

Andrea Schüller, Dagmar Untermarzoner

## Verzicht als Option in Beratungsprozessen

### Einleitung

Dies ist ein Beitrag für BeraterInnen und KlientInnen. Für BeraterInnen, die ihre Arbeit für ihre KlientInnen und für sich selbst einfacher machen wollen. Für KlientInnen, die Interesse an Beratungstheorie haben und ihre Zusammenarbeit mit BeraterInnen vereinfachen wollen.

Die Idee, Anschauungen zur Vereinfachung von Beratungsarbeit zu generieren, ist aus der Beobachtung einer Berufskrankheit von BeraterInnen (so genannte prozessorientierte und systemische BeraterInnen miteingeschlossen) entstanden: Die Probleme unserer KlientInnen sind komplex und wir machen sie durch den fahrlässigen Einsatz von Designs und Methoden noch komplexer – oder zu einfach. Wie wir zeigen werden, wird in beiden Fällen letztlich versucht, chaotische Situationen und den Kontakt zu den KlientInnen zu vermeiden. Risiken dabei sind Abdriften auf Nebenschauplätze und Wirkungsverlust. Die Lösungsquelle sehen wir im Verzicht auf Interventionen, die dieser Vermeidungshaltung entspringen. Beratung, die sich dem Wirkungsgewinn durch Vereinfachung verschrieben hat, *verzichtet* somit auf *Kommunikation, die einem Kontrollbedürfnis entspringt*.

Was erwartet Sie nun auf den folgenden Seiten? In Teil 1 beschreiben wir, warum sich der Beratungsmarkt in die Produktion von Überkomplexität entwickelt hat und warum wir daraus die Notwendigkeit zu Vereinfachung und so genannten „einfachen Interventionen“ ableiten. Einfache Interventionen sind aber nicht einfach, weil sie durch das Chaos führen. Dies wird von BeraterInnen häufig gemieden. Warum das so ist und warum der Weg durch das Chaos wirkungsvoller ist, lesen Sie in Teil 2. In Teil 3 widmen wir uns der praktischen Umsetzung von Vereinfachung. Den zentralen Hebel dafür sehen wir in der Beratungsbeziehung, die wir *als strukturelles und emotionales Fundament* für einfache Interventionen und daraus resultierende Lösungen verstehen.

## Teil 1: Warum Verzicht? Und warum gerade jetzt?

### Die gesellschaftliche Entwicklungsdynamik

Unter dem Einfluss von Komplexitätssteigerung und funktionaler Differenzierung ist auch der Beratungsmarkt expandiert und hat vielfältige Schulen sowie Methoden hervorgebracht. Diese Vielfalt ist im Sinn des Pluralismus begrüßenswert und im Sinn des Marktes eine *conditio sine qua non*. KundInnen wollen auswählen, Märkte leben von Konkurrenz und beides gründet auf Unterschieden. Die Schattenseite daran ist, dass die Angebotsfülle häufig den Blick auf das Wesentliche verstellt, bei BeraterInnen wie bei KundInnen (à la: *Balanced Score Card* ist die Antwort, aber was war die Frage?). Diese Dynamik geht Hand in Hand mit einem anderen Charakteristikum unserer Zeit, das schon fast (post)moderner Common Sense geworden ist: Auch auf Beratungs-Märkten regiert die „Präferenz für das Neue“ (Luhmann 1995, S. 10). Neu ist gut. Neue (= gute) Beratung wird von alter (= schlechter) Beratung geschieden. Entscheide selbst, oh Kunde/Kundin, auf welche Seite du dich schlägst! Kümmere dich nicht um die Tragbarkeit der Mode, sondern kaufe schnell, willst du nicht von gestern sein. BeraterInnen sind keineswegs nur Getriebene in diesem Spiel, sondern treiben die Komplexitätssteigerung durch Selbstsynchronisation mit ihren KlientInnen auch aktiv voran.

