

Stefan Schumacher

Ehe-, Familien- und Lebensberatung auf dem Weg in das dritte Jahrtausend

*Vermutungen beeinflussen die Beobachtung.
Beobachtung führt zur Überzeugung.
Überzeugung schafft Erfahrung.
Erfahrung erzeugt Verhalten, das wiederum
Vermutungen bestätigt.¹*

Die Beratungslandschaft wird in der Zukunft ihr Gesicht verändern. Strukturelle Wandlungsprozesse kündigen dies seit einigen Jahren an. Wohin der Weg gehen wird, und in welcher Weise die Ehe-, Familien- und Lebensberatung (EFL) davon betroffen sein wird, läßt sich schwer vorhersagen. Spekulationen oder visionäre Ausblicke über den Werdegang der psychologischen Beratung wären zwar möglich, doch scheinen sie mir an dieser Stelle nicht angebracht. Die zukünftigen Entwicklungen im Beratungssektor werden letztlich geprägt von den wahrnehmbaren Menschen, die in diesem Arbeitsfeld tätig sind. So glaube ich, daß die entscheidenden Entwicklungs- und Veränderungsprozesse im Kontext der Beratungsstellen selbst stattfinden müssen in Zusammenarbeit mit den zuständigen Institutionen, Verbänden und Interessengruppen. Die Zukunft ist somit nicht vorhersagbar, sie kann und wird jedoch gestaltet werden!

Gestaltungsprozesse vollziehen sich über drei Ankerpunkte: Sie orientieren sich an Zielen, sie realisieren sich auf Wegen auf das Ziel hin und sie werden repräsentiert von den Wahrnehmungs- und Interaktionsstrategien der betreffenden Menschen. Das eigentlich Entscheidende, was die Zukunft der EFL-Beratung betrifft, orientiert sich - so denke ich - weniger an ihrer Vorhersagbarkeit, vielmehr an der Gestaltungskompetenz der Betroffenen.

In diesem Beitrag möchte ich ausgehend von einigen Überlegungen zur Situation unserer Gesellschaft am Ende dieses Jahrtausends die wichtigsten Aspekte benennen, die ich als die zentralen Herausforderungen für die Weiterentwicklung und zukünftige Ausgestaltung des Beratungssektors psychologischer und psychosozialer Art vermute.

Den eigentlichen Schwerpunkt dieses Artikels möchte ich jedoch auf die relevanten Steuerungselemente dieses zukunftsgerichteten Ausgestaltungsprozesses legen, um Beraterinnen und Beratern, Teams und Gruppenstrukturen einige Hinweise zu bieten, welche verdeckten Mechanismen und Kräfteeinwirkungen bei Veränderungsprozessen oder neuen Projekten eine Rolle spielen. Die Strategien mögen ein hilfreiches Instrumentarium bieten, um die Zukunft der Ehe-, Familien- und Lebensberatung kreativ, zielorientiert und umfassend weiterzubringen.

¹ De Mello, Antony, Warum der Schäfer jedes Wetter liebt, Freiburg 1988, S. 37.

Der Hund, der auf dem Wasser lief

Ein Mann nahm seinen neuen Hund mit auf die Jagt, um ihn zu testen. Er schoß eine Ente, die in den See fiel. Der Hund lief über das Wasser und brachte sie seinem Herrn.

Der Mann war entgeistert. Er schoß eine weitere Ente. Und während er sich ungläubig die Augen rieb, lief der Hund wieder über das Wasser und apportierte die Ente.

Er konnte kaum glauben, was er gesehen hatte und bat daher am folgenden Tag seinen Nachbarn, ihn auf die Jagt zu begleiten. Und wiederum lief der Hund jedesmal, wenn er oder der Nachbar einen Vogel schoß, über das Wasser und holte das Tier. Der Mann sagte nichts, der Nachbar schwieg ebenfalls. Schließlich konnte er aber nicht länger an sich halten und platzte heraus: "Ist Ihnen an dem Hund etwas seltsames aufgefallen?"

Nachdenklich rieb sich der Nachbar das Kinn: "Ja", sagte er schließlich, "wenn ich mir es richtig überlege, tatsächlich! Der verdammte Kerl kann nicht schwimmen."²

Wenn Menschen sich im Einklang mit sich selbst befinden, zeigt sich das bisweilen daran, daß Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft als ein stimmiges Kontinuum erlebt werden. Im Rahmen einer gewissen Orientierung wird einerseits die nötige Sicherheit erfahren und zugleich der Freiraum neuer Entfaltungsmöglichkeiten in lebendiger Art und Weise gestaltet. Wir erreichen ein hohes Maß an innerer Lebenszufriedenheit, weil wir uns geborgen wissen in der Verbundenheit mit uns und unserer Umgebung. Wir beginnen dann nicht automatisch, nach Deutungsmustern zu suchen, die uns neue Perspektiven und Orientierungsgrößen erschließen könnten. Unser Bestreben liegt vielmehr darin, für dieses Ordnungsgefüge eine "homöostatische Beständigkeit" aufzubauen. Obwohl Sinn zu jeder Zeit und für jeden Menschen ein tiefsitzendes Bedürfnis darstellt, und Phasen der Sinnfrustration auf Dauer kaum zu verkraften sind, nehmen wir den Sinn in Zeiten inneren Gleichgewichts und tiefer Gewißheit kaum wahr. Erst in dem Augenblick, in dem wir in Grenzsituationen geraten, durch die wir in unserer Seinsgeborgenheit erschüttert werden, kommen Fragen auf, die Antworten nach dem Sinn, Ziel und Zweck unseres Lebens herausfordern. Diese Prozesse sind Teil unserer Existenz und begegnen uns in allen Lebensabschnitten mehr oder weniger häufig und intensiv.

Dabei wird schon an dieser Stelle deutlich: So befriedigend es sein kann, den eigenen Sinn für sich zu finden, so schmerzhaft und enttäuschend wird es sein, wenn diese Fragen unbeantwortet bleiben. Dennoch sind diese Phasen wichtig! Kritische Lebensereignisse, Krisenmomente, Frustrationserfahrungen oder Unstimmigkeiten deuten an, daß Teile unseres "Selbstkonzepts", unseres "Lebensskripts" oder der "inneren Landkarte" nicht den Anforderungen jener besonderen Lebensereignisse gewachsen sind. Es gibt keine geeignete Strategie und kein überzeugendes Wertesystem, die ein angemessenes Verhalten hervorbringen könnten. Dererlei Erfahrungen führen zu Verwirrung, Desorientierung und Verunsicherung begleitet von Gefühlen der Angst und des Unbehagens und verlangen nach neuen Orientierungsstrukturen. Werden neue Modelle gefunden, so wird die Krise überwunden, bereichert um die Erfahrung eines neuen Bezugsrahmens, in dem das Verhältnis von sich und seiner Umgebung wieder stimmig gestaltet werden kann. Ein solcher "Modellbildungsprozeß" ist unerlässlich. Nur so kann die "Krise"³ eine "Unterscheidung" machen, die den Raum für neue und erfolgreiche Handlungsspielräume eröffnet.

Die Problematik der Des- und Neuorientierung scheint mir in mehrfacher Weise für die Frage nach dem Gestaltungsprozeß psychologischer Beratung im nächsten Jahrtausend zentral zu sein, weil sie nämlich in allen beratungsrelevanten Bereichen im Sinne eines Paradigmenwechsels⁴ anzutreffen ist:

² Aus: De Mello, Antony 1988, S. 43.

³ Krise leitet sich ab aus dem Griechischen: (Ent-)scheidung, Wendepunkt.

⁴ Kuhn, T. (1976): Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen (2. Auflage). Frankfurt: Suhrkamp.

auf gesellschaftlicher Ebene sowie auf individueller Ebene mit den entsprechenden Konsequenzen für die Klienten, aber auch für uns Beraterinnen und Berater selbst im Feld unserer Tätigkeit.

Gesellschaftliche Horizontverschiebungen

Ein blinder, der den Fluß jenseits eines nicht allzu dichten Waldes erreichen möchte, kann zwischen den Bäumen viele Wege finden, die ihn an sein Ziel bringen. Selbst wenn er tausend mal lief und alle die gewählten Wege in seinem Gedächtnis aufzeichnete, hätte er nicht ein Bild des Waldes, sondern ein Netz von Wegen, die zum gewünschten Ziel führen, eben weil sie die Bäume des Waldes erfolgreich vermeiden. Aus der Perspektive des Wanderers betrachtet, dessen einzige Erfahrung im Gehen und zeitweiligen Anstoßen besteht, wäre dieses Netz nicht mehr und nicht weniger als eine Darstellung der bisher verwirklichten Möglichkeiten, an den Waldläufer, wo er laufen kann; doch von den Hindernissen, zwischen denen all diese erfolgreichen Wege liegen, sagt es ihm nichts, als daß sie eben sein Laufen hier und dort behindert haben. In diesem Sinne 2 "paßt" das Netz in den "wirklichen" Wald, doch die Umwelt, die der blinde Wanderer erlebt, enthält weder Wald noch Bäume, wie ein außenstehender Beobachter sie sehen könnte. Sie besteht lediglich aus Schritten, die der Wanderer erfolgreich gemacht hat, und Schritten, die von Hindernissen vereitelt wurden."⁵

