

VERZICHT ALS OPTION IN BERATUNGSPROZESSEN¹

Andrea Schüller², Dagmar Untermarzoner³

Einleitung

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

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

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

Warum Verzicht? Und warum gerade jetzt?

Die Gesellschaftliche Entwicklungsdynamik

Unter dem Einfluss von Komplexitätssteigerung und funktionaler Differenzierung ist auch der Beratungsmarkt expandiert und hat vielfältige Schulen und Methoden hervorgebracht. Diese Vielfalt ist im Sinne des Pluralismus begrüßenswert und im Sinne des Marktes eine *conditio sine qua non*. Kunden wollen auswählen, Märkte leben von Konkurrenz und beides gründet auf Unterschieden. Die Schattenseite daran ist, dass die Angebotsfülle häufig den Blick für das Wesentliche verstellt, bei Beratern wie bei Kunden (à la: Balanced Score Card ist die Antwort, aber was war die Frage?). Diese Dynamik geht Hand in Hand mit einem anderen Charakteristikum unserer Zeit, das schon fast (post)moderner Common-Sense geworden ist: Auch auf Beratungs-Märkten regiert die "Präferenz für das Neue" (Luhmann 1995, 10). Neu ist gut. Neue (=gute) Beratung wird von alter (=schlechter) Beratung geschieden. Entscheide selbst, oh Kunde, auf welche Seite du dich schlägst!

¹ Der Beitrag ist erschienen in: Lobnig, H., Schwendtenwein, J., Zvacek, L. (Hrsg.): Beratung der Veränderung - Veränderung der Beratung. Tagungsband zum 6. Symposium der ÖGGO 2002

²Dr. Andrea Schüller; www.organisationen-beraten.net, schueller@organisationen-beraten.net

³Mag. Dagmar Untermarzoner, Lemon Consulting, Wien.
untermarzoner@lemon.at, www.lemon.at

Kümmere dich nicht um die Tragbarkeit der Mode, sondern kaufe schnell, willst du nicht auch von gestern sein. Berater sind keineswegs nur Getriebene in diesem Spiel, sondern sie treiben die Komplexitätssteigerung durch Selbstsynchronisation mit ihren Klienten auch aktiv voran.

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

Die Beziehungsdynamik in der Beratung

Neben den zitierten (Mode)Strömungen läßt auch eine psychologische Dynamik in der Beratungsbeziehung zum Komplexitätsaufbau ein. Verdeutlichen wir uns, warum: Der Klient erwartet Hilfe, sucht Orientierung, Sicherheit und will kompetent beraten sein. Der Berater sucht ebenfalls Orientierung, auch er braucht Anhaltspunkte und Information, wo das Problem liegt und ob er hier helfen kann. Der Berater erlebt die Erwartungshaltung des Klienten als zusätzliche Komplexitätssteigerung: Was ist hier los? Wer will was? Bin ich der Aufgabe gewachsen? Wie bekomme ich den Auftrag? Was wäre eigentlich zu tun? Der Erwartungsdruck steigt, viele Fragen tun sich blitzschnell auf, bis der Kopf manchmal raucht und die *Komplexitätsfalle* zuschnappt:

Der Berater übernimmt den Erwartungsdruck des Klienten und verformt ihn zum eigenen, starken und legitim erscheinenden Wunsch, zu helfen. Er bietet dem Klienten seine eigenen mentalen Modelle zur Ordnungsschaffung im Chaos an: Er liefert Diagnosen und Deutungen, schlägt Methoden, Prozedere und Prozesspläne mit Schritten und Kosten vor. Dies nimmt der Klient - meist dankbar - an, denn diese Vorschläge bringen Ordnung, Entlastung, Sicherheit. Ein vorgelegter Weg, der für Klienten und Berater schnell eine „neue akzeptierte Wirklichkeit“ darstellt, wenngleich konstruiert durch die Instrumente und mentalen Modelle des Beraters. Damit wächst die Gefahr, dass Berater und Klienten vorschnell zu „Gefangenen“ dieses Weges werden. Die Landkarte dominiert, das Gelände wird ausgeblendet. Ein Schutz vor Irrwegen, der aber auch verhindert, daß wir attraktivere, komfortablere, profitablere, einfachere... Wege und Ziele finden und der uns davon abhält, daß wir aus einem Arbeitsschritt etwas lernen, das uns für den folgenden Prozessschritt weiser macht. - Weil wir fürchten, es könnte den nächsten Schritt verändern.

