

*Hans-Jörg Stets*

## Scheitern im Beruf

### Zusammenfassung

Im vorliegenden Beitrag wird das Phänomen des Scheiterns im Horizont von Mythologie, Religion, Philosophie sowie Psychologie betrachtet und auf Supervisionsprozesse angewendet: Trotz der jeweils sehr unterschiedlichen Blickrichtungen wird Scheitern als existentielle Dimension und Herausforderung verstanden, die es als menschliches Existential anzunehmen gilt.

In der kommenden Ausgabe FS stellt der Autor dem hier, aus Ausschnitten aus Mythologie, christlicher Religion, Gestalttherapie, Philosophie und Synkretismus entfaltete Thema Scheitern in der Supervision, das Thema Fehler in der Supervision reflektierend gegenüber.

### 1. Einleitung

Supervisor\*innen und Coachs verbindet das gemeinsame Ziel, Supervisand\*innen ihren Arbeitsbezügen und ihrer Persönlichkeit wirksam zu unterstützen. Eine positive Haltung mit Blick auf Ressourcen und Resilienz, sowie ein konstruktiver Umgang mit äußeren und inneren Schwierigkeiten sind dabei selbstverständlich und werden als Haltung in Beratungsprozessen gefördert.

Gleichzeitig taucht in der Arbeitswelt das Phänomen des Scheiterns auf. Nicht nur Kund\*innen erleben schmerzhaftes Scheitern, aktuell häufig durch äußere Rahmenbedingungen wie Fachkräftemangel oder Krisenpermanenz hervorgerufen, auch Beratungsprozesse selbst können scheitern: laut und krachend mit dem Abbruch eines Auftrags, oder still und schleichend mit dem Erleben, dass es irgendwie nicht weitergeht, der Prozess zäh verläuft, dass Teams oder Mitarbeitende aus ihrer Klage nicht mehr herausfinden.

Supervision in seinem reflexiven Charakter verstanden unterstützt einen offenen und bewussten Umgang mit diesem unangenehmen und schmerzhaften Phänomen des Scheiterns. Eine reflexive Vorgehensweise kombiniert mit der Kenntnis unterschiedlicher Denkansätze fördert die Sprachfähigkeit von Supervisor\*innen und Coachs und trägt so zur Bildung eines sicheren Orts bei, von dem aus das Phänomen des Scheiterns gesehen und als existenzielle Herausforderung verstanden und angenommen werden kann.

Im Folgenden stelle ich Erfahrungen aus meinen Supervisionsprozessen sowie beispielhaft verschiedene Denk- bzw. Verarbeitungsmodelle aus den Feldern der Mythologie, Religion und Philosophie zusammen. Ich bin mir bewusst, dass die hier getroffene Auswahl subjektiv und unvollständig ist. Leser\*innen sind eingeladen, die vorgelegte Übersicht mit eigenen Erfahrungen und der Kenntnis weiterer Denkansätze zu ergänzen. Mein Aufsatz mündet in vier Thesen zum Phänomen des Scheiterns nicht nur in beruflichen Zusammenhängen.

## 1.1 Vier Thesen zum Phänomen des Scheiterns

- a. Scheitern ist ein menschliches Existential. Erfahrungen des Scheiterns sind schmerzhaft Begegnungen mit der eigenen Begrenztheit und Sterblichkeit.
- b. Über die Reflexion von Positionen der Religions-, Geistes- und Kulturwissenschaften<sup>1</sup> zum Themenkomplex des Scheiterns kann ein wirksames Tool für die Supervision erarbeitet werden.
- c. Ein solches reflexives Tool kann zum Aufbau eines sicheren Ortes beitragen, von dem aus Beschäftigte mit den Erfahrungen eigenen Scheiterns und den damit verbundenen Emotionen offen umgehen und sich bestenfalls solidarisch mit vielen anderen Menschen erleben können.
- d. Für ein Gelingen solcher reflexiven Vorgehensweise sind zwei Aspekte bedeutsam: eine gute Sprachfähigkeit von Supervisor\*innen sowie Echtheit, die sich aus kontinuierlichem Durcharbeiten eigener Scheiterungserfahrungen speist.

---

<sup>1</sup> Auf das Feld der Kunst und Kultur werde ich detailliert in meinem folgenden Beitrag zum Thema „Fehlerkultur: Wo Selbstoptimierung an ihre Grenzen stößt“ eingehen.

## 2. Zwei Beispiele aus der supervisorischen Praxis

**ASD-Team eines Jugendamts:** In einer Teamsupervision empört sich eine erfahrene Sozialpädagogin mit dem Hinweis auf den Mythos des Sisyphos. *Hier bei uns ist es wie in der griechischen Sage. Ich habe so einen Zorn! Am liebsten würde ich den Stein des Sisyphos zerschmettern, anstelle ihn immer wieder neu hochzuwuchten. Wenn unsere Vorgesetzten für erträgliche Arbeitsbedingungen sorgten, würden die jungen Kolleginnen bleiben.*<sup>2</sup> Hintergrund ihrer Empörung ist die hohe Personalfuktuation, die zu einer immer wiederkehrenden Einarbeitung von Kolleg\*innen führt. Nach erfolgreicher Einarbeitung wechseln die jungen Mitarbeiter\*innen in eine andere Abteilung der Stadt. Die immer wiederkehrende Hoffnung auf kollegiale Unterstützung führt die Mitarbeiterin an ihre Grenze.

Nach ihrem Hinweis auf den Mythos Sisyphos nimmt die Supervision einen überraschend konstruktiven Verlauf. Als Supervisor schlage ich einen kurzen Exkurs vor, den die Teilnehmenden überrascht und mit Zustimmung annehmen. Das gemeinsame Nachdenken über Gedanken der griechischen Mythologie zum Phänomen des Scheiterns sowie die Aufnahme des Motivs des Sisyphos bei Camus verhilft den Teammitgliedern zu einer Distanzierung und Neubewertung ihrer eigenen beruflichen Situation. Die lähmende Atmosphäre der Klage und Projektion auf die Vorgesetzten beginnt sich zu lösen.

**Einzelsupervision einer Mitarbeiterin in der Schulsozialarbeit:** Im Rahmen einer Einzelsupervisionsstunde fasst eine Supervisandin das Ergebnis der zurückliegenden Sitzung zusammen. Im Zusammenhang lähmender Erfahrungen des Scheiterns an ihren hohen Idealen als Schulsozialarbeiterin hatten wir u.a. über Ken Wilber und sein Konzept des Holismus (vgl. Wilber 1997) gesprochen. In der aktuellen Sitzung beginnt sie mit dem Bezug auf die vorangegangene Arbeit: *Sie haben mir beim letzten Mal erklärt, wie ich schöner scheitern kann. Die letzte Sitzung hat meinen Blick verändert. Ich bewerte meine berufliche Situation seitdem deutlich entspannter.*

---

<sup>2</sup> Bei den hier abgebildeten Beispielen handelt es sich um Gedankenprotokolle aus einer Teamsupervision und zwei Einzelsupervisionssitzungen.

### 3. Ein existentielles Thema und ein Phänomen der Arbeitswelt

In meinem Beitrag setze ich mich mit dem Phänomen des Scheiterns auseinander. Insofern ist eine anfängliche Begriffsklärung sinnvoll.

Der Begriff „Fehler“ geht auf den altfranzösischen Wortstamm *failir*, *failir* zurück und bezeichnet, dass etwas nicht vorhanden ist, es fehlt das Gelingen, bzw. es liegt ein Irrtum vor. Im Kontext von Organisationen ist der Begriff der Fehlerkultur gebräuchlich. In meinem vorliegenden Beitrag begrenze ich mich auf das davon zu unterscheidende Phänomen des „Scheiterns“.

Der Begriff *Scheitern* geht etymologisch auf den Begriff eines Holzscheits zurück. Das Wort stammt aus dem 17. Jahrhundert. Es handelt sich bei einem Scheit um ein abgespaltenes Stück Holz. Scheitern meint insofern ein *in Stücke gehen* und wird im Sinne von *Zugrunde gehen*, *erfolglos sein* verwendet (vgl. Pfeiffer 1993).

Dirk Jung hat die Radikalität des Scheiterns und die damit verbundenen Emotionen sehr pointiert ausgedrückt. Im Zusammenhang von gescheiterten Beratungsprozessen formuliert er es so:

„Nein, wir meinen das krachende Scheitern, das komplette Versammeln, den Abbruch der Beziehung, die Verweigerung der Schlusszahlung. Wir meinen aber auch das stille Scheitern. Wenn man meint, alles richtig gemacht zu haben, und trotzdem hat sich nichts verändert“ (Jung 2014, o.S.).

Scheitern ist m.E. mit einer tiefen Bedeutung und demzufolge mit einem starken inneren Erleben verbunden und oft von einem schamhaften Gefühl des Versagens begleitet. Scheitern bleibt nicht an der Oberfläche, sondern betrifft die Beteiligten meist im Kern ihrer Person.