Die Gesellschaftsvorstellung der Gegenwart läßt sich kulturanthropologisch als die der Postmoderne charakterisieren, soziologisch wird sie bezeichnenderweise als Erlebnisgesellschaft beschrieben. Sie charakterisiert sich dadurch, daß alte Selbstverständlichkeiten aufgelöst werden. Sie markiert das Ende einer sozialgeschichtlichen Entwicklung, die geprägt war von der Standardisierung der Lebensläufe und abgelöst wird von der Pluralisierung der Weltanschauungen, Normen und Werten bei zugleich abnehmender Bindungskraft traditioneller Institutionen und sozialer Einbindungen. Die Erlebnisgesellschaft löst alte Selbstverständlichkeiten auf und etabliert ein neues Lebensgefühl, verbunden mit neuen Gemeinsamkeiten und alternativen Handlungs- und Bewertungsmustern. Wir befinden uns in einem zunehmend verändernden gesellschaftlichen Rahmen, der den Menschen aus seinem traditionellen Rollen- und Sozialgefüge herauslöst. Als Ursächlich werden die gesellschaftlichen Umwälzungsprozesse angesehen, die nunmehr seit über 40 Jahren das gesamte soziale Leben in einen tiefgreifend beeinflussen. Dieser tiefgreifende Wandel, der sich kontinuierlich fortsetzt, beeinflußt herkömmliche Entwicklungs- und Identitätsbildungsprozesse auf gesellschaftlicher wie individueller Ebene. Der festgefügte Rahmen der bürgerlichen Kleinfamilie löst sich auf und damit die Gestaltungs- und Verhaltensmuster des familialen Zusammenlebens. Diese Veränderungen beziehen sich sowohl auf die sogenannten Primärgruppen, und breiten sich aus auf das Gesamtgefüge gesellschaftlicher Normen und Werte. Die darin entstehenden "Subsinnwelten" vertreten eine rollenspezifische Ethik und Weltanschauung, entsprechend der Perspektiven, aus denen heraus sie die Welt erfahren. Keines der gesellschaftlichen Funktionssysteme wird dabei durch die Moral in die Gesellschaft als Ganzes eingebunden. Vielmehr greifen sie auf je eigene Wertvorstellungen und handlungsleitende Prämissen zurück. Auf eine allgemein vorgegebene verbindliche Norm, geschweige denn Ethik, kann nicht mehr zurückgegriffen werden, auf die sich der einzelne Mensch in existentiellen Krisen beziehen könnte, die gerade nicht nur einen Teilbereich seines Lebens betreffen, sondern sein

⁵ E. v. Glasersfeld, Radikaler Konstruktivismus: Ideen, Ergebnisse, Probleme, Frankfurt 1986, S. 19.

Dasein als ganzes ausmachen. Diese neue "Unübersichtlichkeit" (Jürgen Habermas) trägt dazu bei, daß sich individuelle Lebensentwürfe nicht mehr auf eine allgemein vorgegebene geistige Ordnung stützen können, die als Richtschnur menschlichen Daseins sich als tragfähig erweisen könne. Statt dessen ist jeder und jede darauf angewiesen, sich seine bzw. ihre Konstruktion von sinnstiftender Realität selbst zu entwerfen – ähnlich wie der von Glaserfeld beschriebene "Blinde", der Schritt für Schritt ein inneres Landkartensystem aufbaut, das die Welt, in der er sich bewegt zu einem schlüssigen Orientierungsgefüge werden läßt. Schwierig wird es dann, wenn sich die Lebensumgebung des Waldes einem ständigen Veränderungsprozeß unterworfen ist, wie wir es in unserer sich rasant verändernden Welt erfahren. Beschreibungen wie "Momentpersönlichkeit" (Mitscherlich 1986), "Identitätsarbeiter" (Cohen & Taylor 1977), "Patchworkreligiosität" (Dubach & Campiche 1992) "Baselmentalität" (Gross 1985) veranschaulichen diese Entwicklung recht anschaulich.⁶

Was mit der Veränderung gesellschaftlicher Strukturen einhergeht ist ein tiefgreifender Individualisierungsschub, der auf der Basis wohlfahrtsstaatlicher Absicherung in Verbindung mit einem relativ hohen Lebensstandard alle gesellschaftlichen Schichten seit den sechziger Jahren erfaßt. Deutlich wird dies in Verbindung mit den Anforderungen der freien Arbeitsmarktgestaltung: Es kommt zu der Notwendigkeit sich flexibel und mobil dieser Situation zu stellen, und damit zu einer verstärkten Loslösung aus traditionellen Familien-, Freundschafts- und Nachbarschaftsverhältnissen. Die Lebenswege der Menschen verselbständigen sich gegenüber gemeinschaftlicher Bindungen. Sie führen in die Wahrnehmung einer Eigenrealität hinein⁷, die nach einer neuen Struktur verlangt, Erfahrungen und Entscheidungen des Lebensalltags auf eine Weise zu ordnen, daß dabei das subjektive Gefühl innerer Stimmigkeit und Kohärenz entsteht. Freilich wird diese Fähigkeit durch den Verlust anerkannter Orientierungsmaßstäbe erschwert, so daß ein Sinnvakuum entstehen kann, das auch nicht mit Hilfe eines technokratischen Fortschrittsglaubens oder einer Ersatzleistung durch erhöhte Konsumbefriedigung ausgefüllt werden kann. Die zunehmend chronische Massenarbeitslosigkeit in Verbindung mit der Verringerung des Lebensstandards wird plötzlich im Kontext dieser Vereinzelungstendenz nun nicht mehr als kollektives Schicksal verstanden, sondern als individuelles Versagen. Lösungen aus diesem Dilemma werden vermehrt auf individueller Ebene gesucht, was Formen eines gesellschaftlichen Zusammenhalts einmal mehr verwässert. Bereits hier klingt an, daß das Feld der psychologischen Beratung, indem sie sich gerade dem Individuum hin öffnet, eine zunehmend wichtige Funktion erfüllen kann und muß.

Blickt man auf die Studien der letzten Jahre über die Situation von Jugendlichen und jungen Erwachsenen, stellt sich ein ähnliches Bild einer Entstrukturalisierung dar. Diese zeichnet sich dadurch aus, daß die Entwicklungsphase der Jugendzeit an Struktur verliert, indem Gegenwarts- und Zukunftsorientierung deutlich nebeneinander treten, d.h. Jugendliche zugleich als jugendlich und erwachsen angesprochen werden. Damit gelingt nicht die Übernahme vorgeprägter Orientierungsmuster aber auch ein Konzept von Jugendkultur, das sich gegen die herrschenden kulturellen Erwachsenenwelten richtet, wie es noch in den siebziger Jahren zu beobachten war, verschwimmt zusehends. Auch wenn mit Blick auf die ähnliche Modewelt von Jugendlichen ein hohes Maß an Zugehörigkeitsbedürfnissen abzeichnen, so lassen sie sich mit der ständigen Vermischung unterschiedlicher

⁶ Cohen, S.; Taylor, L. (1977): Ausbruchversuche. Identität und Widerstand in der modernen Lebenswelt. Frankfurt: Suhrkamp; Dubach, A. & Campiche, R. J. (Hg.) (1992): Jede(r) ein Sonderfall? Religion in der Schweiz. Ergebnisse einer Repräsentativbefragung Zürich: NZN; Basel: Reinhardt; Gross, P. (1985): Von der Vergänglichkeit der Industriegesellschaft. In: T. Schmid (Hg.). Das pfeifende Schwein. Berlin: Wagenbach, S. 63-84; Mitscherlich, A. (1986): Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft. München: Piper.

⁷ Vgl. Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt: Suhrkamp, S. 126.

Lebensstile nicht mehr in bestimmte Gruppen oder Typisierungen einteilen. Dabei bleibt allerdings offen, auf welchem Weg die Ausprägungen individueller Lebens- und Orientierungsmuster vollzogen werden. Bezeichnenderweise ist bisweilen die Rede von einer "Supermarktsituation" in der sich Jugendliche und junge Erwachsene befinden und in der sie gezwungen sind, ihre je eigenen Normen, Werte und Orientierungsmaßstäbe auszuwählen, so daß sie in einem ständigen Entscheidungszwang stehen, als einer demonstrativen Lebensstilsuche. So wundert es nicht, wenn Gerhard Schmidchen⁸ in seiner 97'er Studie feststellt: "Was mich am meisten beeindruckt, ist die Moralsehnsucht junger Menschen, die Lauterkeit des Strebens nach persönlicher Ehrlichkeit, der durchgängige Wunsch, in der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit den Sinn des Lebens zu finden".

Dennoch bringt der raue Wind der Individualisierung zahlreiche Formen menschlichen Miteinanders zum Erliegen, neue Formen des sozialen Miteinanders bestehen demgegenüber meist nur in Form räumlich begrenzter Kontakte, revidierbarer Mitgliedschaften und partiellen Identifikationen, die die Merkmale einer kollektiv inszenierten Individualität zu sein scheinen und die den Menschen im Trend der Wahlmöglichkeiten bei seiner Lebensplanung und Lebensführung auf sich selbst zurückwerfen. Die Vielfalt an Möglichkeiten, die Fülle an Alternativen, die Beliebigkeit der Realisierbarkeit nötigen das Individuum, nahezu im Alleingang Hans im Glück zu spielen: "Nichts ist unmöglich" (Toyota) - "let things make better" (Phillipps) und "Find your expression" (Stuyveant) sind die kommerziellen Botschaften moderner Lebensgestaltung. Die Momentpersönlichkeit schöpft aus dem Vollen und die Verantwortung für das Eintreten oder ausbleiben dieser Erlebnisbefriedigung trägt der Einzelne selbst. Dabei wächst die Gruppe der mißmutig Vergnügten, weil zwar nicht mehr das Leben an sich einer Bedrohung ausgesetzt ist, wohl aber sein Sinn.

Als Ertrag dieser Überlegungen läßt sich festhalten, daß es in der Gesellschaft unterschiedliche Lebensentwürfe gibt. Dieser große Spielraum an eigener Lebensgestaltung macht die Fähigkeit zur Auswahl geeigneter Optionen - auch in Blick auf Ehe-, Familie- und Partnerschaft nötig. Normen, Werte, stabile Richtlinien und alte Sinnmuster haben ihre traditionelle Gültigkeit verloren. Gewohnte Verhaltensmuster und Konzepte allgemein vertrauter Verhaltensformen entfallen. Dies macht es notwendig, persönlich in eigener Verantwortung Entscheidungen zu treffen. Die Offenheit der gesellschaftlichen Lebensformen bereitet vielen Menschen Schwierigkeiten und verunsichert mit Blick auf Verhaltensnormen, Regeln des Miteinanders und der Koordination des gemeinsamen Lebens. Dies bleibt jedoch nicht ein Problem der jüngeren Generation. Besonders auch ältere Menschen scheint dieses Phänomen zu betreffen, befinden sich ihre Lebensstrategien eher in dem Paradigma traditioneller Lebenskonzepte, deren Umsetzbarkeit im Erscheinungsbild unserer Gesellschaftsstruktur immer weniger greifen.

