

Glücksfälle

VERANTWORTLICHE
REDAKTION:
RONNY JAHN,
KARL SCHATTENHOFER
UND THOMAS VOGL

- 2**
Editorial
Angewiesen auf Glücksfälle
Beratung und Führung jenseits
von Kontrolle und Machbarkeit
- 4**
Fritz Reheis
Die Resonanzstrategie
Wie sich der Wachstumszwang
überwinden lässt – ein Essay
- 12**
Karlheinz Geißler
Zeitmuster der Resonanz
Rhythm is it
- 22**
Babette Brinkmann
**Es gibt so viel mehr,
was uns verbindet, als was uns trennt**
Über Polarisierung, den Glücksfall,
wenn Verstehen passiert,
und was Beratung damit zu tun hat
- 30**
Workshops
Heidi Ehrensperger &
Susanne Holzbauer
**Ähnlichkeit und Unähnlichkeit
in der Beratung**
- 32**
Jonas Geißler & Alexander Kirchner
Time is honey
- 34**
Doris Knaier & Thomas Vogl
**Kreative Methoden:
Struktur und Offenheit**
- 36**
Margot Kainz & Klaus Brosius
Nähe und Distanz in der Führungsrolle
- 38**
Willi Pecher &
Irmengard Hegnauer-Schattenhofer
Freiwilligkeit und Zwang
- 40**
Anja Köstler & Hubert Kuhn
**Vertrauen entstehen lassen –
Mediation**
- 42**
Profis im Gespräch
Brigitte Meier & Gudrun Jakubeit
Der Glücksfall der Stabsarbeit
- 45**
Oliver König & Karl Schattenhofer
**Von Resonanzinseln
und sozialen Folgekosten**
Ein Zwiegespräch über den gruppen-
dynamischen Umgang mit den
Grenzen von Machbarkeit und Kontrolle
- 56**
Cornelis-Frans-Wieringa-Preis
Wolfgang Weigand
**Preisverleihung als Würdigung,
erzählte Fachlichkeit und
professionelle Kulturpflege**
- 58**
Markierungen
Christoph Möller
Vorsichtiger Widerspruch
- 60**
Rezension
Ronny Jahn & Andreas Nolten (2018):
Berufe machen Kleider.
**Dem Geheimnis berufsspezifischen
Anziehens auf der Spur**
- 62**
Die Redaktion empfiehlt ...

Angewiesen auf Glücksfälle

Beratung und Führung jenseits von Kontrolle und Machbarkeit

Weshalb eine Tagung zum Thema »Glücksfälle«?

In einer ökonomisierten Arbeitswelt müssen sich Individuen wie Organisationen permanent optimieren, sich an neue Umwelten anpassen und sich weiterentwickeln. Das »Selbst« hat jetzt die eigene Steuerung übernommen. Es muss sich selbst kontrollieren und motivieren und wird davon immer öfter in die Erschöpfung getrieben. Es soll mindestens ebenso hart an der eigenen Verbesserung arbeiten wie am Erreichen der Arbeitsziele. Dabei geht es nicht nur darum, beides zu balancieren, die eigene Motivation und Leistung soll stets gesteigert werden.

Und mitten in dieser Welt des ständigen Wachsens und Verbesserns stehen wir als Trainer*innen und Berater*innen, Supervisor*innen und Coach*innen: immer bereit, Einzelne, Teams und Organisationen bei ihren Optimierungsbemühungen zu unterstützen.

Wir sind freilich nicht die, die mit den übergroßen, unrealistischen Optimierungs- oder Nutzwertversprechen in den Markt gehen – das überlassen wir den Motivationstrainer*innen. Die füllen ganze Hallen mit Sätzen wie: »Seien sie besonders – sonst werden sie ausgesondert«; »Betrachten sie sich als Produkt und erforschen sie den Markt«; »Du kannst, was du willst«.

In der Regel versuchen wir als professionelle Trainer*innen und Berater*innen mit unseren Klient*innen ihre Optimierungszwänge zu hinterfragen. Wir möchten sie gegen zu viel Druck widerstandsfähiger machen, indem wir ihnen Gelegenheit geben, den Betrieb zu unterbrechen und zu durchschauen – wie das Carl Otto Velmerig ausgedrückt hat (2013 S. 17).

