

Klaus Obermeyer, Harald Pühl (Hg.)  
Übergänge in Beruf und Organisation

Therapie & Beratung

Klaus Obermeyer, Harald Pühl (Hg.)

# **Übergänge in Beruf und Organisation**

**Umgang mit Ungewissheit in Supervision,  
Coaching und Mediation**

Mit Beiträgen von Karin Lackner, Klaus Obermeyer,  
Harald Pühl, Anusheh Rafi, Kornelia Rappe-Giesecke,  
Renate Ritter, Ortfried Schöffter, Wolfgang Schmidbauer,  
Karin Thorun-Brennan, Erhard Tietel, Michael Völker  
und Katharina Wendt

Psychosozial-Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation  
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten  
sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Originalausgabe

© 2019 Psychosozial-Verlag, Gießen

E-Mail: [info@psychosozial-verlag.de](mailto:info@psychosozial-verlag.de)

[www.psychosozial-verlag.de](http://www.psychosozial-verlag.de)

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form

(durch Fotografie, Mikrofilm oder andere Verfahren)

ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert

oder unter Verwendung elektronischer Systeme

verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Umschlagabbildung: Paul Klee, *Abenteuerschiff*, 1927

Umschlaggestaltung und Innenlayout nach Entwürfen von Hanspeter Ludwig, Wetzlar

ISBN 978-3-8379-2752-8 (Print)

ISBN 978-3-8379-7467-6 (E-Book-PDF)

# Inhalt

**Wenn Ungewissheit zur Gewissheit wird** 7

*Klaus Obermeyer & Harald Pühl*

**Die Angst vor der Langsamkeit  
und die Grenzen der Selbstreflexion** 21

*Wolfgang Schmidbauer*

**Zwischen trügerischer Hoffnung und Wahrhaftigkeit** 37

Illusionsbildungen in der Beratungsarbeit:  
Ein Gedankenexperiment

*Karin Lackner*

**Triade und triadische Dynamiken  
aus psychoanalytischer und systemischer Perspektive** 57

*Erhard Tietel*

**Triadische Karriereberatung als Format  
für die Begleitung von Professionals  
und Führungskräften in Übergangsphasen** 79

*Kornelia Rappe-Giesecke*

**Präsenz und Intuition** 109

Reflexive Beratungskunst in stürmischen Zeiten

*Harald Pühl*

<b>Zukunft als Ankunft</b>	123
Die Theorie U von Claus Otto Scharmer als Zugang für eine offene Haltung <i>Katharina Wendt</i>	
<b>»Fundamentalismus« – Zur kollektiven Abwehrform bei als bedroht erlebter Identität</b>	135
Tiefenpsychologische und gruppendynamische Überlegungen <i>Renate Ritter</i>	
<b>Verstörte Touristen</b>	151
Das Befremdungserleben in der Supervision als Last und Ressource <i>Klaus Obermeyer</i>	
<b>Zuversicht als Beraterische Haltung</b>	169
Der Umgang der Beraterin mit ihrer Angst <i>Katrin Thorun-Brennan</i>	
<b>Formatübergänge als Antwort auf das Oxymoron der professionellen Authentizität</b>	183
<i>Anusheh Rafi</i>	
<b>Transitionsanalyse</b>	199
Komplementäres Denken in Übergängen <i>Ortfried Schöffter</i>	
<b>Zwischen verlieren, integrieren, gewinnen und überfordern</b>	227
Übergänge als Wertewandel für Menschen und ihre Teams und Organisationen <i>Michael Völker</i>	

# Wenn Ungewissheit zur Gewissheit wird

## Einleitung

*Klaus Obermeyer & Harald Pühl*

»Ich setzte den Fuß in die Luft,  
und sie trug.«

*Hilde Domin (1959, S. 53)*

Dieser Band sucht den Dialog über Wurzeln, Metamorphosen und Perspektiven unserer Arbeit in Organisationen im Spannungsfeld zwischen Angst und Kreativität.