Die Aufgabe psychologischer und psychosozialer Beratung liegt hier auf der Hand: Sie berät, stützt und begleitet das Individuum in seiner Suche nach Orientierung und Zugehörigkeit. Die Komplexität der heutigen Lebensverhältnisse machen ein vielfältiges Beratungsangebot notwendig. Dennoch bleibt es schwierig eben das, was dieser Beratungstypus zu leisten vermag, begrifflich angemessen zu bestimmen: EFL-Beratung, psychosoziale Beratung, psychologische Beratung, Lebensbewältigungsberatung - keiner der Begriffe ist in der Lage das Wirkungsfeld jenes Beratungstypus angemessen zu umschreiben. Der Deutsche Arbeitskreis für das Beratungswesen bestimmt Beratungsarbeit als Tätigkeit im Feld zwischenmenschlicher Beziehungen, deren Möglichkeiten und Konfliktebenen, der Beratung auf Lebensgeschichte und Lebensentwürfe sowie auf Lebens- und Entwicklungsbedingun-

⁸ Wie weit ist der Weg nach Deutschland? Sozialpsychologie der Jugend in der postsozialistischen Welt, Opladen 1997

gen und deren Zusammenhänge mit psychischen und/oder psychosomatischen Leiden und Symptomen. Es wird darauf verwiesen, daß Beratung sich an Menschen richtet in Fragen der eigenen Lebensplanung, der Gestaltung von zwischenmenschlichen Beziehungen und den Umgang mit Konflikten und Entwicklungsproblemen nach Veränderungen und der Suche nach entsprechenden Lösungen.⁹

An dieser Stelle wird eines deutlich: Beratung unter dieser "Fahne" ist anders geartet als das, was Psychotherapie anstrebt. So können zwar Heilungsprozesse zwar im Zusammenhang von Beratung durchaus stattfinden, sie bilden jedoch nicht das primäre Ziel. Denn das Beratungsverständnis geht über den Rahmen der Indikationstherapie weit hinaus, indem sie alle zur Beratung notwendigen Nachbarwissenschaften miteinbezieht. Dies ist unter der Vorannahme multipler Problemfaktoren bei Individuen, Paaren und Familie durchaus nachvollziehbar. Die Mehrdimensionalität intra- und interpersonaler Probleme, die aus der gesellschaftlichen Situation heraus entsteht, macht dies einsichtig.¹⁰ Interdisziplinäres Wissen und methodische Vielfalt sind als effektive Qualifikationsanforderungen seit Langem ein Merkmal beraterischer Schlüsselkompetenzen.

Was wird die zentrale Herausforderung der EFL - Beratung sein?

Einige Jäger charterten ein Flugzeug, das sie in ein Waldgebiet bringen sollte. Nach zwei Wochen kam der Pilot, um sie wieder abzuholen. Er warf einen Blick auf die erlegten Tiere und sagte: "Diese Maschine kann nicht mehr als einen Büffel transportieren. Die anderen müssen Sie zurücklassen."

"Aber im letzten Jahr erlaubte uns der Pilot, zwei Tiere in einer Maschine dieser Größe mitzunehmen", protestierten die Jäger.

Der Pilot war skeptisch, sagte aber schließlich: "Wenn sie es voriges Jahr so gemacht haben, können wir es vermutlich wieder tun."

Also hob die Maschine ab mit den drei Männern und den zwei Büffeln an Bord. Doch sie konnte keine Höhe gewinnen und prallte gegen einen nahegelegenen Berg. Die Männer kletterten heraus und blickten sich um. Ein Jäger sagte zu dem anderen: "Wo glaubt ihr, sind wir?" Der andere sah prüfend in die Runde und sagte: "Ich glaube, wir befinden uns ungefähr zwei Meilen links von der Stelle, an der wir im letzten Jahr abgestürzt sind."¹¹

Die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse von Pluralisierung und Individualisierung machen auch vor den Toren der psychologischen Beratung nicht halt. Es zeichnen sich eine Reihe an Veränderungs- und Entwicklungsprozessen ab. Ein typisches Anzeichen ist die anlass- und themenspezifische Ausdimensionalisierung von Beratung: Beratungsstellen sehen sich in den letzten Jahren mit einer vermehr-

⁹ Klann, N (1994) Bestandsaufnahme in der Institutionellen Ehe-, Familien- und Lebensberatung. In: BFSFJ, Bd 48.2. Stuttgart; Berlin; Köln: Kohlhammer.

¹⁰ S. Heßdörfer (1995): Ehe-, Familien- und Lebensberatung. Ein Ausbildungskonzept. München: Verl. Institut für Forschung und Ausbildung in Kommunikationstherapie.

¹¹ A. de Mello: Warum der Schäfer jedes Wetter liebt (Freiburg 1996).

ten Zunahme an neuen Beratungsfeldern konfrontiert. Zu den klassischen Bereichen der Ehe-, Familien- und Lebensberatung kommen neue problem- oder segmentspezifische Beratungszweige, die sich verstärkt auch auf dem freien Markt positionieren: Frauenberatung, Altenberatung, Arbeitslosenberatung, besondere Zielgruppenberatung etc. Auffällig ist, daß zunehmend Beratungsstellen heranwachsen, die sich mit bestimmten Beratungsanlässen profilieren und auf bestimmte Problem- und Fragestellung spezialisieren. Traugott Schall hat in seinem Beitrag auf die Problematik hingewiesen, die mit der zunehmenden Spezialisierung von Beratung einhergeht.

Ein für mich auffälliges Phänomen bildet jenes der Pluralisierung von Beratungsstrukturen: Beratung wird in Zukunft vielfältige Strukturen ihrer Organisations- und Finanzierungsform entwickeln: Die institutionelle Beratung wird in Zukunft von alternativen Beratungsangeboten ergänzt werden. In zunehmendem Maße können wir beobachten, wie finanzielle Engpässe Kürzungen, Streichungen und Stelleneinfrierung nach sich ziehen oder mitunter ganze Beratungsstellen aufgelöst werden. Die wenigen Beratungsstellen, die keinem Träger zugeordnet waren, aber über eine lange Tradition des "Überlebens" verfügen, rücken wieder mehr in den Mittelpunkt. Zunehmend sind ihre Strategien der Geldbeschaffung, der Öffentlichkeitsarbeit und des Selbstmanagements gefragt, um die sich fest verankerte Beratungsverbände lange nicht kümmern mußten. Hinzu kommen neue Modelle alternativer Beratungsangebote: Psychologische Beratung, Eheberatung, Lebensberatung oder Partnerschaftsberatung wird zunehmend auch von privat-gewerblicher Seite aus angeboten. Eine Reihe von Instituten, Gemeinschaftspraxen oder Seminargemeinschaften bieten inzwischen ein breites Spektrum von Leistungen, die - wenn auch unter anderer Begrifflichkeit wie beispielsweise Lebenshilfe, Lebensbewältigung, Coaching, Persönlichkeitsentfaltung, oder spirituelle Entwicklung - häufig eine ähnliche Struktur aufweisen, die bislang im Angebotsspektrum der Kirchen und Verbände lag. Ähnlich wie in anderen wirtschaftlichen Zweigen wird auch die Privatisierung von Beratung zunehmen.

Damit einher geht die Pluralisierung und gleichzeitige Segmentierung von Beratungskonzepten, Organisationsstrukturen, Angebotsspezialisierungen und Werteorientierungen. Die Beratung im nächsten Jahrtausend wird sich in breit gefächerte Strukturen ausdimensionalisieren. Sie dringt ein in inner- und interpersonale Fragestellungen, gestaltet die Lebens- und Alltagswelt der Ratsuchenden, vermittelt Schlüsselqualifikationen, unterstützt in Krisen- und Umbruchsphasen, hilft bei der Lebens- und Arbeitsbewältigung in einer multikulturell geprägten Gesellschaft. Sie wird dann erfolgreich arbeiten und den gesellschaftlichen Entwicklungen eine wertvolle Unterstützung bieten, wenn es ihr gelingt, durch interdisziplinäres Denken gesellschaftliche Isolation zu überwinden, die Sinn- und Lebensorientierung von Ratsuchenden zu stärken und Sensibilität zu entwickeln für Fragen der sozialen Verantwortung und des Gemeinwohls. Dabei wird sie in zunehmendem Maße an der Erarbeitung von Lebensbewältigungsstrategien mitwirken. Sie wird an der Unterstützung beziehungsorientierter Kommunikation zum Aufbau sozialer Strukturen mitwirken und wird Angebote bereitstellen für die "Opfer" der Individualisierung und Entstrukturalisierung.

Setzen wir dieses Szenario als Vorannahme, so wird auf die Beratungsstellen eine Reihe von Herausforderungen zukommen, mit denen sich Beraterinnen und Berater auseinandersetzen müssen:

- Beratungsarbeit wird sich in die Pluralität der Angebotswelt hinein integrieren und offen sein für Veränderungsprozesse mit dem Ziel, Beratung als "klientenzentriertes Angebot" zu entfalten. Unter "klientenzentriert" verstehe ich neben seiner klassischen Bedeutung eine Flexibilität des Beratungsstils, der dem/der Ratsuchenden angemessen erscheint. Dies kann sich beziehen auf die Dauer der Beratung, den Beratungstypus, die verwendete Beratungsmethode oder das Setting der Beratung. Gemeint ist: Die Beratungs- und Methodenvielfalt muß entsprechend der Klientenvielfalt gestaltet werden werden.