Trotzdem sind wir ein Teil der auf Wachstum angelegten Arbeitswelt und bleiben verdächtig, das Schneller, Besser, Weiter zu befeuern. Wie weit richten unsere Trainings und Beratungen die Individuen für das System zu? Inwiefern machen wir sie gefügig und wirken so an ihrer Entfremdung und Selbstobjektivierung mit? Vor allem kritische Soziologen lassen uns da nicht aus der Haftung. Innerhalb des Systems gibt es kein Entkommen, kein Richtiges im Falschen. Ein Dilemma, das nur durch den Ausstieg aus den ökonomischen Zwängen, zumindest teilweise zu lösen wäre. Aber wer kann sich das leisten (siehe dazu u. a. Bröckling, 2013)?

Dann sind wir relativ zufällig auf die Resonanztheorie von Hartmut Rosa gestoßen (*Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung*). Rosa untersucht – auf 800 Seiten – vom Kleinen (Mikro) bis ins Große (Makro) die Beziehung des Menschen zur Welt unter beiden Aspekten als entfremdet oder als resonant. Als das Gegenteil von Entfremdung – »der Modus der Weltbeziehung«, in dem die (subjektive, objektive, soziale)

Welt dem Subjekt gleichgültig gegenüberzutreten scheint (Indifferenz) oder sogar feindlich entgegentritt (Repulsion)« (Rosa, 2016, S. 6) – bezeichnet Rosa die resonante Weltbeziehung, einen lebendigen, schwingenden Austausch mit der Welt. Entfremdung wird dann überwunden, wenn Subjekte in der Interaktion die Erfahrung machen, dass sie von anderen oder anderem berührt werden, dass sie aber auch selbst die Fähigkeit haben, andere zu berühren.

Diese Idee, dass Entfremdung in wechselseitiger Berührung aufgehoben werden kann, hat nun wiederum uns berührt. Es ist eine Theorie, die unsere Arbeit in ein anderes Licht rückt: Als Resonanzermöglicher kommen wir viel besser weg denn als Optimierungshelfer. Und es entspricht ja auch unseren Erfahrungen: Manchmal kommt es zu Berührung und Veränderung, manchmal stellt sich unerwartet etwas ein, das beide Seiten überrascht und erneuert. Aber das ist natürlich nicht so einfach: Resonanz kann man nicht herstellen und schon gar nicht kaufen., sie ist nicht machbar oder kontrollierbar. Sie ist, wie Rosa es nennt, unverfügbar, und sie ist nur etwas für Unverfügbare. Mit der Chance, trotz der arbeitsweltlichen Entfremdung Resonanz möglich werden zu lassen, haben wir uns das Risiko der eigenen Hilflosigkeit eingehandelt.

Über das Thema Resonanz sind wir so schließlich beim Thema der Nichtmachbarkeit gelandet. Dass wir als Berater*innen und Trainer*innen, aber auch als Führungskräfte die guten Arbeitsbeziehungen nicht machen, Vertrauen nicht herstellen, Veränderungen nicht kontrollieren können, das wissen wir »irgendwie«, aber akzeptieren wir das auch? Wissen wir, wo unsere Konzepte und Methoden, unsere Professionalität ihre Grenzen haben? Darum soll es in diesem Heft gehen, das die TOPS-Tage 2020 dokumentiert. Was bedeutet es, als Profession und in der Rolle als Berater*in, als Trainer*in oder als Führungskraft auf Glücksfälle angewiesen zu sein? Wie sieht ein professioneller Umgang mit der Nichtmachbarkeit aus?

Vorträge, Workshops und viel Raum für Resonanz

Die TOPS-Tage begannen mit einer Hinführung zum Thema, wie sie Ihnen dieses Editorial bis hierher vermittelt hat. Die weiteren Seiten dieser Dokumentation führen Sie durch nahezu alle Veranstaltungen, die den Teilnehmenden angeboten waren. Zur Einstimmung trugen TOPS-Mitglieder einige selbst erlebte Glücksfälle vor. Sie können die Beispielgeschichten in diesem Band eingestreut lesen. Den Abendvortrag bestritt Fritz Reheis mit einem Weckruf, wie sich der

Wachstumszwang der Moderne durch die Resonanzstrategie überwinden ließe. Am Samstagmorgen empfahl Karlheinz Geißler seiner Zuhörerschaft in unterhaltsam überspitzter Art, ihre Uhren zu entsorgen und sich sorgenfrei den Rhythmen des Lebens anzuvertrauen, dann würden sich die Glücksfälle schon einstellen.

