

Coaching - aber nicht Couching

Die DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.) veranstaltete im September '89 in Düsseldorf eine Fachtagung zum Thema: "Coaching - eine neue Aufgabe für Personalverantwortliche". Was ist Coaching? Wie wird Coaching gemacht? Ist Coaching etwas Neues oder nur 'alter Wein in neuen Schläuchen'? Ist Coaching für die Arbeit im Personalwesen überhaupt von Bedeutung? Diese und weitere Fragen sollten beantwortet werden. Nach meiner Einschätzung gab es recht klare Antworten. Dem Veranstalter ist außerdem eine glückliche Hand bei der Auswahl der Referenten zu bescheinigen. Die vier Beiträge fügten sich zu einem deutlichen Gesamtbild zusammen. Wesentliche Bestandteile eines Konzepts für Coaching zeichneten sich ab, erkenntnistheoretische Voraussetzungen wurden angesprochen und Erläuterungen anhand firmenspezifischer Fragestellungen gegeben. Die Beiträge: H. H. HUCK, Frankfurt a. M., "Der externe Berater als Coach"; Prof. Dr. U. GRAU, Kiel, "Die Führungskraft als Coach"; Dr. H. DAUL, Frankenthal, "Personalkultur - Fundament des Coaching"; Th. SATTELBERGER, Stuttgart, "Coaching als Bestandteil einer unternehmerischen Personalentwicklungs-Konzeption."

Coaching ist eine Antwort des 'Beratungsmarktes' auf veränderte Anforderungen, vor die sich Verantwortliche in Personalführung und Personalentwicklung gestellt sehen. Wenn verschiedene Anzeichen nicht trügen, wird der Bedarf an Coaching - im richtig verstandenen Sinne - künftig eher noch steigen. Coaching ist also eine neue Form der Beratung. Um die Konturen nicht zu verwischen, ist eine Abgrenzung nach zwei Seiten hin erforderlich. Coaching betätigt sich dort, wo Beratungen in der Form des Unterrichtens wirkungslos bleiben; und es 'darf' nicht als eine verkleidete Therapie

(schon gar nicht als Psychoanalyse) auftreten. Wenn ich die Stimmung auf der Tagung richtig einschätze, möchte man diese zweite Abgrenzung tatsächlich mit einem Verbot sichern.

Freie Märkte bringen immer wieder auch kurzlebige Produkte hervor. Sie daran zu hindern, hätte zur Folge, daß ihre Kreativität erstickt würde. Im Falle des Coaching sprechen viele Anzeichen m.E. dafür, daß der Beratungsmarkt hier sensibel auf Bedürfnisse reagiert, die durch neuere Entwicklungen im Personalwesen entstanden sind. Aus psychologischer Perspektive, erst recht aus der Perspektive der Psychologischen Intensivberatung gesehen, möchte ich sagen: Die Praxis hat nun endlich jene wissenschaftlichen Bemühungen eingeholt, die darauf gerichtet waren, eine neue Beratungsform zu entwickeln, die gleichrangig sowohl neben der Unterrichtung im herkömmlichen Sinne als auch neben diversen Therapien mit eigenen Zielsetzungen und Vorgehensweisen ihren Platz einnimmt.

Coaching ist eine lösungsorientierte Beratung für die Bewältigung beruflicher Anforderungen, denen sich sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen und Institutionen zu stellen haben. Diese Beratung wird im Stile einer psychologischen, 'mental' Betreuung, d.h. einer 'unterstützenden Beziehung', durchgeführt. Coaching soll nicht nach dem Gießkannenprinzip betrieben werden, um lediglich einem diffusen Unterstützungs- und Anlehnungsbedürfnis entgegenzukommen. Für die Notwendigkeit und Wünschbarkeit von Coaching gibt es recht klare Indikationen. Coaching ist angezeigt, wenn kritische Situationen eingetreten sind: etwa bei der Übernahme neuartiger, belastender Verantwortungen, bei Aufstiegs- und Nachfolgeproblemen, bei Integrationsaufgaben, während einer Unternehmenskrise, auch während der Wiederherstellung von Belastbarkeit und Leistungsfähigkeit. Ziel des Coaching ist es, für die Bewältigung der neuen Anforderungen mehr Freiheitsgrade zu

entwickeln. Damit ist eine Erweiterung der Fachkompetenz in den Bereichen der Personalführung und der Personal- sowie Unternehmenskultur gemeint.

