

„Erst wer am Ende ist, kann von vorne anfangen ...“

Bedeutung und Gestaltung guter Abschlüsse in Coaching, Supervision und Beratung

von

Frank Michael Orthey*

(Manuskript)

In: Laske, St./Orthey, A./Schmid, M. (Hg.): PersonalEntwickeln. 195. Erg. Lfg., 8.91., Juni 2015

In diesem Beitrag erfahren Sie,

- welche Bedeutung das Thema „Abschluss“ für und in der Beratung hat,
- mit welchen Ambivalenzen die Beratungsform im aktuellen Modernisierungsprozess ausgestattet ist,
- wie das Ende von Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozessen in der Typologie einer systemischen Pentagrammatik angemessen gestaltet werden kann,
- wie die Aspekte Trauer, Trennung, Transfer, Transformation, Transmission und Transversalität praktisch am Ende von Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozessen thematisiert werden können,
- dass gutes Abschließen – ähnlich wie in der Musik – eher eine Kunst denn ein Handwerk ist.

Autor

* **Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge**

Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Zeitberatung, Autor, Lehrbeauftragter an der Hochschule für Philosophie München.

Anschrift: Am Eisenberg 9
83679 Sachsenkam
Tel.: 0049/(0)8021/5075730
E-mail: Frank@Ortheys.de
www.orthes.de
www.systemischfuehren.org

Inhalt

1. Vorspiel: Mit dem Ende anfangen
2. Beratung in einer Dynamik ohne Ende
3. Erst wer am Ende ist, kann von vorne anfangen!
Eine Typologie für gutes Abschließens im Fünfeck – Abschließen pentagrammatisch
 - 3.1. Trauer: Ein persönlicher Abschluss
 - 3.2. Trennung: Eine Beziehung am Ende
 - 3.3. Transfer: Vom Hier-und-Jetzt ins Dort-und-Draußen!
 - 3.4. Transformation: Wie viel Organisation braucht das Ende?
 - 3.5. Transmission: Eine andere Kultur des Abschließens.
 - 3.6. Transversalität: Die Umwelt am Ende in Übergängen ohne Ende?
4. Schluss jetzt: Beratung am Ende als Anfang der Beratung. Eine Kunst.
5. Schlusssatz: Finale furioso?
6. Literatur

1. Vorspiel: Mit dem Ende anfangen

„Wer am Ende ist, kann von vorne anfangen.“ So wird gerne Karl Valentin zitiert, der fortfährt: „Denn das Ende ist der Anfang von der anderen Seite.“ Die Wortakrobatik dieser dem Münchner Original zugeschriebenen Sätze hat Beschreibungswert für Ausgangs- oder Schlussituationen in Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozessen - wie auch für andere Formen des Erlebens und Gestaltens. In der Kirchenmusik beispielsweise ist besagte Weisheit das Motto für so manches Vorspiel, das auf den folgenden Gemeindechoral einstimmen soll. Mehr oder weniger kunst- und lustvoll intoniert der Organist das folgende Lied, um eine **Orientierung zu geben** über die Melodie und das Tempo des folgenden Gesangs. Oftmals verwendet er dazu die Schlusszeile des eigentlichen Chorals und improvisiert dem Ende entgegen, damit dann klar ist, wann es – nun lauter und kraftvoller - mit dem Gemeindegesang losgeht. Der Choral wird „eingespielt“. Oft vom Ende aus beginnend – oder Motive des Schlusses verarbeitend. Das ist gängige Praxis und hat viel Orientierungswert für die mehr oder minder sangesfreudige Gemeinde. Womöglich weil der Abschluss präsenter ist als der Anfang oder auch, weil klar ist, dass nach den letzten Tönen des Vorspiels, das um den Schluss kreist, es dann gemeinsam beginnen kann. Oder, wie es denn enden auch mal wieder enden wird. Der Kirchenmusiker, dessen Rolle es ist, die Gemeinde zu begleiten und den Gesang im Hintergrund zu stützen, stimmt auf den Anfang mit der Verarbeitung des kommenden Abschlusses ein.

In etwas kunstvolleren Musikformen wird das Motiv des Anfangs oft im furiosen Finale vollendet. Was anfangs bescheiden und vorsichtig, zierlich, klar und leise daherkam, dann unterwegs verspielt und kunstvoll in verschiedenen Rhythmen und Variationen entfaltet wurde, das erstrahlt im Schlusssatz in aller möglichen Pracht. Viele Musikstücke arbeiten sich einem krönenden Abschluss entgegen – und wecken unterwegs die Sehnsucht danach, es (endlich!) erleben zu dürfen, wie die aufgetürmten und kompliziert verschränkten Akkorde und Motive sich auflösen in ihrer Vollendung. Das kann auch zu einer Fokussierung auf das nahende Ende führen, die vom Hier-und-Jetzt ablenkt, wenn zum Beispiel der vermeintliche Schluss dann doch nicht das Ende ist, sondern der Komponist oder der Improvisateur noch einen draufsetzt – und noch einen. Die musikalische Figur dazu heißt folglich „Trugschluss“, wird in der Harmonielehre vom sogenannten „Ganzschluss“

unterschieden und bezeichnet die Auflösung der Dominante der Schluss-Kadenz in irgendeinen Akkord, nur nicht in die Tonika (die den Ganzschluss markieren würde). Meist wird dazu ein nur leicht von der Tonika abweichender Akkord genutzt – und weiter geht's. Oh wie so trügerisch ... Die Zuhörer beschäftigen sich einstweilen damit, wie es denn endlich bald mal enden wird. Derart vom fehlenden Abschluss abgelenkt, entgehen ihnen auch die ersatzweise aufgetürmten musikalischen Angebote. Bis dann – endlich! - die mächtigen Schlussakkorde erklingen, verstummen, nachklingen und nach einer besinnlichen oder gelegentlich auch betretenen Stille sich allmählich und leise beginnend der Applaus auftürmt. Oder auch mal ausbleibt.