Gleichzeitig ist die „neue“ Einfachheit als Gegenbewegung zum Komplexitätsboom der Postmoderne in vielen Feldern wie Lebensstil, Ernährung, Architektur und Wellness bereits in Sicht. Die Beratungs- und Managementwelt befasst sich wissenschaftlich (z.B. der Beitrag von D. Baecker beim Kongress für systemisches Management 2001 in Wien) wie praktisch (so die Ausgabe „Einfach aber besser“ der Trendzeitschrift *GDI-Impuls* 1/2002) mit der Einfachheit. Prophetische SpötterInnen könnten hier eine neue Mode aufziehen sehen, deren innovative Schlichtheit darin gründet, dass (neuerdings) im *Simplicity-Fahrwasser* alle Lösungen gesucht werden. Das hielten wir für kurzfristig, denn mit der Präferenz für „einfach“ wird der andere Pol („komplex“) eingefroren und damit werden die Polarität sowie das potenzielle Darin-hin-und-her-gerissen-Sein wieder etabliert. Für einfache Lösungen, die wirkungsvoll und nachhaltig sein sollen, müssen wir, so unser Plädoyer, aus der Polarität heraus.

### Die Beziehungsdynamik in der Beratung

Neben den zitierten (Mode-)Strömungen läßt auch eine psychologische Dynamik in der Beratungsbeziehung zum Komplexitätsaufbau ein. Verdeutlichen wir uns, warum: Der/die KlientIn erwartet Hilfe, sucht Orientierung sowie Sicherheit und will kompetent beraten sein. BeraterInnen suchen ebenfalls Orientierung, auch sie brauchen Anhaltspunkte und Information, wo das Problem liegt und ob sie hier helfen können. BeraterInnen erleben die Erwartungshaltung der KlientInnen als zusätzliche Komplexitätssteigerung: Was ist hier los? Wer will was? Bin ich der Aufgabe gewachsen? Wie bekomme ich den Auftrag? Was

wäre eigentlich zu tun? Der Erwartungsdruck steigt, viele Fragen tun sich blitzschnell auf, bis der Kopf manchmal raucht und die *Komplexitätsfalle* zuschnappt:

BeraterInnen übernehmen den Erwartungsdruck der KlientInnen und verformen ihn zum eigenen, starken und legitim erscheinenden Wunsch, zu helfen. Sie bieten den KlientInnen ihre eigenen mentalen Modelle zur Ordnungsschaffung im Chaos an: Sie liefern Diagnosen und Deutungen, schlagen Methoden, Prozedere und Prozesspläne mit Schritten und Kosten vor. Dies nehmen die KlientInnen – meist dankbar – an, denn diese Vorschläge bringen Ordnung, Entlastung, Sicherheit; ein vorgelegter Weg, der für KlientInnen und BeraterInnen schnell eine „neue akzeptierte Wirklichkeit“ darstellt, wenngleich konstruiert durch die Instrumente und mentalen Modelle der BeraterInnen. Damit wächst die Gefahr, dass BeraterInnen und KlientInnen vorschnell zu „Gefangenen“ dieses Weges werden. Die Landkarte dominiert, das Gelände wird ausgeblendet; ein Schutz vor Irrwegen, der aber auch verhindert, dass wir attraktivere, komfortablere, profitablere, einfachere ... Wege und Ziele finden, und der uns davon abhält, dass wir aus einem Arbeitsschritt etwas lernen, das uns für den folgenden Prozessschritt weiser macht. – Weil wir fürchten, es könnte den nächsten Schritt verändern.

Die skizzierten gesellschaftlichen und psychologischen Einflussfaktoren steigern Unsicherheit und Komplexität und damit potenziell das Kontrollbedürfnis der BeraterInnen. Genau hier setzt Verzicht ein. Im Wortursprung stammt Verzicht von verzeihen, verziehen (althochdeutsch) bzw. firizahn (mittelhochdeutsch) und bedeutet „etwas nicht für sich beanspruchen“, im Sinn von etwas auslassen, etwas nicht tun (ursprünglich: jemanden nicht anklagen; Kluge 1989, S. 764). Wir schließen an diese Bedeutung an und sehen Verzicht in der Beratung als eine professionelle Haltung, die „etwas nicht für sich beansprucht“: und zwar das komplexitätssteigernde und kontaktreduzierende Mitlaufen im Kreislauf von Konkurrenzdruck–Gier/Angst/Scham ...–Kontrolle–Misserfolgsangst. Wir treten aus diesem Kreislauf heraus, wo und wann wir diesen in Beratungssituationen erleben. Dieser Schritt muss sich im Bewusstsein und in den Interventionen manifestieren.

