

Katharina Gröning

Supervision zwischen traditionellen Institutionen und modernen Zeiten¹

Zusammenfassung: Der Beitrag würdigt das Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger, indem das praxeologische Supervisionskonzept der beiden Gründer von Forum Supervision anhand einiger zentraler Begriffe wie Mündigkeit, Gruppe, Verstehen rekonstruiert wird.

Insofern zwischen dem Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger und ihrem Wirken für die Supervision im Allgemeinen und die Zeitschrift Forum Supervision im Besonderen eine thematische Schnittstelle definiert werden müsste, würde ich sie Mündigkeit nennen. Mündigkeit steht im Zentrum des Supervisionsverständnisses des Fortbildungsinstituts für Supervision (FIS) und auch der Diskurs, für den die Zeitschrift Forum Supervision steht, kann als einer bezeichnet werden, in dessen Mittelpunkt ein Verständnis von Supervision als Hilfe zur Mündigkeit steht. Ich möchte zunächst das praxeologische Konzept des FIS an einigen Stellen theoretisch reformulieren und tue dies in Erinnerung an eine Tagung an der Universität Göttingen vor zwei Jahren, die den Titel trug „Quo Vadis Supervision?“ Hier habe ich die signifikante Erfahrung gemacht, dass das Konzept Supervision nicht nur von konkurrierenden Beratungsformen ernsthaft herausgefordert wird, sondern dass auch die psychologische Orientierung vieler Supervisoren im Feld eine politisch entkernte Praxis begründet hat, die zusammen mit der Tatsache, dass wir alle älter werden, in ein gewisses Risiko einmündet, dass nämlich Supervision zum Projekt einer Generation herabsteigen könnte und dass eine neue Generation von Beratern und Supervisoren das Anliegen der Supervision nicht mehr versteht. Noch deutlicher: Die gewisse Weltarmut, die strukturell in der Supervisionsszene immer wieder zu beobachten ist, könnte sich zu einer ernsthaften theoretischen Schwäche der Supervision entwickeln. Auf die praktischen Folgen wird man dann nicht lange warten müssen.

Zum Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger gehört es ganz sicherlich, gegen diese, dem psychologischen Blick anhaftende Weltarmut, immer wieder gekämpft zu haben. Auch die Gründung von Forum Supervision ordne ich hier ein. Dabei weiß ich, dass Beratung und Psychologie eine Zeit kannten, die von großem gesellschaftlichen Engagement geprägt war und die beide Personen, die Kinder dieser Zeit waren, geprägt hat. Ich spreche von den goldenen Zeiten der Gruppendynamik und ihrem reflexiv-emanzipatorischen Projekt. Heute sehen

¹ Laudatio für Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger, den Gründern der Zeitschrift Forum Supervision, auf der „Übergänge“-Tagung am 5.2.2005 in Bielefeld.

wir uns einer Zeit gegenüber, in der Supervision zum Instrument der Personalentwicklung geworden ist und die große gesellschaftliche Erzählung nicht mehr in der Politik oder Philosophie, sondern in der Betriebswirtschaft stattfindet. Die Standortbestimmung einer durch die Betriebswirtschaft herausgeforderten Supervision kann nur zunächst eine theoretische sein und so plädiere ich, auch angesichts der Anstrengungen um die Professionalisierung der Supervision, die Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger unternommen haben, für eine Besinnung aufs Theoretische. Will man das Konzept, an dem die beiden Personen, die wir heute ehren, lange gearbeitet haben, theoretisch skizzieren, so bieten sich Michel Foucault, George Herbert Mead, Kurt Lewin, Lawrence Kohlberg an, um nur einige zu nennen.

Kommunikation und Mündigkeit

Wie in jeder Beratungsform beginnt auch in der Supervision Mündigkeit mit der Selbstaufklärung. Gerhard Leuschner hat dies als ethische Verpflichtung des Supervisors immer wieder klar gemacht. Supervisoren kümmern sich zuerst um die Selbstaufklärung und die Aufklärung der Beziehungen. Supervision bleibt hier aber nicht stehen. Müsste man die konzeptionellen Säulen der FIS-Ausbildung theoretisch beschreiben, würde man sicher bezüglich der Selbstaufklärung zunächst an Foucaults Hermeneutik des Subjektes denken. Das Ich braucht einen Anderen, der ihm die Wahrheit sagt. Für Foucault war dieser Andere der Philosoph. Foucaults wissenschaftliches Bestreben, so etwas wie eine alltägliche Freiheit in einer Gesellschaft zu entwerfen, die vor allem auf Macht beruht, hat ihn zur Rezeption vor allem antiker Philosophen und zur Entdeckung der Selbstsorge geführt, in der er die Wurzeln der Freiheit verortet hat. Epimeleia – die Selbstsorge umfasst nach Foucault all jene Bereiche der praktischen alltäglichen Lebensführung, die im Dienste einer Selbstregierung des Menschen stehen. Diese Fähigkeit zur Selbstregierung umfasst neben der Verantwortung für die eigene Person also Gesundheitsvorsorge, Diätetik, Hygiene, die Sorge für den Besitz und die sozialen Beziehungen, die Sorge um das Gemeinwesen insbesondere auch die Sorge um die inneren Zustände, die Gedanken, Gefühle und das Seelische.