In der leichten Musik gibt es die etwas zweifelhafte Schlusspraxis, das Stück auszublenden. Es verlässt den Zuhörer – und lässt ihn nur allzu oft mit einem Ohrwurm zurück, weil er kein Ende finden konnte. Manchmal macht er sich dann selber eines. In anderen musikalischen Formen kehrt der Abschluss ganz zum Anfang zurück und wiederholt ihn. Reprise! Damit klar ist, wie es vormals losgegangen ist und am Schluss das hängen bleibt, was am Anfang seinen Lauf nahm. Auch das nährt die Möglichkeit bei Zuhörerinnen und Zuhörern, das bestimmende und nun nochmals verstärkte Motiv mitzunehmen in den Alltag.

Darum geht's dann wohl auch am Ende - oder war's der Anfang? – in der Beratung: um die Alltagstauglichkeit.

2. Beratung in einer Dynamik ohne Ende

Dieser Alltag kommt heutzutage irritierend und eigentümlich daher. Die unermüdlich von der Beraterszene beschworene und damit verstärkte **Unübersichtlichkeit und Unsicherheit heutiger Lebenslagen** endet häufig wieder im Beratungszimmer. Dort können offenbar Anfänge und Schlüsse in unserer zunehmend übergangslosen Lebenslinie so markiert werden, dass angesichts wahrgenommener Unordnungen neue sehr systemspezifische Ordnungsbildungen möglich werden. Beratung, Supervision und das immer noch und immer wieder gerne genommene Coaching sind **Selektionshilfen in der postmodernen Endlosigkeitsdynamik**. Damit werden diese Formen allerdings selbst Teil dieser never-ending-story. Und befördern sie weiter. Die Bearbeitungsagentur der Immer-Weiter-Beschleuniger, der „Simultanten“ (Geißler 2007), der Meister der Vergleichzeitigung und der allen gemeinsamen

Übergangslosigkeit wird selbst Teil des Modernisierungsstrudels. Das kann als Gewinn verbucht werden. Meist auch pekuniär. Es kann zudem charmant sinngemäß begründet werden: wir hören und lesen von Biotopen der Entschleunigung, Inseln des Innehaltens und Horten der Reflexion für die gelegentlich gar krankhaften Folgen des „erschöpften Selbst“ (Ehrenberg 2008). Und diese Zeiten und Räume braucht es immer mal wieder. Zum temporär begrenzten Pausieren. Kleine Abschlüsse ermöglichen neues Durchstarten. Beratung ohne Ende – quasi als beruhigende Hintergrundmusik in Endlosschleife. Im „Glossar der Gegenwart“ (Bröckling/Krasmann/Lemke 2004), in dem Konturen der Gegenwart anhand zeitgenössischer „Regierungskünste“ (Foucault 1992) rekonstruiert werden, taucht die Beratung insofern stimmiger- und notwendigerweise ebenfalls auf. Das liegt wohl begründet in der hohen Attraktivität dieser Form, die aus Zuschreibungen genährt wird, wirkungsvoll Unsicherheiten zu absorbieren. Und es liegt auch daran, dass dies in einer Art zu geschehen scheint, die der Autonomie und Unabhängigkeit des Individuums gerecht wird. Die Form der Beratung, wie sie heute meist verstanden wird, *korrespondiert mit den Selbstbestimmungs- und Selbstverwirklichungsansprüchen der „Subjekte“ und ihren Selbstkonstruktionen.* **Beratung ist Musik zum Mitmachen.** Das ist sicher ein Anteil an der hohen Anschlussfähigkeit: die Individuen können wählen, was sie wie von der Beratung mit- und annehmen wollen. Deshalb wählen sie die Beratung, die sie zudem aktiv mitgestalten. Beratung unterstützt die Selbstreflexion, macht Informationen und Deutungsvorschläge zugänglich und kann zu Lösungen hinführen. Doch dies bereitet die anstehenden Entscheidungen lediglich vor, getroffen werden müssen sie von den Klientinnen und Klienten selbst (vgl. Duttweiler 2004, S. 26). Beratung ist immer nur Vorschlag, nie Vorschrift, was jedoch nichts an der unabwiesbaren Zumutung ändert, ständig an der eigenen Optimierung zu tüfteln und die heute gerne beschworene Selbstführung durch das in der Beratung generierte Wissen immer wieder neu zu justieren.

Die Funktion der Beobachtungswelt „Beratung“ im Modernisierungsgeschehen kann insofern auch kritisch gesehen werden. Ohne die Leistungen derer zu schmälern, die daran arbeiten, Klienten zu unterstützen, wieder Sinn im Hirn und Boden unter den Füßen zu gewinnen. So könnte das endlose Beratungsgeschehen ein besonders subtiler Beitrag der weiteren Landnahme von Selbst und Subjektivität sein, eine

besonders raffinierte Spielform des „großen Zwangs zur kleinen Freiheit“ (Geißler/Orthey 1998), die letztlich doch auf die Zugänglichkeit des Menschen durch die ökonomische „Totalverzweckung“ (Ribolits 1994) und die Vereinnahmung durch die Effizienzmaschinerie abzielt. Das klingt hier eher klassenkämpferisch, hört sich aber selbstverständlich im Prospekt, im Diskurs und auch in der Praxis etwas verträglicher und gebürsteter an. Beratung ist eben auch in ihren Sprachspielen und „Wordings“ in der Vermarktlichung angekommen. Ihre Melodien sind eingängig geworden, haben es aus den verstaubten LP-Sammlungen einschlägiger Kreise in die Charts geschafft. Das ist der Fortschritt. Dadurch ist die Beratungsform aber auch selbst Teil der Modernisierungsdynamik geworden und befördert diese (vgl. Orthey 2007). Weil sie neue Reflexionsperspektiven eröffnet und andere Möglichkeiten zugänglich macht. Immer wieder. Und immer wieder neu. Mitten drinnen in der Endlosschleife. Und eben zunehmend: Mittendrin statt nur dabei. Mit kleinen Abschlüssen – und ohne Ende.