Für die theoretischen Grundlagen des Coaching zeichneten sich auf der Tagung zwei Positionen ab: eine eklektische (H. H. HUCK), die aus verschiedenen Therapierichtungen (bevorzugt aus der Verhaltenstherapie) jeweils das auswählt, was zur Durchführung des Coaching geeignet erscheint; und eine 'radikale' konstruktivistische (U. GRAU), die von der Auffassung ausgeht, daß Individuen und soziale Systeme (Organisationen und Institutionen) autonome, sich selbst organisierende Systeme sind, die ihre jeweiligen 'Wirklichkeiten' konstruieren. Während es nach der ersten Position für die Durchführung des Coaching als hilfreich angesehen wird, die psychologischen Fertigkeiten mit Kenntnissen aus anderen Fachrichtungen, etwa über unternehmerische Strukturen, Probleme usw. zu ergänzen, kann die konstruktivistische sich darauf stützen, daß die Systeme einer Organisation/Institution und natürlich auch die von Unternehmen sich 'in den Köpfen' derer abbilden, die sich dem Coaching unterziehen. Allzuviel Vorwissen über unternehmerische Strukturen etc. könnte sich aus dieser Sicht sogar störend auswirken. Auf die Problematik eklektischen Vorgehens braucht hier im einzelnen nicht eingegangen zu werden. Nur dies sei angemerkt: Eine Kollektion von Interventionen, wovon jede sich anderswo bewährt haben mag, bedarf, um mit ihr insgesamt strategisch arbeiten zu können, dann doch einer systematischen Vereinheitlichung. Und die Vereinheitlichung ist das Problem. Erfolgt sie nach einem explizit gemachten Prinzip, hebt das den Eklektizismus auf; erfolgt sie, weil die Not des Handelns es gebietet, nach impliziten Regeln, bleibt das Vorgehen schwer kontrollierbar, sogar Vorurteilen verhaftet. Auch die konstruktivistische, rekonstruierende Position steht vor der Frage, wie das, was sich 'in den Köpfen' zunächst fragmen-

tarisch abbildet, zu vereinheitlichen ist. Die Erfahrungen beim Coaching haben jedenfalls ergeben, daß bildhafte Metaphern 'griffige und lebendige' Abbildungen gewährleisten und daß gerade die Metaphern neue Perspektiven für künftiges Handeln verdeutlichen. Die Metaphern sind es auch, die der Coaching-Kunde in seine tägliche Praxis mitnimmt - als Erinnerung und als Anstoß, es in problematischen Situationen mit einer anderen, neuen Perspektive zu versuchen.

Mit auffälligem Nachdruck wurde wiederholt auf eine Abgrenzung von der psychoanalytischen Therapie bestanden. Coaching darf kein Couching sein! Dem aufmerksamen Beobachter und Teilnehmer der Tagung konnte nicht entgehen, daß schon die Vorstellung, Coaching könnte etwas mit Psychoanalyse zu tun haben, erhebliche, ja massive Widerstände weckte. Was ist denn so erschreckend und vermeintlich gefährlich an der Psychoanalyse? Könnte sie Wahrheiten aufdecken, die nicht gehört werden wollen? Ganz offensichtlich bedarf dieser Widerstand einer 'Bearbeitung'. Wann läuft denn Coaching 'Gefahr', zu einer Psychotherapie zu werden? Warum wäre das überhaupt eine Gefahr? Und wie soll eine Führungskraft, die in der Regel wohl kein Psychologe ist, erkennen, wann sie sich in einen Prozeß eigener unbewußter Spannungen hineinbegeben hat und wann die Organisation des Unternehmens die 'kritische Situation' herbeiführte, oder, um es offen zu sagen, wann und wie weit die Pathologie eines Unternehmens sich mit pathologischen Verhaltensmustern der Führungskräfte verknüpft hat. Nochmals: Worin liegt die Gefahr? Wohl nicht darin, daß es Gründe gibt, sich diese und ähnliche Fragen zu stellen. Gefährlich wird es, wenn man diese Fragen in Grauzonen, bis in die Stuben der Wahrsager hinein, abdrängt. In diesen Grauzonen und nicht auf der Couch des kunstgerecht arbeitenden Analytikers werden wüste Deutungen, auch nicht gerade preiswert, gehandelt.