Für die Selbstregierung benötigt der Mensch immer wieder jemanden, der ihm die Wahrheit sagt, denn Selbsterkenntnis und Selbstreflexion begründen Freiheit und Selbstregierung. Foucault entwirft für die Selbstsorge eine Mündigkeit fördernde Form der Kommunikation, die man als praktisch-philosophischen Diskurs bezeichnen kann und deren Reflexivität im Gegensatz steht zur Beschämung, Überlegenheit, Kontrolle und Lenkung, die so manche Psychotechniken propagieren. Allerdings reicht die reflexiv-philosophische Praxis, wie sie Foucault zunächst entwirft, nicht aus. In Weiterführung des Ansatzes zur Freiheit und Selbstsorge wenden sich Becker u. a. (1984), die sich mit dem Lebenswerk von Foucault

auseinander setzen und es weiterführen wollen, in Anlehnung an die Oikeiosis Lehre des Philosophen Xenon den expressiven Dimensionen des persönlichen Wachstums zu und heben hier vor allem Qualitäten hervor, die Winnicott, Honneth, auch Rogers für seelisches Wachstum formuliert haben: die Rede ist von Zuwendung, affektiver Zustimmung, Ermutigung und Wertschätzung, all jenen Qualitäten in der Beratung, die als emotionale Voraussetzungen der Selbstreflexion gelten können.

Wenn also der Andere in den theoretischen Arbeiten Foucaults über die Selbstregierung und die Selbstsorge der Philosoph ist, der dem Subjekt die Wahrheit sagt (seine Wahrnehmung erweitert – so Leuschner und Wittenberger) und wenn die Psychotherapeuten des 20. Jahrhunderts beschrieben haben, welche emotionalen Voraussetzungen erforderlich sind, damit die Wahrheit bzw. Außensicht auch vom Subjekt anerkannt und angeeignet werden kann, so gilt für das Beraten noch einmal, dass es sich nicht um die Anwendung jener Techniken handelt, die Foucault als die Pastoratsmacht beschrieben hat. In „Was ist Kritik“ nennt er drei Merkmale dieser Machttechnik, deren Kern aus der Auffassung besteht, dass der Mensch zur Erlangung seines Heils der lebenslangen Führung bedürfe, die von spezialisierten Agenten ausgeübt wird. Diese Agenten – bei Foucault die Pastoren – entwickeln zu den von ihnen geführten Menschen ein Verhältnis von Hirte und Herde. Ihre soziale Position speist sich aus der Erfahrung, dass die Geführten, die Führung nur akzeptieren, wenn sie als unmittelbar, als physisch präsent erlebt wird.

Drei Techniken der Macht hat Foucault genannt, um diese Führung auszuüben: die Pflicht zur Wahrheit oder die Wahrheit als Dogma, d.h. dem Geführten wird abverlangt, dass er die Wahrheit sagt, auch wenn er sich dabei selbst belastet. Die zweite Technik besteht aus der Nähe. Der Hirte so heißt es, kennt die Herde. Foucault benennt in diesem Zusammenhang die Aktenführung, das Anfertigen von Dossiers. Die dritte Dimension schließlich ist die Technik der Gesprächsführung, eine Mischung aus polizeilicher Verhörtechnik und helfendem Gespräch. Foucault hat eindrücklich beschrieben, wie aus der Anwendung dieser Techniken die Seelen- und Gewissensführung entstanden ist.

Das Erstaunliche im Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger liegt ohne Zweifel in der Konzipierung eines Verständnisses von Supervision, welches mit dieser auch in der Bundesrepublik Deutschland etablierten Form der Supervision als Gewissensführung bricht und diese als unabhängige nichttherapeutische und berufsbezogene Beratung institutionalisiert. Es ging auch darum, alle jene Sozialarbeiter, Lehrer, Theologen und Psychologen zu qualifizieren, die sich in ihren Institutionen schon ein Verständnis von Beraten angeeignet hatten, welches eben auch in der Anwendung dieser von Foucault beschriebenen Techniken bestand. In der Praxis der Supervision war dies die Verknüpfung von Leitung und Beratung, interne Supervision, die zum Kampfplatz auch um die Professionalisierung geworden ist. Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger haben immer

darauf insistiert, dass Supervision im Kontext von überprüfbaren Kontrakten stattzufinden hat und die Beziehung überprüfbar sein muss.