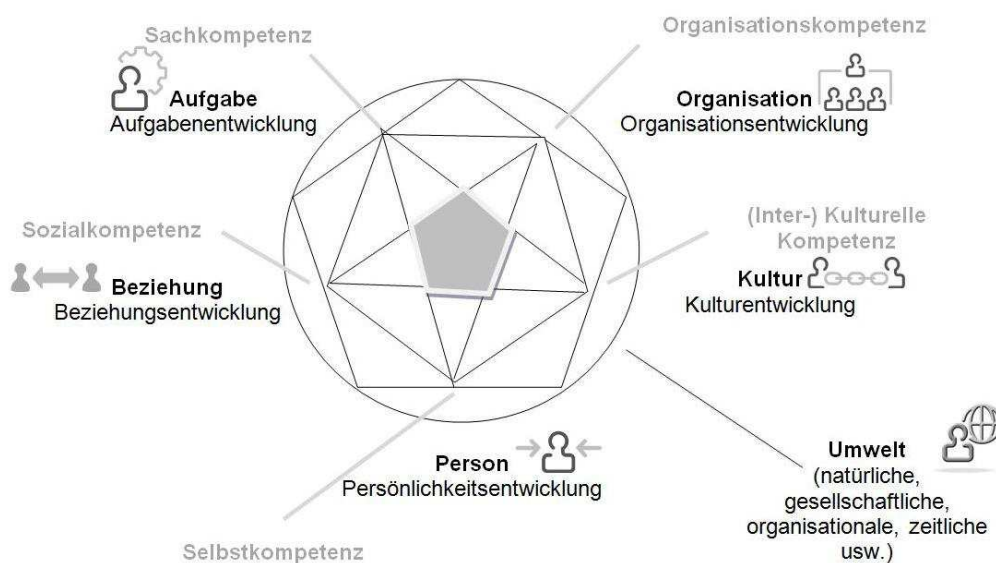
Grund genug, zumindest in den Prozessen der Endlosnummer Beratung ordentlich Schluss zu machen. Sonst kennt sich ja gar niemand mehr aus.

3. Erst wer am Ende ist, kann von vorne anfangen!

Eine Typologie für gutes Abschließen im Fünfeck – Abschließen pentagrammatisch

Der Beobachterblick auf das Thema „Abschluss“ in diesem Text ist ein systemischer. Systemisches Denken und Handeln steht dabei für ein **ganzheitliches Verstehen und Handeln in Bezug auf verschiedene Systemarten**: Personen, Gruppen, Teams beziehungsweise soziale Beziehungen und Organisationen. Systemisch zu denken und zu handeln bedeutet, diese „Systeme“ in ihrer Eigenlogik zu respektieren, zu erforschen, sie in ihren Energien und Ressourcen zu sehen und gezielt damit zu arbeiten. Es heißt weiter, diese Systeme in ihren Verschränkungen zu verstehen. Also konkret: sich beispielsweise anzuschauen, welche Zusammenhänge zwischen einem Mitarbeiterverhalten (erkennbar z.B. an Leistungsschwankungen), den Beziehungen dieses Mitarbeiters im Team und den organisationalen Bedingungen bestehen. Um diese vielschichtige, ineinander verwobene Ganzheitlichkeit handhabbar zu machen, wird hier ein Modell „systemischer Führung“ (vgl. Orthey 2013) genutzt, das es auch für Coaching-,

Supervisions- und Beratungsprozesse erlaubt zu klären, welche Aspekte der beteiligten Personen, ihrer Beziehungen, der Sachaufgaben, der Organisation und der Kultur unter bestimmten Umweltbedingungen jeweils situativ eine Rolle spielen. Geleitet wird diese Denk- und Handlungsweise durch ein **echtes Interesse an den Systemen**, um die es geht. Sie respektiert, achtet und schätzt deren Logik und Abgrenzungen, lauscht sehr aufmerksam deren Melodien, Tempi und Rhythmen. Das Grundmodell verbindet die **fünf Dimensionen** (Person, Beziehung, Inhalt, Organisation, Kultur) einschließlich der damit verbundenen Entwicklungsfelder und Kompetenzperspektiven - jeweils unter bestimmten Umweltbedingungen - im Fünfeck.

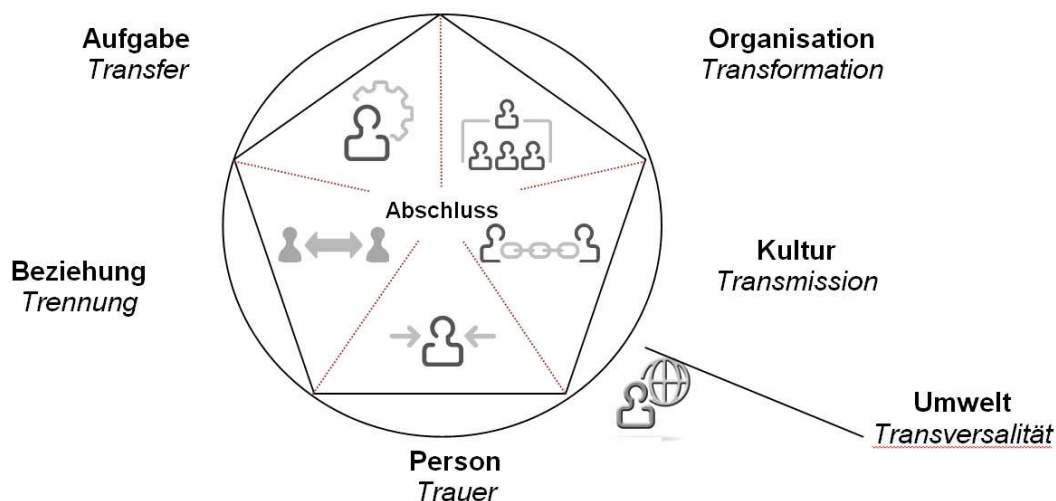


Es handelt sich um ein **Konzept zirkulären Denkens**, das den jeweiligen (Beratungs-) Gegenstand immer wieder neu einkreist, aus unterschiedlichen Richtungen kommend ausgeworfene Fäden neu verknüpft und dabei den Blick auf die anderen, gerade ausgeblendeten Aspekte nicht vergisst. Besonders gut konnte das die Fernsehlegende Inspektor Columbo. Der wusste, dass zunächst unwichtig Erscheinendes wichtig werden kann und achtete folglich besonders auf Kleinigkeiten und minimale Widersprüche. Er stellte mögliche und unmögliche Verknüpfungen her und versuchte sich ein Bild zu machen, das er zudem permanent anpasste und revidierte. Er ließ sich überraschen und überraschte. Und er drehte sich konsequent immer nochmals um, auch wenn er eigentlich schon weg war und vermeintlich schon alles klar war („Eine Frage hätte ich da noch ...“). Dies machte er sehr gelassen und äußerst beharrlich. Bis sich ein Muster abzeichnete. In Columbos Haltung und

Verhalten steckt viel Systemisches. Wer den vermeintlich schusseligen Inspektor mit dem Knautschmantel und dem Uraltauto kennt und sich erinnert, wie verwirrt so manch Verdächtiger nach Columbos Auftritt zurückbleibt, weiß was gemeint ist, wenn im systemischen Jargon von der „Irritation selbststeuernder Systeme“ oder der „Perturbation autopoietischer Systeme“ die Rede ist.

