

Graduierungsarbeit
2009

Antonie Espig

Das fremde Element

Counseling zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

IHP Manuskript 0915 G

IHP

Bücherdienst
52249 Eschweiler
Tel 02403 4726
Fax 02403 2044714
Mail office@ihp.de
web www.ihp.de

IHP

Manuskripte
ISSN 0721 7870
Herausgeber
Dr. Klaus Lumma

Antonie Espig

Das Fremde Element

Counseling zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit

Gliederung

1. Fremdes be-stimmen
2. Das Befremdende für den Auftraggeber
3. Das Fremde als Brücke zum Kontakt
 - 3.1 Praxisstudie 1
4. Aufspüren des Fremden im eigenen Selbst
 - 4.1 Praxisstudie 3
 - 4.1.1 Elefanten-Date
 - 4.1.2 Ganesh und das Tor zum Glück
 - 4.1.3 Von der Selbstfindung zur Ordnung
5. Erlaubnis zum Fremd-Sein; Erlaubnis zum Gleich-Sein
 - 5.1 Praxisstudie 4
6. Meine Counseling-Identität als Fremde

1. Fremdes be-stimmen

Seit 2004 arbeite ich fest eingebunden in einem Tochterunternehmen eines großen Industrieunternehmens als Coach für einzelne Personen und für Gruppen. Dabei arbeite ich nach der Haltung und den Methoden des Counselings, so dass für mich in meiner Praxis Coaching eine Form von Counseling ist. Mein jetziges Wahlarbeitsgebiet ist das Coaching von Personen mit Fragen zu ihrer beruflichen Laufbahn und/oder ihrer professionellen Rollenausgestaltung in Krisenzeiten. Alle meine Klienten verspüren den Wunsch, einige Teile der „Fremdbestimmung“ abzustreifen und sich selbst auf best mögliche Weise in ihre „Beschäftigung“ mit einzubringen. Fremdbestimmung hat dabei den Schrecken, das Eigene zu verlieren. Zu meinen Klienten gehören Personen, die sich Sorge bezüglich der eigenen Beschäftigungsfähigkeit machen. Eine stark negativ empfundene Fremdbestimmung führt dazu, dass auf mittlere bis lange Sicht die Beschäftigungsfähigkeit leidet. Zu viel Energie muss darauf verwandt werden, sich für Themen zu begeistern, die nur noch wenig mit den eigenen Visionen, Lebensthemen und – wie ich später zeigen werde – mit „Kultur“ zu tun haben. Falls kein Ausgleich auf einer anderen Ebene erfolgt, zum Beispiel als Hobby, rinnt das Leben davon wie Sand in einer Sanduhr, ohne die eigene Mission oder den eigenen Lebensplan zu erfüllen. Ein unglücklicher Zustand, in dem es schwer fällt, für das eigene Leben Verantwortung zu übernehmen. Was hat es mit dieser „Fremdbestimmung“ auf sich? Im ungünstigen Fall lasse ich mich zunehmend von fremden Ideen und Vorgaben leiten und bin dabei „im Inneren meines Herzens“ nicht betroffen. Die Ideen sind kein Teil aus dem Lebensplan, den ich mir bewusst oder unbewusst vorgestellt habe. Dabei ist das Fremde etwas im wahrsten Sinne des Wortes „Unheimliches“ und steht im Gegensatz zur Geborgenheit und Vertrautheit. Manchmal kann ich mich von fremden Ideen und Vorgaben leiten lassen und sie nach und nach zu meinen eigenen machen, wenn mein innerlicher Lebensplan davon angesprochen ist. Dabei bin ich nach wie vor

selbstbestimmt, und im ehemals Fremden sehe ich eine Möglichkeit, meinen Lebensplan zu verwirklichen.

Oder ich kann bewusst Fremdes als eine Lernmöglichkeit nutzen. Dabei wecken fremde Eindrücke meine Neugierde, und ich probiere aus, was für mich passt. Eine weitere Möglichkeit besteht darin, Fremdes als Kontrast zum Eigenen zu nehmen und dabei dem Eigenen und Fremden mit Wertschätzung und Vertrauen zu begegnen (vgl. Schäffter 1991). In dieser Arbeit geht es darum, Fremdes im Sinne der letzten Möglichkeit zu erkennen und respektvoll zunächst einmal stehen zu lassen. Vielleicht wird ein fremdes Element im weiteren Anlass zum Angleichen oder Lernen. Recht wahrscheinlich wird das fremde Element, das ich bewusst in meine Beratungsarbeit einfließen lasse, ein persönlicher Anlass zur Auseinandersetzung mit dem Eigenen und dem Fremden oder Anderen.

Nehme ich den Ausdruck Fremdbestimmung auseinander und lege ein bisschen Hand an die Schreibweise wird aus „Fremdbestimmung“ – „Fremdes be-stimmen“. Dabei wird Fremdes bearbeitbar und Handeln für ein selbst bestimmtes und selbst verantwortliches Leben möglich.

In dieser Arbeit zeige ich, wie meine Klienten und ich in Beziehung treten, wie wir Fremdes in den Counseling-Prozess einfließen lassen und ihm eine Stimme geben. Dadurch verändern sich Bedeutungen, Ressourcen werden aufgeweckt, und Freude am Arbeiten kehrt zurück. Dabei verarbeite ich Tagebucheinträge und Mitschriften aus von mir durchgeführten Beratungen, Berichte von Ethnologen oder anderen Gelehrten und meine eigenen Ideen zu Counseling in Form von Coaching.

Die Graduierung zum Counselor ist Teil meiner eigenen Personalentwicklung und wurde von meinem Arbeitgeber vielfältig unterstützt. Er hat die finanziellen Kosten übernommen und mir die Erlaubnis erteilt über mein Arbeitsgebiet so ausführlich berichten zu dürfen. Für all das und den persönlichen Zuspruch meiner Leitung und Kollegen danke ich sehr. Alle hier beschriebenen Klienten stimmten zu, dass ich in anonymer Form Auszüge aus unseren Gesprächen beschreiben darf. Dieses Vertrauen rührt mich, und ich bin ebenfalls sehr dankbar dafür.