Psychoanalyse und Management-Coaching auf Führungsebenen in Unternehmen gehen nicht notwendig zusammen. Daß es gerade auch Psychoanalytiker gibt, die die These vertreten, obgleich sie in ihrer alltäglichen Arbeit Unternehmens-, Politik- und Institutionsberatung betreiben, mag vordergründig irritieren. Aber hier wäre genauer hinzusehen. Gewiß bedient man sich hier weitreichender Erkenntnisse der Psychoanalyse, sofern sie auf das Funktionieren von Unternehmen und auf deren Organisationsformen übertragbar sind. Dieser Weg ist jedoch sehr individuell ausgestaltet, und er wird leise begangen. Von daher verwundert es nicht, daß in der Diskussion um das Coaching als Führungsinstrument erst einmal eine Abgrenzung von der Psychoanalyse gefordert wird. Dabei ringt man dann um eine Trennung, die eigentlich gar nicht notwendig ist. Denn Coaching und Psychoanalyse sind von ihrer Entwicklung, ihrer Art, 'seelisches Material' zu bearbeiten, und ihren Wirkungsmöglichkeiten her sowie ihrer Zielsetzung und wissenschaftstheoretischen Ausrichtung nach recht verschieden. Daß man trotzdem auf einer Abgrenzung so energisch besteht, bedarf wohl selbst einer tiefenpsychologischen 'Deutung' (Erklärung). Es gibt ganz offensichtlich einen starken gesellschaftlichen Vorbehalt gegen Erkenntnisse der Tiefenpsychologie, deren Wegbereiterin die Psychoanalyse ja ist. In gewissem Sinne erinnert dieser Vorbehalt an die FREUD'sche These vom 'Unbehagen in der Kultur' (1930). Gemeint ist eine Art Ahnung davon, daß man lieber gar nicht so genau wissen will, was einen alles 'im Innersten' bewegt. Gewiß, die Abgrenzungsdiskussion spiegelt auch ein Versäumnis der Psychoanalyse wider. Ja, plakativ ließe sich hier von einem Marketingversäumnis in der Imagepflege sprechen. Auch deswegen muß sie es sich gefallen lassen, mit Vorurteilen und Angriffen zu leben, die ihren Verdiensten nicht gerecht werden. Anwendung der Psychoanalyse heißt eben auch, Methoden und Zielsetzungen in einer schwierigen Übersetzungsarbeit den Interessenten nahezubringen.

Schließlich kann auch die konstruktivistische Position nicht leugnen, daß das, was wir Menschen bewußt wissen, eben nicht immer die wichtigen Zusammenhänge in unserem Erleben und Verhalten sind.

Neben Mißverständnissen und Empfindlichkeiten, die sich also ausräumen ließen, gibt es noch andere, gleichsam in der Natur der Sache liegende Gründe, die für eine Abgrenzung des Coaching von der Psychoanalyse sprächen, d.h. die zeigen, daß es sich um unterschiedliche Sachverhalte handelt. Die psychoanalytische Behandlung ist ihrer Herkunft nach eine Forschungsanalyse. Sie will rekonstruieren, wie Seelisches funktioniert, wie Seelisches aus Seelischem hervorgeht. Eine psychoanalytische Behandlung von Lebensproblemen (Störungen, Neurosen) ist eine Bearbeitung von Entwicklungsdefiziten, deren Folgen sich mit den Anforderungen einer Erwachsenenwelt nicht vereinbaren lassen. Indem die im psychoanalytischen Behandlungsprozeß einem Menschen zunehmend bewußtwerdende Biographie seines Lebens durchgearbeitet wird, findet er auch die Spielräume, in denen er seine Potentiale entfalten kann.