Kuhnert et al. (2016) haben darauf hingewiesen, dass sich der Begriff des Scheiterns einer eindeutigen Definition entzieht. Sie sammeln verschiedene Beobachtungen und zeigen auf, dass Scheitern ein Phänomen der Moderne sei, da im Mittelalter die Vorstellung vorherrschte, dass alle Menschen ohnehin ‚verdammte‘ seien. Die Vorstellung eines individuellen Scheiterns ist in ihrem Verständnis erst in einer modernen Zeit ein Thema. Sie verweisen auf die Generation Y, bei denen die Selbstverwirklichung als zentrale Prämisse des Lebens verstanden würde. Erst hier wird nach Auffassung der Autoren Versagen zu einem individuellen Bedrohungsszenario.

Scheitern wird nach ihrer Beobachtung gesellschaftlich personalisiert: Durch die Sühne des Sündenbocks entledigen sich soziale Systeme ihrer kollektiven Schuld und betreiben zugleich Komplexitätsreduktion. Die Tragweite des Scheiterns wird sehr unterschiedlich wahrgenommen. Wer versagt hat oder letztendlich doch erfolgreich war, das hängt maßgeblich vom Standpunkt und den damit verbundenen Bewertungen ab. Seit einigen Jahren ist Scheitern zum Kulturphänomen avanciert, dem wir in TV-Shows und Filmen, auf Veranstaltungen und Messen, in Kunstausstellungen, auf Internetseiten, in Büchern, Sonderausgaben von Zeitschriften und wissenschaftlichen Abhandlungen begegnen (vgl. Kuhnert et al. 2016).

### **3.1 Scheitern in der Berufsbiographie von Supervisor\*innen**

Im Rahmen eines kollegialen Austauschs von Supervisor\*innen vor einigen Jahren, an dem ich beteiligt war, wurden eigene Erfahrungen des Scheiterns in der Durchführung von Supervisionsprozessen geteilt. Als wesentliche Ergebnisse des gemeinsamen Austauschs hielten die Kolleg\*innen fest: Im Rahmen Supervision ist von einer „professionellen Hilfslosigkeit“ der Supervisor\*in auszugehen. Das Format der Supervision stellt einen geschützten Reflexionsraum zur Verfügung. Die Person der Supervisor\*in liefert nicht als ‚bessere‘ Sozialarbeiter\*in, Vorgesetzte\*r oder Kolleg\*in die Lösung. Eine Lösung oder konstruktiver Umgang mit der bestehenden Lage kann allenfalls gemeinsam erarbeitet werden.

Insofern ist es für Supervisor\*innen wichtig, eigene Größengefühle wahrzunehmen und den Schwerpunkt nicht unbemerkt auf der eigenen narzisstischen Verführbarkeit zu belassen, sondern das besondere Augenmerk auf eine solide Kontraktierung mit den Supervisand\*innen sowie auf eine klare und mutige gemeinsame Analyse der Situation zu richten (vgl. Wirbals 2015:10ff.).

Wo immer es zu handwerklichen Fehlern kommt, ist eine Aufarbeitung und Reflektion im Rahmen von Intervision, Balintgruppen und Kontrollsupervision wichtig. Das Durcharbeiten des erlebten Scheiterns ermöglicht oft einen nachgelagerten Abschluss. Beklemmende Gefühle und resignative Verarbeitung lösen sich im Rahmen der gemeinsamen Reflektion, Schamgefühle verlieren ihren bedrängenden Charakter. Wo ein erfolgreiches

Durcharbeiten möglich ist, können handwerkliche Fehler im Abschluss als Stolpersteine zum Lernen neu bewertet und gewürdigt werden.

### 3.2 Scheitern in der Berufsbiografie von Kund\*innen

Der Blick auf die Supervisionsprozesse mit meinen Supervisand\*innen aus den zurückliegenden Jahren zeigt das Phänomen des Scheiterns als ein wichtiges Thema in den Berufsbiografien von Beschäftigten in Behörden, im Gesundheitswesen und in der Sozialen Arbeit. In der folgenden Übersicht habe ich die Beispiele den *äußeren* Ursachen für das Scheitern zugeordnet. Auf einer tieferen Ebene sehe ich die *inneren* Ursachen für das Scheitern in den *Grundgegebenheiten unserer menschlichen Existenz*, in der für uns hermeneutisch zugänglichen Realität. Diesen Zusammenhang werde ich in den späteren Kapiteln vorstellen und erläutern.

#### **Strukturprobleme / ökonomischer Druck / fehlende Ressourcen**

**Jugendhilfe:** In einer Wohngruppe der stationären Jugendhilfe kann das Team der Mitarbeitenden den Jugendlichen nicht den angemessenen Support bieten. Aufgrund des ökonomischen Drucks müssen auch solche Jugendliche aufgenommen werden, die einen Platz in einer Intensivwohngruppe benötigen. Aufgrund der falschen Passung scheitern die Mitarbeitenden in ihrem Ziel der angemessenen Unterstützung.

#### **Komplexität und gesellschaftliche Dilemmata**

**Psychiatrie:** Auf einer Akutstation sind therapeutische bzw. sozialarbeiterische Ziele aufgrund der Schwere einer psychiatrischen Störung nicht umsetzbar. Patient\*innen werden z.T. seit vielen Jahren wiederholt im geschützten Bereich aufgenommen, wechseln später in eine therapeutische Station, verschlechtern sich und müssen erneut auf der geschützten Station versorgt werden. Besonders Patient\*innen mit einer Borderlinediagnose erfordern ein hoch abgestimmtes Vorgehen im Team, bestenfalls in einem stationsübergreifenden Konzept. Solche Abstimmung gelingt weder auf der Akutstation (hier beeinträchtigen eine hohe Fluktuation im Team und Neuzugänge junger Pflegekräfte mit ge-

ringen Berufserfahrungen eine gute Abstimmung) noch im Blick auf ein stationsübergreifendes Konzept. Rivalitäten und interne Themen des Hauses lassen Konzeptentwicklungen scheitern. Die Berufsideale vieler Beschäftigter sind kurz- und mittelfristig nicht realisierbar. Dies führt in der Folge zu unbewusster Abwertung von Patient\*innen bzw. zu fehlender Bindung von Mitarbeitenden an das Team und die gemeinsame Aufgabe.

### **Fachkräftemangel und gerechter Personaleinsatz**

Im Pflorgeteam einer **somatischen Intensivstation** kann das Arbeitspensum aufgrund von Fachkräftemangel nicht bewältigt werden. Der Druck der zuweisenden Ärzt\*innen bleibt unverändert bestehen, die ihrerseits unter dem Druck des kaufmännischen Direktors stehen. Trotz anderslautender Absprachen werden weitere Patient\*innen aufgenommen. Die Unzufriedenheit des Teams trifft die Teamleitung sowie den Oberarzt dauerhaft und mit großer Wucht. Dauerhafter Personalmangel und Rotationsverfahren führen zu ständiger Einarbeitung von neuen Mitarbeitenden, die nur für kurze Zeit in dem Arbeitsfeld bleiben: Besonders betroffen sind m.E. die **Krankenhäuser mit dem System rotierender Assistenzärzt\*innen**. Die Beteiligung von Zeitarbeitskräften in der Pflege führt zu ähnlichen Effekten.

### **Führungsstil und kollegiale Probleme im Team**

Über die verschiedenen Arbeitsfelder hinweg geschieht es häufig, dass die Zusammenarbeit mit einer\*m Kolleg\*in oder Vorgesetzten nachhaltig gestört ist. Das Problem ist allseits bekannt – auch auf der Leitungsebene, es werden aber keinerlei Konsequenzen gezogen. Die\*der Mitarbeiter\*in erlebt, dass sie\*er sich alle Freiheiten nehmen kann. Übrige Mitarbeitende nutzen die fehlende Konsequenzen und nehmen sich selber mehr und mehr Freiheiten auf Kosten der Kolleg\*innen und der gemeinsamen Arbeit. Das Klima verschlechtert sich zusehends, die die Arbeitsergebnisse sinken unter die gesetzten Standards. Engagierte Mitarbeitende scheitern mit ihren Bemühungen um gute Arbeitsergebnisse.

## **Persönliche Überforderung**

Aufgrund von persönlicher Überforderung scheitert eine wichtige Aufgabe: z.B. ASD der Jugendämter. Junge Mitarbeiter\*innen, die aufgrund fehlender Berufs- und Lebenserfahrung mit ihren Aufgaben überfordert sind. Ähnlich im Gesundheitswesen. Frisch examinierte Pflegekräfte werden auf eine Akutstation oder einer anästhesiologischen Intensivstation eingesetzt. Sie werden durch die Dramatik der Arbeit überfordert.

## **4. Mythologie, Religion und Geisteswissenschaft**

In den Vorarbeiten zu diesem Artikel habe ich verschiedene Reflexionsebenen für das Phänomen des Scheiterns zusammengestellt und dabei wesentliche Hinweise auf einen m.E. angemessenen und konstruktiven Umgang mit Erfahrungen des Scheiterns gefunden. In meinem Artikel kann ich nur exemplarisch auf einzelne Konzepte eingehen.

