



Kult oder Kultur? Was geschieht im Coaching?

Dr. Bernd Schmid¹

Ohne Zweifel: Qualitätssicherung im Coaching ist wichtig, sonst werden der Beliebigkeit und der Scharlatanerie Tür und Tor geöffnet. Daher achten wir im Coaching und in der Weiterbildung zum Coach sowie in der Verbandsarbeit im Bereich Coaching darauf, dass Professionelle über einen soliden Fundus von Konzepten und Vorgehensweisen verfügen und dass sie lernen, Coachingprozesse bewusst zu gestalten. Doch dürfen Zielorientierung und die Kontrollierbarkeit der Prozesse vorrangige Gütekriterien für Coaching werden?

Eric Berne, der Begründer der Transaktionsanalyse formulierte schon Mitte des letzten Jahrhunderts sinngemäß: *Wissenschaftliche Methoden, die mehr Sicherheit bieten und Intuition, die mehr Möglichkeiten eröffnet, sind gemeinsam Grundlage kreativen Handelns.*

Ich hatte 1979 zusammen mit meinem Freund Gunther Schmidt Gelegenheit zu einer Studienwoche bei dem legendären Hypnotherapeuten Milton Erickson. Ich hatte damals schon mehrere Weiterbildungen wie z.B. Gruppendynamik, Transaktionsanalyse und wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie absolviert, war also nicht unerfahren bezüglich Methoden und Konzepten im Kommunikationsbereich. Als Hochschuldidaktiker und Lehrtrainer hatte ich auch viele Vorstellungen von Didaktik in komplexen Lernerfahrungen.

Ich möchte nun zwei sehr „unordentliche Erfahrungen“ in meinem weiteren Lernen bei Milton Erickson schildern:

Ich war am Vorabend im glühendheißen Phoenix in der Wüste Arizonas angekommen. Das Seminar fand in einem Hinterhaus von Ericksons Privatanwesen statt. Ich betrat den mit ca. 16 Unbekannten besetzten Raum. Niemand interessierte sich für meine

¹ 04/2004

Vorstellung, machte einen Kontrakt mit mir, informierte mich über Inhalte oder Abläufe.

Ich setze mich. Milton Erickson begann das Seminar unvermittelt mit Erzählungen über seine Gedanken zur Hypnotherapie. Eingestreut erzählte er Praxisbeispiele oder beriet Teilnehmer, die sich zu Demonstrationen bereit fanden. Aufgrund einer Behinderung sprach er nicht deutlich artikuliert. Ich hatte Eingewöhnungsprobleme und Schwierigkeiten, seinen Akzent zu verstehen. Dazu kam die Belastung mit all dem Unerwarteten und schlecht Einzuordnenden der Inszenierung zurecht zu kommen. Nach ca. 2 Stunden konnte ich den Inhalt der Worte Ericksons nicht länger identifizieren, hörte nur noch ein Gemurmel mit amerikanischem Sound. Ein freundlicher Techniker bot mir zur Behebung meiner „Hörstörungen“ einen Kopfhörer an, über den ich den Ton der laufenden Fernsehaufzeichnung eingespielt bekam. Ich hörte nun akustisch einwandfrei dasselbe Gemurmel, nach wie vor allerdings ohne die Worte verstehen zu können. Ein verlorener Tag?! Hatte ich dafür diese Reise und erhebliche Belastungen auf mich genommen? Schließlich gab ich auf und ließ mich die verbleibenden Stunden dieses Tages von dem unverständlichen Gemurmel berieseln.

Am nächsten Tag war es besser und ich hatte kaum noch akustische Verständnisschwierigkeiten.

Etwa ein Jahr später nahm ich mir die Tonbänder dieses „verlorenen Tages“ vor, um nachzuholen, was ich versäumt zu haben glaubte. Doch zu meinem Erstaunen hörte ich nichts auf dem Band, was ich nicht in Erinnerung gehabt hätte. Ja, ich erkannte sogar Arbeitsfiguren, die ich in meiner (damals psychotherapeutischen) Arbeit bereits übernommen hatte. Irgendwie hatte ich alles mitbekommen. Wer aber hatte hier „Hörstörungen“ und wer hatte trotzdem alles gehört? Und wer war dieses Ich, das verstanden und nach eigenem Plan gelernt und umgesetzt hatte? (Hier Hinweis auf Gunthers Veröffentlichungen zu hypnosystemischen Ansätzen)

Ein anderes Erlebnis rund um dieses Lehrseminar mit Milton Erickson:

Ich war sehr lernbegierig, doch Erickson gab mir keine Gelegenheit, mit ihm direkt zu arbeiten. Dies führte bei mir zuerst zu Frust und dann zu einem „Beziehungswahn“. Ich sah plötzlich glasklar, dass Erickson sowohl mein Talent als auch meine Kontrollbedürfnisse erkannt hatte. Er musste beschloss haben, mich in besonderer Weise zu fördern, wollte aber wegen meines kontrollierenden Eifers nicht direkt,

sondern indirekt und „verschlüsselt“ mit mir arbeiten. Ohne mich direkt zu adressieren legte er wesentliche Botschaften an mich in seine Lehrgeschichten und Demonstrationen. Ich war elektrisiert und bezog begierig alles auf mich persönlich. Auch in den Wochen danach hielt dies an und ich war fasziniert davon, wie sich die Lehren des Meisters in mein Denken, in meine methodischen Vorgehensweisen und meine Beziehung zur Vielschichtigkeit meiner Klienten wie von selbst hineinarbeiteten. Oft bemerkte ich dies erst, nachdem es bereits in vollem Gange war. Mein Bewusstsein hatte eher beobachtende Funktionen. Wer aber führte hier Regie? Später in einem Gespräch mit Jeff Zeig² wurde mir klar vor Augen geführt, was ich schon geahnt hatte. Das meiste von dem, was ich auf mich bezogen hatte, war nicht speziell für mich bereitet worden. Doch machte das noch einen Unterschied? Ich würde nichts mehr hergeben von dem, was es in mir so angeeignet hatte.

Leider starb Erickson kurz darauf, so dass mir seine Einladung zum Besuch weiterer Lehrseminare als offene Gestalt geblieben ist. Obwohl ich nur 5 Tage mit Erickson in Phönix verbracht habe, ist er einer meiner wichtigsten Lehrer über Jahrzehnte geblieben.

Warum erzähle ich davon? Sicher nicht, um jedem Hokusfokus Rechtfertigung zu liefern. Eher um anzuregen, das handwerklich Solide im Coaching nicht für das allein Wesentliche zu halten.

Hierzu möchte ich noch etwas aus unserer langjährigen Erfahrung in der Qualifizierung von Professionellen am *Institut für systemische Beratung* in Wiesloch berichten. Die Absolventen unserer Weiterbildungen berichten schriftlich und mündlich über entscheidende Lernerfahrungen in den 12 Bausteinen des zweijährigen Curriculum. Dabei werden oft Situationen als wesentlich berichtet, die so nicht im Zentrum unserer didaktischen Planung, unserer inhaltlichen Perspektiven oder unserer methodischen Demonstrationen standen. Das von den Teilnehmern als entscheidend berichtete Lernen scheint oft anlässlich beiläufiger Bemerkungen eher am Rande der offiziellen Ereignisse, oft zu einem ganz anderen Zeitpunkt, anhand eines anderen Themas und an einem anderen Ort als geplant stattzufinden.

² J. Zeig: *Meine Stimme begleitet dich überall hin.*

Dennoch scheinen solche Lernsituationen nicht in beliebigen Prozessen und zufällig stattzufinden, sondern am Rande hochwertiger Lernsituationen und wesentlicher persönlicher Begegnungen.

Man kann sie also einerseits nicht der Beliebigkeit überlassen, kann sie aber andererseits nicht direkt planen oder gestalten. Man muss zwar nach handwerklichen Gütekriterien ordentliche Lernsituationen schaffen und sollte dennoch davon ausgehen, dass das für die Lernenden persönlich Wesentliche unkontrollierbar am Rande geschieht. Eine erziehungswissenschaftliche Beschreibung des Problems wie auch eine darauf bezogene pädagogische Methodik müssen wohl erst noch entwickelt werden. Wir bereiten derzeit ein wissenschaftliches Projekt dazu vor.

Eine paradoxe Situation.