## Teil 2: Vereinfachung 1: Der Weg durch das Chaos

**Komplexität und Einfachheit sind keine Eigenschaften der Objekte.  
Sie entstehen aus der Interaktion zwischen BeobachterIn und Objekt.**

Folgt man der Chaostheorie (Waldrop 1992; Gleick 1998), so ist alles ganz einfach: Chaos ist – es umgibt uns und wir sind Teil davon. Ob wir dessen gewahr sind oder nicht, wir sind Teil und beteiligen uns an der Chaos(re)produktion durch immer wieder neue Ordnungs- und Zerstörungsleistungen, große und kleine, kognitive, soziale, technische, biologische usw. Das Chaos erschließt sich dem, der sich darauf einlässt, als ein unerschöpflicher, fließender Fundus von Ordnungen.

Folgt man der Realität, so ist es nicht ganz so einfach: Chaos und Ordnung werden häufig als unversöhnbare Pole wahrgenommen. Man weiß zwar aus der Theorie und aus mancher erlittenen Praxis, dass es da irgendeinen Zusammenhang gibt, aber letztlich stiftet dieses dunkle Wissen nur Verwirrung und macht die Arbeit so unangenehm unvorhersehbar. Genauso verhält es sich mit den Eigenschaften, die dem Chaos und der Ordnung zugeschrieben werden: Komplexität und Einfachheit. Einfach und komplex werden polarisiert und Organisationsprobleme folglich entweder als einfach *oder* als komplex diagnostiziert. Komplexe Problemstellungen erfordern komplexe Architekturen und Designs, einfache Probleme kommen mit einfachen aus.

Was dabei nicht erkannt wird, ist, dass Einfachheit und Komplexität nicht objektiv gegeben sind. Sie sind aneinander gebunden und gehen fließend ineinander über. Diese Sichtweise fußt auf der chaostheoretischen Annahme, dass Komplexität und Einfachheit nicht den Objekten (z.B. den Organisationsproblemen) innewohnende Eigenschaften sind, sondern dass sie vielmehr aus der *Interaktion zwischen BeobachterIn und Objekt entstehen* (Briggs/Peat 2000, S. 97 ff.). Das heißt, ein Organisationsproblem *wird* einfach und/oder komplex, wenn BeraterInnen mit den KlientInnen daran arbeiten. Im Urzustand ist es eine Datenmenge, die in ihren *Ordnungsmöglichkeiten* (= *Komplexität*) unendlich und demzufolge offen für unendlich viele Einfachheiten (= Entscheidungen) ist.

So, wie Auge und Gehirn kooperieren, indem sie aus einer unendlichen Menge von visuellen Eindrücken z.B. einen Baum, einen Ast oder einen x-beliebigen Baum-Ausschnitt herausfiltern, formen KlientIn und BeraterIn im Dialog etwa die Bedeutung einer Fusion für die Zukunft einer Abteilung heraus und basteln an einer Lösungsstruktur (von vielen möglichen) weiter. Jeder, der solche Prozesse mitgestaltend erlebt hat, weiß, wie schnell Denken und Fühlen oft von „einfach“ zu „komplex“ umschlagen.

## Der Weg zum Einfachen führt durch das Chaos

Wie gelingt der Schritt zu einer „guten“ Ordnung aus der Grenzenlosigkeit der Ordnungsmöglichkeiten? Was sind einfache Interventionen und was leisten sie in diesem Zusammenhang?