### **4.1 Mythologie und Religion**

#### **Die Sage des Sisyphos aus der griechischen Mythologie**

„Sisyphos, der Sohn des Aiolos, der listigste aller Sterblichen, baute und beherrschte die herrliche Stadt Korinth auf der schmalen Erdzunge zwischen zwei Meeren und zwei Ländern. Für allerlei Betrug traf ihn in der Unterwelt die Strafe, da (sic.) er einen schweren Marmorstein, mit Händen und Füßen angestemmt, von der Ebene eine Anhöhe hinaufwälzen mußte. Wenn er aber schon glaubte, ihn auf den Gipfel gedreht zu haben, so wandte sich die Last um, und der tückische Stein rollte wieder in die Tiefe hinunter. So mußte der gepeinigter Verbrecher das Felsstück wieder von neuem und immer von neuem emporwälzen, daß (sic.) der Angstschweiß von seinen Gliedern floß (sic)“ (Schwab, 1982: 112).

Besonders bemerkenswert an dem griechischen Mythos sind die einzelnen Details, die schließlich zur harten Strafe des Sisyphos führen. Sisyphos gelingt es, Thanatos, den Tod, zu überlisten. Sie trinken gemeinsam Ouzo und schließlich kann Sisyphos den betrunkenen Tod fesseln. Als keine Krieger mehr sterben, wird Ares, der Gott des Streites, zornig. Er befreit den Tod und schickt stattdessen Sisyphos in die Unterwelt. Eine erneute List lässt aber Sisyphos überleben. Noch vor seinem Tod beauftragt er seine Frau Merope im Falle seines Todes nicht zu trauern und ihm kein Totenopfer beizulegen. In der Unterwelt angekommen, löst die fehlende Trauer und das fehlende Totengeschenk Irritationen aus.

Schließlich schlägt Sisyphos dem Gott Hades vor, ihn zu den Lebenden zurückzuschicken, damit er seine Frau beauftragen kann, für ihn ein Totenopfer abzuhalten. Bei den Lebenden angekommen, bricht Sisyphos sein Wort und macht sich über die Unterwelt lustig. In der griechischen Mythologie hat Sisyphos jetzt den Bogen überspannt und den unbändigen Zorn von Zeus verursacht, der ihn nun mit der o.g. harten Strafe belegt (vgl. Wilisch 1915: 958-972).

In der griechischen Mythologie ist das sich unendlich wiederholende Scheitern an der Aufgabe, den Stein zu wälzen unmittelbar mit dem Umgang mit dem Tod verbunden: Sisyphos handelt schlau, aber eben nicht klug und schon gar nicht tugendhaft, wie Aristoteles dies später ausgearbeitet hat. Im Blick auf die Charaktertugenden fehlt Sisyphos die angemessene innere Haltung (*hexis*). Daraus resultierend mangelt es in seinem Verhalten an Besonnenheit (*sophrosynae*) (vgl. Ludwig 2013: 2). Sisyphos erhebt sich in seine Schadensfreude über die Götter und über den Tod. Dies Verhalten führt nach der Sage zu der harten Konsequenz in Form des unablässigen Scheiterns.

Der Mythos des Sisyphos stützt meine anfängliche These: Erfahrungen des Scheiterns stehen in einem Zusammenhang mit unserer Haltung gegenüber der Sterblichkeit und der Begegnung mit dem Tod. Scheitern und die Auseinandersetzung mit dem Tod als Grenze der menschlichen Existenz sind eng miteinander verbunden. *Wer den Tod nicht ernst nimmt*, wer meint, den Tod mit allerlei Tricks überlisten zu können, der wird im Mythos letztlich mit einer dauerhaften Strafe belegt, die ihn permanent mit dem Absurden konfrontiert.

Albert Camus hat sich in seiner Aufnahme des Sisyphos Mythos ausführlich mit dem Absurden auseinandergesetzt. Sein Konzept werde ich im Kapitel 4.2.1 vorstellen und die daraus resultierende Haltung skizzieren. Schon an dieser Stelle möchte ich festhalten, dass der Sisyphos Mythos über eine hohe Aktualität zu unserem heutigen Umgang mit Sterblichkeit, Trauer und Tod verfügt. Am Beispiel des Gesundheitswesens wird das sehr deutlich: Das Wissen und die medizinischen Möglichkeiten sind außerordentlich beeindruckend. Oft aber fehlt es am guten Augenmaß beim Einsatz der Maßnahmen. In verschiedenen Abwehrrangements versuchen Ärzt\*innen und Betroffene dem Tod ‚ein Schnippchen zu schlagen‘. Vielleicht ist das eine moderne Form, mit dem Tod ‚erst mal

einen Ouzo zu trinken‘, weil sich danach immer noch sehen ließe, wie sich die Sache weiterentwickeln könnte ...

Entscheidend für unseren Umgang mit Fehlern, Misslingen und Scheitern ist unser Blick auf den Tod. Es macht einen wesentlichen Unterschied: erkenne ich den Tod als unüberwindliche Grenze an? Gelingt es mir, die Sterblichkeit in seiner Tiefenrealität für mein Dasein anzuerkennen und anzunehmen? Oder verharre ich in ängstlicher Vermeidung, gehe der Illusion nach, den Tod beherrschen zu können, indem ich wenigstens den Todeszeitpunkt zu verschieben in der Lage wäre?

Der Umgang mit Scheitern und die Haltung gegenüber dem Tod sind nicht voneinander zu trennen. Diesen Hinweis gibt uns der griechische Mythos und diese Sicht deckt sich mit meiner persönlichen Überzeugung. Um der Bedeutung des Todes gerecht zu werden, möchte ich im folgenden Kapitel einen Blick auf den mexikanischen Totenkult werfen. Warum ist eine solche gedankliche Reise nach Mexiko in diesem Zusammenhang angebracht? Möglicherweise werden im Kontrast sehr unterschiedlicher Vorstellungen die jeweiligen Konturen noch schärfer erkennbar: Die mexikanische Kultur und ihre Haltungen zum Sterben und Tod unterscheiden sich sehr grundsätzlich von allen westlichen Kulturen und Religionen. Auch gegenüber östlichen Vorstellungen eines Kreislaufs der Wiedergeburt hebt sich das mexikanische Verständnis deutlich ab.

### **Aztekische Wurzeln und Allerheiligen: Das mexikanische Totenfest**

Im Ritus des mexikanischen Totenfestes wird der Tod im Rahmen eines Volksfestes in den jährlichen Festkalender integriert. Es scheint kein Tabu und kaum Abwehr gegenüber dem Phänomen der Sterblichkeit zu existieren. Stattdessen wird das Totenfest als ein sehr freudiges Ereignis erwartet, zu dem die eigenen Verstorbenen in die Familie eingeladen werden können. Man freut sich auf die erwarteten Gäste und feiert deren Besuch mit ausgelassenen Riten und bunten Farben.

Der Verein Calaca e.V. organisiert seit über 20 Jahren in Berlin das *Mexikanische Totenfest*, das folgendermaßen beschrieben wird:

„eine Veranstaltung für Erwachsene und Kinder mit Theater, Musik, Ausstellung, Workshops und einem großen, bunten Altar für die Verstorbenen. Die langjährige Erfahrung mit den Themen „Trauer“ und „Tod“ hat dazu geführt, dass wir zu Veranstaltungen und

Seminaren eingeladen werden, um unsere Arbeit vorzustellen. Dazu gehören auch Theaterstücke für Kinder und Erwachsene, die bei Bedarf von einer erfahrenen Pädagogin vor – und/oder nachbereitet werden können“ (Calaca e.V. o.J.).

Der Verein fragt:

„Woher kommt dieser eigenartig-kumpelhafte Umgang mit dem Tod? Die Wurzeln liegen in der Zeit vor der spanischen Eroberung. Die indianischen Vorfahren der Mexikaner begriffen das Leben und den Tod als Einheit. Leben konnte nur durch den Tod entstehen und umgekehrt, Geburt und Sterben gehörten zusammen. So brachten die Azteken der Sonne zum Beispiel Menschenopfer, weil sie glaubten, dass sie nur so am nächsten Tag wieder Licht spenden würde. Das Leben war nur eine von vielen Stationen in einer unendlichen Wirklichkeit. Wer starb, der kam nicht in den Himmel oder die Hölle, sondern in eine von 13 verschiedenen „Regionen“, die alle ganz attraktiv waren. Die Vorstellung einer Hölle, wie im Christentum, gab es nicht. Wohin ein Toter wanderte, das hing davon ab, wie er ums Leben kam: starb eine Frau zum Beispiel während der Geburt, so ging sie direkt ins Reich der Sonne – ein paradiesischer Ort. Auch gefallene Krieger kamen in ausgesucht schöne Regionen, während ein vom Blitz Getroffener etwas bescheidener, aber keineswegs schlecht weiterleben durfte. Eine Strafe für ein eventuell schändlich geführtes Leben gab es nicht. Wohin die Reise später gehen würde, das war vom Lebenden nicht zu beeinflussen. Unter diesen Umständen gab es eigentlich keinen Grund, den Tod zu fürchten. Die aztekische Gesellschaft war sehr streng organisiert, das Leben war hart und voller Entbehrungen“ (ebd.).

Diese Beschreibung auf der Homepage des Vereins deckt sich mit einem Beitrag, den Karsten Garscha (1993: 16-37) zum mexikanischen Totenkult veröffentlicht hat. Garscha (1993) beschreibt hier den Totenkult anhand von literarischen Beispielen als ein Ergebnis der Religionsvermischung von alter aztekischer Kultur mit dem katholischen Glauben. Vor dem Hintergrund der Geschichte des lateinamerikanischen Volkes haben die Menschen viele blutige Erfahrungen mit dem Tod durch kriegerische Auseinandersetzungen gemacht, die sich in der heutigen Ausgestaltung des Totenkultes widerspiegeln. Garscha benennt kritisch eine Tendenz „zur Ästhetisierung und Kommerzialisierung des Totenkults durch Kunsthandel, Tourismus und Kitschindustrie“ (ebd.: 37).