Auch bezogen auf unser Thema irritiert der Inspektor – man weiß nie, ob er schon fertig, am Ende ist - oder ob er zurückkommt und nochmals von vorne anfängt. Oder ob es wirkt, als sei er völlig am Ende – dann zeigt sich aber, dass er dadurch einen neuen Blick einnehmen kann: der Anfang der Erkenntnis kommt aus dem Gefühl, am Ende zu sein. Ein Meister des paradoxietauglichen Abschlusses ist der Inspektor allemal! Musikalisch soll Colombo auf klassische Musik stehen und Walzer mögen. Auch soll er angeblich Klavier spielen – aber nicht sehr gut, versteht sich. Auf ein überraschendes Ende, das dann doch keines ist, werden sich Zuhörerinnen und Zuhörer wohl einstellen müssen. Mit dem ein oder anderen „Trugschluss“. Angetäuscht, aber dann doch nicht abgeschlossen. Und dann auf einen eher bescheidenen Schlussakkord. Piano, aber richtig gut. Das wär' doch auch mal was für die Beratung.

Wird die Abschlusssituation in Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozessen im systemischen Fünfeck übersetzt, dann rücken dabei in den hier benannten Dimensionen die folgenden Aspekte in den Blick des Berater- und Beratungssystems: Person: **Trauer** - Beziehung: **Trennung** - Inhalt: **Transfer** - Organisation: **Transformation** - Kultur: **Transmission** – Umwelt: **Transversalität**.



3.1. Personendimension

Trauer: Ein persönlicher Abschluss

Diese Dimension umfasst alle **personenbezogenen Aspekte einer systemischen Sicht** (z.B. Bedürfnisse, Einstellungen, Deutungsmustern, Erfahrungen, Kompetenzen, Verhaltensweisen, Identitäts- und Rollenfragen usw.).

Mit Blick auf die Schlusssynamik im Beratungs-, Klienten- und Beratersystem spielt die Musik hier. Ziemlich schräg klingt es da häufig. Denn die Themen des Abschlusses setzen meist **ambivalente, wenig harmonisch klingende Gefühle** frei. Die Freude über das Zurückliegende, das Geschaffte und das Erarbeitet und die aufkeimende Vorfreude auf das Kommende gehen eine widersprüchliche Gefühlskomposition ein mit der Traurigkeit, dass diese anstrengenden aber auch entlastenden Erfahrungen in einem geschützten System nun bald vorüber sind. Dazu gesellt sich eine Brise Angst bezogen auf die Alltagstauglichkeit des in der Beratung Erkannten und eine meist berechtigte Skepsis, was die Nachhaltigkeit der Umsetzung angeht. „Trauer“ (vgl. Geißler 2005, S. 121ff) ist das Etikett für diese widersprüchlichen Gefühlsgemengelage, die etwas Dissonantes hat.

Die Person in ihrer **Trauer** ist der Schlüssel für das stimmige Klangbild eines guten Abschlusses. Denn das, was in den anderen Dimensionen mitgenommen werden kann, braucht die Person des Klienten/der Klientin um zu wirken. Die Person in ihrer Emotionalität ist die Interpretin des ganzen Schlusssatzes. Einschließlich seiner Nachwirkungen.

Gutes Abschließen in der Personendimension bedeutet insofern zunächst, diesen Themen einen angemessenen Raum zu geben und sie so zu bearbeiten, dass die Widersprüche der Gefühle nicht alles andere blockieren, was für den Abschluss wichtig ist. Das braucht Wiederholungen, Thematisierungen mit Variationen, Klarheit und Echtheit der Gefühle. Nur wenn diese „Trauerarbeit“ gut gelingt, wird das, was da sonst noch alles zu bilanzieren und zu transferieren ist, emotional akzeptabel sein – und damit wirken können.

3.2. Beziehungsdimension

Trennung: Eine Beziehung am Ende

In dieser Dimension sind alle **Themen der sozialen Beziehungsgestaltung**, der Zusammenarbeit, der Kommunikation miteinander, der Beziehungsklarheit und –qualität und der Arbeitsfähigkeit von Subsystemen, z.B. von Teams aufgehoben.

Auch die Beratung und die Beratungsqualität entstehen in Beziehung und Begegnung. Angesichts der sich abzeichnenden Schlussthemata, verschafft sich einhergehend mit den personenbezogenen Gefühlslagen hier **Trennungsdynamik** (vgl. Geißler 2005, S. 31ff) ihren Raum. Die genossene und genutzte Beziehung geht ihrem Ende, ihrer Auflösung entgegen. Es gilt Abstand und Abschied zu nehmen. Bei gleichzeitigem Wunsch nach Fortbestand der geschätzten Beziehung. Das ist belastend – und es braucht Entlastung, Klarheit und Komplexitätsreduzierung, damit die anstehende Auflösung des Beratungssystems nicht das so wichtige gute Ende blockiert oder verschleiert. Die im Prozess so kunstvoll verschränkten Motive gilt es ähnlich einer komplex angelegten Komposition dem Ende entgegengehend nun wieder aufzulösen und in die je eigene motivische Klarheit und Eigenständigkeit zurückzuführen.

