

Martin Bentele
Jörg Fellermann (Hg.)

Perspektivenzuwachs

Drei Texte zu Supervision und Beratung.
Aus Kulturwissenschaft, Schriftstellerei und
Regionalentwicklung.

Beiträge von
Timo Heimerdinger, Maxi Obexer und
Reinhard Tötschinger

kassel
university



press

Martin Bentele
Jörg Fellermann (Hg.)

Perspektivenzuwachs

Drei Texte zu Supervision und Beratung.
Aus Kulturwissenschaft, Schriftstellerei
und Regionalentwicklung.

Beiträge von
Timo Heimerdinger, Maxi Obexer
und Reinhard Tötschinger

kassel
university



press

Die Herausgabe dieses Bandes wurde gefördert durch die Österreichische Vereinigung für Supervision (ÖVS), den Südtiroler Berufsverband für Supervision und Coaching/Associazione Professionale Supervisione e Coaching (BSC/ASC), den Schweizer Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO), die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv) und Schloss Hofen – Wissenschaft und Weiterbildung Lochau/Bregenz.

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.

ISBN print: 978-3-86219-446-9

ISBN online: 978-3-86219-447-6

URN: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0002-34475>

2013, kassel university press GmbH, Kassel
www.upress.uni-kassel.de

Satz/Umschlaggestaltung: Fernando Aguado Menoyo, Köln

Druckerei: docupoint GmbH, Barleben
Printed in Germany

Inhalt

Zur Einführung <i>Martin Bentele/Jörg Fellermann</i>	5
Helfer, Narren, Strippenzieher. Formen und Figuren der Beratung – eine lange Geschichte kurz erzählt <i>Timo Heimerdinger</i>	9
Wie komm' ich als Autorin zum Stoff? <i>Maxi Obexer</i>	33
Die Zukunft ist global UND regional! <i>Reinhard Tötschinger</i>	45
Autorin, Autoren und Herausgeber	65

Zur Einführung

Martin Bentele/Jörg Fellermann

Das vorliegende kleine Buch ist ein Fachbuch. Bei genauem Hinsehen sogar ein Tagungsband. Ein Tagungsband für Berater/innen, Supervisor/innen, Coaches und andere, die sich zum Broterwerb der Beratung zur Entwicklung von Menschen und Organisationen verschrieben haben.

Bei manchem Verlagsmenschen und mancher Leserin lässt ein solches Profil das Herz nicht unbedingt höher schlagen – ein weiterer kleiner Beitrag zu einer doch recht speziellen Fachdebatte für ein nicht eben breites Publikum wird da vermutet. Lust am Lesen oder am Verlegen stellt sich in der Regel bei einer anderen Art von literarischem Angebot ein.

Doch nicht vorschnell geurteilt, selbstverständlich ist hier alles ganz, ganz anders!

Zuerst aber unterstellen wir, dass die Landschaft der fachlichen Debatte zu Beratungsdingen an Höhepunkten nicht wirklich reich ist. Da wird natürlich viel Seriöses und Wichtiges und Richtiges geschrieben. Es wird mittlerweile ordentlich geforscht, untersucht und entwickelt und berichtet und getagt. Allein – so manches Mal fehlt den angebotenen intellektuellen Speisen ein wenig die Würze, die kleine Geschmacksüberraschung, der Kick. Oder etwas schärfer: Manchem, was man da lesen und hören und sehen kann, fehlt ein wenig die Tiefe. Und zugleich die Weite. Damit wir nicht missverstanden werden: Uns fällt wirklich auf, dass Texte und Diskussionen, die sich mit Beratung, Supervision, Coaching beschäftigen – ernsthaft beschäftigen – sich doch etwas schwer tun, in die Weite zu schauen, die Weite des gesellschaftlichen Lebens beispielsweise. Oder aber in die Tiefe, die Tiefe des Gewordenseins von Beratung etwa. Vieles wirkt so jetztzeitig. Und so nüchtern.

Wenn also die Kost der geschriebenen oder gesprochenen Selbstreflexion von Berater/innen, Supervisor/innen und Coaches insgesamt ein wenig unauffällig sein sollte, so lädt das vorliegende Buch seine Leserinnen und Leser ein, wieder auf den Geschmack zu kommen.

Auf den Geschmack anregender Lektüre von Texten, die von Menschen mit einem etwas anderen Blick auf die gesellschaftliche und auf die Beratungswirklichkeit geschrieben sind.

Prägend: Alte und neue Figuren in der Beratung

So findet sich in diesem Buch zunächst der tiefe und weite Blick zurück in eine Art *Kulturgeschichte der Beratung*, geworfen vom Innsbrucker Kulturwissenschaftler *Timo Heimerdinger*. Beratung war schon immer, könnte man sagen, als „Kommunikationsmodus“ zwischen Menschen. Sie zeigt sich kulturgeschichtlich in zumindest neun vorgetragenen unterschiedlichen Figuren, von denen drei – *Helfer, Narren und Strippenzieher* – bereits im Titel des Aufsatzes genannt sind. Und Timo Heimerdinger behauptet doch tatsächlich, dass all diese Figuren auch heute noch durch die Beratungswelt „geistern“ würden. Interessant!

Hinhören: Neue Inhalte und Formen von Beratung angehen

Nach einer solchen *Ausweitung* bieten die Gedanken von *Maxi Obexer* eine sehr besondere Art der *Vertiefung* ganz anderer Art. Autorin, Schriftstellerin, Librettistin ist Maxi Obexer, in Berlin lebend und aus Südtirol kommend. Sie macht sich *Gedanken über den Stoff*, ihren Stoff, der das Material für ihre Arbeiten liefert. Woher kommt dieser Stoff? Gibt es verschiedene Stoffe? Was tun diese Stoffe mit der Frau, die sie vielleicht verarbeiten will? Neun verschiedene Stoffarten unterscheidet sie, vom Stoff, der ihr in Auftrag gegeben wird, bis hin zu jenem Stoff, der die Auseinandersetzung der Autorin mit all ihren Stoffen beschreibt. Die empfindsame Selbst-Reflexion einer Autorin. Voller Angebote zur Analogiebildung für andere. Und voller Tiefe des Blicks auf sich selbst und das eigene Tun.

Zum Beispiel so: Prozessberatung unterstützt Regionalentwicklung

Bitte *weiten* wir doch unseren Blick für all jene Prozesse, die andere um uns herum gestalten und verantworten. Denken wir bei Prozess nicht gleich an unsere eigenen Beratungsprozesse im engeren Sinne. Zahlreiche *gesellschaftliche Akteure* sind heute für *Entwicklungsprozesse* verantwortlich, die die großen Herausforderungen unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit in Kommunen und Regionen zum Besseren verändern sollen. Reinhard Tötschinger, Organisationsentwickler und Supervisor aus Wien, führt uns in die Region Rheintal im bodenseenahen Grenzgebiet zwischen Österreich und der Schweiz, dorthin, wo 29 Gemeinden und 240.000 Menschen darüber diskutieren, wie sie sich für die Zukunft eine lebenswerte und kräftige Region schaffen wollen. Reinhard Tötschinger hat dort sieben Jahre lang einen *Prozess der Regionalentwicklung* mit begleitet, eine *Prozessbegleitung* sichergestellt, ohne die die „Vision Rheintal“ möglicherweise nicht hätte entstehen können, und damit zur Erprobung *neuer Organisationsformen* beigetragen.

„Voraus hören – Spurensuche – Wachen nach vorn“: Die 4. Internationale Supervisionstagung in Bregenz

Die Beiträge dieses Buches sind zunächst als Vorträge auf der 4. Internationalen Supervisionstagung „La Scolta Avanzata“ im Sommer 2012 in Bregenz am Bodensee gehalten worden; sie wurden von den Autoren und der Autorin für diese Publikation umgearbeitet und erweitert. „La Scolta Avanzata“, diesen altitalienischen Titel haben die Tagungsveranstaltenden gewählt, um ihr Interesse am „Voraus hören“, an der „Spurensuche“, am „Wachen nach vorn“ – so die Übersetzungsangebote für diesen ungewöhnlichen Ausdruck – deutlich zu machen und die Tagungsteilnehmenden mit hinein zu nehmen in Gedankenregionen von etwas weiter her.

Seit 2006 hat sich in der besonderen Atmosphäre der Vorarlberger Landeshauptstadt Bregenz die Reihe der Internationalen Supervisionstagungen als in mehrerer Hinsicht grenzüberschreitender Kristallisationsort etablieren können. 2014 wird sie zum fünften

Male stattfinden können, ausgerichtet von insgesamt fünf Veranstalterinnen: dem Schweizer Berufsverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (BSO), dem Südtiroler Berufsverband für Supervision und Coaching/Associazione Professionale Supervisione e Coaching (BSC/ASC), der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), der Österreichischen Vereinigung für Supervision (ÖVS) und dem vom Land Vorarlberg und der Fachhochschule Vorarlberg getragenen Weiterbildungsunternehmen Schloss Hofen.

Neben den Autor/innen dieser Einführung haben Berta Linter-Schlemmer (I), Roger Romano (CH) und Peter Schwarzenbacher (A) für das Tagungskonzept verantwortlich gezeichnet.

Dank

Berta Linter-Schlemmer, Roger Romano und Peter Schwarzenbacher sei sehr herzlich für die ausgezeichnete Zusammenarbeit gedankt. Auch Timo Heimerdinger, Maxi Obexer und Reinhard Tötschinger sei für ihre engagierte und an der „Beratungsszene“ interessierte Kooperation noch einmal besonders gedankt, ohne ihren Idealismus hätte letztlich auch dieses Buch nicht erscheinen können. Selbstverständlich haben auf der 2012er Tagung zahlreiche weitere Kolleginnen und Kollegen mitgewirkt und in Workshops Einblicke in die Beratungspraxis zu „etwas anderen“ Themen ermöglicht. Auch wenn ihre Beiträge hier nicht abgebildet werden können, weil sie für den Moment der kollegialen Begegnung und des unmittelbaren fachlichen Austausches auf der Tagung gedacht waren, sei ihre Mitarbeit hier noch einmal ausdrücklich gewürdigt. Leopold Buchinger, Beate Fietze, Maria Hartmann, Magdalena Helmig, Gerhard Kern, Ingo Jäckel, Birgit Ramon, Erika Lüthi, Kerstin Pichel, Bettina Strümpf, Dieter Schewig und Monika Verhulst-Bächli haben sich mit viel Einsatz den interessierten Blicken und Gesprächen der Teilnehmenden ausgesetzt.

Informationen zu den Internationalen Supervisionstagungen in Bregenz finden sich auf den websites der Veranstalterinnen: www.bso.ch, www.supervisione-coaching.it, www.dgsv.de, www.oevs.or.at und www.schlosshofen.at.

Helfer, Narren, Strippenzieher.

Formen und Figuren der Beratung – eine lange Geschichte kurz erzählt

Timo Heimerdinger

Es treffen sich zwei Psychologen.
Sagt der eine: „Hallo, wie geht's mir? – Dir geht's gut.“

Schlaglichter auf die noch ungeschriebene Geschichte der Beratung

Eine Beratungssituation im engeren Sinn ist diese kleine Situation zwar nicht, eher vielleicht das Resultat oder die Vorgeschichte einer solchen, doch einige zentrale Aspekte sind durchaus zu erkennen: Es geht ums Wissen und es geht um die – zumindest vermeintlich – asymmetrische Verteilung desselben. Hier, in diesem Witz natürlich kurios auf den Kopf gestellt, in der Pointe, dass der Psychologe über sein Gegenüber mehr wisse als über sich selbst, und dies auch von seinem Kollegen erwartet. Aber möglicherweise ist das in Beratungssituationen ja tatsächlich manchmal so, dass das Wissen zwar ungleich verteilt ist, es jedoch zugleich auch nicht ganz klar ist, wer über welches verfügt. Auf jeden Fall spielt es für die Beratungssituation eine wichtige Rolle, welches Bild die verschiedenen beteiligten Parteien voneinander und von sich selbst haben und welche Erwartungen sie aneinander und an sich selbst richten. Diese Fragen zu klären, ist

selbst ein wichtiger Bestandteil eines jeden Beratungsprozesses, ebenso wie die hierbei auftauchenden Differenzen, Missverständnisse und – hoffentlich – auch Klärungen. Die Frage, was Beratung eigentlich ist, kann und soll hier nicht erschöpfend beantwortet werden, ich bediene mich für meine Zwecke vielmehr einer sehr simplen, prototypischen soziologischen Definition, die sich zumindest als Orientierungs- und Ausgangspunkt dieses hier verfolgten kursorisch-kulturgeschichtlichen Streifzugs eignen mag (vgl. Schützeichel 2004, 274–280): Beratung ist demnach eine kommunikative Gattung, ein kulturell eingeübtes, bekanntes Muster der Kommunikation, durch eine bestimmte Situation, feste Erwartungshaltungen und eine klare Rollenverteilung gekennzeichnet. Beratung ist demnach zeitlich begrenzt – zumindest mit einem klaren Anfang und Ende versehen; es geht sachlich um Entscheidungsprobleme, Handlungsoptionen und mögliche Folgen. Die Rollen sind klar verteilt: Es gibt einen Rat-Gebenden und einen Rat-Suchenden. Zwischen ihnen wird eine Wissensasymmetrie angenommen und eine deutliche Aufgabenteilung: Der Rat-Gebende offeriert Handlungsalternativen und stellt mögliche Folgen dieser Optionen dar, der Ratsuchende ringt um Entscheidung und trägt auch die Last der Entscheidung samt Folgen alleine. Die Grundlage dieser Situation ist die Freiwilligkeit der Beratungsbeziehung und das Vertrauen des Ratsuchenden in die Kompetenz und Interessenslosigkeit des Beratenden. Diese Situation: Suche, Entscheidungslast und Freiheit der Entscheidung hier – Darstellung der Handlungsmöglichkeiten und explizite Neutralität in Bezug auf die Entscheidung dort; das mache Beratung aus und lasse sie gegen andere kommunikative Gattungen, die sich auch um Entscheidungsprobleme drehen, etwa die der Belehrung oder der Betreuung, abgrenzen. Zumindest in der Theorie stellt sich dies so dar, in der Praxis freilich – und wer wüsste das besser als die Leserschaft dieses Bandes – ist alles oft ganz anders, viel komplizierter und die Übergänge zwischen den Rollen sind häufig fließend und unscharf.

Gerade die Bilder und die Erwartungen, welche die beteiligten Personen voneinander und von sich selbst haben, kennen viele Spielarten und Varianten. Dies hat mit der Vielfalt möglicher Beratungssituationen zu tun, insbesondere aber auch mit der langen und vielfältig befrachteten Kulturgeschichte des Ratschlags, die ein reichhaltiges Repertoire an Figuren, Bildern, Mustern und Situationen

überliefert und offeriert. Um derartige Bilder und Figuren geht es in diesem Beitrag. Um es gleich vorweg zu sagen: Die umfassende Kulturgeschichte des Ratschlags ist noch nicht geschrieben, und auch dieser Text kann dies nicht leisten.¹

Was dieser Aufsatz jedoch bieten will und kann, ist ein Spaziergang durch die Kulturgeschichte der Beratung, der an insgesamt neun Stellen in Form skizzenhafter Miniaturen haltmacht und sich an neun prototypischen Figuren orientiert, die sich einerseits allesamt als Berater bzw. Beraterinnen betrachten lassen, und sich andererseits doch grundlegend voneinander unterscheiden: das Orakel von Delphi, die Wahrsagerin, die weise Alte, der Narr, der Einflüsterer, der Experte, der Coach, der Freund und die Hebamme.² Er wird dabei nicht nur die beratenden Figuren in den Blick nehmen und sie versuchen zu charakterisieren, sondern insbesondere auch die Vorstellungen und Erwartungshaltungen der jeweils Ratsuchenden mit thematisieren. Denn diese prägen die jeweilige Situation und Konstellation entscheidend mit.

Ein Reigen kulturgeschichtlicher Schlaglichter auf die Beraterlandschaft also, zwar eher kursorisch als systematisch konsequent, dafür aber – so ist zu hoffen – signifikant, breit und aussagekräftig für das, was sich in den letzten paar Jahrtausenden im Beratungsgeschäft so getan hat und immer noch tut.

Erwarten Sie also weder Vollständigkeit noch Linearität etwa im Sinne des Aufzeigens einer klar gerichteten kulturgeschichtlichen „großen Linie“ mit Anfang, Richtung oder gar (vorläufigem) Ende im Rahmen eines Fortschrittsparadigmas. All dies wird in diesem Text nicht zu finden sein, ganz im Gegenteil, er ist eher der modernen,

1 Die Geschichte der Medien des Rates ist zumindest in Ansätzen schon erkennbar, vgl. Messerli 2010.

2 Völlig klar, wenn auch unvermeidlich ist, dass einige Figuren, die sich durchaus auch angeboten hätten, in dieser Auswahl fehlen, so etwa der Seelsorger (vgl. Schützeichel 2004a), der Guide/Bergführer oder der Verkäufer (der auch in ganz eigener Sache berät, wie etwa der Anlageberater), sowie das Figurenangebot aus dem Bereich der Verwandtschaftsmetaphorik: Mutter, Vater, Schwester, Bruder etc. Die Leserschaft möge mir diese Lücken nachsehen, sie zumindest annähernd zu schließen bleibt vielleicht einer noch zu schreibenden Kulturgeschichte des Ratschlags vorbehalten.

vielleicht sogar postmodernen Idee einer „Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen“ (Ernst Bloch) verpflichtet: kulturgeschichtlich entstandene Bilder und Phänomene existieren – ganz unabhängig von ihrer historischen Genese – gegenwärtig parallel, sie konkurrieren miteinander, konterkarieren und ergänzen sich und sind gleichzeitig als eine Art kultureller Gemischtwarenladen verfügbar. Dieser Text möchte also trotz der grob historischen Anordnung der Beispiele nicht als chronologisch-kausale oder konsekutive Genealogie missverstanden werden. Es geht hier weniger um einzelne historische Zusammenhänge oder Fakten, als um die Darstellung prototypischer, geradezu klischeehafter Figuren und Situationen, denn gerade an ihnen wird die Spezifik der jeweils unterschiedlichen Mechanismen deutlich, die Regeln des Beratungsspiels also. Und damit verfolgt dieser Text das Ziel, zur Reflexion des eigenen Rollenverständnisses und der Erwartungshaltungen der Klientinnen und Klienten anzuregen.