Es bleibt trotz dieser Einschränkung m.E. der bemerkenswert offene Umgang mit dem Tod als Kontrast zu unserer westlichen Kultur und zu den östlichen Religionen bestehen. Wesentlicher Unterschied ist die fehlende Auswirkung von „Verdiensten zu Lebzeiten“ auf die Totenwelt. Nicht eine untadelige Lebensführung, nicht ein gutes Karma, sondern die Todesumstände beeinflussen den Ort nach dem Tod. Vor diesem Hintergrund wäre eine Untersuchung zum Umgang mit dem Phänomen des Scheiterns in der mexikanischen Kultur lohnend. Ist das Phänomen des Scheiterns dort weniger schambesetzt? Ist ein Umgang mit Fehlern dort offener als in der hiesigen Kultur? Eine solche Untersuchung würde allerdings den Rahmen dieser Arbeit sprengen.

## **Christentum: Scheitern als Grundmerkmal des Menschen**

Trotz der rückläufigen Bedeutung der Kirche in unserer Gesellschaft haben die christlichen Vorstellungen unser Denken und Fühlen angesichts von Sterben und Tod und auch im Umgang mit Verfehlungen und Scheitern wesentlich geprägt. Wie also beantworten die christliche Religion, der alttestamentliche Glaube und die neutestamentliche Sicht die Fragen nach Gelingen und Scheitern, nach Leben und Tod? Welche Folgen hat ein christliches Verständnis für die Konfrontation mit dem Scheitern?

## **Altes Testament und jüdischer Glaube**

Menschliches Gelingen und Scheitern hängen in alttestamentlicher Auffassung unmittelbar mit dem Hören auf Gott und dem ungetrübten Kontakt zu ihm ab. In einer lebendigen Beziehung zu Gott in Form von Gehorsam des Volkes Israel gegenüber Gott als *Hören* und *Tun* liegt der entscheidende Parameter.

In Deuteronomium 6 wird diese Überzeugung als zentraler Glaubenssatz formuliert:

»Höre, Israel, der HERR (sic!) ist unser Gott, der HERR allein. Und du sollst den HERRN, deinen Gott, lieb haben von ganzem Herzen, von ganzer Seele und mit all deiner Kraft. Und diese Worte, die ich dir heute gebiete, sollst du zu Herzen nehmen und sollst sie deinen Kindern einschärfen und davon reden, wenn du in deinem Hause sitzt oder unterwegs bist, wenn du dich niederlegst oder aufstehst. Und du sollst sie binden zum Zeichen auf deine Hand, und sie sollen dir ein Merkzeichen zwischen deinen Augen sein, und du sollst sie schreiben auf die Pfosten deines Hauses und an die Tore« (Die Bibel 2017, Dtn 6, 4-9).

Im jüdischen Gebet des Schma Jsrael werden die Folgen des Hörens oder nicht Hörens sehr deutlich herausgestellt:

„Es wird sein, wenn ihr auf Meine (sic) Gebote immer hören werdet, ... so werde Ich den Regen eures Landes zur richtigen Zeit geben, Frühregen und Spätregen, du wirst dein Getreide einsammeln, deinen Most und dein Öl. Ich werde das Gras auf deinem Feld für dein Vieh geben; du wirst essen und satt werden. Hütet euch, dass euer Herz nicht verführt werde und ihr abweicht ... Der Zorn des Ewigen wird dann gegen euch entbrennen, Er (sic) wird den Himmel verschließen, dass kein Regen komme, und der Erdboden wird seinen Ertrag nicht geben; ihr werdet bald aus dem guten Land schwinden, welches der Ewige euch gibt“ (Jüdische Info, o. J.).

Ein anschauliches Beispiel für diesen Zusammenhang ist die Person des Moses während des Auszugs aus Ägypten: solange er die Hand hebt und damit aufmerksam und achtsam

für Gottes Gegenwart ist, siegt das Volk Israel. In jedem Moment, in dem Mose Aufmerksamkeit und Körperspannung verliert, wendet sich das Geschehen gegen Israel (vgl. Die Bibel 2017, Exodus 2).

In der alttestamentlichen Auffassung wird Scheitern als Folge der Gottesferne verstanden, in der Menschen ihr Angewiesensein auf Gott vergessen, sich anderen Göttern zuwenden oder sich in ihrer Hybris selbst an die Stelle Gottes setzen. So berichtet das Alte Testament von immer neuen Persönlichkeiten (Richtern, Königen und Propheten), die die Menschen an Gott und den notwendigen Gehorsam ihm gegenüber erinnern.

### Neues Testament

Im neuen Testament greift Paulus diese alttestamentliche Grundhaltung auf. Er reflektiert menschliches Versagen und Scheitern und setzt es in Beziehung zu Gottes Handeln in Gnade. Paulus beschreibt, was Martin Luther später im Rahmen der Reformation als *paulinische Rechtfertigungslehre* wiederentdeckt, betont und entfaltet hat. Christ\*innen leben im Spannungsfeld des Grundmerkmals von Sündig-Sein bzw. Sündig-Werden und der gnädigen Zuwendung und Annahme des Menschen durch Gott. Nach dem christlichen Verständnis in alttestamentlicher und neutestamentlicher Auffassung ist die menschliche Existenz untrennbar mit der Grundbedingung des Sündig-Seins verbunden. Menschen können und müssen sich nach Kräften bemühen, den christlichen Werten und den Geboten Gottes zu folgen. Menschen können in ihren einzelnen Bemühungen erfolgreich sein, sie sind aber außer Stande, die *Grundbedingungen* des Sündig-Werdens und des Scheiterns aus eigener Kraft zu überwinden. Gleichzeitig wird ihnen die Gnade Gottes zuteil, der sie in ihrem Scheitern als angenommene und geliebte Geschöpfe wahrnimmt, sie so stärkt und immer neu befähigt, nach dem Guten zu streben.

Im Verständnis beider Kirchen lässt sich die Rechtfertigungslehre nicht als „billige“ Gnade missverstehen und missbrauchen. In der Rechtfertigung des Gotteslosen schenkt Gott *Freiheit aus der Verstrickung* ins Scheitern, nicht aber die Erlaubnis für eine Selbstrechtfertigung im unachtsamen Verfehlen oder weiteren Sündigen.

Welche Bedeutung gewinnen die hier skizzierten christliche Grundgedanken zu Gelingen und Scheitern für den persönlichen und beruflichen Lebensalltag von Christ\*innen? An

der *Oberfläche* zählt das Phänomen des Scheiterns in christlicher Sicht zu den *Grundgegebenheiten* der menschlichen Existenz, das nicht selbstüberschätzend geleugnet, sondern *angenommen* und *akzeptiert* werden will. Erfahrungen der gnädigen Annahme durch Gott stärken den Kern der Person, fördern die Selbstannahme und bieten ein Modell für das eigene Handeln im sozialen Kontext: Wer die Erfahrung macht und von ihr lebt, in seinem Scheitern von Gott nicht verurteilt zu werden, kann sich selbst annehmen und kann darauf verzichten, andere Menschen in deren Scheitern zu verurteilen. Damit sind wesentliche Grundlagen für einen konstruktiven und lösungsorientierten Umgang mit unvermeidlichen Erfahrungen des menschlichen Scheiterns gelegt.

Gehorsam gegenüber Gott im Alten Testament und die Rechtfertigung des Gottlosen im Neuen Testament könnten leicht an dieser Oberfläche bleiben und damit missverstanden werden. Denn im Sinne einer theologisch-spirituellen Sicht *gibt es keine Kontinuität oder innere Gesetzmäßigkeit von der Gottesferne zur Gottesnähe*, von dem Entsetzen des Karfreitags zur Erlösung des Ostersonntags. Wesentlicher Moment und Stillstand des Kosmos ist der Karsamstag. Der Tod Jesu ist nicht nur schmerzhaft, sondern sinnlos, absurd. Er führt in tiefe Verzweiflung, der Kosmos steht still. Dieser Moment will in seiner Radikalität anerkannt werden. Die Stille des Kosmos ist offen dafür, dass alles im Scheitern und im Tod Jesu bleibt. Die Stille des Kosmos ist genauso offen dafür, dass aus der Ewigkeit ein Neues Rettendes hineinkommt: Die Auferstehung.

## 4.2 Philosophie und Psychotherapie

In diesem Kapitel wechsele ich von der Ebene des Mythos und der Religion auf die Ebene der philosophischen und psychologischen Beschäftigung mit dem Thema. Albert Camus' Aufnahme und Deutung des Sisyphos-Mythos erscheint mir von zentraler Bedeutung. Camus trägt zu einer außerordentlich souveränen Sicht bei, von der aus die verschiedenen in dieser Arbeit beschriebenen Haltungen besser verständlich werden und darüber hinaus ihr Gemeinsames erkennbar wird. Das Konzept des **Holismus von Ken Wilbers** (1997) sowie die **Paradoxe Theorie der Veränderung von Arnold Beisser** (1997) bieten zusätzliche wichtige Impulse für den hier dargestellten Zusammenhang.