So wie Drehbücher sind Prozess-Designs Produkte „geronnener Komplexität“; Ordnungen, die Eindeutigkeit stiften (sollen). Sie sorgen für Zeit- und Energiekonzentration, z.B. im Beratungsprozess. Ordnungen in lebenden Systemen sind jedoch immer temporär, weil sie in die größere Un-Ordnung des biologischen und sozialen Lebens eingebettet sind. Sie werden als blockierend und/oder als zusätzliche Quelle von Komplexität erlebt, wenn sie nicht mehr mit dieser größeren Ordnung mitschwingen. Diesbezüglich ignoranter Designgebrauch birgt diese Gefahr, weil die Kreation *originärer* Lösungen blockiert wird.

In diesem Kontext ist Beratung gefordert, die Ressourcen der größeren Un-Ordnung zu erschließen, um daraus die „gute“ (d.h. die temporär funktionale, beste) Ordnung zu sehen sowie ihr Kommen und Gehen mitzugestalten. Einfache Interventionen sind Kinder dieses Geistes und helfen bei dieser paradoxen Aufgabe. *Chaostoleranz, Aufmerksamkeit und dabei im Kontakt zu sich und zu KlientInnen zu sein* sind die erfolgskritischen Qualitäten dieses

beraterischen Tuns. Fühlen und Schauen sind die Kategorien, die uns anzeigen, wo es langgeht; die Sprache hat dienende Funktion. – Zweierlei kann darüber gesagt werden:

1. Die Energie folgt der Aufmerksamkeit.
2. BeraterIn und KlientIn strukturieren die „gute“ Ordnung im *Kontakt*.

Die Aufmerksamkeit auf das zu richten, was gerade ist, repräsentiert den einfachen Weg. Er führt direkt zu(m) Ort(en) der Energie und ihren Zustandsformen: Was beschäftigt und interessiert mich gerade, was fühle ich und wo sind die KlientInnen? Wann und von wem kommt neue Energie ins Spiel? Welche TeilnehmerInnen sind im Moment blockiert, wo sind Energiezentren und wie könnten sie angesprochen werden usw.? Fragen wie diese helfen wach zu bleiben und sich von der Aufmerksamkeit zu Antworten, weiteren Fragen und Aufgaben führen zu lassen, anstatt sie krampfhaft aus dem eigenen Kopf, aus dem Design oder aus einem Arbeitsschritt herauspressen zu wollen. Gepaart mit dem Mut, ihr zu folgen und das Geschaute zu kommunizieren, wird Aufmerksamkeit zur Gestaltungskraft von BeraterIn und KlientIn. Beide Qualitäten sind Voraussetzung für Kontakt, aus dem Interesse an der Situation und Energie für Gestaltung entspringen (Perls/Hefferline/Goodman 1992, S. 266; Dannemiller Tyson Associates 2000).

Die Worte eines Töpfermeisters über das Wunder der „guten“ Brenndauer und Temperatur für seine Unikate bringen diese Geisteshaltung auf den Punkt: „Auch wenn man weiß, dass die Temperatur stimmt, so kann man sie nicht mit einem Thermometer messen oder eine Uhr benutzen. Es ist beinahe etwas, das man nicht sehen kann, weil der Ofen so heiß ist. Man muss dabei sein und die Zeit in sich spüren“ (Briggs/Peat 2000, S. 159). Auf BeraterInnendeutsch: „Man muss dabei sein und die gute Lösung mit den KlientInnen spüren.“ Instrumente, Leitfäden etc. können bei diesen Exkursionen ebenso dienlich oder hinderlich sein wie Thermometer oder Uhren für den Töpfermeister (sollen wir jetzt noch eine Gruppenarbeit zum Thema XY machen oder besser zu Prozessschritt 5a übergehen?).