2. Das Befremdende für den Auftraggeber

Alle meine Klienten sind „geschickt“, das heißt es gibt einen – normalerweise hierarchisch höheren – Auftraggeber, der aus unterschiedlichen Gründen entscheidet, dass sein Mitarbeiter ein Coaching erhält. Oft sind diese Gründe diffus und vielschichtig. Sie hängen entweder damit zusammen, dass der Mitarbeiter „aufgefallen“ ist. Etwas ist an jedem Mitarbeiter „anders“ und hat bei Kollegen und Vorgesetzten ein Befremden bewirkt. Durch Coaching erhoffen sie, den Mitarbeiter entweder wieder auf den „richtigen Pfad“ zu bringen oder ihn darin zu unterstützen sich in eine andere, passende Arbeitseinheit zu bewerben. In beiden Fällen liegt bereits ein starker Leidensdruck sowohl beim Klienten als auch beim Auftraggeber vor. Als erster Schritt ist bereits die Personalabteilung eingeschaltet, die das Coaching vermittelt. Allen Interessenten für Coaching erhalten von mir bzw. meinen Kollegen eine Präsentation über die Möglichkeiten und Grenzen der Zusammenarbeit inklusive einer Darstellung von Themen, Methoden, möglichen Zielen, Einbettungsmöglichkeiten in die Personalentwicklung und Führungsleitlinien, Rollendefinition von Auftraggeber, Klient und Coach, Prozessbeschreibung und Evaluation.

Das erste Gespräch im Ablauf eines Auftrags findet zwischen Auftraggeber und mir oder meiner Teamleiterin statt. Wir klären, welche Bedeutung das Coaching für die Entwicklung des Klienten hat, dass wir vor allem auf eine Stärkung des Klienten achten, um die gesamte Situation zu entspannen. Konflikte zwischen Klient und Auftraggeber bitten wir zu thematisieren und bieten falls erforderlich professionelle Mediation an. Gemeinsam entwerfen wir die Eckpunkte eines möglichen Angebots. Bevor ich dem Auftraggeber ein Angebot zuschicke führe ich mindestens ein Erstgespräch mit dem Klienten. Ich möchte ihn kennenlernen und ihn in den Prozess der Auftragsklärung mit einbeziehen. In dem nächsten Gespräch stimmen wir gemeinsam das offizielle Ziel, die Inhalte und den Rahmen des Coachings ab. Zurzeit liegt der Rahmen eines Coachings zwischen 15 bis 30 Stunden, aufgeteilt in 10 bis 20 Gespräche, die im Beratungsraum meiner Arbeitsstelle stattfinden.

Das Ziel eines Coachings lautet grob umschrieben „Ermöglichung einer professionellen Selbstreflexion, die zur Sicherung einer langfristigen Beschäftigungsfähigkeit des Klienten beitragen soll“.

Dabei ist die Beschäftigungsfähigkeit nicht allein auf eine Beschäftigung im derzeitigen Unternehmen bezogen. So können auch Entscheidungen, den Arbeitgeber zu wechseln oder eine berufliche Pause einzulegen, als zielführend gewertet werden. Die inhaltlichen Themen enthalten: Situationsanalyse, Selbst- und Fremdbildanalyse, berufliche Orientierung, Kommunikationstraining (für spezielle Situationen), Führung bei Change Prozessen, Rollen und Strukturen im Team u.v.m..

Zurzeit haben wir immer eine Einheit zum Thema „Work-Life-Balance“, „Stressmanagement“ oder „Erarbeitung eines Prophylaxe-Plans zum Vorbeugen von Stress und Überlastung“.

Meine Klienten sind zum großen Teil hoch spezialisierte Fach- und Führungskräfte aus dem mittleren Management. Sie sind meistens männlich und gehören einer Altersgruppe um ca. 50 Jahre an. In einer ersten Kennlern-, Diagnose- und Zielfindungsphase arbeiten Klient und ich heraus, wohin das Coaching für den Klienten ganz konkret führen soll. Es geht dabei oft um sehr persönliche Entwicklungsziele.

Soweit Klient und ich den ersten Schritt nach etwa zwei bis fünf Gesprächen erarbeitet haben suchen wir das gemeinsame Dreiecks-Gespräch mit dem Auftraggeber. Es ist mir wichtig, den Auftraggeber zu informieren und seine Wünsche, Bedürfnisse und Ideen mit zu berücksichtigen. Ein weiteres Dreiecks-Gespräch findet zum Abschluss des gesamten Coachings statt mit dem Ziel, abzugleichen inwieweit die Erwartungen aller Beteiligten befriedigt wurden bzw. um weitere Schritte einzuleiten.

Schwierig sind für mich Situationen, wenn sich mein Klient und mein Auftraggeber in einem ernsthaften Konflikt gegenüber stehen und tatsächlich eher Beratung in Form von Mediation notwendig wäre. Dann erweist sich für mich die kollegiale Supervision als wichtige Unterstützung, um mich nicht im Klientensystem zu verlieren. So kommt es teilweise zu der Situation, dass sich der Klient nach dem Coaching sehr gestärkt fühlt und den Herausforderungen des Alltags in seinem Arbeitsbereich gelassen gegenüber steht, der Auftraggeber jedoch nicht wirklich mit seinen Themen weiter gekommen ist. Teilweise ist der Mitarbeiter gemäß Wahrnehmung des Vorgesetzten

noch „deutlicher in seinen Eigenarten“, noch „fremder“ geworden. Der Unterschied liegt in dem veränderten Selbstverständnis des Klienten. Im Gegensatz zu vor dem Coaching ist er vielleicht jetzt dem Auftraggeber gegenüber freundlicher, mit mehr Bereitschaft sich seine Standpunkte anzuhören und vereinbarte Ziele umzusetzen, aber auch entschlossener Position zu beziehen. Solange es zum geschäftlichen Ziel des Unternehmens beiträgt, sehe ich in den „deutlichen Eigenarten“ eines Klienten keine Gefahr, sondern eher eine Chance. Unterstützt fühle ich mich in meiner Position von einem Führungsleitbild, das deutlich „Unterschiedlichkeit“ oder auf Neudeutsch „Diversity“ fördert. So ist für mich mein Unternehmen mit seinem Führungsleitbild der vierte Partner, der einen Auftrag beeinflussen kann.