- Beratungsarbeit wird unter dem Aspekt der Methoden- und Angebotsvielfalt ihre Beständigkeit erweisen müssen. Die Spezialisierung der Angebotspalette auf einige Problem- und Themenbereiche ließe das interdisziplinäre Berufsbild der psychosozialen und psychologischen Beratung verarmen. Andererseits gilt: “Der Klient ist König!” Die Ausbildung von Beratung braucht eine zeitgemäße Methodenvielfalt und die Angebotspalette von Beratung sollte unterschiedliche Beratungsformen beinhalten. Darüber hinaus werden in zunehmendem Maße speziell in der Paarberatung interkulturelle Kompetenzen des Beraters oder der Beraterin eine wichtige Rolle spielen, was die kulturspezifischen Eigenarten von Konfliktbewältigung, Streitkultur oder Lebens- und Wertorientierung betrifft.
- Von Beratungsarbeit werden Qualitätsstandards und Angebotsbeschreibungen abverlangt werden. Erste Ansätze zeigen sich in dem Bestreben nach Qualitätsmanagement oder der Diskussion eines Lebensbewältigungshilfegesetzes, das Maßstäbe für den Beratungssektor setzen wird.
- Allerdings sollten Beraterinnen und Berater sowie die übergeordneten Institutionen darauf bedacht sein, nicht dem Trend einer verkürzten Wertorientierung zu erliegen. Ökonomische Aspekte von Beratung bilden nur ein Standbein des Wertekorpus. Darüber hinaus gilt es, die Werte der sozialen Verantwortung, der individuellen Lebenszufriedenheit, der psychischen Gesundheit und Stabilität, der gesellschaftlichen Verortung und des demokratischen Gemeinwohls zu stärken. In dieser Hinsicht kommt der Beratungsarbeit eine fundamentale gesellschaftliche Verantwortung zu, die es gilt, angemessen nach Außen zu vertreten.
- Beratungsarbeit wird ein klares Beratungsprofil erarbeiten müssen. Beratungsstellen werden herausgefordert sein, ein nach außen wahrnehmbares Selbstkonzept zu vermitteln, das in der Lage ist, die eigene Relevanz und die Funktion der Beratungsarbeit zu repräsentieren.
- Es wird zunehmend notwendig sein, dieses Profil und die Beratungsleistung nach außen zu vertreten und darzustellen. Öffentlichkeitsarbeit, Information und Aufklärungsarbeit sind Kennzeichen einer Informationsgesellschaft, in der sich Beratung verorten muß. Dazu benötigt Beratung eine alltagsorientierte Präsenz in der Gesellschaft unter Nutzung unterschiedlicher Medien und Kommunikationsformen.
- Ferner wird es wichtig sein, Beratung nicht allein als problemorientiertes Geschehen zu vermitteln. Dazu gehört - denke ich - die Abgrenzung von medizinisch-klinischen Begriffen wie “Krankheit”, “Störung” oder “Fehlfunktion”. Nach wie vor haben große Teile der Bevölkerung das Bild, daß Beratung dann in Frage komme, wenn man entweder krank, verrückt oder hoffnungslos verloren ist. Diese Vorannahme ist sicherlich ein Grund, warum Klienten erst dann Beratung in Anspruch nehmen, wenn es keinen Ausweg mehr zu geben scheint, die Beziehung bereits zerrüttet oder die Sucht sich im fortgeschrittenen Stadium befindet. Beratungsarbeit wird ihr gesellschaftliches Image und ihre Wirkmächtigkeit entscheidend verbessern, wenn sie sprachlich ein ressourcereicheres Vokabular verwenden würde. Beratung braucht nicht erst “letzte Hilfe” zu sein, sondern kann auch “erste Hilfe” bedeuten für Wege der Neuorientierung, der Stabilisierung, der Veränderung, der Unterstützung, der seelischen Reifung, der Zielfindung oder schlichtweg zum Zwecke des individuellen lebenslangen Lernens.
- Für die DAJEB wird dies bedeuten, daß sie eine wichtige Schnittstelle bilden kann als Interessenverband für Beraterinnen und Berater einerseits und als Interessenverband im Dienste der Ratsu-

chenden Menschen andererseits, indem sie auf die Entwicklungsprozesse von Qualität, Angebot und Profil beraterischer Tätigkeit und Ausbildung einwirkt gegenüber dem Beratungsbedarf, wie er sich in zukünftigen Jahren darstellen wird. Zusätzlich wird wohl die wichtigste Aufgabe darin bestehen, in Zusammenarbeit mit den anderen Berufsverbänden ein gemeinsames Profil von EFL-Beratung zu erarbeiten, das Tätigkeitsfeld, Wirkungskreis aber auch Ausbildungs- und Eingruppierungsrichtlinien klar definiert, um darüber den EFL-Beratungssektor fest zu verankern als beraterisches Segment in der Gesellschaft.

Dies alles deutet darauf hin: Die Zukunft von Beratung mißt sich an der verstärkten Ausprägung ihres Selbstverständnisses. Dazu gehört die Abgleichung des Selbstbildes mit der Außenwahrnehmung, die Überprüfung der eigenen Vorannahmen, das Aufspüren nutzloser aber alt gewohnter Strukturen und Verhaltensweisen und die gesellschaftlich angemessene Verortung der Beratungsarbeit. Die obige Geschichte veranschaulicht, worauf es ankommen wird: Statt "mehr vom Selben" verlangen die gegenwärtigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen eine "Neukalibrierung" (Eichung) der Situation, um die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

Wie kann Beratung mit dem Wandlungsprozeß umgehen?

Das Leben ist für uns das, was wir in ihm wahrnehmen. Für den Bauern, dessen eigenes Land sein ein und alles ist, ist dieses Land ein Imperium (...) In Wahrheit besitzen wir nur unsere eigenen Wahrnehmungen; auf sie und nicht auf was sie sehen, müssen wir demnach die Wirklichkeit unseres Lebens gründen."¹²

Bereits zu Beginn habe ich darauf hingewiesen, daß es unangemessen wäre, an dieser Stelle zu versuchen, ein vorausschauendes Bild der zukünftigen Beratungslandschaft, ihrer Strukturen und Zusammensetzung zu zeichnen oder "Rat-Schläge" zu geben, was die zukünftigen Aufgaben von Beratung und ihrer Verbände sein werden. Ähnlich wie die Gründungsväter der DAJEB wohl kaum die rasante Entwicklung von EFL-Beratung abzusehen vermochten, so läßt sich auch in den heutigen Tagen nur erahnen, in welche Richtung Beratung ihren Weg nehmen wird. Zu viele komplexe Zusammenhänge an gesellschaftlichen Vernetzungen und wirtschaftlichen Einflüssen wirken auf unser Berufsfeld ein, die es letztlich unmöglich machen, die Zukunft der Ehe-, Familien- und Lebensberatung vorherzusagen.

Auf der anderen Seite ergibt sich ein beeindruckendes Bild von dem, was in 50 Jahren beraterischer Entwicklungszeit geschaffen wurde. Mir scheint an dieser Stelle ein Zitat Bronowskys angebracht zu sein, das die Bedeutung der menschlichen Gestaltungsfähigkeit und ihren Einfluß auf zukünftige Entwicklungen in besonderer Weise hervorhebt:

"Jedes Tier hinterläßt Spuren von dem, was es einmal war; nur der Mensch hinterläßt Spuren von dem, was er geschaffen hat."¹³

Und in der Tat: blicken wir uns um, so ist eine Menge von dem, was wir in unserem Umfeld wahrnehmen können, ein Produkt menschlicher Schaffensaktivität. So ist auch die Idee der Eheberatung in der Gründerzeit ein Traum im Geiste einiger Menschen gewesen, der sich nun in Jahren der Kon-

¹² Pessoa, F.: *Alvao de Campos, Dichtungen*, Zürich 1987.

¹³ J. Bronowsky: *The Ascent of Man*. (Zitat nach R. Dilts: *Visionary Leadership Skills*, Capitola, CA 1996).

solidierung als eine sinnlich wahrnehmbare Realität erweist. In diesem Sinne ist Zukunft kein zufälliges Produkt zeitlichen Weiterschreitens, sondern gebunden an Prozesse menschlicher Gestaltungsfähigkeit. Die Zukunft wird sich als das erweisen, was wir in ihr erträumen und gestalterisch entfalten. Für die Zukunft der EFL-Beratung bedeutet das:

- Der Erfolg und das Überleben von Beratung wird davon abhängen wie es uns gelingt, individuell und innerhalb unserer Organisationsstrukturen jene Prozesse zu steuern, die eine wichtige Voraussetzung bilden für eine angemessene Zuordnung an die sich global verändernden technologischen und sozialen Rahmenbedingungen.

Mit dem “uns” sind wir Beraterinnen und Berater gemeint, die über die “Organisationsstrukturen” in Form von Teams, Beratungsstellen, Vereinen oder Verbänden repräsentiert sind. Damit sind zugleich die Subjekte definiert, die Gegenstand jenes Entwicklungsprozesses sind. Worauf es also in Zukunft ankommen wird ist die Bewußtheit über den Gestaltungsspielraum zukünftiger Entwicklungen, die unter dem Einfluß aller Individuen steht, die miteinander in einen interaktiven Austausch treten. Dabei deutete sich schon in dem Einleitungsabschnitt von Pessoa an, daß die Wirklichkeit, so wie sie sich uns darstellt, ein Ergebnis unserer Wahrnehmungsfähigkeit ist und ich möchte hinzufügen, daß die Zukunft der EFL-Beratung in der Weise zur Wirklichkeit werden wird, wie diejenigen sie gedanklich vorausbestimmen und erträumen, die in diesem Feld gestalterisch tätig sind. Grenzen schöpferischer Freiheit gibt es hierbei wohl nicht, erscheint “das Universum” doch letztlich so groß wie die Fähigkeit, es wahrzunehmen. Entsprechend möchte ich hinzufügen: Die Beratungsarbeit, wie sie im kommenden Jahrtausend gesellschaftlich verortet ist, wird abhängen von unseren zugehörigen Vorstellungen und Aktivitäten mit denen wir in jene Zukunft eintreten werden.

Die wichtigste Aufgabe, die es demnach zu bewältigen gilt, um in der kommenden Epoche hinein Beratung zu einem festen, wahrnehmbaren und vielfältigen Segment unserer Gesellschaft werden zu lassen, verbirgt sich in den Möglichkeiten der konkreten Gestaltungs- und Arbeitsweise von Beratung vor Ort und innerhalb der Verbände untereinander. Denn allein die sinnlich wahrnehmbare Gestalt einer Idee kann überzeugen und wird durchsetzungsstark. An diesem Punkt möchte ich nochmals auf eine allgemeine Beobachtung verweisen, wonach der Eindruck besteht, daß im Feld der Beratung zwar der fachliche Erfolg von Beratung deutlich hervorzuheben ist, jedoch der kontextabhängige Bezug mit seinen öffentlichkeitsrelevanten und gesellschaftlich-politischen Aufgabenstellungen nur wenig Berücksichtigung und Interesse unter Beraterinnen und Beratern zu finden scheint. Auch mit Blick auf die unterschiedlichen Interessenverbände und deren Schwerfälligkeit, unter der gemeinsamen Fahne im Dienste beraterischer Tätigkeit zu stehen, deuten sich Herausforderungen an, die letztlich in die selbstkritische Frage münden: Ist für uns die Beratungslandschaft unser Imperium ähnlich wie für den von Pessoa geschilderten Bauern sein Land? Wenn ja, dann sollten wir daran arbeiten, nicht allein die Vorliebe “für eine Jahreszeit” zu entdecken, sondern das Know-how entwickeln, entsprechend dem Wechsel der Jahreszeiten die notwendigen Arbeiten zu verrichten, daß sie dem Bauern eine reiche Ernte und gesicherten Lebensunterhalt garantieren und seine Erträge eine hohe Qualität haben und der Bevölkerung zur Nahrung dienen.

