

„Für Sie gelesen.“ Aktuelle Bücher für Personalentwicklung und Training.

In: Laske, S., Orthey, A, Schmid, M. (Hg.): Handbuch PersonalEntwickeln. Deutscher Wirtschaftsdienst, Wolters-Kluwer, Köln (zusammen mit Brigitte Gütl und Andreas Thedorff. Diese Rubrik gestalten wir mit unseren Besprechungen 3 -4 mal im Jahr)

112. Erg. Lieferung Mai 2007

"Für Sie gelesen"

Aktuelle Bücher für Personalentwicklung und Training

von

Brigitte Gütl*, Frank Michael Orthey, Andreas Thedorff*****

*** Dr. Brigitte Gütl, Wirtschaftspädagogin**

Selbständig als Organisationsberaterin, Personalentwicklerin, Trainerin und Coach im Profit und NPO-Bereich. Führungsfragen, Kommunikation und Konfliktbearbeitung, soziale Kompetenz und Konzeptentwicklung bilden die inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte. Lehrbeauftragte am Institut für Organisation und Lernen - Universität Innsbruck. Gesellschafterin der AG SoVal Beratung.

Anschrift:

Häfenberg 13

A – 6850 Dornbirn

Tel.: 0043/664/14 51 120

E-mail: Brigitte.Guetl@bildungsmanagement.info

www.bildungsmanagement.info

www.ag-soval-beratung.org

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

Trainer und Berater in Profit- und Non-Profit-Organisationen: Konzeptentwicklung für Lehr-/Lernprozesse, Führungskräfteentwicklung, Einzel- und Gruppencoaching, Beratung von Organisationen in Veränderungsprozessen, Gesellschafter der AG SoVal Beratung, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld, Gastprofessur an der Alpen Adria Universität Klagenfurt.

Anschrift:

Matterhornstraße 23a

81825 München

Tel.: 0049/(0)89/42001281

E-mail: Frank@Ortheys.de
www.orthneys.de
www.ag-soval-beratung.org

***** Andreas Thedorff, Diplom Pädagoge**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter für erziehungswissenschaftliche Forschung und pädagogische Praxis der Universität der Bundeswehr München, Trainer und Berater in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Team- und Führungskräfteentwicklung, Mediation, Systemische Organisationsberatung.

Anschrift:
Obere Stadt 94 b
82362 Weilheim i.OB
Tel.: 0049/(0)881/9253093
E-mail: Andreas.Thedorff@unibw.de
www.thedorff.de

Inhalt

1. König, Oliver/Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik.

Carl-Auer Systeme Verlag, Heidelberg, 2006
124 Seiten, € 12,95
ISBN 978-3-89670-518-1
www.carl-auer.de

2. Lindl, Stefan: Die Gestalten des Zeus. Von der Unmöglichkeit gesellschaftlichen Wandels.

Passagen Verlag, Wien, 2004
136 Seiten, € 16,--
ISBN 3-85165-638-5
www.passagen.at

3. Szabó, Peter/Berg, Insoo Kim: Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung.

SolArgent Media AG, Basel – Borgmann Media, Dortmund 2006
185 Seiten, € 29,80
ISBN 9-783938-187296
www.verlag-modernes-lernen.de

Aktuelle Bücher für Personalentwicklung und Training

1. König, Oliver/Schattenhofer, Karl: Einführung in die Gruppendynamik.

Carl-Auer Systeme Verlag, Heidelberg, 2006
124 Seiten, € 12,95
ISBN 978-3-89670-518-1
www.carl-auer.de

„Neu-Entdeckung der Gruppendynamik?“

Nach langer Zeit gibt es sie wieder: eine aktuelle Einführung in die Gruppendynamik. Das hebt sogar der Verlag in seinem Informationsblatt hervor. Was gibt's denn da Neues einzuführen? Das wird sich der eine oder die andere Gruppenleiterin fragen angesichts der langen Aktionsforschungsgeschichte der Gruppendynamik. Möglicherweise wird sie oder er den Titel auch leichtfertig als Einführung für Studierende überblättern. Beide möglichen Reaktionen könnten zwar im gruppenspezifischen Raum interessant werden, würden dem Büchlein aber nicht gerecht. Denn die beiden Autoren, die seit Jahrzehnten in der gruppenspezifischen Interventionisten- und Forscherszene fest verwurzelt sind, verstehen es überzeugend, die sozialpsychologische Tradition mit neueren systemtheoretischen Zugängen in einer Weise zu verbinden, die in der Tat ein „tieferes Verständnis für Gruppen und Teams“ ermöglicht. Also: weder alter Wein in neuen Schläuchen noch ein Anfängerbuch.