3. Das Fremde als Brücke zum Kontakt

„Ich bezog in New York ein kleines Zimmer in einem puertoricanischen Hotel. Am Morgen wollte ich jeweils im gegenüberliegenden Drug-Store einen Kaffee trinken. Ich stellte mich an die Bar. Die meisten Leute tranken den Kaffee stehend und lasen ihre Zeitung. Aufmerksam schaute ich aus, um dem Blick des Kellners zu begegnen, der hinter der Theke das Geschäft betrieb. Der Mann richtete seinen Blick auf mich, schob die Unterlippe leicht über die Oberlippe und hob das Kinn. Ich erkannte die Geste als Zeichen und rief ihm zu „A coffee please ... without sugar and a little milk only“. Kurzes Gerassel und Geklapper von Geschirr, Besteck und Maschinen. Vor mir, zwischen zwei Zeitungsblättern meiner Nachbarn, stand ein Glas mit hellbraunem, gezuckerten Kaffee. In den folgenden Tagen scheiterten alle meine Versuche, mich durchzusetzen. Nach dem Wort „coffee“ wandte sich der Kellner ab, noch bevor ich meinen Satz vom Zucker und der Milch zu Ende gesprochen hatte, und das immer gleiche Getränk stand vor mir. Dann fiel mir eines Morgens ein, dass ich anders vorgehen könnte. Als der Kellner mich bedienen wollte, sagte ich laut und deutlich: >Look, I am a foreigner.< Die Wirkung war verblüffend. Die Leute neben mir schauten von der Zeitung auf und betrachteten mich, während der Kellner etwas ratlos wartete, was ich jetzt sagen würde. Es entstand eine Ruhepause, und mir war, als stünde ich auf einem Hügel und schaute in eine weite Ebene vor mir. Ich sagte: >I am not American, you know. I would like to have a coffee without sugar and a little milk only.< >Of course, Sir<, antwortete der Kellner. Ein Mann neben mir legte die Zeitung zur Seite und begann ein Gespräch. Er wollte wissen, woher ich kam und ob mir die Vereinigten Staaten gefielen. Ein Glas mit dunklem, ungezuckerten Kaffee stand vor mir.“ (Morgenthaler 1986: 9f)

In meiner Beratung erzähle ich gerne – meist in den ersten Beratungsstunden – dieses Erlebnis des Ethnopschoanalytikers Fritz Morgenthaler:

Die Geschichte wirkt wie ein „Eisbrecher“. Meine Klienten fühlen sich hinterher oft ermutigt sich selbst in ihren Besonderheiten zu zeigen. Hier zwei Beispiele:

3.1 Praxisstudie 1:

Herr E. ist ein Klient ganz im oben beschriebenen Sinne: Anfang 50 Jahre, leitende Fachkraft, männlich. Sein Vorgesetzter hat ihn geschickt, weil er der Ansicht ist, Herr E. sei bei ihm in der Abteilung auf der falschen Stelle. Außerdem wirke er bedrückt und müde. Beide Seiten hätten bereits feststellen müssen, dass sie nicht zueinander passen. Herr E. soll während eines längeren Coachings fit gemacht werden, um sich innerhalb des Unternehmens zu bewerben. Bei unserer ersten Begegnung wirkt Herr E. auf mich kühl, nüchtern und zurückgezogen. Wir verwenden viel Zeit für die

Auftragsgestaltung und das Besprechen von Bewerbungsvorhaben. Im vierten Gespräch werten wir für ein Selbst- Fremdbild gesammelte Feedbacks seitens seiner Kollegen aus. Bei kritischen Wertungen der Kollegen geht er in die Defensive und verteidigt sich. Ich merke, dass er sich nicht erkannt und anerkannt fühlt. Nach einer kurzen Pause suche ich nach Möglichkeiten für eine entspannte Atmosphäre. Ich bereite uns jeweils eine Tasse Kaffee zu, dadurch kommen wir ins Gespräch über die verschiedenen Arten Kaffee zu trinken, und ich erzähle nebenbei die kleine Geschichte (s.o.). „Neulich habe ich eine schöne Geschichte gelesen von einem Ethnologen in New York ...“. Er hört aufmerksam zu und versteht. Für mich die Gelegenheit zu fragen, ob er solche Situationen auch kennt, wo er etwas sagt und etwas anderes geschieht als er eigentlich beabsichtigt hat. Es ist der Auftakt zu einer intensiven und fruchtbaren Arbeit, von der ich weiter unten noch mehr berichten werde.

Indem ich gerade diese Geschichte in meine Beratung mit einfließen lasse, erkennen die Klienten einen Teil meiner Haltung. Sie erfahren von mir, dass ich „anderem“ oder „fremdem“ gegenüber aufgeschlossen bin und mich darüber freue, wenn sie mir ihre Eigenheiten erlebbar machen. Dies ist ihr persönlicher, aktiver Teil am Geschehen. Außerdem steht die Geschichte in einer direkten Verbindung zu meiner eigenen Vergangenheit: Aus meiner kurzen Vorstellung im ersten Gespräch wissen die Klienten, dass ich von meiner ersten Ausbildung her Ethnologin bin. Sie merken, dass ich mich dem wirtschaftlichen System nicht mit Zahlen und Prozenten, sondern mit Geschichten nähere, die Bedeutung für mich und für den Klienten in sich tragen.

4. Aufspüren des Fremden im eigenen Selbst

„Die Kultur ist der Weg der Seele zu sich selbst, das Werkzeug ihrer Selbstverwirklichung.“ (Landmann 1987: in Bezug auf Arbeiten von Georg Simmel)

„Der Kulturbegriff, den ich vertrete [...], ist wesentlich ein semiotischer. Ich meine mit Max Weber, dass der Mensch ein Wesen ist, das in selbstgesponne Bedeutungsgewebe verstrickt ist, wobei ich Kultur als dieses Gewebe ansehe.“ (Geertz 1994: 9)

Wie finde ich also den Zugang zum Bedeutungsgeflecht des Klienten? Durch Fremdsein! Also letztendlich nur über mich selbst, indem ich ihm ein Gegenüber mit eigene Ideen, Visionen, Vorstellungen, Geschichten, Arbeitsweisen oder einfach „Kultur“ biete. Dabei kann ich nicht darauf bauen, das Bedeutungsgeflecht der Klienten tatsächlich zu verstehen. Vielmehr geht es mir darum, bei dem Entdecken existentieller Gefühle „Anteil zu nehmen“ oder „mitzufühlen“.

Die kreative Ausgestaltung von Erleben bringt das Eigene auf allen Ebenen zum Ausdruck. Es ist die ganz persönliche Kultur des Klienten. Kreative Ausgestaltungen sind einerseits die im Rahmen der Beratung entstandenen Bilder, Gedichte, Geschichten und Metaphern andererseits die in Gesprächen deutlich gewordenen Handlungen bezüglich ihrer Arbeit und professionellen Berufstätigkeit.

Der Kulturbegriff ermöglicht mir die Zuwendung zu den „Objekten“ der Arbeit bzw. den Ergebnissen der Arbeit per se. Er lässt ein Beleuchten der Beziehung zwischen dem Klienten und seiner Arbeit zu.