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

2. Vereinfachung 1: Der Weg durch das Chaos

2.1 Komplexität und Einfachheit sind keine Eigenschaften der Objekte. Sie entstehen aus der Interaktion zwischen Beobachter und Objekt.

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

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

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

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

2.2 Der Weg zum Einfachen führt durch das Chaos

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

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

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

Fühlen und Schauen sind die Kategorien, die uns anzeigen, wo es lang geht, die Sprache hat dienende Funktion. - Zweierlei kann darüber gesagt werden: 1. Die Aufmerksamkeit folgt der Energie. 2. Berater und Klient strukturieren die „gute“ Ordnung im *Kontakt*.

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

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

2.3 Verzichtsektionen: Kontrollzirkel, Kreativitätszirkel und Zerstörung

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

Diese Fähigkeit geht verloren, wenn beraterisches Tun auf Kontrolle und Macht fixiert ist, von Angst vor Fehlern blockiert ist und sich dem Bedürfnis nach der scheinbaren Sicherheit geschlossener Ordnungen ergibt (Briggs/Peat 2000, 43). Aus dieser Haltung entstehen Kontrollzirkel. Das sind solche, wo Berater und Klient nicht miteinander in Kontakt sind sondern – gestalttheoretisch gesprochen - im Kontakt mit einer Schablone. Schiebt sich die Schablone (oder schiebt sie der Berater) weiter zwischen die Kontaktflächen, so driften Gefühle und Gedanken zur Situation und zu den Erfordernissen der Situation in den Hintergrund. Konzeptgemäße, „ideale“ Lösungen, Nebenschauplätze oder Ersatzhandlungen treten in den Vordergrund und die Arbeit wird in der Regel anstrengend oder langweilig.

Ob Kontroll- oder Kreativitätszirkel in Gang gebracht werden hängt also wesentlich davon ab, ob Berater bereit dazu sind, Ordnungen und Schablonen vor, nach oder im Gebrauch zu zerstören. In jedem Fall wird eine Ordnung entstehen, die Frage ist, um welchen Preis und zu welcher Güte. Einfache Interventionen fördern Zerstörungsprozesse, indem sie zur Artikulation dessen einladen, was gerade (erforderlich, richtig, störend...) ist. Prozesstechnisch gesprochen leisten mentale und/oder emotionale Zerstörungs-, Kreative- und Zwischenräume, die auch physisch definiert werden können (3 Räume oder einen Raum in 3 Räume teilen), kreative Zerstörungshilfe. In jedem Raum wird getan, was zu tun ist: Zerstören, Basteln, Aufbauen, Schauen.

Die Unterscheidung und Separierung hilft mitunter, das Chaos gemeinsam auszuhalten, wach und mit offenen Augen durchzugehen, bis die neue Ordnung sich zeigt. Der Weg zum Einfachen führt durch das Chaos, ohne dass sich der Berater dabei selbst chaotisch oder beunruhigt fühlen muss. Und das ist ein wesentlicher Unterschied.

3. Vereinfachung 2: Die Beratungsbeziehung als strukturelles und emotionales Lösungsfundament

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

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

Im Falle des *Kopfrauchens* beobachteten wir folgendes:

- Die Beziehung zum Klienten war eher von Distanz und Sachlichkeit geprägt, beiderseitige Wertschätzung, dennoch eher "neutral" bis desinteressiert.
- Prozeßarchitektur oder Design hatten "eigentlich" die Funktion, Kontrollierbarkeit und Sicherheit zu stiften oder Systematik in eine verwirrende Situation zu bringen.
- Wir selbst erlebten uns im Korsett dieser Prozessschritte zunehmend gefangen und vermissten das sichere Gefühl, an den wesentlichen Anliegen dran zu sein. Gleichzeitig war nichts wirklich "Falsches" an diesem Prozess, die Klienten waren zufrieden, doch die Arbeit war nicht wirklich "fließend".