Die Dimension der Gruppe

Im Gegensatz zu einem therapeutischen Verständnis von Beratung, so die Erkenntnis Leuschners und Wittenbergers für die Supervision, ist das Ich nicht nur verstrickt in jene Dimensionen, die außerhalb des Bewusstseins sein Handeln bestimmen, es ist immer auch gleichzeitig Adressat der Macht – um mit Foucault zu sprechen, und hierin liegt die Bedeutung für den Fokus der Gruppenaufklärung. Es gilt, jene Mechanismen des sozialen Raumes zu verstehen, in denen sich das soziale Leben symbolisch reproduziert. Gleichzeitig ist die Gruppe der potenzielle Raum für moralisches Lernen, der Raum, in welchem geübt werden kann, sich die Wahrheit zu sagen und sich die Wahrheit sagen zu lassen, unabhängig von der mitgebrachten sozialen Position. Theoretisch lässt sich diese Säule des Supervisionsverständnisses des FIS in den Kontext stellen zu George Herbert Mead, Kurt Lewin, Lawrence Kohlberg, um nur einige zu nennen, und ist untrennbar verknüpft mit der Idee praktischer Demokratisierung.

So war Lewins Interesse bezüglich des gruppenspezifischen Labors zutiefst politischer Natur. Er wollte nach dem 2. Weltkrieg dazu beitragen, dass die Grundlagen für eine demokratische Erziehung gelegt würden. Er sah die dominanten Einflussmöglichkeiten auf die Gruppenatmosphäre über demokratisch ausgebildete Gruppenleiter gegeben und untersuchte und beschrieb in seiner Arbeit die sozialen Folgen von autokratischem, demokratischem und einem dritten Führungsstil in der Gruppe, den er „laissez-faire“ nannte (vgl. Grawe/Gröning 2004).

In eine ähnliche Richtung verweist auch der Ansatz des Moraltheoretikers Lawrence Kohlberg und seine Praxis der Just Community. Die Gruppe ist im Konzept der Just Community jener Verhandlungsraum, an dessen Ende Gerechtigkeit stehen könnte. In der Idee der Just Community – der Gruppe als Verhandlungsraum, um die Bezeichnung des FIS zu benutzen, fusionieren moralische und politische Dimensionen des Lernens. Ziel ist die Entwicklung eines autonomen moralischen Urteils, die Fähigkeit der politischen Analyse von Mechanismen der Macht und die Kompetenz zur Aushandlung. Es sind also nicht vorwiegend charismatische Eigenschaften, herausragende Tugenden, eine therapeutische Vorbildung oder ein wissenschaftliches Studium, die jemanden zu einem Supervisor machen oder zu einem gerechten Urteil und seiner Kommunikation auch unter Gruppendruck führen, sondern die mikropolitische Erfahrung in Gruppen. In Gruppen laufen ständig politisch-moralische Prozesse ab, die es zu reflektieren gilt.

Soweit das Supervisionskonzept des FIS. Betrachtet man es aus der Perspektive eines berufsbezogenen Beratungsansatzes, so handelt es sich um ein auf Persön-

lichkeits- und Gruppentheorien fußendes, wissenschaftlich und ethisch begründetes und begründbares Konzept, in dessen Mittelpunkt die Idee einer alltäglichen Demokratie steht, die auch das Arbeitsleben einschließt. Mit dem Fokus auf Mündigkeit, Selbstsorge, Rechtllichkeit und andere Dimensionen menschlicher Existenz orientiert sich das Supervisionskonzept des FIS logischerweise am Modell der Polis. Ich möchte diesem Modell der Polis für die moderne Supervision eine wichtige Bedeutung beimessen –, und zwar im Sinne einer qualitätstheoretischen Begründung der Supervision. Zum Problemkreis von Supervision in modernen Zeiten möchte ich weitere Herausforderungen nennen:

1. die Herausforderung durch eine ungeheure Vielfalt von Formen und Konzepten der berufsbezogenen Beratungen und damit die Gefahr einer Trivialisierung der Supervision,
2. die Neigung zu immer komplexeren Ansätzen und Modellen bezogen auf Beratung in Organisationen und die Auflösung des ethischen Anspruchs des Verstehens in Supervisionsprozessen,
3. die den psychologischen Beratungen innewohnende Tendenz zur Weltarmut.