Aus wissenschaftstheoretischer Sicht wäre es freilich an der Zeit, darüber nachzudenken, ob das mechanistisch-deterministische Paradigma, das dem naturwissenschaftlichen Weltbild des vorigen Jahrhunderts entstammt (nichts geschieht zufällig; auch im Psychischen 'herrscht' eine strenge Kausalität), den heutigen Anforderungen überhaupt genügen kann. Wir haben heute Probleme einer komplexen, irreversiblen Entwicklungen ausgesetzten Welt zu lösen; oder wir werden scheitern. Wir brauchen nicht mehr zu beweisen, daß vollständig determinierte Systeme es uns ermöglichen, die Vielfalt der Wirklichkeit überschaubar, kausal erklärbar und manipulierbar machen. Heute haben wir dazu gelernt, daß Systeme ihrem Wesen nach veränderungsresistent sind. Veränderungen können

nur innerhalb des Systems erfolgen; das System setzt den Rahmen aller möglichen Veränderungen. Jede Verwandlung des Systems selbst würde es zerstören, ein anderes System erbringen; oder das System 'zerstört' die Verwandlung. Die Lösungsmöglichkeiten (bzw. die Freiheitsgrade), die das System bietet, sind begrenzt und prinzipiell vorhersehbar. Das System kann nichts Neues hervorbringen; denn das Neue ergäbe sich aus einem anderen System. Sobald das System alle seine Lösungsmöglichkeiten durchgespielt hat, fängt es an, sich zu wiederholen (nach dem Motto: mehr desselben). Ein offenes System gibt es unter der Bedingung der vollständigen Determiniertheit nicht. Heute brauchen wir ein Paradigma, das es uns ermöglicht, Schwankungen nicht mit Willkür gleichzusetzen; Sprünge nicht (nur) als Brüche, sondern (auch) als Verzweigungen zu verstehen; Werden als eine Entwicklung aufzufassen, die zur Innovation fähig ist; der Zukunft zuzubilligen, daß sie nicht vollständig aus der Gegenwart ableitbar ist; Offenheit für das Unerwartete nicht mit unvollkommener Erkenntnis gleichzusetzen; Phantasie und Kreativität nicht nur als eine Quelle für Irrtümer anzusehen.

Ob der Strukturbegriff ein neues Paradigma angemessen in Worte zu fassen erlaubt, hängt m.E. davon ab, ob es gelingt, ihn in gebührendem Abstand von Vorstellungen an starre Gerüste und statische Gefüge zu definieren. Für die Belange der Psychologie böte es sich an, dem Gestaltbegriff in einer 'strukturalen' Auslegung einen paradigmatischen Status einzuräumen. In strukturaler Auslegung bedeutet Gestalt ein Werden (nicht die fertige Form!), ein spannungsreiches und (ziel-)gerichtetes Geschehen. Spannung ist die Grundkategorie dieser Gestalt. Und Spannung meint ein Differenzierungsgeschehen. Spannung bleibt nur, solange die Gestalt zwischen Aufbau und Zerfall steht - die Gestalt sich unaufhörlich erneuert, sich in 'Übergängen' befindet. Dieses Erneuerungs-geschehen macht das 'eigentliche innere Problem',

das Konstruktionsproblem der Gestalt, aus. Solche Gestalten sind Einheitsbildungen, zu denen also Unruhe und Bewegung gehören. Ihre Erfassung geschieht beschreibend; und die Beschreibung läßt sich durch ein Bild verdeutlichen. Innerhalb dieser Ideengruppe versteht man unter Veränderung (in positivem Sinne) eine Erweiterung oder gar Wiedergewinnung von Gestaltungsspielräumen. Die Tätigkeit der Gestaltung - denn sie ist es, die Neues hervorbringt und nicht aufhört, dies zu versuchen - soll dort wieder 'frei' gesetzt werden, wo sie durch Routine, Schematisierungen, Systemzwänge etc. zum Erliegen gekommen ist. Die 'Seherfahrung' der Tiefenpsychologie fügt einen weiteren, wesentlichen Gesichtspunkt hinzu. Wir gestalten unsere Welt; aber wir tun dies bewußt und unbewußt.