Im Zentrum steht die Frage, wie arbeitsweltliche Beratung ihre KlientInnen in Organisationen darin unterstützen kann, die (Übergangs-)Kompetenzen zu entfalten, die bei Reisen ins Ungewisse hilfreich sind. Dabei wird auch die Entwicklung unserer eigenen Institution als BeraterInnen im Übergang kritisch-ermutigend untersucht. Auch bei uns selbst bildet sich einerseits kohärente Identität, andererseits ist vieles unbestimmter als je zuvor.

Die hier versammelten Beiträge sind Geschichten der Ermutigung. Entwicklungswege ins Offene führen unter Umständen durch Phasen beträchtlicher Haltlosigkeit und können das Fürchten lehren. Gleichzeitig eröffnen sie unter gedeihlichen Bedingungen ein enormes kreatives Potenzial und einen weiten Möglichkeitsraum. Die AutorInnen dieses Buchs loten – wenn auch aus der Perspektive sehr unterschiedlicher Denkmodelle – die Potenziale für gedeihliche Entwicklungen in Ungewissheit aus.

Entwicklungen mit offenem Ausgang sind zugleich reizvoll und ängstigend. Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung und Mediation sind heute mit einer Arbeitswelt konfrontiert, in der Vorstellungen von planbarer Veränderung zunehmend an der beschleunigten Wirklichkeit scheitern. Kaum ist eine Planung abgeschlossen, haben sich deren Grundlagen und Rahmenbedingungen bereits überlebt.

Übergänge entwickeln sich ins Offene. Das »Auf zu neuen Ufern« muss ohne verlässliche Vorstellung von deren Ort und Gestalt auskommen. Zygmunt Baumann akzentuiert, dass dieser Übergang der schwindenden Bezugspunkte nicht etwa in Beliebigkeit mündet. Er stößt uns vielmehr mit der Nase auf unsere globale Verantwortung.

»Jede bisherige Passage schuf eine neue Gemeinschaft der Zugehörigkeit, aber immer in Abgrenzung von anderen Gemeinschaften. [...] Doch diese neue Passage, die uns bevorsteht, hat keinen Referenzpunkt, keine Gegenüber. Die Menschheit ist die Menschheit, darüber hinaus gibt es niemanden mehr« (Baumann, 2017, S. 115).

Vieles spricht dafür, dass sich – verglichen mit früheren Epochen – ein gewandelter Zukunftsbezug der Beratung manifestiert (vgl. Wandhoff, 2016, S. 292ff.). In den vormodernen Gesellschaften mag die Zukunft für die Menschen – bei aller objektiven Bedrohung – subjektiv weniger verunsicherndes Potenzial gehabt haben, da das, was kommen wird, in gewisser Weise immer schon feststand. Zumindest schien es von den Göttern oder anderen schicksalhaften Kräften vorbestimmt. Jedes Grübeln über die Zukunft wäre aus dieser Perspektive vergebliche Mühe gewesen. Wem die Last der Ungewissheit zu bedrohlich wurde, der konnte sich an Orakeln oder HellseherInnen orientieren. Die Epochen nach der Antike konnten sich zumindest auf eine relative Konstanz ihrer Erfahrungsschätze verlassen. Was für den mittelalterlichen oder auch noch den frühindustriellen Handwerksmeister bedeutsam war, hatte zumindest für die Generation seiner unmittelbaren Schüler noch Bestand. Die Weitergabe von Erfahrung von Generation zu Generation hatte weit über die Gegenwart hinaus wegweisende Kraft.

Unsere heutige neue Not mit dem Offenen resultiert vielleicht am ehesten aus dem beschleunigten Verfall der Wissensbestände und Erfahrungswerte, die mit dem Tempo der technischen und institutionellen Entwicklung nicht mehr Schritt halten können.

»Heute mag die Angst vor der Hölle abgenommen haben, doch die Offenheit der Zukunft steht uns recht unverblümt vor Augen. Wir scheinen uns in einem Zeitalter zu befinden, das die Zukunftsunsicherheit beinahe zu einer Art Religion und die ständige Veränderung zu einem Fetisch erklärt hat« (ebd., S. 294).

