



Die Rolle der Beratung in der gesellschaftlichen Transformation zu mehr Nachhaltigkeit

Heidi Möller · Thomas Giernalczyk

Angenommen: 11. Dezember 2023 / Online publiziert: 10. Januar 2024
© The Author(s) 2024

Die Welt befindet sich im Umbruch, die Transformationsforschung (Umweltbundesamt 2017) nimmt dies auf und denkt soziale und ökologische Faktoren zusammen, um die Dichotomie zwischen Profit und Gemeinwohl zu hinterfragen. Die tiefgreifenden Veränderungen führen zu einer überarbeiteten Strategieberatung. Sie wird iterativer und stellt sich stärker auf disruptive Entwicklungen ein. Kunden und externe Partner werden früher und intensiver eingebunden (vgl. Matzler et al. 2023; in diesem Heft). Obwohl es einen Zweig sich entwickelnder Beratung von Nachhaltigkeit gibt, öffnet sich das klassische Business-Coaching zögerlich den Themenkreisen Nachhaltigkeit und Transformation. Die Sorge, Neutralität als Beratende zu verlieren, steht dabei im Vordergrund.

Jede ernsthafte Auseinandersetzung mit der Klimakrise verdeutlicht, wie einschneidend und existenzbedrohend diese Veränderungen für die Menschheit und für das Leben auf unserem Planeten ist. Selbst wenn wir hoffen, dass die Erwachsenengeneration im wohlhabenden Norden noch davonkommen könnte, müssen wir uns eingestehen, dass dies für Kinder und Enkelkinder und auf die Bevölkerung im globalen Süden so sicher nicht gilt. Wir befinden uns in einer auch weltpolitisch brandgefährlichen Situation. Gleichzeitig sind die Zusammenhänge komplex und Ursachen-Wirkungszusammenhänge oft nicht direkt nachvollziehbar. Die vielfältigen politischen und gesellschaftlichen Krisen und Kriege schieben sich in den Vordergrund, sie sind akut und absorbieren unsere Aufmerksamkeit. Das Gleiche

✉ Prof. Dr. Heidi Möller

Institut für Psychologie, Universität Kassel, Holländische Straße 36–38, 34127 Kassel, Deutschland
E-Mail: heidi.moeller@uni-kassel.de

Prof. Dr. Thomas Giernalczyk

M19 – Manufaktur für Organisationsberatung GmbH, Bauerstraße 19, 80796 München, Deutschland
E-Mail: thomas.giernalczyk@m19-organisationsberatung.de

gilt für die Anforderungen, die sich aus Coaching und anderen Beratungssettings ergeben.

Gerade weil die Auswirkungen der Klimakrise so fundamental sind, rufen sie intensive Abwehr und Verleugnung hervor, schließlich ist die wiederkehrende Auseinandersetzung schwer erträglich. Weil wir uns nicht ganz der Arbeit gegen die Klimakrise verschreiben können, lassen wir es völlig bleiben. Ein bekannter Kollege äußerte sich in einem persönlichen Gespräch dazu wie folgt: „Das Ding ist zu groß, damit fange ich gar nicht erst an.“ Emotional ist das verständlich, aber sicher nicht besonders hilfreich. Es geht stattdessen darum, diesen erschreckenden Bereich konstruktiv in die Welt der Beratung zu integrieren und auf diese Weise einen Beitrag zur Auseinandersetzung damit zu leisten, obwohl wir wissen, dass das Problem allein durch diese Aktivität nicht verschwinden wird.

Das vorliegende Heft setzt sich auf unterschiedlichen Ebenen mit Transformation, Nachhaltigkeit und der Klimakrise auseinander und entwickelt Perspektiven, wie diese Themen sinnvoll in Beratungsarbeit und Coaching hineingetragen werden können und wo mit Limitierungen zu rechnen ist. Es soll dazu beitragen, dass die Auseinandersetzung damit eine Reflexionsfolie für Coaches, Supervisor:innen und Organisationsberater:innen wird und ihre Handlungsoptionen weiter öffnet. Eine wichtige Basis dafür ist Wissen über Nachhaltigkeit, die sozialen Bedingungen der Klimakrise und die Veränderungsdynamik gesellschaftlicher Systeme.

