qualität und damit Wachstum möglich.

Entwicklungsberatung und -begleitung sind zunächst einmal nur große, vieldeutige Wörter und Begriffe, bei denen nicht klar ist, was sich dahinter verbirgt. Supervision dagegen ist ein relativ klar umrissenes Beratungskonzept, das die Vieldeutigkeit in der notwendigen Weise präzisiert und mit Inhalt füllt. Eine so verstandene Begleitung wird als Prozess verstanden, der „zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit eingesetzt wird und zur Entwicklung von Personen und Organisationen dient. Das heißt unter anderem, dass Supervision personale, interaktive und organisatorische Aspekte in ihrem Handeln berücksichtigt.“³ Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, sich konstruktiv mit Erlebnissen, Problemen, Konflikten und Fragen des eigenen beruflichen Alltags auseinanderzusetzen. Meist geht es um die Verbesserung der Kommunikation, der Zusammenarbeit, der Konflikt- und Krisenbewältigung, verbunden mit Fragen der Führung und Leitung bzw. der Selbstverwaltung.

Das Angebot richtet sich an Einzelpersonen, beispielsweise als Begleitung bei der Einarbeitung in neue Tätigkeitsfelder, aber auch in der Auseinandersetzung mit schwierigen beruflichen Situationen,



ALFONS LIMBRUNNER

lehrte an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Evangelischen Hochschule Nürnberg; er ist als Autor, Supervisor und Coach (DGSv) tätig. www.evhn.de/alfons.limbrunner



WWW.KOPFSTEPSHEAD.DE

„Soziale Gerechtigkeit, Emanzipation, Respekt und Begleiters, dessen Person, das, was er als Mensch

beitsalltag angesammelt haben, besprech- und handhabbar zu machen. Sie spielen, oft unerkannt, eine zentrale Rolle. Das Bild des Eisbergs erinnert daran, dessen wahre Größe zu zwei Dritteln unsichtbar unter der Oberfläche des Wassers verborgen ist.

Der Beratungsverlauf der Supervision ist ziel- und prozessorientiert. Für den Begleiter gilt, das Arbeitsbündnis wachsam zu moderieren, immer bedenkend, nicht zu viel und nicht zu wenig einzugreifen, um die Kräfte der Teilnehmer hilfreich zu wecken und zu fördern. Die Begleitung sollte immer zeitlich befristet sein, von einem bis zu mehreren Terminen. Für den Berater gilt es, die richtige Haltung zu finden, die richtigen Fragen zu stellen, zu präzisieren, zu stützen, aber auch zu konfrontieren und mit Störungen umzugehen. Dazu sind nicht nur kognitive, sondern immer auch emotionale und gelegentlich spirituelle Formen der sozialen Unterstützung, gepaart mit Humor, notwendig. Eine so verstandene Entwicklungsbegleitung ist sowohl instrumentelles, sozialtechnologisches als auch sozialkünstlerisches Handeln. Das Was ist dem Wie ebenbürtig.

Supervision und Coaching ist ein wertgebundenes Beratungskonzept mit Wurzeln in der Sozialen Arbeit. Soziale Gerechtigkeit, Emanzipation, Respekt und Wertschätzung gehören zu den wichtigsten Grundhaltungen des Begleiters, dessen Person, das, was er als Mensch darstellt und in sich vereint, dabei eine zentrale Bedeutung zu kommt. Eine entsprechende akademische Grundausbildung in „Menschenberufen“, verbunden mit einer anerkannten Weiterbildung in Supervision, die Mitgliedschaft in und der Qualitätsnachweis durch einen Berufsverband mit ethischen Leitlinien, einer Mitgliederordnung samt einer Beschwerdestelle, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, eine geeigneten Supervisor oder Coach zu finden.