Zu Struktur und Inhalt

Nach einem kurzen **geschichtlichen Rückblick** nähern sich die Autoren dem Phänomen der „Gruppe“ an, grenzen sie gegenüber anderen sozialen Formen ab und markieren zentrale **Definitionselemente**. Anschließend werden den LeserInnen zwei Sichtweisen in bezug auf Gruppen angeboten: der vertikale Schnitt, der sich auf die äußere und innere Umwelt bezieht und der horizontale Schnitt, der sich auf das Sichtbare und das Verborgene in Gruppen bezieht. Hier wie auch anderen Orten gelingt den Autoren eine **anschauliche und klärende Verknüpfung** von bereits etabliertem **Fach- und Modellwissen** mit **neuen Perspektiven** – „unterwegs“ zudem verdeutlicht anhand kurzer **Fallgeschichten**. Das vierte Kapitel ist dem gruppenspezifischen Raum gewidmet, der über die Dimensionen „Zugehörigkeit“, „Macht und Einfluss“, „Intimität“ sowie dem lebensgeschichtlich begründeten Umgang mit diesen Dimensionen markiert wird. Dann geht's in prägnanten Überblicken um die klassischen Themen „Normen und Rollen“ und den „Gruppenprozess“. Hier wird unter Rückgriff auf bestehende Modelle ein **fünfphasiges Gruppenentwicklungsmodell** angeboten, das eine hohe Plausibilität aufweist und zur (Neu-) Justierung des Beobachterblicks von GruppenleiterInnen sehr brauchbar erscheint. Kapitel 7 hat **gruppenspezifische Arbeitsformen und -designs** zum Thema, das

achte dann die bekannten **Arbeitsprinzipien**. Was das Buch – neben seiner durchgängig hohen Qualität – besonders auszeichnet, ist der Teil über **Rolle und Haltung der TrainerInnen**, der einem nicht-trivialen Steuerungs- und Interventionsverständnis verpflichtet ist. Die Autoren scheuen sich nicht, den **Wandel** zu markieren, den die Gruppendynamik angesichts systemischer Einflüsse durchgemacht hat: weg von der Problemorientierung, hin zur Ressourcenorientierung. Sie betonen zudem, dass jeder soziale und persönliche Wandel notwendigerweise konfliktbehaftet ist. Abschließend gibt's dann noch Antwortperspektiven zu den gerne genommenen Fragen nach den **Kompetenzen**, auf die es in Gruppen ankommt und eine Beschreibung **gruppendynamischer Anwendungsfelder und -formate**. Zum Schluss der „**Serviceteil**“.

Zusammengefasst

Der Klappentext verspricht einen „lebendigen Eindruck“ – und der kann hier in der Tat gewonnen werden. Geeignet für „Neu-Entdeckungen“ im gruppendynamischen Raum. Für „Neuzugänge“ wie für „Routiniers“ in der Arbeit in und mit Gruppen.

Der zitierte Witz: „Fragen Sie nie ressourcenorientierte TrainerInnen nach ihrer Meinung, sie sagen Ihnen sowieso nicht was sie denken!“ (S. 102)

Also, ich find das Buch gut!

F.M.O.

2. Lindl, Stefan: Die Gestalten des Zeus. Von der Unmöglichkeit gesellschaftlichen Wandels.

Passagen Verlag, Wien, 2004
136 Seiten, € 16,--
ISBN 3-85165-638-5
www.passagen.at

„Muster-Haft“

Die Europäische Gemeinschaft feierte am 25. März ihren fünfzigsten Geburtstag! In Rom wurde sie 1957 von sechs Staaten, darunter auch Deutschland und Frankreich, zunächst als Montanunion ins Leben gerufen. Mit ihr wurde auch der Gedanke an überstaatliches Handeln, an die Überwindung und Aufhebung von Grenzen, geboren. Doch bis heute verhindern nationales Denken und Kleinstaaterei dieses neue Bewusstsein. Die jüngsten Streitigkeiten zwischen Frankreich und Deutschland zum Thema Airbus führen uns einmal mehr vor Augen, wie schwer es uns noch immer fällt, Grenzen im Denken und Handeln zu überwinden. Die Frage ist, inwieweit sich diese Schwierigkeiten im Sinne eines gesellschaftlichen Phänomens auch auf Organisationen und Individuen übertragen lässt.

