

## **Marga Löwer-Hirsch**

### **Auf Wanderschaft – Supervision und Coaching in einer globalisierten Welt**

#### **Summary**

Die Fallstricke monokausalen Denkens, das gedankliche Geradeaus-Gehen von A nach B, werden in diesem Artikel auf der Folie einer globalisierten Welt beleuchtet. Nach einer Begriffsklärung und Auseinandersetzung, was mit Globalisierung gemeint sein kann, stellt sich die Frage, wie sich die Globalisierung auf unsere Tätigkeit als Coaches und SupervisorInnen auswirkt und warum das gedankliche „Geradeaus-Gehen“ sowohl für unsere Klientel wie auch für uns selbst gerade in diesem Kontext unangebracht ist.

Globalisierung wird als ein ambivalenter Prozess dargestellt und fließt sehr viel mehr als wir denken, in unsere Beratungen ein, denn die heutige organisationelle Wirklichkeit wird von zahlreichen „grenzüberschreitenden“ Einwirkungen bestimmt, die wir uns oft nicht bewusst machen.

An zwei Fallvignetten wird abschließend verdeutlicht, wie die Ambivalenz zwischen Wanderschaft und Heimatwunsch, die eng mit der Globalisierungsdynamik verbunden ist, in den Blick genommen und bearbeitet werden kann.

In Shanghai gibt es den Yu-Garten und um in den Garten mit seinen Teehäusern, Teichen, Wasserfällen und Grotten zu gelangen, muss man über eine gewundene Brücke gehen. Die Brücke ist gewunden, damit keine bösen Geister in den herrlichen Garten kommen können, denn böse Geister können nur geradeaus gehen. Ich möchte das Bild der bösen Geister, die nur geradeaus gehen können, verwenden, um auf die Fallstricke monokausalen Denkens in einer globalisierten Welt hinzuweisen. Vielleicht war monokausales und lineares Denken, das gedankliche Geradeaus-Gehen von A nach B, in seiner Anwendung auf gesellschaftliche und politische Verhältnisse, sowie auf die Beziehungen der Menschen untereinander, schon von jeher verengtes und einseitiges Denken. Aber in unserer heutigen Welt erscheint es mir in meiner Tätigkeit als Coach und Supervisorin nach gerade als gefährlich.

#### **Globalisierung, was ist das?**

Globalisierung ist kein neues Phänomen. Allerdings gehen die Ansichten auseinander, ob es ein modernes Phänomen (Beginn im 19. Jahrhundert) oder ein Prozess ist, der tiefe historische Wurzeln hat, z.B. ausgelöst durch die Völkerwanderungen und Handel im römischen Reich, im persischen Reich, der Han Dynastie oder auch dem mongolischen Reich, das vor allem den Handel über die berühmte Seidenstrasse sehr entwickelte und deutlich erleichterte. Bis zu den Wikingern im hohen Norden drangen die Güter im frühen Mittelalter über die Seidenstrasse, was ich im Wikinger Museum in Stockholm überrascht feststellen konnte. Mit dem Handel passierten nicht nur Waren Landesgrenzen, sondern es fand damit

einhergehend auch ein Austausch von Kultur (Literatur, Kunst, Kleidungs- und Essgewohnheiten, Musik, etc.) statt. Immer schon gingen damit positive und negative Effekte einher, wie bei jeder Form von persönlicher oder gesellschaftlicher Entgrenzung.

Migrationen und Wanderbewegungen, die ebenfalls zu einem Austausch und Überschreiten von Grenzen führten, fanden und finden sowohl aus Not wie auch aus Profitwünschen, Abenteuerlust und Neugier statt. Sowohl die Migration aus materieller Not als auch die des neugierigen Überschreitens der Grenzen der jeweiligen Heimat beinhalten für die migrierenden Menschen die Notwendigkeit, sich mit dem Fremden auseinanderzusetzen. Grinberg und Grinberg (1990) unterscheiden hierbei prototypisch zwei Persönlichkeiten, die philobatische und die oknophile, die durch ihre jeweils unterschiedliche Herangehensweise an das Fremde charakterisiert sind. Oknophilie bezeichnet die Neigung zum Festhalten am Sicheren und Stablen. Philobatismus bezeichnet die Suche nach neuen und aufregenden Erfahrungen. Beide Begriffe stammen von dem Psychoanalytiker Michael Balint. Der oknophile Typus ist anhänglich gegenüber Menschen, Orten und Gegenständen, der philobatische vermeidet Bindungen und neigt zu unabhängigem Leben (S. 22f).