Formen und Figuren

Das Orakel von Delphi

Starten wir also mit einem beherzten Sprung in die Geschichte rund 2.800 Jahre zurück: die erste Station ist das Orakel von Delphi, die berühmte Weissagungsstätte und wichtigste Kultstätte der hellenistischen Welt.

Eine Fülle an Mythen und Legenden ranken sich um diesen Ort und den Ablauf des Orakels, manches ist bis heute unklar, manches hat sich im Laufe der Zeit verändert, doch einige Eckpunkte scheinen mehr oder weniger gesichert (vgl. Giebel 2001 und Maaß 2007)³: Es war gar nicht so einfach, vom Orakel Auskunft zu bekommen, nur

3 Hier bei dem Orakel von Delphi ganz besonders – und mit gewissen Einschränkungen gilt das auch für die weiteren acht Figuren in diesem Text – geht es bei meiner Darstellung also weniger um historische Faktizität oder die Erörterung von Variationen oder Differenzen in der Forschung, sondern vielmehr um die Wirklichkeit überlieferter Vorstellungen und Bilder. Als solche haben auch diese eine kulturelle Faktizität und damit Wirkmächtigkeit.

zu bestimmten Zeiten und auch nur wenn das Omen günstig ausfiel: Blieb das mit Wasser bespritzte Opfertier ruhig stehen, so blieb das Orakel aus und die Ratsuchenden mussten sich bis zur nächsten Gelegenheit gedulden. Zuckte die Ziege jedoch zusammen, so wurde sie geopfert, und dann konnte es mit den Weissagungen losgehen. Im Zentrum des Geschehens stand bzw. saß die Pythia, eine Priesterin, die im Tempel von Delphi den Ratsuchenden weissagte. Ihre Sprüche waren oft kryptisch und mussten daher erst noch gedeutet werden. Die Pythien waren gut beleumundete aber nicht zwangsläufig aristokratische Frauen aus der Stadt Delphi (Maaß 2007: 15). Begleitet von zwei Priestern begab sich die Pythia zunächst zu einer heiligen Quelle, wo sie ein kultisches Bad nahm. Aus einer zweiten Quelle trank sie dann einige Schlucke heiligen Wassers. Begleitet von zwei Oberpriestern und den Mitgliedern des Fünfmännerrates ging die Pythia anschließend in den Apollotempel und nahm auf einem Dreifuß über einer Erdspalte vor dem Altar der Hestia Platz. Aus der Spalte stiegen einigen Überlieferungen zufolge berauschende Dämpfe auf und so machte die Priesterin – möglicherweise in Trance – ihre Weissagungen (vgl. Giebel 2001: 18–20). Uneinig ist sich die Forschung darin, ob die Pythia direkt zu den Fragestellern gesprochen hat, oder ob ihre Aussagen von den Priestern artikuliert und interpretiert wurden und inwiefern diese auch von Informanten gewonnene Erkenntnisse in die Deutung einbezogen. In jedem Fall war sie lediglich ein Medium ohne eigene Machtposition, durch sie sprach die Gottheit Apoll. Allerdings wurden nur die wohlhabenden Klienten individuell beraten und bekamen ausführliche, wenn auch oft rätselhafte Antworten. Die Ärmeren mussten mit einem Ja-Nein-Orakel vorliebnehmen. Sie durften deshalb auch nur solche Fragen stellen, die sich mit Ja oder Nein beantworten ließen (vgl. Giebel 2001: 24) – das Orakel glich in diesen Fällen fast schon einem Losverfahren, z. B. gibt es auch die Überlieferung, dass die Pythia in einen Behälter mit weißen und schwarzen Bohnen griff: weiß bedeutete Ja, schwarz bedeutete Nein.

Überliefert sind jedoch auch einige berühmte ausführliche Orakelsprüche (vgl. Maaß 2007: 40–45). Ob diese nun im Einzelnen genauso erteilt wurden, ob sie Dichtung oder Wahrheit sind oder vielleicht auch beides zugleich, ist hier unerheblich. Wichtig ist, welchen Charakter sie hatten bzw. in der Überlieferung heute noch haben: Sie waren

nämlich in vielen Fällen uneindeutig oder missverständlich – zumindest jedoch in hohem Maße interpretationsbedürftig.

So erhielt etwa Krösus, der letzte König von Lydien, die Auskunft, er werde ein großes Reich zerstören, wenn er den Halys, den roten Fluss in der heutigen Türkei, überschreite. Dies ermutigte ihn dazu, die Perser anzugreifen, er fühlte sich siegessicher. Das war allerdings ein Irrtum, denn das große Reich, das er letztlich damit zerstörte, war sein eigenes. Deshalb war er auch der letzte König Lydiens. Deutlich besser lief es für Themistokles bei der Interpretation des Orakelspruchs. Die Athener erhielten vom Delphischen Orakel die Weisung, ihre Stadt zu verlassen und mit hölzernen Mauern zu verteidigen. Themistokles deutete dies richtig auf Schiffe und konnte so die Perser in der Seeschlacht von Salamis besiegen. In beiden Fällen zeigt sich: So einfach war das mit der Ratsuche beim Orakel nicht, trotz göttlicher Weissagung, Omen und Priesterinnen in Trance verblieb doch noch viel Interpretationsarbeit bei den Ratsuchenden. So lautete auch eine der Inschriften am Eingang des Tempels „Erkenne dich selbst“ (Maaß 2007: 34) und vermittelte womöglich eine der ganz zentralen Botschaften, die das Orakel mitzuteilen hatte, nämlich die Unausweichlichkeit der reflexiven Auseinandersetzung, die Notwendigkeit zur Interpretation und Verantwortungsübernahme durch die Ratsuchenden selbst – bei allem Vertrauen in und bei aller Ehrfurcht vor dem Orakel. Insofern erweist dieses sich, allem archaischen Anschein zum Trotz, als gar nicht so unmoderne Agentur der Beratung: eine zeitlich begrenzte Situation mit klaren Erwartungshaltungen und eine deutlich asymmetrische Rollenverteilung, die die Hoheit der Entscheidung der richtigen Wahl beim Ratsuchenden belässt, die Zukunft bleibt offen und noch unbestimmt.

Die Wahrsagerin

Genau dies stellt sich im Fall der nächsten Figur etwas anders dar, der Wahrsagerin. Eine kurze Nebenbemerkung zur Genderfrage: Zwar gibt es auch die männliche Figur des Wahrsagers, doch gerade die Figur der Wahrsagerin ist kulturell und ikonographisch sehr stark ausgebildet und geradezu klischeehaft bis zur Groteske verdichtet: Bekannt ist das Bild der geheimnisvollen, wahrsagenden Zigeunerin.

An genau dieses Bild – nicht mehr und nicht weniger als ein geradezu ins Groteske gesteigerter Stereotyp – knüpfe ich hier an.⁴ Der menschliche Versuch, einen Blick in die Zukunft zu werfen ist ebenso alt wie weit verbreitet (vgl. Petzoldt 2011: 101–109). Unter dem Begriff der Mantik bzw. der Divination werden in der Wissenschaft alle möglichen Praktiken zusammengefasst, die genau dieses zum Ziel haben: den Schleier zumindest ein Stück weit zu lüften und etwas davon zu erkennen bzw. zu erhaschen, was künftig sein wird. Wahrsagen oder abwertend Wahrsagerei sind historisch in allen Schriftkulturen nachweisbar. Das Spektrum der Techniken ist dabei auch gegenwärtig sehr breit, der französische Religionshistoriker Georges Minois hat rund 25 davon identifiziert, darunter etwa das Handlesen oder Kartenlegen, Pendeln, die Kristallkugel, die Numerologie oder das schon sprichwörtliche Kaffeesatzlesen. (vgl. Minois 1998: 712). Die soziale Situation der Konsultation der Wahrsagerin als Ratgeberin ist dabei von einer basalen Asymmetrie des – zumindest angenommenen – Wissens- und Kompetenzgefälles gekennzeichnet. Kulturgeschichtlich hat sich eine regelrechte Ikonographie ausgebildet, die diese spezielle Situation sachkulturell ausstattet und bebildert. Das Bildmaterial im Internetauftritt der zeitgenössischen – von sich selbst so bezeichneten – Wahrsagerin Katalin Pertold, einer in München lebenden Ungarin, visualisiert das gesamte Requisitenrepertoire geradezu idealtypisch: Pendel, Tarot-Karten und Kristallkugel. Bezeichnend auch das plüschig-stubige Ambiente mit rotem Vorhang, großgemusterter Tischdecke und Tapete, das nostalgische Telefon hinten rechts, und schließlich die Wahrsagerin selbst mit rotem Lippenstift und schwarz lackierten Fingernägeln.⁵ All diese Ausstat-

4 Die Verhandlung kulturhistorisch tradierter Bedeutungszuschreibungen anhand figural verdichteter Typen oder Typologien (vgl. auch Heimerdinger 2005) birgt ihre eigenen Reize und Gefahren. Der hohen Plausibilität, starken Wiedererkennbarkeit und guten Kommunizierbarkeit als Potenzial steht die klinische Missverständlichkeit und Vereinfachung als Problem entgegen. Deshalb sei hier noch einmal deutlich darauf hingewiesen, dass die hier vorgestellten Figuren nicht zur Beschreibung historischer oder gegenwärtiger Realitäten dienen, sondern als bildhafte Umsetzungen populärer Konstellationen an Erwartungshaltungen und Zuschreibungen zu verstehen sind.

5 www.katalin-pertold.magix.net (zuletzt gelesen am 13.10.2012).

tungselemente konfigurieren das Setting des Besonderen und damit nicht zuletzt auch der wahrgenommenen Asymmetrie mit.

Im Unterschied zur Prognostik, die sich auf prinzipiell für jeden einsichtige Kausalzusammenhänge beruft, nimmt die Wahrsagerin für sich in Anspruch, über verborgenes, okkultes Wissen zu verfügen, das Vorhersagen über die Zukunft ermögliche. Ob dies nun stimmt oder nicht, ist schon seit dem 18. Jahrhundert nicht mehr Gegenstand breiter wissenschaftlicher Diskussionen. Den Glauben daran rechnen Kirchen und Theologen dem sogenannten Aberglauben zu, lehnen ihn also ab. Doch dies tut dem Phänomen keinen Abbruch, die Evangelische Zentralstelle für Weltanschauungsfragen bescheinigt derartigen Praktiken weiterhin eine weite Verbreitung⁶, als populäres, wenn auch sicherlich vielfach heimlich konsultiertes Beratungsformat hat es kulturelle Relevanz. Georges Minois erklärt die andauernde weite Verbreitung der Praktiken sozialpsychologisch. Den Hauptgrund für die anhaltende Beliebtheit des Wahrsagens in der Moderne sieht er weniger im Bedürfnis, Wissen über die Zukunft zu erlangen, sondern in der sozialen Funktion der Beziehung zwischen dem Wahrsager und seinem Rat und Orientierung suchenden Kunden. Der Kunde suche in unruhigen und unbeständigen Zeiten tröstlichen menschlichen Kontakt. Die Vorhersage impliziere stets eine Anweisung zum Handeln, wenn sie „hilft, erleichtert, beruhigt und zum Handeln anregt“, komme ihr die Funktion einer Therapie zu (Minois 1998: 19–21). Über ein grundsätzliches philosophisches Problem kann dies jedoch nicht hinwegtäuschen: Ist die Zukunft nun vorhersehbar oder nicht? Wenn ja, dann steht sie offensichtlich jetzt schon fest und welchen Sinn sollte dann eine Verhaltensänderung haben? Wenn nein, dann ist jede Vorhersage fragwürdig, wieso dann also der Gang zur Wahrsagerin? Wie auch immer: diese Gratwanderung zwischen Prognosemöglichkeit und Zukunftsoffenheit hat nicht nur die Frau hinter der Kristallkugel zu bewältigen, sondern auch jede Beratung leistende Person. Dass hier ein verlässlicher Blick in die Zukunft möglich sei, das wird wohl niemand versprechen wollen, doch diese Erwartung gibt es seitens der Kundschaft weiterhin und oft. Und so wird möglicherwei-

6 http://www.ekd.de/ezw/Lexikon_2441.php (zuletzt gelesen am 13.10.2012).

se manchmal selbst diejenige von der Kundschaft zur Wahrsagerin gemacht, die dies als allerletztes will. Denn im Zentrum des Interesses stehen doch ähnliche Fragen: Was wird sein? Und: Was kann ich tun?

Während die Wahrsagerei jedoch oft in die Nähe der Scharlatanerie gerückt wird, das Sonderwissen auf okkulten oder irgendwie dubiosen Praktiken beruht, eignet der nächsten Figur oft höchste Wertschätzung und Dignität: die Rede ist vom alten weisen Mann, bzw. der alten weisen Frau bzw. in einer gewissen begrifflichen Erweiterung dem Gelehrten: Hier treffen sich lebensweltliche und fachliche Kompetenz.

Die weise Alte

Der oder die „weise Alte“ ist ein Archetypus, der uns vor allen Dingen im Märchen und im Mythos begegnet und in seiner Benennung auf C. G. Jung zurückgeht, dort allerdings nur in der männlichen Form als „alter Weise“. Eine prominente Vertreterin der alten Weisen ist etwa Frau Holle. Die Psychologin und Theologin Ingrid Riedel hat sich ausführlich mit der Figur der weisen alten Frau im Märchen beschäftigt (Riedel 1995), und sie betont, dass der Sophiaaspekt, der Weisheitsaspekt also, sie besonders auszeichne, sie weiß Rat und sie kann Rat geben: „Sie ist weise im Blick auf die Zeit, sie weiß genau, was jeweils die Stunde geschlagen hat, und sieht die Entwicklung aller Dinge souverän voraus. [...] Besonders charakteristisch für diese weise Frau jedoch ist ihr Sinn für das Klärende, Ordnende“ (Riedel 1995: 108). Das Fundament der Weisheit hier ist die Lebenserfahrung, das Alter eben. Diese Weisheit kann in ihrer Spezifik nicht durch andere Qualitäten, etwa Bildung oder Intelligenz substituiert werden, sondern tritt als freundliche Humanität (Dickerhoff 2000) in Erscheinung. Diese Mischung aus Erfahrungswissen und intuitiver Sicherheit bis hin ins Prognostische macht ihre Spezifik aus und unterscheidet die weise Alte sowohl von der Hellseherin auf der einen als auch vom Experten auf der anderen Seite. Im Märchen, wo diese Figur in einer Variante auch gelegentlich in Gestalt des Einsiedlers, also versehen mit dem Merkmal der Zurückgezogenheit auftritt (Betz 2000), weiß die weise Alte zwar Bescheid, sie gibt jedoch dem Ratsuchenden lediglich Impulse, die dieser dann selbst verwirklichen muss. Ähnliches gilt etwa für die Figur des Rabbiners im Judentum, als Schriftgelehrter

ist er Ansprechpartner für Fragen der Auslegung und der Verbindung zwischen Schriftgelehrsamkeit und alltagspraktischer Umsetzung. Speziell im Judentum ist das Alter vielfältig positiv besetzt und wird, wie auch an einigen Stellen des Alten Testaments, explizit mit Eigenschaften wie Klugheit (Weisheit Salomons 4, 8–9), Erfahrung (Hiob 8, 8–10), Weisheit (Hiob 12, 12) und Einsicht (Sirach 25, 4–6) in Verbindung gebracht. Irgendwo im Bereich zwischen Seelsorge, Wissen und Intuition lokalisiert sich die Weisheit des Rabbiners, die sowohl das Denken als auch das Handeln umfasst und ihn zum Ratgeber prädestiniert, weil sie in einem ganzheitlich, holistischen Sinn nicht nur auf die reine Lehre, sondern das ganze Leben zielt. Unzählige Rabbi-Anekdoten zeugen von diesem Spagat zwischen Gesetzestreue und augenzwinkernder alltagspragmatischer Raffinesse – gerade darin liegen seine Schlaueit und seine Weisheit eng beieinander.

Der Narr

Eine klassische Gegenfigur – zumindest auf den ersten Blick – zur Weisheit war und ist der Narr. Die Narrenfigur hat in Europa eine lange, bis ins 12. Jahrhundert zurückreichende starke Tradition, heute ist der Narr weiterhin als fester Bestandteil des Fastnachtsbrauchtums geläufig (vgl. Mezger 1991). An mittelalterlichen Fürstenthöfen waren Narren ein fester Bestandteil des höfischen Lebens, wobei die Narrenfigur gewissen Verschiebungen unterworfen war (vgl. Mezger 1981). Im Mittelalter unterschied man zwei Arten von Narren, die natürlichen und die künstlichen Narren (vgl. Mezger 1981: 60). Als natürliche Narren galten etwa geistig Behinderte und Missgestaltete, auch kleinwüchsige Zwerge, die wie Raritäten gehalten wurden und zur Belustigung und Unterhaltung dienten – sozusagen als mittelalterliche *freak shows*.

