

Arnulf Greimel u.a.

Wertschätzende Erkundung – 30 Jahre OE-Supervision

Einleitung	S. 2
1. Wichtig und wirkungsvoll: der Anfang	S. 3
2. Unsere Selbstorganisation: Raum für Begegnung und Entwicklung	S. 5
3. Die Arbeitsweisen mit ihren Orientierungen, Wirkungen und Nebenwirkungen	S. 8
4. Haltungen und Werte, die unser Miteinander und unsere Beratung prägen	S. 10
5. Die Entwicklung der Gruppe und die Faktoren ihrer Veränderung	S. 13
6. Weitergehen in einer Zeit des Übergangs - unsere Perspektiven	S. 16
7. Würdigung und Fazit: Persönliche Sätze	S. 17

Einleitung

Mit diesem Beitrag geht es mir darum, eine gute, spannende Geschichte zu erzählen, eine Geschichte, die sich, so können wir mit Freude und Stolz sagen, als eine echte Erfolgsgeschichte herausgestellt hat. Denn wenn sich eine Lerngruppe von 6 Beraterinnen und Beratern nach fast dreißig Jahren des Zusammenwirkens und der Entwicklung in einem Zustand von fachlicher Lebendigkeit und neugieriger Lebensfreude wiederfindet, dann ist das bestimmt ein Grund, sich darüber zu freuen, darüber zu berichten und einige Überlegungen und Reflexionen zu dieser Geschichte anzustellen: Wie kam das denn? Was haben wir als OE-Beraterinnen und -Berater miteinander für Erfahrungen gemacht, für Erkenntnisse gewonnen und für uns als Gruppe mitnehmen können, fachlich und persönlich? Wie kommt es, dass es uns bis heute gibt? Fragen wie diese will ich auf den folgenden Seiten reflektieren und beantworten, für uns als Gruppe und für die Leserinnen und Leser. Natürlich spiegelt dieser Beitrag nicht nur meine Sicht der Dinge, sondern er ist das Ergebnis eines intensiven gemeinsamen Austauschs, wie er zu uns als kollegiale Arbeits- und Lerngruppe passt.

Professionell nennt man eine Gruppe wie die unsere eine *Intervisionsgruppe*. Eine überschaubare Anzahl von unterschiedlichen Personen, die ähnliche oder sich überschneidende Aufgaben und gemeinsame fachliche Themen und Interessen haben, treffen sich regelmäßig, um einander über ihre Fragen und Problemstellungen zu berichten, sich darüber auszutauschen und sich gegenseitig zu beraten. Es geht also um eine Vereinbarung auf Gegenseitigkeit: Jede und jeder kann sich mit einem Thema und einem Anliegen einbringen, stellt sich als Protagonist*in in den Mittelpunkt der Gruppe und öffnet sich für die Resonanzen, die Sichtweisen und die Hinweise aus der Gruppe, im Sinne einer konstruktiven Konfrontation. Ein Klärungsprozess im Dialog ist angestoßen, und damit auch die Selbstreflexion des/der Protagonist*in. Alle widmen sich der Person und ihrem Thema mit voller Aufmerksamkeit. Sie engagieren sich für ein umfassendes Verständnis der Lage aus verschiedensten fachlichen und persönlichen Perspektiven und für ein Spektrum von realistischen Lösungsideen. Mit ihrer Analyse, mit ihrer jeweils subjektiven Perspektive und ihrer Intuition, mit ihrem Erfahrungsschatz und mit ihrer Kreativität stellen sie sich in den Dienst der/des Anderen.

Unserer Gruppe geht es also seit ihrem Start 1992 unter der Überschrift „OE-Supervision“ um die professionelle Gestaltung eines kontinuierlichen kollegialen Beratungsprozesses: zwischen uns Berater*innen, Führungskräften und Coaches, mit Blick auf unseren jeweiligen organisationalen Kontext. Christoph Lauterburg hat dieses Format für die Management-Beratung treffend beschrieben (ZOE 2001, 2). Mit diesem Beitrag möchte ich über die Reflexion eines Entwicklungsprozesses berichten, bei dem sich unsere Berufs- und Lebenssituationen und unsere Themen und Lebensfragen über einen längeren Zeitraum immer wieder verändert haben und in dem wir uns als Gruppe, als Beratungsprofis und als Personen weiterentwickeln konnten.

Unser Zusammenwirken orientiert sich an einem Verständnis, wie es die *Appreciative Inquiry Methode* vermittelt. Mit diesem Beitrag gehe ich also mit der gleichen Orientierung an eine wertschätzende Erkundung unserer gemeinsamen Erfahrung in Sachen Beratung und Veränderung. Beraten, so meine ich, heißt stets auch, *Nicht-Zufälliges* genau wahrzunehmen, bewusst zu reflektieren zu begreifen und es planvoll zu gestalten. Mit diesem spezifischen Blick auf die Dinge beginne ich mit unserem Zusammenfinden als Gruppe, unserem Anfang, den jede und jeder von uns auf dem jeweils sehr individuellen Weg zur OE-Beraterin bzw. zum OE-Berater auf eine besondere Art erlebt hat.

1. Wichtig und wirkungsvoll: der Anfang

Die gemeinsame Klammer bei der Entstehung unserer Gruppe war die Teilnahme an einer mehrjährigen berufsbegleitenden Qualifikation eines Berliner Weiterbildungs-Instituts zum Thema Organisationsentwicklung, bei der wir alle in der Startphase ein geeignetes OE-Arbeitsfeld eingebracht haben. Nach den ersten, theoretisch grundlegenden Modulen sollten dann die eigenen OE-Projekte der Teilnehmenden in ihren jeweiligen Praxisfeldern einbezogen werden: sie wurden in begleitenden Gruppen vorgestellt und supervidiert.

Die mit 22 Teilnehmerinnen und Teilnehmern recht große Seminargruppe sollte im ersten Modul in drei Supervisions-Teams geteilt und von einer der drei Leitungspersonen während der Qualifikation kontinuierlich begleitet werden. Es war informell schnell klar, dass die beiden „prominenten“, im Arbeitsfeld der OE-Beratung weithin bekannten Leiter*innen deutlich mehr Zulauf hatten. Wie würde sich diese Asymmetrie, dieser sichtbare Interessenskonflikt zwischen den Teilnehmenden auflösen lassen? Die drei Leitenden hatten sich dazu ein Experiment aus der Gruppendynamik ausgedacht: Sie wiesen der Seminargruppe die Aufgabe zu, dieses Problem selbst zu lösen. Die inhaltliche Arbeit im Workshop sollte erst dann weiter gehen, wenn die Gruppe sich nach dem Konsensprinzip auf eine Aufteilung von drei Kleingruppen zu je sieben bzw. acht Teilnehmenden und auf eine der drei Leitungspersonen als Begleiter*in geeinigt hätte. Mit der Verkündung dieses Auftrags und der Spielregeln dazu verließen die drei Leiter*innen die Gruppe und zogen sich zurück.