## Verzichtslektionen:

### Kontrollzirkel, Kreativitätszirkel und Zerstörung

Wir betrachten Beratung als schöpferischen und kreativen Prozess, in dem aus Chaos Form entsteht. Der kreative Fluss ist allerdings blockiert, solange die Kontrolle regiert. Denken Sie an Situationen Ihres BeraterInnendaseins, wo sich Ihr Design an der Realität spießte, wo Ihr BeraterInnenherz vor einer Wand der Angst, der Leere oder im Sog der unendlichen Möglichkeiten unterzugehen drohte. Diese Momente waren Einladungen zum Verzicht – und zwar auf Kontrolle. Haben Sie damals zugegriffen und sich zum chaotischen Grund fallen lassen, um von dort *mit* einer neuen Ordnung wieder aufzusteigen? Haben Sie die Chance ergriffen, nicht als „KontrolleurIn von Organisationsprozessen“, sondern als deren kreative/r TeilhaberIn aufzutreten? Wenn ja, dann haben Sie Kreativitätszirkel in Gang gesetzt und sich einer Weisheit Krishnamurtis angeschlossen, der da sagt: „Die grundlegende Kreativität des Lebens zeigt sich nur dann, wenn große Unsicherheit herrscht.“

Diese Fähigkeit geht verloren, wenn Beraterisches Tun auf Kontrolle und Macht fixiert ist, von Angst vor Fehlern blockiert ist und sich dem Bedürfnis nach der scheinbaren Sicher-

heit geschlossener Ordnungen ergibt (Briggs/Peat 2000, S. 43). Aus dieser Haltung entstehen Kontrollzirkel. Dort stehen BeraterIn und KlientIn nicht miteinander in Kontakt, sondern – gestalttheoretisch gesprochen – im Kontakt mit einer Schablone. Schiebt sich die Schablone (oder schiebt sie der/die BeraterIn) weiter zwischen die Kontaktflächen, driften Gefühle und Gedanken zur Situation und zu den Erfordernissen der Situation in den Hintergrund. Konzeptgemäße, „ideale“ Lösungen, Nebenschauplätze oder Ersatzhandlungen treten in den Vordergrund und die Arbeit wird in der Regel anstrengend oder langweilig.

Ob Kontroll- oder Kreativitätszirkel in Gang gebracht werden, hängt also wesentlich davon ab, ob BeraterInnen dazu bereit sind, Ordnungen und Schablonen vor, nach oder im Gebrauch zu zerstören. In jedem Fall wird eine Ordnung entstehen; die Frage ist, um welchen Preis und zu welcher Güte. Einfache Interventionen fördern Zerstörungsprozesse, indem sie zur Artikulation dessen einladen, was gerade (erforderlich, richtig, störend ...) ist. Prozesstechnisch gesprochen leisten mentale und/oder emotionale Zerstörungs-, Kreative- und Zwischenräume, die auch physisch definiert werden können (3 Räume oder einen Raum in 3 Räume teilen), kreative Zerstörungshilfe. In jedem Raum wird getan, was zu tun ist: Zerstören, Basteln, Aufbauen, Schauen. Die Unterscheidung und Separierung hilft mitunter, das Chaos gemeinsam auszuhalten, wach und mit offenen Augen durchzugehen, bis die neue Ordnung sich zeigt. Der Weg zum Einfachen führt durch das Chaos, ohne dass sich der/die BeraterIn dabei selbst chaotisch oder beunruhigt fühlen muss. Und das ist ein wesentlicher Unterschied.

### Teil 3: Vereinfachung 2: Die Beratungsbeziehung als strukturelles und emotionales Lösungsfundament

Bei der Arbeit an diesem Beitrag durchforsteten wir unsere Arbeitserfahrungen und die unserer KollegInnen nach zwei Gesichtspunkten: Wo fanden wir eine gute Balance zwischen Komplexität und Einfachheit und wo rauchten uns und unseren KlientInnen vor lauter Komplexität schon die Köpfe? Welchen Stellenwert hatten Designs und Prozessarchitekturen im einen bzw. im anderen Fall?

Wir haben zwei typische Konstellationen unterschieden: das Kopfrauchen und die gute Balance.