Die moderne Globalisierung, die in den letzten Jahrzehnten an Schnelligkeit und Dynamik rasant zugenommen hat, kann sowohl unter ökonomischen als auch kulturellen Gesichtspunkten betrachtet werden (wikipedia). Die Effekte der Globalisierung sind weltweit bemerkbar und wirken sich unterschiedlich auf die Industrie- und Finanzsysteme, die gegenseitige Verbundenheit der Märkte, auf die politischen Systeme, den Informationsfluss, die Ökologie und vieles mehr aus.

Die Kontroverse, die zwischen Globalisierungsbefürwortern und Globalisierungsgegnern stattfindet, dreht sich allgemein gesagt um Einschätzungen, ob Globalisierung zu Überfremdung, Ausbeutung und Reduktion von Diversität durch das westlich geprägte kapitalistische System führe oder ob im Gegenteil, ein internationaler Multikulturalismus und (vor allem seit der jüngsten Finanzkrise) „gezügelter“ Kapitalismus zu Frieden, Verständnis der Kulturen untereinander und mehr Wohlstand für Alle führen könne. Ein sehr pragmatischer Ansatz geht schlicht davon aus, dass Globalisierung unvermeidlich ist und deshalb Institutionen geschaffen werden müssen, ähnlich der direkt gewählten UN, die einen Überblick über die nicht gewählten internationalen Körperschaften ausüben müssen. (wikipedia S. 7) Der Italiener Carlo Bastasin, Visiting Fellow am Peterson Institute for International Economics in Washington, geht davon aus, dass auch das Finanzmonster der Finanzkrise ein von Menschen gemachtes ist, das deshalb auch von Menschen verändert werden kann: „Die Globalisierung ist ein reales Monstrum, aber ebenfalls eins der nützlichen Art. Sie könnte uns lehren, in globalen Maßstäben zu denken und Verantwortung zu teilen.“ (2009)

**Wie wirkt sich die Globalisierung auf unsere Tätigkeit als SupervisorInnen und Coaches aus und warum ist das gedankliche „Geradeaus-Gehen“ sowohl für unsere KlientInnen wie auch für uns selbst in diesem Kontext unangebracht?**

Die Frage, wie sich die Globalisierung auswirkt, ist, so allgemein gestellt, gar nicht zu beantworten und dennoch hilfreich. Sehr viel mehr als wir denken, wird unsere organisationelle Wirklichkeit von „grenzüberschreitenden“ Einwirkungen bestimmt, aber wir machen uns die zahlreichen Einwirkungen nicht immer bewusst.

In dreierlei Hinsicht können wir in unserer Beratungstätigkeit davon berührt sein:

- Wenn wir mit Teams oder Einzelnen arbeiten, die international agieren,
- wenn wir mit multinational zusammengesetzten Teams arbeiten, deren Klientel wiederum multinational sein kann,
- wenn wir in und mit Organisationen arbeiten, die sich aufgrund von ökonomischem Druck, der mittel- oder unmittelbar mit der Globalisierung zusammenhängt, neu aufstellen müssen.