Insgesamt acht Workshops nahmen danach sehr unterschiedliche, durchweg praxisnahe Themen auf. Sie alle gingen der Frage nach, wie man sich professionell in den Grenzen der eigenen Möglichkeiten einrichten kann. Wie gehen Profis damit um, auf Glücksfälle hoffen zu müssen, wo die Machbarkeit endet?

Heidi Ehrensperger und Susanne Holzbauer suchten nach Möglichkeiten, »Ähnlichkeit und Unähnlichkeit in der Beratungsbeziehung« offen für Glücksfälle zu gestalten. »Time is Honey« sagten sich Jonas Geißler und Alexander Kirchner und untersuchten mit den Workshop-Teilnehmenden, welchen Einfluss die Zeit auf Resonanzerlebnisse in Beratung und Führungshandeln hat. Die richtige Mischung aus Struktur und Offenheit scheint Resonanz in kreativen Methoden anzuregen. Jedenfalls war dies ein zentrales Ergebnis im Workshop von Doris Knaier und Thomas Vogl. Margot Kainz und Klaus Brosius erkundeten für Resonanz förderliche Wirkungen von Nähe und Distanz in der Führungsrolle. Wie Glücksfälle selbst vor schwedischen Gardinen nicht Halt machen, erforschten Willi Pecher und Irmengard Hegnauer-Schattenhofer im Workshop »Freiwilligkeit und Zwang«. Der klassische Glücksfall der Mediation ist ein beigelegter Konflikt.

Dass dazu Vertrauen entstehen muss, das man nicht einfach herstellen kann, beleuchteten Anja Köstler und Hubert Kuhn.

Unter dem Titel »Magic Moments und die Mühen der Ebene« zeigten zwei Fachgespräche aus sehr unterschiedlicher Perspektive, wie sich die Grenzen der Machbarkeit gleichzeitig als Bürde und Segen herausstellen können. Brigitte Meier erzählte Gudrun Jakubeit von einem verblüffenden Erlebnis in einer Cyber-Krise in Potsdam: der Krisenstab als Glücksfall. Danach unterhielten sich zwei ausgewiesene Fachmänner der Gruppendynamik – Oliver König und Karl Schattenhofer – darüber, wie speziell Gruppendynamiker das Phänomen begrenzter Machbarkeit und Kontrolle als Chance aufnehmen.

Am Sonntag früh nahm Babette Brinkmann das Thema von seiner politischen Seite auf. Sie stellte unter dem Titel »Fakten, alternative Fakten und die Glücksfälle der Populisten – eine sozialpsychologische Perspektive« dar, wie ein Gespräch über gemeinsame Werte auch mit Andersdenkenden fruchtbar werden könnte: So gelingen Glücksfälle in der Verständigung mit dem anderen politischen Lager.

Thomas Vogl, Karl Schattenhofer & Ronny Jahn

LITERATUR

Bröckling, Ulrich (2013). In der Optimierungsfalle – Zur Soziologie der Wettbewerbsgesellschaft. supervision, (4), 4–11.

Rosa, Hartmut (2016). Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Velmerig Carl Otto, (2013). Genug ist nicht genug – endlose Selbstoptimierung durch Training und Beratung. supervision, (4), 16–22.



Detaillierte Informationen
finden Sie auf unserer
Website: www.tops-ev.de

Qualifizierung zum/zur Organisationsberater/in

Eine **Weiterbildung** für Supervisor/innen
und Berater/innen

Ab Mai 2021, Frankfurt am Main

Gruppendynamik kompakt

Für alle die Gruppendynamik in **Agilen Teams**
verstehen und nutzen wollen.

24. – 26.03.2021, Kochel am See

Training
Organisationsentwicklung
Personalentwicklung
Supervision