Gefahr der Trivialisierung

Mediation, OE, Coaching, Organisationsberatung, Training, Teamentwicklung, NLP, TQM – um nur einige zu nennen – behaupten sich heute selbstverständlich neben der Supervision. Die meisten von diesen Beratungsformen gelten als moderner und nicht zuletzt dem Zeitgeist angepasster. Mit Beginn der Professionalisierung der Supervision hat im Feld zeitgleich die Gegenbewegung eingesetzt. Adrian Gaertner hat hierzu in seiner Habilitation ausführlich Stellung genommen. Er nennt die Kultur des Psychobooms die Ursache für eine konzeptionelle Entpolitisierung der Supervision. Im Gegensatz zur politisch geprägten Generation der 68er wird der Psychoboom der 1970er-Jahre als Rückzug von der Politik in die Psychologie, in die Innerlichkeit bewertet. Suche nach Spiritualität, mehr Kulturkritik als Gesellschaftskritik prägen den Zeitgeist der 1970er-Jahre. Zusammen mit der Ausbreitung der Einsichten der humanistischen Psychologie beginnt ein Projekt der psychologisch-spirituellen Neuausrichtung der Intellektuellen. Gaertner skizziert die Konsequenzen dieser Entwicklung der 1970er-Generation in eine Kultur des Psychologischen deutlich. Eine Generation, die seiner Ansicht nach die Botschaft der politischen Aufklärung und der Psychoanalyse weder ausgehalten hat, noch transformieren konnte. Die Angst vor dem Negativen der Mündigkeit, die relative gesellschaftliche Isolation, die Askese als Anforderung an die Intellektuellen war offensichtlich zu wenig attraktiv. Statt dessen trat die 1970er-Generation eine Flucht in eine kindliche Haltung an, die sich in der Psycho-Kultur ihren symbolischen Ausdruck verschaffte: „All you need is love“.

Ich möchte der Analyse Gaertners noch zwei weitere Punkte hinzufügen: zum einen die von Thomas Olk formulierte These des kollektiven Aufstiegsprojektes über die Professionalisierung der Sozialarbeit und die von Allert formulierte These des Zwangs zur Selbstcharismatisierung und Selbststilisierung beruflicher Arbeit in einer narzisstischen individualisierten Arbeitskultur. Was für den Coiffeur und das „Duett von Milchlämmern an Frühlingssalat in Rosmaringelee“ gilt, gilt nach Allert auch für die Supervision. Der individualisierte Arbeitsmarkt verlangt nach Mystifizierung und wer nach oben will, der muss sich von anderen unterscheiden oder zumindest glaubhaft machen, dass er von anderen unterscheidbar ist. Der Supervisor verwandelt seine Kunst und sich selbst mittels Selbstcharismatisierung und Selbststilisierung zum Produkt. Doch Achtung: Es droht Lächerlichkeit, denn ihm gegenüber sitzen Manager, die darauf trainiert sind, das Charisma zu durchschauen und in den Stilen genau jene Schutzschilder zu erkennen, die die Nacktheit derer, die sich verkaufen müssen, nur dürftig zudecken.

Aber es geht mir hier nicht nur darum, das Spiel zu beschreiben, welches in der Supervisionsszene zzt. gespielt wird und welches wir meiner Ansicht nach dringend erkennen müssen, um uns und die Supervision zu schützen. Je mehr Supervision in einer Zeit dieser Selbststilisierungsspiele zum Produkt definiert wird, desto stärker verändert sie sich selbst; und diese Veränderung möchte ich Trivialisierungsgefahr nennen. Beratung selbst ist zum Event geworden. Ich möchte die Beratungsformen, die sich gegenwärtig kräftig neben der Supervision platzieren und die ich zu Beginn aufgezählt habe, als suggestive Beratungsformen bezeichnen. Sie setzen theoretisch zumeist am wissenschaftlichen Konstruktivismus an, gehen davon aus, dass die Welt, die Organisation, das Team täglich neu erfunden werden müssen und bieten eine Menge neuer Begriffe, mit denen die soziale Wirklichkeit neu definiert wird. Die suggestiven Beratungsformen verzichten nicht nur auf die Gesellschaftsanalyse, die Reflexion von Macht, die Selbstaufklärung, um nur jene konzeptionellen Bezugspunkte zu nennen, die mit dem Mündigkeitsbegriff verbunden sind. Die suggestiven Beratungsformen, TQM, NLP und eine Reihe von systemischen Ansätzen, entledigen sich eigentlich einer ethischen Grundtugend jedweden Beraters – dem Verstehen und der Einfühlung.