Wir begegnen den Ein- und Auswirkungen von Globalisierung in sozialen Institutionen wie Kliniken, Beratungsstellen, Gesundheitsämtern, etc. oder bei Fusionierungen, Firmenaufkäufen im Inland oder über Ländergrenzen hinweg, joint ventures oder auch EU finanzierten Projekten, die von nationalen Ministerien verwirklicht und betreut werden müssen, um nur einige Beispiele herauszugreifen. Teams, die multinational zusammengesetzt sind und auch KlientInnen und KundInnen, deren Sprache und ursprüngliche Heimat nicht deutsch und Deutschland ist (zB in der Psychiatrie und speziell der Gerontopsychiatrie) begegnen uns öfter als noch vor 20 Jahren. Die Haltung, mit der wir hier beratend tätig sein können, kann einerseits nicht wertneutral sein, andererseits wohl kaum mit einseitiger Denkweise bestritten werden. Es breitet sich ein dynamisches Spannungsfeld aus, das es erst einmal auszuhalten und zu untersuchen gilt, bevor Antworten und mögliche Lösungen durch die SupervisandInnen und Coaches je nach Fragestellung und Auftrag „vor Ort“ gefunden werden können. Kollektive Übertragungs- Gegenübertragungsbereitschaften und reale und vermeintliche Benachteiligungsthemen gilt es zu erspüren und im Kontext der Arbeitsaufgabe zu bearbeiten. Wie schwer im globalisierten Zusammenhang Internationalität zu leben ist, kann jeder an sich selbst erfahren, wenn er mit seinen Einschätzungen, die von der Herkunft mitgeprägt sind, versucht, Offenheit dem Fremden gegenüber zu bewahren. Während einer kürzlich durchgeführten Studienreise mit BerufskollegInnen nach Shanghai nahm ich an einer Hospitation einer großen psychiatrischen Klinik teil. Ich war interessiert und hatte mir fest vorgenommen, nicht vorschnell über das System zu urteilen. Als wir mit einer kleinen KollegInnengruppe jedoch in die kinderpsychiatrische Abteilung kamen und ich die Kinder und Jugendlichen in einem trostlosen, eingezäunten Areal draußen spielen sah, wurde mir anders zumute. Die Schwestern, Pfleger und Ärzte standen draußen herum, nahmen keinen Kontakt zu den Kindern und Jugendlichen auf, und die junge Ärztin, die uns herumführte, verstand meine Fragen nach einem pädagogischen Konzept, das möglicherweise in die psychiatrische Arbeit integriert sein könnte, überhaupt nicht. Sie hatte ein rein biologistisches Konzept von psychischer Erkrankung im Kindes- und Jugendalter. Ich wurde

mit meinen Fragen immer ungehaltener und eindringender, ohne mir Gehör verschaffen zu können. Nach diesem Besuch habe ich mich geschämt über meine direktiven Fragen und zeitweise wütenden Gefühle. Im Anschluss habe ich mich verwirrt gefühlt und wieder einmal festgestellt, wie schwer es ist, im internationalen Kontext Unterschiedlichkeit und Einschätzungen abzugleichen ohne vorschnell zu urteilen. Eine Kollegin hatte die Situation ganz anders erlebt und meinte, in Deutschland würden sich die Betreuer doch vielleicht viel zu sehr auf die Kinder stürzen. Holzhauser (2003) beschreibt ähnliche Erfahrungen, die er in seiner Arbeit mit internationalen Teams macht. Dass nämlich auf der Personenebene Themen wie Trauer und Scham virulent werden bei MitarbeiterInnen, die sich bisher im nationalen Kontext als kompetent erlebt haben und sich im anderen Kontext nun als destabilisiert, unsicher und inkompetent erleben, ohne sich dies eingestehen zu dürfen. Die Team Mitglieder, die am besten zurecht kämen seien diejenigen, die als normal ansehen und „... akzeptieren, dass ihr Befinden und ihre Situationsbewertung in internationalen Situationen heftiger schwankt als im nationalen Kontext.“ (S. 14) Ich würde ergänzen, dass es den BeraterInnen zuweilen ganz ähnlich geht und eine gewisse Gelassenheit mit sich selbst in der Begegnung mit dem Fremden, dem erst einmal Unverständlichen, gut tun könnte.

### **Globalisierung – ein ambivalenter Prozess**

Zugespitzt formuliert geht es in vielen Beratungen darum, eine eher kulturoptimistische mit einer eher kulturpessimistischen Sichtweise abzugleichen. Für die kulturpessimistische Sicht steht nach Strauß (2009) z.B. Keupp mit seinem Vortragstitel „Das erschöpfte Selbst auf dem Fitnessparcours des globalen Kapitalismus“ oder für die kulturoptimistische Sicht Opaschowski mit seinem Titel „Aus der Gesellschaft der Ichlinge wird eine Gemeinschaft auf Gegenseitigkeit“. Strauß führt aus, dass wir uns durch die Globalisierungsauswirkungen insgesamt in einem ambivalenten Prozess befinden. Die positiven Folgen seien „Autonomiegewinn, Aufhebung von Grenzen, Ausbreitung weltumspannender Muster politischer und sozialer Organisationen (Weltgesellschaft?)“, die negativen: „rascher sozialer Wandel, Anomie, negative Auswirkungen auf die Weltgesundheit.“ (ebenda)