Der Mangel an mittel- bis langfristig überdauernden, belastbaren wissenschaftlichen oder (aber-)gläubig begründeten Orientierungsmarken, an denen wir uns als Gemeinschaften orientieren könnten, führt zu dem inzwischen hinlänglich bekannten und unumstrittenen neuen Subjektivierungsdruck auf den Einzelnen bzw. die Einzelne. Wenn wir schon in nie-



mandes Hand ruhen können, so haben wir unser Leben doch zumindest selbst in der Hand zu haben. Das Lebensgefühl des »rasenden Stillstands« (Virilio, 1997) entfaltet sich ruhelos aus dem latenten Anspruch permanenter Selbstoptimierung, die der hartnäckigen Furcht, nicht zu genügen, dennoch nicht gewachsen ist.

Der Weg durch die Ungewissheit führt in vielen Fällen direkt ins emotionale Zentrum existenzieller Ängste. Die Bürger der ehemaligen DDR haben es im Kontext der Wiedervereinigung hautnah erlebt. Von einem Tag auf den anderen haben ganze Berufsbiografien ihre Gültigkeit verloren. Lebensgeschichten wurden quasi ausradiert. Auch wenn diese Generation inzwischen das Rentenalter erreicht hat bzw. darauf zusteuert, sind diese Brüche auch der nachfolgenden Generation als lebendige Erinnerung eingeschrieben. Auf jeden Fall rühren Veränderungen ins Ungewisse unmittelbar an tiefe Ängste unterschiedlicher Qualität (siehe Abbildung 1).

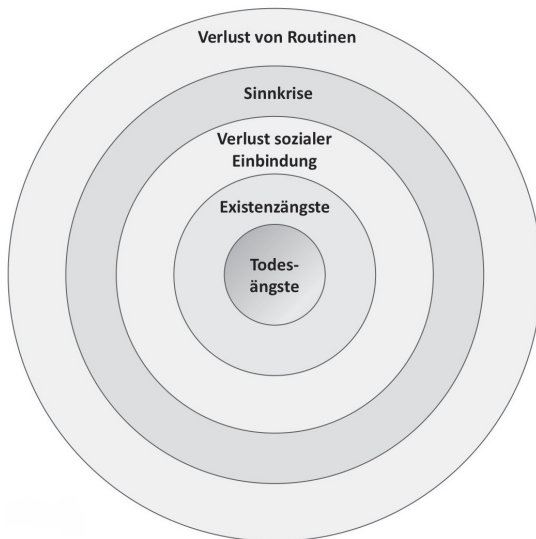


Abbildung 1: Angstebenen im Ungewissen

Das Zwiebelschalen-Modell in der Abbildung versucht, verschiedene existenzielle Angstschichten zu veranschaulichen, die bei Entwicklungsverläufen in großer Unsicherheit berührt sind. Die äußerste Schicht steht für unser Bedürfnis nach äußerer Berechenbarkeit von Anforderungen durch

die die Entwicklung von Routinen und Automatismen möglich wird. Der permanente Wandel in den Organisationen bringt dieses Potenzial anhaltend unter Druck.