In Anlehnung und Erweiterung an die systemische Idee ist es nicht alleine die „konstruierte Wirklichkeit“, die ich mit meinen Klienten während der Beratung betrachte, sondern die „konstruierte Kultur“. Wobei ich Kultur einerseits als sozial-kulturelle Strukturen und Gepflogenheiten sowie verfestigte Gebilde wie Geräte, Maschinen, Bücher, Kunstwerke und Arbeitsergebnisse im allgemeinen Sinne verstehe.

4.1 Praxisstudie 2:

In dieser Beschreibung handelt es sich um einen Mann in den „mittleren Jahren“, also um die 50 Jahre alt.

Seine mit Öl-Pastell-Kreide gemalte Lebenslinie zeigt ein stetiges „Hochsteigen“ bis ein großer Abfall kommt: „dann hat es bang gemacht“. Im Vorfeld dieses großen „Bangs“ wurde er krank und hat in Folge dessen sein Leben umgestellt. Dabei hat er herausgefunden, dass ihn seine Ehe nicht mehr zufrieden stellte. Er hat sich von seiner Frau getrennt. Kurz danach verliert er seine Position als Abteilungsleiter, bleibt jedoch weiter im Unternehmen als Projektmitarbeiter ohne eine feste strukturelle Zuordnung.

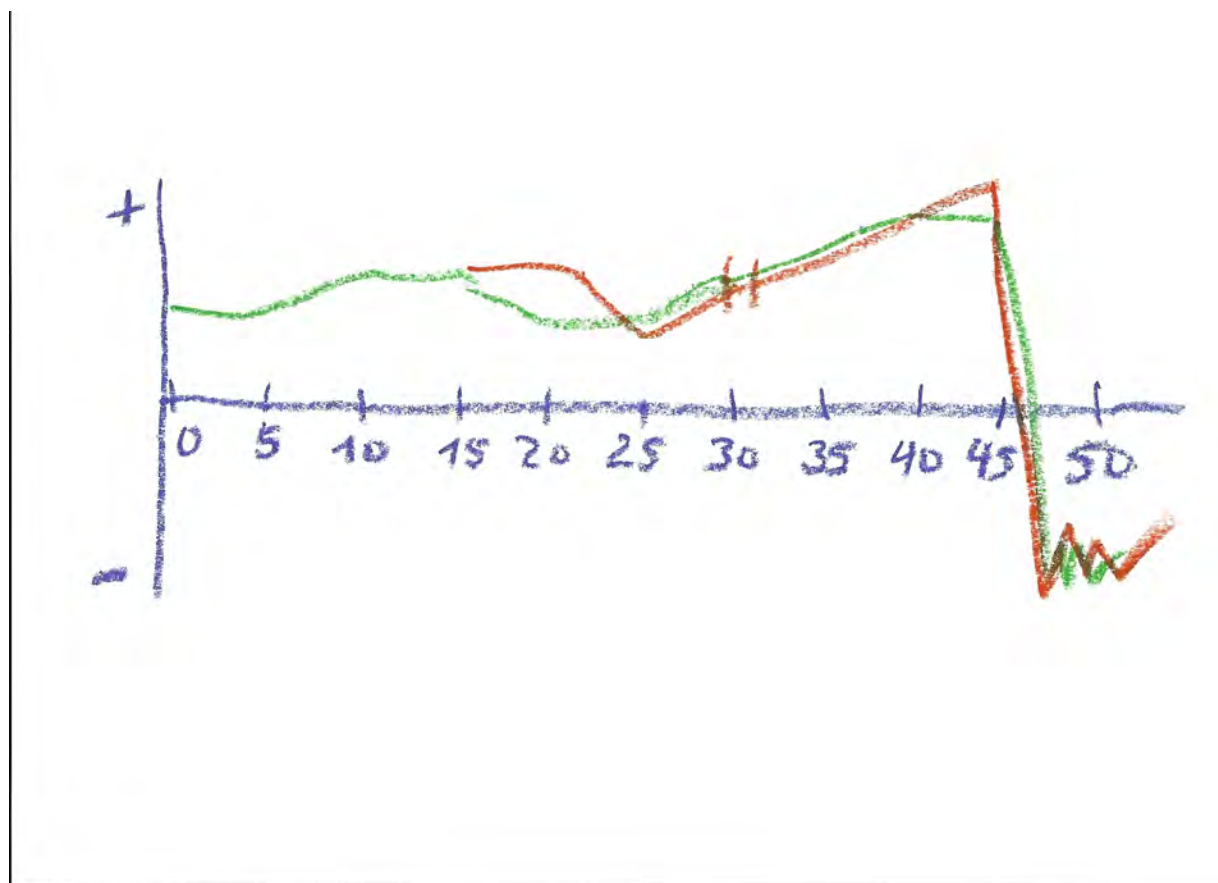


Bild 1: Lebenslinie

Vor dem „Absturz“ bildete er sich auf seinem Fachgebiet zu einer hoch spezialisierten Fachkraft für komplexe Abläufe weiter. Dieses Wissen wird auch jetzt von ihm abgefragt. Sein Vorgesetzter beauftragt mich, mit ihm ein Coaching über 25 Stunden durchzuführen, damit er „gründlich seine Situation reflektiere und erarbeite, wie er zielgruppengerecht kommunizieren könne“.

Herr G. ist immer freundlich, höflich und in Bezug auf Termine oder vereinbarten Arbeitsaufträgen absolut zuverlässig. Seine fröhliche Art wirkt auf mich gegensätzlich zu seinen verbalen Aussagen, nach denen er zurzeit sehr unter all den Umständen leidet. Darauf angesprochen sagt er: „Was wollen die Leute? Einen traurigen und deprimierten Mitarbeiter oder einen fröhlichen? Besonders jetzt auf der Jobsuche muss ich lebendig und lustig wirken“. Zum Anfang unserer Beratung sieht er seine Situation als Unglück, das über ihn hereingebrochen ist. „Ich hab’ halt im Augenblick wenig Glück“. Mich irritiert diese Aussage, da es weg führt von ihm selbst und seiner Selbstverantwortung. Sein Auftrag an mich ist zunächst: „wir können ja mal die Situation angucken – kann jeder gut gebrauchen“. Dementsprechend verlaufen die ersten Gespräche in einer freundlichen Atmosphäre. Ich empfinde sie beinahe „gezwungen“ offen: Er erzählt über sich und nicht von sich.