Man muss Lernen ordentlich und kontrollierbar organisieren und gleichzeitig davon ausgehen, dass das Wesentliche nicht direkt geplant oder methodisch angegangen werden kann. In der Segelmetapher gesprochen müssen Ausstattung und Kompetenz zwar verfügbar sein, doch kann man damit nur den Wind geschickt einfangen, ihn nicht erzeugen. Will man sicher gehen, kann man immer unter Motor fahren, nur ist es dann kein Segeln, kein Umgehen mit dem prinzipiell Unkontrollierbaren. Dennoch: bei Flaute oder zum Erreichen besserer Windverhältnisse ist ein Motor nützlich, jedoch in der Funktion einer zusätzlichen Hilfe. Welcher Coach oder Gruppenleiter kennt nicht die Leiden, wenn man zwar nichts Falsches macht, aber auch keine stabile und lebendige Brise aufkommt. Dann ist Rudern oder Motorbetrieb angesagt. Damit geht es auch, doch kann dies sehr anstrengend und wenig inspirierend werden. Wer dieses Risiko meiden möchte, kann zu Ruder- oder Motorfahrten einladen, verzichtet aber darauf, sich von den Elementen tragen zu lassen.

Zurück zum Coaching und zu den Coachingweiterbildungen. Die Prozesse müssen so sein, dass sie vernünftig fokussiert und methodisch geführt werden. Gleichzeitig müssen sie so offen sein, dass im Hintergrund Themen erarbeitet werden und persönliches Lernen stattfindet, das durch die Veranstaltung im Vordergrund zwar inspiriert und gefördert wird, ihr aber im Einzelfall nicht gesichert zugeordnet werden kann. Wir behelfen uns mit Begriffen wie *systemische Didaktik*, um dem didaktischen Mix, der den vielschichtigen Wirklichkeitsbezügen und unterschiedlichsten Lernstilen gerecht zu werden versucht, einen Namen zu geben. Wir sprechen von

fragmentarischem Lernen, um deutlich zu machen, dass Vollständigkeit eine Illusion ist und Beispiele vorrangig hochwertige Lernsituationen erzeugen sollten, in deren Zusammenhang und an deren Rande dann das Wesentliche geschehen kann. Wir sprechen von *qualitativem Transfer*, um deutlich zu machen, dass die inhaltliche Übertragbarkeit nur bedingt entscheidend ist und es mehr auf die Stimulation von vielschichtigem Lernen und kreativem Transfer ankommt, wenn die Effektivität einer Maßnahme beurteilt werden soll. Am einfachsten zu überzeugen sind die Menschen davon, solange sie in unmittelbarem Kontakt mit solchen Erfahrungen sind. Ein Problem sind die aus unserer Bildungssozialisation entstandenen Kontrollkriterien für Lernen. Der „Bildungskontroller im eigenen Kopf“ und die betrieblichen Bildungscontroller draußen können mit ihren üblichen Kategorien solchen Gütekriterien nicht genügend Gewicht einräumen, da sie sich eben „objektiver Kontrolle“ verpflichtet sehen. Dann entsteht oft die schwierige Situation, dass fruchtbares Lernen unter ungeeignete Bewährungskriterien gestellt wird. Wenn dies überhand nimmt, wird Lernkultur stranguliert. Es ist also wichtig, sowohl die innerlichen Bildungscontroller der Lehrenden und Lernenden wie auch die im Unternehmen tätigen in den Umgang mit der oben beschriebenen Paradoxie mit einzubeziehen, um sie mit besseren Gütekriterien auszustatten. Hierzu bedarf es einer anderen und vielschichtigeren inneren und äußeren Kommunikation über Lernen. Dazu versuchen wir Hilfestellungen zu geben.

Als Beispiel sei erwähnt, dass Teilnehmer unserer Curricula auf die Frage, was denn nun systemisch sei, leicht in stotternden Erklärungsnotstand geraten. Anstatt nun die Frage definitorisch zu beantworten, hat es sich als überzeugender erwiesen, dem Frager z.B. den Ablauf einer Beratermarktübung zu schildern.

In der Beratermarktübung in Untergruppen schildert A kurz ein berufliches Problem. B,C und D dürfen nach kurzem Nachfragen eine Problemskizzierung und ein Beratungsangebot aus ihrer Sicht dem Kunden A vortragen. Dieser wählt aus und erhält vom so Beauftragten (sagen wir B) eine Beratung. C und D müssen nun „umschalten“. Ab sofort sind sie für die kollegiale Supervision von B bezüglich seiner Beratung mit A zuständig. Dies erfordert einen nicht nur oberflächlichen Rollen- und Fokuswechsel, damit man nicht hintergründig in der vorhergehenden Konkurrenzsituation hängen bleibt. Nach der Beratung und der darauf bezogenen kollegialen Supervision wird nun das Marktgeschehen nochmals besprochen. Warum

hat A den Auftrag an B gegeben? Hat sich dies im Nachhinein betrachtet bewährt? Welches Verhalten von C und D hat dazu geführt, nicht gewählt zu werden. Wie hätten deren Angebote bessere Chancen gehabt? Usw.