An welchem Faden man auch zieht, es scheint immer auch das Gegenteil wahr zu sein. Leggewie (1999) betont die Zunahme von Identitätsproblemen, also die Entfremdung von sich selbst sowie die Zunahme von Beziehungsproblemen, sprich die Entfremdung vom Mitmenschen. Gleichzeitig erscheint es uns als ein Gewinn, wenn Menschen mit zunehmender Individualisierung, vielleicht sogar zunehmendem Individualisierungsdruck, mehr Eigenverantwortung übernehmen können und dürfen. Die Menschenrechtserklärung der UNO, eingeschlossen Frauen- und Kinderrechte, wäre ohne diesen zunehmenden weltweiten Individualisierungsdruck nicht entwickelt worden. Der negativ konnotierte Individualisierungsdruck geht eben gleichzeitig einher mit einer größeren individuellen Freiheit, sich auszudrücken. Die Professionen Psychotherapie, Supervision, Coaching und Beratung wären ohne Moderne und Postmoderne, die wiederum mit dynamisierter Globalisierung eng verbunden sind, gar nicht entstanden, es wäre kein Bedarf vorhanden.

Die Legitimation für Psychotherapie erhält heute mit der Fokussierung auf einen einseitigen Wissenschaftsbegriff (evidenzbasierte Forschung, Überwiegen quantitativer Forschung mit großen Stichproben, abfragbarem Wissen, etc.) Einengungen. Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement weisen Psychotherapie zunehmend als Ware aus (Strauß 2006). Einzelfallstudien, eingebettet in kulturwissenschaftlich narrative Forschung, werden zur

Ausnahme, sind jedoch außerhalb des sich einseitig legitimieren müssenden oder wollenden universitären Wissenschaftsbetriebs gefragt und erwünscht. Supervision, Coaching und Beratung stehen zwar nicht unter dem ökonomischen Druck einer Kassenleistung, sind aber von diesem Prozess nicht verschont. An dieser Stelle können wir wieder einen ambivalenten, wenn nicht dialektischen, Prozess ausmachen. Der größeren Möglichkeiten in der Postmoderne, die je eigene Persönlichkeit zu entfalten, eingeschlossen die Fähigkeit, auf dieser Basis verantwortlich zu handeln, steht die Forderung nach schneller Symptombeseitigung und raschem Funktionieren gegenüber. In diesem Spannungsfeld bewegen sich auch Supervision und Coaching, die psychodynamisch orientierten allemal. Der Soziologe Kurt Lüscher (2009) formuliert ein dazu passendes Paradoxon. Er sagt, dass das Verständnis des Menschen in unserer heutigen Welt insofern paradox sei, als Individualität gefordert und gleichzeitig negiert wird. Wollen wir jedoch die Chancen, die eine globalisierte Welt uns bietet, ergreifen, so können gerade Supervision und Coaching als ein Ort der Begegnung entworfen werden, an dem Ambivalenzen benannt und ausgehalten werden können, um in einer globalisierten Welt vielleicht nachhaltiger effektiv zu sein. Dies setzt natürlich voraus, dass um die Ecke gedacht und gefühlt werden kann, dass ein neben sich selbst treten können, sozusagen ein „Blick aus der Ferne“ auf sich selbst (vgl. Löwer-Hirsch 2003), möglich wird.