Im Falle der *guten Balance* beobachteten wir folgendes:

- Die Beziehung zum Klienten war vertrauensvoll, wir selbst und der Klient waren sachlich und persönlich emotional engagiert und interessiert. Es gab so etwas wie Interesse, Sympathie und Respekt für einander, kurz, wir waren in Kontakt.
- Prozeßarchitektur und Design beschränkten sich auf minimale Vereinbarungen, die es ermöglichten, den Prozess an den jeweiligen Fortschritt nach einem Arbeitsschritt anzupassen. Lerndesigns waren einfach, auch repetitiv, wenig spektakulär und die Abstimmung im Trainerstaff war fließend und wenig zeitaufwendig.
- Wir entspannten uns im Prozess häufig und die Klienten melden zurück, daß sie an den wesentlichen Themen arbeiten konnten und mehr gelernt hatten, als sie erwarteten.

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

Unter dem Begriff „vertrauensvolle Beziehung“ haben wir alle mehr oder weniger klare Bilder. Wie sieht unseres aus? Von einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung sprechen wir, wenn auf Seiten des Klienten das Gefühl des Vertrauens in uns stärker wiegt als die auch notwendige Vorsicht und Zurückhaltung. Der Klient vertraut sich uns an, ohne sich zu unterwerfen oder Verantwortung aufzugeben. Wir fühlen uns dem Klienten in seinem Anliegen verbunden und können uns dazu in Beziehung setzen.

Das theoretische Fundament dazu sehen wir im gestalttherapeutischen Konzept der Kontaktarbeit als Entwicklungsressource (Perls et al. 1992, Dreitzel 1998) und in der Prozessberatung, wie sie Edgar Schein ausformuliert hat (Schein 1999). Eine vertrauensvolle Beziehung hängt demnach auch davon ab, ob Berater und Klient einander respektieren und aneinander wirklich interessiert sind. Interesse zeigt sich u.a. daran, ob es gelingt, angenehme, unangenehme und heikle Themen im Laufe der Zusammenarbeit ohne übermäßige Angst- oder Schamgefühle anzusprechen (Perls et al. 1992, Schein 2000, 40).

Was hilft ganz alltäglich beim Aufbau einer vertrauensvollen Beratungsbeziehung?

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

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

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

Literatur

- Briggs, J./Peat, D (2000).: Chaos. Abschied von der Sehnsucht, alles in den Griff zu bekommen. München: Knaur
- Dannemiller Tyson Associates (2000): Whole-Scale Change. Unleashing the Magic in Organizations. Berrett-Koehler Publishers
- Dreitzel, H.P. (1998): Emotionales Gewahrsein. Psychologische und gesellschaftliche Perspektiven in der Gestalttherapie. München: dtv
- Gdi_Impuls 1.02: Einfach aber besser. Gottlieb Duttweiler Institut 1/2002.
- Gleick, J. (1998): Chaos. The Amazing Science of the Unpredictable. London: Vintage
- Kluge, F. (1989): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache, 22. Auflage. Berlin et al: Walter de Gruyter
- Luhmann, N. (1995): Sich im Undurchschaubaren bewegen. Zur Veränderungsdynamik hochentwickelter Gesellschaften. In: Grossmann, R./Krainz, E.E./Oswald, M. (Hrsg.): Veränderung in Organisationen. Wiesbaden: Gabler, 9-18
- Perls, F.S./Hefferline, R.F./Goodman, P. (1992): Gestalttherapie. Grundlagen. München: dtv
- Schein, E.H. (1999): Process Consultation Revisited. Reading, Mass. et al.: Addison Wesley
- Schein, E.H. (2000): The next frontier. Edgar Schein on organizational therapy. In: Academy of Management Executive 14/1, 31-44
- Waldorp, M.W. (1992): Complexity. The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos. London: Penguin