Die künstlichen Narren waren Menschen, die sich absichtlich dumm oder töpelfhaft stellten und sich gewissermaßen freiwillig unter die Narrenkappe begaben. Sie schlüpfen bewusst in die Rolle des Narren, sie genossen eine gewisse Sympathie und Bewunderung, in jedem Fall jedoch Aufmerksamkeit und verstanden es oftmals geschickt, die durch die Rolle ermöglichten Handlungsspielräume gezielt zu nutzen. Unter ihnen gab es richtige Berühmtheiten, so

etwa auch Gonella, der berühmteste Hofnarr des 15. Jahrhunderts, er lebte am Hofe des Markgrafen Nicolò III. von Este zu Ferrara.

Aus dieser Konstellation entwickelte sich im 15. und 16. Jahrhundert ein wichtiger Aspekt von großer Tragweite. An Fürstenhöfen galt für die dort tätigen Hofnarren die Narrenfreiheit, die es ihnen ermöglichte, ungestraft Kritik an den bestehenden Verhältnissen zu üben (vgl. Amelunxen 1991: 7–9). Auch die Parodierung von Adligen war ihnen erlaubt. Das Hofnarrentum war somit eine soziale Institution zulässiger Kritik, die spezielle Stellung außerhalb der Ständeordnung am Rande der Gesellschaft und somit ohne derart feste Bindung an gesellschaftliche Normen wie andere Gruppen gab dem Narren besondere Handlungsfreiräume.

Die Narren hatten zu Teilen an Fürstenhöfen damit auch die politische Funktion, zu Zeiten absolutistischer Herrschaft die einzigen zu sein, die dem Fürsten noch die Wahrheit übermitteln konnten, ihn somit an das Geschehen in seinem Reich rückkoppelten. Sei es, dass sie selbst als Spaßmacher oder Künstler scharfe Beobachter des Zeitgeschehens waren oder aber sich von Ratgebern und Hofleuten zur Übermittlung von Informationen oder Meinungen instrumentalisieren ließen, um dem Fürsten Wahres und Nachdenkenswertes, evtl. auch Unbequemes mitzuteilen. Dieser konnte entweder die Nachricht hören und beherzigen, oder aber sie als „Narretei“ abtun – der Narr selbst blieb auch dann wegen seiner besonderen Stellung straffrei. Hier zeigt sich eine gewisse Struktur, die sogar schon an die oben ausgeführte prototypische Systematik moderner Beratung erinnert: eine klare Rollenteilung zwischen demjenigen, der Hinweise gibt, und demjenigen, der Entscheidungen zu fällen hat, darüber hinaus jedoch in der Annahme oder der Zurückweisung der erteilten Botschaften frei ist, und auf der anderen Seite die systemische Außen- oder Sonderposition des Beraters bzw. hier des Narren, die für seine Nicht-Involviertheit bürgt und ihm zudem Immunität im politischen Geschehen im engeren Sinn verleiht. Unter der Flagge der Unterhaltung und der Spaßmacherei entwickelte sich also durchaus zunehmend ein interessanter Beratungs- oder zumindest Kommunikationsmechanismus, der Narr wurde unter der Hand zum Berater, zum Mahner und auch zum Warner (vgl. Mezger 1981: 45–51). Diese Entwicklung lässt sich auch gut anhand eines Attributes nachvollziehen, das den Narren in vielen Abbildungen beigegeben wurde und das eben-

falls im Laufe der Zeit einer Bedeutungsverschiebung unterlag, nämlich dem des Spiegels, in dem sich der Narr spätestens ab dem 15. Jahrhundert selbst betrachtete. Personen, die mit einem Spiegel dargestellt wurden, galten nach mittelalterlicher Vorstellung als verblendet und blind für Gott, denn sie waren in der Beschäftigung mit ihrem Spiegelbild unweigerlich auf sich selbst zurückgeworfen, deshalb grinste aus dem Spiegel auch manchmal der Tod entgegen.

Später wird das Attribut des Narren jedoch deutlich erweitert und zum symbolischen Begriff: Der Narrenspiegel meint nämlich dann den Spiegel, welchen der Hofnarr durch seine Reden dem Fürsten und der Narr insgesamt der Welt vorhält, damit diese ihre eigene Dummheit und Unzulänglichkeit erkennen solle (vgl. Mezger 1991: 191–194). Das bekannteste Beispiel hierfür ist möglicherweise Till Eulenspiegel – der mit Witz, Intelligenz und Schalk den Menschen ihre eigenen Verhaltensweisen vor Augen führt, eben spiegelt.

In dieser Fassung ist der Begriff des Spiegels positiv besetzt, als notwendige und nützliche Kritik. Der Narr wird zur Verkörperung des „Erkenne Dich selbst“ und damit zum Agenten eines autonomen und reflexiven Weltverhältnisses – im Grunde genommen eine modern anmutende Beraterfigur.

Der Einflüsterer

Nur ein kurzer Weg und doch zugleich ein großer Schritt ist es vom Narren, dem Hinweisgeber außerhalb der ständisch-gesellschaftlichen Ordnung, zum Einflüsterer, der fest installierten Beraterfigur also im Rücken und am Ohr des Herrschers.

Der Philosoph Peter Sloterdijk hat einmal darauf hingewiesen, dass der überforderte und daher ratlose Fürst eigentlich der Normalfall sei, der Berater schon allein aus beruflichen Gründen an derart ratlosen Fürsten interessiert sei und in dieser Perspektive eigentlich der möglichst lange schweigende, sich nicht festlegende Fürst als ideale Figur erscheine (vgl. Sloterdijk 2008: 15). Genau dies ist auch der Ausgangs- bzw. Ansatzpunkt für die Figur des beratenden und manipulierenden Einflüsterers, einer de facto mächtigen Figur ohne formale Macht. Gotthold Ephraim Lessing entwirft in seinem Drama *Emilia Galotti* die Figur des Marchese Marinelli, er

ist der Kammerdiener des Prinzen, er lenkt im Grunde genommen den gesamten Handlungsverlauf durch sein Verhalten. Marinelli ist gerissen und mit allen Wassern gewaschen. So schafft er es, dem Prinzen gegenüber als Freund und Helfer aufzutreten, hinter seinem Rücken intrigiert er jedoch und missbraucht die Macht des Prinzen und instrumentalisiert ihn. Die Verantwortung für seine Taten, so etwa auch für einen Auftragsmord, kann er leicht dem Prinzen unterschieben. Die moralische Verwerflichkeit Marinellis steht außer Frage, er ist skrupellos, scheinheilig, zynisch und machtbesessen. Als Beraterfigur wirkt er selbstsüchtig und manipulativ im Hintergrund. Nicht ganz so eindeutig stellt sich die Lage beim nächsten Beispiel dar, zumindest bei genauerem Hinschauen (zu den Bezügen Faust – Emilia Galotti vgl. Gaier 2001: 233–234).

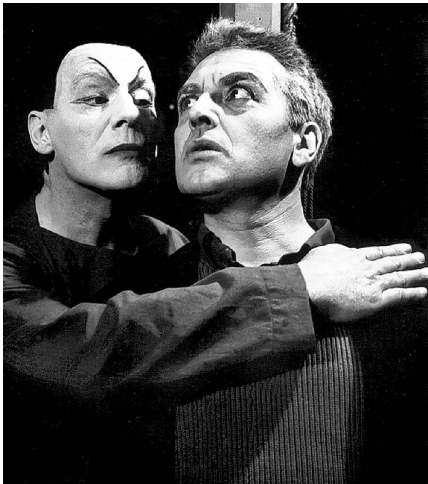


Abb. 1: Faust und Mephisto⁷

Vordergründig ist Mephisto in Goethes Faust der Teufel, der „Geist, der stets verneint“ und für das Böse, für Zerstörung und Untergang

⁷ Nachweise zu den Abbildungen dieses Beitrages finden sich im Abbildungsverzeichnis auf S. 32.

steht. Doch ganz so einfach ist es nicht, schließlich ist Mephisto nicht gänzlich unsympathisch, ganz im Gegenteil, und schließlich hat Faust mit ihm auch paktiert, er erhofft sich etwas von ihm. Mephisto ist in jedem Fall eine schillernd komplexe und faszinierende Figur, zutiefst ambivalent. Ein verbreiteter Interpretationsansatz sieht in ihm Fausts Alter Ego, die Veräußerung des inneren Faust, die seine eigenen heimlichen Wünsche und verborgenden Seiten zum Vorschein und im wahrsten Sinne des Wortes ins Spiel bringt (vgl. Gaier 1999: 781). Mephisto agiert als Verführer, aber auch als teuflischer „Freund“ und Berater Fausts, der ihn letztlich auch zur Selbsterkenntnis führt – eine weitere Variante des „Erkenne dich selbst“ also. Bezeichnend ist jedoch das Agieren aus der zweiten Reihe und damit auch – um wieder etwas näher an die vorgestellten Strukturbedingungen des Beratungsprozesses heranzurücken – die systematische Trennung von inhaltlicher Eingabe und Entscheidungen treffender Instanz. Die Einflüsterer am Ohr der Mächtigen sind ebenso weit verbreitet wie unabdingbar, Abb. 2 zeigt den amerikanischen Präsidenten Barack Obama im Jahr 2010 mit dem damaligen Stabschef des Weißen Hauses, seinem Vertrauten Rahm Emanuel.



Abb. 2: Barack Obama mit Stabschef Rahm Emanuel

Natürlich ist die Ähnlichkeit zu Mephisto hier nur rein auf der Ebene der Bildkomposition zu sehen, die moralische Integrität Emanuels steht selbstverständlich außer Frage. Dennoch bleibt festzuhalten, dass gerade diese Beraterfiguren, die *persuader*, die Figuren im Hintergrund im Politikbetrieb ebenso notwendig wie einflussreich sind. Die kategorische Trennung von Beratung und Machtausübung mag theoretisch möglich sein, praktisch jedoch sicherlich oft nicht. Berater sind mächtig, ob sie es wollen oder nicht, mal mehr – mal weniger. Das Gebot der Abstinenz jedenfalls ist in vielen Fällen ein Ideal.

Der Experte

Die nächste Figur, der Experte, hat mit dem intervenierenden Charakter seines Handelns kein Problem, er steht zu seiner Macht. Die Basis seiner Autorität ist die Wissenschaft oder allgemeiner das Wissen – hierüber sichert der Experte seine Kompetenz und seine Akzeptanz.



Abb. 3: Lehrer Lämpel

Wilhelm Buschs Lehrer Lämpel aus „Max & Moritz“, die zentrale Figur des vierten Streichs, ist ein Prachtexemplar eines Lehrers, mit Brille und langem, erhobenem Zeigefinger in gewisser Hinsicht die Karikatur des Experten, fast schon des Besserwissers: „Also lautet ein Beschluß: Daß der Mensch was lernen muß. [...] Nicht allein in Rechnungssachen / Soll der Mensch sich Mühe machen / Sondern auch der Weisheit Lehren / Muß man mit Vergnügen hören. / Daß dies mit Verstand geschah, / War Herr Lehrer Lämpel da.“ (Nöldeke 1943: 36) Die Zuständigkeit für den Verstand und das Wissen, vor allen Dingen das objektiv richtige, anerkannte Wissen beansprucht der Experte für sich. Dies unterscheidet ihn auch vom Weisen, der sich ja auf ein umfassendes und eher intuitives Lebenswissen beruft. Das Metier des Experten ist die Wissenschaft und die Rationalität, vor allen Dingen auch der erhobene Anspruch auf Eindeutigkeit und Deutungshoheit. Der Aufstieg des Experten als Figur steht in einem engen Zusammenhang mit der Durchsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in immer mehr Lebensbereichen im Modernisierungsprozess.

Sehr anschaulich lässt sich dies am Beispiel des Themenbereiches der Gesundheit bzw. der Medizin zeigen. Unter Medikalisierung (klassisch hierzu: Zola 1972) wird ein seit Mitte des 18. Jahrhunderts anhaltender gesellschaftlicher Veränderungsprozess verstanden, der die zunehmende Ausweitung ärztlicher Handlungsanweisung auf immer mehr Lebensbereiche nach sich zieht. Immer mehr Aspekte menschlicher Lebenserfahrungen rücken in den Fokus systematischer medizinischer Erforschung und Verantwortung. Die professionelle Medizin beansprucht Deutungshoheit über Fragen der Gesundheit und des „richtigen und guten Lebens“ insgesamt, was entsteht, ist die Figur des „Halbgottes in Weiß“. Der Medikalisierungsprozess insgesamt und die hierin sich herauskristallisierende Figur des Arztes ist von einem autoritären Gestus gekennzeichnet: Er allein weiß, was richtig und falsch ist, der Patient hat zu folgen. Nun ist uns allen bewusst, dass es gerade in der Medizin seit einigen Jahrzehnten auch deutliche Pluralisierungs- und Komplementärbewegungen gibt – ganz so unangefochten wie etwa in den 1960er Jahren ist die schulmedizinische Autorität heute wahrlich nicht mehr. Aber der hier beschriebene Prozess der Expertenorientierung ist typisch für den Modernisierungsprozess insgesamt und umfasst viele Bereiche des Lebens:

Unternehmensführung, Ernährung, Sport, aber auch Kindererziehung, Partnerschaft und Sexualität – in allen diesen und noch viel mehr Bereichen des privaten, geschäftlichen und auch öffentlichen Lebens ist eine Verwissenschaftlichung im Gang, die das Bestreben nach Professionalisierung und damit auch an Experten orientierte Beratung und Steuerung nach sich zieht und nicht zuletzt in einem stark an-schwellenden Angebot an Ratgeberliteratur seinen Ausdruck findet (vgl. Heimerdinger 2006, 2008). Was in derartigen Beratungsprozessen entsteht, ist die klassische Expertenkommunikation zwischen einem Laien und einem Experten, am ehesten vielleicht das, was einem traditionellen Verständnis von Beratung entspricht: „In dieser Kommunikation wird ein vorab konstituiertes, von Experten generiertes Wissen einem Laien offeriert. Es handelt sich um eine asymmetrische, rollenfixierte Kommunikation, in welcher der Ort der Produktion und die Situation der Anwendung dieses Wissens auseinanderfallen“ (Schützzeichel 2004: 282). Es handelt sich also weniger um Beratung im eingangs vorgestellten Sinne als um eine Form der Instruktion – der Experte sagt, wie es geht.

Der Coach

Ähnliches gilt auch für die nächste Figur, gewissermaßen eine Untergruppe der Experten – den Trainer oder Coach. Die begriffliche Differenzierung zwischen Training und Coaching ist zwar nicht ganz trivial und der höchst vielfältige Gebrauch weist auch etliche Unschärfen auf, gelegentlich werden die beiden Begriffe, gerade im Sport, auch synonym verwendet. Ich wähle hier den Begriff des Coaches, weil er sowohl im Beratungsgeschäft verbreitet ist, als auch oft mit den Aspekten der individuell anleitenden und verlaufsoffenen Betreuung verbunden wird. Gerade im Sport, vor allem auch im Mannschaftssport wie etwa dem Fußball, ist der Coach als steuernde Kraft unerlässlich. Er kann selbst in den allermeisten Fällen zwar nicht so gut spielen wie seine Spieler, aber er weiß, wie es geht, bzw. wie es gehen sollte oder müsste, er ist für den Lernerfolg seiner Mannschaft, die Umsetzung und letztlich auch für das Ergebnis verantwortlich – sonst wäre sein Job kein solcher Schleudersitzposten. Als Fußballlehrer ist der Coach eine Autorität kraft seiner

Kompetenz und Erfahrung, seine Anweisungen sind verbindlich, das Verhältnis zur Mannschaft ist eindeutig ein asymmetrisches, die Kommunikationsform ist direktiv. Alles andere führt über kurz oder lang zu Problemen, denn der Coach muss hier eine Autorität sein. Zwar wurde der deutsche Fußballbundestrainer Joachim Löw dafür kritisiert, dass er seine Spieler duzt, sie ihn jedoch siezen, doch er bleibt dabei.⁸ Fußball ist schließlich keine basisdemokratische oder individualistische Veranstaltung – obwohl in diesem *players game* die Spieler – auch einzeln – einen so hohen und zentralen Stellenwert haben. Das Charakteristikum der Coach-Figur ist hier die Kombination aus Expertenstatus und Ergebnisverantwortlichkeit bei gleichzeitiger Positionierung außerhalb des eigentlichen Spielfeldes, will sagen der Unmöglichkeit des aktiven Eingreifens ins Geschehen, der oder die letztlich Handelnde/n sind andere Personen. Allerdings ist auch klar, dass dies nur eine sehr eingeschränkte Fassung dessen ist, was heute unter Coaching verstanden werden kann, nämlich auch Konzepte, die weitaus weniger oder sogar gar nicht autoritär und macht-asymmetrisch sind. Doch das führt schon zur nächsten Beraterfigur, die ebenso klassisch, aber konzeptionell ganz anders gefasst ist: der Freund oder die Freundin.

Der Freund oder die Freundin

Freundschaft ist ein außerordentlich flexibles, dehnbares, man könnte auch sagen diffuses Konzept – und dies gilt sowohl für die Forschung als auch für das Leben (vgl. Kersten 2007/2008). Was genau Freundschaft ist, das lässt sich allgemein kaum bestimmen. Irgendwo auf der Skala zwischen Bekanntschaft auf der einen und Liebe auf der anderen Seite angesiedelt erstreckt sich der weite Raum dessen, was Freundschaft genannt wird und wie Freundschaft gelebt wird.