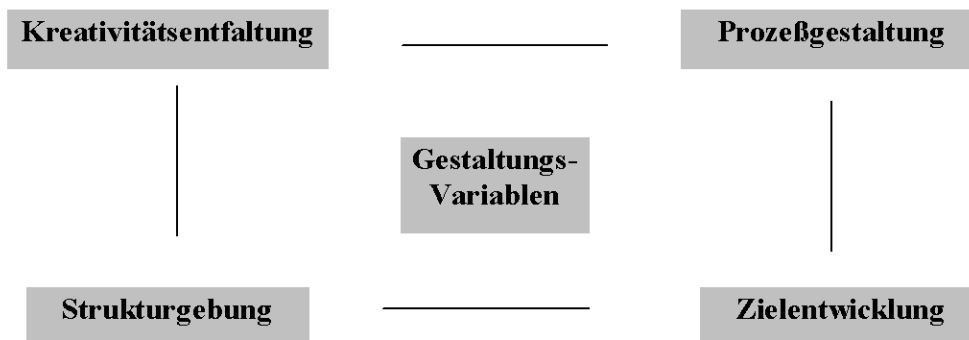
Um diesem Anspruch gerecht werden zu können, bedürfen wir einiger Werkzeuge, die es uns erlauben, diese Träume in Wirklichkeit zu verwandeln. Konkret stellt sich die Frage, was geeignete Maßnahmen und Strategien sein könnten, welche die bevorstehenden Entwicklungsprozesse unterstützen können, denn: Nichts ist so beständig, wie die Veränderung!

Gestaltungselemente für die Zukunft der psychologischen Beratung

Die wichtigste Unterscheidung, die es bei der Frage nach den Gestaltungsmöglichkeiten zu treffen gilt, besteht in der Trennung von Form und Inhalt der Prozeßsteuerung. Es geht im Folgenden nicht darum, die Zukunft der EFL-Beratung über inhaltlich gebundene Beschreibungen vorherzusagen im Sinne von "das und das muß sein". Dies bleibt den Aktivitäten der menschlichen Verhaltensweisen anheim gestellt. Vielmehr besteht der folgende Schritt darin, sich den unsichtbaren Kräften menschlicher Kommunikation zuzuwenden, die geeignet erscheinen, den kreativen Gestaltungsprozeß von Beratung der kommenden Jahrzehnte zu unterstützen. Konkret heißt das:

- Was sind geeignete "Verhaltens- und Organisationsstrategien", die innerhalb von Beratungsteams und Beratungsverbänden erfolgreiche Entwicklungsprozesse ermöglichen und auch bei uns Beraterinnen und Beratern individuell verhaltensleitend sein könnten, um bei der Weiterentwicklung und Ausgestaltung der zukünftigen Beratungsarbeit eine hilfreiche Unterstützung zu bieten?

Um diese Frage zu beantworten, erscheint es mir sinnvoll, auf dem Hintergrund meiner eigenen Erfahrungen, einen Blick auf die Geschichte und gegenwärtige Situation der Beratungslandschaft zu werfen unter dem Fokus wichtiger Gestaltungsaspekte, die auf dem nun 50 Jahre beschrittenen Weg psychologischer Beratung hervorscheinen und für eine wünschenswerte Weiterentwicklung der EFL-Beratung handlungsleitend sein könnten. Formal dargestellt zeigen sich die wichtigsten Elemente in einer vierfachen Form menschlicher und sozialer Selbstorganisation:



Fünzig Jahre beraterische Aktivität machen dies einsichtig:

- Die **Kreativität** bildete gewissermaßen den Ausgangspunkt und ständige Begleiterin für die Entstehung der professionell organisierten Beratung. Den Hintergrund bildete die zunehmende Destabilität von Ehe und Familie, die sich im Zuge des Wiederaufbaus mehr und mehr gesellschaftlich niederschlug. Die Gründung der DAJEB sollte dieser Entwicklung entgegenwirken, indem über ein erstes programmatisches Konzept eine fachgerechte Jugend- und Eheberatung ange-regt, die dazu notwendigen organisatorischen Voraussetzungen geschaffen und die dezentralen Er-

fahrungen und Ressourcen gesammelt und systematisiert wurden.¹⁴ Die kreativen Gestaltungsprozesse entfalteten sich über die Visionen, handlungsleitende Aktivitäten und deren kritische Reflexion der aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern stammenden Initiatoren.

- Die Entwicklungsstufen der DAJEB lassen sich als Lebensstufen einer Organisation kennzeichnen, deren zeitlicher **Prozeßverlauf** sich in unterschiedlichen Phasen konkretisiert: einer Pionierzeit zu Beginn, die im Wechsel von Phasen der Ernüchterung und des Durchhaltevermögens schließlich einer erfolgreichen Konsolidierung entgegenstrebt. Sie läßt sich in übertragenem Sinne als zirkulären Wechsel von Aufbruchsphasen - Stillstandsphasen - Weiterentwicklungsphasen und Erfolgsphasen charakterisieren.
- Die historisch verfaßten Beiträge dieses Bandes veranschaulichen die Entfaltungsprozesse, welche gerahmt waren von Leitvorstellungen, deren Umsetzung in der konkreten **Zielausrichtung** bestand unter der Berücksichtigung des gesellschaftlichen Kontexts, der dazu notwendigen Entfaltungsmöglichkeiten, einer eigenständigen Weiterentwicklung und deren Rückwirkung auf die gesellschaftlichen Umstände.
- Last not least lassen sich mit Blick auf die Ausführungen von Traugott Schall unterschiedliche **Strukturebenen** herausarbeiten, auf denen die Etablierung der EFL-Beratung verankert werden konnte. Es galt, die notwendigen Umgebungsbedingungen zu schaffen, angemessene Beratungskonzepte und Vorgehensweisen zu entwickeln, zentrale Werte und Leitgedanken für Beratung zu konzipieren, ein eigenes Beratungsprofil zu erstellen und entsprechend in dem Umfeld des gesellschaftlichen Gefüges zu verankern.

Nach meiner Einschätzung waren es eben jene Gestaltungsvariablen, die der erfolgreichen Institutionalisierung der Ehe-, Familien- und Lebensberatung den Weg bereiteten und deren Strukturmerkmale in einer erstaunlichen Nähe zu Konzepten aktueller kommunikationspsychologischer Modelle stehen, wie sie in den letzten Jahren entwickelt wurden.

Am Beispiel der uns allen wohl geläufigen Teamstruktur, wie sie in Beratungsstellen vorzufinden ist, möchte ich in einem letzten Schritt die pragmatische Beschreibung zukunftsweisender Prozeßschritte erläutern, wie sie in der obigen Grafik dargestellt wurden. In gleicher Weise lassen sich diese Beschreibungen auch auf Verbandsstrukturen oder Beratungseinrichtungen generalisieren sowie auf unsere innerpsychischen Strukturen der subjektiven Selbstorganisation. Um die Ausdehnung dieses Artikels nicht überzustrapazieren, überlasse ich die Übertragung dieses Konzepts dem Leserin bzw. dem Leser.

¹⁴ U. Jensch: 40 Jahre DAJEB - ein Überblick. In: DAJEB Informationsrundschreiben Nr. 178. 40 Jahre DAJEB (1989).

Zukunftsgerichtete Entwicklungsstrategien am Beispiel der Teamentwicklung von Beratungsstellen

Ein Kaufmann hielt eine Vogel in einem Käfig. Er wollte nach Indien reisen, dem Land aus dem der Vogel stammte, und fragte ihn, ob er ihm irgend etwas mitbringen könne. Der Vogel bat um seine Freiheit, aber das wurde ihm abgeschlagen. Da bat der den Kaufmann, er möge in Indien einen Dschungel aufsuchen und dort den freien Vögeln von seiner Gefangenschaft berichten. Als der Kaufmann in Indien angekommen war, führte er das auch aus und ging in den Dschungel. Kaum hatte er zu Ende gesprochen, als ein wilder Vogel, von derselben Art wie sein eigener, wie tot aus dem Baume auf die Erde fiel. Der Kaufmann nahm an, dieser müsse ein Verwandter seines eigenen Vogels sein, und es tat ihm leid, vielleicht Schuld an seinem Tode zu sein. Als er nach Hause kam, fragte der Vogel ihn, ob er gute Nachrichten aus Indien bringe. "Nein", sagte der Kaufmann, "ich fürchte, ich habe schlechte Nachrichten. Einer Deiner Verwandten brach tot zusammen und fiel mir vor die Füße, als ich von Deiner Gefangenschaft erzählte." Kaum waren diese Worte ausgesprochen, als der Vogel des Kaufmanns zusammenbrach und auf den Boden des Käfigs fiel. "Die Nachricht vom Tod seines Verwandten hat auch ihn getötet", dachte der Kaufmann. Betrübt nahm er den Vogel und legte ihn auf die Fensterbank. Sogleich wurde der Vogel wieder lebendig und flog auf einen nahen Baum. "Nun verstehst Du wohl", sagte der Vogel, "daß Du für ein Unglück hieltest, was in Wirklichkeit eine gute Nachricht für mich war. Und daß die Botschaft, der Rat, wie ich mich verhalten müsse, um mich befreien zu können, mir von Dir selber, der Du mich in Gefangenschaft hieltest, überbracht wurde." Und endlich befreit, flog er davon.¹⁵

Beratungsstellen werden in den kommenden Jahren auf zweifache Weise gefordert sein: Zum einen besteht ihre Aufgabe natürlich in der Weiterführung einer qualitativ hochwertigen Beratungsarbeit. Darüber hinaus werden allerdings zunehmend strukturelle Herausforderungen an die Beratungsstellen herangetragen werden, die sowohl die personelle Besetzung, die Formen beraterischer Tätigkeit Fragen der Öffentlichkeitspräsenz oder veränderte Organisationsstrukturen betreffen können.