Die zweite Schicht bezieht sich eher auf die Frage, ob es den Menschen möglich ist, ihren Lebens- und Arbeitsprozess als sinnvoll und damit mit dem eigenen Identitätsgefühl kompatibel erleben zu können. Dauerstress auf den ersten beiden Schichten – Verlust von Routinen bei Veränderungsprozessen ohne Stillstand und Entfremdungserleben auf der Sinnebene (vgl. Obermeyer & Pühl, 2015, S. 47ff.) – kann zu den sattsam bekannten Burn-out-Syndromen führen. Tatsächlich würden wir vor allem die Ebene der Sinnkrisen, die häufig mit tiefen Depressionen und existenziellen Ängsten (vgl. Yalom, 2010) einhergehen, mit der scheinbar rapiden Zunahme der Verbreitung psychischer Erkrankungen in Verbindung bringen.<sup>1</sup> In unseren Einzelcoachings mit MitarbeiterInnen und Führungskräften haben wir die Erfahrung gemacht, dass der Schlüssel für diese Sinnkrisen sowohl im privaten Umfeld als auch im beruflichen Kontext liegen kann – und selbstredend in einer oft konfliktreichen Überlagerung beider Sphären. Im privaten Umfeld finden wir Trennungen, Krankheiten, Tod oder auch den Auszug der Kinder. Im beruflichen Umfeld – vermehrt bei Personen ab einem Alter von Mitte 40 – finden wir Fragen wie: »Das kann doch nicht alles gewesen sein – da muss doch noch etwas anderes möglich sein?« Dies sind ganz offensichtlich sehr existenzielle Sinnfragen im Sinne Yaloms. Wie tief und nachhaltig diese privaten und beruflichen Auslöser zu Sinnkrisen führen, hängt sicherlich von der spezifischen Resilienz des Einzelnen ab.

Die dritte Schicht des Modells steht für diejenigen Ängste, die als Resonanz auf erlebten oder befürchteten Verlust an subjektiv erlebter Zugehörigkeit und des damit verbundenen Anerkennungspotenzials zu verstehen sind. Verlust an Zugehörigkeit kann sich gleichermaßen in beruflichen wie privaten Kontexten ereignen.

Wenn wir in der nächsten Schicht des Modells von Existenzängsten sprechen, so sind damit die grundlegenden materiellen Bedürfnisse des Broterwerbs gemeint. Beide Schichten – die Ebene der Zugehörigkeit und die Ebene der materiellen Sicherung des Lebensunterhalts – sind eng miteinander verbunden. Auch die aktuellen Verhältnisse annähernder

---

<sup>1</sup> Sie sind inzwischen die häufigste Ursache für krankheitsbedingte Frühberentungen, deren Anteil sprunghaft auf fast 43 Prozent gestiegen ist. (Deutsche Rentenversicherung Bund, 2016, S. 111).

Vollbeschäftigung werden von den Menschen in Organisationen nicht unmittelbar in erlebte Sicherheit umgesetzt. Die Potenziale einer guten Arbeitsmarktlage werden durch die grassierenden Befürchtungen, nicht zu genügen bzw. überflüssig zu sein (vgl. Haubl, 2008), nachgerade aufgezehrt. Den Verlust des Arbeitsplatzes und damit den Verlust stabilisierender Routinen sowie den Eintritt in das befürchtete Abgetrenntsein und das Erleben von Ungebundenheit hielt schon Erich Fromm (1981, S. 18)

»tatsächlich für die Quelle aller Angst. Abgetrenntsein heißt abgeschnitten sein ohne jede Möglichkeit, die eigenen Kräfte zu nutzen. Daher heißt abgetrennt sein hilflos sein, unfähig sein, die Welt – Dinge wie Menschen – mit eigenen Kräften zu erfassen; es heißt, dass die Welt über mich herfallen kann, ohne dass ich in der Lage bin darauf zu reagieren.«

Auf den ersten Blick mag das sehr zugespitzt klingen, es kann sich aber für Menschen in lang bestehenden Arbeitsverhältnissen genauso anfühlen.<sup>2</sup> Das Gefühl der Zugehörigkeit speist sich in Organisationen unserer Erfahrung nach nicht allein aus der grundlegenden Arbeitsplatzsicherheit. Der Prozess des permanenten Wandels bringt professionelle Standards unter Druck, auf deren Grundlage sich unser Gefühl der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Profession entfaltet. Wenn immer weniger klar ist, was Angehörige einer bestimmten Profession innerhalb ihres beruflichen Handlungskodex zu tun und zu lassen haben, wenn ökonomische Prinzipien die Identitätsfundamente bestimmter Berufe überwuchern oder das spontane Improvisieren zur zentralen Maxime wird, dann bringt dies auch Gefühle der Zugehörigkeit ins Wanken. Dazu passt die Theorie von Axel Honneth (1992), der im »Kampf um Anerkennung« ein Grundbedürfnis im menschlichen Zusammenleben und -arbeiten sieht. Und je knapper und ungleicher verteilt die Anerkennungsressourcen sind, desto stärker wächst das Risiko berufsbezogener Konflikte. Hier sind kooperative Teamstrukturen einem besonderen Stresstest ausgeliefert, da sich ichbezogene Überlebensstrategien in den Vordergrund schieben können: Aus einem Miteinander wird dann ein Gegeneinander.