Soweit das Konzept des Coaching während der Fachtagung deutliche Konturen annahm, zeigte es - wie erwähnt - interessante Entsprechungen zum Konzept der Psychologischen Intensivberatung. Dieser neuen Beratungsform liegt die Prämisse zugrunde, daß der Umgang mit Wirklichkeit stets eine Behandlung von Wirklichkeit ist. Das meint: Jeder Mensch behandelt stets, bewußt und unbewußt, andere Menschen, Dinge seiner Umgebung und natürlich auch sich selbst. Ist nun jemand beruflich oder privat in 'kritische Situationen' geraten, kann dies nach der Prämisse der Intensivberatung bedeuten, daß seine Selbstbehandlung, auch die mit sich selbst, an bestimmten Stellen seiner Lebensgestaltung bzw. angesichts bestimmter, neuer Anforderungen zum Stillstand gekommen ist oder einfach 'verkehrt', d.h. unangemessen, unproduktiv, unflexibel usw., läuft; salopp gesagt, der Mensch sich in seinen bisherigen Lösungen verrannt hat, so daß es ihm selbst nicht mehr gelingt, sie umzubilden; nochmals anders gesagt, eine psychische Organisation regelrecht auf der Stelle tritt. Aus dieser Sicht geht jeder psychologischen Beratung eine Selbstbehandlung voraus. Die psychologische Behandlung

wird dann sinnvollerweise die Selbstbehandlung aufsuchen, um an ihren 'Methoden' anzuknüpfen. Auch die Intensivberatung versucht also herauszufinden, wie die Behandlung der Wirklichkeit bei ihrem 'Kunden', auch als Bild, aussieht - und wie sie sich abspielt. Das Konzept der Intensivberatung 'weiß' um die Möglichkeiten und Risiken psychoanalytischer Erkenntnisse. Es ist jedoch nicht seine Art, sie auf eklektischem Wege, nach dem Muster: die guten ins eigene Konzept, die schlechten draußen lassen, zu vereinnahmen. Auf der Grundlage einer eigenständigen Psychologie, der von W. SALBER entwickelten Morphologischen Psychologie, wurde ihnen in einem stringenten Konzept, das einer einheitlichen Auffassung folgt, ein Stellenwert zugewiesen.

Der Ablauf einer Intensivberatung folgt im wesentlichen der Struktur seelischer Gestalten (Formenbildungen). Zu den Voraussetzungen, die für einen 'Arbeitsvertrag' (das sog. gemeinsame Werk) zu erfüllen sind, gehört die Vereinbarung über eine zeitliche Begrenzung (im Regelfall wird ca. ein halbes Jahr für hinreichend angesehen). Der eigentliche Beratungsprozeß durchläuft vier Abschnitte oder Phasen, die nicht in einem schematischen Nacheinander, sondern lieber in Überschneidungen durchgegangen werden. *Leiden-Können*: Dieser Terminus wird in seiner Doppelbedeutung verwendet. Es ist herauszuarbeiten, was den 'Kunden' überlastet, ihn kränkt, ihm unerträglich erscheint etc.; aber ebenso, was er 'leiden mag', er also trotzdem 'gerne hat', obwohl es ihm Beschwerden bereitet und er mit einiger Berechtigung darüber klagt. Auf diese Weise soll der 'Kunde' erkennen können, wie er seine Wirklichkeit in einen guten, geliebten und einen häßlichen, gehaßten und abgewehrten Teil untergliedert. *Methodisch-Werden*: Es wird danach gesucht, nach welchen 'gelebten' (d.h. nicht notwendig bewußten) Methoden die Lebensgestaltung des 'Kunden' verfährt. Auch hierbei wird wieder differenziert zwischen solchen Methoden, die