Wir Individuen, das ist nicht erst seit den spektakulären Ergebnissen der aktuellen Hirnforschung und Neuro-Biologie bekannt, sind weitaus stärker in unseren Mustern verhaftet als wir uns das je eingestehen möchten. Wenn das hier Beschriebene auf Makroebene der Gesellschaft ebenso gilt, wie auf Mikroebene der Individuen, dann sollte es verwundern, wenn dies nicht auch für Organisationen zuträfe.

Stefan Lindl geht bei seiner Annahme der Unmöglichkeit gesellschaftlichen Wandels von der These aus, dass sich hinter scheinbar engstirnigem Denken eine **System-Matrix** verbirgt, die wie ein kollektives Unterbewusstsein durch alle Ebenen bis zu den Individuen durchscheint. Dabei treten diese Matrizen nie in Reinform auf, sie zeigen sich **in unterschiedlichen Gestalten** und Oberflächen, in Klischees, Verordnungen und Programmen bis zu den Streitigkeiten zwischen den Airbus Partnern. Spätestens seit der Frühen Neuzeit, so Lindl, sind wir in nationalen Matrizen gefangen, daher muss es zuerst darum gehen, ihre unterschiedlichen Erscheinungsformen zu erkennen und anzuerkennen, um nicht immer und immer wieder gegen sie anzurennen.

Dies stünde auch Organisationen gut an. Denn auch sie folgen ihren inneren Logiken (Matrizen), über die wir uns mit Prozessen der Umstrukturierung, der Internationalisierung oder Virtualisierung nicht ohne weiteres hinwegsetzen können – es aber immer wieder versuchen. Trotz zahlreicher Bemühungen des Change-Managements oder vergleichbarer Maßnahmen haben die Organisationsmitglieder meist den Eindruck, es bliebe doch alles beim Alten. Vermutlich haben sie recht.

Um diesem Phänomen auf die Spur zu kommen, unternimmt Stefan Lindl in 21 kurzen Parabeln den Versuch der Darstellung des Nicht-Darstellbaren, wie er sein Anliegen selbst bezeichnet. Und er zeigt uns dabei die vielen Gestalten der Unmöglichkeit des Wandels, immer dann, wenn er am nötigsten wäre.

Zu Struktur und Inhalt

Um es vorweg zu nehmen: Hier handelt es sich nicht um ein OE-Buch, auch kein Managementbuch oder einen Ratgeber. Die Gestalten des Zeus sind ein Sabbatical-Angebot, eine Auszeit, ein Blick, der umherschweift, weit über den Tellerrand hinaus.

Dazu nimmt uns der Autor mit auf einen Streifzug durch die Philosophie, von den Göttern der Antike bis zur Dekonstruktion der Postmoderne. Er bindet dabei seine Gedanken aber immer wieder an ganz konkrete Erscheinungsformen unseres Alltags an, so dass nie der Eindruck der Abgehobenheit eines „Elfenbeinturm-Bewohners“ aufkommt. Ganz im Gegenteil. Hier gelingt die Anknüpfung philosophischer Ideen an die Lebenswirklichkeit. Theorien also mal ganz praktisch.

Zum Verständnis der Wirkung äußerer Regeln wird beispielsweise das streng geregelte Leben der Benediktinermönche ebenso in den Blick genommen wie Peter Bruegels Bild vom Schlaraffenland, dessen dargestelltes Leben zunächst so regellos und frei wirkt. Aber eben nur auf den ersten Blick, denn auch hier wird Vielfalt durch Einheit ersetzt und alles kommt – nicht nur im Wortsinn - zum Erliegen.

Stefan Lindl kommt es immer darauf an Differenzen zu bilden und sie als produktiv und bedeutsam für menschliches Zusammenleben darzustellen. Daher konfrontiert er das Benediktinerprinzip immer wieder mit dem Prinzip der Karthäusermönche, deren Gemeinsamkeit in der Förderung von Vielfalt liegt. Diese Differenz ist der Leitstrahl durch das gesamte Buch. Über Seneca, Rousseau und Humboldt lernen wir zu verstehen, warum wir als Nation zu dem geworden sind, was wir heute sind. Wir verstehen, warum wir „Häuslebauer“ und Bausparer sind und lieber einen Unfall riskieren, als auf unser Recht zu verzichten. Ordnung muss eben sein, denn sie ist ja - wie das Sprichwort schon sagt - das halbe Leben.