### **Wanderschaft und Heimatwunsch**

Weil die Begriffe Wanderschaft und Heimat eng mit der Globalisierungsdynamik verbunden sind, möchte ich diese im Kontext unserer Profession näher beleuchten. SupervisorInnen und Coaches sind immer schon, aber in den letzten Jahren deutlich zunehmend, auf Wanderschaft in fremden Gebieten. Für eine psychodynamisch orientierte Beraterin gehört ethnopsychoanalytische Kompetenz im „fremden Land“ (Organisationen sind hier gemeint) zum Handwerkszeug. In diesen fremden Gebieten, den Organisationen, in denen sie nicht „zu Hause“ ist, bietet sie eine Art virtuellen Raum, sie schafft einen Beratungsraum im sogenannten Setting. Anders ausgedrückt: Es wird ein Rahmen bereitgestellt, in dem ein symbolischer Raum geschaffen werden kann, damit sich das jeweilige Thema, der Auftrag, entfalten und bearbeitet werden kann. Es kann trotz zunehmender Schnellebigkeit in den Organisationen dennoch ein Ort vorübergehender Beheimatung geschaffen werden, eine, wie Jean Amery (1980) es einmal ausgedrückt hat, Art „mobiler Heimat“; ich sage ausdrücklich mobil, weil keine Ersatzheimat geschaffen und der Doppelcharakter von Heimat nicht geleugnet werden soll. In diesem besonderen und vorübergehenden Raum können Gedanken und Gefühle zur Sprache gebracht werden, die als Subtext unter den Arbeitsaufgaben liegen, wie z.B. die Angst vor Ausgeschlossen-Werden, das Festhalten-Wollen am Alten, der Wunsch auf Neues und Veränderung und auch Verwirrungen darüber, welche Einschätzungen denn jetzt gelten sollen, weil sie nicht mehr nach dem Muster richtig oder falsch gefällt werden können.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang Doppelcharakter von Heimat? Das Doppelte von Heimat bewegt sich zwischen den Polen Geborgenheit und Grauen. Heimat kann nicht ohne Fremde gedacht werden, ist soziologisch betrachtet komplementär zur Fremde und gehört zu den Konstitutionsbedingungen von Gruppenidentität. Und es beschränkt sich nicht auf ein rechtliches Problem, wer gewissermaßen einen Anspruch auf Heimat hat, da Definitionen von Gruppenidentität und Gruppengrenzen immer auch deren Ausschluss implizieren, und zwar auch innerhalb gegebener Heimat. Einer notwendigen Sicherheit in der Beheimatung

können Ausschluss, Ausstoßung und Vertreibung (das Grauen) gegenüberstehen, nicht nur an den örtlichen Grenzen von Heimat zur Nachbarregion, sondern auch innerhalb ein und derselben Region. Den Doppelcharakter von Heimat in seiner psychosozialen Dimension hat Werner Herzog eindrucksvoll in seinem Film „Kaspar Hauser“ in Szene gesetzt. Wir wandern, von der Kamera geführt, durch eine idyllische Landschaft: Äcker und Wiesen, Wald und Blumen. Das Korn biegt sich im Wind, es weht uns ein Gefühl von Heimat, Sehnsucht nach der Heimat und Heimweh an. Wir biegen nach der Kamerawanderung durch Flur und Feld in ein kleines Fachwerkstädtchen ein. Als Städtchen auf seine Weise anheimelnd und pitoresk, bis sich Fensterläden und Fenster öffnen. Es folgt jäh die Ernüchterung: Aus den Fenstern treffen uns Blicke misstrauischer Menschen, die ihre Aufmerksamkeit auf die Straße richten, auf der Kaspar Hauser schwankenden Schrittes einmarschiert. Blicke, die auf eine enge menschliche Gemeinschaft schließen lassen. Auf Menschen, die mit Ablehnung und Feindseligkeit dem Fremden begegnen. Die menschliche Sehnsucht nach Geborgenheit, Aufgehobensein und Sicherheit, die der Begriff „Heimat“ evoziert, und der Preis, der dafür zu zahlen ist, wird fühlbar. Der Preis heißt, sich einfügen in ein Regel- und Normenwerk, das sich nicht nur auf das Fremde bezieht, das dadurch ausgeschlossen werden soll, sondern auch Abweichler in der eigenen heimatlichen Gemeinschaft zur Anpassung zwingen soll oder dem Ausgestoßen-Sein preisgibt. Im Film führt es dazu, dass Kaspar Hauser, als er sprechen gelernt hatte, über sich sagte: „Ich wollt`, ich wär` ein Anderer.“

Diese gruppendynamischen Phänomene lassen sich sogar bei scheinbar „harmlosen“ Beispielen wie der Einführung von Projektarbeit auf Zeit in Betrieben oder Verwaltungen entdecken. Man kann diese Dynamik in Supervisionsprozessen hautnah erleben, auch wenn Modelle entwickelt wurden, die Projektarbeit „bekömmlich“ einzuführen. Ich konnte z.B. im Kontext meiner Arbeit in einem Ministerium erleben, wie die Einführung von Projektarbeit quer zu Abteilungen, um Ressourcen zu bündeln und einen Synergieeffekt herzustellen, von vielen MitarbeiterInnen misstrauisch begleitet wurde. Auf einer unbewusst/halbbewussten Ebene wurde den ProjektmitarbeiterInnen sowohl Heimat- als auch Loyalitätsverrat zu ihren jeweiligen Referaten und Abteilungen unterstellt.