Beraten und Verstehen

Dass man auf das Verstehen und die Einfühlung verzichten kann, ist eine These, die pointiert und deutlich vom Pionier der wissenschaftlichen Kommunikationstheorie Paul Watzlawick vertreten wurde, der sich über jeden Versuch des Verstehens im Rahmen der Psychotherapie nur lustig gemacht und darauf bestanden hat, die Seele sei eine Art Black Box. Nur das beobachtbare Verhalten könne Gegenstand der Intervention, in diesem Fall in der Therapie, sein. Watzlawicks Paradig-

ma der pragmatischen Kommunikationstheorie stellt heute immer noch den wissenschaftstheoretischen Kern systemischer Beratung dar. Allerdings wird dies nicht mehr als wissenschaftlicher Ansatz diskutiert, sondern ist längst in die Kultur des Systemischen geflossen. Wie die Gurus stellen sich die Berater und Therapeuten dann vor die staunende Gemeinde und verkünden erstens das systemische Konzept als ein Allheilmittel, zweitens, dass man auf die Mühe von Verstehen und Einfühlung verzichten könne und die Beratung leicht und einfach sei. Denn man müsse sich weder mit dem Klienten identifizieren, noch ihn verstehen, die ganzen geisteswissenschaftlich-hermeneutischen Tugenden seien verzichtbar. Nur das beobachtbare Verhalten zähle.

Im Mittelpunkt des Systemischen steht ein Konzept von Beratung ohne Verstehen. Mit den Mitteln wissenschaftlicher Beobachtung soll die verhaltensmäßige Wirkung der Kommunikation untersucht werden, wobei im Sinne eines naturwissenschaftlichen Anspruchs die Kommunikation in eine Art mathematische Grundregel transferiert wird. Die von Watzlawick zugrunde gelegte wissenschaftliche Beobachtungsmethode, in deren Mittelpunkt Beobachtung und Redundanz stehen, sagt, wie wir alle wissen, aus, dass immer wiederkehrende Konstellationen in der Kommunikation es dem Beobachter möglich machen, die Kommunikation als System zu erschließen, weil auf bestimmte Kommunikationen immer bestimmte Rückkopplungen erfolgten. Innerpsychische Prozesse, die eigentlich durch Einfühlung oder Erzählung erschlossen werden, gelten demgegenüber als formal unentscheidbar und werden deshalb aus der Analyse ausgeklammert.

In einer Reflexion der Systemischen Therapien spricht Manfred Clemenz (1986) von einem szientistischen Selbstmissverständnis. Auf der Ebene eines strikten beobachtungswissenschaftlichen Erkenntnisideals lassen sich die Hypothesen der systemischen Therapie und Beratung weder formulieren noch praktisch anwenden. Clemenz zeigt auf, dass die Axiome der pragmatischen Kommunikationstheorie oder die therapeutischen Hypothesen über Indexpatienten und Symptomträger nicht im Rahmen eines naturwissenschaftlichen Beobachtungsrahmens, sondern nur im Rahmen eines verstehend-hermeneutischen Zugangs sinnvoll formuliert und angewendet werden können. Clemenz weist Watzlawick einen widersprüchlichen Umgang mit Begriffen wie Bedeutung und eine einseitige Auflösung des Begriffes der Beobachtung nach. Aus der Beobachtung einer therapeutischen Sitzung zu schließen, man habe objektive Fakten beobachtet, sei ein erkenntnistheoretischer Kurzschluss. Aus diesem Kurzschluss entsteht der nächste, wenn z.B. Beobachtungen im Hier und Jetzt gleichzeitig die Lebensgeschichte ausschließen wollten. Andersherum formuliere die Systemische Beratung auf der Ebene ihrer Metapsychologie eine Reihe von Schlüsselbegriffen wie Homöostase, Balance etc., die nur dann sinnvoll sind, wenn man die Geschichte des Klienten oder von mir aus auch des Systems mit einbezieht. Clemenz empfiehlt in seinem Forschungsband die Übersetzung der Systemtheorie in eine Interaktionstheorie auf

der Basis von Sinnverstehen, das heißt mit einem verstehenden, sinnerschließenden Zugang. Mit der von Clemenz vorgetragenen wissenschaftlichen Kritik an den Systemischen Ansätzen ist indessen noch nicht das gemeint, was sich als Habitus aus dieser Aneinanderreihung von beraterischen Missverständnissen und Kurzschlüssen ergibt, der teilweise anzutreffende ausgesprochene Zynismus, den systemische Berater an den Tag legen, und der durch die pragmatische Kommunikationstheorie gerechtfertigt wird.

Zum Verhältnis von Entrechtung und Beschämung

Ich möchte die These aufstellen, dass im Bereich des Arbeitslebens wieder verstärkt zu vordemokratischen Mitteln der Konfliktlösung gegriffen wird, in dem Sinne, dass die für moderne Rechtsstaaten wichtige Trennung zwischen Wert und Würde derzeit in Gefahr ist, wieder aufgelöst zu werden. Menschen werden zunehmend nur noch über den Wert ihrer Arbeitskraft wahrgenommen, was nach sich zieht, dass die Unterscheidung zwischen Wert und Würde nicht mehr stattfindet. Institutionen werden insofern wieder vordemokratisch, als dass die Abhängigkeitsgefühle, die die Mitarbeiter gegenwärtig haben, und die Machttechniken wie auch der Machtzuwachs bei Leitungen und im Management eine Kultur wiederbegründen, die man in modernen Zeiten eher nicht vermutet.