Die Praxisnähe, die notwendige Fokus- und Rollendisziplin, das gezielte Wechseln der Kommunikationsebenen, die Verknüpfung von persönlichem Lernen mit sachlichen Fragestellungen sowie die Bewährung in der Kommunikation beim Kunden werden durch eine solche Schilderung in ihrer Vielschichtigkeit unmittelbar spürbar. Das kann meist selbst ungnädige Wachhunde überzeugen, auch wenn diese danach ebenso wenig definieren können, was systemisch ist.

Ähnliche Wege gehen wir in der Evaluation von Weiterbildung und Coaching durch einen zirkulären Ansatz. Das persönliche Gefühl, viel gelernt zu haben, ist kein hinreichendes Kriterium - der „objektive Beweis“ aber eben auch nicht. Anstatt die Effektivität von Lernen direkt nachzuweisen, bitten wir kompetente Partner im beruflichen Umfeld um ihre Einschätzung der Lernenden bezüglich deren Lernfortschritte und Umsetzung des Gelernten im Beruf. Hier kommen dann objektivierbare und intuitive Beurteilungen zusammen. Dies hat überdies den Vorteil, dass diese Evaluation Marktrelevanz hat, da Beurteilung und Empfehlung in der Praxis ohnehin so funktioniert. Natürlich hat man auch hier nicht soviel Kontrolle wie bei einer Objektivierung; dafür aber Vielschichtigeres und Wesentlicheres, was komplexen Organismen eher gerecht wird.

Das Kontrollierbare wird so leicht banal und taugt bestenfalls für Rechtfertigung. Wenn Kontrolle allein nicht geeignet ist, Qualität im Coaching zu sichern, was dann? Wie können wir beliebige Kulte von sinnvoller Lernkultur unterscheiden? Wie können wir uns vor Sekten schützen, ohne selbst zur Inquisitionssekte zu werden?

Auch hierzu eine Story. Allerdings bewege ich mich dabei nicht nur in der Tradition von Milton Erickson, der Erklärungen meist verweigerte und Fragen mit einer neuen Story beantwortete. Ich glaube auch an die Kraft von Erklärungen, wenn sie den gleichen Geist leben.

Meine John Lilly-Story

John Lilly erzählte in den 70er-Jahren auf einem New Age Kongress in USA von seinen Studien zur Lernfähigkeit von Delfinen. Man wollte die Lernfähigkeit dieser Tiere ausloten, indem man ihnen die sichere Beherrschung von möglichst komplizierten Sprüngen beizubringen versuchte. Irgendwann traf Lilly die blitzartige Erkenntnis, dass die Experimente wenig mit Lernfähigkeit zu tun hatten.

Bei nüchterner Betrachtung kam er zu folgendem Schluss:

- Die Delfine lernten nichts, was sie nicht auch so gekonnt oder gelernt hätten, wenn es ihnen nur Sinn gemacht hätte.
- Sie lernten Dinge der Belohnung wegen zu tun, auch wenn sie aus ihrer Lebenswirklichkeit heraus keinen Sinn machten.
- Sie verlernten die Freiheit, diese Dinge zu tun oder auch zu lassen und
- sie verlernten spielerische Alternativen, da sie auf Zuverlässigkeit hin dressiert wurden.

Es handelte sich also weniger um intelligentes Lernen als um Dressur.

Ich will nicht sagen, dass Dressur immer schlecht ist. Doch können wir uns wahrscheinlich leicht darauf einigen, dass man sich in kreativen Berufen Scheuklappen aller Art eigentlich nicht leisten kann. Das Problem ist, dass wir - ähnlich wie John Lilly - meist nicht gleich erkennen, ob ein Lernprozess zur Erweiterung eines kreativen Potentials führt, oder ob wir in eine Scheuklappenmentalität geraten, aus der nicht immer leicht herauszufinden ist.

Es ist also keine einfache Sache, schwierige Windverhältnisse von schlechtem Segeln zu unterscheiden oder das gelassene Aushalten einer Flaute von der Untätigkeit bezüglich Leerlauf oder heraufziehender Probleme. Es ist auch nicht einfach zu unterscheiden, wo zwar schwer beschreibbare Prozesse aber ein integrer Umgang damit vorliegen und wo magische Schleiertänze von Verblendeten womöglich in ausbeuterischer Absicht veranstaltet werden.