Wieviel seelische Arbeit kostet es dann erst, wenn eine Firma von einer ausländischen aufgekauft wird und Gefühle wie Überfremdung und Unterlegenheit auszubalancieren sind oder sich bei Fusionierungen sofort die Frage nach der Macht: „Wer ist oben, wer unten, wer hat gewonnen, wer verloren?“ stellt. Die Supervisions- und Coachingaufträge nehmen zu, in denen MitarbeiterInnen in solchen und ähnlichen Kontexten um Beratung ersuchen, die mittel- oder unmittelbar mit dem Globalisierungsthema verbunden sind.

Zur Veranschaulichung des oben Ausgeführten möchte ich einen kleinen Einblick in meine „globalisierte Werkstatt“ als Supervisorin und Coach geben, indem abschließend zwei Fallvignetten vorgestellt werden.

### **„Vertrieben im eigenen Land“**

Ein Operation Director einer vormals deutschen Firma, die von der Firma eines europäischen Nachbarstaats aufgekauft worden war, ersucht um Coaching, weil er mit dem Verlust von „Heimat“ und Vertrautheit nicht zurechtkommt, wie er es später formuliert hat. Der akute Anlass war sein Wunsch, den Wieder-Einstieg in seine Arbeit nach einer Krankheitszeit von 5 Wochen meistern zu können, um einem vielleicht erneut drohenden Burn-Out schon vorab

entgegen zu wirken. Er arbeitet in gehobener Managementfunktion als Operation Director der nun europaweit agierenden, ehemals deutschen Firma. Der Druck, erfolgreich agieren zu müssen, nahm seit der Übernahme deutlich zu. Einerseits versuchte er, seine Mitarbeiter weiterhin verlässlich zu führen und ihnen Sicherheit zu geben, andererseits stellte das neue Management völlig neue Anforderungen an ihn. Er wurde verantwortlich gemacht für Probleme in Bereichen, für die er, wie er meinte, eigentlich nicht zuständig war, die ihm aber kurzfristig unterstellt wurden, obwohl es Bereiche waren, für die das neue General Management sich hätte zuständig erklären müssen. Er befürchtete, dass beabsichtigt sein könnte, ihn scheitern zu lassen, um ihn begründet absetzen zu können. Er wollte von mir praktische Hilfe, wie er der email Flut besser Herr werden könne und sich weniger vor den internationalen meetings und Arbeitskonferenzen fürchten müsse. Auf Nachfragen wurde deutlich, dass er sich zunehmend in einer Situation befand, in der er nicht mehr unterscheiden konnte, wo er sich nur überverantwortlich und inkompetent fühlte oder tatsächlich real verantwortlich und in Teilen inkompetent war. An dieser Stelle sprang sein Körper ein und übernahm, symbolisch gesehen, die Verantwortung für den unhaltbaren Zustand, indem er streikte. Die Überforderung mündete in Schlaflosigkeit, Übererregbarkeit, dauernder Müdigkeit und allgemeiner körperlicher Erschöpfung. Eine Krankschreibung war unausweichlich. Im kurzfristig aufgenommenen Coaching stellte sich recht schnell heraus, dass durch die neue betriebliche Situation ein lebensgeschichtlich in ihm schlummerndes Muster aktiviert worden war. Nach der Scheidung der Eltern, die bis dahin gemeinsam einen Familienbetrieb geführt hatten, und einer darauf folgenden Straftat des Vaters, die ihn vorübergehend ins Gefängnis brachte, brach der Coachee damals sein gerade begonnenes Studium ab, um den Familienbetrieb zu retten. Aber auch als Kind und Jugendlicher hatte er sich häufig schon verantwortlich gefühlt für das Wohlergehen beider Eltern. Er habe aber nie ein Überlastungsgefühl gespürt, sondern sei „sonnig“ gewesen. Mit Ambivalenzen musste er nicht umgehen lernen, weil er sie nicht spürte, sondern abspalten konnte. Zum ersten Mal in seinem Leben sei er jetzt in eine solche Krise geraten. Unbewusste Beziehungsmuster von Überverantwortung und Überverantwortlichkeit sowie einer Rollenumkehr in der Primärfamilie trafen auf ähnliche Arbeitsbeziehungsmuster in der von Übernahme geprägten Firma. Was bisher im Leben nicht gespürt worden war, bahnte sich im körperlichen Erschöpfungszustand seinen Weg. Und dies war die Chance der körperlichen Krise. Man könnte meinen, dass in diesem Fall eine Psychotherapie induziert gewesen wäre. Aber zum einen wollte der Klient dies nicht, und zum anderen schien der Fokus eindeutig in den veränderten beruflichen Anforderungen zu liegen. Im psychodynamisch orientierten Coaching ging es weder um Schonung des Coachee, noch um ein Puschen in eine bestimmte Richtung. Es ging für den Coachee vielmehr darum, im eigenen Recht eine Balance zwischen den organisationellen Zumutungen und Erfordernissen und der eigenen Person mit seiner Geschichte herstellen zu können. Dies war in seinem Fall in 12 Coachingsitzungen möglich.