Ich möchte dies an einem Beispiel klar machen, das ich Bernadette Grawe verdanke, das in meiner eigenen Praxis aber so häufig vorkommt, dass ich Ähnliches in allen Varianten erzählen könnte. Ich nehme das fremde Beispiel, weil es eben nicht mein Beispiel ist:

Eine etwa 50-jährige Sozialarbeiterin arbeitet seit 20 Jahren in einer Erziehungsberatungsstelle in kirchlicher Trägerschaft. Sie hat eine ungekündigte Stelle und hat sich für ihren speziellen Beratungsbereich durch verschiedene Zusatzausbildungen qualifiziert. Nun ist sie sehr aufgeregt. Es sollen Stellen in ihrer Beratungsstelle gestrichen werden. Da sie zu den dienstältesten Mitarbeiterinnen gehört, befürchtet sie, entlassen zu werden. Es ist aber noch nicht zu Kündigungen gekommen, alles bewegt sich auf der Ebene der ungesicherten Gerüchte. Dabei berichtet sie von folgenden Erfahrungen:

Vor einigen Wochen hatte sie ein erstes Mitarbeitergespräch mit ihrem Abteilungsleiter, der für den Bereich der Erziehungsberatung zuständig ist. Bisher war er mit ihrer Arbeit immer zufrieden, jedenfalls hat er nie etwas Gegenteiliges geäußert. In diesem Gespräch wirft er ihr nun vor, sich zuviel Zeit für die Beratungsgespräche zu nehmen, sie müsse eine größere Anzahl von Beratungen leisten. Er sei mit ihrer Arbeit nicht sehr zufrieden und lege ihr nahe, sich doch eine andere Stelle zu suchen. Sie ist der Arbeit in dieser Einrichtung aber sehr verbunden und erschrickt darüber, dass ihre Arbeit plötzlich nicht mehr geschätzt wird.

Ohne sie weiter über den Fortgang zu informieren, lädt er sie nicht mehr zu den Dienstgesprächen ein. Über Umwege erfährt sie, dass einige Mitarbeiterinnen von diesem Abteilungsleiter gefragt wurden, ob sie Kürzungen ihrer Arbeitszeit hinnehmen würden, um den drohenden Stellenabbau aufzufangen. Diese hatten das Ansinnen abgelehnt. Bislang hat sie noch keine Kündigung erhalten, der Abteilungsleiter spricht sie aber auch nicht an. Im Gespräch mit dem Berater gibt sie an, sich wie gelähmt zu fühlen und gar nicht mehr zu wissen, wie sie mit dem allem umgehen soll.

Wir haben es hier mit einer typischen Mobbing-Geschichte zu tun, in deren Mittelpunkt eine entwertende Interaktion und ein Ausschluss aus dem sozialen Team steht. Das potenziell Traumatische am Verhalten des Leiters für die Mitarbeiterin zeigt sich in deren psychischer Reaktion. Sie fühlt sich wie gelähmt. Der Hintergrund der negativen Bewertung ihrer Arbeit wird nur am Rande angesprochen, denn es zeigt sich, dass auch andere Mitarbeiterinnen angesprochen worden sind und über Arbeitszeitkürzungen ohne Lohnausgleich verhandelt wird, ein Hinweis darauf, dass ganz offensichtlich Subventionen der Beratungsstelle weggefallen sind. Mit der Entwertung der Arbeit wird der strukturelle Konflikt unbewusst und individualisiert. Die Entwertung ist also kein Zufall, sondern sie steht an einer strategischen Stelle im Management der Krise der Einrichtung. Indem Einzelgespräche in dieser beschämenden Weise geführt werden und die Beschämung zur Individualisierung von Konflikten eingesetzt wird, wird die entscheidende Frage, wer denn Schuld hat an der gegenwärtigen engen Situation, nicht gestellt. Denn ganz offensichtlich ist die Beraterin nicht schuld an der Finanzkrise ihrer Einrichtung. Ganz sicher trägt auch nicht der Leiter die Schuld an sinkenden Kirchensteuereinnahmen und Streichung von staatlichen Geldern. Trotzdem scheint die beschämende Diskussion eine wichtige politische Funktion zu erfüllen. Sie entzieht nämlich all jenem Protest, der dem Gerechtigkeitsgefühl entstammt, den Boden. Die Umwandlung von Schuld in Scham ist hier ein bedeutender sozialer Mechanismus. Ich möchte darauf hinweisen, dass der Soziologe Sighard Neckel (1994) die Bedeutung der Scham in modernen, individualisierten Gesellschaften in seiner Schamsoziologie besonders herausgehoben hat. Beschämung diene der Individualisierung von Konflikten, umgekehrt fände sich in individualisierten Leistungsgesellschaften eine besondere narzisstische Verletzlichkeit, nicht zuletzt bedingt durch den Rückgang kollektiver Konfliktlösung. Gekoppelt mit der Fusionierung von Wert und Würde, das heißt Anbindung der gesellschaftlichen Achtung und des Respekts an die soziale Position, werden hier Machtkulturen institutionalisiert, die der politischen und sozialen Aufklärung bedürfen. Entrechtungen beginnen mit Beschämungen.