Die Beurteilung ist auch deshalb nicht immer einfach, da ja jede Rattenfänger methode auch etwas Wertvolles verheißt und an ungestillte Sehnsüchten anknüpft, sonst würde ja kein Mensch folgen. Der Unterschied liegt

vielleicht auch nicht unbedingt in den Inhalten, Modellen und Vorgehensweisen, sondern in den gleichzeitig gelebten und gelernten Mentalitäten bei ihrem Gebrauch, spricht in der Lern- und Professionskultur.

Wenn es um hohe Komplexität und um schwer definierbare Fragestellungen geht, sind neue, oft ungewohnte Perspektiven angesagt und möglichst in Quantensprüngen zu erreichen, weil der Fußweg viel zu lang und aufwändig wäre.

Um mit neuen Perspektiven in Kontakt zu kommen, sucht man ja ungewohnte Umgebungen, also ein Manager z.B. einen Coach auf, ist man bereit, sich auf fremd Anmutendes einzulassen. Bloß nicht länger im alten Saft schmoren. Gleichzeitig will man sich vor Fehlgriffen hüten, weil man sich solche gerade jetzt ohnehin nicht leisten kann. Besonders für den Unerfahrenen in einer Disziplin oder für jemanden unter Problemdruck ist die Beurteilung ungewohnter Perspektiven erschwert.

Wieder ein Paradoxon

Beim persönlichen Bildungscontrolling tut sich in dieser Situation ein Dilemma auf. Will man sicher sein, versucht man alles mit vorhandenen Vorstellungen und mit gewohnten Kriterien vorzusortieren. Doch dann ist Lernen mühsam. Will man sich erfassen und tragen lassen, muss man im Zweifel gewohnte Selbstverständlichkeit und Kompetenz zur Disposition stellen. Man stellt das eigene Urteil zurück, um sich dem Quantensprung nicht zu verweigern, wird doch gesagt, dass zeitweilige Verwirrung dazugehöre. Auch die Rattenfänger - oder diese sogar verstärkt - setzen auf diese Karte. Das Problem dabei: Man kann schlecht unterscheiden, wann man einer entsprechenden Empfehlung des Coaches oder Lehrtrainers folgen sollte und wann nicht.

Der Umgang mit einer zumindest vorübergehenden Urteilunsicherheit ist also essentiell für jeden Lernprozess, der auch in neue Dimensionen führen soll. Man ist in solchen Übergängen verführbar, verletzbar.

Wenn's schlecht läuft, stellt man nach einem längeren Prozess fest, dass man sich auf vieles eingelassen und gerade in schwierigen Zeiten zusätzliche Ressourcen und Spielräume verbraucht und doch kaum profitiert hat oder sogar in die Irre geleitet

wurde. Wenigstens kehrt die gewohnte Kompetenz wieder zurück. Manchmal ist man sich unsicher, ob das nun ein Lerneffekt oder das Nachlassen einer Betäubung ist. Katerstimmung macht sich breit. Und da gibt es die, die behaupten, man wäre bloß verstockt. Schwächere Gemüter sind in Gefahr, sich in solche Sackgassen immer weiter zu verrennen um vielleicht wenigstens noch Mitaktionär dieser Branche werden zu können.

Ich will jetzt Klienten und Lernende nicht allzu schwach und verletzbar stilisieren. Aber wenn man ehrlich ist, steckt in den meisten auch eine große Sehnsucht - generell und in Bedrängnis speziell -, sich an eine größere Weisheit hinzugeben. Je größer und unspezifischer solche Sehnsüchte sind, desto größer ist die Gefahr, bittere Erfahrungen zu machen. Werden diese Erlösungsbedürfnisse kleingehalten, ist zwar die Gefahr der Enttäuschung nicht so groß, aber die Chancen auf eine wirklich erweiternde und beglückende Lernerfahrung sind auch wesentlich geringer.

Das Problem im Coaching wie in der Weiterbildung zum Coach ist, wach dafür zu bleiben, ob die Maßnahme wirklich stimmig ist und die Lernprozesse so zu gestalten, dass die Risiken und Nebenwirkungen kontrolliert werden. Orientierung, aktuelle Übersichtlichkeit und Handlungsfähigkeit sollten so hergestellt werden, dass die dabei adoptierten Wirklichkeitsbilder nicht zu Scheuklappen werden.

Der Umgang mit Ungewohntem und eigener Urteilsunsicherheit gehört also elementar zu kreativen Lernprozessen. Dennoch kann der Klient/Weiterbildungsteilnehmer einiges tun, um sich vor Irrwegen zu schützen und z.B. für Sektendynamiken sensibel zu sein.