Einigkeit besteht jedoch weitgehend darin, dass Freundschaft eine Form menschlicher Beziehung darstellt, die eindeutig positiv besetzt

8 http://www.paradisi.de/Fitness_und_Sport/Ballsport/Fussball/News/64697.php (zuletzt gelesen am 07.06.2012).

ist und ganz wesentlich auf persönlicher Zuneigung, Wertschätzung und insbesondere Vertrauen basiert (vgl. Krinninger 2009: 16–18). Ein Freund oder eine Freundin jedenfalls ist auch in schlechten Zeiten treu, agiert selbstlos und uneigennützig und steht mit Rat und Tat zur Seite. In der Balance von Loyalität und ehrlicher Offenheit, grundsätzlicher persönlicher Wertschätzung bei gleichzeitiger empathischer Zuwendung, die auch Kritik und klare Worte einschließen kann – denn das hält eine echte Freundschaft aus – sind Beistand und Ratschläge zu erhoffen, die konstruktiv gemeint sind und tatsächlich weiterhelfen. Gerade diese Kombination macht den Freundschaftstopos für die Beratungsfrage wichtig: Die Kombination aus Wohlwollen, Wertschätzung, persönlichem Bezug und Klarheit verspricht einerseits die besten Ergebnisse, wird aber insbesondere als Erwartung an persönliche Beratungssituationen herangetragen. Der Beratende wird als Freund oder Freundin imaginiert. Die entscheidende Bruchstelle, die Freundschaft in Beratungssituationen zwar als imaginierten Topos, nicht jedoch als soziale Realität zutage treten lässt, ist das Merkmal der Reziprozität und der Gleichberechtigung, das in professionellen Beratungssituationen natürlich systematisch verfehlt werden muss. Gleichwohl spielt die Vorstellung von Freundschaftlichkeit in diesen Situationen eine oft nicht unwesentliche Rolle. Es gibt eine institutionalisierte Form der Beratung, die hierfür als Beispiel gelten mag, gemeint ist das berühmte Dr. Sommer-Team in der Jugendzeitschrift BRAVO, eine Ratgeberrubrik für pubertierende Teenager rund um die Themen Liebe und Sexualität, die sich seit 1969 ungebrochener Beliebtheit erfreut, über eine halbe Million Zuschriften beantwortet hat und geradezu legendär geworden ist. Viele Jahre lang verbarg sich hinter Dr. Sommer der 2012 verstorbene Psychotherapeut Dr. Martin Goldstein.⁹ Was er und sein Team leisteten, war tatsächlich professionelle psychologische Beratung, doch der Gestus und der Habitus des Auftritts war eben ganz wesentlich gekennzeichnet durch die Attribute von Vertrauenswürdigkeit, Offenheit und – wenn man so will – Freundschaftlichkeit, denn bei BRAVO konnte man auch schon vor Jahrzehnten all jene

9 <http://www.spiegel.de/schulspiegel/nachruf-auf-dr-sommer-aus-der-bravo-martin-goldstein-ist-tot-a-853241.html> (zuletzt gelesen am 14.10.2012).

Fragen stellen, die man sich sonst als Jugendlicher oder Jugendliche nicht zu artikulieren traute. Die Antworten waren stets empathisch, wohlmeinend, konstruktiv und akzeptierten die Frage selbst grundsätzlich. Freundschaftlichen Rat zu erhoffen, das bedeutet, auf Offenheit, Empathie, Selbstlosigkeit und Ehrlichkeit zu bauen, eben gerade nicht belehrt und beschulmeistert, aber eben auch nicht alleine gelassen zu werden, sondern sich in der Ratsuche liebevoll angenommen zu wissen. Dieses „gemeinsame-Sache-machen“, die Hoffnung darauf, dass sich ein anderer Mensch die eigenen Probleme tatsächlich zu eigen machen möge, entspricht sowohl dem Freundschaftsideal, als auch einem Beratungsverständnis, das den Beratungsprozess als „gemeinsame Problemlösung“ (Schützeichel 2004: 282) konzipiert.

Die Hebamme

Von dort, der gemeinsamen Problemlösung, ist es nur noch ein kleiner Schritt zur letzten hier vorgestellten Figur, die einerseits eine moderne, heutige Beratungsvorstellung verkörpert und zugleich auch den unmittelbaren Rückbezug zur Antike und zum Orakel in Delphi herstellt. Die Rede ist von der Hebamme, der Geburtshelferin, deren Aufgabe darin besteht, das zum Vorschein zu bringen, was sowieso schon da ist und insofern als figurale Ausführung des „Erkenne Dich selbst“ gelten kann. Die Mäeutik ist die Hebammenkunst, und die Fassung von Beratung als mäeutischem Dialog (vgl. Birnbacher/Krohn 2002) geht einerseits auf die berühmten sokratischen Dialoge zurück, in denen jener seinem Gesprächspartner durch geschicktes Fragen jenes Wissen vor Augen geführt hat, über das dieser bereits verfügte. Gleichzeitig entspricht Beratung als mäeutischer Dialog einem aktuellen Beratungsverständnis, das zwar asymmetrisch aber nicht autoritär konzipiert ist und die Problemlösungskompetenz explizit beim Ratsuchenden selbst lokalisiert und die Beratungstätigkeit nicht als Instruktion, sondern als Unterstützung von Selbstreflexionsprozessen versteht (vgl. Schützeichel 2004: 283). Beratung trumpft hier nicht mit Sachkenntnis auf, sondern moderiert einen Prozess der Selbsterkenntnis, der Evokation des bereits Vorhandenen, vielleicht auch des Ausgleich, des Abgleichs der Informa-

tionen und Interessen. In jedem Fall jedoch wird die Verantwortung und die entscheidende Kompetenz im Beratungsprozess letztlich an den Beratenen zurückgespielt, dieser somit auf sich selbst verwiesen und damit kommt ein Beratungsverständnis zur Anwendung, das in den Geistes- und Kulturwissenschaften gegenwärtig unter den Begriffen „Selbstführung“ oder „Gouvernementalität“ diskutiert wird (vgl. Fuchs 2010; Duttweiler 2004; Steinbrecher et. al. 2011).

Ein Rat für alle Ratgeber

Mit der Figur der Geburtshelferin und einem prozessual-dynamischen, auch kollektiv-kooperativen Verständnis von Beratung sind wir am Ende dieses figuralen und kulturhistorischen Bilderbogens angelangt. Dieser sollte einige zentrale Aspekte vergegenständlichen und insbesondere eine kulturgeschichtliche Entwicklung andeuten, die zwar über weite Strecken – vor allen Dingen im 19. und 20. Jahrhundert – vom Instruktiven zum Kooperativen reicht, jedoch nicht einer linearen, unidirektionalen Logik folgt. Vielmehr gibt es vielfältige Quer- und Rückbezüge, Gleichzeitigkeiten und Überschneidungen.

Dennoch sind hoffentlich anhand der einzelnen Figuren einige zentrale Aspekte von Beratung deutlich geworden, jeweils etwas unterschiedlich akzentuiert, die einzelnen Figuren stehen für unterschiedliche Komponenten: Das Orakel von Delphi steht für die Interpretationsbedürftigkeit des Rates, die Wahrsagerin für Spezial- und Geheimwissen, die alte Weise steht für Erfahrungswissen und Kompetenz, der Narr für die Freiheit zur Wahrheit durch seine Außen-seiterposition. Der Einflüsterer steht für machtvoll Agieren aus der zweiten Reihe, der Experte für Autorität, der Coach für Instruktion und Ergebnisorientierung. Der Freund oder die Freundin steht für Empathie und Vertrauen, die Hebamme schließlich für die Hervorbringung des Vorhandenen und damit auch für die Hilfe zur Selbsthilfe.

Kulturhistorisch gedacht ist keine dieser Figuren tot, sie alle bevölkern die Welt der Beratung, sei es als Akteure, sei es als Sinnbilder ausgesprochener oder auch unausgesprochener Erwartungshaltungen der Ratsuchenden. Wir haben es gegenwärtig mit einer Situati-

on der Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen zu tun, einem postmodernen Baukastensystem der Möglichkeiten, in dem die einzelnen Teile mal besser, mal weniger gut zueinander passen. Beratung war schon immer, sofern es „immer“ überhaupt gibt, Beratung, das war und ist aber auch ein wesentlicher Bestandteil des Modernisierungsprozesses, nicht nur als Effekt, sondern auch als Motor desselben (vgl. Schützeichel 2004: 284). Denn in der Beratungssituation modernen Zuschnitts werden Handlungsoptionen aufgefächert, der Mensch wird zum Entscheider, Individualisierungstendenzen werden befördert. So gesehen ist Beratung hilfreich, aber auch gefährlich, sie ist Einfallstor für Novation, Beschleunigung des Wandels und Enttraditionalisierung, für Rationalisierung und Entscheidungsforcierung. Sie bewirkt zwar manchmal auch Entschleunigung durch zeitlichen Handlungsaufschub, befördert zugleich aber auch die Reflexivität und Selbstständigkeit der Klienten. Und in diesem Sinne hat Peter Sloterdijk bei aller Verschiedenheit der Beratenden – wie sie hier aufgetreten sind – auf eine gemeinsame Tugend hingewiesen, die alle Ratgeber heute und gestern verbindet und fast unweigerlich in einen Ratschlag an die Berater selbst mündet: Die Fähigkeit, sich rechtzeitig vor der Rache der Klienten in Sicherheit zu bringen (vgl. Sloterdijk 2008: 19).

Literatur

- Amelunxen, Clemens (1991): Zur Rechtsgeschichte des Hofnarren. Berlin, New York.
- Betz, Otto (2000): Der Einsiedler als Ratgeber. In: Heindrichs/Heindrichs, 267–280.
- Birnbacher, Dieter und Dieter Krohn (2002): Das sokratische Gespräch. Stuttgart.
- Dickerhoff, Heinrich (2000): Alte Weise, dumme Greise und die Uralten, die alles wissen. In: Heindrichs/Heindrichs, 31–40.
- Duttweiler, Stefanie (2004): Beratung. In: Ulrich Bröckling, Susanne Krasmann, Thomas Lemke (Hg.): Glossar der Gegenwart, Frankfurt a. M., 23–29.
- Fuchs, Peter (2010): Diabolische Perspektiven. Vorlesungen zu Ethik und Beratung. Berlin.
- Gaier, Ulrich (1999): Johann Wolfgang Goethe – Faust-Dichtungen. Band 3: Kommentar II, Stuttgart.

- Gaier, Ulrich (2001): Johann Wolfgang Goethe. Faust. Der Tragödie Erster Teil. Erläuterungen und Dokumente. Stuttgart.
- Giebel, Marion (2001): Das Orakel von Delphi. Geschichte und Texte. Stuttgart.
- Heindrichs, Ursula und Heinz-Albert Heindrichs (Hg.) (2000): Alter und Weisheit im Märchen. Forschungsberichte aus der Welt der Märchen. München.
- Heimerdinger, Timo (2005): Der Seemann. Ein Berufsstand und seine kulturelle Inszenierung (1844–2003). Köln/Weimar.
- Heimerdinger, Timo (2006): Alltagsanleitungen? – Ratgeberliteratur als Quelle für die volkskundliche Forschung. In: Rheinisch-westfälische Zeitschrift für Volkskunde 51, 57–72.
- Heimerdinger, Timo (2008): Der gelebte Konjunktiv. Zur Pragmatik von Ratgeberliteratur in alltagskultureller Perspektive. In: Andy Hahnemann, David Oels (Hg.): Sachbuch und populäres Wissen im 20. Jahrhundert. Frankfurt a. M. u. a., 97–108.
- Kersten, Catrin (2007/2008): Orte der Freundschaft. Niklas Luhmann und „Das Meer in mir“. Berlin.
- Krinninger, Dominik (2009): Freundschaft, Intersubjektivität und Erfahrung. Empirische und begriffliche Untersuchungen zu einer sozialen Theorie der Bildung. Bielefeld.
- Maaß, Michael (2007): Das antike Delphi. München.
- Messerli, Alfred (2010): Zur Geschichte der Medien des Rates. In: Peter-Paul Bänziger et al. (Hg.): Fragen Sie Dr. Sex! Ratgeberkommunikation und die mediale Konstruktion des Sexuellen. Frankfurt a. M., 30–57.
- Mezger, Werner (1981): Hofnarren im Mittelalter. Vom tieferen Sinn eines seltsamen Amtes. Konstanz.
- Mezger, Werner (1991): Narrenidee und Fastnachtsbrauch. Studien zum Fortleben des Mittelalters in der europäischen Festkultur. Konstanz.
- Minois, Georges (1998): Geschichte der Zukunft. Orakel, Prophezeiungen, Utopien, Prognosen. Düsseldorf/Zürich.
- Nöldeke, Otto (1943): Wilhelm Busch. Sämtliche Werke. Dritter Band. München.
- Petzoldt, Leander (2011): Magie. Weltbild, Praktiken, Rituale. München.
- Riedel, Ingrid (1995): Die weise Frau in uralt-neuen Erfahrungen. Ein Archetyp im Märchen. München.
- Schützeichel, Rainer (2004): Skizzen zu einer Soziologie der Beratung. In: Ders. und Thomas Brüsemeister (Hg.): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden, 273–285.
- Schützeichel, Rainer (2004a): Von der Buße zur Beratung. Über Risiken professionalisierter Seelsorge. In: Ders. und Thomas Brüsemeister

- (Hg.): Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung. Wiesbaden, 111–140.
- Sloterdijk, Peter (2008): Konsultanten. Eine begriffsgeschichtliche Erinnerung. In: *Revue für postheroisches Management* 2, 8–19.
- Steinbrecher, Aline, Daniela Saxer und Matthieu Leimgruber (Hg.) (2011): Rat holen, Rat geben – Consulter, guider et orienter. In: *Traverse. Zeitschrift für Geschichte – Revue d'histoire* 17, 3.
- Zola, Irving Kenneth (1972): Medicine as an Institution of Social Control. In: *Sociological Review* 20, 487–504.

Bildunterschriften und Bildnachweise

- Abb. 1: Gustaf Gründgens als Mephisto und Will Quadflieg als Faust (1960, Inszenierung: Peter Gorski) Quelle: www.spiegel.de (zuletzt gelesen am 14.10.2012).
- Abb. 2: Barack Obama mit Stabschef Rahm Emanuel (2010) Quelle: www.politico.com (zuletzt gelesen am 14.10.2012).
- Abb. 3: Lehrer Lämpel aus Wilhelm Buschs „Max und Moritz“ (1865) Quelle: Wilhelm Busch [public domain], via commons.wikimedia.org (zuletzt gelesen am 14.10.2012).

Wie komm' ich als Autorin zum Stoff?

Maxi Obexer

Ist das interessant? Wäre nicht vielleicht die Frage, wie ich als Autorin zu *Stoff* – also zu Koks oder zu Heroin oder zu einer anderen Droge – komme, interessanter?

Wie kommen Sie als Berater oder Beraterin zu Ihrem *Stoff*? Hat eine Sekretärin, oder eine Managerin, oder eine Politikerin andere Quellen? Warum aber sollte es vom Beruf abhängig sein, wie jemand sich Stoff besorgt?

Man könnte natürlich auch eine Schneiderin fragen: Wie kommen Sie zu Ihren *Stoffen*? Wo finden Sie Ihre Stoffe, auf welchen Märkten treiben Sie sich herum, um die richtigen Stoffe zu finden?

Allerdings finde ich die Verwandtschaft dieses Begriffs mit Droge und Textilien und der Textur schon sehr ansprechend. Stoff ist Verdichtung, ist Verflechtung, ist ein Gewebe. Stoff geht in die Fläche ebenso wie in die Tiefe. Stoff ist Intensität. Durchdringung. Konkretheit.

Eine Komposition aus Gedachtem und Konkretem – und damit auf besondere Weise real.

Der Stoff, aus dem die Träume sind.

Stoff. Der Klang ist so schön wie klar und bei sich. Er benötigt nur eine Silbe.

Eben nur: Stoff.

Dafür danke ich Ihnen: Dass Sie mich nicht gefragt haben, wie ich zu meinen Themen finde oder den Motiven, sondern nach dem Stoff.

Wenn ich Ihnen jetzt also meine Stoffe auslegen darf:

Erstens. Da gibt es den Stoff, mit dem ich beauftragt werde.

Zweitens. Es gibt den Stoff, mit dem ich mich selbst beauftrage.

Drittens. Es gibt den Stoff, der *mich* beauftragt.

Aus diesem Grundstoff, der sich mehr oder weniger ungefragt in mich einarbeitet, ergibt sich

viertens ein Stoff, der heranreift wie eine Frucht, bis er gepflückt werden kann,

und *fünftens* ein Stoff, der ewig um dich kreist – und um den *du* ewig kreist.

Sechstens. Es gibt den Stoff, der klüger ist – und immer klüger bleiben wird als du selbst.

Und es gibt *siebtens* den Stoff, der dich klüger werden lässt.

Es gibt *achtens* den Stoff, der sich mit einem Satz zu erkennen gibt und dich fortan begleiten wird.

Und es gibt *neuntens* den Stoff, den der eigene Stoff über dich schreibt.

Ich bin jetzt auf insgesamt neun Stoffe gekommen, zu denen ich mich einzeln äußern möchte.

Erstens

Zum Stoff, mit dem ich beauftragt werde, ein Theaterstück daraus zu machen, oder ein Hörspiel, oder ein Libretto, oder eine Performance.