Ein Beispiel in diesem Zusammenhang zeigt sich bei der Regionalisierung von Beratungseinrichtungen, wie ich sie in einigen Fällen miterlebt bereits miterleben konnte: Es werden mehrere Beratungsstellen zusammengefaßt und einem "Regionalleiter" unterstellt (der nur selten greifbar ist). Die klassische Position des Stellenleiters oder der Stellenleiterin gibt es nicht mehr. Ferner werden jene Einrichtungen mit neuen Aufgabenfeldern betraut, die neben der klassischen Beratungsarbeit zusätzlich geleistet werden müssen. Für das Team einer solchen Beratungsstelle bedeutet dies, daß es eine Reihe von neuen Aufgaben übernehmen muß, die bislang in vielen Fällen der Stellenleitung oblagen: Beispielsweise die Dokumentation geleisteter Arbeitsformen; die Berechnung der zeitlichen Verteilung der Arbeitszeiten; die Repräsentation der Stelle nach innen und außen; etc. Einschneidend ist bei derartigen Veränderungen, daß dem Team eine Reihe von Verantwortungs- und Entscheidungs-

¹⁵ Idries Shah: Das Geheimnis der Derwische (Freiburg 1995).

kompetenzen überlassen werden, für die einige Schlüsselqualifikationen grundlegend sind, um nicht im “organisierten Chaos” zu enden.

Werden Teams aufgrund äußerer Einflüsse auf solche oder ähnliche Weise konfrontiert, entstehen häufig vier Störungsformen, welche die Gefahr der Stagnation und individuellen Frustration in sich bergen. Die folgenden vier Blockadeformen entsprechen im Prinzip der negativen Wendung der oben beschriebenen Gestaltungskategorien. Der Effekt solcher Blockaden manifestiert sich im Rückgang der Produktivität einer Stelle, verstärkter Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und dem Rückzug auf ein Minimalengagement einzelner Personen. Es entstehen:

- Blockaden durch mangelnde Kreativität (Problemfixierung statt Lösungsorientierung)
- Blockaden durch mangelnde Prozeßentwicklung (vieles wird vertagt oder aufgeschoben)
- Blockaden durch Perspektiv- und Strukturlosigkeit (keine klaren Ziele und Vereinbarungen).
- Blockaden durch Mißverständnisse und Gegensätze (es wird aneinander vorbei geredet)

Auf den folgenden Seiten möchte ich nun die einzelnen zukunftsgerichteten Gestaltungskategorien näher darstellen. Sie können eine wichtige Grundlage bilden, um neue Perspektiven teamorientierter Zusammenarbeit zu ermöglichen. In diesem Sinne gelten sie nicht allein für das oben problematisierte Szenario, sondern können wichtige Impulse für jede Art von individueller und gruppenorientierter Weiterentwicklung sein in Teams, Verbänden und Vereinen. Sie kennzeichnen den Spielraum für neu angelegte Projekte, zukünftige Weiterentwicklung oder veränderungsbedingter Neuorientierung.

1. Strukturen der Kreativität entfalten¹⁶

Das Grundlegende bei kreativen Prozessen besteht in der Fähigkeit, bestimmte Fragestellungen aus unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen zu können. Zum einen gehört dazu die Perspektive des schöpferischen Aktes, also einer Idee. Ähnlich wie beim Brainstorming kommt es dabei nicht auf die Bewertung an, sondern auf die Vielfalt und Spontaneität der Gedanken, also auf das “Was” der Möglichkeiten. Dies allein ist jedoch noch kein kreativer Prozeß. In einem zweiten Schritt geht es darum, die Realisierbarkeit jener Ideen zu überprüfen und Anwendungsmöglichkeiten zu entdecken. An dieser Stelle werden Pläne der Umsetzung geschmiedet und die nötigen Ressourcen unter der Frage des “Wie” organisiert. In einem dritten Schritt gilt es dann, eine kritische Außenperspektive einzunehmen und sich die Frage zu stellen: Was gefällt uns und was nicht? Was sollte eher anders werden? oder Warum soll es so sein? Entscheidend ist dabei die Ausgewogenheit der drei Positionen, die auch als “Träumer/in”, “Umsetzer/in” und Kritiker/in” bezeichnen werden. Sobald alle drei Perspektiven ein integratives Moment erhalten, ist der kreative Prozeß abgeschlossen und zeichnet sich aus durch Phantasie, Umsetzungsaktivität und kritischer Distanz. Häufig ist allerdings ein Anteil dieses “Dreierteams” sehr dominant und ein anderer eher unterentwickelt. Die Bezeichnung “Team” kann dabei die träumende, realistische und kritische Positionen sowohl innerpsychisch als auch intersubjektiv darstellen: Viele Menschen haben großartige Ideen, erreichen aber selten deren Verwirklichung. Andere haben Ideen und fallen augenblicklich mit ihrem inneren Kritiker über diese Idee her und “zerreißen” sie. Wieder andere glauben von sich, daß sie ideenlos seien und greifen lieber auf altbekannte Konzepte zurück. Ähnlich wie bei den Grundformen der Angst bei Fritz Riemann¹⁷ oder den Kommunikationsstrukturen von Virginia Satir¹⁸ entwickeln wir bestimmte Vorlieben, die in einem ausgeprägteren Hang entweder zum Visionieren, Handeln oder Überdenken ausbilden. Auf

¹⁶ Im Folgenden beziehe ich mich auf R. Dilts et al. (1991): Tools for Dreamers (dt.: Know-how für Träumer. Strategien der Kreativität (Paderborn 1994).

¹⁷ F. Riemann: Grundformen der Angst (München 1991)

¹⁸ V. Satir: Selbstwert und Kommunikation (München 1982)

diese Problematik stoßen wir auch in der Zusammenarbeit mit anderen Menschen, wenn beispielsweise in Teams bestimmte Probleme verhandelt oder neue Projekte entworfen werden. Da kann es passieren, daß die je unterschiedlichen Positionen in “personifizierter” Form aufeinander treffen. Diese Auseinandersetzungen zeigen sich dann in Dialogen wie diesen:

Person A: *“Ich hab mir überlegt, daß wir doch mal versuchen könnten”. (Träumer)*
Person B: *“Das ist doch viel zu aufwendig weil...” (Kritiker)*
Person C: *“Jetzt redet nicht wieder so lange rum, laßt uns lieber anfangen” (Handler)*

Wenn Sie sich an Besprechungen oder Teamsitzungen zurückerinnern werden Sie sicherlich bald ähnliche Auseinandersetzungen erinnern können. Die Sprache des Träumers erkennen Sie an einer recht unspezifischen Sprache, die häufig Konjunktive enthält und eine Reihe von Alternativen bereitstellt, während die Sprache des Realisten durch tätigkeitsorientierte Wortwahl hervorsteicht, die Eindeutigkeit anstrebt. Die Wortwahl des Kritikers ist von “ja ... aber” Konstruktionen geprägt. Die negative Ausprägung “kritischer” Sprache findet sich in den bekannten Varianten von Killer- oder Totschlagsphrasen wie etwa: “Geht nicht! Keine Zeit! Zu Teuer! etc.

Kreative Teambesprechungen zeichnen sich dadurch aus, daß die jeweiligen Wahrnehmungsperspektiven (und entsprechend die betroffenen Personen) in einem respektvollen Verhältnis zueinander stehen:

Person A: *“Ich hab mir überlegt, daß wir doch mal versuchen könnten”. (Träumer)*
Person B: *“Ich kann mir vorstellen, daß wir es hinkriegen, wenn ... ” (Handler)*
Person C: *“Wir müssen allerdings darauf achten, daß ... ” (Kritiker)*

Gelingt es, neue Ideen praktisch zu überdenken und abschließend kritisch zu würdigen, können schnell pragmatische Entscheidungen getroffen werden. Unter Berücksichtigung der bewußten Integration der unterschiedlichen Kreativitätsanteile gelingt es, über Ideenreichtum Projekte zu entwickeln und sie konstruktiv und planvoll zur Wirklichkeit werden zu lassen. Der Träumer-Realist-Kritiker-Zyklus ermöglicht ein kreatives Vorgehen, indem über eine Feedbackschleife Ziele entworfen und angestrebt werden. In Teams von fünf oder mehr Personen sind die jeweiligen Strukturen fast immer über die einzelnen Personen präsent. Denn in jedem Team gibt es Leute, die voller Ideenreichtum sind, andere, die tatkräftig zur Sache gehen können und einige, die durch ihre kritische Distanz dazu beitragen, daß die Gruppe “auf dem Boden” bleibt. Träumer haben in diesem Zyklus die Funktion, den Zielzustand zu entwerfen; Realisten entwickeln die Möglichkeiten, wie der Weg zu diesem Ziel beschritten werden kann; Kritiker haben die Aufgabe, diesen Fortschritt zu prüfen und Rückmeldung zu geben.

2. Entwicklungsphasen Zeit und Beachtung schenken¹⁹

Freilich ist es nicht allein mit kreativen Besprechungen getan, die während Teamsitzungen oder Klausurtagungen abgehalten wurden. Die Erfahrung zeigt, daß trotz anfänglicher großer Erwartungen die geplanten Absichten buchstäblich im Sande verliefen. Selbst wenn zu Beginn die nötige Motivation vorhanden war, kommt es häufig schnell zum Erlahmen der Zuversicht. Manche resignieren, andere verlieren die Ausdauer und einige sehen keinen Erfolg in dem Vorhaben. Es gilt also, neben kreativen Entwicklungsprozessen auch die anschließende Phase des Prozeßverlaufs zu berücksichtigen. Dieser zeigt sich in vierfacher Gestalt im Wechsel von

- Pioniergeist (Motivation, Neugierde, Veränderungswille)

¹⁹ Im Folgenden beziehe ich mich auf K. Dyckhoff & K. Grochowiak: Der Neugier-Erfolgs-Loop (Paderborn 1996).

- Frustrationstoleranz (Enttäuschung, Ernüchterung, Desillusionierung)
- Beharrlichkeit (Ausdauer, Durchhaltevermögen, langer Atem)
- Zielerreichung (Erfolg, Ergebnissicherung, Rückblick)

Während der ersten Phase eines Projekts läßt sich häufig eine Zeit der Neugierde wahrnehmen. Alles Streben und ein Großteil der Energie wird auf ein geplantes Vorhaben gerichtet und erste Schritte der Umsetzung werden angeregt. Die Gedanken des Teams kreisen vielfach um alles, was damit zu tun hat und erzeugen einen Zustand voller Tatendrang, Interesse und die Lust, es intensiv zu verfolgen und anzugehen. Man will endlich anfangen und beginnt, sich voll dafür einzusetzen...