das spezifische *Leiden-Können* produzieren ('Leiden' gelten also nicht als ein blindes Schicksal, sondern als etwas Hergestelltes), und solchen, die zwar auch zum Inventar (Fundus) des 'Kunden' gehören, die aber an der Produktion der überlastenden Probleme kaum beteiligt sind, die gleichsam ein Rand- oder Schattendasein führen. *Ins-Bild-Rücken*: Die spezifische Konstruktion der Wirklichkeit des 'Kunden', m.a.W. der Bauplan seiner Lebensgestaltung, wird nun bildhaft so überschaubar gemacht, daß die 'geliebte' und die 'gehaßte' Seite der selbst hergestellten Wirklichkeit als Bild und Gegenbild möglichst prägnant in Erscheinung treten. Dieses *Ins-Bild-Rücken* ist während einer Intensivberatung selbst ein 'kritischer' Vorgang. Es ist eigentlich nur dann gelungen, wenn der 'Kunde' dadurch in die Lage versetzt wird, auch eine andere Komposition seines Bildes zu entdecken; und er sich dann selbst fragt, warum er keine andere bislang gesucht hat oder noch nicht erprobte. Figurationen des Bildes sollen den 'Kunden' gewissermaßen drängen, sich für oder gegen bestimmte Konsequenzen seines Bildes zu entscheiden. Auf diese Weise werden dann in seinem Gestaltungsspielraum andere als die bislang praktizierten Lösungen auftauchen, die freilich selbst wieder, jetzt auf ihre Art, problematisch bleiben. *Bewerkstelligen*: Ziel der Intensivberatung ist es, eine Veränderung in der Lebensgestaltung eines Menschen zu bewirken. Der 'Kunde' soll eine veränderte Form des Umgangs mit seinen Erfahrungen entwickeln. Das *Bewerkstelligen* wird und soll er über das vereinbarte Ende der Beratung fortsetzen. Während der Beratung muß sich jedoch schon aufzeigen lassen, welches konkrete Handeln nun möglich wird, wenn die bislang randständigen Methoden mehr ins Zentrum der eigenen Möglichkeiten gerückt werden. Bild und Gegenbild behalten eine Orientierungsfunktion. Der 'Kunde' nimmt sie mit in sein privates und berufliches Leben - 'als Erinnerung und als Anstoß, es in problematischen Situationen' mit anderen 'gelebten' Methoden zu versuchen.

Leiden-Können	Methodisch-Werden	Ins-Bild-Rücken	Bewerkstelligen
Führungskraft in 'kritischen' beruflichen Situationen ist nicht notwendig therapiebedürftig;	'Kunde' hat schon "alles probiert";	Unsere Konstruktionen entstehen auch durch unsere Methoden.	Veränderungen von Sichtweisen ermöglichen andere Handlungsentwürfe.
trotdem:	welche Gewohnheiten, Stereotypen, Wertvorstellungen?	Jede Problemlösung ist in spezifischer Weise problematisch!	Erproben; Alternativen testen, Modifizieren; Habitualisieren, Hausaufgaben... Konkrete Handlungen schließen andere konkrete Handlungen aus. Mit dem Zufall etwas anfangen; was die jeweilige Situation nahelegt; ergreifen und wieder aufgeben; ihm folgen oder sich dagegen entscheiden; ihm einen Sinn abgewinnen.
konkrete Unlust, erhöhte Straßanfalligkeit, subjektiver Kontrollverlust, vagabundierende Gedanken, Tagträume, Langeweile am Erfolg;	In welchen Mustern verhaftet? Perspektivewechsel, Drehungen.	Sprache schafft Wirklichkeit, tradiert Vorurteile, tradiert Irrtümer.	
Sinnkrise.	Coach als 'Hofnar' oder 'Kasperle' des Chefs - Narr und Kasperl dürfen alles drehen und ganz anders sehen.	Metaphern verdeutlichen Perspektiven; Bilder gegenwärtigen Lebensordnungen, ihren Reichum, ihre Verarmung; Bilder verformenden vertraute Lebensverhältnisse.	
"Eiseskalte in den oberen Etagen."	Keine Rezeptur, kein Gießkannenprinzip; keine Instruktion;	Der Mensch soll seine Widersprüche behalten!	Aushalten, daß etwas herauskommt, wenn wir uns auf Psycho-Logik verlassen.
Leistung und Zufriedenheit erhöhen	kein Mentoring; weder richtig noch falsch.		
	Der Beobachter ist in seinen Beschreibungen enthalten.		