Mit Abstand und Muße lassen uns diese Erkenntnisse gesellschaftlicher Wandlungsunfähigkeit nicht nur gelassener werden, sondern sie auch auf Organisationen übertragen und so ein neues – wohlwollendes – Verständnis für das gewinnen, was in ihnen Tag für Tag abgeht.

Zusammengefasst

Wir können nicht aus unserer Haut. Doch mit diesem neuen Verständnis ausgestattet, das es uns erlaubt, die Muster zu erkennen, können wir mit Veränderungen und Differenzen anders umgehen. Wir haben dann zwar

weiterhin unsere Muster (des Verhaltens, des Organisierens und Planens),
aber die Muster haben uns nicht mehr.

A.T.

3. Szabó, Peter/Berg, Insoo Kim: Kurz(zeit)coaching mit Langzeitwirkung.

SolArgent Media AG, Basel – Borgmann Media, Dortmund 2006
185 Seiten, € 29,80
ISBN 9-783938-187296
www.verlag-modernes-lernen.de

„I made some difference.“

Am 10. Januar 2007 ist Insoo Kim Berg – die Mitbegründerin des lösungsorientierten Ansatzes in Therapie und Beratung – gestorben. In einem Interview charakterisierte Steve de Shazer – Insoo Kim Bergs Ehemann – ihre Arbeit folgendermaßen: „Alles was wir im Laufe der Jahre versucht haben, war herauszufinden, wie Insoo und ihre Kunden in der Art gemeinsam vorgingen. Sie ist der Master! So lief all das darauf hinaus zu beschreiben, was sie und ihre Kunden auf welche Art und Weise taten, damit andere – zuerst ich, dann der Rest des Teams – es auch tun konnten. (...) Der ganze Prozess, die Wunder-Frage und die ganze Entwicklung der Vielzahl der Anwendungsmöglichkeiten für die Skalenfrage, alles entstand aus der Beobachtung ihrer Arbeit.“ (1)

Eines der letzten von ihr veröffentlichten Bücher ist in Zusammenarbeit mit Peter Szabó entstanden und heißt im englischen Original „Brief Coaching for Lasting Solutions“ (W.W. Norton, New York/London 2005). Die deutsche Übersetzung erschien im Oktober 2006 und auch dafür stand Steve de Shazer mit einem entscheidenden Satz Pate: Während er die beiden Autoren bekocht hat brummte er in seinen Bart: „Es ist ja Eure Sache, wie Ihr das mit dem Buch macht, - wenn Ihr meine Meinung wollt – dann macht lieber ein kurzes Buch, das wirklich gut ist, als ein mittelmäßiges langes Buch“ (S. 13).

Zu Struktur und Inhalt

In der Tat es wurde ein kurzes Buch: auf 185 Seiten ist alles gesagt: über die **Grundlagen des lösungsorientierten Coachings** (Teil 1), das **Anfangen**, den Umgang mit **Reisezielen**. Die **wesentlichen Werkzeuge für das erste Gespräch** (Teil 2) werden vorgestellt. In einer lösungsorientierten Haltung widmet sich die Aufmerksamkeit des Anfanges stark der **Vorstellung des Endes**, der **Verhandlungen des Ziels** im Coaching. Je klarer der Klient eine Vorstellung davon entwickeln kann, wo er hin will, wie die Lösung sich für ihn und seine Umwelt anfühlen wird, umso besser ist der Anfang gelungen und der Weg bereitet. **Wunder- und Skalenfragen** sind typische Hilfsmittel, die die Arbeit unterstützen. Andere sind das **Verschreiben von Aufgaben und Vorschlägen**, um erste kleine Schritte in Richtung der Lösung zu bereiten. Die **Folgegespräche** (Teil 3) widmen sich der Konkretisierung der Lösung. Mit Hilfe von **Experimenten und Aufgaben** werden Annäherungen ans Ziel bzw. **Musterunterbrechungen** erprobt. **Beobachtungsaufgaben**