### **Die neue Unordnung aktiviert die alte Ordnung**

Eine IT Managerin (mittleres Management) möchte Coaching, weil sie mit den Umbrüchen und Verwerfungen in ihrer Firma nicht mehr zurechtkommt. Es baut sich am Arbeitsplatz Wut in ihr auf, die sie auch zu Hause kaum abgebaut bekommt. Ihr Partner, ein Kindertherapeut, rät ihr zu einer Supervision oder einem Coaching bei mir. Sie berichtet, dass ihr vormals angenehmer Arbeitsplatz völlig umgekrempelt worden sei. „Ihr“ Medienverlag hat mit einem anderen großen Verlag fusioniert und sei nun deutschlandweit aufgestellt. Ihr Team findet sich nur noch als Teilteam wieder. Chaos und Unordnung würden

den Alltag beherrschen. Die Branche stehe unter Druck, vor allem durch andere neue Medien, die den Markt eroberten. Aber warum müsse sie sich deshalb mit Call Centern herum plagen, die in Indien oder sonst wo wären, nur nicht in Deutschland? Es fällt auf, dass die Coachee einen starken süddeutschen Akzent spricht und ich wundere mich, dass das Hochdeutsche nach den langen Jahren im nordischen „Ausland“ so gar nicht abgefärbt hat. Einerseits scheint sie ein sehr traditionell orientierter, und auf Sicherheit bedachter Mensch zu sein, andererseits muss sie wirklich eine Sisyphos Aufgabe bewältigen, nämlich daran mitwirken, dass mit einem einheitlichen IT System gearbeitet werden kann und das tägliche Geschäft trotzdem weiterläuft. In der Firma wird nach der Fusionierung einiges Geld dafür ausgegeben, Persönlichkeitsprofile von MitarbeiterInnen extern herstellen zu lassen, aber der Fusionsprozess wird an keiner Stelle als Organisationsentwicklungsaufgabe verstanden, die entsprechend begleitet werden müsste. Wir arbeiten an ihrer Wut, die auch in den Sitzungen deutlich spürbar ist und sich Luft macht. Es dauert ein paar Sitzungen bis klar wird, dass die Wut sich aufbaut, wenn sie in Stress gerät und sich restlos überfordert fühlt. Wir diagnostizieren dies als Spannungszustände und versuchen herauszubekommen, in welchen Situationen sie die Spannung nicht aushalten kann. Es sei immer dann, wenn Team-übergreifende Lösungen gefunden werden müssten, Verantwortliche für den Prozess überhaupt erst eruiert oder installiert werden müssten. Es sind diese ad hoc Situationen, die sie überfordern und in denen sie die Fähigkeit entwickeln müsste, einen Schritt zurückzutreten, um die Situation erst einmal „aus der Ferne“ zu betrachten und einen Überblick zu bekommen. Ich hatte sie schon einmal nach ihrer familiären Herkunft befragt, und sie antwortete, dass sie auf einem Bauernhof mit dazugehörigem Weinberg aufgewachsen sei. Sie sehe aber keinen Zusammenhang mit ihrer Familiengeschichte und der jetzigen Situation. Aus dem bäuerlichen Umfeld habe sie sich gelöst und bisher ja auch keine Probleme gehabt. Ich kann mir dennoch vorstellen, dass durch die neue Situation alte Muster aktiviert werden und frage, wodurch denn das Leben der Familie bestimmt gewesen sei. Es kommt sehr schnell und bestimmt: „Durch das Wetter“. So gab es dort immer ad hoc Situationen, in denen die ganze Großfamilie zusammengetrommelt werden musste, um zur Ernte auf die Felder oder in den Weinberg zu gehen. Auf meine Frage, wer denn die Macht gehabt habe, alle zu aktivieren und aus ihren jeweiligen Zusammenhängen herauszureißen, denn Onkel und Tanten hatten ja ihre eigenen Erwerbstätigkeiten, wird deutlich, dass die Autorität nicht bei einer Person lag, sondern es eine unbefragte familiäre Verantwortung seit Generationen gab, zur Stelle zu sein, wenn das Wetter es erforderlich machte. Indem wir weiter die familiäre Drucksituation fokussieren, die auch damals als hochgradig angespannte Atmosphäre empfunden wurde, wird deutlich, dass sie diese als Kind schon als unangenehm empfand und in Erntezeiten häufiger mal krank wurde. Die derzeitige „Unordnung“ in ihrer neuen/alten Firma aktiviert in den für sie prekären ad hoc Situationen die alte familiäre moralische Ordnung, dass sich jeder fraglos zur Verfügung zu stellen habe. Dies erzeugt in ihr eine Spannung, in der sie vom familiären Unbewussten her nicht einen Schritt zurücktreten darf, sondern sofort und unbedingt zur Stelle sein muss. Die Coachee war über diese Entdeckung außerordentlich überrascht. Vielleicht wird es ihr gelingen, zwischen den Ordnungen besser wandern zu können.