## Albert Camus: Die Freiheit des Sisyphos

„Der Kampf gegen Gipfel vermag ein Menschenherz auszufüllen. Wir müssen uns Sisyphos als einen glücklichen Menschen vorstellen“ (Camus 2015, S. 145). Diesen Satz hat Camus am Ende seines Werkes *Der Mythos des Sisyphos* formuliert. Als Zitat und Zusammenfassung seines Buches haben diese Worte eine enorme Verbreitung gefunden. Das ist verständlich, denn ohne die Kenntnis der Gedanken und des Konzepts von Camus erscheint dieser Satz widersinnig.

Wie kann Sisyphos in solcher Strafe des Zeus auch nur annähernd etwas Ähnliches wie Glück empfinden? So könnte die Sozialpädagogin eines ASD-Teams, auf die ich mich zu Anfang meiner Arbeit mit einem Beispiel bezog, empört fragen. Allein die Vorstellung, in der griechischen Hitze einen schweren Stein zu wälzen, löst sehr unangenehme Gefühle aus. Der Sinnzusammenhang im griechischen Mythos verschärft die Lage um ein Vielfaches. Denn Sisyphos ist nicht erfolgreich. Der Stein rollt den Berg wieder herunter. Der Vorgang beinhaltet eine weitere massive Verschärfung: Das erlebte Scheitern ist nicht ein einzelnes Unglück, nach dem man sich schüttelt und mit frischem Mut einen zweiten Versuch startet. Das Scheitern des Sisyphos ist Bestandteil einer ewigen Strafe. Denn der Ablauf wiederholt sich unablässig. Es gibt kein Entrinnen. Wie kann Camus zu dieser Aussage gelangen, die uns Leser\*innen einlädt, Sisyphos als glücklichen Menschen zu begreifen? Das ist absurd!

Tatsächlich sind genau das die Gedanken von Camus, der seinen Versuch über Sisyphos als Existentialist unternimmt und sich mit dem Absurden beschäftigt. Helga Ranis (2019) hat in einem Beitrag den Ansatz von Camus zusammengefasst. Sie schreibt:

„Albert Camus ist davon überzeugt, dass dem Leid und dem Elend in der Welt kein Sinn abzugewinnen ist. Im Zentrum seiner Philosophie steht das Absurde. Der Mensch fühlt, wie fremd ihm alles ist, er erkennt die Sinnlosigkeit der Welt und stürzt in tiefe existentielle Krisen. Für Camus besteht das Absurde in der Erkenntnis, dass das menschliche Streben nach Sinn in einer sinnleeren Welt vergeblich ist.“(ebd: o.S.).

Camus entdeckt im griechischen Mythos ein Bild für Unausweichlichkeit der Konfrontation mit dem Absurden. In Camus' Vorstellung ist die Existenz des Absurden ein Strukturelement der Welt. Menschen begegnen dem Absurden in ihrem Leben immer wieder. Sie können dieser Begegnung ängstlich vermeidend ausweichen. Zuletzt aber bleibt der Tod unausweichlich. Es ist nicht möglich, die Begegnung mit dem Absurden nachhaltig zu umgehen und zu vermeiden. Ranis (2019) beschreibt diesen Zusammenhang so:

„Die Bewusstheit über die eigene elende Situation, die die Ursache der Qual sein sollte, ist aber gleichzeitig auch ein Sieg, ein Sieg des Sisyphos über sein Schicksal. Er kann sein Schicksal zwar nicht ändern, aber, es gibt kein Schicksal, das durch Verachtung nicht überwunden werden kann. Das heißt, es gibt kein Schicksal, das nicht angenommen werden kann. Diese Einsicht wiederum führt zu einer verborgenen Freude des Sisyphos. Sein Schicksal gehört ihm, sein Stein ist seine Sache, er sagt „ja“ zu seinem Schicksal und er sieht sich als Herr seiner Tage. Er gibt nicht auf, er bewältigt seine Aufgaben jeden Tag aufs Neue.“(ebd.: o. S.).

In der Vorstellung des Existentialismus gibt es keinen Gott, kein Leben nach dem Tod und das Leben an sich hat keinen Sinn. Der Mensch ist das einzige Lebewesen, das sich seiner Existenz bewusst ist und erkennt, dass es irgendwann sterben muss. Der Tod ist das einzige, das schon vorgegeben ist, man kann ihm nicht enttrinnen. Damit stellt sich die zentrale Frage, ob das Leben, die Mühe, gelebt zu haben, lohnt oder nicht. Am Beispiel des Sisyphos wird diese Frage von Camus eindeutig bejaht.

Camus sieht die Notwendigkeit, dass der Mensch die Absurdität seiner Lage erkennen, akzeptieren und sich so selber als ein freies Wesen annimmt.

„Was bleibt, ist ein Schicksal, bei dem allein das Ende fatal ist. Abgesehen von dieser einzigen fatalen Unabwendbarkeit des Todes ist alles, sei es Freude oder Glück, nichts als Freiheit. Es bleibt eine Welt, in der der Mensch der einzige Herr ist.“ (Camus 2015, S. 159)

Anlässlich des hundertsten Geburtstag Camus‘ fasst Christina Geyer (2013) im Philosophie-Magazin Hohe Luft das Anliegen von Camus folgendermaßen zusammen:

„Freiheit heißt bei Camus also, über Revolte gegen die Sinnlosigkeit zu einer Akzeptanz zu finden – und das Sosein des Lebens anzunehmen. Damit ist jedoch nicht gemeint, in eine Art Schockstarre zu verfallen – vielmehr müssen wir jene Gegebenheiten akzeptieren, die wir nicht ändern können und Entscheidungen treffen, wenn wir sie sehr wohl ändern können und wollen. Meyer erklärt es mit der Metapher eines verirrtten Wanderers, der schließlich an Ort und Stelle verhungert, weil er zu lange überlegt hat, welcher Weg ihn wieder aus dem Wald hinausführen könnte. Worum es also wirklich geht, sind Entscheidungen über Situationen, die wir beeinflussen können: Wir müssen einfach nur losgehen.“(ebd.: o.S.)

Sisyphos scheitert an der Absurdität, solange er gegen sie arbeitet. Im Widerstand gehen ihm das Augenmaß und auch die innere Kraft verloren. Er wird zerbrechen. Bildlich droht Sisyphos irgendwann selbst anstelle des Steins vom Berg zu rollen. Erst eine Anerkennung des Todes macht mich reif, um die Absurdität als reale Gegebenheit meines Lebens anzuerkennen und ertragen zu können. In solcher Akzeptanz des Handelns werde ich wieder zum Subjekt meines Handelns. Ich höre auf, mich als Opfer zu verstehen, sondern nehme mich und meine Existenz in der Begegnung mit dem Scheitern an.

Das scheint die Aufgabe zu sein: Das Scheitern als Facette des Lebens in mein eigenes Leben zu integrieren. *Ja, so ist das Leben von seiner inneren Gesetzmäßigkeit her gebaut.* Je mehr ich ahne und anerkenne, welchen tiefen inneren Charakter mein Leben hat, um so mehr werde ich zu dem Menschen, der ich wirklich bin. Vielleicht lässt sich mit solchen suchenden Formulierungen Camus' Beschreibung von Sisyphos als einem glücklichen Menschen in die eigene persönliche Haltung aufnehmen.

### **Ken Wilber: Scheitern als wesentliches Element der Transzendenz**

Ken Wilber ist ein populärer Autor in den USA. Er beschäftigte sich nach seinem akademischen Studium der Biochemie im Rahmen privater Studien mit Philosophie, Psychologie und verschiedenen östlichen und westlichen Weisheitslehren. Er übte die Praxis des Zen und des tibetischen Buddhismus und „gilt als wichtigster Theoretiker der Transpersonalen Psychologie“ (Wilber 1997: o.S., Vorwort).

Die Gedanken von Ken Wilber werden seit 1998 im *Integralen Forum* gesammelt, diskutiert und weitergeführt. Edith Zundel hatte als klinische Psychologin zunächst einen *ArbeitsKreise Ken Wilber* gegründet. Anhänger der Gedanken von Ken Wilber haben schließlich 2006 ein Organisationsmodell *Holacracy* entwickelt. Der Webauftritt des *Integralen Forums* wurde zuletzt 2018 neu aufgelegt und gibt einen umfassenden Überblick über das integrale Konzept (vgl. *Integrales Forum*, o. J.).

In meiner Darstellung der Gedanken von Ken Wilber beziehe ich mich auf sein Werk *Eine kurze Geschichte des Kosmos*, in dem Wilber ein kritisches Gegenkonzept zur Theorie der Evolution entwirft. In dem Kapitel „*Das verbindende Muster*“ (Wilber 1997: 37-55) führt er als zentralen Bestandteil seines Konzepts den Begriff des *Holon ein*.