Insgesamt sollte man das Schichtenmodell nicht allzu statisch denken. Die Ebenen sind miteinander verbunden, durchkreuzen und überlagern

---

2 Pühl (2017) vertritt in seinem Buch *Angst in Gruppen und Institutionen* die These, dass Organisationen u. a. dazu beitragen, aufgrund ihrer Struktur Angst zu binden.

sich. Die konkrete Situation entscheidet – wie gesagt – ebenso wie die individuelle Resilienz über die Ausprägung.<sup>3</sup> Es ist durchaus denkbar, dass bereits Irritationen auf der ersten und zweiten Ebene die Arbeitsfähigkeit blockieren und das (Arbeits-)Leben unerträglich erscheinen lassen.

Bewegen wir uns in dem Kreismodell weiter auf die Mitte zu, finden wir hier im Kern die Todesängste. Sie bilden meist den unbewussten Kern der hier skizzierten Ängste. Der Tod ist zweifellos für viele von uns angstbehaftet. Gleichzeitig erscheint er bis zuletzt als eine verbleibende große Gewissheit. Dem Tod fällt damit auch für viele von uns die Bedeutung einer letzten unverrückbaren Grenze in einem Universum der Entgrenzung zu. Wir sind in unserer Arbeit immer wieder überrascht, welche Beruhigung sich auch in der Beratung arbeitsbezogener Fragen einstellen kann, wenn die Option des Todes als letzte große Grenze fokussiert wird. Aber auch der Tod droht als letzte Bastion von Gewissheit zu fallen. So kann es einen schaudern, wenn die Gewissheit des Todes in Teilen des biologischen und anthropologischen Diskurses zugunsten vitalitätsoptimierter Größenfantasien vom Ende des Alterns (vgl. De Grey & Rae, 2010) bis hin zur Vorstellung irdischer Unsterblichkeit zur Disposition gestellt wird.

Ungewissheit zeigt sich im gesamtgesellschaftlichen Maßstab ebenso in Organisationen und Institutionen. Und sie ist auf der Ebene individueller Lebensentwürfe spürbar, wie sie uns im Coaching begegnen. Auch hier erweist sich die Vorstellung von der Biografie bzw. der Karriere als Abfolge definierter Statuspassagen mittlerweile als unstimmig.

Die Ungewissheit des Zukünftigen hat seit jeher Katastrophenszenarien und ErlösungstheoretikerInnen auf den Plan gerufen. Karl Valentins (2016) Wort »die Zukunft war früher auch besser« ist insofern zeitlos. Dies betrifft auch die diskutierten Zukunftsprognosen hinsichtlich arbeitsweltlicher Entwicklungen. Wir können in Anlehnung an Marx sagen: Ein Gespenst geht um in der Welt. Und das Gespenst heißt »Industrie 4.0« bzw. »Arbeit 4.0«. Wir sind inzwischen sehr unsicher, wie verlässlich solche globalen Prognosen sind. Erinnern wir uns: Der Club of Rome sagte in seiner berühmten Studie vor 45 Jahren zu den »Grenzen des Wachstums« (Mea-

---

3 Die Steigerung der Resilienz hat sich vor diesem Hintergrund zu einem zentralen Topic arbeitsbezogener Beratung entwickelt. Der Kollege Jürgen Mietz (2017) hat zu Recht auf die damit verbundene Gefahr hingewiesen, für die notwendige Kritik der Arbeitsverhältnisse blind zu werden und den Subjektivierungsdruck unreflektiert zu verdoppeln.