4.1.1 Elefanten-Date

Nach dem dritten Gespräch ändert sich etwas grundlegend:

An diesem Tag ist Herr G. 15 Minuten zu früh. Wir stehen gemeinsam mit einer Kollegin gelassen in meinem Beratungszimmer. Er weiß nicht, wem er als erstes von uns beiden die Hand geben soll. Wir machen ein Spiel aus der Verwirrung. Nachdem wir uns setzen fange ich im verschwörerischen Flüsterton an:

„In den Weihnachtsferien habe ich einen Bollywood-Film gesehen.“

„So ein richtig kitschiger Bollywood-Film?“

„Ja, Liebe, Schmerz, Hass, Tod und viel Tanz und Gesang. In dem Film geht es um einen einfachen jungen Mann, der in der 1960er Jahren eine Film-Diva anhimmelt. Er und sie werden von einem Schurken ermordet. Wie das so in Filmen ist wird er wiedergeboren, rächt sich an dem Schurken und findet seine endgültige Liebe. Eine phantastische Lovestory über mehr als drei Stunden.“

Wir plaudern noch etwas über indische Filme und Indien im Allgemeinen.

Nach dem Einstieg gucken wir uns noch mal seine Lebenslinie an. Ich bitte ihn, ein Symbol oder Bild für seine Situation mit Öl-Pastell-Kreide auf Papier zu bringen.

Zunächst irritiert greift er mit sichtlichem Widerstand in den Farbkasten, wählt einen Grauton und fängt an zu malen. Mir kommt es so vor als würde sein ganzer Widerstand in das Malen mit einfließen. Er malt einen Elefanten. Er betont die missratenden Ohren und malt sie noch mal an die Seite.

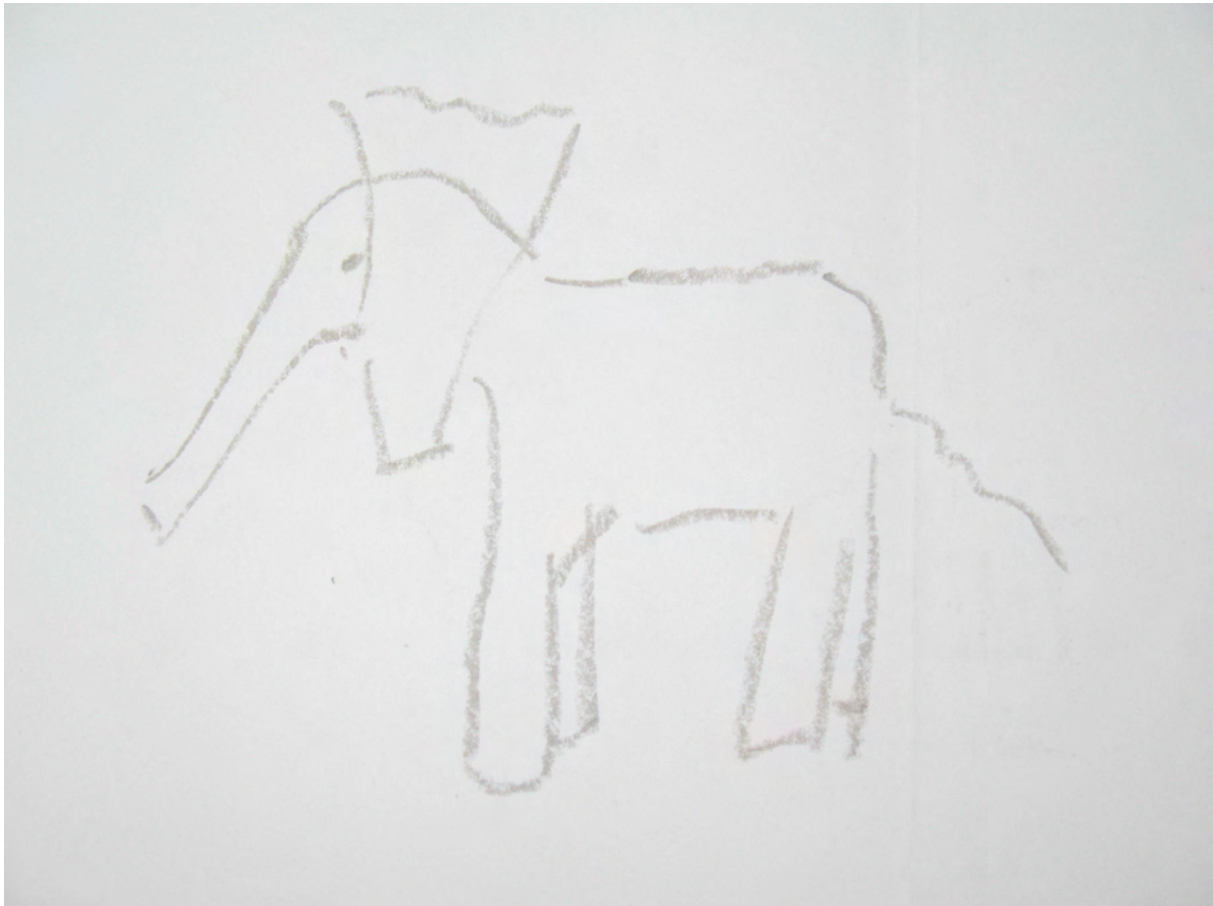


Bild 2: Elefant

Sichtlich bewegt bringt er hervor: „Das ist ein Arbeitselefant ohne Stoßzähne. Haben weibliche Elefanten Stoßzähne?“ In diesem Augenblick bin ich verwirrt: Steht der Elefant für ihn oder für mich?

Ich: „Wofür braucht der Elefant die Zähne?“

Er: „Zum Arbeiten natürlich, der kann ja gar nicht richtig die schwere Arbeit leisten, die er gerade macht!“

Ich will mehr über den Elefanten wissen und finde bestätigt, dass der Elefant ebenso für mich stehen könnte. Unser Plaudern über Indien und alles drum und dran hatte ihn zu dem Bild geführt. Wieder schwenkt unser Thema ab.

Er: „Wie ist das in Indien, werden die Menschen dann sofort wiedergeboren?“

Ich: „Na, in dem Film war das so. Die Seele des einfachen jungen Mannes wurde sofort in den Körper eines Neugeborenen – na wie soll ich sagen: transferiert.