Unter Holons versteht Wilber Ganze/Teile oder „Entitäten, die selbst ein Ganzes und gleichzeitig ein Teil von einem anderen Ganzen“ (ebd.: 40) sind. „Die Wirklichkeit besteht weder aus Dingen noch aus Prozessen ..., weder aus Ganzen noch aus Teilen, sondern aus Ganzen/Teilen“ (ebd.: 41). „Weil der Kosmos aus Holons zusammengesetzt ist, kann man durch die Untersuchung der Gemeinsamkeiten aller Holons herausfinden, was der Evolution in all den verschiedenen Bereichen gemeinsam ist“ (ebd.: 42).

Wilber formuliert zwanzig Grundaussagen zu den Holons. Dazu zählen ihr doppeltes Grundvermögen, ihre Ganzheit zu bewahren: Agenz und sich gleichzeitig als Teil in etwas anderes einzufügen: Kommunionen. Holons beinhalten nach Wilber (1992: 45) vier sog. Triebe: Ihre Zugkraft, ein Ganzes zu sein, ihre Zugkraft, ein Teil zu sein, ihre Zugkraft nach oben als Transzendenz sowie ihre Zugkraft nach unten als Auflösung. Ihre Neigung zur Transzendenz benennt Wilber auch als Eigenschaft zu emergieren. Dabei betont Wilber, dass Holons holarchisch emergieren. Wilber spielt damit auf den Begriff der Hierarchie an und drückt aus, dass über die Selbsttranszendenz von Holons neue Hierarchien entstehen.

„Wenn ein Holon in einer natürlichen Holarchie seine Position usurpiert und versucht, die Macht über das Ganze an sich zu reißen, dann entsteht eine pathologische oder Herrschaftshierarchie“ (ebd.: 50). Als Beispiel führt Wilber Krebszellen an, die den Körper wie ein Diktator unter ihre Kontrolle bringen. Wichtig ist, das »anmaßende Holon in seine Schranken zu weisen und es wieder in die natürliche Holarchie einzugliedern“ (ebd.: 51). Wesentliches Fazit für Wilber ist seine fünfte Grundaussage zu den Holons: „Jedes emergierende Holon transzendiert und inkorporiert seine(n) Vorläufer“ (ebd.: 53).

Der Vorgang des Transzendierens geschieht unter Einschließen und Mitnehmen. Diesen Vorgang beschreibt Wilber als *wiederkehrendes Grundmuster* auf allen Ebenen des Kosmos. Dies Muster durchwebt die Ebenen der Existenz angefangen von den atomaren Strukturen über die belebte Natur, den Geist bis hin zu Gott.

Für den Zusammenhang dieser Arbeit erhält dieser Gesichtspunkt des Konzepts von Wilber eine sehr bedeutsame Aussage: Scheitern ist auf allen Ebenen der Realität vorhanden und ein unverzichtbares Element jeder Transzendenz. Die Dimension des Scheiterns wird eingeschlossen und mitgenommen. Ohne das Phänomen des Scheiterns würde der Kosmos in sich zusammenbrechen. Jede Entwicklung ist geprägt vom Muster der *Transzendenz*, des *Einschließens* und *Mitnehmens* auf eine höhere Ebene.

Es gibt viel kritische Stimmen zu dem Entwurf von Wilber.

U.a. formuliert Schmickl (2011) in der Wiener Zeitung Ken Wilber ist „der meistübersetzte akademische Autor der USA, auch wenn sich der akademische Betrieb mit diesem unorthodoxen, spirituell grundierten Privatgelehrten, der so unterschiedliche philosophische Ansätze wie etwa jene von Jürgen Habermas und Sri Aurobindo zusammenführt, immens schwer tut ...“ (ebd.: o.S.).

Pfohlmann (1999) kritisiert:

„So löblich seine Versuche einer Zusammenschau sind, so erzwungen scheinen sie oftmals. Freilich läßt sich, sieht man nur oberflächlich genug hin, alles mit allem kombinieren. Würde Wilber aber nur einen einzigen der Denker, denen er einen Platz in seiner "integralen Theorie" zuweist, genau betrachten, stürzte alles zusammen“ (ebd.: o.S.).

Trotz dieser Kritik an ihm halte ich den Entwurf von Wilber als einem viel beachteten Autor für bemerkenswert. Der hier skizzierte Versuch einer Zusammenschau verschiedener Theorien und Weisheitslehren hat im Blick auf das Phänomen des Scheiterns eine *annehmende innere Haltung zur Folge*: Das Unfertige, das Misslingen, das Scheitern zählt zu den unverzichtbaren Bausteinen des Kosmos. Diesem Teil der Wirklichkeit kann nur annehmend und staunend begegnet werden.

### **Arnold Beisser: Die paradoxe Theorie der Veränderung**

Arnold Beisser steht in der Tradition der Gestalttherapie. Er hat 1997 unter Bezug auf das Werk von Fritz Perls die *Paradoxe Theorie der Veränderung* ausgearbeitet (vgl. Beisser 1997: 139-142).

„Kurz gesagt geht es um Folgendes: Veränderung geschieht, wenn jemand wird, was er ist, nicht wenn er versucht, etwas zu werden, das er nicht ist. Veränderung ergibt sich nicht aus einem Versuch des Individuums oder anderer Personen, seine Veränderung zu erzwingen, aber sie findet statt, wenn man sich die Zeit nimmt und die Mühe macht, zu sein, was man ist; und das heißt, sich voll und ganz auf sein gegenwärtiges Sein einzulassen. Indem der Gestalttherapeut es ablehnt, die Rolle dessen zu übernehmen, der Veränderung "herstellt", schafft er die Voraussetzung für sinnvolle und geordnete Veränderung“ (ebd.).

Im Bereich der Gestalttherapie unterlassen Therapeut\*innen jeden Versuch, Klient\*innen zu einer Veränderung zu ermutigen. Im Gegenteil ist die therapeutische Haltung eine grundsätzlich und radikal annehmende. Dahinter steht die Auffassung der Gestalttherapie, dass Veränderung nicht durch Bemühen, Zwang, Einsicht, Überzeugung, Interpretation oder ähnliche Mittel zu bewirken ist. Veränderungen werden stattdessen möglich, wenn Klient\*innen für einen Moment aufgeben, anders werden zu wollen als sie gegenwärtig sind, und stattdessen versuchen zu sein, was sie sind. Menschen brauchen einen festen Boden unter den Füßen, um Schritte vorwärts machen zu können. Ohne solche Basis der aktuellen Realität der Klient\*innen sind Entwicklungsschritte unmöglich.

Im Blick der Gestalttherapie befinden sich Klient\*innen in der ständigen Spannung zwischen einem von ihnen erstrebten Seinszustand und dem erlebten aktuellen Zustand. Dabei nehmen Klient\*innen eine indifferente Zwischenposition ein, denn sie identifizieren sich nie ganz mit einer der beiden Seiten. In der Gestalttherapie werden Klient\*innen deshalb eingeladen, sich zu einem Zeitpunkt immer nur ganz auf eine der beiden Seiten zu begeben. Egal mit welcher Seite sie beginnen, erhalten sie die Einladung, danach auf die andere Seite zu wechseln. So können Klient\*innen das sein, was sie in einem aktuellen Ausglick sind.

„Wenn fragmentierte, voneinander entfremdete Teile des Selbst in einer Person die Form separater Rollen annehmen, regt der Gestalttherapeut eine Kommunikation zwischen diesen Rollen an. Gegebenenfalls fordert er sie buchstäblich dazu auf, miteinander zu sprechen. Falls der Klient dem widerspricht oder auf eine Blockade hinweist, lädt der Therapeut ihn einfach ein, sich vollständig in den Widerspruch oder die Blockade hineinzusetzen. Die Erfahrung hat gezeigt, daß (sic) Integration eintritt, wenn der Klient sich mit den entfremdeten Fragmenten identifiziert. Folglich kann man anders werden, wenn man - vollständig - wird, was man ist“ (ebd.).

Die Gedanken der Gestalttherapie handeln nicht ausdrücklich vom Scheitern. Dennoch sehe ich einen sehr engen und bedeutsamen Zusammenhang zu dem hier betrachteten Thema des Scheiterns. Eigene Fehler, eigenes Versagen, eigenes Scheitern werden oft schamhaft vertuscht, geleugnet oder verharmlost. Anna Freud hat solche Mechanismen in Ihrem Werk *Das Ich und seine Abwehrmechanismen* ausführlich untersucht und dargestellt (vgl. Freud 1977): Bewusst oder unbewusst werden Lebensumstände abgewehrt, wo die damit verbundenen Emotionen (noch) nicht bewältigt und erlebt werden können und zu einer massiven Überforderung und damit Dekompensation der Person führen würden. Solche Angstabwehr wird von Betroffenen nicht nur gegenüber Dritten, nämlich ihren Kolleg\*innen, Mitarbeitenden und Vorgesetzten praktiziert, sondern – viel gravierender – verhindert sie eine notwendige nüchterne und solide Selberreflektion.

An dieser Stelle eröffnen die Gedanken der Gestalttherapie neue Möglichkeiten. In dem Konzept der *Paradoxen Theorie der Veränderung* werden Menschen befähigt, nicht in ihrer Angstabwehr zu verharren, sondern die Realität eines Fehlers, eines Misslingens, eines Versagens, eines Scheiterns anzuerkennen. Die Einladung eines (therapeutischen) Gegenübers, ganz auf die Seite der unangenehmen Realität zu gehen, sie anzuerkennen und mit ihrer Stimme bzw. aus ihrer Perspektive heraus zu agieren, stärkt Betroffene in einem erheblichen Ausmaß.