Hinweise auf Sektendynamiken

- Teilaspekte werden zu erlösenden Wahrheiten stilisiert.
- Wer es nicht glaubt hat es bloß noch nicht verstanden.
- Das, worauf es ankommt, wird chronisch in eine nicht überprüfbare Sphäre verschoben.
- Die Wahrheit zu erkennen bleibt Günstlingen vorbehalten.
- Man fühlt sich zunehmend gehemmt, die entstehenden Wirklichkeitsbilder mit konkreten eigenen Erfahrungen abzugleichen.

- Druck zu Konformität, Ächtung eines fair vorgetragenen Vorbehalts.
- Die Welt teilt sich in Gläubige und Abtrünnige, Erwählte und Verstoßene.
- Gütekriterium ist eine höherwertige Vision statt das konkrete Leben.
- Werte werden gerne verkündet. Es gibt aber höherwertige Gründe, warum sie in den eigenen Reihen nicht gelebt werden.
- Das menschliche Maß wird den höheren Zielen untergeordnet.
- Es werden andere zu Gegnern und Kritik von außen zu feindseligem Verhalten stilisiert.

Nun gibt es nicht die Sekten und bessere Menschen, sondern jeder sollte aufmerksam dafür sein, ob er für Sektendynamiken empfänglich ist. Der beste Schutz dagegen ist eine solide Verankerung im konkreten Leben einer Gesellschaft und ein bewusster Umgang mit eigenen Sehnsüchten.

Worauf kann man konkret achten?

- Mit vernünftigen Menschen außerhalb des engeren Kulturkreises in regem Austausch bleiben, um immer wieder zu prüfen, ob anderen die Entwicklung plausibel ist. Auf die Reaktionen wichtiger Anderer achten, am Arbeitsplatz wie im Privatleben.
- Offene Kulturen polarisieren nicht, erzeugen keine Loyalitätskonflikte, sind auf Würdigung anderer Wirklichkeiten und Komplementarität der Sichtweisen angelegt.
- Innerhalb der Kultur sind die Wirklichkeiten auch ohne die Leitfiguren stimmig und werden durch Viele auf kreative Weise eigengesteuert weitergetragen.
- Offene Kulturen postulieren keine Höherwertigkeit durch Mitgliedschaft an sich, sondern stellen sich der konkreten Bewährung und Bewertung in den Welten von und mit denen sie leben.
- Offene Kulturen wollen dienlich sein, nicht vorherrschen. Sie sind auf Komplementarität und Integration ins Ganze und nicht auf Auserwähltheit und Dominanz angelegt.
- Die Erfahrungen in offenen Kulturen gelten nicht nur in der Magie des Augenblicks in bestimmten Umwelten, sondern reichern sich in zeitlicher und örtlicher Ferne eher noch an. Also mittelfristig nimmt Ernüchterung bei Entzug eher ab und aus Zugehörigkeitserfahrung erwachsende eigene Kraft eher zu.

Erste Feuer der Begeisterung gehen eher in ein stilles Leuchten als in immer schillerndere Feuerwerke über.

Ob Kulturen sektenhafte Züge annehmen, hat auch mit der Umwelt zu tun. In rigiden und ihrerseits sektenhaften Umwelten geraten allerdings auch offene Kulturen unter Druck, so dass sie sich mit Mechanismen schützen müssen, die sie in Sektenkultur ableiten lassen können.

Es gibt im Bereich Coaching zur Frage `Kult oder gesellschaftsfördernder Lernkultur´ keine gesicherten Antworten. Doch sollten diese Ausführungen die Wachheit für die immer wieder zu stellenden Fragen fördern. Entscheidend ist wie im Terrorismus, dass zwar den unakzeptablen Ausdrucksformen klare Absagen erteilt werden, doch Fehlentwicklungen mit besseren Antworten auf die Bedürfnisse der Fehlgeleiteten beantwortet werden.

Viele der wilden Entwicklungen auf dem Psychomarkt haben sich doch in solide Beiträge zur Gesellschaft gemausert. Übersensibilität ist also nicht hilfreich.

Eine letzte Story:

Auf meine Frage zur Gefährlichkeit der Teilnahme an einem gruppendynamischen Seminar antwortete in den 70er Jahren Professor Manfred Sader: „Gruppendynamik ist etwa doppelt so gefährlich wie Alltag und etwa halb so gefährlich wie heiraten.“