Im Fall des *Kopfrauchens* beobachteten wir Folgendes:

- Die Beziehung zum Klienten/zur Klientin war eher von Distanz und Sachlichkeit geprägt, beiderseitige Wertschätzung, dennoch eher „neutral“ bis desinteressiert.
- Prozessarchitektur oder Design hatten „eigentlich“ die Funktion, Kontrollierbarkeit und Sicherheit zu stiften oder Systematik in eine verwirrende Situation zu bringen.
- Wir selbst erlebten uns im Korsett dieser Prozessschritte zunehmend gefangen und vermissten das sichere Gefühl, an den wesentlichen Anliegen dran zu sein. Gleichzeitig war

nichts wirklich „Falsches“ an diesem Prozess, die KlientInnen waren zufrieden, doch die Arbeit war nicht wirklich „fließend“.

Im Fall der *guten Balance* beobachteten wir Folgendes:

- Die Beziehung zum Klienten/zur Klientin war vertrauensvoll, wir selbst und der/die KlientIn waren sachlich und persönlich emotional engagiert und interessiert. Es gab so etwas wie Interesse, Sympathie und Respekt für einander, kurz: Wir waren in Kontakt.
- Prozessarchitektur und Design beschränkten sich auf minimale Vereinbarungen, die es ermöglichten, den Prozess an den jeweiligen Fortschritt nach einem Arbeitsschritt anzupassen. Lern-Designs waren einfach, auch repetitiv, wenig spektakulär und die Abstimmung im TrainerInnenstaff war fließend und wenig zeitaufwändig.
- Wir entspannten uns im Prozess häufig und die KlientInnen melden zurück, dass sie an den wesentlichen Themen arbeiten konnten und mehr lernten, als sie erwartet hatten.

Den wesentlichen Unterschied zwischen Kopfrauchen und guter Balance orten wir in der Beziehungsgestaltung zwischen BeraterIn und KlientIn. An der Güte des Kontaktprozesses zwischen KlientIn und BeraterIn entscheidet sich, ob und wie viel unnötige Komplexität produziert wird. Wir schließen daraus, dass wir den KlientInnen und uns den Einsatz von zu komplexen Methoden ersparen, wenn es gelingt, eine vertrauensvolle und hilfreiche Beratungsbeziehung zu entwickeln. Die gute Ordnung lebt schließlich von dieser Beziehung, genauer gesagt: vom Gelingen der schöpferischen Anpassung zwischen BeraterIn, KlientIn und Lösung.

Unter dem Begriff „vertrauensvolle Beziehung“ haben wir alle mehr oder weniger klare Bilder. Wie sieht unseres aus? Von einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung sprechen wir, wenn auf Seiten der KlientInnen das Gefühl des Vertrauens in uns stärker wiegt als die auch notwendige Vorsicht und Zurückhaltung. Der/die KlientIn vertraut sich uns an, ohne sich zu unterwerfen oder Verantwortung aufzugeben. Wir fühlen uns den KlientInnen in ihren Anliegen verbunden und können uns dazu in Beziehung setzen. Das theoretische Fundament dazu sehen wir im gestalttherapeutischen Konzept der Kontaktarbeit als Entwicklungsressource (Perls/Hefferline/Goodman 1992; Dreitzel 1998) und in der Prozessberatung, wie sie Edgar Schein ausformuliert hat (Schein 1999). Eine vertrauensvolle Beziehung hängt demnach auch davon ab, ob BeraterIn und KlientIn einander respektieren und aneinander wirklich interessiert sind. Interesse zeigt sich u.a. daran, ob es gelingt, angenehme, unangenehme und heikle Themen im Lauf der Zusammenarbeit ohne übermäßige Angst- oder Schamgefühle anzusprechen (Perls/Hefferline/Goodman 1992; Schein 2000, S. 40).