Doch bald dann tritt häufig der Moment der Ernüchterung ein, wenn sich zeigt, daß die Dinge sich doch nicht so einfach entwickeln, wie es zu Anfang noch schien. Der Idealismus und die Zuversicht werden gebremst von Schwierigkeiten oder Mißerfolgen die auftauchen. Das Projekt wird zäher, unübersichtlicher, langwieriger oder komplizierter und es kündigt sich an, daß das Vorhaben nicht so schnell und galant umgesetzt werden kann, wie ursprünglich geplant. An diesem Punkt steht die Gefahr der Resignation, die bewirken könnte, daß die Dinge nur noch träge vor sich hin laufen. In dieser Phase gilt es zu überlegen: Machen wir weiter oder hören wir auf. Ist die Sache wichtig, wollen wir weiter Zeit und Energie investieren, und wenn ja, unter welchen veränderten Bedingungen und Vorgehensweisen? Sobald diese Frage mit JA beantwortet werden kann, beginnt die nächste Phase des Projekts:

Die Ausdauerphase, bei der das Team die Kraft für Durchhaltevermögen entwickelt. Die Energie und der Einsatz sind notwendig und geben nun den Ausschlag, daß das Projekt weiter geführt und zu einem guten Abschluß gebracht werden kann. Dazu bedarf es keiner Eile, sondern kann in Ruhe und Gelassenheit verlaufen. Mit Kraft und Energie, Schritt für Schritt, um schließlich in die letzte Phase des Prozeßverlaufs einzutreten:

Den Erfolg. Die Bemühungen, das Engagement und die Energie, die in die Sache hineingesteckt wurden, fließen nun in das Ziel ein. Es ist wichtig, daß die Zielerreichung auch als Erfolg gewürdigt werden kann und nicht etwa übersehen oder relativiert wird. Hier ist der Ort für Dank und Wertschätzung aller Beteiligten für das eingebrachte Engagement, denn es wurde viel eingesetzt, um an diesen Punkt zu gelangen. Und: es ist die Zeit für eine schöpferische Pause, um wieder zur Ruhe kommen und zurückblicken auf alles, was seit dem Beginn des Vorhabens dazu beigetragen hat, das Ziel und damit auch die dahinterliegende Vision ein Stück näher zu bringen. Bis mehr und mehr wieder die Phase der Neugierde eintritt, die eine neue Runde der Prozeßentwicklung einleitet...

Bei den unterschiedlichen Phasen der Prozeßentwicklung ist es wichtig, daß alle Phasen eine positive Funktion erfüllen und Teil des Prozesses sind. Der Versuch eine, der Phasen zu übergehen oder überzubetonen birgt in sich die Gefahr der Stagnation. Denn Menschen, die in erster Linie neugierig sind, jedoch keine Enttäuschung oder Ausdauer verkraften, setzen nur wenig um. Sie kreieren zwar immer neue Ideen, sie werden jedoch selten vollendet.

In Phasen der Ernüchterung wird oft abgebrochen unter der Befürchtung es nicht zu schaffen. Je häufiger Teams diese Erfahrung machen, um so weniger werden sie wieder Motivation für neue Versuche aufbringen können.

Menschen, die in der Ausdauerphase stecken bleiben, gehören häufig zu den Perfektionisten, die letztlich nicht den Erfolg einer Sache erkennen können. Es ist nie genug und muß immer noch mehr, schneller und besser gestaltet werden.

Denjenigen schließlich, die in der Erfolgsphase stecken bleiben, fällt es schwer, wieder Interesse für etwas zu entwickeln. Sie werden schwerfällig und brauchen viel Überwindung, sich neuen Herausforderungen zu stellen.

Wenn Teams projektorientiert ihre Ziele erreichen wollen, ist es von großer Bedeutung, die unterschiedlichen Phasen der Prozeßentwicklung zu berücksichtigen. Dabei sind zwei Aspekte entscheidend:

1. Ziele müssen so konzipiert sein, daß die einzelnen Phasen nicht zu lange dauern. Größere Vorhaben können durchaus mehrere Zyklen durchlaufen, um Zwischenziele zu erreichen. Es kommt also auf den richtigen "Zuschnitt" des Vorhabens an.
2. Die einzelnen Teammitglieder können sich bei ihren jeweiligen "Schwachpunkten" unterstützen, um die einzelnen Phasen auch wirklich gemeinsam zu durchlaufen. Manche brauchen wieder neue Motivation, andere sind schnell enttäuscht, dritte entwickeln keinen langen Atem oder sehen die Erfolge nicht.

In gleicher Weise, wie in Teams die unterschiedlichen Anteile der Kreativitätsstrategie vertreten sind, lassen sich diese innerhalb der Prozeßphasen wiederfinden: Die Träumer werden vor allem in der ersten Phase aktiv sein, wenn es gilt, Neugier, Begeisterung und Veränderung zu initiieren. Häufig verbündet sie sich schnell mit den Handlern, welche die ersten Hebel in Bewegung setzen. Dann aber folgt die Phase der Ernüchterung. Spätestens jetzt treten die Kritiker in Aktion und beginnen, die ganze Sache zu überdenken. Bei einer erfolgreichen Weiterführung beginnt dann in modifizierter Form die Ausdauerphase, in der vor allem die Handler gefragt sind. Die Zielerreichung ist schließlich die letzte Stufe, in der alle Kreativitätsanteile gemeinsam ihren Erfolg feiern können und im Rückblick die Schritte der Zielerreichung reflektieren.

3. Ziele in realistische und umsetzbare Formen bringen²⁰

Bereits im vorausgehenden Abschnitt war ständig von Zielerreichung die Rede. Es ist nun an der Zeit, die wichtigsten Kriterien zu beschreiben, die ein angestrebtes Ziel, das ein Team sich erarbeitet hat, überhaupt erst realistisch und erreichbar erscheinen lassen. Will man eine kontrastive Definition für "Ziel" angeben, so könnte man in abgrenzender Weise sagen: "Ein Problem ist ein auf dem Kopf stehendes Ziel." In dieser Aussage haben wir bereits den Ausgangspunkt eines Ziels bestimmt, der hervorgeht aus einem Problemkontext. Problemorientierte Zustandsbeschreibungen lassen sich daran erkennen, daß sie als negative Beschreibungen formuliert werden im Sinne von "Was wir nicht wollen ist...". Und damit sind wir bereits bei der ersten Bedingung einer realistischen Zielbeschreibung:

1. Ziele brauchen eine positive Sprachvermittlung im Sinne von "wir wollen statt dessen...". Negative Zielbeschreibungen bleiben unerreichbar. Dies läßt sich an folgendem Beispiel zeigen: ein Mensch geht zu einer Wahrsagerin, um sich seine Zukunft vorhersagen zu lassen. Diese entdeckt in ihrer Kristallkugel einen Schatz, den es zu finden gilt. Als der Mensch sich erkundigt, wo er denn suchen müsse sagt sie: "Das ist ganz einfach. Du mußt hinter dem Apfelbaum in deinem Garten graben. Es gibt aber eine Bedingung, um ihn wirklich zu finden: Du darfst beim Graben nicht an einen rosa Elefanten denken." Die Konsequenz negativer Zielbeschreibungen liegt auf der Hand: sie werden zu (selbst-) erfüllenden Prophezeiungen der unerwünschten Verhaltensweisen.

²⁰ Im Folgenden beziehe ich mich unter anderem auf W. Bachmann: Das neue Lernen. Eine systematische Einführung in das Konzept des NLP (Paderborn 1993).

2. Ziele müssen neben ihrer positiven Sprachstruktur sinnesspezifisch konkret entworfen werden. Dies ist besonders in Teams bedeutungsvoll. Angenommen, eine Gruppe von Leuten würde sich darauf einigen, gemeinsam ein Haus zu bauen, sich jedoch nie über ihre individuellen Vorstellungen des Hauses austauschen, so würde der eine vermutlich ein Hochhaus bauen, die andere ein Landhaus, ein dritter ein Holzhaus etc. Der Turmbau von Babel zeigt auf eindrucksvolle Weise, was geschieht, wenn Menschen nicht in der Lage sind, eine gemeinsame Zielfindung sprachlich zu vereinbaren. Entsprechend wäre das Ziel "Unsere Beratungsstelle soll wieder mehr Öffentlichkeitsarbeit leisten" zu unspezifisch. Denn woran wird das Team erkennen können, daß es seine Absicht tatsächlich umgesetzt hat? Genaue, sinnlich wahrnehmbare Beschreibungen sind notwendiger Bestandteil realistischer Ziele.
3. Ferner brauchen Ziele einen klaren Rahmen, d.h. sie müssen kontextuiert werden und einer ökologischen Überprüfung standhalten. Kontextuierung bedeutet, sich zu fragen, in welchen Bereichen genau die Öffentlichkeitsarbeit betrieben werden soll. Ökologische Prüfung bedeutet zu überlegen, welche Auswirkungen und Rückwirkungen die Aktivitäten auf die Stelle haben werden und mit welchen möglichen Konsequenzen zu rechnen ist.
4. Wenn diese Aspekte geklärt sind, geht es darum abzuschätzen welche Ressourcen für die Zielerreichung benötigt werden. Bei der Frage der Öffentlichkeitsarbeit könnten dies Zeit, Geld, Medienkontakte, Werbeideen oder ähnliches sein.
5. Ein weiterer wichtiger Punkt ist das Kriterium der Eigenkontrolle. Dabei ist zu fragen: Liegt das Ziel wirklich im Interesse und der Durchsetzbarkeit des Teams oder sind hier noch andere Kräfte mit im Spiel, die es zu berücksichtigen gilt? Möglicherweise ist die Frage der Öffentlichkeitsarbeit das besondere Steckenpferd eines einzelnen Teammitglieds. Sollte dies so bleiben, wird bei der Umsetzung schnell die Energie entschwinden. Oder die Öffentlichkeitsarbeit sollte in Zusammenarbeit mit anderen Stellen erfolgen, weil es sonst von institutioneller Seite her Widerstand gibt oder der Alleingang Verärgerung auslöst, die der Zielerreichung zuwider laufen.
6. Der sechste und letzte Schritt richtet seine Aufmerksamkeit auf das Ziel nach dem Ziel. Wir alle kennen die Situation, nachdem mit viel Engagement und Ausdauer eine Entwicklungsphase abgeschlossen wurde plötzlich Gefühle der Leere oder Antriebslosigkeit entstehen. Dazu ist es von Bedeutung rechtzeitig zu überlegen, was sich mit der Zielerreichung für neue Möglichkeiten oder Vorteile eröffnen, die der dahinter liegenden Vision zugetan sind, um die Gewißheit neuer Motivation und Aktivität zu erlangen.