Innerhalb des Formats der Supervision wird ein\*e Supervisor\*in nicht in die Rolle einer Gestalttherapeut\*in wechseln und damit das Format der Supervision verlassen. Im Sinne der Reflexivität von Supervision kann er\*sie allerdings die Vorgehensweise und das Konzept der *Paradoxen Theorie der Veränderung* einbringen und als mögliche Haltung und Handlungsoption angesichts von Erfahrungen des Scheiterns vorstellen. Solche Reflexion würde – ganz im Sinne des Gestaltkonzeptes – keinen Appell zur Veränderung beinhalten. Innerhalb der Reflexivität bleibt es in der eigenen Entscheidung des\*der Supervisand\*in, Interesse für das Gestaltkonzept zu entwickeln, das Konzept versuchsweise zu übernehmen und die Haltung zu üben – oder eben auch nicht.

## 5. Fazit

Resümierend geht es im Folgenden um die Überprüfung meiner anfänglichen Thesen:

### **Scheitern als existentielle Grunderfahrung**

Anfangs hatte ich formuliert, dass Scheitern ein menschliches Existential sei. Erfahrungen des Scheiterns können als schmerzhaft Begegnungen mit der eigenen Begrenztheit und Sterblichkeit verstanden werden. Diese These sehe ich bestätigt.

Vor allem in der Analyse des Mythos des Sisyphos durch **Albert Camus** zeigt sich die existentielle Dimension des Scheiterns. Die Begegnung mit dem Absurden zählt zu den Grunderfahrungen des Menschen. Wo Menschen in der Lage sind, dieser Grunddimension des Absurden im Alltag zu begegnen, ohne ihr im Sinne einer Angstabwehr auszuweichen, da kann man sie „glücklich“ nennen.

Im christlichen Glauben beinhaltet die Rechtfertigungslehre des Paulus, die Martin Luther für die Reformation wiederentdeckt und entfaltet hat, eine ähnliche **Tiefendimension**: Gott fordert unbedingten Gehorsam und Treue des Menschen. In der anthropologischen Sicht des Alten und Neuen Testaments, wie Paulus es zu seiner Zeit ausformuliert hat, ist der Mensch aber genau dazu nicht in der Lage. Er gilt als sündig und mangelt an der Gerechtigkeit, die Gott von ihm fordert. Die Paradoxie liegt darin, dass Gott den Menschen in genau dieser Grunddimension des Nicht-Könnens rechtfertigt, liebt und annimmt.

Zwischen Karfreitag und Ostern wird die Absurdität des Todes Jesu in aller Radikalität sichtbar. Wesentlicher Faktor ist dabei: es gibt keine folgerichtige und erwartbare Konsequenz der Auferstehung. Der Kosmos ist offen. Doch die Auferstehung geschieht. Dies Mysterium kann nur geglaubt und in der Spiritualität, in Stille, Meditation, Gottesdienst und Abendmahl als wirksam erfahren werden.

Die Konzepte von **Ken Wilber** und **Arnold Beisser** sind in ihrem Kern **integrative Konzepte, die als angemessene Haltung gegenüber dem Scheitern die Haltung der Annahme** empfehlen. Die Antwort des Menschen auf die Begegnung mit dem Absurden, auf die Zerrissenheit des Kosmos, auf die erlebte Gottesferne, der Konfrontation mit dem radikalen Scheitern, kann nur eine annehmende Antwort sein. So wird das Paradoxon der Veränderung möglich und manchmal ereignet es sich. Alle Veränderungen sind Prozesse der (Selbst-)transzendenz, die aus der schöpferischen inneren Kraft des Kosmos heraus geschehen. Ein willentlicher Zugang für Menschen scheint nicht möglich, sondern eher kontraproduktiv zu sein.

Der **Mythos des Sisyphos** zeigt in seiner ursprünglichen Überlieferung die Grunddimension des Todes auf. Der menschliche Versuch, dem Tod ‚ein Schnippchen zu schlagen‘, gelingt nicht und führt im Mythos zur ‚Strafe‘ eines unendlichen Scheiterns. Der Tod will stattdessen respektiert und als Realität angenommen werden. Scheitern und Tod sind im Mythos eng miteinander verwoben.

Der Synkretismus des mexikanischen Totenkults erstaunt durch seinen unbefangenen Umgang mit dem Tod, es scheint kaum ein Tabu vorzuherrschen. Vielleicht liegt das in der aztekischen Kultur begründet, die **keinen Tun-Ergehen-Zusammenhang kennt**. Der Tod hat in der mexikanischen Geschichte in unzähligen blutigen Kriegen sein schreckliches Gesicht gezeigt, er wurde aber nicht mit eigenem Versagen in Zusammenhang gebracht.

### **Reflexivität als angemessene Vorgehensweise in der Supervision**

Die hier dargelegte Einordnung des Scheiterns in einen *existentiellen Zusammenhang* macht deutlich, in welchem hohen Ausmaß Supervision zur Stärkung beiträgt. Neben

vielen anderen Kompetenzen liegt eine wesentliche Qualität von Supervision in ihre **Haltefunktion**. Der berufliche Alltag und die Emotionen, die dieser Alltag auslöst, werden in der Supervision gehalten. Angesichts von Erfahrungen des Scheiterns sind diese Emotionen oft sehr stark. Wilfried Bion hat 1962 den Begriff des Containing geprägt. Damit meint er die Fähigkeit z.B. von Psychotherapeut\*innen, starke negative Gefühle eines\*r Klient\*in aufzunehmen, sie haltend zu verwandeln und danach in einer für den\*die Klient\*in erträglichen Form neu einzubringen (vgl. Bion 1997). Solches Containing erfüllt eine wichtige stabilisierende Aufgabe. Der vorliegende Beitrag zeigt, dass Supervision neben Analyse und Containing viel mehr kann. **Die Reflektion verhilft dabei zu einer Stärkung für alle Beteiligten.**

Damit solche Reflektion angesichts von Scheiterungserfahrungen gut gelingt, braucht es Voraussetzungen, die in der Person einer Supervisor\*in liegen: Es ist m.E. hilfreich, wenn Supervisor\*innen ein breites Wissen über die religions-, kultur- und geisteswissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema mitbringen. Erst auf diese Weise wird eine sorgfältige Reflektion gemeinsam mit den Supervisand\*innen möglich sein. Der\*Die Supervisor\*in bietet dabei nicht *eine* (= seine\*ihre) Deutung als *Lösung* an, sondern kann im Rahmen der Reflektion in verschiedene Denkmodelle eintauchen, sie kritisch durchdenken und prüfen, inwieweit diese für die aktuelle Lage tragfähige oder hilfreiche Umgangsweisen anbieten. Die Entscheidung, welche Deutung genau ein Team oder eine Einzelperson tatsächlich anspricht und ihr\*ihm zu einer distanziert-souveränen Haltung verhilft, treffen die Supervisand\*innen selber.

### **Stärkung bzw. Wiederherstellung einer souveränen Position**

Neben der Reflektion als Distanzierungsmöglichkeit mit der Wahlfreiheit des Einzelnen für verschiedene Denkmodelle oder Haltungen, wirkt Supervision auch in einem weiteren Sinn stärkend. In der Analyse von Rebekka Reinhard<sup>3</sup> ist die Stärkung der *Negative Capability* angesichts von Erfahrungen des Misslingens und Scheiterns wesentlich, um die eigene souveräne Position wieder zu erlangen.

<sup>3</sup> Die Gedanken von Rebekka Reinhard (2015) „Bruchlandung als Management-Prinzip“, stelle ich in meinem Folgebeitrag im Detail vor.

Hier rückt die Person eines\*r Supervisor\*in in den Blick. Denn eine gemeinsame Reflexion im Umgang mit Erfahrungen des Scheiterns lebt, m.E. neben der Kenntnis verschiedener Deutungsmodelle, auch von den persönlichen Erfahrungen einer Supervisor\*in im *Durcharbeiten von selbst erlebtem Scheitern*. Wo persönliche Erfahrungen der\*des Supervisor\*in zu einem Testfall der verschiedenen Deutungsmodelle aus Religion-, Kultur- und Geisteswissenschaft geworden sind, entsteht eine hohe und glaubwürdige Sprachfähigkeit zum Thema des Scheiterns.

In solcher Sprachfähigkeit erkenne ich ein wesentliches Qualitätsmerkmal von Supervision: Wo Scheitern meist als Klage Thema, mit großer Angstabwehr und im Kleid von Projektionen auftaucht, ist es befreiend, in einem möglichst angstfreien Setting offen über eigenes Scheitern als Team oder als Individuum zu sprechen. Die Sprachfähigkeit trägt bereits zur ersten Lösung von Blockaden bei. Es ist gut, Solidarität im Blick auf Erfahrungen des Scheiterns zu spüren und zu erfahren, dass der Umgang mit Scheitern als menschliches Existential zu verstehen ist und als solches angenommen werden kann.