Gutes Abschließen in der Beziehungsdimension bedeutet, das Beratungssystem so aufzulösen, dass dies für die Ergebnissicherung und den Transfer hilfreich und nicht blockierend ist. Und das, was da so ansteht, sind ja unter anderem auch die Beziehungsthemen aus dem Kontext des Klienten, um die es im Beratungsprozess ging. Wäre ja irgendwie blöd, wenn ausgerechnet diese im Beziehungs-Trennungsdusel zwischen Beraterin und Klient untergingen. Interessant im Hinblick auf die anderen Dimensionen ist in einer abschließenden Beziehungsreflexion im Beratungssystem die Frage, inwiefern die erlebten Beziehungsqualitäten in der Beratung modellhaft und transferfähig für die Klientinnen und Klienten ins Dort-und-Draußen sein können. Auf Modellhaftigkeit zu reflektieren, also auf Brauchbarkeit für den Anwendungskontext des Klientensystems, das hat zudem etwas Entlastendes. Und es baut (Beziehungs-) Brücken in die Alltagswelt. Eine Melodie, die dort weitergesummt werden kann.

3.3. Inhaltsdimension

Transfer: Vom Hier-und-Jetzt ins Dort-und-Draußen!

In dieser Dimension geht es um alle sachaufgabenbezogenen Aspekte, also um all jenes, was sich auf **Inhaltlichkeit, Fachlichkeit**, auf ein Thema oder eine Aufgabe bezieht.

Am Ende der Beratung geht es um **Ergebnissicherung und Transfer** (vgl. Geißler 2005, S. 107ff), also die Frage, was inhaltlich-fachlich wichtig, anschlussfähig geworden ist und wie es im Dort-und-Draußen wirkungsvoll und nachhaltig zur Anwendung gebracht werden kann. Es geht darum, eine alltagstaugliche Komposition zu schaffen. Das macht Lust, denn jetzt wird konkret zur Anwendung gebracht, was im geschützten Rahmen erarbeitet und erprobt wurde - und es macht auch Druck. Die inhaltliche Komplexität ist oft hoch und es stehen Selektionen an, was brauchbar ist und was nicht. Überlagert werden die Transferaspekte von den Psycho- und Soziodynamiken der Personen- und Beziehungsdimension.

Gutes Abschließen bedeutet, diese Überlagerungen mit zu thematisieren, gut zu klären und auf dieser Basis die Alltagstauglichkeit der erarbeiteten Inhalte zu überprüfen – sinnvollerweise bereits im Prozess. Die Musik kennt den „Halbschluss“. Das ist ein provisorischer Schluss innerhalb eines Satzes. Oder den schon zitierten „Trugschluss“. Übertragen bedeuten diese Metaphern konkret, unterwegs mal Halt zu machen und so zu tun als sei schon Schluss. „Was wäre - wenn jetzt die Beratung zu Ende wäre - klar, anschlussfähig, brauchbar? Wie konkret? Was noch unsicher, offen, riskant?“ Hilfreich ist es hier, Selektionsangebote im Hinblick auf konkrete Anwendungsfälle zu erarbeiten bzw. anzubieten und das Brauchbare in konkrete Vorhaben zu fassen – einschließlich eines kleinen vom Klienten selbstorganisierten „Controllings“. Nebst Belohnung bei Erfolg versteht sich. Diese inhaltlichen Vorhaben können am Ende der Beratung auch im geschützten Rahmen des Beratungssystems erprobt werden. Es geht nichts über eine Generalprobe, von deren Fehlern die eigentliche (Ur-) Aufführung meist profitiert.

3.4. Organisationsdimension

Transformation: Wie viel Organisation braucht das Ende?

An dieser Seite des Fünfecks geht es um die **Organisation als soziales System**, z.B. die Unternehmung oder Einrichtung in ihren Elementen, Ereignissen und

Relationen, ihren Strukturen, Routinen oder Prozessen, die sie zur Aufgabenerfüllung und Selbsterhaltung und –entwicklung benötigt.

Viele Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozesse sind heute stark mit organisationalen Dynamiken hinterlegt, weil die Organisationen mit großer Mächtigkeit wahrgenommen werden, z.B. durch die pausenlos inszenierten Veränderungshypes, durch harte Schnitte oder allerlei Irrationalitäten, die viele Organisationsmitglieder an den Rande des Verstehens und häufig auch der Gesundheit bringen. Die Beratungssysteme „organisieren“ über Rekonstruktionsformen und Perspektivwechsel Räume des Verstehens, aber auch Orte, an denen neue organisational wirksame Impulse und Lösungen generiert werden.

Gutes Abschließen bedeutet in diesem Sinne, die **Transformation in die organisationalen Realitäten** zu planen. Neben den Aspekten der Selbstorganisation der Umsetzung gilt es zu bedenken, wie das neu generierte Wissen bzw. die Erkenntnis in die Organisation gebracht werden kann bzw. wie die Organisation so angepasst, „transformiert“ werden kann, dass das Neue auch wirken kann – und nicht von der Organisation absorbiert und unkenntlich gemacht wird. Diese Klärungen sind am Ende der Beratung zu organisieren. Und da die Schlusssituation viel Unsicherheiten ist sich führt, ist eine sparsame und klare Organisation meist hilfreich.

Tendenziell geht es in vielen Organisationen heute darum, in neue Stabilitäten zu transformieren bzw. via organisationaler Verlässlichkeit Sicherheiten zur Verfügung zu stellen. Kein Wunder bei all den Change-Opfern. Das bedeutet konkret, neue, stabile Routinen und Rituale zu etablieren, Wiederholungen einzurichten statt immer neuer Innovationsmodelle. Auch das kann von der klassischen Musik gelernt werden, die ja in vielen Kunstwerken die Wiederholung mit Variation zur Blüte gebracht hat. Das meint: die Sicherheit der Wiederholung des Wiedererkennens, des gleichbleibenden „Themas“, das verlässlich immer wiederkehrt als „Ressource“ – so würde das heute genannt werden – zu nutzen, um eben daraus Neues und Überraschendes zu gewinnen. Dieses schlichte Organisationsmodell der Komposition liegt in der Musik vielen großen Werken zu Grunde. Den Unternehmen und Einrichtungen könnte dies nützlich sein, nachdem sie sich jahrelang bis zur

Unkenntlichkeit umorganisiert und überanstrengt haben. Transformation ist dann oft eine Umformung zurück.