Werden die fünf Schritte der Zielentwicklung berücksichtigt, wird innerhalb von Teamprozessen eine gemeinsame konkrete Vorstellung von dem angestrebten Projekt entworfen und mögliche Veränderungen, die auf dem Weg der Zielerreichung notwendig erscheinen, können mit wesentlich weniger Energieaufwand korrigiert werden.

4. Strukturelle Unterscheidungskategorien beachten²¹

Das vierte Element für zukunftsgerichtete Prozeßentwicklung legt Wert auf die Unterscheidung unterschiedlicher struktureller Ebenen. Bei der Entwicklung von Projekten entstehen mitunter Differenzen, weil auf unterschiedlichen Wahrnehmungsebenen argumentiert wird. Die Folge sind Mißverständnisse, die den Anschein erwecken, daß aneinander vorbei debattiert wird. Zur Veranschaulichung möchte ich zunächst wieder einen problemorientierten Gesprächsausschnitt eines Teams am Beispiel der Öffentlichkeitsarbeit andeuten:

Person A: *“Es kommt darauf an, daß wir bei den Leuten Interesse wecken.”*

Person B: *“Dazu müßten wir erstmal gründlich renovieren. Wer will sich in diesen Räumen schon wohl fühlen.”*

Person C: *“Jetzt laßt uns doch zuerst überlegen, wie wir überhaupt vorgehen wollen und was wir genau tun werden.”*

Person D: *“Ich finde wir sollten uns erstmal Gedanken darüber machen was das Ganze eigentlich bringen soll, bevor wir uns die ganze Arbeit machen.”*

Person E: *“Wenn wir alle an einem Strang ziehen würden, wäre das alles nicht so langwierig und wir kämen schneller voran.”*

In diesem Beispiel spiegeln sich in den Argumentationsstrukturen unterschiedlicher Ebenen wieder: *Person A* richtet ihre Aufmerksamkeit auf die soziale Zugehörigkeit, die angesprochen werden soll. *Person B* interessiert vor allem die Frage der Umgebungsbedingungen während *Person C* sich Gedanken über die notwendigen Verhaltensstrategien macht. *Person D* verweist auf die zugrundeliegenden Überzeugungen und Werte, die es zu überprüfen gilt, während *Person E* schließlich die eigene Identifikation hinsichtlich des Vorhabens thematisiert.

Die Gefahr bei den oben angedeuteten Diskussionen liegt darin, daß die unterschiedlichen Ebenen gegeneinander ausgespielt werden: “Das eine ist wichtig, das andere nebensächlich”. Es geht in diesen Fragen jedoch nicht um ein “entweder - oder”, sondern um ein “sowohl - als auch”. Jede teamorientierte Maßnahme organisiert sich auf allen Ebenen. Die Stimmigkeit des angestrebten Ziels zeigt sich in der kongruenten Stimmigkeit aller Kategorien:

Eine Ebene betrifft die **Umgebung**, in der etwas stattfindet und die beschreibt, in welchem räumlichen und zeitlichen Kontext eine Aktivität stattfindet. Die Fragestellung richtet sich auf das “Wo?” und “Wann?”. Die **Verhaltensebene** beschreibt die konkreten Handlungen und Tätigkeiten in der genannten Umgebung. Hier stellt sich die Frage des “Was?”. Ein Verhalten setzt zudem bestimmte **Fähigkeiten** voraus. Auf dieser Ebene wird festgehalten “wie” jemand ein Verhalten gestaltet, welche Fähigkeiten dazu gebraucht werden. Fähigkeiten werden nach bestimmten **Wertkriterien** sowie bewußten und unbewußten **Überzeugungen** und Vorannahmen eingesetzt. Sie beschreiben generalisierte Erfahrungen und Interpretationen aus früheren Erfahrungen. Auf dieser Ebene wird deutlich, “warum” ein Projekt angestrebt wird. Die nächste Ebene beschreibt die **Identität** oder das Selbstverständnis eines Teams und der einzelnen Teammitglieder. Die Aufmerksamkeit richtet sich auf die Frage nach dem “Wer?”. Diese Ebene unterscheidet sich von der **Zugehörigkeit**, auf die sich das Team bezieht. Hier geht es um die Frage des “Wer noch” oder “Woraufhin?”.

Über die Berücksichtigung der unterschiedlichen Ebenen werden die Ansatzpunkte der Weiterentwicklung deutlich: Die Unterscheidungen helfen, Situationen zu differenzieren und zu analysieren, damit erkannt werden kann, wo es noch Planungsbedarf gibt, wo Ressourcen fehlen, welche Aspekte

²¹ Im folgenden beziehe ich mich auf G. Bateson: Die Ökologie des Geistes (1985); R. Dilts: Visionary Leadership Skills (Capitola, CA 1996).

bei der Planung berücksichtigt werden müssen und an welchen Punkten ein Team Übereinstimmung hat und wo Differenzen auftauchen.

Die Unterscheidung der unterschiedlichen Betrachtungsebenen erschöpft sich nicht allein in der Sachorientierung eines Teams. Häufig kann es gerade bedeutsam sein, das Team selbst auf seine interpersonelle Kongruenz hin zu überprüfen, was das Selbstbild, die Werte und Überzeugungen oder die Verhaltensaktivitäten betrifft.

Auch hier lassen sich wieder die ideengenerierenden, realistisch planenden und kritisch denkenden Kommunikationsstrukturen einbetten: Träumer befinden sich häufig auf der Ebene der Identität und Zugehörigkeit. Auf diesen Ebenen ist Raum für Visionen und globale Ziele. Die Handler interessiert in erster Linie die Umgebung und die möglichen Verhaltensstrategien, die für das angestrebte Ziel bedeutsam erscheinen. Die Kritiker bewegen sich auf der Ebene der Werte, Regeln und Vorannahmen und tun ihre entsprechenden Überzeugungen kund.

Die folgende Tabelle gibt zusammenfassend einen Überblick über die relevanten prozeßrelevanten Kategorien. Die zweite Spalte beinhaltet Überlegungen zur Teamorientierung, während die dritte Spalte Hinweise auf die zugehörigen individuellen Aspekte der Ebenen gibt:

Betrachtungsebene	Teamstruktur	Individualstruktur
ZUGEHÖRIGKEIT <i>WOZU?</i>	Wie drückt sich die Zugehörigkeit der Teammitglieder untereinander aus? Welches Ziel, welche Vision, welche Träume hat das Team?	Die individuelle, berufliche, private, religiöse o.a. Zugehörigkeit.
IDENTITÄT SELBSTBILD <i>WER?</i>	Wie würdest Du die Teamidentität beschreiben? Welche Art von Team ist es? Welche Rollen gibt es im Team? (Tier, Farbe, Metapher)	Das eigene Selbstverständnis und Selbstbild.
GEWISSHEITEN WERTE & REGELN <i>WARUM?</i>	Welche Teamregeln - formell und informell - gibt es? Was sind die Tabus und unausgesprochenen Regeln?	Die individuellen Überzeugungen, Glaubenssätze und Werte.
FÄHIGKEITEN <i>WIE?</i>	Welche Kompetenzen und Fähigkeiten zeichnet dieses Team aus? Wie geht das Team mit Konflikten um?	Die eigenen Fertigkeiten, Strategien und gedanklichen Überlegungen.
VERHALTEN <i>WAS?</i>	Wie verhält sich das Team? Wie verhält sich das Team in Bezug auf Subsysteme?	Die eigenen konkreten Handlungen und Empfindungen im Hier und Jetzt.
UMGEBUNG <i>WO? WANN?</i>	Was ist in der Umgebung des Teams wahrnehmbar? (Raum, Organisatorische Struktur)	Alles worauf wir reagieren. Die Umgebung als Umwelt und Mitwelt.

5. Teamentwicklung ist ein zyklischer und integrativer Prozeß

Die vier oben dargestellten Aspekte zukunftsgerichteter Prozeßentfaltung am Beispiel der Teamentwicklung in Beratungsstellen macht deutlich: Zukunftsgestaltung erfolgt nicht in einem Nacheinander der jeweiligen Wahrnehmungsaspekte, sondern sie greifen ineinander. Ziele, Wahrnehmungspositionen, Prozeßgestaltung und Ebenensensibilität sind eng miteinander verbunden und verlaufen in einem zyklischen Prozeß. Die Gestaltung zukünftiger Maßnahmen ist gebunden an jene formalen Kategorien, in denen sich zwischenmenschliche Kommunikation ereignet. Das sprachliche Nacheinander der Darstellung verzerrt in gewisser Weise diesen systemischen Prozeß.

Das Ziel jener Ausführungen lag in dem Bestreben, einige Mechanismen aufzuzeigen, die für die Prozeßgestaltung und Weiterentwicklung von Teamstrukturen notwendiger Bestandteil sind. Der bewußte Umgang und die Berücksichtigung dieser Gestaltungsspielräume kann in stagnationsbedrohten Phasen helfen, Klärung herbeizuführen. An dieser Stelle läßt sich die zentrale Bedeutung einer kompetenten Teammoderation erahnen, die eine notwendige Schlüsselkompetenz darstellt, um jene Ebenen zu berücksichtigen, anzusprechen und mit Hilfe dieser Strukturmodelle Vereinbarungen zu treffen.

So wünsche ich mir, daß diese Überlegungen ein hilfreiches Instrumentarium zur Verfügung stellen, das in der täglichen Zusammenarbeit innerhalb von Teams, in Verbänden und Organisationen Anregungen bietet, und daß sie dazu beitragen können, zukunftsweisende Entwicklungsprozesse in einem ressourcervollen Rahmen der gegenseitigen Bereicherung und Ergänzung umzusetzen. Ich denke, daß die beschriebenen Vorgehensweisen eine wertvolle Grundlage bilden können, die Zukunft der Ehe-, Familien- und Lebensberatung in das nächste Jahrtausend hinein aktiv und verantwortungsbewußt in den gesellschaftlichen Kontext zu verankern.