Es ist ein Stoff, den sich andere – ein Theaterhaus oder eine Hörspielredaktion – als relevant vorgestellt haben. Und mit dem sie mich beauftragen, in der Regel, weil sie mich und mein Profil mit dem Stoff in Verbindung gesetzt haben.

Es ist ein Stoff *im* Auftrag – und eine Autorin *unter* Auftrag.

Für die Beziehung zwischen mir und dem Stoff ist es ein schwieriger Start, wir kennen uns nicht, wir wissen nicht, ob wir jemals freiwillig miteinander zu tun haben würden, wir haben uns nicht frei gefunden, sind nicht durch ein Schicksal oder aus Leidenschaft aufeinander gestoßen, sondern wurden in Form eines Vertrags zusammengeführt – wir gehen eine Vernunftehe auf Zeit ein, und wir verhalten uns entsprechend zögerlich und misstrauisch zueinander. Vorsichtig.

Inzwischen weiß ich, dass es eine falsche Strategie ist, wenn ich mich auf einen Stoff stürze, wild entschlossen in der Absicht, etwas aus ihm zu machen. Der Stoff wird sich verschließen, wird seine Poren krampfartig zusammenziehen wie ein zu schnell auf zu heißer Flamme gebratenes Stück Fleisch. Inzwischen weiß ich, dass nur die Vorsicht einen zusammenbringen kann. Jeder Stoff verdient den maximalen Respekt. Damit meine ich: Man sollte niemals beanspruchen, über ihn Bescheid zu wissen, ein Stoff ist immer mehr und größer und wird immer mehr und größer sein, als man selbst zu erfassen vermag. „Der Gesichtskreis des Künstlers“, so Anton Tschechow, „ist ebenso beschränkt wie der jedes anderen Spezialisten auch – das wiederhole ich und darauf werde ich immer bestehen.“

Ich erwarte von mir und von der Recherche, dass das recherchierte und erarbeitete Material, das Gefundene weit, weit mehr sein muss, als das, was am Ende das Werk ausmacht. Nur dann bin ich in der Lage, die richtigen Fragen zu stellen. Nicht die Antworten, sondern die richtigen Fragen. Und nur, wenn ich den Umfang und die Komplexität erahne, bin ich zur Demut bereit. Je mehr ich von der Komplexität eines Stoffes weiß, umso eher werde ich den Versuch, den Stoff zu beherrschen, aufgeben. Umso eher werde ich auf eine Form kommen, die sich in sich das Wissen von der Unabschließbarkeit des Stoffes enthält. Je besser ich den Stoff kenne, umso durchlässiger wird die Form für die Ahnung des Ganzen.

Es geht um das Unsichtbare – im Verhältnis zum Sichtbaren. Sie werden es jedem Werk anmerken, ob die Menge an Stoff gerade mal so ausgereicht hat, um daraus ein Werk zu stemmen, das Sichtbare mit dem Unsichtbaren in einem Verhältnis von eins zu eins steht, oder ob das Werk nur ein Bruchteil dessen ist, was den Stoff ausmacht – dafür aber von der Komplexität des Stoffes durchzogen ist.

Zweitens

Der Stoff, mit dem ich mich selbst beauftrage – weil ich ihn wichtig finde und relevant, und weil es etwas einzuwenden gibt darin, wie er bisher verhandelt wurde, weil es ein Insistieren gibt auf etwas, das darin ungesagt blieb, unbeleuchtet oder unfair und einseitig.

Die Intensität, die dieser Stoff mit sich führt, hat mit dem folgen-

den Zitat zu tun, das zugleich der Auftrag ist, der Auftrag an einen selbst: Und nie vergessen, woher du kommst.

Ich spreche von dem Stoff, der zum innersten Kreis der eigenen Seelen- und Gedankenwelt gehört, der schon immer an allem teilgenommen hat, der alles weiß, von Anfang an, er hat das Milieu im Blick, aus dem man hervorgeht – er selbst geht aus ihm hervor, und er kennt die Entscheidungen, die getroffen wurden, als man selbst noch nicht wusste, dass sie das Leben bestimmend sein werden. Ich spreche von einem Stoff, der mich ein Stückweit ausmacht und der mich sensibilisiert und hellhörig gemacht hat, wann und wo immer über ihn gesprochen, geurteilt und verhandelt wird.

Für mich persönlich gehört dazu, dass ich mit sechzehn zum ersten Mal weggezogen bin, zuerst vom Land in die Stadt, dann von der Stadt in verschiedene Länder. Inzwischen lebe ich seit zwei Dritteln meines Lebens nicht mehr dort, wo ich aufgewachsen bin, was ich mit Millionen anderer Menschen, wahrscheinlich mit dem Großteil, teile.

Die Transformationen, die mit solchen Wechseln einhergehen, habe ich als groß und umfassend erlebt. Ich habe die Fremdheit gegessen, die mich zu einer anderen Person werden ließ, zu einer *Migrantin*, geprägt vom unauflösbaren Zustand, mehrere Herkünfte, mehrere Zugehörigkeiten zu besitzen.

Ich habe eine Freiheit in Anspruch nehmen können, nämlich selbst zu suchen und zu bestimmen, wie, wo und mit welchen Menschen ich mein Leben teilen möchte. Oder auch herauszufinden, in welchen Verhältnissen ich leben möchte.

Das alles konnte ich selbstverständlich in Anspruch nehmen, wie es für Bürgerinnen und Bürger in westlichen Zivilisationen Tradition ist. Anderen hingegen, die dasselbe in Anspruch nehmen, die Selbstermächtigung, das Leben so zu führen, wie und wo sie es für richtig halten, wird dieses Recht nicht nur abgesprochen, sie werden dafür noch kriminalisiert.

Sie werden diesen Stoff in etlichen meiner Arbeiten finden, so im Theaterstück „Das Geisterschiff“, im Roman „Wenn gefährliche Hunde lachen“, in diversen Essays. Und ich schätze, dass es nicht das letzte Mal sein wird, dass ich mich beauftragt fühle, mich zu äußern, wenn es um die Freiheit geht – und wenn nur die Freiheit zur Fremdheit gemeint sein sollte.

Damit komme ich

drittens

zum Stoff, der mich beauftragt, etwas aus ihm zu machen, ihm eine Gestalt zu geben.

Ich zähle dazu Erfahrungen, die ich als groß und immens wahrgenommen habe – so, dass sich ein Stoff daraus ergab, der in mich eingewachsen ist, und der mich bestenfalls wachsen ließ. Auch hier ist die Wahl nicht ganz freiwillig, sondern zufällig, so wie der Zufall ohnehin die stärkste Kraft für die Entstehung aller Stoffe ist.

Aus diesem Grundstoff, der sich in mich eingearbeitet hat, ohne dass ich immer wusste, dass es in mir arbeitet, ergibt sich

viertens

Stoff, der irgendwann reif ist wie eine Frucht und fast von selbst abfällt.

Es ist ein Stoff, der wild und von selbst reift, ohne dass man groß daran gearbeitet hätte.

Dazu würde ich „Die Liebenden“ zählen, eines meiner ersten Theaterstücke, in dem es, wie der Titel schon verheißt, um die Liebe geht. Dem Schreiben dieses Stückes voran geht eine eigene Liebesgeschichte, die mit einer großen narzisstischen Kränkung meinerseits endete. Ich habe nie autobiographisch geschrieben, die eigenen Erfahrungen werden dagegen in ein Reservoir von Ideen, Gedanken und ja – Stoffen eingespeist und auf eine weitere Gärungsstufe gebracht.

Interessant finde ich, dass ich „Die Liebenden“ nicht geschrieben habe, *nachdem* ich mich entsetzlich verletzt und gekränkt fühlte. Sondern erst, nachdem ich im Anschluss an meine eigene Verletzung selbst – ohne Absicht – eine ganze Suada von Verletzungen hervorgerufen habe, indem ich – von der Verletzung angetrieben – mich von einer Verliebtheit in die nächste stürzte. Um nach ein, zwei Wochen regelmäßig die Erfahrung zu machen, wie schnell und plötzlich die eigene Verliebtheit wieder versiegen kann, wie ein Wasserhahn, den jemand wieder abdreht.

Diese Ernüchterung war schockierend. Hatte ich doch selbst vorher eine Riesenverletzung erlitten und alles Recht der Welt – vor allem der Liebe und der Liebesklage – auf meiner Seite. Und jetzt wütete ich selbst wie eine große Verletzerin und nahm mir nun auch den Trost der Klage. Ich lernte die andere Seite kennen – die Seite zu verletzen und nicht anders zu können. Und trostlos darin zu sein. Ja, ich empfand mich weit trostloser in der Zeit, als ich verletzte, als in der Zeit, als ich verletzt war.

Beide Seiten zu kennen, nämlich die, zu lieben und die Liebe nicht erwidert zu bekommen, und die Seite, geliebt zu werden, aber diese Liebe nicht zu erwidern, das muss irgendwann den Ausschlag für „Die Liebenden“ gegeben haben, mein erstes erfolgreiches Stück, das ich in knapp einem Monat geschrieben habe, das sich aber genau genommen von allein geschrieben hat. Die Inszenierungen in verschiedenen Theaterhäusern hat mir eine Reihe von neuen, atemberaubenden Einblicken in die Liebe geliefert, dazu nur so viel: Jeder Schauspieler und jede Schauspielerin wird seine eigene Biographie in das Stück einspeisen. Und manchmal geht die Geschichte ja auch nach der Aufführung noch weiter.

Fünftens

Der Stoff, der ewig um *dich* kreist – um den *du* ewig kreist, den du anfängst, in all deine Arbeiten irgendwie einzubauen, aber den du ewig nicht angehen willst. Der Stoff, um den man sich ein halbes Leben lang drückt, obwohl oder weil man weiß, dass er nicht ruhen wird, bis man sich ihm stellt.

Auch dieser Stoff mag zu jener Verwandtschaft gehören, zu der man zurück muss, wenn man sich sagen muss: Wenn du nicht weiter weißt, dich deine Geister verlassen haben, dann geh' dorthin zurück, woher du kommst. Nur kannst du es nicht. Lange nicht.

Sie kennen vielleicht die Geschichte „Il Colombre“ von Dino Buzzati.¹⁰

10 Dino Buzzati (1906-1972), italienischer Schriftsteller und Journalist.

Ein Junge, es ist der Sohn eines Fischers, begegnet während eines Fischgangs dem Colombre, einem ganz besonderen Walfisch, bei dem es heißt, dass, wer ihm begegnet, vom Unglück verfolgt sein würde, solange bis er sich ergibt und sich vom Fisch holen lässt. So oder so, die Begegnung mit dem Colombre ist das größte Unheil, das einem passieren könne, das wird kolportiert.

Für den Jungen ist es das letzte Mal, dass er mit seinem Vater zum Fischen fuhr. Fortan meidet er das Meer, und später, als junger Mann, zieht er in die Stadt, er studiert, wird Professor und flüchtet sein ganzes Leben lang vor einer zweiten Begegnung mit dem Colombre. Der ihn, seit er ihm begegnet ist, nicht mehr loslässt. Er findet im Leben kein Glück. Als alter, unglücklicher Mann stellt er sich schließlich. Er nimmt sich ein Boot und fährt hinaus. Einige Monate später wird sein toter, von der Sonne gegebter Körper im Boot gefunden. Eine große, faustgroße Perle liegt in seiner Hand. Sie ist schwarz. Und hat ihre Kraft verloren. Hätte sich der junge Mann früher gestellt, er hätte vom Colombre, der ihn auserwählt hatte, eine weiße Perle überreicht bekommen, die ihm Glück, Weisheit und Freude für sein ganzes Leben beschieden hätte.

So ähnlich verhält es sich vielleicht mit dem Stoff, der einem als Lebensauftrag mitgegeben wurde, und sämtliche Autorinnen und Autoren, die ich kenne, haben einen solchen und stellen sich spätestens dann, wenn es nicht mehr anders geht, als sich ihm zu stellen. Es kommt nicht selten vor, dass sich damit auch ein neuer schöpferischer Wendepunkt einstellt.

Sechstens

Es gibt den Stoff, der klüger ist und klüger bleibt als du selbst. Anders gesagt, es gibt den Stoff, der dich durch den Fleischwolf dreht.

Es sind die Situationen, in denen man meint, man kenne den Stoff, immerhin hat man sich schon ein paar Mal aufs Glatteis führen lassen, ist ein paar Mal richtig darauf ausgerutscht, hat ein paar Mal das Handtuch geworfen, ist ein paar Mal gründlich verzweifelt, hat ein paar Mal überlegt wie es wäre, das Notebook aus dem Fenster zu schmeißen, hat sich Gedanken darüber gemacht, ob man es entweder aufgeklappt oder besser zugeklappt rausschmeißen sollte,

hat es dann gelassen, um nicht zu allem Unglück noch andere zu töten, hat sich also tausende Male vorführen lassen – und hat es am Ende doch geschafft, etwas hinzukriegen. Erleichtert. Bis man feststellt, dass man es zwar geschafft hat, aber nur mit der allergrößten Not und mit Zwang – und genau danach sieht das Ganze aus: nach Zwang und Kontrolle. Und das, worum es ging, worum es hätte gehen müssen, ist nicht mal entfernt zu finden.

Was ist passiert: Man hat es nicht geschafft, dass das Ding über einen hinauswachsen konnte, der Stoff ist nur gebändigt worden, aber man hat den Moment verpasst, da er sich wieder selbständig machte. Er muss durch einen Prozess der Bändigung, um sich dann wieder daraus zu befreien – und klüger zu werden als man selbst.

Ich muss es dahin schaffen, dass ich nicht mehr Herr bin in meinem Haus, obwohl ich das ganze Haus, mit aller Sorgfalt, mit der besten Kenntnis des Materials, der Struktur, der Statik und der Stabilität, aufgebaut habe.

Siebtens

Der Stoff, der dich klüger werden lässt.

Mit jeder wichtigen Arbeit kehrt der Stoff, der einmal aufs Papier und in eine Form gebracht wurde, wieder zu dir zurück, er sucht dich nochmal heim – er bringt dich noch einmal dorthin zurück, wo du gedacht hattest, du seiest bereits hindurchgegangen, aber in Wahrheit bist du mit deinem Kopf, mit deinem Einfühlungsvermögen, mit deiner Bereitschaft und mit deiner Neugier hindurchgegangen – jetzt zwingt er dich hindurchzugehen, auf *seine* Aufforderung hin, er lässt *dich* – jetzt, wo du sein Gewebe kennst, seine Härtegrade, seine Gefahren, seine Fälle, und du für sein Dasein in der Welt geöffnet wurdest – er lässt dich noch einmal, vielmehr zum ersten Mal, *seine* Wirklichkeit spüren.

Es ist ein sehr interessantes Phänomen, eines, das mich immer wieder in Erstaunen versetzte, manchmal auch in Entsetzen. Und ich glaube, es sind die typischen Lektionen, die wir Autoren beigebracht bekommen, die Methoden, die uns klüger werden lassen. Diese Erfahrungen machen dich reifer, empfindsamer für das, worüber du ursprünglich schreiben wolltest. Und zukünftig schreiben willst.

Stoffe haben viele Körper, viele Leben, viele Wirklichkeiten. Sich einen Stoff gedanklich zu erarbeiten, in ihn vorzudringen, so weit es möglich ist, ist eben noch nicht wirklich, real. Erst wenn der Stoff *dich* herausfordert, ungefragt, und seine Fragen an *dich* stellt, und nicht mehr du die Fragen an *ihn*, wird er es. Er wird real, wenn er dich seine Wirklichkeit spüren lässt.

Ich könnte von vielen solcher Abenteuer erzählen, ich beschränke mich auf eines: Für das Staatstheater Dresden wurde ich vor einigen Jahren beauftragt, ein Stück zu schreiben, es sollte um Parallelgesellschaften gehen, ein Thema, das mich nicht gerade umwarf. Ich beschloss ein Stück zu schreiben, das schon länger darauf wartete, geschrieben zu werden, es ging darin um Machtverhältnisse und Verrat und wie am Ende niemand mehr unschuldig daraus hervorgeht. Der Titel des Stücks: Vom guten Leben.

Während ich daran schrieb, gab es große Umwälzungen im Theater, dem Intendanten war gekündigt worden, der neue Leiter war ein Gegner der Reihe Zeitgenössischer Dramatik, ein Gegner des Dramaturgen also, der mir den Stückauftrag erteilt hatte. Dieser kam mächtig unter Druck, besonders, als das Stück davor angeblich gefloppt war. Dem Dramaturgen wurde nahegelegt, die Zeitgenössische Dramatik auf ein Minimum zu reduzieren, und von seiner Reaktion, seinem Einlenken oder seinem Insistieren wurde abhängig gemacht, ob sein Verbleib in dem Haus verlängert werden sollte oder nicht.

Das alles geschah natürlich ohne mein Wissen. Ich schrieb an meinem Stück, es war das dritte mit diesem Dramaturgen, ich wunderte mich das eine und andere Mal, dass ich nichts von ihm hörte, schrieb ansonsten aber arglos an meinem Machtstück weiter.

Bis es zum Showdown kam, der meine Regisseurin und meinen Verleger, alles langjährige Freunde, mit in den Strudel riss. Nachdem der Dramaturg umgekippt war und unter fadenscheinigen Argumenten meinte, dass das Stück das Thema verfehlt hätte und nicht gespielt werden könnte, wurde der Regisseurin ein großzügiges Geschenk gemacht. Mit dem stillschweigenden Agreement, dass sie doch von meinem Stück Abstand nehmen sollte, wurde ihr eine weitere Inszenierung in Aussicht gestellt, und die Leitung eines anderen Projekts.