Goethes Mittler, so ist zu lesen, war zweifellos ein tüchtiger Mann. Gelegentlich aber sah er sich von seinen Kunden in dunkle Regionen geführt, in denen er sich immer unbehaglicher fühlte. So kann es manchmal auch in der Supervision zugehen. Da übernimmt man einen, so scheint es, relativ klaren und eindeutigen Beratungsauftrag und schon tun sich nach kurzer

insbesondere in Leitungs- und Führungspositionen. Diese Form wird neuerdings gern mit dem schillernden und boomenden Begriff des Coachings geschmückt, ein Trend, der vor allem in großen Firmen Fuß gefasst hat und sich zunehmend auch in mittelständischen und kleinen Unternehmen ausbreitet. Als Hemmfaktoren werden die Kosten, die Markttransparenz und die Qualität der Anbieter genannt.⁴ Die Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching spielt in der Praxis eher eine untergeordnete Rolle. Gute Hinweise zur Orientierung bietet die Deutsche Gesellschaft für Supervision.⁵

Die Beratung von Projektgruppen, Initiativen und Teams ist die häufigste Arbeitsform. Sie befasst sich mit dem Miteinander, den gemeinsamen Zielen, Prozessen und Strukturen. Dazu gehören Umgangsformen, Gemeinschaftsüberzeugungen, Tabus, Mythen, Erfolgs- und Kränkungs geschichten.⁶ Der Übergang zwischen Team- und Organisationsberatung ist inhaltlich und begrifflich diffus. Geht es bei der Teambegleitung darum, die Kompetenzen und die Situation der Teilnehmer zu verbessern, so ist die Organisationsberatung bzw. Organisationsentwicklung auf die Veränderung der Organisation als Gesamtheit gerichtet. In der Regel ist das eine ohne das andere nicht möglich. Auch die Einführung von Qualitätsverfahren findet dort ihre Grenzen, wo es nicht gelingt, die Hürden, Konflikte und Verhärtungen, die sich oft jahrelang im zwischenmenschlichen Ar-

1 Limbrunner, A.: Mittlers Mission. In: Info3, Heft 1/2006

2 Lievegoed, B.: *Soziale Gestaltungen in der Heilpädagogik*. Privatdruck, Wuppertal 1970; Neuaufgabe Info3-Verlag, Frankfurt 1986

3 www.DGSv.de: *Materialien der Deutschen Gesellschaft für Supervision*

4 Coaching-Newsletter, www.coaching.board.de; Lindner, E.: *Coachingwahn*. Berlin 2011

5 *Supervision und Coaching*: www.dgsv.de/pdf/Sv_u_Coaching.pdf

6 Schreyögg, A.: *Supervision - Ein integratives Modell*. Lehrbuch zur Theorie und Praxis. Wiesbaden 2004

Wertschätzung gehören zu den wichtigsten Grundhaltungen des darstellt und in sich vereint, dabei eine zentrale Bedeutung zu kommt.“

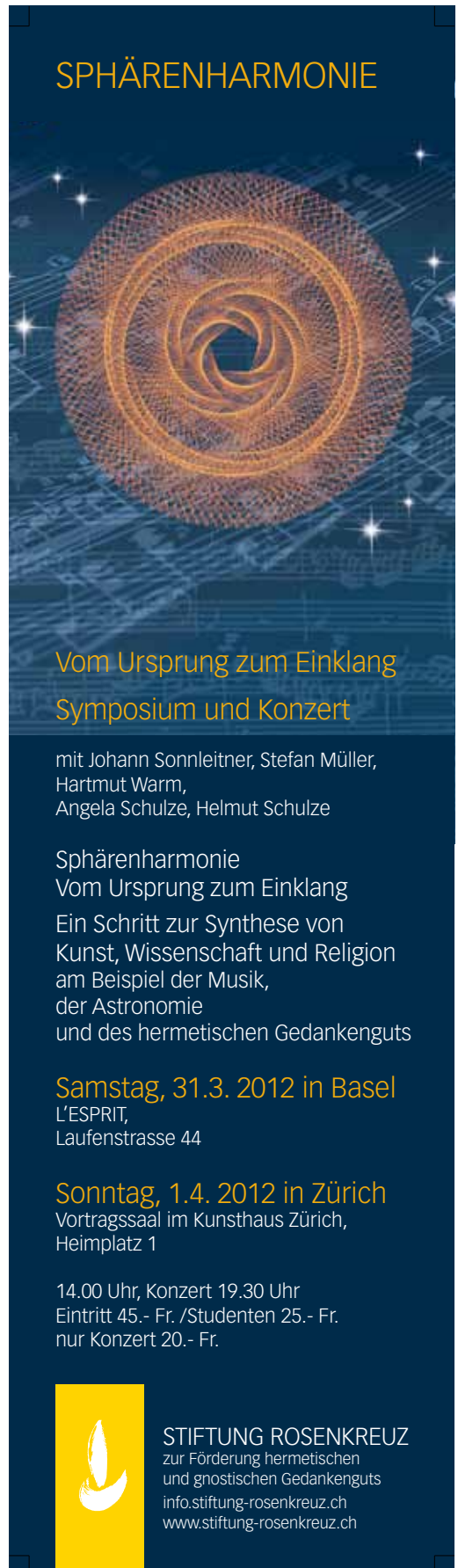
Zeit Abgründe auf, wo die Grenzen der Gesprächs- und Beratungskunst schnell erreicht sind.