Insofern zählt das Wissen um die Unausweichlichkeit von Erfahrungen des Scheiterns und die Erfahrung persönlichen Scheiterns inkl. dessen Durcharbeitung m.E. zu den unverzichtbaren Merkmalen eines supervisorischen Habitus. Das Phänomen des Scheiterns verbindet Supervisor\*innen solidarisch mit ihren Supervisor\*innen und umgekehrt. Im Bereich der Fehler gilt darüber hinaus, was Karin Lackner im Jahr 2015 für Beratungsprozesse beschrieben hat: Reflexion findet statt oder sie findet nicht statt. Sie kann nicht scheitern. Sie kann zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Es kann auch geschehen, dass Erfahrungen des Scheiterns aufgrund der damit verbunden hohen Emotionalität für den aktuellen Moment eine Reflexion verhindern und diese erst später möglich wird. Ein Scheitern von Reflexion als solcher ist unmöglich (vgl. Lackner 2015: 41-50).

## **6. Schlussgedanken**

Im Rückblick auf verschiedene Supervisionsprozesse aus meiner eigenen supervisorischen Praxis bestätigt sich, dass der Blick auf die Deutungs- und Verarbeitungsversuche der Mythologie, Religion, Philosophie und Psychologie zum Thema Scheitern resiliente

Kräfte wecken, Annahme, Gelassenheit und Humor fördern und in Einzelfällen auch Lösungswege aufzeigen können.

Die Stärke einer reflexiven Vorgehensweise liegt darin, dass die Deutungshoheit bei den Teammitgliedern bzw. Einzelsupervisanden\*innen bleibt. Die Supervisor\*in kann und darf auf Deutungen verzichten. Eine reflexive Arbeit unter Bezug auf die bereits vorhandene und z.T. jahrhundertealte breite Beschäftigung mit dem Phänomen des Scheiterns als einem Menschheitsthema trägt wesentlich zur Stärkung bei. Insofern habe ich in der vorliegenden Arbeit Bausteine zusammengetragen, die den Methodenkoffer einer reflexiven Vorgehensweise um mögliche Elemente bereichern kann.

In der Bewältigung von alltäglichen Erfahrungen des Scheiterns verhilft Supervision mittels Containing und mittels einer gleichzeitigen sorgfältigen Analyse und Reflektion zum angemessenen Umgang und Wiederherstellung einer souveränen Position. In der Begegnung mit einem ‚radikalen‘ Scheitern zeigt sich Supervision im Sinne einer supervisorischen Haltung solidarisch und teilt die menschliche Grunderfahrung der Begegnung mit dem Absurden. Sie übt sich gemeinsam mit den Supervisand\*innen in der Annahme des Absurden.

In meinem Folgebeitrag „Fehlerkultur – Wo Selbstoptimierung an ihre Grenzen stößt“ werde ich auf unterschiedliche Haltungen zu dem Phänomen „Fehler / Scheitern“ in den Feldern der Kunst und der neueren Beratungsmodelle und einer kritischen Auseinandersetzung mit diesen Beratungsmodellen eingehen. Dort entfalte ich auch eine vertiefende Differenzierung von Fehlern, einem ‚milden‘ und einem ‚radikalen‘ Scheitern.

## Literatur

Beisser, Arnold (1997): Die Paradoxe Theorie der Veränderung. In: Beisser, Arnold: Wozu brauche ich Flügel? Ein Gestalttherapeut betrachtet sein Leben als Gelähmter. 5. Auflage. Wuppertal: Peter Hammer Verlag, S. 139-143.

Bion, Wilfried R. (1997): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bosetti, Sarah (2017): Ich bin sehr hübsch, das sieht man nur nicht so. Von einer, die auszog, das Scheitern zu lernen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

Bosch, Ulf (2019): Fehlerkultur. Scheitern ist ein integraler Bestandteil von Innovation, [online] URL: <https://www.buchreport.de/news/pp-scheitern-ist-ein-integraler-bestandteil-von-innovation/> [Stand: 17.12.2024].

- Calaca e.V. (o.J.): [online] URL: <http://neu.calaca.de/ueber-uns/unsere-arbeit/> [Stand: 12.06.2022].
- Camus, Albert (2015): Der Mythos des Sisyphos. Deutsch und mit einem Nachwort von Vincent von Wroblewsky, In neuer Übersetzung, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Cerny, Martina (2013): Fehler als Lernchance? Eine Problemanalyse anhand einer Befragung von Grundschulpädagoginnen und Grundschulpädagogen. Master Thesis. Donau-Universität Krems.
- Conradi, Christian (2017): Das Scheitern an sich bekommt viel zu wenig Aufmerksamkeit, [online] URL: <https://viertausendhertz.de/sf18/> [Stand: 10.06.2022].
- Die Bibel. Lutherübersetzung (2017): Stuttgart: Deutsche Bibelgesellschaft.
- Freud, Anna (1977): Das Ich und seine Abwehrmechanismen. Reihe Geist und Psyche, 9. Auflage, München: Kindler.
- Garscha, Karsten (1993): Das Leben, eine kurze Reise: Der mexikanische Totenkult. In: Iberoamericana (1977-2000), 1993, 17. Jg., No. 2 (50) (1993), S. 16-37.
- Geyer, Christina (2013): Warum Sisyphos glücklich ist, [online] URL: <https://www.hoheluft-magazin.de/2013/12/warum-sisyphos-gluecklich-ist/> [Stand: 18.06.2022].
- Hajnos, Nicole (1999): Die Aristotelische Katharsis. München: Grin-Verlag.
- Integrales Forum (o.J.): Geschichte des Integralen Forum, [online] URL: <https://www.integralesforum.org/das-if/geschichte-if> [Stand: 10.06.2022].
- Jüdische Info (o.J.): Übersetzung des Schma Jisrael [online] URL: [https://de.chabad.org/library/howto/wizard\\_cdo/aid/834753/jewish/bersetzung.htm](https://de.chabad.org/library/howto/wizard_cdo/aid/834753/jewish/bersetzung.htm) [Stand: 15.05.2022].
- Jung, Dirk (2014): Scheitern in der Beratung, [online] URL: <https://www.denkmodell.de/scheitern-in-der-beratung/> [Stand: 17.12.2024].
- Kuhnert, Sebastian; Thomann, Gerin; Wehner, Theo & Clases, Christoph (2016): Failure Management. Vier Deutungen zum Scheitern. Berlin und Heidelberg: Springer.
- Lackner, Karin (2015): Beratung scheitert nicht! In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 33 (3), S. 41-50.
- Ludwig, Bennet (2013): Die aristotelischen Tugenden. Einführung in die praktische Philosophie des Aristoteles. München GRIN Verlag.
- Lund, Robert (2007): Revenge of the White Swan. In: American Statistician. 61(4) 2007, S. 189–192.
- Pépin, Charles D. (2017): Die Schönheit des Scheiterns. Kleine Philosophie der Niederlage. Aus dem Französischen von Caroline Gutberlet. München: Carl Hanser.
- Pfeifer, Wolfgang et al. (1993): „scheitern“ in Etymologisches Wörterbuch des Deutschen, digitalisierte und von Wolfgang Pfeifer überarbeitete Version im Digitalen Wörterbuch der deutschen Sprache, [online] URL: <https://www.dwds.de/wb/etymwb/scheitern> [Stand: 11.05.2022].
- Pfohlmann, Oliver (1999): Alles in Allem. Ken Wilber versucht sich in "Das Wahre, Schöne, Gute" an einer Synthese. Literaturkritik.de, [online] URL: <https://literaturkritik.de/id/689> [Stand: 11.06.2022].
- Ranis, Helga (2019): Philosophie für Zwischendurch: Der Mythos des Sisyphos, [online] URL: <https://www.quellonline.de/philosophie-fuer-zwischendurch-der-mythos-des-sisyphos/> [Stand: 18.06.2022].

- Schmickl, Gerald (2011): Vier Fenster zur Realität. Wiener Zeitung, [online] URL: [https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/reflexionen/vermessungen/395505\\_Vier-Fenster-zur-Realitaet.html](https://www.wienerzeitung.at/nachrichten/reflexionen/vermessungen/395505_Vier-Fenster-zur-Realitaet.html) [Stand: 11.06.2022].
- Schüttelkopf, Elke M. (2013): Lernen aus Fehlern. Wie man aus Schaden klug wird. Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Schwab, Gustav (1982): Sagen des klassischen Altertums. Frankfurt am Main: Insel Verlag.
- Spychiger, Maria, Oser, Fritz; Hascher, Tina & Mahler, Fabienne (1999). Entwicklung einer Fehlerkultur in der Schule. In: Althof, Wolfgang (Hrsg.): Fehlerwelten. Wiesbaden: Springer VS.
- VELKD (Hrsg.) (1999): Die Gemeinsame Erklärung der Rechtfertigungslehre. Alle offiziellen Dokumente von Lutherischem Weltbund und Vatikan. Texte aus der VELKD Nr. 87 Juni 1999, Hannover.
- Wilber, Ken (1997): Eine kurze Geschichte des Kosmos. Frankfurt am Main: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Wilisch, Erich (1915): Sisyphos. In: Wilhelm Heinrich Roscher (Hrsg.): Ausführliches Lexikon der griechischen und römischen Mythologie. Band 4, Leipzig 1915, Sp. 958-972 (Digitalisat)
- Wirbals, Harald (2015): Vom Scheitern, In: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. Die Zeitschrift für Beraterinnen und Berater, 33 (3), S. 10-14.