Ich komme jetzt zu meinem letzten Punkt und damit zur Auseinandersetzung mit dem Coaching. In einem programmatischen Übersichtsartikel von 2004 unterscheidet Astrid Schreyögg (2004) in Bezug auf das Coaching zwischen Personen-

entwicklung und Personalentwicklung als bedeutende Kategorien. Das Coaching ordnet sie der Personalentwicklung zu und versteht Personal dabei als Produktionsmittel vergleichbar mit den Maschinen eines Unternehmens. Allerdings seien Menschen ein sperriges Produktionsmittel mit Eigensinn und Eigenwert. Dagegen wird Personenentwicklung in den Kontext der Psychotherapie gestellt. Sodann entwickelt die Verfasserin den Zwang zur sozialen Formung der Arbeitskraft aus der Dynamik der Entwicklung von Unternehmen. Schreyöggs Aufmerksamkeit gilt dem Coaching, welches sie als Ausdruck von Changeprozessen in Unternehmen beschreibt. Diese wiederum entwickelt Schreyögg aus der Logik des Fortschritts von der patriarchalischen Struktur zur bürokratischen Struktur zum Changing als Dauerzustand: Re-Engineering, Flexibilisierung, Dezentralisierung, New Public Management, neue Formen der Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung, Qualitätsmanagement werden aufgezählt. Das Coaching der Führungskräfte sieht die Verfasserin denn auch vor allem bei Changeprozessen als notwendig an, um mit dem Veränderungswiderstand der Organisationsmitglieder umzugehen. Bei der Personenentwicklung der Führungskräfte, also Supervision und Beratung, werden Selbstrepräsentation und Selbstmarketing, Work-Life-Balance, Krisen, ethische Fragestellungen sowie biografisch relevante Themen aufgezählt.

Alles in allem ist Coaching hier ein geschlossenes Konzept funktionaler Beratung im Dienste eines Unternehmens mit einer deutlichen Funktion der Integration von tendenziell desintegrierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sei es im Sinne der Sozialisation oder sei es im Sinne des Auffangens der Verlierer, mit denen man dann Sinngespräche führen kann. Insofern wäre das Coaching neben die Supervision zu stellen, die Schreyögg der Personenentwicklung zuordnet. Das sieht zunächst nach einem sinnvollen Kompromiss aus. Auch Adrian Gaertner (2004) definiert, allerdings mit deutlich kritischerem Unterton, im gleichen Band den Unterschied zwischen Supervision und Coaching auf diese Weise und spricht von einem paradigmatischen Unterschied. Coaching sei instrumentelle Beratung, Klienten würden nur hinsichtlich strategischer Perspektiven berücksichtigt, während Supervision selbstreflexiv ist. Ich möchte Gärtners Kritik an einem entscheidenden Punkt radikalieren, der, wie ich meine, in dem Aufsatz von Schreyögg sehr gut deutlich wird. Schreyögg spricht von Personen als Produktionsmittel mit Eigenwert und Eigensinn. Ganz selbstverständlich lässt sie die menschliche Würde weg und betreibt auf diese Weise etwas, was dem utilitaristischen Denken eigen ist: die institutionelle Umwandlung von Menschen in Sachen, eine wesentliche Voraussetzung für ein dinglich-sachliches Gewaltverhältnis. Wer Menschen lediglich wie Sachen einen Wert zuschreibt (vgl. Schreyögg 2004, S. 102), definiert das Arbeitsleben als moral- und damit auch rechtsfreien Raum, es gibt dann dort keine Sphäre der Gerechtigkeit mehr. Das, was Coaching im Kern ausmacht und von Frau Schreyögg locker unter dem Stichwort als Änderungswiderstand beschrieben wird, ist mehr als funktionale Beratung unter strategischen Gesichtspunkten. Coa-