3.5. Kulturdimension

Transmission: Eine andere Kultur des Abschließens.

In dieser Dimension geht es um den **kulturellen Kitt der Organisation**. Also um alle jenes, was jenseits formaler Strukturen und Prozesse der Organisationsdimension die Unternehmung oder Einrichtung nach innen und nach außen auszeichnet, verbindet und zusammenhält. Hier verfestigen sich quasi die musikalischen Gewohnheiten in der Organisation – und zwar unabhängig von dem, was die sich in die offiziellen Partituren geschrieben hat.

Die Dynamik und Herausforderung ist ähnlich wie in der Organisationsdimension. Wie das Neue in die bestehende Kultur bringen? Wie es zu einem Stück Kultur entwickeln? Also: Wie es anschlussfähig machen an das, was ist? Bezogen auf das Beratungssystem verhält es sich ähnlich wie in der Beziehungsdimension. Hier kann auch die Frage gestellt werden, wie modellhaft die in der Beratung erfahrene „Kultur“ (z.B. der Zusammenarbeit) für die Wirklichkeit dort-und-draußen sein kann.

Gutes Abschließen bezogen auf die kulturellen Aspekte bedeutet **Transmissionen zu planen**. Das meint konkret, mit Blick auf die bestehende Kultur im Unternehmen, in der Einrichtung, im Team der Klienten Fragen der Anschlussfähigkeit zu bearbeiten und zu klären. Das ist sehr zentral für das, was heute gerne „Nachhaltigkeit“ genannt wird. Kultur entsteht und verfestigt sich in einem „Netzwerk von Konversationen“ (Maturana/Verden-Zöllner 2005, S. 10), ihre Veränderung ereignet sich als Veränderung der Konversationen, nicht in Leitbildern oder Change-Organigrammen. Wenn die Bedeutung von Transmission aus dem Maschinenbau angelegt wird, geht es darum, via „Transmissions-Riemen“ Kraft zu übertragen. Mustergültig ist das übrigens der kleinen niederländischen Firma DAF gelungen, die in ihren Fahrzeugen ein stufenlos schaltendes Getriebe anbot. Das war hochinnovativ in den 1960-er Jahren. Und obwohl die Technik viele Vorteile hatten, setzte sie sich nicht durch. Eher klebte an den Fahrzeuge ein „Oma-Image“. Sie waren kulturell an den damaligen Fahrzeugbetrieb nicht anschlussfähig. Bei aller stufenlosen Transmission fehlte es offenbar an der nötigen kulturellen Transmission. Erst seit einigen Jahren hat sich die „Variomatic“ bei Motorrollern durchgesetzt. Die

Zeitlichkeit von Kulturveränderungen zeigt auch der Sachverhalt an, dass heute noch Autos, die mit einer vergleichbaren Technik gebaut werden, vom Hersteller mit virtuellen Gängen ausgestattet werden. Zuviel Stufenlosigkeit scheint eher irritierend. Die kleinen Abschlüsse und Anfänge beim Gangwechsel scheint es zu brauchen – auch wenn es sich nur um Illusionen handelt. Beratung gut abschließen bedeutet, ausgehend von der Kultur des Beratungssystems und mit Blick auf die Kultur im System des Klienten, zu klären, was es braucht, eine möglichst gute Transmission in der Kulturdimension zu verwirklichen. Da es sich hier um zeitlich längerfristige Projekte handelt – immerhin gilt es die Hörgewohnheiten des Systems zu entwickeln –, ist es hilfreich, über Supportstrukturen nachzudenken. Wem da nicht wieder Beratung in den Sinn kommt ... Auch Topmusiker setzen schließlich immer wieder auf vertraute Lehrmeister.

Im Orgelbau bezeichnet übrigens Transmission die Kopplung eines Registers an ein anderes Werk. So kann ein Manualregister auch eigenständig im Pedal genutzt werden. Das wäre ja auch eine schöne Kultur: Nutzung der gleichen Klangfarbe in unterschiedlichen Subsystemen. Auch das kann Modellbildung sein: Die Kultur des Abschließens in der Beratung als Vorlage einer Kultur des guten Abschließens in Organisationen.

3.6. Umwelt

Transversalität: Die Umwelt am Ende in Übergängen ohne Ende?

Der Kreis, in dem das äußere Fünfeck eingebettet ist, steht einerseits für die **Umwelt als Gegenbegriff zum System**. Systemtheoretisch gesprochen ist ein System alles, was von seiner Umwelt unterschieden werden kann, also z.B. ein Unternehmen oder auch das Beratungssystem. Andererseits steht der Kreis für diejenigen **Umweltfaktoren**, die Einfluss auf das Geschehen in den fünf Dimensionen haben. Dies sind natürliche, ökologische, gesellschaftliche, soziale, ökonomische, marktbezogene, rechtliche, zeitliche und räumliche Rahmenbedingungen. Dies gilt im großen, gesellschaftlich-globalen wie im kleinen, dem gestaltbaren Rahmen.

Die Dynamik der Umwelt ist unter den gegenwärtigen Bedingungen in einer gesellschaftlichen Perspektive durch „**Transversalität**“ gekennzeichnet. Ihr Merkmal ist das des Übergangs. Von Übergang zu Übergang. Übergangslos, wie es allzu oft scheint. Die Logik des Übergehens ist eine Logik der Transversalität. Wolfgang

Welsch hat daraus sein Konzept der „transversalen Vernunft“ (Welsch 1996) abgeleitet, ich selbst die „Transversalitätskompetenzen“ (Orthey 2013, S. 62f). Diese bezeichnen die Befähigung, die immer häufigeren – und immer häufiger querverlaufenden - Übergänge zu gestalten, also zum Beispiel berufsbio-graphische, tätigkeitsbedingte, qualifikatorische, (inter-) kulturelle und soziale Übergänge so zu gestalten, dass sinnvoll mit Vergangenen abgeschlossen werden kann, dass Unsicherheiten der Übergangssituation identifiziert, bezeichnet und bearbeitet werden und dass auf dieser Grundlage neue Anschlussmöglichkeiten identifiziert werden und eine Anknüpfung ans Neue möglich wird.