Und jetzt wurde es spannend: Wer wollte mit wem und unter welcher Leitung und Begleitung arbeiten? Wie sollten sich die vielen widerstrebenden Interessen vermitteln lassen? Wir wollen das nun beginnende Geschehen nicht im Einzelnen beschreiben. Aber je länger der Prozess der Auseinandersetzung unter wechselnder informeller Führung dauerte, je mehr Ideengeberinnen und Akteure sich mit ihren Vorschlägen vorwagten und scheiterten, wurde eines immer deutlicher: die Aufgabe war nur lösbar, wenn sich aus eigener Initiative eine Kleingruppe bilden würde, die sich nicht auf eine prominente Führung kaprizieren sondern einen Kontrapunkt

setzen wollte. Diese Erkenntnis, und den Mut, sie auch umzusetzen, hatte als erste eine Person, und sie bildete mit ihrem Hervortreten den Nucleus unserer OE-Supervisionsgruppe.

Für eine Zeit lang war die Aufmerksamkeit nur noch darauf gerichtet, wer von den Teilnehmenden sich dazu entschließen würde dazuzukommen, bis dann die Zahl 7 voll war. Als dies geschehen und unsere Gruppe gebildet war, brauchten die Verbliebenen noch weitere vier Stunden, um sich auf die Zusammensetzung von zwei weiteren Gruppen zu einigen. Damit der Entscheidungsprozess beendet und die Aufgabe nach über acht Stunden intensiver Kommunikation gelöst.

Wir sieben, die wir uns damals im Jahr 1992 als „OE-Supervisionsgruppe“ zusammengeschlossen hatten, wollten die Entscheidungen, die uns in diese Konstellation führten, immer so interpretieren: Hier haben sich die Leute gefunden, die selbstbewusst und autonom signalisierten: allein auf die Leitungsperson kommt es nicht an, wir schaffen es auch aus eigener Kraft, effiziente Arbeitsweisen und fachliche Qualität sicherzustellen, und wir haben den Mut, neue Wege zu gehen. Die Entscheidung für diese Gruppe bedeutete auch eine Abgrenzung gegenüber der Autoritätsorientierung, die in der Seminargruppe schon länger sichtbar geworden war. Diese Entscheidung für die Autonomie und zum Verlassen auf die eigenen Kräfte und Fähigkeiten hat unsere Gruppe bis heute getragen, und wir haben uns als das einzige Beratungsteam aus dieser Weiterbildung erwiesen, das sich im Wechsel und in der Dynamik der folgenden Jahre erhalten und weiterentwickeln konnte.

Damit hatte sich eine spannende, fachlich und von den Personen her durchaus heterogene Gruppe gebildet, die ein interessantes Spektrum der verschiedensten Aufgabenbereiche repräsentierte: Es reichte vom Personalbereich einer Berliner Verkehrsgesellschaft über die Organisationsentwicklung eines Automobilbauers, einer Großbank und einer Bausparkasse, bis zum Bildungsbereich einer Industriegewerkschaft und zu zwei Vertreter*innen aus unterschiedlichen mittelständischen Beratungsfirmen, und wurde von einer freiberuflichen Organisationsberaterin aus London begleitet. Wir vier Frauen und drei Männer in den 30ern und 40ern, teils Singles, teils in Partnerschaften, teils Eltern, und jede*r mit einer beruflichen und persönlichen Vorgeschichte, nahmen jetzt unsere Arbeit als Kollegiales Beratungsteam auf. Von Beginn unseres Zusammenwirkens an gingen alle von uns ehrgeizig und engagiert zu Werke, aber selbstverständlich wussten wir noch nicht, wer wir als Gruppe waren und was alles in uns steckte.

Vorläufig waren wir ja nur wegen der gemeinsamen Weiterbildung zusammen, wurden phasenweise von einer Leiterin moderiert und organisierten unsere Arbeitsweise darüber hinaus im Wesentlichen selbst. Während der Ausbildung fanden die Supervisionen in der Regel im Anschluss an die einzelnen Module statt. (Später war jeweils eine der Organisationen bzw. der Firmen, die uns für die Weiterbildung nominiert hatten, Gastgeberin für unsere Supervisionstreffen). Durchaus auch mit Rivalitäten und Reibungen hatten wir eine gute, spannende,

fachlich fruchtbare und oft auch humorvolle, gelöste Zeit miteinander, ohne dass sich dabei feste innere Konstellationen gebildet hätten. Nicht ganz zwei Jahre später war die Qualifikation beendet, und wir ließen zunächst offen, was danach aus uns werden sollte.

Zum Schlusspunkt unserer Ausbildung hatten wir uns noch eine Inszenierung ausgedacht, die das Selbstverständnis unserer Gruppe und ihre Einstellung und ihren Humor noch einmal symbolisch deutlich werden ließ: Wir nahmen uns die Freiheit, für jede*n der Teilnehmenden einen „Entwicklerausweis“ mit Foto und Unterschrift auszustellen, der folgenden Satz enthielt: *„Herr/Frau XY ist berechtigt, Entwicklungsprozesse jeder Art und Gewichtsklasse ab sofort und ungefragt gegen ein horrendes Honorar ohne Gewähr für die Folgen durchzuführen...“* Jenseits des offiziellen Zertifikats hatten wir damit uns selbst und dazu auch alle anderen Absolvent*innen mit einem lustigen Augenzwinkern freigesprochen. Jetzt konnten wir in unseren Tätigkeitsfeldern „offiziell“ die Arbeit als Führungskräfte, Berater*innen und Coaches und als Organisationsentwickler*innen aufnehmen!

Wir ließen die Weiterführung unserer Gruppe also zunächst offen. In unserer Praxis als OE-Berater*innen, Führungskräfte und Projektverantwortliche sollte sich zeigen, ob genug Substanz für einen neuen, zweiten Start da war, unabhängig von den Strukturen und Vorgaben der Weiterbildung. Wieder ging es also um die Eigeninitiative und eine klare Entscheidung jedes einzelnen Mitglieds, damit ein neues Commitment entstehen konnte, das für die Fortsetzung unserer kollegialen Beratungsarbeit tragfähig genug war. Ein halbes Jahr später war es schließlich soweit: alle von uns hatten sich für eine Fortsetzung der OE-Supervision entschieden. Erst einige Jahre später entschloss sich eines unserer Mitglieder zum Ausstieg aus der Gruppe und stellte damit die Parität der Geschlechter in der Gruppe her: drei Frauen und drei Männer. Dies war für unsere Arbeit und unsere Entwicklung sicher ein wichtiges Strukturmerkmal. Wenn sich ab hier die Arbeitsfelder, die Aufgaben und der Status auch häufiger änderten, die Zusammensetzung der Gruppe blieb von da an konstant bis heute, also fast 30 Jahre. Die vereinbarten Termine der OE-Supervision hatten für uns immer hohe Priorität.