ching, so wie es hier verstanden wird, ist der Abbau moralischer Skrupel bei Führungskräften oder die Hilfe dazu. Coaching ist insofern keine Beratung, sondern eine Machtform im Sinne der Theorie der Mikrophysik der Macht von Foucault. Es gilt das Prinzip des Gehorsams gegenüber dem Coach und dem, was er repräsentiert, die Beziehung zwischen Coach und dem Klienten ist taktlos, von direkter Einmischung geprägt, das Coaching macht vor dem Körper der Klienten nicht halt, insbesondere der Habitus der Klienten wird umgeformt. Coaching ist keine Beratung, sondern Machttechnik. Nun ist darauf nicht nur berufspolitisch zu antworten, es geht hier auch um Berufsethik in dem Sinne, wie es Brumlik (1993) formuliert hat: Tu dem dir Anvertrauten nichts Schlechtes, als Kern jeder Professionsethik. Wer in zu beratenden Menschen, ganz gleich in welchem Kontext, Produktionsmittel sieht, der hat die einfachsten Regeln der Beratung nicht verstanden, denn er tut dem ihm Anvertrauten Schlechtes.

Literatur

- Brumlik, M. (1993): Advokatorische Ethik. Bielefeld.
- Clemenz, M. (1986): Soziale Codierung des Körpers. Zum Verhältnis von Psychoanalyse und Systemtheorie. Opladen.
- Foucault, M. (1986): Freiheit und Selbstsorge. In: Freiheit und Selbstsorge, hg. von Becker, H. Frankfurt am Main, S. 29–44.
- Foucault, M. (1984): Was ist Kritik. Berlin.
- Gaertner, A. (2004): Supervision in der Krise. Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden, S. 79–100.
- Grawe, B./Gröning, K. (2004): Studienbrief zur Gruppentheorie. Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik.
- Neckel, S. (1991): Status und Scham. Weinheim.
- Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden, S. 101–120.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstr. 10, 44791 Bochum.

NEUE PROJEKTE

Wolfgang Schmidbauer

Der Lügenköder. Anmerkungen zur narzisstischen Rivalität in Politik und Profession

Zusammenfassung: Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Dilemma in der Behandlung (oder auch Beratung, Supervision, Coaching) bei narzisstischen Störungen – angeregt durch die aktuelle Debatte um die Begnadigung der RAF-Terroristen.

In Shakespeares Tragödie „Hamlet“ sagt der Haushofmeister Polonius, er denke, mit einem Lügenköder den Wahrheitskarpfen zu fangen. Dieser Satz begleitet die psychologische Forschung bis heute; sie gerät gar nicht selten in die von Polonius so zugespitzt formulierte Situation. Nehmen wir etwa die Milgram-Experimente, in denen der menschliche Gehorsam gegenüber einer Anordnung, Mitmenschen zu foltern, durch eine Lüge der Versuchsanordnung hergestellt wird: Der „Gehilfe des Wissenschaftlers“ ist in Wahrheit die Versuchsperson, das „Opfer“ in Wahrheit ein Schauspieler, der nach Absprache mit dem Versuchsleiter handelt, der Versuchsleiter untersucht etwas ganz anderes als das angekündigte Experiment – nicht die Bereitschaft von Menschen, aufgrund von Strafen besser zu lernen, sondern die Bereitschaft von Menschen, ihre Mitmenschen mit gefährlichen Stromstößen zu quälen, wenn dies von einer Autorität befohlen wird.

Sehr viel subtiler und längst nicht so klar strukturiert ist doch die Therapie narzisstischer Störungen vom Modell des Lügenköders mitbestimmt. Gekränkte Menschen, deren hochfliegende Träume von beruflichem Erfolg oder glücklicher Liebespartnerschaft sich nicht erfüllen, suchen therapeutische Hilfe. Indem er ihnen geduldig zuhört und sich so auf ihre Seite stellt, „verspricht“ in ihrem Erleben ein Therapeut, mit ihnen zusammen einen Weg zu finden, die grandiosen Erwartungen zu erreichen. Der Therapeut hingegen hofft, durch seine Zuwendung und das Angebot eines von Kränkungen geschützten Raumes das Streben nach Grandiosität der Realitätsprüfung zu unterwerfen. Der Patient hofft, dass der Therapeut ihm die Taube vom Dach fängt; der Therapeut hofft, dass er den Patienten bewegen kann, den Spatzen in der Hand höher zu schätzen als diese.

Freud hat gesagt, dass die wirklich gewichtigen Schwierigkeiten in der Psychoanalyse nicht durch Verdrängungen oder Widerstände, sondern angesichts der Handhabung von Übertragungen entstehen. Angesichts der narzisstischen Störungen lässt sich präzisieren: der Gegenübertragungen. Wie der Therapeut mit ihnen umgeht, das entscheidet über Erfolg oder Scheitern. Sobald der Patient entdeckt, dass der Therapeut nicht vollständig mit seiner Sicht der Dinge übereinstimmt,