Zufälligerweise - oder besser - wahrscheinlich von den Göttern gewollt, war es das Kind eines Bollywood-Stars, so dass er später als erwachsener Mann selbst eine solche erhoffte Karriere machen konnte. In der indischen Mythologie gibt es aber auch zahlreiche Höllen und Vorhöllen in denen die Verstorbenen bis zur Wiedergeburt schmoren können. Eine, zum Beispiel, ist für sohnlose Männer.“

Er: „Nee, in die komme ich nicht. Ich komme sowieso in die Hölle, weil ich meine Frau verlassen habe.“

Ich: „Das Gute an diesen Vorhöllen ist, dass man sie auch wieder verlassen kann ...“

Wir beschließen die Sitzung mit dem Ergebnis, eine „kreative Selbstfindung“

erarbeitet zu haben und treffen uns vierzehn Tage später zum „Elefanten-Date“.

Nach diesem Gespräch habe ich das Gefühl, wir beide haben viel von uns gegeben.

Wieder bin ich in meiner Wahrnehmung bestätigt, dass der Elefant sowohl ihn als auch mich symbolisiert. Diese Übertragung, dass wir beide graue, sensible womöglich sogar verletzte und unvollständige Dickhäuter sind, finde ich für unsere Arbeits-Beziehung zuträglich, und ich lasse sie bewusst weiter bestehen.

4.1.2 Ganesh und das Tor zum Glück

Herr G. und ich verwendeten nach der Phase der „kreativen Selbstfindung“ einige Stunden auf die konkrete Zieldefinition unserer Gespräche. Es geht ihm gut und er erkennt zunehmend Wege und Möglichkeiten, in der Organisation Prozesse anzustoßen, die seine Arbeit bereichern. Wir vereinbarten, die Beziehungsstrukturen seines Kontextes nachzustellen.

Auch wenn unsere Gespräche zunehmend über die alltäglichen Dinge im Leben kreisen, behalte ich die innerliche Verbindung Herrn G's zum Elefanten im Gedächtnis. Die Ideen an dieser Metaphorik bei passender Gelegenheit weiter zu erarbeiten, bietet sich sehr an. Denn Wesen in halb Menschen- und halb Elefantengestalt haben in Indien einen berühmten Repräsentanten: Ganesh. Der Gott des Glücks reitet in hinduistischer Vorstellung auf einer Ratte und trägt einen Elefantenkopf. Er ist der Sohn des Gottes Shiva und der Göttin Parvati. Natürlich umgeben ihn eine Vielzahl faszinierender Mythen, wie er zu dem Elefantenkopf gekommen ist. Hier eine Version in Kurzdarstellung:

Shiva liebt es, Parvati beim Baden zuzusehen. Parvati aber will ungestört sein und bittet Ganesh, ihre Tür zum Bad zu bewachen. Shiva kann nicht widerstehen und will Parvati besuchen. Ganesh stellt sich gegen seinen Vater, dieser schlägt ihm den Kopf ab und geht ins Bad. Ohne Kopf kann auch ein hinduistischer Gott nicht existieren, deshalb erhält Ganesh den Kopf von dem Wesen, das als erstes an ihm vorbei geht. Dies ist ein Elefant. Und so stellt er sich heute dar: Als Gott mit Elefantenkopf und Wächter vor den Türen und Schwellen. Symbolisch kommt dies

bei Übergängen von einer Lebensphase zur nächsten zum tragen. Ganesh wacht zum Beispiel über ein Brautpaar, und das erste Gebet während einer Hochzeit ist an ihn gerichtet.

Ich mag die Geschichte. Sie steckt voller Liebe, Begehren, Schrecken und Hoffnung. Übrigens: Je nach Vorstellung des Künstlers wird Ganesh in Skulpturen mit großen oder kleinen Stoßzähnen dargestellt.

Die Gelegenheit, diese kleine Geschichte zu integrieren, ergibt sich in einer Eingangsszene, in der wir von unseren Söhnen reden und wie wir damals „drauf“ waren. Dabei erfahre ich, dass sich Herr G. früher mit einer Ratte umgeben hat. Ein Stichwort, woraufhin ich Ganesh mit in die Arbeit integriere. Bei der späteren Brett-Aufstellung seiner Organisation steht Ganesh Pate für die Beschreibung seiner Rolle.