Für viele Teilnehmende des 12. Kongresses für psychodynamisches Coaching in Kassel unter dem Motto „Umbruch – der Beitrag psychodynamischen Coachings zur nachhaltigen Transformation“ waren diese Fragestellungen eher neu. Dennoch waren die Coaches, Organisationsberater:innen und Supervisor:innen neugierig, tasteten sich an diese Fragen heran und versuchten, eine Haltung zu entwickeln. Ähnlich wird es vielen Leser:innen dieses Heftes mit dem Schwerpunkt der Rolle der unterschiedlichen Beratungsformate in diesem Kontext gehen. So kann das Heft auch als Einstieg in eine Fragestellung dienen, die nicht für alle in der Beratung Tätige zum Alltagsgeschäft gehört. Als gesichert sahen die Expert:innen die Aufgabe an, sich den gesellschaftlichen Veränderungen zur nachhaltigen Transformation zunächst reflektierend zu nähern. Einen Raum zu schaffen, in dem die Herausforderungen von Einzelnen, Gruppen, Teams und ganzen Organisationen benannt werden können, sahen sie als ihre zentrale Aufgabe an, so wie sie es auch in anderen als krisenhaft erlebten Kontexten tun. Ebenso wie bei anderen großen gesellschaftlichen Themen – darin bestand Einigkeit – kann sich Beratung nicht *nicht* mit der Transformation zu mehr Nachhaltigkeit beschäftigen.

Als Schwierigkeit wurde gesehen, dass die Thematisierung einer nachhaltigen Organisation viel Abwehr hervorruft: Das eigene Verhalten ist oft inkonsistent (Einstellungs-Verhaltens-Diskrepanz), aber auch Teams und Organisationen kommen schlecht aus der Scham- und Schuldspirale in konstruktives Handeln. Oft wurde die Überforderung gesehen, mit Klient:innen Wege zu finden, Handlungsoptionen auszuloten, ohne in Aktivismus oder Abwehr zu verfallen. Die Balancierung des „rechten Maßes“ zwischen einem Schwanken „es bringt sowieso alles nichts mehr, jetzt ist es zu spät“ und einem „jetzt gerade doch noch tun, was möglich ist“ beschreibt die Herausforderung. Die Kernkompetenz psychodynamischer Berater:innen, Ängste ansprechbar zu machen, wird in diesem Kontext als enorm anspruchsvoll gewertet.

Der Größe des Problems kann jedoch durch die Konzentration auf eines der 17 Sustainability Development Goals begegnet werden, um es handhabbar zu machen.

Eine differenzierte Sicht auf die unterschiedlichen Entwicklungsstadien der Führungskräfte in der Reflexion um Nachhaltigkeit schien ein guter Ansatzpunkt, wie ein Aushandlungsprozess verschiedener Sichtweisen gut und sinnvoll begleitet werden könnte. Spielerische Zugänge, sich diesem Thema lustvoll und kreativ zu nähern, wie mit Lego Serious Play oder Nachhaltigkeit als die 13. Fee zu sehen (Dornröschen), die für die Fehlritte, die Schuld und die Scham steht, und sie bewusst mit ins Gespräch einzuladen, schafft mehr Sensibilisierung.

Der Handlungsdruck angesichts der Klimakrise wird von den Teilnehmenden sowohl auf der individuellen als auch auf der politischen Ebene als massiv erlebt. Er führt oft zu einem Ohnmachtserleben, und die Sprachfähigkeit droht verloren zu gehen. Die Suche nach einer „anschlussfähigen Sprache“ zeigte sich in den Transfergruppen im Ringen darum, sich zwischen unterschiedlichen Perspektiven der sehr heterogen zusammengesetzten Gruppen (unterschiedliche Generationen, unterschiedliche Felder) zu verstehen und verständlich zu machen. Deutlich wurde das Unverständnis gerade jüngerer Teilnehmender, dass Nachhaltigkeit in seiner Dringlichkeit für so viele Kongressbesucher noch so neu erschien und so viel Unsicherheit auslöste. Es ging recht lebendig, aber auch spannungsreich zu. Für das Selbstverständnis jedes Einzelnen wird gerade an dieser Stelle eine typische „Berater:innen-Angst“ deutlich: die Angst, aus dem „Nest“ der Zunft zu fallen. Wirkt sich das psychoanalytische Abstinenz-Konzept hier hemmend auf die innere Freiheit psychodynamischer Berater:innen aus? Auch das Spannungsfeld zwischen dem Sinn individuellen veränderten Handelns und den unbedingt und dringend notwendigen politischen Prozessen wurde als Stolperstein eigener Positionierung wahrgenommen. Weder der Politik allein die Verantwortung zuschieben, um selbst entlastet zu sein, noch die Übernahme der individuellen Verpflichtungen, die stets Insuffizienzgefühle erzeugen, wurden als sinnvoll erachtet – ein weiterer Balanceakt.