Gutes Abschließen bedeutet, die Elemente und Ereignisse aus der relevanten Umwelt sowie die Übergänge, die betroffen sind, angemessen zu berücksichtigen bzw. sie – im kleinen Rahmen – auch zu gestalten. In der Musik werden Übergänge von einer in eine andere Tonart über „Modulationen“ gestaltet. Das ist eine wahre Kunst und wirkt bei Gestaltung in reiner harmonietechnischer Handwerkskost oft verkrampft, besonders wenn die Zieltonart nach dem Erreichen nicht (via einer Kadenz) bestätigt, sondern wieder verlassen wird – meist zu Gunsten eines neuen Anlaufs für den nächsten Übergang ... Undsoweiter.

Diese Dimensionen des Fünfecks, in die sich die Komplexität von (Beratungs-) Situationen zerlegen lässt, bilden eine **systemische Pentagrammatik**. Diese Grammatik ist eine Formenlehre, die genutzt (dekliniert, abgearbeitet) werden kann, um in der Beratung

- ❖ zu **reflektieren** (Sinnsuche),
- ❖ zu **deuten und zu entwerfen** (Sinngebung)
- ❖ und zu **gestalten** (Sinnstiftung).

Insofern kann dieses Modell als **Sinnstruktur für Beratungskonversationen** verstanden werden, als eine Grammatik, oder um im Bild der Musik zu bleiben, eine Harmonie- oder Kompositionslehre, die auch den „Schlusssituationen“ (Geißler 2005) eine ganzheitliche Struktur geben kann.

Gute, sprich „stimmige“ Schlussdesigns *verschränken die Dimensionen dieser Formenlehre*, z.B. in der transferorientierten Abschlussreflexion: „Was die Erkenntnisse aus dieser Fallarbeit unter den momentanen Bedingungen für mich persönlich, meine Rollengestaltung, unsere Zusammenarbeit im Team, die Inhalte

meiner Tätigkeit, die Transformation der Organisation und für die Weiterentwicklung der Kultur in unserer Einrichtung konkret bedeuten ...“

Das ist das Gemeinsame von Musik und Beratung. Der Abschluss hat eine bestimmte Grammatik oder Kompositionslehre. Das ist Handwerk. Alles Weitere - und dadurch erst klingt das Werk - ist Kunst.

4. Schluss jetzt: Beratung am Ende als Anfang der Beratung. Eine Kunst.

Beraterinnen und Berater sind in der Handhabung ihrer Werkzeuge mehr Künstler als Handwerker, sie arrangieren feinsinnig Vernetzungen zwischen Szenarien, Rhythmen, Motiven und Melodien. Sie haben Freude an ihrer Kunst, die nichts Fertiges, nichts Abgeschlossenes hat, sondern die günstigstenfalls anregt, Neues zu denken, zu entwerfen und zu tun (oder es zu lassen). Das fesselt den Künstler – der Technokrat wendet sich irritiert ab. Diesem fehlt die Sicherheit der Wenn-Dann-Logiken, die Abgeschlossenheit. Beratungs-Künstlerinnen und Künstler begreifen ihr Tun als einen **kreativen Prozess mit Umwegen und Übergängen**. Sie oder er hat die Machbarkeits-Illusionen verabschiedet, denen die Formalingenieure der Regelkreise oder die Verfasser von Beratungs-Ratgeberliteratur nachtrauern. Auch der Schluss ist nichts für Standardisierer, denn er wird (gemeinsam) so spezifisch komponiert, dass er für die Situation und die beteiligten Systeme stimmig ist. Er ist immer etwas Besonderes. Das kann der Künstler – in aller Bescheidenheit, die ihn oder sie auszeichnet - nur erreichen, wenn die Abschlussgewohnheiten der Klientinnen und Klienten berücksichtigt werden. Ähnlich wie sich ein Tonkünstler die Hörgewohnheiten des potenziellen Publikums vergegenwärtigt. Und sie über seine Affekte in seinem Vortrag so ausdrückt, dass die Zuhörer in eine Leidenschaft versetzt werden. „Es ist daher notwendig, dass ein Musicus eine empfindliche Seele habe, die leicht in den Affekt übergeht; hat er die nicht, so wähle er lieber ein Handwerk zu seiner Hauptbeschäftigung, als eine von den freien Künsten.“ So heißt es in einer Klavierschule von 1765 (vgl. Wehmeyer 1993, S. 152). Der Schluss ist auf beiden Seiten eine leidenschaftliche Angelegenheit. Der gilt es gefühlsmäßigen Raum zu geben, dann wird der Abschluss in der Beratung etwas emotional ganz Besonderes, das auch rational nachwirkt. Denn Menschen sind gefühlsgesteuert. Jeder Ratio ist eine Emotion vorgeschaltet. Die stellt vorab sicher, was emotional

akzeptabel bzw. brauchbar ist an rationaler Konstruktion – und was eben nicht. Ein gefühlvolles Ende macht Sinn. Und ist eine Kunst.

Systemisch gesehen geht es in Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozessen auch darum, die *Alltagserfahrungen des Klientensystems im Beratungssystem zu reproduzieren* (oder ggf. sie auch mal zu irritieren, damit sie klarer werden). Auch dies, damit der Transfer leichter möglich(er) wird. Das heißt auch, die Widersprüche der Alltagserfahrungen des Klientensystems – End- und Übergangslosigkeit ohne Ende, bei der dennoch viel Schluss gemacht wird - im Beratungsprozess abzubilden (Online-Beratungsbeziehungen und fast jederzeit nutzbare Telefon-Coachings sind etwas zweifelhafte Interpretationen dieses systemischen Grundsatzes).

Wie kann das gehen?

Die Musik kennt dazu immer wieder (kleine) Pausen und Zäsuren, macht Absätze, nutzt Wiederholungen, Legato und Staccato, betont und variiert die Lautstärke, um die Vielfalt der Motive und Themen und deren Verschränkungen transparent zu machen. Auch das große Werk hat viele kleine Abschlüsse: so werden immer wiederkehrende Motive sehr klar hervorgearbeitet – ebenso wie neue. Werden diese kleinen Strukturierungen weggelassen, entsteht ein Klang-Brei, der vielleicht virtuos erschlagend ist, aber unverständlich bleibt. Und der dann das dicke Ende vom Kritiker auch verdient hat. Oder es entsteht – noch schlimmer – Berieselungsmusik, wirksam als Droge oder Terror - und bei vielen aggressionsfördernd.