2. Unsere Selbstorganisation: Raum für Begegnung und Entwicklung

Mit dem Ende der Ausbildung und nach der Entscheidung über eine Fortsetzung in eigener Regie waren wir als Gruppe herausgefordert, unsere Treffen und unsere Arbeitsweise nun selbst zu organisieren. Wir entschieden also jetzt darüber, wann, wie oft, wie lange und wo wir uns treffen und wie wir unsere Zusammenarbeit bei den Intervisionstreffen selbst strukturieren und gestalten wollten. Würde es dabei eine Leitung geben oder wollten wir einem Modell der gemeinsamen Leitung der Beratungsarbeit durch die Gruppe folgen? Die folgenden Strukturelemente haben sich im Lauf der Zeit in zunehmender Konstanz herauskristallisiert:

Die Gruppe „OE-Supervision“ (so sollte sie weiterhin heißen) trifft sich von nun an zweimal im Jahr, jeweils einmal im Frühjahr und im Herbst, für jeweils zwei Tage. Start ist - nach einer Anlaufphase zu Beginn der Beratungstreffen – bis heute regelmäßig ein Sonntagabend (Beginn mit dem Abendessen). Am folgenden Dienstagnachmittag (je nach Dauer früher oder später) ist das Treffen immer beendet. Dieser verlässliche Zeitrahmen hat sich bewährt, um den Mitgliedern, die ein Beratungsanliegen mitgebracht haben (das sind nicht immer alle), dafür genügend Raum zu geben, und uns zwischendurch auch Zeit für ein spannendes Querschnittsthema zu nehmen, auf das wir uns vorher vereinbart haben (zum Beispiel stellten wir einmal, unterstützt durch einen externen Referenten, das Thema *Zukunft der Arbeit und Digitalisierung* in den Mittelpunkt eines Treffens).

Wir haben unsere Terminvereinbarungen von Beginn an immer als verbindlich betrachtet: Jede und Jeder kommt verlässlich zu den vereinbarten Treffen, wenn sie oder er es ermöglichen kann. Die Einschätzung, wann dies einmal nicht der Fall ist, haben wir immer vertrauensvoll jeder einzelnen Person selbst überlassen, egal ob es berufliche oder private Gründe waren, die sie an der Teilnahme hinderten oder zu einer individuellen Verkürzung führten. Damit haben wir gute Erfahrungen gemacht. Wenn es Absagen gab (was sehr selten vorkam), wurden sie meistens frühzeitig angekündigt und ganz selbstverständlich auch begründet. So konnten wir immer einschätzen, ob jemand von uns die Motivation verlieren oder einen Ausstieg in Erwägung ziehen könnte.

Fast nie hat ein Mitglied bei den Gruppentreffen mehr als zweimal in Folge gefehlt (das gab es äußerst selten) und nie ist die Gruppe der Mitwirkenden unter eine kritische Grenze geschrumpft, sodass es ausfallen musste. Immer haben die Fehlenden eine Rückmeldung zum Verlauf des Treffens erhalten. So haben wir bei allen Wechseln von Themen, Strukturen und Motivationen, bei allen auch einmal kritischen Erfahrungen miteinander nie das Vertrauen in den Fortbestand der Gruppe verloren. Für uns alle ist dies bis heute eine substanzielle Erfahrung! Wir blieben und bleiben bis heute zusammen, weil alle dies für sich als sehr wichtig und nützlich erleben und weil wir die Vereinbarungen als verbindlich betrachten. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass es uns gelingt, unser Potenzial immer wieder aufs Neue und immer wieder auf neuen Wegen zu schöpfen.

Unsere OE-Supervisionstreffen finden nach den ersten Jahren des Wechsels zwischen verschiedenen Orten und Gastgebern (meistens einer unserer Arbeitgeber oder eines der Beratungs-Unternehmen) inzwischen einmal im Süden und einmal im Norden der Republik statt. Im Frühjahr treffen wir uns in Bernried am Starnberger See, im Herbst in Hamburg. Die Termine sind meistens länger als ein Jahr vorher bekannt, oft können wir die Treffen mit kleinen Freizeit- und Kulturunternehmungen verbinden, und immer treffen wir uns auch abends zum gemeinsamen Essen.

Wenn wir sonntagabends mit der Arbeit beginnen, hatten wir also schon eine erste informelle Begegnung beim Abendessen. Immer starten wir dann mit einer

Ankommens-Runde, die kein Thema braucht und allen die Möglichkeit eröffnet, in das Treffen hineinzufinden und von sich zu berichten. Dies geschieht jeweils auf eine spezifische, sehr individuelle Weise. Jede Person hat die Freiheit zu entscheiden, was und wie viel sie von sich erzählen und was sie lieber bei sich behalten möchte. Hier schon zeigt sich die dezidierte, respektvolle Wertschätzung unserer Unterschiedlichkeit. Je länger wir zusammenarbeiten, desto mehr wird uns der Wert und die Kostbarkeit unserer Unterschiedlichkeiten und unserer Gegensätze bewusst.

Den Abschluss des Abends (manchmal auch den Beginn des 1. Morgens) bildet die Strukturierung der folgenden Tage: Wer hat welches Beratungsanliegen mitgebracht und wünscht sich ein Quantum Zeit dafür? Wer möchte am Morgen den Anfang machen, wer braucht vielleicht noch Zeit zur Vorbereitung, um seine Situation darstellen und seine Fragen an die Gruppe zu formulieren? Die Tage werden in 1½ - Stunden-Abschnitte gegliedert, mit jeweils 30 Minuten Zeit oder einer Essenspause dazwischen, zwei Einheiten am Morgen, zwei am Nachmittag, manchmal auch noch eine am Abend. Die Einigung fällt immer leicht, niemand kommt zu kurz, denn wenn ein Thema mehr Zeit benötigt, gleicht sich das am Ende des Tages zuverlässig aus. Immer fällt es uns sehr leicht, uns zu einigen. Jede Person und jedes Anliegen ist wichtig und erhält die Aufmerksamkeit von allen, die Pausen sind großzügig, und das alles hilft uns, gelassen und konzentriert an unsere Beratungsaufgaben zu gehen.

Wenn also am Montag in der Frühe die erste Person mit der Darstellung ihres Beratungsfalls beginnt, sind wir miteinander verbunden und gut organisiert. Und immer sind wir neugierig und gespannt, worum es jetzt gehen wird. Am Ende des Tages gibt es häufig ein resümierendes „Blitzlicht“, zum Abschluss unserer Treffen zur OE-Supervision immer eine Abschluss-Runde, die möglichst alle mitgestalten. Hier geht es nicht nur um freundliche Abschluss-Sätze, sondern oft auch um die Reflexion unserer Erfahrungen in und mit der Beratungsgruppe. Sie bedeutet für uns eine eminent wichtige Quelle des individuellen und gemeinschaftlichen Lernens.

Immer wieder widmen wir der Reflexion eines bestimmten Aspektes unserer Arbeit und unserer Kooperation auch eine eigene Sitzung. Einmal kann es dabei um die Beseitigung einer Störung gehen, die von einem von uns angestoßen wird, ein anderes Mal um die Untersuchung einer spannenden oder kniffligen Situation, die wir miteinander erlebt haben. Jemand ist darauf aufmerksam geworden und möchte, dass wir hier mit Neugier und Mut genauer hinschauen. Alle von uns sind Personen, die sich professionell mit der Gestaltung von Entwicklungsprozessen in Organisationen beschäftigen. Umso wichtiger ist es, dass in unserer kollegialen Beratungsarbeit die Prozessreflexion einen wichtigen Platz einnimmt, als Arbeitsmethode und als Lernfeld. Sie ist ein unverzichtbares Qualitätsmerkmal unserer Beratungsarbeit, mit der wir uns immer wieder vielfältige Räume für Begegnung, Analyse und Entwicklung eröffnen.