Es fügte sich außerdem, dass mein Verleger in der Zeit schon beschlossen hatte, in einen neuen Verlag überzuwechseln, nachdem es beim alten Verlag zu einem hässlichen Generationenkampf ge-

kommen war. Offiziell arbeitete er noch in dem alten Verlag, inoffiziell organisierte er bereits seine ersten Theaterstücke für die neuen Autorinnen und Autoren.

Sie dürfen raten, wer ihm diese ersten Aufträge erteilte: der Dramaturg, der inzwischen nicht nur im Haus verlängert wurde, sondern auch noch ein anderes Haus gleichzeitig übernommen hatte. Zwei andere Machtkämpfe – der des Verlegers und der des Dramaturgen – standen also im Hintergrund meines Kampfes, mein Kampf war gewissermaßen die Schnittstelle. Ein solches Stück hätte ich mir nicht ausdenken können – es ging direkt aus realen Machtstrukturen hervor.

Was ich am eigenen Leibe erfahren habe, das war das Stück zum Stück, das Machtstück, das am Ende keinen unbeschadet und keinen unschuldig ließ.

Die Geschichte ist ein Stück, das ohne jede Not zur Erfindung ein Meisterwerk ergab, hintergründig, raffiniert und bestechend einfach. Und ich musste einsehen: Erst, nachdem ich das alles erlebt hatte, verstand ich wirklich etwas von dem, worüber ich ursprünglich schreiben wollte. Über Macht und Verrat.

Der Stoff und die Geschichten, die das Leben schreibt, sind natürlich immer die besseren, keine Frage, keine unserer Geschichten reicht an die Wirklichkeit heran, an ihre Hintergründigkeit, ihre Direktheit, ihre Verblüffungsleistung, ihre Komplexität und gleichzeitig ihre Einfachheit.

Allerdings kann sich das Leben auch alles leisten, weil es am Ende immer das Leben sein wird. Wir Autoren hingegen nicht. Wir würden unseren Beruf riskieren, würden wir uns trauen, so banal mit dem Stoff zu verfahren, wie zuweilen das Leben es tut. An dieser Stelle möchte ich

achtens

zu dem Stoff kommen, der sich mit einem Satz zu erkennen gibt, und der dich fortan begleiten wird auf deinen Wegen, der ständig neue Facetten und Argumente einbringt, als würdest du dich ständig und über die Jahre hinweg mit einem Satz unterhalten, als würdest du in einem Satz einen dich stets begleitenden Gesprächspartner bei dir haben.

Ein solcher Satz fiel zum ersten Mal in einem Streitgespräch, das ich vor vielen Jahren mit meinem Vater geführt habe. Es ging, wie meistens, wenn wir stritten, um die Religion und um den Glauben. An einer Stelle sagte er: „Eines Tages wird es einen Moment geben, da du in Not bist und da du froh sein wirst, dass du einen Gott hast, den du anrufen kannst.“

Und ich sagte, lachend: „Dazu wird es nie kommen.“

Es war der Stolz, der mich schwören ließ, niemals einen Gott nötig zu haben.

In „Das Geisterschiff“ finden Sie eine Variation dieses Satzes, ausgesprochen von einem Historiker, der sich in seiner größten Verzweiflung, weil ihm niemand zuhören will, an Gott wendet und sich sagen hört: „Dabei war ich einmal so stolz, nicht mehr an Gott zu glauben.“

In „Wenn gefährliche Hunde lachen“ erzählt Helen, die Protagonistin, dass der Vater ihr geraten hatte, wenigstens solange an Gott zu glauben, bis sie die Küste Europas gut erreicht hätte, dann könnte sie ja immer noch aufhören, an Gott zu glauben. Und tatsächlich: Sie schildert ihrem Vater in einem Brief, wie sie bei der Überfahrt im Boot angefangen hatte, zusammen mit allen anderen zu beten und sogar laut zu singen.

Mein Vater ist vor wenigen Tagen sehr schwer erkrankt, und während ich mich auf den Weg nach Hause machte, habe ich mich dabei ertappt, wie ich dachte: Gut, dass er an Gott glaubt, wenigstens findet er einen halbwegs erträglichen Umgang mit einer solchen Diagnose. Ich hätte nie gedacht, dass dieser Satz, der vor 20 Jahren von meinem Vater ausgesprochen wurde, auf diese Weise zurückkehren könnte.

Zuletzt möchte ich

neuntens

zu dem Stoff kommen, den der eigene Stoff über dich schreibt. Man könnte auch sagen, es ist der Stoff, den deine Stoffe über dich einmal erzählen werden. Und zwar durch das, was du im Laufe deiner Arbeiten versucht hast, zu zeigen.

Du wirst also selbst zum Stoff, du bist es jedes Mal, mit jedem

Stück, mit jeder neuen Arbeit wirst auch du zum Stoff deines Stoffes. Und du wirst es auf einem episch gespannten Bogen, dem Bogen deines Lebens und deines Schaffens.

Bestimmt ist es Ihnen aufgefallen: es gab bisher kaum einen Stoff, der in einem völlig freien Verhältnis von meiner Seite gewählt oder ausgewählt wurde. Immer gab es davor schon ein Involviertsein, immer gibt es auch das umgekehrte Verhältnis: Nicht nur der Stoff, den ich auswähle, sondern auch der Stoff, der mich auswählt.

Die Wahl der Stoffe ist kein völlig freier Akt – und sollte es auch nicht sein. Wir stehen mit unserem Sein nicht außen vor – und sollten es auch niemals. Das Zitat „Und immer wissen, woher man kommt“ halte ich, wenn ich dem Stoff gerecht werden will, für das wichtigste. Ich muss reflektieren – wo ich bin, woher ich komme und wo ich stehe. Ich muss mich einschreiben in den Stoff, und das bedeutet, dass sich der Stoff in mir einschreibt.

Davon hängt mein Blick auf die Welt ab. Und auf die Menschen. Gerade in den tiefsten und erschüttertesten Momenten scheint es eine besondere Öffnung und eine besondere Öffnung des Menschen zur Welt hin zu geben. Und der Welt zum Menschen hin. Nie kommen sich Mensch und Welt so nahe wie in solchen Momenten.

Das zu erkennen und wahrzunehmen hängt davon ab, wie erschütterbar ich selbst bin. Mit den Stoffen, mit denen ich arbeite.

Die Zukunft ist global und regional!

Reinhard Tötschinger

Kaum ein Thema wird so intensiv und kontrovers diskutiert wie die Globalisierung. Sie steht für expandierende Unternehmensstrategien, für das Verschwinden der politischen Autonomie von Nationalstaaten und für die Entstehung politischer Räume über Nationalstaaten hinaus (Halfmann 2002: 266). Viele Experten sehen in der Globalisierung einen kompletten Umbruch des jetzigen Systems. Stand nach dem Zweiten Weltkrieg das Wirtschaftswachstum im Zentrum der Entwicklung sowie die Ausweitung von Märkten und die Schaffung stabiler sozioökonomischer Rahmenbedingungen, so sind heute der globale Wettbewerb und die steigende Differenzierung die zentralen Themen. Unternehmen konkurrieren einerseits durch niedrigpreisige Produkte und befinden sich andererseits in einem heftigen Technologiewettbewerb.

Gesellschaft im Wandel

Globalisierung ist jedoch ein fälschlicher Begriff, da es sich bei dem Bezeichneten nicht um ein Ereignis handelt, das sich über den gesamten Globus erstreckt, sondern um einen multidimensionalen Prozess, der sich in Formen von Vernetzung zeigt. Nach dem Soziologen Anthony Giddens bewegt sich die Gesellschaft auf eine Zeit zu, in der sich die Konsequenzen der Umgestaltungen in der Moderne radikaler und allgemeiner auswirken werden als dies bei den meisten Arten des Wandels zuvor der Fall war (vgl. Giddens 1996b: 11). Den

Soziologen Niklas Luhmann und Dirk Baecker zufolge brachte die Einführung des Computers für die Gesellschaft ebenso dramatische Folgen mit sich wie zuvor die Einführung der Sprache, der Schrift und des Buchdrucks (vgl. Baecker 2007: 34f).

Das Verhältnis von Tradition und Moderne, von Global und Regional wird vor dem Hintergrund von Internationalisierung und Globalisierung neu bestimmt. Daher sind Tradition und Moderne auch nicht beispielsweise in Metaphern aus der Geologie, wie in „Schichten“, zu verorten, sondern sie sind permanent neu erfundene, von Beobachtern abhängige Konstruktionen. Für Organisationen bedeutet dies, dass sie sich bereits heute auf eine „nächste Gesellschaft“¹¹ und somit auf nächste Formen des Organisierens zu bewegen. Das meint die Abkehr von industriellen Mustern hin zu digitalen Informationstechnologien, das Arbeiten im Netzwerk, die Auflösung des klassischen Managements, eine vermehrte Wissensarbeit, größere Flexibilität der Arbeitnehmer, häufiger Arbeitgeber- und Wohnortwechsel und vieles weitere. Giddens definiert das raum-zeitliche Auseinanderdriften in der Moderne als *disembedding*: „Immer stärker werden unsere Alltagsaktivitäten von Ereignissen beeinflusst, die sich auf der anderen Seite der Welt abspielen.“ (Giddens 1996b: 23)

Durch die Expansion in andere Regionen, die Bildung neuer Standorte, die Auslagerung von Produktionsstätten in andere Länder werden Kontakte über örtliche, regionale, nationale Grenzen hinweg erforderlich. Vernetzung durch Kommunikation ist die zentrale Herausforderung, und eine relevante Größe ist dabei die Operation über Vertrauen: Wir zahlen mithilfe unserer Bank mit Papier, mit Metall oder über das Internet; wir geben unsere leibliche Verletzlichkeit in die Obhut von Unternehmen, die Autobusse, Züge oder Flugzeuge betreiben, im Vertrauen auf Sicherheit, Pünktlichkeit und Verlässlichkeit. Wir nehmen neueste Informationen durch Medienkonzerne auf, verarbeiten sie und erzählen manches auch weiter. Das ist zwar nicht neu, denn das der funktionalen Gesellschaft innewohnende Vertrauen ist bereits als selbstverständlich abgespeichert.

11 So nennt Dirk Baecker in Anlehnung an die „next society“ von Peter Drucker die Phase nach der modernen Gesellschaft.

Vertrauen definiert Simmel als „[...] die Hypothese künftigen Verhaltens [...], die sicher genug ist, um praktisches Handeln darauf zu gründen“ (Simmel zit. nach Schaal 2004: 25) und unterscheidet zwischen Vertrauen als Wissen und Vertrauen als Gefühl. Neu dabei ist die Komplexität, die Gleichzeitigkeit der Ereignisse und die daraus entstehende Undurchschaubarkeit bzw. die nur partielle Beobachtbarkeit.

Regional versus global

Da Organisationen als Quelle von Vertrauen, als Vertrauenseinrichtungen auch im Kontext von Globalisierung fungieren, steigt in Zeiten von überregional produzierten Massenwaren bei vielen Konsumenten das Bedürfnis nach regionalen Produkten mit Herkunftsgarantie. Menschen misstrauen und fürchten, regionale oder nationale Identitäten könnten verloren gehen. So gibt es Quotenregelungen zur Musik im Radio (in der Schweiz muss z. B. jeder Sender auch einen Schweizer Film pro Monat ausstrahlen), Passagiere werden in lokalen Dialekten begrüßt, lokale Produkte werden zu exklusiven Marken hochstilisiert, ländliche, häufig erfundene oder neukombinierte Trachten werden von Städtern getragen. Nach einer Umfrage von Oehmichen und Schröter (2004) interessiert sich fast jeder Zweite „sehr“ für Ereignisse aus dem Ort, in dem er lebt. Für ein gutes Drittel ist die nähere Umgebung des lokalen Lebensmittelpunkts noch immer sehr interessant. Ereignisse und Vorgänge auf überregionaler Ebene sind dagegen nur für ein gutes Viertel der Befragten relevant. Dies zeigt sich auch in der Nutzung des Internets, bei der ständig zwischen Globalität und Regionalität gewechselt wird.

Die „Region“ und das „Regionale“ werden in der Fachliteratur zahlreich und unterschiedlich definiert: Die „Region“ als „zusammenhängendes geografisches Gebiet von zumeist mittlerer Größenordnung zwischen aggregierter Volkswirtschaft und disaggregierten Raumpunkten (Lokalitäten) als Kennzeichnung einer bestimmten Maßstabebene der räumlichen Analyse“ (Gabler 2012). Als „regional“ wird häufig die Homogenität eines Gebietes unter einem bestimmten Aspekt (religiös, sprachlich, ethnisch, nahrungsspezifisch u. a.) definiert, durch die sich räumliche Einheiten von anderen

Gebieten unterscheiden. Auch eng miteinander in Verbindung stehende und voneinander abhängige funktional vernetzte Regionen sind mit dem Begriff „regional“ verbunden. Politisch werden als „Regionen“ meist die Gebietskörperschaften bezeichnet, die in der Hierarchie direkt unter der Einheit des Nationalstaates stehen.

Ein anderes Modell definiert „regional“ als das Verhältnis zwischen „Zentrum“ und „Peripherie“. Im System existieren ein Zentrum sowie die von Autoritäts- und Abhängigkeitsbeziehungen bestimmte Peripherie. Das Zentrum übt nach dem Geografen Martin Heintel (1999) durch Domination, über Information, Produktion und andere Bereiche immer Macht über die Peripherie aus, wobei diese Dominanz zu Reibungen zwischen dem Zentrum und der Peripherie führt. Eine weitere Komponente bei der Strukturierung und Differenzierung von Zentrum und Peripherie wird laut Heintel durch eine prozessuale Perspektive eingebracht. Widersprüchliche Entwicklungen von Peripherie und Zentrum können sich zum Beispiel als verzögerte oder beschleunigte Entwicklungen in Segmenten des Arbeitsmarktes, der Gesundheitsversorgung, der Kommunikation und der wirtschaftlichen Integration in überregionale Netzwerke zeigen. Zusätzliche einflussreiche Komponenten wie Innovationen oder die Flexibilisierung von Arbeitsmarkt- und anderen Strukturen, die als prozessuale Faktoren wirken, werden den Zentren zugeordnet und Peripherien abgesprochen. „Vor allem die Bezeichnung Peripherisierung bringt den prozessualen und dynamischen Charakter, aber auch die sukzessiv zunehmende Diskrepanz zwischen Zentren und Peripherien zum Ausdruck.“ (Heintel 1999: 257f.)

In den letzten zwanzig Jahren haben sich Internationalisierung, Globalisierung und Regionalisierung extrem dynamisiert, und dies vor allem durch den Computer, der Formen funktionaler Differenzierung hinter sich lässt, da er sowohl netzwerkartig operiert als auch ständig mitkommuniziert. Zum Beispiel sitzt ein Einkäufer einer österreichischen Wäschefirma in Mailand in einer Modenschau, bestellt über sein Blackberry bestimmte Modelle. Die Bestellungen landen im SAP in den Produktionsstätten in China, Korea oder Vietnam, die Modelle werden zeitnah produziert und sind zwei Wochen später in einer Filiale einer Kleinstadt. Technische, klimatische und finanzielle Umwälzungen, Kundenwünsche, globaler Wettbewerb und globale Vernetzung haben die traditionelle regional-wirtschaft-

liche Entwicklungslandschaft entscheidend gewandelt. So mancher Hersteller von Industrie- und Konsumgütern ist auf der Suche nach immer günstigeren Produktionsbedingungen schon um den Globus gereist – um am Ende wieder zu Hause anzukommen, weil die Transportwege und damit die Lieferzeiten zu lang, die Qualität zu unbeständig und die Betriebsabläufe zu kompliziert wären.

Auswirkungen auf Beratung und Supervision

In Beratung und Supervision kommen durch die Globalisierung neue Themen ins Spiel. Globalisierung stellt wenige Rituale zur Verfügung. Fast Food, ähnlich aussehende Flughäfen oder gleiche Hotels geben den Menschen an fremden Orten etwas Orientierung und Heimatgefühl. Mobiltelefon, Laptop, Twitter, facebook etc. helfen, in Beziehung zu bleiben während der Abwesenheit vom Heimathafen, sofern es diesen noch gibt. Vielleicht hat der Manager auch keinen festen Arbeitsplatz mehr in Form eines Büroraums, weil er ihn gar nicht mehr braucht. In Organisationen sind Informationsflüsse „entbettet“ (vgl. Craib 2011: 69), indem sich soziale Systeme aus lokalen Handlungskontexten loslösen und entsprechende Strukturen schaffen. Worin die Menschen in der globalen Welt Anhaltspunkte finden und wie sie mit den unweigerlich auftretenden Unsicherheiten zurechtkommen, sind einige der Fragen, mit denen Supervisorinnen und Coaches konfrontiert werden.

Erneuerung befremdet

Wie kann Erneuerung stattfinden, solange es nicht möglich ist, sich Neuem – und daher noch Fremdem – auszusetzen? Der Umgang mit Fremdheit ist auch in Organisationsentwicklungsprozessen und Supervisionen zum zentralen Element geworden, sowohl in international tätigen Konzernen als auch an den regionalen Standorten. Das Regionale ist das Gewohnte, Bekannte, Sichere. Im Dorf (wie auch im Büro) wird geregelt, was an Fremdheit herein darf und was draußen bleiben muss. Fremde sind diejenigen, mit denen wir nicht bekannt oder vertraut sind, die wir noch nie getroffen haben, über

die wir keine Informationen besitzen. Das Fremde wird entweder idealisiert oder wegen seiner Gefährlichkeit abgewehrt.