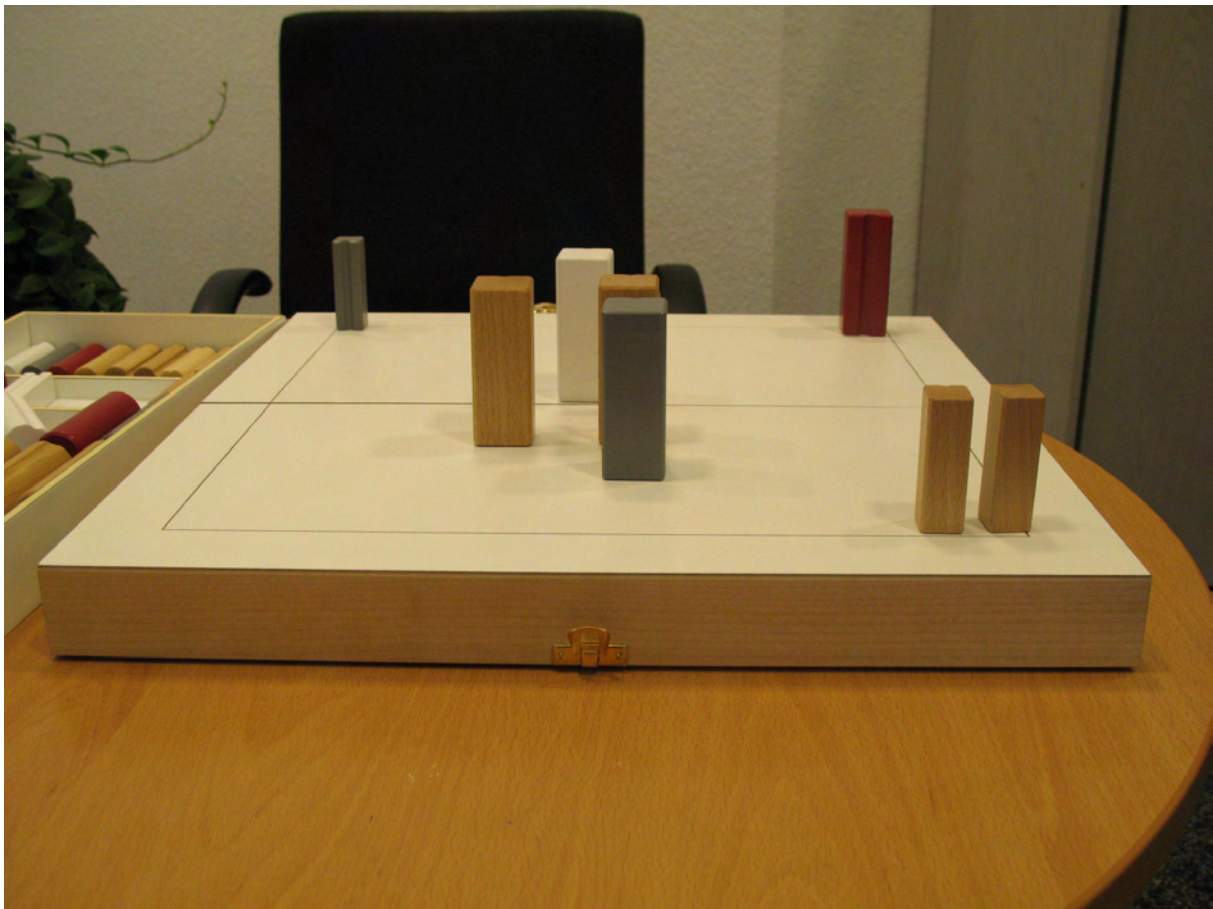


Bild 3: Aufstellungs Brett

4.1.3 Von der Selbstfindung zur Ordnung

Ganesh hat eine feste Stellung in der Hierarchie der hinduistischen Götterwelt. Freundlich blickt er auf die Menschen und begleitet Übergänge. Er wacht über Türen und Schwellen. Er hat Götter, die ihm zur Seite stehen und es existieren Götter, die über ihm stehen. Zum Beispiel hat Shiva in letzter Konsequenz Gewalt über ihn. Jedoch lässt sich Ganesh nicht abschrecken, er wählt eine veränderte körperliche Form und setzt seine Aufgabe geflissentlich fort – überall dort, wo er gerufen wird, trägt er zum Gelingen bei. Er ist trotzdem oder gerade wegen des Zwischenfalls mit Shiva erfolgreicher Experte auf seinem Gebiet.



Bild 4: Ganesh

Ähnlich ergeht es Herrn G.: Im Rahmen einer Aufgabe und durch einen Zwischenfall mit einem Vorgesetzten wird er „einen Kopf kürzer“ gemacht. Das tut weh. Jedoch kann er die Hölle verlassen, denn seine Handlungen waren sowohl auf der beruflichen wie auch auf der privaten Seite geprägt durch ein Gefühl von Verantwortung und Selbstverantwortung. Er ist stark und kann in neuer Form seine Rolle wieder einnehmen.

Mittlerweile lernt er, seine Rolle in alle möglichen Richtungen selbstbewusst und sicher zu definieren. Immer wieder betont er, dass seine Arbeit keine vordergründig politischen Ziele verfolgt, sondern anders als vielleicht von vielen Managern vermutet, zur notwendigen Sicherheit der Produktion beiträgt. In einem der abschließenden Gespräche berichtet er mir von einer Arbeitssituation, in der er aufgrund seiner Pflichterfüllung in Gefahr gerät, kräftig in die Kritik zu geraten: Mit verschmitztem Lächeln berichtet er mir davon, wie er über einen seiner Kollegen erfahren hat, dass auf höchster Ebene seine Arbeit gelobt wurde. Nachdem eine weitere Person im Gremium unsachlich Herrn G's Vorgehensweise kritisierte, sprang eine hohe Führungspersönlichkeit für ihn ein: „Lassen Sie Herrn G. arbeiten. Er tut nichts weiter als seinen Job!“

5. Erlaubnis zum Fremd-Sein; Erlaubnis zum Gleich-Sein

„Hier bin ich fremd. Das will ich nicht vergessen. Darum muss ich alles von dir erfahren. Ich geb' es dir zurück, alles was ich von mir selber weiß: meine Gefühle, meinen Widerspruch. Wir können miteinander reden und uns dann voneinander trennen. Keiner der beiden wird danach so sein, wie er früher war. Wir waren Fremde und haben uns im anderen kennen gelernt. Das ist weniger, als wir brauchten, und mehr, als zu erwarten war.“ (Parin 1988: 35)

5.1 Praxisstudie 3 (Fortsetzung von Praxisstudie 1)

Herr E. findet im Laufe der Gespräche zunehmend einen Zugang zu seinen Wurzeln. In den ersten Stunden sucht er nach Erklärungen, warum er nicht so analytisch denkt und strukturiert, wie es sein Vorgesetzter eigentlich von ihm erwartet. Er findet heraus, dass sich sein Arbeitstil eher „aus seinen Beobachtungen“, „seinen vielfältigen Vergleichen aus Erfahrungen“ und „seinem ganzheitlichen Blick“ definiert. Wir beschließen auf die Vergangenheit zu gucken, um darin seine Prägungen zu erkennen:

Eine seiner Erinnerungen führt ihn zurück in seine Kindheit, in der er mit viel Freude den Vater auf Streifzügen durch die Natur begleitete. In einer Situation erlebte er, wie sein Vater ein Kaninchen tötete, damit es nicht qualvoll an einer schrecklichen Krankheit verenden musste. Wir weinen gemeinsam. Um was wir weinen, mögen wir beide mit Worten nicht ausdrücken. Für mich passt der Satz: „Das Kaninchen ist tot, es lebe das Kaninchen!“ Er bedeutet für mich eine Anerkennung der Endlichkeit. Nach dieser Sitzung erlebe ich meinen Klienten zunehmend mit einem veränderten Selbstbewusstsein. Er hat sich das Ziel gesetzt, die zwei Seiten in seiner Brust fest miteinander zu versöhnen: Seinen Wunsch ein wertvoller Mitarbeiter zu sein und sein Wunsch nach seinen Werten naturverbunden zu leben.

Eigentlich ist er schon immer ein Mensch, der sich gerne in der Natur aufhält. Jetzt fängt er an, seine Kultur und seinen naturverbundenen Lebensstil offen zu vertreten.

Ein wenig amüsiert erzählt er mir von einem Vater – Tochter – Konflikt, bei dem die Tochter (ca. 19 Jahre) auf einer kurzen Autofahrt die Musik des Vaters kräftig beschimpft. Anders als früher nimmt er die Kritik gelassen hin und erklärt ihr, dass sie das einen Augenblick in seinem Auto aushalten müsse. Er fühlt sich in seiner Klarheit gut aufgestellt. Sein Kleidungsstil verändert sich.