Schauen wir zum Abschluss auf die Organisation der einzelnen Beratungsrunden. Sie haben auf den ersten Blick eine ganz einfache Struktur: Am Beginn steht eine

Darstellung der Situation oder der Themen, um die es gehen soll, durch den oder die Protagonist*in. An deren Ende steht meistens die Formulierung des Anliegens oder des Ziels der Beratung (Beratungsfrage). Dann folgt häufig eine erste Resonanz oder Reaktion aus der Beratungsgruppe. Sie beschäftigt sich in der Folge intensiv mit dem Fall und der Person, analysiert die Lage und formuliert Erkenntnisse und Anstöße. Ein Resümee der Fallgeberin oder des Fallgebers schließt die Beratung ab. Aber oft genug läuft alles ganz anders. Diesem „immer wieder ganz anders“, in der Strukturen, Methode und, Herangehensweisen, werden wir uns im folgenden Abschnitt widmen.

3. Unsere Arbeitsweisen mit ihren Orientierungen, Wirkungen und Nebenwirkungen

Die Stichworte zu unserer Art und dem Stil der Beratungsarbeit im Rahmen der beschriebenen Grundstruktur heißen einerseits „Spontaneität und Selbstleitung“ und andererseits „professionelle und intuitive Vielfalt und Gleichwertigkeit“: Wenn wir uns als eine Gruppe von Beraterinnen und Beratern aus unterschiedlichen Kontexten und mit unterschiedlichen Kompetenzen miteinander an die Arbeit machen, orientieren wir uns zwar immer an einer grundlegenden Struktur des Vorgehens, aber der Ablauf jeder Beratungssequenz ist dennoch jedes Mal ein anderer, jeweils spezifischer! Nie bestimmten also ein einheitlicher methodischer Spielplan oder eine feste, einmal eingeführte Verteilung der Rollen unsere Beratungssequenzen, und doch folgt unsere Beratungsarbeit nach Jahren der Erfahrung einer Logik, einer Spur, die wir dabei verfolgen. Diese soll jetzt skizziert werden.

Nachdem zu Beginn unserer Zusammenkünfte die gemeinsame Zeit in Abschnitte von 1 bis 1½ -Stunden eingeteilt worden ist, stimmen wir miteinander die Reihenfolge der Beratungsanliegen und der Protagonistinnen und Protagonisten ab. Wer dann jeweils mit seinem Thema dran ist, vermittelt zunächst einen ersten Überblick über die Problemstellung und ihrem Kontext und benennt dann die Ziele und das Beratungsanliegen (im Lauf des kollegialen Beratungsprozesses konkretisiert oder verändert sich beides nicht selten). Dann folgt eine Situationsbeschreibung der ratsuchenden Person, die durch die „notwendigen“ Fragen zum Verständnis begleitet sein darf, aber möglichst nicht schon durch beratende oder steuernde Interventionen oder gar durch „aus der Hüfte geschossene“, schnelle Lösungsideen unterbrochen wird. So geraten wir nicht aus der Spur. Die Protagonist*innen sind frei, ihre Präsentation nach Gusto zu visualisieren, und dies geschieht auch sehr häufig. Oft steht am Ende des Berichts eine erste Runde von Verständnis- oder Klärungsfragen zur Problemstellung, zum Kontext und zum Erleben der Person. Meistens folgt auf diese Runde dann ein erstes Feed back, eine Reihe von Resonanzen und ersten Eindrücken aus der Gruppe der Beratenden. Dann kann die eigentliche Beratungsarbeit beginnen.

Die Fallgeberinnen und Fallgeber sind im gesamten Verlauf „Chairperson“ ihres eigenen Prozesses und bringen zu Beginn nicht selten sogar einen Wunsch oder

eine Idee zur methodischen Bearbeitung ihres Falles mit. Oft gibt es nach der Beschreibung der Situation aber auch einen Vorschlag zum Vorgehen aus der Gruppe, und entsprechend kann auch eines der Mitglieder in eine Leitungs- oder Moderationsrolle gehen und sich mit ihren oder seinen methodischen Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung stellen. Immer wieder geht der Beratungsprozess aber nach dem ersten Feedback ohne weitere Festlegungen und Absprachen einfach mit einem spontanen, kollegial gesteuerten oder auch einmal ungesteuerten Dialog in der Gruppe weiter: dem gemeinsamen Nachdenken und „Spintisieren“ darüber, was los ist und um was es denn gehen könnte.

Dieser Dialog eröffnet nach einem ersten Abtasten und sich Annähern in der Regel in eine längere Phase der Klärung und der Vertiefung: Wir wollen ein Verständnis davon entwickeln, wie die Dinge zusammenhängen und welche Rolle die Fallgeberin oder der Fallgeber im Geschehen spielt, wie wir seine oder ihre Lage sehen und bewerten. Jede Person bringt dabei ihre Wahrnehmungen, Intuitionen und Hypothesen ein. Häufig kommt es im Prozess nach einer Zeit der „spekulativen“ Ausweitung des Dialogs zu einer konsensualen Verdichtung, vielleicht sogar zu einem klaren gemeinsamen Schluss: So verstehen und bewerten wir jetzt die Situation!

Diese Vertiefungs- und Klärungsphase allein kann schon zum Ergebnis der kollegialen Beratung führen: mit einer Erkenntnis, die ein Protagonist für sich formuliert, einer Antwort oder einer überzeugenden Idee, die aus der Gruppe angeboten wird und die Fallgeberin oder den Fallgeber überzeugt und befriedigt. Damit kann der Beratungsprozess also auch schon abgeschlossen sein. Wir realisieren am Nachlassen der Spannung, wenn dies der Fall ist, oder die Fallgeberin, der Fallgeber signalisiert der Gruppe: Danke, jetzt ist es gut.

Häufig mündet die beschriebene Phase der Analyse in ein erkanntes Ziel, einen Handlungsbedarf oder eine Schlüsselfrage, die konkrete Antworten sucht. Dann folgt im Prozess noch eine kreativen Phase der Suche nach Entscheidungsalternativen und praktischen Lösungswegen, die wir Berater*innen dem/der Protagonist*in freibleibend zur Verfügung stellen und aus der er oder sie eine Auswahl treffen kann, entweder gleich oder erst später, zuhause.

In den Beratungsprozessen kann es bei uns durchaus sehr turbulent zugehen: ein Beitrag jagt den anderen, kontroverse Sichtweisen überkreuzen sich oder der Prozess nimmt durch einen Beitrag plötzlich eine völlig unerwartete Wendung. Spannend! Und doch achten wir alle immer wieder darauf, dass niemand den Beratungsprozess dominiert, dass wir den anderen genug Raum und Gehör geben, und uns nicht vergaloppieren, dass wir im Eifer der individuellen Erkenntnis das vereinbarte Beratungsziel verfehlen oder völlig über den Haufen werfen. Und dennoch kann das auch gelegentlich geschehen. Dann interveniert in der Regel ein Mitglied der Gruppe, und es geht zurück, um das Anliegen und die Spur wieder aufzunehmen.

Die relative Offenheit und Spontanität unserer Beratungsprozesse birgt jedoch auch das Risiko chaotischer Prozesse, die sich gelegentlich auch im Ungefähren verlieren oder vom Anliegen und Ziel der/des Protagonist*in entfernen können, und dadurch am Ende nicht sehr hilfreich waren. Dies gilt es dann zu reflektieren und wenn möglich auszugleichen.