Die Coaching-Beziehung als eine durch Augenhöhe bestimmte, symmetrische Formation darf aber – so ein übergreifender Konsens – in Bezug auf das Thema der Nachhaltigkeit nicht von missionarischen Impulsen gekennzeichnet sein. Fragen wurden ventiliert: Bin ich (ausschließlich) dem jeweiligen Beratungsauftrag verpflichtet oder gleichzeitig nicht auch dem gesellschaftlichen Ganzen, dem Gemeinwohl? Vorschläge, sich erweiterte Aufträge „abzuholen“, fanden Anklang. Eine Haltung zu haben, bedeutet nicht, andere zu manipulieren! Dennoch blieben Fragen: Wie politisch ist unsere Beratung bzw. sollte sie sein? Haben wir als Berater:innen eine politische Mit-Verantwortung in der Rolle? Wie lässt sich Positionierung und Reflexion miteinander verbinden? Bleiben wir bei der theoretisch-reflexiven Kompetenz oder wo und wie kommt die Handlung ins Spiel? Wer trägt im Beratungsprozess die Verantwortung dafür, was zum Thema gemacht wird?

Es entstanden durchaus Impulse, Nachhaltigkeit proaktiver in die Beratungsarbeit einzubeziehen, und zwar auch, wenn es vom Kunden nicht thematisiert wird. Dafür gab es verschiedene Ansatzpunkte und Ideen:

- Für die Beratung von Unternehmer:innen kann bei der Analyse verschiedener Ziele und Kriterien für Unternehmenserfolg die Frage der Nachhaltigkeit explizit an-

gesprochen werden. Dieses Thema strategisch nicht einzubeziehen, wirkt heute bereits etwas aus der Zeit gefallen.

- Beratung kann helfen, zu überlegen, welche Freiräume für Austausch und Reflexion in Organisationen geschaffen werden können, in denen über Nachhaltigkeit (auch über die Generationen hinweg) gesprochen (und gestritten) werden kann.
- Berater:innen können bei der Auswahl von Seminarhotels für Nachhaltigkeitsfragen sensibilisieren, z. B. indem sie nachfragen, welche Nachhaltigkeitskonzepte es dort gibt, und darauf hinwirken, dass nachhaltige Seminarhotels gewählt werden.
- Berater:innen können (sollten?!) sich freier machen vom Impression-Management und selbstbewusster die eigene Haltung zum Ausdruck bringen (z. B. „Was denkt mein Kunde, wenn ich mit dem Bus oder mit dem Fahrrad komme?“).

Die Beratenden sollten einen ganzheitlicheren Blick auf Nachhaltigkeit einnehmen, der neben der ökologischen auch die soziale Komponente in den Blick nimmt:

- sich in politische Gremien (z. B. Ortsbeirat) engagieren und dort die Beratungsexpertise, z. B. für die Moderation von Konflikten um Nachhaltigkeitsthemen, einzubringen;
- dafür zu sensibilisieren, dass nachhaltige Transformation mehr sein muss als Biohotels und Mehrwegbecher; so können auch Arbeitsbedingungen in den Institutionen, die beraten werden, thematisiert werden, z. B. Einhaltung des Mindestlohns oder Vermeidung befristeter Verträge, denn nachhaltige Transformation funktioniert nicht ohne soziale Nachhaltigkeit.