## Was hilft ganz alltäglich beim Aufbau einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung?

Unter der Oberfläche der selbstverständlichen professionellen vertrauensbildenden Maßnahmen entscheidet die Bewältigung zweier Gefühle darüber, ob BeraterIn und KlientIn in Kontakt miteinander kommen: Angst und Scham (Dreitzel 1998). Angst entsteht bei der Bedrohung von psychischen oder physischen Grenzen. Scham entsteht durch Beschädigung der sozialen Identität („ich werde als schlechte Führungskraft gehandelt“) sowie bei teilweisem oder ganzem Verlust von Interaktionskompetenz („ich kann auf diese Situation in unserem Unternehmen nicht angemessen reagieren“). Beide Gefühle sind typische Begleiter vor allem, aber nicht nur am Beginn von Beratungsprozessen, und zwar beim genaueren Hinsehen nicht nur bei den KlientInnen, sondern auch bei uns BeraterInnen selbst („Bin ich ein/e gute/r BeraterIn?“ „Wirken meine Interventionen?“). Wir glauben, eine zentrale Herausforderung im Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung liegt im Eingehen des Risikos, im Kontakt von diesen beiden Gefühlen erfasst werden zu können. Angst und Scham müssen nicht zwingend auftreten, dennoch lohnt sich ein Blick danach nach innen und außen. Auch die Angst vor der Angst bzw. der Scham blockiert den Kontakt. Durch das sachte Antasten an heikle Themen, durch den Verzicht auf zu genaue Analysen, durch das mutige Vorgehen im Ansprechen von Ungereimtheiten, Unkonventionellem, von Zweifel und Unsicherheiten.

Was kann man noch tun, um den Kontaktprozess zu fördern? Die folgenden Ideen sind Ausklang und Appetizer für die wohlwollenden LeserInnen:

- Wir schaffen Möglichkeiten zum Vier-Augen-Kontakt, wo immer möglich: vorher, nachher und dazwischen.
- Wir orientieren uns am Offensichtlichen. Das ist das, was den Klienten/die Klientin gerade beschäftigt.
- Aus Sicht einer höheren Ordnung verzichten wir immer öfter auf systemische Betrachtungen. Wir packen das Symptom am Kragen und sehen, wohin es führt.
- Wir halten chaotische Situationen gemeinsam mit unserem Klienten/unsere Klientin einfach aus, ohne Folienshow, Zerreden oder sonst eine „Intervention“. Wir sind einfach da, schauen, denken und fühlen uns ein.
- Wir behalten bei aller Beratung besonders uns selbst im Auge: unsere Gedanken und Gefühle, unseren Wunsch, anerkannt zu werden, genial zu sein, noch mehr Geschäft zu machen ...
- Wir durchforsten unsere Interventionen stets auf verzichtbaren Plüsch, Kitsch und Modifirlefanzen.



# Literatur

- BRIGGS, JOHN/PEAT, FREDERICK DAVID (2000): Chaos. Abschied von der Sehnsucht, alles in den Griff zu bekommen. München
- DANNEMILLER TYSON ASSOCIATES (2000): Whole-Scale Change. Unleashing the magic in organizations. San Francisco
- DREITZEL, HANS PETER (1998): Emotionales Gewahrsein. Psychologische und gesellschaftliche Perspektiven in der Gestalttherapie. München
- GDI-IMPULS 1.02 (2002): Einfach aber besser. Gottlieb Duttweiler Institut
- GLEICK, JAMES (1998): Chaos. The amazing science of the unpredictable. London
- KLUGE, FRIEDRICH (1989): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 22. Aufl. Berlin
- LUHMANN, NIKLAS (1995): Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Grossmann, Ralph/Krainz, Ewald E./Oswald, Margit (Hrsg.): Veränderung in Organisationen. Management und Beratung. Wiesbaden, S. 9-18
- PERLS, FREDERICK S./HEFFERLINE, RALPH F./GOODMAN, PAUL (1992): Gestalttherapie. Grundlagen. München
- SCHEIN, EDGAR H. (1999): Process Consultation Revisited. Reading/Mass.
- SCHEIN, EDGAR H. (2000): The Next Frontier. Edgar Schein on organizational therapy. In: Academy of Management Executive, 14/1, S. 31-44
- WALDROP, MITCHELL M. (1992): Complexity. The emerging science at the edge of order and chaos. London