Aber es müssen gar keine Abgründe sein. Man kann gelegentlich schlicht überfordert sein ob der Komplexität von Problemen. Prozesse werden ganz einfach abgebrochen, latente Unzufriedenheit herrscht, notwendige Auseinandersetzungen werden umgangen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und liegen einerseits beim Berater aber auch im Gegenüber und in situativ-organisatorischen Umständen. Wenn Vereinbarungen, die Realisierung neuer sozialer Formen und anstehende strukturelle Veränderungen nur Wörter bleiben, wenn dem keine Taten folgen, wenn die Beratung, aus welchen Gründen auch immer, unterlaufen wird, dann darf man getrost sein Moderationsköfferchen einpacken.

Spätestens am Ende der gemeinsamen Arbeit hat man sich und denen, die einen beauftragt und bezahlt haben, Rechenschaft zu geben. Evaluert kann nur werden, was vorher an Zielen umrissen wurde. Diese einmal vereinbarten Ziele sind nie statisch, sie verändern sich vielmehr im Laufe der Zeit. So muss das Geschehen, will man ihm keine Gewalt antun, einerseits zielorientiert, andererseits ergebnisoffen sein. Darüber müssen sich die Beteiligten immer wieder verständigen. Das macht das Geschehen transparent. Verschiedene Formen der Selbst- und Fremdüberprüfung kommen hier zur Anwendung, obgleich es oft um schwer fassbare Kategorien wie persönliches Wachstum, Zufriedenheit, bestmögliche Lebens- und Berufsgestaltung und Gesundheit geht. Letztlich gilt auch hier: Nicht alles was zählt, lässt sich zählen und nicht alles was gezählt werden kann, zählt.

Lievegoeds Pionieransätze haben sich längst verfeinert und differenziert. Für das Berufsleben und die Welt der Arbeit stehen zeitgemäße Möglichkeiten der Unterstützung und Begleitung zur Verfügung. Dies schließt sowohl den Schulungsweg, die Selbsterziehung, das Selbstmanagement aber auch Supervision und Coaching als Mittel der Entwicklungsberatung mit ein.

● WWW.SOZIALE-LANDWIRTSCHAFT.DE



SPHÄRENHARMONIE

Vom Ursprung zum Einklang
Symposium und Konzert


mit Johann Sonnleitner, Stefan Müller,
Hartmut Warm,
Angela Schulze, Helmut Schulze

Sphärenharmonie
Vom Ursprung zum Einklang
Ein Schritt zur Synthese von
Kunst, Wissenschaft und Religion
am Beispiel der Musik,
der Astronomie
und des hermetischen Gedankenguts

Samstag, 31.3. 2012 in Basel
L'ESPRIT,
Laufenstrasse 44

Sonntag, 1.4. 2012 in Zürich
Vortragssaal im Kunsthhaus Zürich,
Heimplatz 1

14.00 Uhr, Konzert 19.30 Uhr
Eintritt 45.- Fr. /Studenten 25.- Fr.
nur Konzert 20.- Fr.



STIFTUNG ROSENKREUZ
zur Förderung hermetischen
und gnostischen Gedankenguts
info.stiftung-rosenkreuz.ch
www.stiftung-rosenkreuz.ch