Mit diesem Heft wollen wir die Bedeutung der eigenen Nachdenklichkeit und der persönlichen Auseinandersetzung mit der Haltung(-slosigkeit) von Berater:innen auf der Suche nach einer Position unterstützen. Vielleicht hilft es, das Berater:innenprofil zu prüfen und zu schärfen. Vor allem wollen wir zu mehr Neugier ermutigen und zur Erweiterung des Beratungsmarktes beitragen: Das kann auch die Begleitung von Changeberater:innen sein, die Prozessbegleitung der Prozessbegleiter:innen. Wie können wir das bewerkstelligen, ohne eine neue Über-Ich-Dynamik einzuführen? Die Gefahr neuer normativer Setzungen macht sich breit – oder sind diese notwendig? Wir sind unterwegs, neue Narrative zu finden. Es geht also darum, die Ich-Funktionen für die Auseinandersetzung mit dem Thema zu stärken: dranbleiben, obwohl sich nicht alles dadurch zum Guten wenden wird, Anschlussfähigkeit zum Kunden beachten und gleichzeitig die eigene Positionierung entwickeln und nicht in das „alles oder nichts-Prinzip“ verfallen, sondern sich der Unsicherheit und Ambiguität des eigenen Beratungshandelns stellen.

Zu den einzelnen Beiträgen:

Andreas Ch. Braun stellt zentrale Konzepte der Nachhaltigkeitsforschung vor. Er erörtert darüber hinaus, wie Konzepte aus der Psychologie für nachhaltige Entwicklung in der Organisationsberatung bzw. im Coaching eingesetzt werden können. Im Mittelpunkt stehen behavioristische Ansätze und das Konzept der psychischen Ressourcen zur nachhaltigen Entwicklung. Coaching und Organisationsberatung generieren in diesem Kontext innovative Impulse „quer“ zur internen Unternehmenslogik und initiieren Entwicklungen und Diskurse.

Sighard Neckel setzt sich mit den vorherrschenden individualistischen Sichtweisen über die Ursachen der Klimakrise auseinander, nach der das Konsumverhalten Einzelner verantwortlich für die ökologische Krise und ebenso maßgeblich für deren Bewältigung sei. Anhand der Fehlschlüsse des „ökologischen Fußabdrucks“ wird gezeigt, dass die unterschiedslose Zurechnung von Umweltschäden auf Einzelne die Ursachen ökologischer Schäden individualistisch verzerrt, die sozialstrukturellen Einflussfaktoren ausblendet und die Notwendigkeit eines schnellen strukturellen Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft von der politischen Agenda verdrängt.

Andreas Ernst kontrastiert die politische Forderung nach Nullemission von Treibhausgasen mit der Tatsache, dass ihr Ausstoß immer weiter steigt. Um eine Transformation zur Nachhaltigkeit zu erreichen, hält der Autor einen sozialen Kipppunkt für nötig. Bereits bekannte soziale Kipppunkte aus der jüngeren Vergangenheit werden vorgestellt. Der „ökologische Fußabdruck“ wird ergänzt um den „ökologischen Handabdruck“, der bürgerschaftliches Engagement und politischen Aktivismus zur Veränderung nicht-nachhaltiger Zwänge meint. Ethisches Coaching wird als eine Form des Handabdrucks vorgeschlagen.

Heidi Möller und Thomas Giernalczyk greifen die Diskrepanz zwischen öffentlichem Bekenntnis zur Nachhaltigkeit auf der einen Seite und heftiger Abwehr gegen nachhaltiges Handeln auf der anderen Seite auf. Die Autor:innen untersuchen ineinandergreifende psychoanalytische Abwehrmechanismen zur kollektiven Ausblendung der Klimakrise. Darüber hinaus wird der Einfluss auf Nachhaltigkeit durch Coaching mit Führungskräften und Entscheider:innen reflektiert. Es wird dafür plädiert, Nachhaltigkeit als Bezugskonzept ins Coaching zu integrieren. Abschließend werden hoffnungsvolle Entwicklungen in Bezug auf die Bewältigung der Klimakrise diskutiert.

Simon Heyny, Mardeni Simoni, Katarina Busch, Vera King, Volker Lindenstruth stellen psychodynamische qualitative Ergebnisse einer interdisziplinären Pilotstudie zu Blockaden der Nachhaltigkeitstransformation im Bereich Rechenzentren vor. Sie rekonstruieren drei Abwehr-Narrative: „Idealisierung des technischen Status quo, kontrafaktische Beschwörung der Übermächtigkeit der Klientel und Beziehungslosigkeit als organisationale Dynamik“. Anhand der rekonstruierten Abwehr-Narrative zeigen sie auf, dass ökologische Nachhaltigkeit nicht als Teil des Innovationsauftrags der Unternehmen angenommen wird.