dows et al., 1972) beispielsweise voraus, dass wir schon jetzt – im ersten Viertel des 21. Jahrhunderts – kaum noch oder gar keine Ölvorräte mehr haben dürften. Wir wissen, dass es so nicht eingetreten ist. Wir können uns fragen, wem solche angstmachenden Vorhersagen nutzen. Haben sie wirklich konstruktiv-vorbereitenden Charakter auf eine anstehende radikale Veränderung oder sind sie vielmehr auch selbst Mittel der Disziplinierung? Veränderungen – auch großen Ausmaßes – hat es immer gegeben und wird es weiterhin geben. Interessant ist in diesem Zusammenhang die These, dass rein statistisch gesehen die Arbeitslosigkeit in den Ländern am geringsten ist, die über den höchsten Anteil an Robotern verfügen. In Südkorea ist dieser Anteil im weltweiten Vergleich sehr hoch und die Arbeitslosenquote lag 2017 bei 3,6 Prozent. In den mitteleuropäischen Ländern sind die entsprechenden Relationen deutlich ungünstiger.<sup>4</sup>

Arbeitsweltliche Beratung hat sich in den letzten Jahrzehnten, die wir überblicken, ebenfalls enorm verändert. Sie hat sich neuen Herausforderungen nicht verschlossen und auf schwierige Fragen keine leichten Antworten gesucht. Wir denken zum Beispiel an die zunehmend fluiden und diskontinuierlichen Teamstrukturen in den Organisationen (vgl. Obermeyer & Pühl, 2015, S.21ff.). Hier stehen die MitarbeiterInnen vor der Anforderung, den ständigen Widerspruch zwischen Einlassung und schützender Abgrenzung zu balancieren. So erleben wir es auch in der Beratung. Die Gespräche pendeln zwischen Offenheit und schützendem Rückzug. Teilweise dominieren Strategien eines erlernten reflexiven Habitus, der sich hinsichtlich seines Einlassungsgrades fortlaufend selbst kontrolliert. Richard Sennett (1998, S. 150f.) spricht in seinem Buch *Der Flexible Mensch* von »einer Arbeitswelt voller Drehtüren«, in der »die Masken der Kooperation nahezu der einzige Besitz sind, den ein Arbeitnehmer von Aufgabe zu Aufgabe« hat. Teamarbeit wird so zu einer Art Schauspielerei und Reflexion zu einer notwendigen Gradwanderung zwischen Offenheit und Schutz. Klare, orientierende Utopien sind auch hier erfreulicherweise nicht in Sicht. Das Angewiesensein der Organisationen auf den Zugriff auf die Subjektivität ihrer MitarbeiterInnen, die Sehnsucht nach vertrauensvollen Kooperationsbeziehungen, in denen auch persönliche Nöte wahrgenommen werden, korrespondiert konflikthaft mit der Kostbarkeit der Verbor-

---

4 Quelle: Philosophie Magazin Nr. 05/2017. Die Anzahl der Roboter bezieht sich auf jeweils 10.000 Angestellte. Weltweit stieg der Verkauf von Robotern zwischen 2005 und 2015 um 111 Prozent.

genheit in einer »Transparenzgesellschaft« (Han, 2012), die alle Lebensregungen vermisst und kartografiert. Es gibt auch ein unveräußerliches Recht auf strikte Privatheit oder, wie Peter Handke (2000, S. 336) formuliert: »Von dem was die anderen nicht von mir wissen, lebe ich«.

Im Überblick über die Texte dieses Bandes meinen wir – bei aller Differenz hinsichtlich der Blickwinkel – doch eine Reihe von Gemeinsamkeiten auszumachen, die in allen Beiträgen aufscheinen.