Die beiden Fallvignetten mögen verdeutlichen, wie wenig wir uns in Zeiten der Globalisierung darauf verlassen können, dass unsere Arbeitszusammenhänge so bleiben wie sie sind. Sie mögen auch verdeutlichen, was gefordert scheint, um mit den Veränderungen

so fertig zu werden, dass zum guten Leben noch genügend Zeit bleibt und wir nicht vor dem Bedürfnis nach geraden Wegen die Lebendigkeit des Seins fürchten müssen. Wandern müssen oder können wir freiwillig oder unfreiwillig im Außen, aber eine Reise in unsere jeweilige Vergangenheit im Innen, die unser heutiges Tun mitbestimmt und vor allem in Krisenzeiten aktiviert wird, bleibt uns nicht erspart.

Die Schriftstellerin Chimamanda Adichie, die sowohl in den USA als auch in ihrer ursprünglichen Heimat Nigeria zu Hause ist und sich ärgert über die einseitige Art vieler Menschen auf der Westkugel unserer Erde, Nigeria nur in seinen Schattenseiten wahrzunehmen, hat auf die Frage, wie man wissen kann wie zu leben geantwortet: „Wie weiß man denn, wie und wo man sein Leben leben soll? Man kann das nicht wissen und sollte es nicht wissen. Das Leben ist eine Entdeckungsreise, wir lernen es, indem wir es leben.“ (SZ Magazin 2009).

## Literatur

Adichie, Chimamanda (2009): Interview. Süddeutsche Zeitung Magazin, Nr. 41

Améry, Jean (1980): Wie viel Heimat braucht der Mensch. In: Jenseits von Schuld und Sühne. Bewältigungsversuche eines Überwältigten. München

Bastasin, Carlo (2009): Eine Welt aus Monstern. Süddeutsche Zeitung, 19.10.2009

Grinberg, León und Grinberg, Rebecca (1990): Psychoanalyse der Migration und des Exils. München

Holzhauser, Michael (2003): Begleitung internationaler Teams. Zeitschrift Supervision, Heft 1

Leggewie, Claus (1999): Kultur Politik Globalisierung. Transit. Europäische Revue, Heft 17

Löwer-Hirsch, Marga (2003): Reflexionen über den Begriff Heimat – auch in Supervision und Organisation. Freie Assoziation, Heft 2

Lüscher, Kurt (2010): "Homo ambivalens" - Herausforderung für Psychotherapie und Gesellschaft. In: Psychotherapeut. 55:136-146

Strauß, Bernhard (2006): Psychotherapie – Über den Warencharakter von Psychotherapie. Psychotherapeut, 51, 354 - 362

Strauß, Bernhard (2009): Der globalisierte Psychotherapeut. Vortrag gehalten auf der Fachtagung „Psychotherapie und Globalisierung“, Littenheid, Schweiz

Wikipedia (2009): <http://en.wikipedia.org/wiki/Globalization>. gesehen am 7.8.2009