„Wie war der Prozess für mich?, Wie geht's mir jetzt?“ „Was nehme ich mit?“ Am Ende einer Beratungssequenz steht immer das Feedback der beratenen Person an das Coaching-Team und ihre autonome Entscheidung darüber, was sie mit den Erfahrungen und Ergebnissen des Prozesses anfangen kann und möchte und was nichtrelevant für sie ist. Immer wieder bildet auch eine Prozess-Reflexion oder ein individuelles Sharing den Abschluss der Beratung: „Wie war ich vom Thema, vom Prozess selbst betroffen?“ „Was habe ich für mich aus dieser Erfahrung (persönlich, fachlich oder methodisch) gelernt?“ Dann ist die Beratung abgeschlossen, und nach einer halben Stunde Pause oder nach dem Mittagessen kann es wieder weiter gehen, an den nächsten Fall.

Doch nicht jede unserer Beratungssequenzen folgt der oben beschriebenen Logik des Vorgehens. Wir arbeiten je nach Fall und Person mit wechselnden Methoden und unterschiedlichen Beratungsansätzen, wie wir sie als Mitglieder dieser Gruppe einbringen mit unserer je eigene Qualifikationen zur Verfügung stellen können. Neben dem Brainstorming und der dialogorientierten Kommunikation sind Konzepte aus der Systemischen Beratung (z.B. Aufstellungen) bei uns ebenso vertreten wie Methoden aus der Humanistischen Psychologie (Themenzentrierte Interaktion, Psychodrama oder Gestalt, ...), aus der Gruppendynamik und Elemente aus verschiedenen Moderations- Konferenz- und Gruppenverfahren. Sie eröffnen uns bei der Kollegialen Beratung ein großes Spektrum unterschiedlicher Methoden und Vorgehensweisen. Immer wieder arbeiten wir auch mit verschiedensten Formen der Visualisierung und der Aufstellung, es können Elemente aus der Arbeit dem Inneren Team ebenso in die Beratung einfließen wie aus der Mediation.

Das bedeutet, dass wir aus kollegialen Beratungs-Settings auch in die Eins zu Eins – Beratung wechseln und eine bestimmte Methode dabei fokussieren können, sei es für eine ganze Beratungs-Sequenz oder auch nur für eine Phase des Prozesses. Danach können wir die Option nutzen, das Spektrum der Beteiligten wieder auszuweiten und die ganze Gruppe über Methoden des „Reflecting Teams“ ins Spiel und zur Wirkung zu bringen. Durch den steten Wechsel der Methoden und der Rollen haben wir uns ein schönes methodisches Lernfeld eröffnet, das uns anregt und uns allen zur Erweiterung unseres Spektrums an Verfahren und Vorgehensweisen motiviert.

Immer wieder nutzen wir auch die Möglichkeit, uns auch zwischen den Treffen zu anstehenden Themen aus dem Kreis der Gruppe den Rat einer Kollegin oder eines Kollegen einzuholen.

4. Haltungen und Werte, die unser Miteinander und unsere Beratung prägen

Um einen sicheren, professionellen Rahmen für vertrauensvolle und professionelle Beratungsprozesse zu schaffen, braucht es Spielregeln, und dazu Werthaltungen, die in diesen Spielregeln verkörpert sind. Dies gilt selbstverständlich für die Einzelberatung von Personen, Teams und Organisationen, deren Regeln und Grundwerte wir hier nicht thematisieren wollen. Es gilt aber umso mehr und in besonderer Weise für das Feld der Kollegialen Beratung, wenn sich professionelle Coaches gegenseitig professionell unterstützen und sich dafür zu einem festen Coaching-Team zusammenschließen. Hier gilt es, gemeinsame Orientierungen zu entwickeln, die dieses Team ausmachen und es über lange Zeit begleiten.

Grundsätzlich haben wir uns darauf geeinigt, die Beiträge der Andern nicht zu bewerten und in *keine Konkurrenz* miteinander zu treten. Dies ist eine höchst wichtige, unverzichtbare Spielregel der Kollegialen Beratung für uns, die im Eifer des Geschehens nicht immer leicht einzuhalten ist. Eine klare, ganzheitliche Analyse der Situation aus verschiedenen Blickwinkeln erfordert, dass wir die Perspektive der anderen Coaches aus unserer Runde nicht bekämpfen oder entwerten, sondern als Teil einer *vielseitigen Analyse* stehen lassen können. Wir vertrauen darauf, dass die wirklich wichtigen Dinge selten unter den Tisch fallen und sich im Beratungsprozess wieder melden. Manche Hypothese kann jedoch so schnell vergehen, wie sie entstanden ist, dafür hält sich eine andere, verdichtet sich und gewinnt im Sinne eines gemeinsamen Erkenntnisprozesses an Überzeugung und Strahlkraft. Die Qualität unserer Beratungsarbeit liegt nach unserer Erfahrung viel eher in der Vielfalt der Wahrnehmungen, der Intuitionen, der Möglichkeiten und Ideen als in der Einseitigkeit vermeintlich „richtiger“ Bewertungen oder eines „leuchtenden Pfads“ der Lösung, den jeder von uns der ratsuchenden Person aufzuzeigen versucht. Wenn wir uns als kollegiale Berater*innen füreinander engagieren und uns in die Situation des anderen einfühlen, ist es wichtig, dass jede und jeder von uns zählt, aber dass wir alle uns selbst dabei nicht zu wichtig nehmen!

Dieses „sich nicht zu wichtig nehmen“ beinhaltet auch die *Bereitschaft, beiseite zu treten* und andern aus der Gruppe das Feld zu überlassen: Weil eine Kollegin auf einer wichtigen, richtigen Spur ist und in dieser Situation eine Resonanz, eine Empathie und ein Verständnis entwickelt, die sich bei mir nicht zeigen. Weil einer von uns mit seinen besonderen Erfahrungen und Fähigkeiten gefragt ist und ich jetzt eben nicht. Weil meine Idee zum methodischen Vorgehen, die ich richtig gut finde, nicht die Zustimmung des Fallgebers oder der Gruppe findet, sondern eine andere, die offenbar auch passt, oder sogar viel besser. Und mit ihr übernimmt jetzt eine Kollegin die Moderation oder geht ein Kollege in eine Phase der Einzelberatung, und alle anderen nehmen sich in die Rolle der Zuschauer und Beobachterinnen zurück – und sie spielen als Teil eines „reflecting team“ vielleicht später wieder einen wichtigen Part.

Meistens sind die Fallbearbeitungen für alle Beteiligten, ob Protagonisten oder Beraterinnen, sehr spannend und lernintensiv: Alle sind neugierig und bringen sich mit dem Leitgedanken einer *selektiven Authentizität* als individuelle Personen mit ihren jeweiligen Stärken und Leidenschaften subjektiv ein. Das heißt: jede*r spricht nicht alles ungefiltert aus, was sie/er denkt und fühlt, aber alles, was gesagt wird, mit Takt und Timing, ist auch aufrichtig so gemeint. Wir begegnen uns also gegenseitig respektvoll und nicht mit allerlei Tricks oder taktischen Schachzügen. Alle sind zur Mitwirkung eingeladen und beteiligen sich aktiv am Erkenntnisprozess und an der Lösungssuche. Und alle bringen sich mit der *spezifischen Besonderheit ihrer Sichtweisen*, Fähigkeiten und Lebenserfahrungen ein, und wir suchen dafür die richtigen Momente.