lenken die Aufmerksamkeit auf Ressourcen und setzen somit Energie frei. „Also, was ist in Ihrem Leben besser geworden, seit wir uns das letzte Mal gesehen haben?“ (S. 97). Die Aufmerksamkeit geht stets in die Richtung der Entwicklung einer Lösung, die für den Klienten eine Verbesserung bedeutet. Keine Ursachenforschung, keine Problembeschreibungen – strikt den Blick nach vorne gerichtet. Im vorliegenden Buch der beiden Meister des lösungsfokussierten Arbeitens werden unendlich viele **Beispiele, Erfahrungsberichte** und **Vorschläge** beschrieben, die nachvollziehbar genug sind, um selbst ins Lernen zu kommen. Ja mehr noch: die eigene Lust am Experimentieren wächst von Seite zu Seite! Trotz der einfachen Sprache und der sehr verständlichen Aussagen sind die Ausführungen alles andere als trivial oder gar naiv. Immer wieder werden auch **Warnhinweise** gegeben, **Herausforderungen** beschrieben (Umgang mit Rückschlägen; Was tun, wenn der Klient die Vorschläge nicht befolgt? Nichts ändert sich) und Beispiele dafür gemacht, wie mit Abweichungen umgegangen werden kann (wenn etwa eine Klientin auf die Wunderfrage ein Katastrophen-Szenario schildert ...). Kein bloßes Aneinanderreihen von Techniken, Fragen und Instrumenten. Jede Frage für sich wird als Intervention verstanden. Seriös ist sie eingesetzt, wenn der Coach imstande ist, mit den Antworten auf die Frage mitzugehen und von da aus dann weiter in der Entwicklung von Lösungsbildern tätig ist. Das erfordert eine ganze Menge an Kreativität, Vorstellungsvermögen und Wissen über Wirklichkeitskonstruktionen. Klienten konstruieren gemeinsam mit den Coaches neue Bilder einer besseren Zukunft. **Den herausfordernden Situationen im Coaching** ganz insgesamt widmet sich der 4. Teil. Hier geht es etwa um Themen wie **Coaching bei Konflikten** oder was tun, wenn immer **die anderen schuld** sind. Auch **unfreiwilligen Klienten** und **KlientInnen in Entscheidungssituationen** ist jeweils ein ausführlicher Beitrag gewidmet. Durch die Fokussierung auf Lösungen entsteht vielfach eine lustvolle – oft sogar humorvolle Arbeitsumwelt. Diese soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass es auch anders sein kann. Diesen anderen – **seltenen und ernststen Situationen im Coaching** – widmet sich das Abschlusskapitel. Auch hier gewähren die beiden Autoren Einblick in ihre vielfältigen Erfahrungen und in professionelle Gestaltungsmöglichkeiten, selbst in den entlegenen Plätzen der menschlichen Seele Lichtblicke in Richtung Heilung zu entwickeln. Nicht umsonst trug Insoo Kim Berg den Spitznamen „Pit Bull“: aufgeben gibt es nicht. Schon gar nicht einen Klienten mit dem Stempel „hoffnungslos“!

Zusammengefasst

Auf einer Nützlichkeitsskala von 1 bis 10 reihe ich dieses Buch ohne Bedenken bei 10 ein. Und ich würde es sofort in meiner Umwelt allen mir bekannten Coaches, Führungskräften, Lehrenden – einfach allen Menschen, von denen ich glaube, dass lösungsorientierte Gesprächshaltung einen wichtigen Unterschied für sie macht – wärmstens empfehlen! Es wurde ein kurzes Buch – und es wurde ganz bestimmt ein wirklich gutes Buch!

2006 antwortete Insoo Kim Berg in einem Interview Victor Yalom folgendes: "What am I living for? (...) I'd like to be able to say I had a good life. And what's the definition of a good life? I made some difference. That's it. If I could just say that. I've made some difference because I've been here in this world. Life is a little bit better and I contributed to that. I think that would be a good life". (2)

Jenen wesentlichen Unterschied, den Insoo Kim Bergs Arbeiten für's Coaching machen, sind in dem vorliegenden Buch zusammengetragen. In dieser Haltung zu arbeiten macht in der Tat einen Unterschied.

B.G.

(1) Im Oktober 2005 ist Steve de Shazer in Wien verstorben. Anlässlich seines Todes erschien eine (Sonder)Ausgabe der Zeitschrift Lernende Organisation (LO Nr. 31. Mai/Juni 2006 ISCT/Wien). In ihr wurde ein Interview mit Steve de Shazer aus dem Jahre 1996 abgedruckt mit dem Titel „Hinter den Kulissen der Lösungsfokussierten Kurzzeitberatung“. Geführt hatten das Interview seine Kollegen Harry Norman, Mark McKergow und Jenny Clarke

(2) Das gesamte Interview ist nachzulesen unter:
<http://www.psychotherapy.net> (zugegriffen am 06. März 2007). In ihm werden die Hintergründe des lösungsorientierten Arbeitens nochmals sehr lebendig und lebhaft geschildert.