## **Unvollkommenheit als Referenzrahmen**

Der wachsende Respekt vor dem Unberechenbaren und Zufälligen und die damit verbundenen engen Grenzen vorausschauend-planvollen Intervenierens in der Führung bzw. der Beratung von Organisationen erfordern einen neuen und versöhnlichen Blick auf das Unvollkommene. Die theoretischen und konzeptionellen Referenzrahmen stehen immer deutlicher unter dem Vorbehalt des »es könnte so, aber auch anders sein«. Abstrakte Rahmenmodelle von »guten Teams«, »gedeihlichen Organisationskulturen bzw. -strukturen«, »zeitgemäßer Führung«, oder von Organisationsberatung »lege artis« haben zwar sicherlich weiterhin einen gewissen orientierenden Wert. Die konkrete Wirklichkeit in den heutigen Organisationen ist aber in der Regel in einer Weise komplex, dass vereinfachende Modelle, Konzepte und Zielvisionen mehr denn je an ihr scheitern müssen. Dies betrifft Modellvorstellungen zur Effizienz ebenso wie wertorientierte Organisations- und Managementmodelle, wie beispielsweise die zuletzt populären Konzepte »agiler Organisationen« (vgl. etwa Schiller, 2018). In manchen Situationen scheinen sie zu funktionieren, in anderen eher nicht. »Theorie ist gut, aber sie verhindert nicht, dass es Sachen gibt« soll Jean-Martin Charcot nach Freuds Überlieferung bereits 1885 gesagt haben (zit. nach Hustvedt, 2018, S. 382). Allein die Vielzahl der in heutigen Organisationen versammelten Interessensgruppen machen jede Eindeutigkeit obsolet. Welche Frage auch immer zu beraten ist, mehr als die sprichwörtliche Radio-Eriwan-Antwort – »im Prinzip ja, aber ...« – ist, in diesem Licht betrachtet, selten zu liefern. Ähnlich wie im gesamtgesellschaftlichen Maßstab geht es auch im Mikrokosmos der Organisationen weniger um eine – immer auch potenziell ausgrenzende und spaltende – Klarheit, sondern um den Versuch, unterschiedliche Interessensgruppen und Blickwinkel miteinander in Kontakt und in Resonanz zu bringen. Wer ergebnisoffene

Prozesse unterstützen möchte, in denen die Blasen bzw. Echokammern der ohnehin ähnlich Gesinnten miteinander in Austausch kommen, braucht ein profundes Wissen von der Unvollkommenheit jedweder Perspektive auf Organisationen.

Und diese These stimmt eben auch wieder nur zum Teil. Unsicherheit in Übergängen ist auch auf mobilisierende Narrative angewiesen, die eine Idee des »so könnte es gehen« vermitteln, Mut machen und Hoffnung stiften. Mit augenzwinkerndem Blick auf Leitbilder, Mission-Statements und Zukunftswerkstätten formuliert der Münchner Soziologe Armin Nassehi: »Die Manager müssen ihr Steuerungsdefizit darüber kompensieren, dass sie schöne Geschichten übers Unternehmen erzählen« (zit. nach Volk & Schulz, 2017, S. 16). Diesen Hinweis verstehen wir keineswegs als abwertend. Auch Beratung muss in Zusammenarbeit mit ihrer Klientel Geschichten des gedeihlichen Gelingens erfinden. Derartige Entwürfe klingen in den Beiträgen dieses Buches immer wieder an und sie sind vermutlich überlebensnotwendig. Den AutorInnen scheint allerdings daran gelegen zu sein, auch diese Zukunfts- und Gelingensentwürfe als Optionen unter vielen zu verstehen. Sie folgen keinesfalls dem totalitären Anspruch von Heilslehren, die wir – in Anlehnung an den Philosophen Issaiha Berlin (vgl. Strenger, 2017, S. 110ff.) – eher mit dem Beginn der nächsten Katastrophe verbinden.