In dem letzten Dreiecks-Gespräch mit dem Auftraggeber erkenne ich deutliche Unterschiede, denn einige Monate vorher trug mein Klient einen Anzug mit Krawatte und Weste, ähnlich dessen was der Vorgesetzte bevorzugt. Jetzt trägt er auch einen Anzug, jedoch angelehnt an seinen Geschmack im Lodenstil gehalten und durchaus „Business tauglich“. Es drängt etwas nach draußen, das schon immer da war, nur fest im Inneren verborgen.

Am Ende unserer Beratungen stellt Herr E. fest, dass es ihm „saugut“ geht und er so eine Beratung schon viel früher hätte machen sollen. Außerdem erkundigt er sich im Auftrag seiner Frau nach einer geeigneten Beraterin für sie. Herr E. erzählt mir in Form eines Erlebnisses, wie die Ergebnisse der Beratung auf ihn wirken: Seine Frau und er waren bei einer Ausstellung über Indianer. Dort entdeckten sie ein Bild, auf dem eine Indianerfrau in traditionellem Gewand mit Pfeife und (westlichem) Zylinder abgebildet ist. „Vielleicht haben Sie schon mal solche Bilder gesehen, wo die älteren, erfahrenen Indianerfrauen mit Zylinder abgebildet sind ...“ Tatsächlich kann ich mir dieses Bild und den Gesichtsausdruck der selbstbewussten Frau genau ausmalen. „Da habe ich zu meiner Frau gesagt: Guck mal! Genau so einen Hut bekommst du auch ...“

Ich interpretiere die Metapher so: Herr E. möchte an seine Frau die Erfahrungen von Selbstachtung und Selbstbestimmung trotz (mächtiger) Arbeitsstrukturen weitergeben. Er erhofft sich davon, dass sie, durch die im Beratungsprozess angeregte Reflexion, alles was ihr wichtig und wertvoll ist integriert: Eigenes und Fremdes (und auch: Weibliches und Männliches) in Kombination. Alles ist erlaubt, was in ihr Stolz und Selbstbewusstsein bewirkt. Das kulturell fremde Element im Bild der Indianerin regt an, sich selbst „fremd“ und „ähnlich“ oder „gleich“ zu definieren.

6. Meine Counseling-Identität als Fremde

Was ich in meiner Counseling-Arbeit in Form von Coaching anbiete ist einerseits ein Perspektivenwechsel zum Fremden, um das Eigene zu erkennen. Ich biete also bewusst eine Projektionsfläche an. Andererseits rege ich dazu an, das Eigene und das Fremde in einer Beziehung zu anderen zu bestimmen und, bevor Missverständnisse aufkommen, zu thematisieren. Dabei ermutige ich zu einer Haltung, sich zunächst überraschen zu lassen, was bei dem Kontakt zu einem anderem und zu sich selbst herauskommt. Es bleibt immer die Möglichkeit, das Fremde respektvoll stehen zu lassen und nur das als Eigenes erkannte anzunehmen. Dabei ist dann ein Verändern des eigenen Selbstverständnis nur in soweit gefordert, wie es im Augenblick für den Klienten gut und richtig ist. Womöglich entwickelt sich aus der Begegnung mit dem Fremden die Chance zu lernen oder einfach etwas anzunehmen – es muss aber nicht sein.

In meiner professionellen Rolle als Counselor geht es mir darum, dass meine Klienten erkennen, wie sie Anforderungen so umwandeln lernen, dass sie zu ihrem offenen Selbstkonzept passen und bedeutende Handlungen möglich werden. Mein Klient darf sich also in seiner Zuversicht spendenden Kultur erleben, auch wenn er

von fremden Elementen umgeben ist. Es ergibt sich immer dadurch eine Freiheit, dass wir entscheiden, welche Elemente wir annehmen, wie wir handeln und welche Bedeutung wir unserem Handeln beimessen, selbst wenn wir individuell günstige Bedingungen für die Existenz sichernde Erwerbsarbeit oft hart erarbeiten müssen. Ebenso wie meine Klienten habe auch ich für mich selbst den Anspruch, durch das Eintauchen in ein fremdes Bedeutungsgewebe, mich selbst immer dann neu zu überdenken, wenn ich Erfahrungen mache, die für mich selbst Bedeutung gewinnen. Ich kann von meinen Klienten lernen, etwas von ihnen übernehmen oder ihre Kultur einfach stehen lassen - vielleicht erschließt sich mir ihre Bedeutung später und ich verstehe.

Literatur:

- GEERTZ, Clifford: Dichte Beschreibung. Bemerkungen zu einer deutenden Theorie von Kultur. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt 1994.
- LANDMANN, Michael: Einleitung des Herausgebers zu: Georg Simmel. Das individuelle Gesetz. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt 1987.
- MORGENTHALER, Fritz: Das Fremde verstehen. In: Morgenthaler et. al. Gespräche am sterbenden Fluß. Ethnopschoanalyse bei den Iatmul in Papua-Neuguinea. Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt a.M. 1986.
- PARIN, Paul und Goldy PARIN-MATTHÉY: Subjekt im Widerspruch. Verlag Athenäum, Frankfurt am Main 1988.
- SCHÄFFTER, Ortfried: Modi des Fremderlebens. Deutungsmuster im Umgang mit Fremdheit. In: derselbe (Hrsg.): Das Fremde. Erfahrungsmöglichkeiten zwischen Faszination und Bedrohung. Westdeutscher Verlag Opladen 1991.

Biographische Notiz



Antonie Espig

Das fremde Element

Counseling zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit
IHP Manuskript 0915 G

Zusammenfassung

In dieser Arbeit wird die Beziehung zwischen dem Eigenen und dem Fremden in der Counseling-Arbeit dargestellt. Es wird aufgezeigt, wie bewusst „fremde“ – zunächst im Sinne von ausländischen – Ideen und Vorstellungen in den Beratungsprozess einbezogen werden, um Rückschlüsse auf das „eigene“ Selbstkonzept zu erhalten. Dabei wird das kulturelle Konstrukt des Klienten als Modell verstanden, um auch seinem Selbstkonzept näher zu kommen. Ein Klient kann sich also in seiner Zuversicht spendenden Kultur erleben, auch wenn er von fremden Elementen umgeben ist. Freiheit ergibt sich durch Entscheidungsprozesse und die Bedeutungen, die die Entscheidungen und das daraus resultierende Handeln für die Klienten haben.

Biographische Notiz

Antonie Espig, M.A.

51375 Leverkusen

Counselor grad. BVPPT - Fachrichtung Orientierungsanalyse; Magister in Völkerkunde mit den Nebenfächern Soziologie und Pädagogik;
HR Senior Consultant, Trainer und Coach in der Industrie.