Kurt Matzler, Stephan Friedrich von den Eichen, Kristina Stoiber, Julia Hautz und Christian Stadler beschreiben Open Strategy als Ablösung etablierter Strategieentwicklung. Die Inkludierung breiterer Gruppen von Akteuren und erhöhter Transparenz strategischer Informationen wird genutzt, um disruptiven Gefahren erfolgreicher zu begegnen. Anhand von Praxisbeispielen werden die Chancen und Herausforderungen für Unternehmen bei der Öffnung ihrer Strategieprozesse diskutiert und fünf Erfolgsfaktoren einer offenen Strategie identifiziert.

Abseits vom Themenschwerpunkt dieses Heftes folgen zwei weitere Hauptbeiträge: *Stefan Stenzel* beschreibt nach der Darstellung der Hintergründe des Hypes von ChatGPT-3 dessen basale technische Funktionsweise. Daraus leitet er die Potenziale und Begrenzungen des Dialogsystems ab und analysiert die wichtigsten Chancen und Risiken für Wirtschaft und Gesellschaft. Die Auswirkungen von derartigen Systemen für das Coaching werden analysiert. Gegenwärtig liegen ihre Einsatzgebiete

im Coaching eher in einer zusätzlichen Nutzung der Systeme und weniger in einer vollständigen Substitution. Dies kann sich in der Zukunft jedoch vollständig verändern.

Loreen Hennemann zeigt, wie sich Diskriminierungen auf das gesamte Arbeitsleben auswirken, und beschreibt die negativen Effekte für Organisationen und Individuen. Die Autorin geht der Frage nach, wie Coaching und Diskriminierungen in Verbindung stehen und sich gegenseitig beeinflussen, welchen Einfluss Diskriminierung auf das Coaching-Anliegen und seine Bearbeitung hat und inwiefern sich Diskriminierung im Coaching reproduzieren kann. Sie ordnet Reflexion von Diskriminierung als wichtigen Erfolgsfaktor für gelingendes Coaching ein.

In ihrem Diskursbeitrag untersucht *Ute Symanski* die Positionierung des Coachings im Kontext gesellschaftlicher und politischer Herausforderungen und führt aus, dass Führungskräfte zunehmend Unterstützung bei der Bewältigung von politischen, gesellschaftlichen und Umweltfragen im Coaching einfordern. Dabei wird diskutiert, inwiefern Coaching durch die Stärkung der Autonomie der Klient:innen eine Verantwortung für gesellschaftliche Belange trägt. Anhand von Beispielen wird illustriert, wie Coaches ihre Haltung entwickeln, als Vorbilder fungieren, den Diskurs aktiv mitgestalten und ihr Fachwissen für sozialen Zusammenhalt einbringen können.

Danksagung Wir danken Silke Facilides, Edeltrud Freitag-Becker, Karin Herrmann, Silja Kotte und Michael Scherf für ihre Zusammenfassungen der Ergebnisse der Transfergruppen, die sie während des 12. Kongresses für psychodynamisches Coaching in Kassel unter dem Motto „Umbruch – der Beitrag psychodynamischen Coachings zur nachhaltigen Transformation“ moderierten.

Funding Open Access funding enabled and organized by Projekt DEAL.

Open Access Dieser Artikel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Artikel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

Weitere Details zur Lizenz entnehmen Sie bitte der Lizenzinformation auf <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>.

Literatur

- Matzler, K., et al. (2023). Open Strategy: Durch offene Strategieprozesse Geschäftsmodelle innovieren. *Organisationsberatung, Supervision, Coaching*. <https://doi.org/10.1007/s11613-023-00859-7>.
- Umweltbundesamt (2017). Transformationsforschung, Definition, Ansätze, Methoden. https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/1410/publikationen/2017-11-08_texte_103-2017_transfoermationsforschung.pdf. Zugegriffen: 20. März 2021.

Hinweis des Verlags Der Verlag bleibt in Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutsadressen neutral.