Ausgesprochen wichtig ist uns bei unserer Beratung die *Bereitschaft und Fähigkeit zu reflektieren*: die Umstände, die Vorgeschichte des Falles, und das Handlungsfeld, aber ebenso auch sich selbst und seine Beiträge. Obwohl wir gelegentlich dennoch in einen konkurrierenden Wettbewerb um die treffendste Hypothese oder die beste Lösungsidee geraten, obwohl wir manchmal mit leidenschaftlicher Ungeduld darauf warten, uns endlich einbringen zu können, hören wir doch meistens gut aufeinander und haben Freude an der Sichtweise, der Interpretation und an den Fragen der Anderen. Unsere Vielfalt, die wir als Gruppe repräsentieren, und unsere große Unterschiedlichkeit als Personen sind also entscheidende Potenziale und Qualitätsmerkmale gelingender Beratungsprozesse.

Wir stehen alle in einer *grundsätzlich wertschätzenden Beziehung* zueinander, die es uns ermöglicht, Unterschiede und Differenzen stehen zu lassen und immer mehr voneinander zu lernen. Es geht uns dabei um die Wertschätzung unserer Stärken und besonderen Fähigkeiten, genauso aber unserer Unterschiedlichkeit, unserer Gegensätzlichkeit und unserer Widerständigkeit. Und ebenso geht es um das Annehmen unserer eigenen Subjektivität, unserer Ergänzungsbedürftigkeit und unserer Grenzen! Diese Haltung betrachten wir als wertvolles und unverzichtbares Merkmal unserer Beratungsarbeit. Sie ermöglicht es uns, unsere gemeinsam gestalteten Beratungsprozesse im Sinne eines *Dialogs* oft über lange Phasen *in der Schwebe zu halten*. Dies gibt Dingen und Menschen Zeit, sich zu entwickeln und zu klären. Wir haben gelernt, uns dabei mit unseren unterschiedlichen Sichtweisen selbst zu vertreten, ohne uns ständig gegenseitig im Sinne von „*ich habe recht, du liegst falsch!*“ zu entwerten und verletzen zu müssen.

Eine *fragende, neugierig offene Haltung* unsern Klient*innen gegenüber ist uns als Beraterinnen und Coachs schon vertraut. Jetzt können wir uns von dieser Haltung auch im kollegialen Miteinander leiten lassen und lernen, sie sogar auf uns selbst anzuwenden. Wir können die Klärungsstrategie einer Kollegin verfolgen und daraus für uns lernen, und wir können beobachten, was aus unseren eigenen Fragen und Hypothesen wird und wie sie den Prozess der Beratung positiv beeinflussen oder verfehlen.

Es ist uns über die Jahre unseres Zusammenwirkens immer häufiger und besser gelungen, *Konflikte anzusprechen und miteinander auszutragen*, seien es Störungen im Verlauf eines Beratungsprozesses oder seien es Klärungen, die zwischen einzelnen von uns oder in der ganzen Gruppe anstehen. Das Vertrauen, das zwischen uns über die gemeinsame Zeit immer weiter wachsen konnte, macht es uns möglich, die Dinge immer offener zur Sprache zu bringen, mit Mut und mit Methode.

Ein Charakteristikum der Gruppe ist auch die Fähigkeit und die Bereitschaft zur Konfrontation. Sie ist uns wichtig, um mit unseren Gedanken und Beiträgen eine konstruktive Differenz zum Selbstbild und zur subjektiven Sichtweise der Fallgeberinnen und Fallgeber zu schaffen. Aber wir haben alle miteinander gelernt, unsere Konfrontation in der Sache und gegenüber der Person von ihrem Stil und vom Inhalt der Botschaft her *wertschätzend und konstruktiv* zu gestalten. Wir mussten also Wege finden, uns nicht gegenseitig zu überfordern oder zu verletzen oder uns unsere Erfahrungen oder „guten Ratschläge“ gegenseitig aufzudrängen. Doch auch durch Situationen der Überfordern und des Misslingens ist unser *Vertrauen zueinander* nicht grundsätzlich gefährdet worden, sondern womöglich noch gewachsen.

Als eine spezifische Form der Konfrontation ist für uns selbstverständlich das *offene, aufbauende Feedback* wichtig. Es schafft Kontakt und bringt wichtige Dinge zur Sprache. Auch dafür gilt die Spielregel der selektiven Authentizität, wie wir sie oben beschrieben haben. Das Feedback ist seit langem ein integrativer Teil unserer kollegialen Beratungskultur und ebenso nutzen wir es als wichtiges Element unserer *Prozessreflexionen* zur Weiterentwicklung unserer Beratungskompetenz, als einzelne wie auch als Gruppe. Es hat seinen transparenten Platz in der Gruppe, aber auch in der vertraulichen Begegnung zwischen einzelnen von uns. Wir könnten das kollegiale Feedback und die Reflexion unserer Beratungsprozesse aber durchaus noch viel häufiger und konsequenter nutzen, um ihr volles Potenzial für uns zur Wirkung zu bringen!

Wenn wir in diesen Tagen gemeinsam auf unsere Zusammenarbeit, auf unsere Begegnungen und auf die gelebten Werte in unserer Gruppe schauen, wird uns eines noch einmal sehr klar, sie bedeutet von Anfang an und bis heute für uns alle ein unschätzbar wichtiges Erfahrungsfeld: für unsere Entwicklung als Personen und ebenso für unsere Professionalität als Beraterinnen und Berater. Wir alle haben unsere Erfahrungen und Methoden, unsere Stärken und unseren persönlichen Stil weiterentwickeln können und uns dabei selbst und gegenseitig immer besser kennen und (ein)schätzen gelernt. Wir sind mit unseren Stärken und Besonderheiten, ebenso aber auch mit unseren Grenzen füreinander sichtbar geworden. Wir haben also den Mut entwickelt, uns zu zeigen und uns nicht voreinander zu verstecken. Dass wir uns dabei als Menschen schrittweise immer näher gekommen sind, dass wir uns inzwischen gut kennen und vertrauen, sehen wir als einen großen Vorteil. Er hindert

uns nicht daran, uns gegenseitig auch mit *professioneller Distanz* zu begegnen und zu beraten.

5. Die Entwicklung Gruppe und die Faktoren ihrer Veränderung

Im Rückblick auf unsere fast dreißigjährige Geschichte wird klar, wie viele Faktoren der Veränderung in dieser Zeit ihre Wirkung entfaltet haben. Wir haben, wie eben beschrieben, über die Jahre großes Vertrauen und insgesamt sehr stabile Beziehungen miteinander entwickeln können, auch wenn Einzelne sich näher oder etwas ferner stehen. Im Lauf der Zeit sind unsere Beratungsprozesse deutlich entspannter geworden. Die Konkurrenz früherer Jahre ist weitgehend verschwunden, auch wenn der latente Wetteifer um gute Hypothesen und Ideen immer wieder einmal aufflackert. Wir kennen uns mit unseren Stärken und Besonderheiten und mit typischen persönlichen Mustern, und wir begegnen uns mit Wertschätzung und Respekt. Jede*r von uns ist souveräner geworden. In den Beratungsprozessen werden die Bälle oft mit Leichtigkeit hin und her gespielt, wir arbeiten immer mehr assoziativ und prozessorientiert, mit einer fast intuitiven Steuerung und Abstimmung untereinander, auch wenn sich ab und an mal jemand vordrängt oder rechthaben will.