## **Implizites Wissen als Ressource**

Der möglicherweise neue Stellenwert des Unvollkommenen und Relativen entspricht auf der Seite des Beraterischen Handwerks einer Suche nach einem gewandelten Stil, der mit dem experimentellen Charakter aller Interventionen und der Vorläufigkeit jedweden Verstehens seinen Frieden sucht. In vielen der hier versammelten Beiträge geht es um Qualitäten des Intuitiven, des Abrückens von vertrauten Denkschablonen, des Zögerns und um den Mut zum spielerisch-experimentellen Ausprobieren. In den offenen Sphären des Ungewissen verliert der analytisch-bewusste Verstand an Orientierungs- und Wirkkraft. Wenn sich die uns habituell, und im gesamten Mainstream der westlichen Wissenschafts- und Geistesgeschichte nahegelegte Überbewertung des Kognitiven relativiert, öffnen wir uns den Qualitäten des Ahnens underspürens, den Ressourcen des »impliziten Wissens«. Dieser – erstmals von Polanyi (1985) geprägte – Begriff markiert ein Spek-



trum evolutionsbiologisch bedeutsamer Fähigkeiten, die dem kognitiven Verstand quasi vorgeschaltet sind. Sie sind uns angeboren und werden später durch soziales Lernen überformt. Wichtige Wegmarken in diesem Diskursfeld sind zum einen die mit den sogenannten »Spiegelneuronen« verbundenen Hypothesen. Im Kern geht es dabei um folgenden Gedanken, der deutlich macht, dass Verstehen kein primär kognitiver Prozess ist: »Ich verstehe die Handlung der Anderen, weil meine Neuronen so aktiviert werden, als ob ich selbst die Handlungen ausführen würde« (Leuzinger-Bohleber et al., 2008, S. 167). Die andere ergiebige Spur, die unmittelbar zum impliziten Wissen hinführt, ist die auch im Feld der arbeitsbezogenen Beratung neu erwachte Wertschätzung für die verkörperte Erfahrung, das Embodiment und die Zwischenleiblichkeit (vgl. van Kaldenkerken, 2018). Die Zusammenschau von vorsprachlicher Kompetenz zur Einfühlung und der Verkörperung jedweder Erfahrung relativiert die vereinfachende cartesianische Zweiteilung von Körper und Geist. Zugleich lässt sie uns den Spannungsbogen zwischen Individuum und Kollektiv auf einer evolutionsbiologisch begründeten neuen Weise denken. Wir sind einerseits von Geburt an mit einem Fundus an leiblichen Ressourcen zur Empathie und Kollektivität ausgestattet. Andererseits macht uns unsere verkörperte Erfahrung zu jeweils höchst individuell empfindenden Wesen. Wir können unser Erleben in Gruppen abstimmen und in ein und derselben Situation wohl auch kollektiv-resonant empfinden. Gleichzeitig bleibt unser Erleben individuell und strikt subjektiv. Wir empfinden ähnlich und dennoch niemals gleich. So oszilliert auch die Begegnung in der Beratung permanent zwischen dem gemeinsamen Nachdenken übereinander (dritte Person im Sinne von »wir erleben, verstehen, empfinden so ....«) und der Würdigung einer strikt subjektiven Dimension jeder und jedes Einzelnen (erste Person im Sinne von »ich erlebe, verstehe, empfinde so ...«). Beide Perspektiven sind niemals deckungsgleich. In diesem Sinne plädieren wir mit Carlo Strenger (2017, S. 110) für eine Haltung des agonalen Pluralismus, der die Differenzen nicht leugnet und respektvolle, aber eben auch kämpferische Auseinandersetzungen fördert. Der bzw. die andere bleibt für uns am Ende des Tages unverfügbar – weder verstehbar, noch instruktiv steuerbar bzw. zu vereinnahmen. Im Nebel der Ungewissheit ist es oft besonders schwer, diese anhaltende Differenz der letztendlichen Einsamkeit auszuhalten. Wir sind dann anfällig für Vereinfachungen, vorurteilende Zuschreibungen und Dogmatismen. Beratung in den Zonen der Ungewissheit lässt sich deshalb aus gutem Grund Zeit mit dem Verstehen und beurteilendem Werten. Attraktiver erscheinen uns das