

## Beraten ohne Vorurteil



Edgar H. Schein, Emeritus des Massachusetts Institute of Technology (MIT), gilt als einer der Mitbegründer der Organisationspsychologie und der Organisationsentwicklung. In seinem neuesten Buch\* stellt er den aktuell dominierenden formalen Berateransatz infrage. Dieser geht von einer Diagnose der Situation aus und erstellt darauf aufbauend ein „Rezept“, um die Situation zu verbessern.

Professionsverständnisses durch eine dialogische und fragende Haltung („Level 2-Beziehung“). In dieser Hinsicht überschreitet Schein das deutsche Professionsverständnis und verlangt, dass der Berater Persönliches einbringt und eigene Gefühle und Gedanken äußert. Es geht dabei um „Bewegungen (Moves)“, ohne notwendigerweise einen Plan oder eine Lösung im Kopf zu haben.

Schein belegt die Vorzüge dieser Verfahrensweise anhand vielfältiger praktischer Beispiele aus seiner Tätigkeit – und dies ist nicht nur für den Organisationsberater interessant. Geht es doch um eine andere Art des Gesprächs, des Zuhörens, der Empathie: NEUGIERIG darauf zu sein, was der Klient als sein aktuelles Problem beschreibt UND was ihn tatsächlich bewegt. Auf dieser Grundlage könnten Berater und Klienten gemeinsam Lösungen erarbeiten.

**Dr. Gernot Barth (Leipzig)**

\* Edgar H. Schein: *Humble Consulting – die Kunst des vorurteilslosen Beratens* (Carl-Auer 2017).

Die Probleme, vor denen Führungskräfte und Manager heute stehen, werden, so Schein, jedoch immer komplexer, chaotischer und instabiler und damit schwerer zu diagnostizieren.

Angesichts systemischer Komplexität und Chaotik in Vielem bedarf es daher einer Überschreitung dieses distanzierten Pro-

## Vergessene Methoden



Den Titel der Publikation\* könnte man auch um den Nachtrag „in der Mediation“ ergänzen. Eskalierte Konflikte zwischen Menschen gehen mit Schuld, Kränkung und Verletzungen einher. Oft ist es daher unerlässlich, diese Auseinandersetzungen bis zur Vergebung oder Bitte um Entschuldigung zu führen. Das Wissen um diese Prozesse ist in der postreligiösen Kultur aber weitgehend verloren

zerrissen. Vielleicht begegnen wir uns wieder, aber da, wo du mich verlassen hast, triffst du mich nicht wieder.“ (S. 39)

Das Buch führt sehr systematisch und anhand praktischer Fälle in die Problematik ein. Um es zu verstehen, ist aufseiten des Lesers kein explizites Fachwissen notwendig. Dennoch ist der Anspruch auch ein wissenschaftlicher. Ausführlich werden fünf Phasen des Prozesses des Vergebens dargestellt (ca. 100 Seiten), ebenso die Spezifik von Gruppen. Im Anhang finden sich 40 Seiten Arbeitsmaterialien. Jeder Buchkäufer kann diese und auch das gesamte Buch als E-Book downloaden.

Der Titel füllt eine Lücke, um vor allem das professionelle Wissen in Bezug auf vergessene Methoden zu schließen.

**Dr. Gernot Barth (Leipzig)**

\* Anke Handrock/Maike Baumann: *Vergeben und Loslassen in Psychotherapie und Coaching* (Beltz 2017).

gegangen, selbst bei Experten. Religionen wiederum wussten und wissen noch immer damit umzugehen. Darauf weisen die Autorinnen hin. Allerdings darf nicht erwartet werden, dass damit wieder alles gut sei. Die Autorinnen illustrieren dies anhand eines Gedichts von Berthold Brecht: „Der abgerissene Strick kann wieder geknotet werden, er hält wieder, aber er ist