Einem neuen Mißverständnis gilt es vorzubeugen. Auch die Intensivberatung ist zunächst eine Form der Psychotherapie. Coaching und Intensivberatung ließen sich also ebenfalls voneinander abgrenzen. Allerdings ist, wie bereits angesprochen, nicht zu übersehen, daß die während der Tagung vorgetragenen Erfahrungen mit dem Coaching in ihrer Gesamtheit sich in eine Organisation einfügen lassen, die weitgehend jener Struktur von Behandlung entspricht, welche für den Ablauf einer Intensivberatung charakteristisch ist. Das ist m.E. ein bemerkenswertes empirisches Ergebnis. In Form einer schematischen Übersicht sei dies verdeutlicht (s.S.89). Was die Abgrenzungsproblematik betrifft, läßt sich mit Blick auf alle Behandlungsformen abschließend feststellen: Die Fragen, die mit ihr unvermeidlich aufgeworfen sind, bedürfen einer Antwort auf der Theorieebene. Die Grundlagenforschung hat sich um sie zu kümmern. Aus der Perspektive der praktischen Anwendung gesehen, ist die Abgrenzung der uns heute zur Verfügung stehenden Behandlungsinstrumente eine Angelegenheit der Einschätzung, welche Behandlung im jeweiligen Fall unter den jeweils spezifischen Umständen und Bedingungen erfolgversprechend ist.

*

Obige Ausführungen wurden Anfang Oktober 1989 niedergeschrieben. Einige der darin berührten Gesichtspunkte haben inzwischen durch die Ereignisse in den osteuropäischen Ländern und seit dem 9. November '89 vor allem in der DDR eine ganz besondere Aktualität erhalten. Durch den Gang jener Ereignisse sind wir derart mit der Nase auf die Wirklichkeit gestoßen worden, daß wir gezwungen sind, von ihr zu lernen (aufzuhören, sie nicht länger für eine falsche Theorie zu bestrafen), ob uns das aus ideologischen Gründen gefällt oder nicht. Das System der sozialistischen Planwirtschaft, der Kommandowirtschaft, ist weltweit an der Wirklichkeit (Erfahrung) gescheitert (also falsifi-

ziert). Es liegt nun offen zu Tage, daß die (Glaubens-)Grundsätze dieses Systems und seine Handlungsanweisungen in der alltäglichen Praxis notwendigerweise zu Fehlern führen. Man ist an geschmacklose Scherze erinnert, die die Geschichte sich manchmal erlaubt, wenn man jenes gewisse Wort vom Tapetenwechsel - daß man nicht gleich die Tapeten zu wechseln braucht, wenn der Nachbar seine Wohnung renoviert - jetzt auf die Wirklichkeit anwendet. Denn in Städten der DDR sind ganze Wohnquartiere derart verfallen, ja verrotten, daß mit einem Tapetenwechsel dort vielerorts wirklich nichts mehr zu retten ist. Kaum ein anders Bild kann den aktuellen Stand jenes Systems, das an seiner Veränderungsresistenz zugrunde ging, eindringlicher verdeutlichen. Der Primat der Systemerhaltung, der im Wahrheits- und Machtmonopol einer Partei und Ideologie seinen Ausdruck fand, schloß eine Verwandlung, Umgestaltung des Systems aus. Auf den Verwandlungsdruck, den eine komplexe Wirklichkeit auf das System unerbittlich ausübte, reagierte es damit, daß es einen Kontroll- und Überwachungsapparat von nahezu wahnsinnigem Ausmaß errichtete anders gesagt, indem es gleichsam eine globale 'Zwangsneurose' installierte.

Die Umgestaltung der sozialistischen Planwirtschaft zu einer Marktwirtschaft steht in der DDR inzwischen wohl mit beispielloser Dringlichkeit auf der Tagesordnung. Denn die Probleme der Umgestaltung müssen dort zusätzlich unter dem massiven Druck einer hohen, eher unverändert steigenden Abwanderungsrate in Angriff genommen werden (Jan. '90 ca. 50.000 Menschen). Umgestaltung ist natürlich eine Behandlung. Und die Umgestaltung einer ganzen Volkswirtschaft ist selbstverständlich eine zum Erfolg verurteilte Behandlung. Die Alternative, zynisch gesagt: Schon kurzfristig tritt die Katastrophe ein! Spezifische Probleme der Umgestaltung in der DDR ergeben sich demzufolge daraus, daß das Bewerkstelligen, d.h. die