Hier lohnt sich ein kurzer Rückblick in die Zeit der Entstehung moderner Organisationen. Für den Philosophen Thomas Hobbes lebten die „Fremden“ (das heißt Eingeborene im Unterschied zu Europäern des 17. Jahrhunderts) in einem primitiven Zustand ohne jegliche Ordnung. Das „Wilde“ wurde als das „Fremde“, das „Unzivilisierte“ bezeichnet, und Hobbes forderte, die von Galilei neu entdeckte Mechanik auf das Zusammenleben aller Menschen zu übertragen, um eine gesellschaftliche Ordnung zu erreichen (vgl. Hobbes 2010: 312). Jean-Jacques Rousseau dagegen idealisierte das Fremde, indem er den nicht von der Zivilisation verunstalteten, „wilden“ Menschen zwar auch als „Fremden“, aber grundsätzlich als gut definierte (vgl. Rousseau 1995 [1755]: 111). Die beunruhigenden Qualitäten des „Fremden“ sind heute noch nicht weniger geworden, sie müssen durch die Einschränkung von Freiheitsgraden abgelegt und semantisch als Integration geführt werden (gleich ob als Gastarbeiter oder eleganter als Expatriierter erhöht sich aus Sicht der Einheimischen die Chance, dass dieser auch wieder verschwindet, und somit die alte Ordnung wiederhergestellt werden kann). Diese Gegebenheit ist in einer globalen Organisation insofern ein wenig abgeschwächt, als dass mehr oder weniger alle einander fremd sind.

Das Regionale hat im Gegensatz zum Globalisierten viele Rituale, es bietet lokale Einheiten und schafft informelle Orte (Gasthaus, Feuerwehr, Sport, Schule u. a.. Allerdings ist inzwischen in vielen ländlichen Regionen ein deutlicher Schwund der Bevölkerung festzustellen, womit eine Entleerung der Orte durch Schließen von Schulen, Gaststätten u. a. einhergeht). Das Dorf und die Region bilden Gemeinschaften heraus, die in ihrer Form interaktiv sind und eine gemeinsame Geschichte und Identität aufweisen. Auch sie können sich zu internationalen oder globalen Formationen entwickeln (z. B. wenn Selbsthilfegruppen zu Unternehmen oder lokale Umweltgruppen zu nationalen oder globalen Organisationen werden). Viele Non-Profit-Organisationen sind aus solchen Bewegungen entstanden. Sie irritieren mit ihren Aktionen und Programmen global agierende Unternehmen in deren Produktionsbedingungen, Ausbeutungen von Mensch und Natur u. ä. oder unterstützen Men-

schen, Gruppen oder Projekte, die von der globalisierten Welt ausgeschlossen werden. Andererseits bilden sich durch nichtstaatliche Initiativen und Organisationen regionale kriegsähnliche Handlungen aus, die zu blutigen Auseinandersetzungen, Flucht und Elend führen und den staatlichen und internationalen Konventionen nicht unterworfen sind. (vgl. Bauman 2007: 58f.) Irritabilität ist gefragt.

Global und Regional irritieren einander. Das jeweils Gewohnte wird durch das Andere, das Fremde irritiert und erhält dadurch Aufmerksamkeit. Baecker bezeichnet Irritabilität als eine wichtige Fähigkeit nicht nur von Individuen, sondern insbesondere von (zukünftigen) Organisationen, „[...] denn Irritabilität bedeutet, dass Effekte innerhalb einer bestimmten Bandbreite mit Potenzialen und Reaktionen ebenfalls einer bestimmten Bandbreite so gekoppelt werden können (sei es vom Beobachter, sei es vom System), dass eine gewisse Berechenbarkeit nicht der Qualität, aber der Faktizität zu erwartender Reaktionen die Folge ist. Daran anschließend können Erfahrungen gesammelt, Erwartungen aufgebaut, Enttäuschungen verrechnet, Normalisierungen, Trivialisierungen und Institutionalisierungen vorgenommen, Kritiken formuliert, Störungen eingerichtet und schließlich Beschreibungen angefertigt und Texte geschrieben werden, die schließlich kaum noch erkennen lassen, dass Irritabilität am Anfang dieser Kette stand“ (Baecker 2010: 5).

Stark hierarchisch organisierte Organisationen müssen Irritabilität jedoch ständig minimieren. Sie erfinden Programme und Regelungen, um Unsicherheiten abzuwehren, und sie bewegen sich in dem Dilemma, gleichzeitig stabil und innovativ sein zu müssen, um überlebensfähig zu bleiben.

Die Krise der Hierarchie

Organisationen müssen heute ihre Ziele ständig neu definieren und mit Ungewissheit aktiv umgehen können. Gehen wir noch einmal kurz zurück in die Geschichte des Organisierens: Funktionale Organisationen entstanden aus dem Railway-Konzept um 1870. Um Eisenbahnen bauen zu können, benötigte man eine hohe Spezialisierung und Stabilität, und dies wurde durch strenge Arbeitsteilung erreicht verbunden mit rigoros hierarchisch strukturierten Abläufen.

Veränderungen und rasche Entwicklungen waren nicht erwünscht. Die anschließend entwickelte Divisional Organisation (oder auch Spartenorganisation genannt) von General Motors (um 1925) gliedert das Unternehmen nach Produkten und Dienstleistungen (Sparten) mit dem Ziel, die Koordination aller Unternehmensfunktionen zu erleichtern. Diese Organisationsform war schon wesentlich beweglicher konzipiert, zeigte aber Redundanz und Konkurrenzverhalten zwischen den einzelnen Bereichen.

Die Matrix Organisation wurde etwas später in Branchen mit sehr komplexen Produktsystemen, zum Beispiel in der Luft- und Raumfahrtindustrie, entwickelt. Sie vereint zwei Strukturen: die Gliederung nach Funktionsbereichen und die Projektorganisation. Dadurch konnte eine höhere Flexibilität sowie der für die Entscheidungswege wichtige „single point of contact“ (eine einzige verantwortliche Stelle) erreicht werden. Die Matrixorganisation führte aber auch zu großem Druck aufgrund hoher Erwartungen hinsichtlich Effizienz durch neue Abrechnungsmodi, war insgesamt zu komplex aufgrund von Kompetenzüberschneidungen, und stellte hohe Kommunikationsanforderungen an das Personal durch dichte Informationsprozesse, laufendes Protokollieren, vermehrte Einführung von Programmen und Programmmanagement.

Die moderne Tensor Organisation ist eine Form der Organisation, bei der das Konzept der Matrix Organisation um eine dritte Organisationsdimension erweitert wird. Es werden Unternehmensbereiche geschaffen, die einerseits für bestimmte Funktionen, andererseits für bestimmte Produkte und des Weiteren für bestimmte Märkte oder Regionen verantwortlich sind. Sie kann folgende Vorteile aufweisen: „produktive Konflikte“ zwischen Funktions-, Objekt- und Ländermanagern, qualitativ bessere Entscheidungen, da Einseitigkeit vermieden wird (in einer idealtypischen Tensor Organisation sind Funktions-, Objekt- und Ländermanager gleichberechtigt), sowie eine höhere Flexibilität als in der Matrixorganisation. Nachteile sind der hohe Bedarf an Führungskräften und die Kompetenzabgrenzung zwischen Funktions-, Objekt- und Ländermanagern. Durch diese Konflikte entstehen Verzögerungen, häufige Handlungsunfähigkeit und erhöhter Abstimmungsaufwand aufgrund der Dreifachunterstellung. Weitere Nachteile sind für die Mitarbeitenden unklare Anweisungen, eine stärkere Belastung und ein noch größerer Koor-

inationsaufwand sowie ein noch höheres Konfliktpotenzial als in der Matrixorganisation. Die Tensor Organisation kann in der Form eines Würfels dargestellt werden.

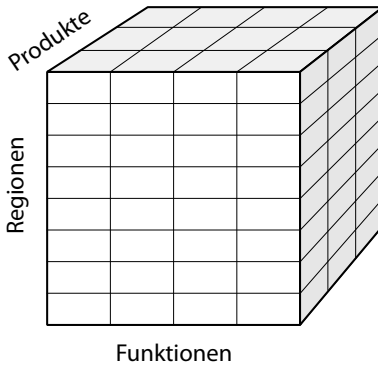


Abb. 1: Tensor Organisation

Alle diese Organisationsformen sind stark hierarchisch konstruiert. Zusammenarbeit (*collaboration*) fällt ihnen durch ihre Abgrenzungen äußerst schwer, denn hierarchische Organisationen

- wollen alles alleine durchführen, nichts auslagern, außer der Beratung durch Experten,
- haben die Philosophie: „Je größer desto besser!“, „Mehr Geld, mehr Macht!“. Sie haben ein Dominanzverhalten, das auch bei Merger and Acquisitions deutlich spürbar wird,
- koordinieren und kontrollieren vor allem über Hierarchie, über Ebenen, über Abteilungen, über Vorgesetzte,
- sind sehr langsam in der Reaktion und Anpassung auf Umwelteinflüsse, und
- führen Human-Resources-Abteilungen ein, um die für die Arbeit notwendigen Individuen zu betreuen und ein wenig Menschliches in die Organisation zu bringen.

Heute werden fordistische, tayloristische, rein hierarchische Strukturen durch neue Organisationskonzepte abgelöst. Nach Baecker (2010: 5) handeln intelligente Organisationen nicht mehr nach der Figur des Gleichgewichts. Es geht nicht mehr nur darum, Störungen

laufend auszugleichen, sondern darum, Abweichungen aktiv zu beobachten, aufzunehmen und zu nützen. Die Zukunft liegt für sie im Netzwerk und im gleichzeitigen Nichtwissen über ihre eigene Zukunft.

Neue Entscheidungsprozesse

Daher wird auf andere Beobachtungsmethoden umgeschaltet. Organisationen müssen Leerstellen ausfindig machen, die anschließend durch Neues besetzt werden. Die Organisationsforscher Karl Weick (2003) und James March (March/Simon 1958) plädieren hier für eine phasenweise Ineffizienz, damit Effizienz möglich wird. Die notwendigen Innovationsleistungen können nur noch als kooperative Systemleistungen im Zusammenspiel von sehr unterschiedlichen Partnern erbracht werden. Dieses Zusammenwirken von Beteiligten mit unterschiedlichen inneren Logiken und Funktionsweisen wird somit zum Erfolgsfaktor im globalen Innovationswettbewerb. Ein solches System braucht eine gewisse Beweglichkeit, um spielen zu können. Nehmen wir folgendes Spiel zu Hilfe:



Abb. 2: Spiel mit echter Leerstelle

Aufgabe bei diesem Spiel ist es, die Zahlen in die richtige Reihenfol-

ge zu bringen. Nun geben wir versuchsweise in das leere Feld eine weitere Zahl und füllen damit alle Felder aus.



Abb. 3: Spiel ohne Leerstelle

Das Spiel funktioniert nun nicht mehr und ist blockiert. Wäre nicht das leere Feld, könnte das Ziel (die richtige Reihenfolge) nicht erreicht werden. Viele Organisationen arbeiten nach wie vor mit einer solchen Logik der hundertprozentigen Effizienz, erwarten zur selben Zeit innovative Prozesse und verlangen von ihrem Personal Kreativität, Flexibilität und Veränderungsbereitschaft. Der leere Raum repräsentiert einen gewissen Grad an Autonomie. Dieser Freiraum eröffnet dem Organisieren die Möglichkeit zu variieren. Unternehmen wie Toyota setzen zum Beispiel verstärkt auf „regional“ statt auf „global“, um eine größere Autonomie zu kreieren, weil sie erkennen, dass mit höheren Freiheitsgraden höhere Motivation und bessere Qualität erreicht werden können. Sie verlegen die Entwicklung der Autos in die Märkte, in denen sie verkauft werden. Der gesamte Prozess von der Produktplanung über das Design sowie die Testphase bis hin zur Auswertung soll örtlichen Teams überlassen werden.

All dies setzt eine andere Planungsphilosophie voraus, was in der berühmten Aussage: „Wie kann ich wissen, was ich plane, bevor ich sehe, was ich tue?“ von Weick deutlich wird, denn Organisieren

schließt mit ein, dass unbekannt ist, welche Reaktionen auf die Handlungen folgen werden. Es wird laufend geklärt, was als Nächstes an der Reihe und brauchbar ist: Produkte, Formen, Kunde, Arbeit, Führung, Personal oder anderes. Organisationen müssen in Zukunft (und sie sind wohl schon in der Zukunft angekommen) weniger auf Vorhersagbarkeit achten als vielmehr auf professionelle Improvisation. Zukünftige Organisationen nützen die Möglichkeiten und beachten weniger die Zwänge. Sie erfinden Lösungen und borgen sich nicht Lösungen von anderen aus. Sie brüten lieber über neuen Aktionen, als dass sie alte verteidigen. Sie kultivieren zur Stabilisierung die Unbeständigkeit mehr als die Beständigkeit. Sie wertschätzen Auseinandersetzung und Irritation mehr als Balance. Sie verwenden unterschiedliche Mittel, um Leistung zu beurteilen, nicht nur finanzielle Kriterien. Sie ermutigen vielmehr zu zweifeln, als dass sie Zweifel ausräumen. Sie suchen kontinuierliches Experimentieren und keine endgültigen Lösungen. Sie schätzen Mehrdeutigkeit höher als Eindeutigkeit.

Dies erfordert, dass die Akteure ins Zentrum der Entwicklung gerückt werden und Hierarchie nur noch marginal tätig ist. Akteure als Beteiligte managen ihre Schnittstellen im laufenden Prozess selbst. Der Mensch entwirft sich und sein Umfeld vermehrt selbst. Sobald der Mensch in Kooperation mit anderen selbst bestimmt, wird er Teil eines *Self-Design-Prozesses* (Psychotherapien, Supervisionen und Partizipationsprojekte der Raumplanung praktizieren dies schon lange). Self Design wird zu einer bedeutenden Form. Organisationen, die Self Design praktizieren, sind beweglicher, können rascher auf Veränderungen des Marktes reagieren und sind anpassungsfähiger.

Auf diesen Bedarf zukünftiger Unternehmen reagiert das Konzept des *actor-oriented architectural scheme* des Organisationsforschers Charles Snow (Fjeldstad et al. 2010). Er definiert drei relevante Bereiche in Organisationen, um schnelle und kontinuierliche Anpassung an eine komplexe, dynamische und hoch vernetzte globale Umwelt zu erreichen: *Actors*. Darunter werden die Mitglieder sowohl innerhalb der Organisation als auch die mit ihr gekoppelten Personen und agierenden Einheiten verstanden, sie haben die Fähigkeit zur Selbstorganisation. *Commons*. Damit sind Ressourcen, Lebensräume, Gemeinsames, Gemeinschaftliches gemeint, wo Ressourcen

geteilt und zusammengeführt werden. *Processes, Protocols, Infrastructures*. Sie ermöglichen den Akteuren, zu kooperieren und zu vernetzen.

Kürzere Produkt-Lebenszyklen, erhöhte Dienstleistung mit Kundinnen und Geschäftspartnern, die Entwicklung von Technologien und wissenschaftlichen Erkenntnissen erfordern co-kreatives und co-operierendes Handeln der dabei beteiligten Personen und Gruppen. Dies verändert auch die bestehenden Formen der Organisation, des Organisierens und Entscheidens. Experimentieren mit neuen Organisationsdesigns, mit Methoden wie *Prototyping, Design-thinking, Varianten- und Szenarien-Entwicklung* unterstützen diese neuen Formen der Entscheidungsfindung. Varianten und Szenarien werden als „vorläufige“ Designs, als beobachtbare und erfahrbare Zwischenwelten eingeführt. Dadurch können gegenwärtige Designs dargestellt und die Bedürfnisse für andere Designs aufgezeigt werden; es wird Raum geschaffen für Alternativen, die eine andere Anordnung von Resultaten erzeugen.

Der *Design-thinking-process* zielt darauf ab, möglichst unterschiedliche Erfahrungen, Meinungen und Perspektiven hinsichtlich einer Problemstellung zusammenzubringen. Anstelle einer Perfektionierung über Ziele, Aufgaben und Rollendefinitionen und deren Kontrolle wird auf das Prinzip einer Perfektibilität (vgl. Baecker 1994: 93) umgestellt, das heißt: Nicht ein perfekter Endzustand wird als Ziel angenommen, sondern das Verbessern von Ereignis zu Ereignis wird in den Fokus gestellt, um über die Beobachtung der Phänomene eine Erweiterung der Kommunikationsspielräume zu erreichen. „Scheitern in dem von uns gemeinten Sinne liegt vor, wenn das gescheiterte Experiment uns eine unerwartete Erkenntnis gibt, die wir benötigen, um den nächsten Schritt zu machen“ (Leifer 2012: 12), meint der Leiter des Centers for Design Research an der Stanford University, Larry Leifer. Die Aufmerksamkeit richtet sich immer auf das jeweils Nächste. Es entsteht eine Suchbewegung, ohne in eine Abwertung dieser Form des Entwickelns zu verfallen und sie als ungeplant zu verurteilen.

Im Gegensatz zu solchen Formen des Organisierens stützt sich Politiklogik auf Expertisen und Absicherung. Besonders in Partizipationsprozessen wird dies zum Problem, da einerseits eine Verortung (insbesondere in Raumplanungs- oder Verkehrsprojekten) verlangt

wird, und immer nur so gedacht werden kann, andererseits nur zukunftsfähigere Methoden zu den erwünschten Zielen führen.