Jede und Jeder von uns hat in seiner beruflichen Entwicklung das Arbeitsfeld verändert und sich beruflich entwickelt und zum Teil dabei auch den Wohn- und Arbeitsort gewechselt: die Mitarbeiterin in einem Beratungsunternehmen ist selbst Gründerin und Geschäftsführerin einer solchen Organisation geworden und hat diese viel später wieder zugunsten einer freiberuflichen Tätigkeit verlassen. Ein Mitarbeiter der zentralen PE/OE eines Unternehmens hat sich mit Erfolg selbständig gemacht und ist es bis heute, ein anderer hat in einer ganz neuen Branche die Leitung der strategischen Personalentwicklung übernommen, wieder jemand von uns übernahm für einige Jahre die Leitung der Personalentwicklung einer großen Universität, oder aber blieb seiner Organisation treu und übernahm dort eine Führungsposition oder ein wichtiges Strategisches Thema oder Projekt. Keine und keiner von uns ist stehen geblieben, und diese Wechsel waren für unsere Gruppe jedes Mal eine spannende Herausforderung und eine Erweiterung unseres Blickfelds. Und nicht weniger herausfordernd war es, wenn es einmal galt, uns gegenseitig in einer beruflichen Krisensituation zu unterstützen, die es selbstverständlich auch zu bewältigen gab.

Mit dem Wandel der Arbeitsfelder und Verantwortungen wandelten sich auch die Themen. Wenn in den ersten Jahren, genauso wie während der Ausbildung, die OE-Projekte im Vordergrund standen, die der Gruppe ihren Namen gegeben haben, so wurden die Themen später vielfältiger und differenzierter. Es traten jetzt Führungsthemen dazu und alle, die im Spektrum der Aufgaben eines Coachs auftauchen können. Und dennoch war es immer unsere Spezialität, alle Themen in ihrem organisationalen Kontext zu betrachten, auch wenn vielleicht zuerst eine persönliche oder eine zwischenmenschliche Problemstellung im Vordergrund stand.

Genauso wichtig wurde uns zunehmend auch die Frage, in welcher Weise die Persönlichkeit des Fallgebers oder der Fallgeberin Einfluss auf die Wahrnehmung einer Problemstellung, auf ihre „Wirklichkeitskonstruktion“ hat und ebenso auf die Optionen einer Lösung. Unsere Arbeit wurde also persönlicher, auch in einer anderen Hinsicht:

Mit der Zeit traten nämlich auch unsere privaten Entwicklungsthemen und Hintergründe deutlicher in den Vordergrund, zunächst in ihrer Wechselwirkung mit beruflichen Problemstellungen, später aber auch als ganz eigene Themen, die einzubeziehen wir uns je länger je mehr zugetraut und erlaubt haben. Wir können getrost sagen, dass wir uns in unserer gemeinsamen Zeit gegenseitig mit einem Stück unserer Lebensgeschichte vertraut gemacht haben und dass wir uns bis heute auf einem wichtigen Stück unseres Lebensweg begleiten und unterstützen, ein Weg, der nicht nur ein beruflicher, professioneller, sondern auch ein persönlicher Weg ist. Mehrmals holten wir uns bei unserer Arbeit auch externe Ergänzung und Unterstützung, mal mit Schwerpunkt mehr auf den Personen und auf unserer Interaktion, mal mit Blick auf Themen, die wir gemeinsam vertiefen wollten.

Natürlich ist für uns die fachliche Entwicklung unserer Profession immer wieder ein Thema, sei es, dass jemand über eine berufliche Weiterbildung oder einen Kongress berichtet, sei es, dass wir uns mit Literaturtipps und anderen Hinweisen Anstöße geben oder eigene Manuskripte oder Veröffentlichungen weitergeben. So kann das Netzwerk unserer Gruppe immer auch von den Netzwerken jeder einzelnen Person profitieren, Impulse empfangen und sie weitergeben.

Für unsere beiden jährlichen Treffen veränderte sich auch der Ort des Geschehens: Wenn wir früher, teilweise gesponsert oder eingeladen von den Arbeitgebern, gerne in wechselnden, attraktiven Orten unterwegs waren, sind wir inzwischen im Frühsommer im Süden, in Bernried am Starnberger See, und im Herbst im Norden, in Hamburg. Wir haben unserer Gruppe damit Heimaten für ein intensives und gleichzeitig auch entspanntes, erholsames Zusammenwirken geschaffen.

Wenn wir, jede*r für sich und ebenso alle gemeinsam, wechselnde Lebensphasen durchschritten haben und durchschreiten, bringen diese jeweils ihre spezifischen Problemstellungen und Chancen mit, und damit immer neue berufliche wie auch persönliche Themen, die selbstverständlich unser Zusammenwirken prägen und beeinflussen. Dadurch, dass wir nicht alle gleich sind, sondern Männer und Frauen, Singles, Partner, Eltern und Großeltern, dass wir eher intro- oder eher extravertiert „Gestrickte“, Theoriebegeisterte und Pragmatiker sind, mit den unterschiedlichsten Interessen als Beratende, Reisende, Leser oder Klavierspielerinnen, erleben wir miteinander immer wieder die Einladung in die Parallelwelten der Gruppe und zu den Entwicklungen dort. Diese Einblicke und die Besuche in der Welt der anderen eröffnen uns häufig neue und überraschende Perspektiven, und wir erfahren sie immer wieder als eine große Bereicherung. Und doch findet diese Differenz im „Miterleben“ natürlich in der Gemeinsamkeit unserer Herkunfts-Milieus und unserer

Lebensläufe als Beraterinnen und Berater ihre Grenze. Beim gemeinsamen Nachdenken über uns und unseren Weg wurde uns also deutlich, dass uns natürlich auch vieles Gemeinsame verbindet.

Wer die Jahre mitgezählt hat, kann sich ausrechnen, dass inzwischen für uns längst der Übergang zum Ende des Berufslebens begonnen hat, dass Krankheit, Behinderung und das Alter als Themen aufgetaucht sein müssen. Ja, das sind sie. Wir haben begonnen, das Alter mit all seinen Themen, Begleiterscheinungen und zu lösenden Fragen in unsere kollegiale Beratungsarbeit zu integrieren. Und wir nehmen sie so, wie sie kommen. Und auch hier erleben wir Gemeinsamkeit und Unterschiedlichkeit: Die einen, die sich jeden Tag mehr an ihrem Ruhestand freuen und entschlossen sind, ihn vielfältig zu gestalten und zu genießen, die anderen, die sich auch um die 70 an ihrer Selbst-Erfahrung als Berater und Lehrer freuen. Die eine, die in ihren letzten Berufsjahren nochmal was ganz Neues angefangen hat, und der andere, der ein spannendes Projekt mit seiner Website gestartet hat und am Laufen hält. Solche und solche, so also leben und gehen wir gemeinsam weiter.