Einübung eines veränderten und schließlich neuen Umgangs mit den wirtschaftlichen Realitäten an Ort und Stelle, z.B. mit den realen Knappheitsrelationen, unter der permanenten Drohung steht, sich den Widerständigkeiten der Wirklichkeit eben durch Abwanderung zu entziehen. Politiker, die ihr Tun jetzt nicht an dieser Drohung orientieren, begeben sich in die Gefahr, grob fahrlässig zu handeln. Aber sie setzen sich auch unter einen zusätzlichen Zugzwang, wenn sie ihr Handeln dauernd mit dem Blick auf die 'gepackten Koffer' rechtfertigen. Darüber, welche Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen - eine Preis-, Einkommens- und Steuerreform, die Einführung der Gewerbefreiheit und von Privateigentum, ein Investitionsschutz, eine Entflechtung der Kombinate u.a.m. - darüber ist seit der Öffnung der Mauer und der Grenze an den verschiedenen Tischen ununterbrochen geredet worden. Jetzt (Anfang Feb. 1990), da Ungeduld und Ratlosigkeit einem beunruhigend hohen Pegel zustreben - laut einer Umfrage muß, vorsorglich, mit einem 'Übersiedlerstrom' von 4 Millionen Menschen relativ kurzfristig gerechnet werden - ,jetzt drängen sich Forderungen nach einer schnellen Lösung in den Vordergrund: Einheit jetzt, Wirtschafts- und Währungsunion möglichst sofort! Wie die konkreten Maßnahmen, die bald greifen müssen, damit die ökonomische Lage in der DDR sich deutlich verbessert, auch im einzelnen beschaffen sein mögen - mittelfristig wird man sich einem weiteren Aufgabenkomplex zuwenden müssen, der nicht minder dringlich auf die Tagesordnung der Umgestaltung gehört als die gesetzlichen und materiellen Vorhaben.

Nach 40 Jahren Kommandowirtschaft wird die Umgestaltung der Wirtschaft - und der Gesellschaft - nicht zuletzt auch im Bereich des Personalwesens zu bewerkstelligen sein. Die (Wieder-) Gewinnung von Gestaltungsspielräumen setzt zwar notwendigerweise bestimmte gesetzliche und materielle Rahmenbedingungen voraus, aber hinreichend sind sie nicht. Nicht minder wichtig für eine erfolgreiche Umgestaltung ist

die Entwicklung der Motivation derer, die den Rahmen auszugestalten haben. Sind sie bereit und fähig, sich selbst an Ort und Stelle - hic Rhodos, hic salta! - zur Leistung zu motivieren? Welche Hilfestellungen sind nötig, um die langen Selbstbehandlungen, die sich unter den Bedingungen der Kommandowirtschaft eingerichtet hatten, nun unter den Bedingungen des Leistungswettbewerbs fortsetzen zu können? Jedenfalls wird man lernen müssen: Sachzwänge von Systemzwängen zu unterscheiden; Phantasie und Kreativität als Motor der Entwicklung, des Erneuerungsgeschehens, zu fördern (bisher mußten sie als Störungen im System 'bekämpft' werden); Personalauslese und Personalentwicklung unter dem Gesichtspunkt des Wettbewerbs und nicht primär der Linientreue zu betreiben u.a.m.. Langfristig wird man gewisse Entwicklungen fördern, andere aber auch einschränken müssen, damit sich eine neue Personal- und Unternehmenskultur herausbilden kann. Mit Blick auf ein elementares Gestaltgesetz, dem Figur-Grund-Gesetz, sei abschließend angemerkt, daß die Personal- und Unternehmenskultur hier 'im Westen' von der Umgestaltung 'im Osten' wohl nicht unberührt bleiben kann. Denn sie entwickelte sich eben vor dem Hintergrund des Systems 'im Osten'. Und dieser Hintergrund wird jetzt zu einer Figur!

Ich danke Herrn von W. D. Stelzner, Psychologische Unternehmensberatung Köln, für die freundliche Unterstützung. Neben den eingangs genannten Tagungsbeiträgen stützt dieser Beitrag sich auf folgende Literatur:

- PRIGOGINE, I., STRENGERS, I. (1981): Dialog mit der Natur - Neue Wege naturwissenschaftlichen Denkens. München, Zürich
 ROMBACH, H. (1965/66): Substanz, System, Struktur I, II. Freiburg, München
 SALBER, W. (1977): Kunst, Psychologie, Behandlung. Bonn- (1980): Konstruktion psychologischer Behandlung. Bonn

Dr. Werner Seifert