Positiv übersetzt bedeutet dies konkret, Beratung angesichts hochkomplexer Anliegen gefühlvoll und gut zu strukturieren, „kleine Abschlüsse“ einzulegen in der Form von Zwischenbilanzen, Skalenarbeiten oder soziometrischen Verfahren, mit Verschriftlichungen oder Transferfragen. Dies macht zudem auch deshalb Sinn, weil es oft die große allumfassende Lösung am Ende nicht mehr gibt. Und ganz praktisch gedacht: Es muss auch deshalb immer wieder Schluss gemacht werden, weil sonst am Ende zu viel zusammenkommt. Kleine Klangbilder unterwegs statt der unübersehbaren Klangwüste am Ende.

Möglich ist es auch, gleich mit dem Ende zu beginnen (wie beim Orgelvorspiel): Anfangen mit einem virtuellen Abschluss quasi. „Wenn der Beratungsprozess nun – in einem halben Jahr – zu Ende wäre, was ist dann konkret anders? Welches Bild sehen Sie? Welche Melodie ist zu hören? In welchem Rhythmus? Wie schaut das Zielfoto aus? Welche Szene sehen Sie?“ Wohl formuliert in Sprache und Metaphern,

die anschlussfähig sind an die der Klientinnen und Klienten. Künstler dürfen mit dem Ende anfangen – und sie können es auch.

Coaching-, Supervisions- und Beratungsprozesse werden damit Zwischenräume und – zeiten, Inseln der kleinen Glückseligkeiten. Und dies Glück wird gemacht von den kleinen Anfängen und Schlüssen, auf die sonst so oft verzichtet werden muss. Diese werden in den Zwischenräumen der Beratung liebgewonnen. Musikfreunde wundert das nicht, sie kennen den musikalischen Wert der Pause. „Gute“ Abschlüsse in der Beratung zu gestalten, beinhaltet es heute, die Widersprüche der Wirklichkeiten der Klienten mit in den Prozess des Abschließens mit einzubeziehen, z.B. durch wiederholte Perspektivwechsel auf mögliche Lösungen. Das betrifft auch den Widerspruch, in der End- und Übergangslosigkeitsdynamik immer wieder Enden und Abschlüsse markieren zu müssen. „Gut Enden ohne Ende“. So heißt das Motto angemessener und günstigstenfalls stimmiger Abschlüsse in der Beratung. Kein Wunder insofern, dass es immer weiter geht. Ein gutes Ende in der Beratung ist oft der Anfang neuer Beratungsprozesse.

Eigentlich Grund genug, jetzt Schluss zu machen.

5. Schlusssatz: Finale furioso?

Ohne Ende geht's nicht. Denn erst wer am Ende ist, kann von vorne anfangen. So hat dieser Text begonnen. Dann gab's Musik dazu. Und selbst wenn das, was zwischen Anfang und Ende liegt, in radikalster Weise dem konstruktivistischen Beobachter – in der Musik als Zuhörerinnen und Zuhörer am Werk - überlassen wird, wie es in „4'33“ von John Cage der Fall ist, selbst dann braucht's ein Ende, was bei Aufführungen dieses Werkes (bei dem die Töne – jedenfalls im klassischen Sinne - ausbleiben) meist durch Schließen des Klavierdeckels erfolgt. Denn irgendwie muss ja auch klar sein, wann das Publikum gehen kann. Gab es noch bei der Uraufführung 1952 einen Skandal, so folgt heute oft enthusiastischer Applaus.

So ändern sich die Zeiten. Auch die zwischen Anfang und Ende in der Beratung.

Da capo al fine!

6. Literatur

- Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Suhrkamp Verlag, Frankfurt 2004
- Duttweiler, Stefanie: Beratung. In: Bröckling, Ulrich/Krasmann, Susanne/Lemke, Thomas (Hg.): Glossar der Gegenwart. Suhrkamp Verlag, Frankfurt 2004, S. 23 – 29
- Ehrenberg, Alain: Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft der Gegenwart. Suhrkamp Verlag, Frankfurt 2008
- Foucault, Michel: Was ist Kritik, Merve Verlag, Berlin 1992
- Geißler, Karlheinz A.: Schlusssituationen. Die Suche nach dem guten Ende. 4. Auflage. Beltz Verlag, Weinheim 2005
- Geißler, Karlheinz A.: Alles. Gleichzeitig. Und zwar sofort: Unsere Suche nach dem pausenlosen Glück. Herder Verlag, Freiburg 2007
- Geißler, Karlheinz A./Orthey, Frank Michael: Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozess. Hirzel Verlag, Stuttgart 1998
- Maturana, Humberto R./Verden-Zöllner, Gerda: Liebe und Spiel. Die vergessenen Grundlagen des Menschseins. Heidelberg: Carl-Auer Verlag, Heidelberg 2005
- Orthey, Frank Michael: Beratung, Coaching & Co GmbH. Guidance mit beschränkter Haftung. In: Christof, Eveline/Ribolits, Erich/Zuber, Hannes: Führe mich sanft. Beratung, Coaching & Co. Die postmodernen Instrumente der Gouvernamentalität. S. 64 – 74, schulheft 3/2007 (127).
- Orthey, Frank Michael: Systemisch führen. Grundlagen, Methoden, Werkzeuge. Schäffer-Poeschl Verlag, Stuttgart 2013
- Ribolits, Erich: Die Arbeit hoch? Berufspädagogische Streitschrift wider der Totalverzweckung des Menschen im Post-Fordismus. Habilitationsschrift, Universität Wien 1994
- Wehmeyer, Grete: prestiBiBimo. Die Wiederentdeckung der Langsamkeit in der Musik. Rowohlt-Verlag, Reinbek bei Hamburg 1993
- Welsch, Wolfgang: Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft. Suhrkamp-Verlag, Frankfurt am Main 1996