6. Weitergehen in einer Zeit des Übergangs - unsere Perspektiven

Wir sind ja nicht nur selbst jede und jeder in seiner oder ihrer Phase des Übergangs, nein, wir sind ein kleiner Teil derer, die gerade jetzt, am Anfang der 20er Jahre, sich in einer gemeinsamen gesellschaftlichen, politischen, ökologischen und kulturellen Übergangszeit erleben und entwickeln. Über viele dieser brisanten, existenziellen Themen sind wir in der OE-Supervision miteinander im Gespräch. Wir haben natürlich auch nicht vor, uns von der Entwicklung unserer Professionen abzukoppeln. Wir sind fest entschlossen, auf unsere Weise auf der Höhe unserer Zeit zu bleiben, uns gegenseitig weiter kollegial und freundschaftlich zu begleiten und dabei unsere Gaben und unser Potenzial als Beraterinnen und Berater zu nutzen. Denn da haben wir weiterhin einiges zu bieten.

Es wird also weiterhin so sein, dass jede*r von uns sich bei unseren Treffen ein Quantum Zeit nehmen kann, um als Protagonist*in ein Thema oder eine Problemstellung zur Beratung einzubringen. Darüber hinaus bleibt uns viel Raum, um an Themen zu gehen, die uns gemeinsam interessieren und die wir verstehen und vertiefen wollen. Manche davon werden eine gute Vorbereitung und eine gut bedachte Moderation brauchen. Diese werden dann eine oder zwei von uns übernehmen. Wir haben keine Sorge, dass uns die relevanten Themen ausgehen. Es geschieht jeden Tag so viel bei uns und in der Welt, dass uns immer genug zufällt, das aktuell und dran ist.

Manches Thema, das uns schon immer begleitet hat, wollten wir es in diesem Jahr genauer erkunden, und wir nahmen uns dafür Zeit: Aus welchem Milieu kommen wir denn? Ich, und Du? Welche Erfahrung hat uns darin und daraus geprägt? Ganz ähnlich? Völlig unterschiedlich? Welche Stolpersteine des Anstoßes, welche

Niederlagen waren auf unseren Lebenswegen zu überwinden? Welchen Einfluss hatten die Erfahrungen in unseren individuellen Milieus auf die persönliche und professionelle Entwicklung der einzelnen Person? Was haben wir aus uns gemacht? Und wie sehen wir uns selbst heute? Und wir uns gegenseitig?

Das Wagnis, diesen Fragen gemeinsam zu folgen, dieser geteilte Rückblick auf unsere spezifischen Lebens und Entwicklungswelten geriet zur überaus spannenden Selbsterfahrung. Er war sehr bewegend und verbindend für uns. So viel können wir aus dieser Erfahrung sagen. Dadurch erweiterte sich der Blick auf uns selbst und auf die Gruppe.

Es gibt also weiter genug Themen, die uns interessieren und zu denen guter kollegialer Rat wichtig und nicht teuer ist. So lange uns noch klarer Kopf, genug Energie und gemeinsame Zeit bleiben, so lange werden wir also zusammen und dran bleiben.

7. Würdigung und Fazit: Persönliche Sätze der Mitglieder

„Mir haben über all die Jahre hindurch die einzelnen Kolleg*innen unserer „Supervisionsgruppe“ meine eigene Perspektive sehr erweitert. So habe ich durch unsere Unterschiedlichkeit immer neue Sichtweisen zu meiner Fragestellung erhalten, die es mir ermöglicht haben, in meinem Denken, Fühlen und Handeln neue Wege auszuprobieren. Nicht immer wurden konstruktive Wege gewählt, die Absicht, mich unterstützen zu wollen, war allerdings immer klar.“

Johanna Pabst

„Die Supervisionsgruppe war und ist für mich ein wesentlicher Teil meiner Professionalisierung in den Bereichen Organisations-, Personal- und Managemententwicklung. Als praktische Form des Action Learnings hat mir die Bearbeitung eigener Projekte und Vorhaben im Kreis der Kolleg*innen viele Impulse und/oder Einsichten vermittelt, die dazu beigetragen haben, die Qualität meiner Arbeit zu sichern und ständig auszuweiten. Darüber hinaus hat sie immer auch einen sehr hohen Nutzen für „meine“ Unternehmen und Kunden gestiftet.

Ein weiteres Lernfeld habe ich in den vielen Fällen meiner Kolleg*innen gefunden und konnte über die Jahre deren konkretes Beratungshandeln in den Fallberatungen live erleben. Dieses Lernen an „fremder“ Praxis hat ebenfalls sehr zum Aufbau meiner berufsbezogenen Kompetenzen beigetragen. Jenseits der genannten Aspekte ist die Gruppe immer auch Forum für die Diskussion experimenteller Fragestellungen und Themen in einem geschützten Raum.“

Sebastian Schuh

„In all den Jahren habe ich die kollegiale Beratung und die Treffen der Supervisionsgruppe ausgesprochen bereichernd erlebt. Der klare Rahmen verbunden mit vielfältigen Formen und Methoden der Beratung ermöglichen, dass ganz unterschiedliche Anliegen und Entwicklungsthemen gemeinsam reflektiert werden konnten. Unterschiedliche Kompetenzen und Sichtweisen wurden eingebracht. Dies war anregend und herausfordernd zugleich. Der Austausch und der Dialog waren zumeist verbunden mit Offenheit, Respekt, Vertrauen und Empathie. Gelassenheit im Umgang mit Unterschieden konnte sich entwickeln. Schön, dass wir – den persönlichen und professionellen Horizont erweiternd – so weiterhin miteinander in Kontakt sind.“

Hans Herzer

„Für mich ist unser Zusammenwirken in dieser Gruppe eine sehr wertvolle Erfahrung: Ich habe kaum erlebt, wie die Unterschiedlichkeit und in mancher Hinsicht sogar Gegensätzlichkeit zwischen Menschen eine so fruchtbare Wirkung entfalten konnte, professionell wie persönlich. Die Vielfalt und die positive Spannung, die dadurch ermöglicht wurde, war für mich ein ganz entscheidendes Qualitätsmerkmal unserer Gruppenentwicklung. Gut, dass wir aneinandergeraten sind, uns gefunden haben und bis heute zusammen blieben.“

Arnulf Greimel

„Besonders in den ersten Jahren waren einige Treffen eine ziemliche Herausforderung, manchmal auch eine Zumutung für mich. So wurden zu meinen Projekten Sichtweisen rückgemeldet, die ich selber übersehen habe oder gar nicht sehen wollte. Im Ergebnis waren diese Stunden die interessantesten, und die Konfrontation mit den eigenen blinden Flecken bleibt häufig in dauerhafter Erinnerung. Interessant auch, wie sehr die Bearbeitung der anderen Projekte meine eigene Sichtweise erweitert haben.“

Sehr gelungen über die vielen Jahre finde ich unseren langsamen Übergang von reinen Fachthemen mit der jeweils sehr persönlichen Verfahrensweise zu allgemeinen Lebensthemen. Das über die Zeit entwickelte große Vertrauen ermöglicht die Besprechung von Themen, die ich in anderen Zusammenhängen so nicht besprechen würde. Insgesamt ist unsere Gruppe eine wertvolle Bereicherung.“

Regina Welke