Beispiel „Vision Rheintal“

Ein Beispiel ist das Projekt „Vision Rheintal“¹², das ich sieben Jahre als Organisationsentwickler begleitet habe. Das Vorarlberger Rheintal, ein Lebensraum, der sich aus 29 einzelnen Gemeinden zusammensetzt, hat sich im 20. Jahrhundert stark verändert. Das Projekt „Vision Rheintal“ will das Rheintal als gemeinsamen Lebens- und Planungsraum begreifbar machen: 240.000 Menschen, 29 Gemeinden und 12.000 Unternehmen, ein komplexes Thema und ein ehrgeiziges Raumplanungsprojekt. Zu Beginn des Projektes waren viele begeistert, andere wussten nicht so recht, was sie erwartete, manche standen dem Projekt gleichgültig oder abwartend gegenüber oder befürchteten, zu hohe Erwartungen zu wecken.

Einerseits ging es anfänglich um die Öffnung und Überschreitung von lokalen Perspektiven und Denkmustern. Andererseits brauchte es identitätsstiftende Orte und Symbole, um eine Basis für Verwurzelung und Verankerung zu schaffen. Ein erster Schritt war daher, das Bewusstsein für das Rheintal als gemeinsamen Lebensraum zu wecken und zu stärken. In einem zweiten Schritt ging es um ein allgemeines Verständnis für die Entwicklungsmöglichkeiten.

Im Laufe der letzten Jahre wurden nun Althergebrachtes und Gängiges in Dialogen, Diskussionen und Beratungen hinterfragt. Gewohntes wurde aus neuen Perspektiven betrachtet. Um die Beobachtungs- und Entscheidungsfähigkeit der Organisation zu garantieren, müssen Projekte wie „Vision Rheintal“ auf unerwartete Ereignisse rasch und effektiv reagieren können. Dazu bedurfte es auch im konkreten Fall spezifischer Kommunikationsarchitekturen, die auf unterschiedlichen Ebenen installiert wurden.

12 Informationen zum gesamten Projekt finden sich unter <http://www.vision-rheintal.at/aktuelles.html> (zuletzt gelesen am 09.12.2012).

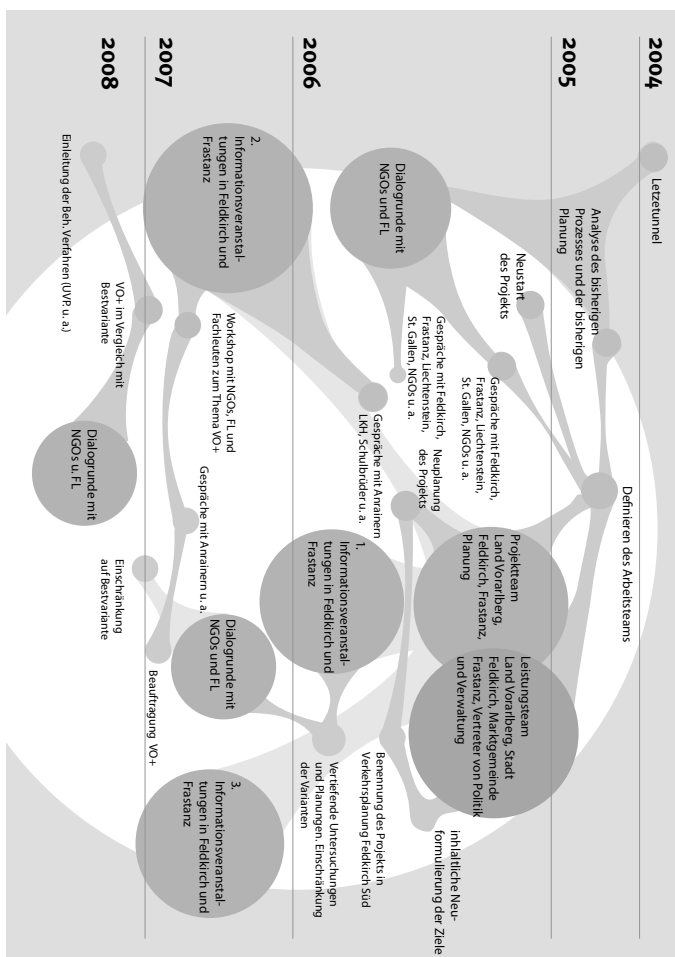


Abb. 4: Prozessdesign „Vision Rheintal“
(Grafik: Reinhard Tötschinger/Stefan Gassner)

Unterschiedliche Formen der Kommunikation (Think Tanks, Projektteams, Lenkungs-Team, Großgruppen, Konferenzen, Werkstätten, Diskussionsrunden, Vorträge, Internet, Zeitschrift, Berichte, Website u. v. a.) schafften Verständnis für gesellschaftliche und organi-

satorische Veränderungen und steuerten die Abstimmungsprozesse zwischen selbstständigen Einheiten.

Der Entwicklungsprozess um die Region Rheintal mündete in neue räumliche Wahrnehmungs- und Denkmodelle. Regionalentwicklung bedeutet, attraktiven Lebensraum zu schaffen, optimale Infrastruktur zur Verfügung zu stellen, ein lebenswertes Umfeld für Bürgerinnen und Bürger mit Aktivitäts- und Rückzugsmöglichkeiten zu gestalten. Es heißt aber auch, Unternehmen attraktive Standortvarianten anzubieten und wichtige Umwelt- und Sozialstandards einzuhalten. Vieles, was im Laufe der sieben Jahre angedacht, besprochen oder projiziert wurde, kam erst während und durch den Veränderungsprozess zustande, der allen Beteiligten Entwicklungsbereitschaft abverlangte. Bei der Fülle an vorliegenden Materialien war sowohl Mut zur Lücke erforderlich als auch von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich auf Neues einzulassen.

Die Ansprüche der Beteiligten bewegten sich zwischen zwei Polen: 1. Alle reden so lange, bis sie wissen, was zu tun ist. 2. Eine Person/ Institution sollte wissen, wo es langgeht, und wird sich um alles kümmern. Voneinander isoliert greifen diese Ansätze wesentlich zu kurz. In solchen Prozessen müssen Widerspruch, Unsicherheiten und Ambivalenzen genauso Platz finden wie Wissen, Ideen und Visionen. Für die Leitung des Prozesses bedeutete das: Es ging nicht ausschließlich darum, dass ein Projektleiter oder ein Lenkungsteam Ziele definierten und verfolgten, sondern darum, den Prozess der jeweiligen Situation anzupassen. Dies machte die ständige Beobachtung und Korrektur von Themen, Formen, Beziehungen, Wegen und Zielen nötig. Verschiedene Perspektiven mussten aufmerksam verfolgt, Feedbacks eingeholt und abgegeben werden. Die Ergebnisse mussten laufend und aktuell in die Entscheidungsprozesse einfließen, da gesellschaftliche Phänomene und Ereignisse den beteiligten Menschen als abstrakt und nicht als regionale, substanzielle Grundlage individuellen Lebens erkannt werden. Daher wurde auf die Schaffung von lebhaften Einheiten geachtet, in denen gesellschaftliche und soziale Erfahrungen gemacht werden konnten.

Wesentliche Elemente des Prozesses waren Achtsamkeit, laufende Reflexion und Feedbacks vonseiten verschiedener Interessengruppen und Personen. Die Informationen aus dem Projekt und seinem Umfeld gaben Hinweise für nächste Schritte. Wechselseitige Wahr-

nehmung und gegenseitiger Austausch schufen mehr als die Summe aller Teile – sie schufen Neues. Geachtet werden musste dabei auf Ressourcen und Bedürfnisse der Beteiligten, auf das Kanalisieren von Wissen und auf eine umfassende und ganzheitliche Stärkung der Akteure.

In seiner dritten Phase sollte „Vision Rheintal“ einen gewissen Grad an Selbstorganisationsfähigkeit und damit auch ein gesteigertes Bewusstsein für die Notwendigkeit des ständigen, vorbeugenden Lernens erreichen: Das Rheintal als „lernende Region“, die sich vorwärtsbewegt, die sich ins Offene verändert, indem sie sich von alten, hinderlich gewordenen Einzelkonzepten verabschiedet und eine Erneuerung von innen sucht. Mitbestimmung und Mitverantwortung spielten weiterhin eine vorherrschende Rolle im Projekt.

Meine Aufgabe als Organisationsentwickler war es, die Beteiligten bei der Formulierung von Grundprinzipien und Leitlinien für den künftigen Lebens- und Wirtschaftsraum Rheintal zu begleiten. Ebenso wichtig erschien es mir, die vorhandenen Ressourcen und die Dynamik zwischen allen Beteiligten – von der Gemeindevertretung bis zu Bürgerinnen und Bürgern, von den Landespolitikern bis zu den Expertinnen – freizulegen, um jegliches Potenzial auszu-schöpfen, das der Weiterentwicklung der Region dienen kann.

Die Eigendynamiken, die Kommunikation und Partizipation auslösen, bringen nicht nur Begeisterung, sondern auch Angst, Ärger oder Unsicherheit hervor. Umso wichtiger war es, die stabilen Zonen zu definieren. Dies können Personen, aber auch Orte, Dinge, Menschen, Ideen, Plätze und anderes sein.

Wie kommen Verbindlichkeiten zustande? Wie werden Entscheidungen getroffen? Wie kann ich mit Nichtwissen umgehen? Dies waren wesentliche Fragestellungen. Gefordert waren insbesondere Dialog-, Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit und Entscheidungsprozesse, die nicht vorwiegend über Expertenwissen, sondern über funktionierende Kommunikationsprozesse liefen. Nicht einer Entweder-Oder-Haltung wurde entsprochen („denke zuerst bevor du etwas tust“ oder „probiere es einfach und denke anschließend darüber nach“), sondern der jeweiligen Entscheidung, wann zuerst Handeln, wann ein vorheriges Nachdenken und wann ein aufmerksames Beobachten angezeigt ist. Die nachstehende Grafik zeigt dies auf.

Zuerst Überlegen	Zuerst Sehen	Zuerst Handeln
Wenn das Problem klar und die Daten verlässlich sind	Wenn aus vielen Elementen eine kreative Lösung werden soll	Wenn das Problem neu und verwirrend ist
Wenn die Zusammenhänge gut strukturiert sind	Wenn mehrere Interessen zusammengeführt werden müssen	Wenn die Situation besonderskomplex ist
Wenn die Gedanken sich klar ordnen lassen und diszipliniert vorgetragen werden kann	Wenn Denk-, Landes-, Sprach- oder andere Grenzen überschritten werden	Wenn einige einfache Beziehungsregeln zum Erfolg führen können
z. B. Produktionsprozess	z. B. Entwicklung neuer Produkte	z. B. Changeprozess durch Einführung einer neuen Technologie

Abb. 5: Wann funktioniert welcher Entscheidungsansatz?
(vgl. Mintzberg/Westley 2001)

Alte, eingeführte Strukturen werden von neuen Organisationskonzepten abgelöst. Entscheidende Innovationsleistungen können nur noch als kooperative Systemleistungen im Zusammenspiel von sehr unterschiedlichen Partnern erbracht werden. Die Bedeutung von lokalen und regionalen Kulturen als Folge des Globalisierungsprozesses wird laut Giddens weltweit zunehmen.¹³ Sie bieten einen Ersatz für jene Identifikationsmöglichkeiten, die mit dem sich abzeichnenden Bedeutungsverlust der Nationalstaaten heimatlos zu werden drohen. Entscheidend dabei ist, ob die überlieferten oder neu erfundenen Traditionen den Geltungskriterien einer globalen Öffentlichkeit standhalten (vgl. Giddens 1996a: 22ff). Das Neue wird auch etwas bekanntes sein, etwas, das sich die Menschen im Laufe der Zeiten immer wieder erarbeitet haben: Zusammenarbeit (*Collaboration*). Und nach Bertrand Russel ist sie „das Einzige, was die Menschheit zu retten vermag“ (Russel zit. nach Triebel/Hürter 2012: 9).

¹³ Nach Anthony Giddens bezieht sich Globalisierung vorwiegend auf das Wirtschaftssystem.

Literatur

- Craib, Ian (2011): Anthony Giddens. New York.
- Baecker, Dirk (1994): Soziale Hilfe als Funktionssystem der Gesellschaft. In: Zeitschrift für Soziologie 23, 2, 93 -110.
- Baecker, Dirk (2007): Studien zur nächsten Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Baecker, Dirk (2010/2012): Ansteckung, und was man gegen sie tun kann. Zeppelin Universität, Friedrichshafen www.dirkbaecker.com/Ansteckung.pdf (zuletzt gelesen am 10.5.2012).
- Bauman, Zygmunt: Liquid Times, Living in an Age of Uncertainty. Malden.
- Beck, Ulrich, Anthony Giddens und Scott Lash (1996): Reflexive Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt am Main.
- Fjeldstad, Ø.D., Snow, C.C., Miles, R.E. & Lettl, C. (2012): The architecture of collaboration. Strategic Management Journal 33, 734-750. onlinelibrary.wiley.com.
- Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Region. (2012) <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/104/region-v6.html> (zuletzt gelesen am 09.12.2012).
- Giddens, Anthony (1996a): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt am Main.
- Giddens, Anthony (1996b): Jenseits von Links und Rechts. Die Zukunft radikaler Demokratie. Frankfurt am Main.
- Halfmann, Jost (2002): Der moderne Nationalstaat als Lösung und Problem der Inklusion in das politische System. In: Kai-Uwe Hellmann und Rainer Schmalz-Bruns (Hg.): Theorie der Politik. Niklas Luhmanns politische Soziologie. Frankfurt am Main.
- Heintel, Martin (1999): Zentrum, Peripherie und Grenze. Alte und neue Herausforderungen in der europäischen Raumplanungspolitik. In: SWS-Rundschau 3, 257-265, <http://www.demokratiezentrum.org/fileadmin/media/pdf/heintel.pdf> (zuletzt gelesen am 09.12.2012).
- Hobbes, Thomas (2010): Leviathan. Stuttgart.
- Leifer, Larry (2012): «Rede nicht, zeig's mir!» Über Design Thinking, Bad Guys, Experimente, Jagd und organisationalen Wandel (Gespräch). In: Organisationsentwicklung 2, 8-13.
- March, James G. und Herbert A. Simon (1958): Organizations. New York.
- Mintzberg, Henry und Frances Westley (2001): Entscheiden – es läuft oft anders als Sie denken. In: Harvard Business Manager 23, 6, 9-14.
- Oehmichen, Ekkehardt und Christian Schröter (2004): Die OnlineNutzerTypologie (ONT). ARD/ZDF-Online-Studie 2004. In: Mediaperspektiven 8, 386-393, http://www.ard-zdf-onlinestudie.de/fileadmin/Online04/Online04_ONT.pdf (zuletzt gelesen am 09.12.2012).

- Rousseau, Jean-Jacques (1995 [1755]): Schriften zur Kulturkritik: Über Kunst und Wissenschaft (1750). Über den Ursprung der Ungleichheit unter den Menschen (1755). Hamburg.
- Schaal, Gary S. (2004): Vertrauen, Verfassung und Demokratie. Über den Einfluss konstitutioneller Prozesse und Prozeduren auf die Genese von Vertrauensbeziehungen in modernen Demokratien. Wiesbaden.
- Triebel, Claas und Tobias Hürter (2012): Die Kunst des kooperativen Handelns. Eine Agenda für die Welt von morgen. Zürich.
- Weick, Karl E. und Kathleen Sutcliffe (2003): Das Unerwartete Managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart.

Autorin, Autoren und Herausgeber

Martin Bentele

DSA, M.S.M., Supervisor ÖVS; Fachbereichsleiter Soziale Arbeit bei Schloss Hofen – Wissenschaft und Weiterbildung; Lochau bei Bregenz.

Jörg Fellermann

M.A., Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv); Köln.

Timo Heimerdinger

Univ.-Prof. Dr., Kulturwissenschaftler, Universitätsprofessur für Europäische Ethnologie an der Universität Innsbruck; Forschungen u. a. zur Geschichte der Ratsuche, zu kulturellen Formen der Ratlosigkeit und der Auswege, die Menschen daraus finden; Innsbruck.

Maxi Obexer

Studium der Vergleichenden Literaturwissenschaft, Philosophie, Theaterwissenschaft und Romanistik; Autorin von Theaterstücken, Hörspielen, Erzählung und Essays; zahlreiche Preise und Stipendien, Gastprofessuren; Südtirol und Berlin.

Reinhard Tötschinger

Mag. Dr., Studien in Theater, Psychologie und psychotherapeutische Wissenschaften, Kultur- und Organisationssoziologie; systemischer Organisations- und Unternehmensberater, Supervisor ÖVS und Psychotherapeut; Forschungen zu den Themen Innovation, nächste Gesellschaft und zukünftige Organisationsformen; Wien.

Ein Kulturwissenschaftler entwirft mit tiefem und weitem Blick eine Skizze zur Kulturgeschichte der Beratung.

Eine Schriftstellerin macht sich Gedanken zu dem Stoff, von dem sie schreibt und lebt. Eine Einladung zur Analogiebildung.

Ein Regional(mit)entwickler lenkt den Blick auf die Begleitung eines mehrjährigen Prozesses zur Neuordnung einer Grenzregion.

Martin Bentele leitet den Fachbereich Soziale Arbeit bei Schloss Hofen – Wissenschaft und Weiterbildung in Lochau bei Bregenz. *Jörg Feller* ist Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. in Köln.