

Heft 50  
Oktober 2017  
25. Jahrgang

# FORUM

*Supervision*

## Konsum – Gesellschaft – Arbeit

Annemarie Bauer  
Sarah Baumann  
Volker Dieringer  
Hans-Peter Griewatz  
Kai-Uwe Hellmann  
Tina Heitmann  
Manuela Roth-Vormann  
Wolfgang Schmidbauer  
Volker Jörn Walpuski

Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“  
*Konsum – Gesellschaft – Arbeit*  
(Heft 50)  
25. Jahrgang

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Frank Austermann  
Prof. Dr. Katharina Gröning  
Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Redaktion**

Petra Beielstein  
Heike Friesel-Wark  
Hans-Peter Griewatz  
Angelo Schmidt

**Kontakt**

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)  
Weiterbildender Masterstudiengang "Supervision und Beratung"  
z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning  
Postfach 100131  
33501 Bielefeld  
E-Mail: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)  
Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334



Oktober 2017, Universität Bielefeld

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	4
<b>I Artikel</b>	
<hr/>	
<b>Kai-Uwe Hellmann</b> <i>Konsumistische Kolonialisierung und Supervision</i>	7
<b>Hans-Peter Griewatz &amp; Volker Jörn Walpuski</b> Foucault im Jobcenter <i>Supervision und Beratung in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld</i>	12
<b>Volker Dieringer</b> Was soll ich wollen? <i>Zur supervisorischen Relevanz der Frage nach dem guten Leben</i>	31
<b>Sarah Baumann</b> Macht und Supervision	46
<b>Wolfgang Schmidbauer</b> Eine Stütze der manischen Abwehr <i>Konsum und Adoleszenz</i>	62
<b>II Kasuistik</b>	
<hr/>	
<b>Tina Heitmann</b> „Wie finde ich aus der Aussichtslosigkeit?“ <i>Eine moderne Berufsbiographie</i>	74
<b>III Berichte</b>	
<hr/>	
<b>Manuela Roth-Vormann</b> Supervision in der Konsumgesellschaft <i>Tagungsbericht zur ‚Reflexiven Supervision‘ vom 18. März 2017</i>	95
<b>IV Rezensionen</b>	
<hr/>	
<b>Annemarie Bauer</b> Lilith und die Dämonen des Kapitals <i>Buchbeschreibung</i>	98
<b>Hans-Peter Griewatz</b> Destruktive Gruppenprozesse <i>Buchrezension</i>	102
<b>Autor_innenverzeichnis</b>	104

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser, liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir freuen uns, Ihnen eine neue Ausgabe von FoRuM Supervision präsentieren zu können. Das Forum Supervision nimmt immer das Thema der letzten Tagung zur ‚Reflexiven Supervision‘ auf, die vom ‚Weiterbildenden Masterstudiengang Supervision und Beratung‘ zweimal jährlich veranstaltet wird. Das Heft 50 steht daher unter der Leitthematik ‚Konsum, Gesellschaft, Arbeit‘ und geht aus der im Frühjahr stattgefundenen Tagung „Supervision in der Konsumgesellschaft“ hervor. Die Auswahl der Heftbeiträge erfolgte unter dem Gesichtspunkt, die mit dieser Leitthematik zusammenhängenden vielfältigen Dimensionen in ihrer Bedeutsamkeit für die Supervision zu erschließen.

Den Auftakt dieser Ausgabe bildet der Beitrag des Soziologen und Konsumforschers *Kai-Uwe Hellmann*. In Anlehnung an seinen Vortrag anlässlich der Theoriereihe Reflexive Supervision „Der Konsum der Gesellschaft? – Grundzüge der zeitgenössischen Konsumsoziologie“ befasst sich Kai-Uwe Hellmann mit der Frage, ob sich zukünftig, vor dem Hintergrund von Kommerzialisierung und Ökonomisierung und aus einer zunehmenden Ideologie und Praxis des Konsumismus heraus, der Stellenwert von Arbeit dahingehend verändert, dass sich in Supervisionsprozessen sehr viel stärker die Frage einer Auseinandersetzung zwischen Arbeit und Konsum stellen wird.

Der Artikel von *Hans-Peter Griewatz* und *Volker Walpuski* liefert eine vertiefte Auseinandersetzung mit dem gesellschaftspolitisch und beratungswissenschaftlich bedeutsamen Feld der Beratung und Supervision im Jobcenter. Der hier vorliegende erste Teil des Beitrags rekonstruiert grundlagentheoretisch zentrale Entwicklungslinien und arbeitswissenschaftlich relevante Aspekte des Strukturwandels von Arbeit. Die Entwicklung von der Industrie- zur Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft, und der damit einhergehende tiefgreifende Wandel von Erwerbsarbeit, produziert Widersprüche und Ambivalenzen, die soziale, biografische und ökonomisch einschneidende Veränderungs- und letztlich Erschütterungsprozesse befördern. Auf dieser Grundlage wird ein Fall aus dem Jobcenter rekonstruiert, der dann in der kommenden Ausgabe von FoRuM Supervision ausführlich analysiert und reflektiert wird.

Mit seinem Beitrag „Was soll ich wollen?“ thematisiert *Volker Dieringer* die ethische Fragestellung nach dem guten Leben im Kontext von Supervision, hier am Beispiel einer 2004 dokumentierten Fallschilderung von Adrian Gaertner. Unter Rückgriff auf den theoretischen Grundgedanken des reflektierten Subjektivismus werden die unterschiedlichen Sinnebenen und Dimensionen eines guten Lebens beleuchtet. Volker

Dieringer verdeutlicht anschaulich, welche Schwierigkeiten sich im Kontext von Coachingsprozessen ergeben, wenn sich der Blick auf unser Wollen ausschließlich auf die Frage verengt „Was will ich erreichen?“, unter Ausblendung der Frage „Wie will ich leben?“. Die Frage nach dem guten Leben ermöglicht eine Distanzierung und Infragestellung funktionaler Rationalisierungslogiken moderner Erwerbsarbeit und verhilft damit entscheidend zu einer reflektierten Auseinandersetzung und kritischen Abwägung von biografischen Wünschen mit beruflichen Zielen.

*Sarah Baumanns* Artikel befasst sich mit der Bedeutung und dem Zusammenhang von Machtphänomenen und Machtprozessen im Kontext von Supervision. Die theoretischen Folien der Machtkonzepte von Max Weber, Michel Foucault und Niklas Luhmann ermöglichen die Analyse unterschiedlich wirksamer Machtmechanismen und verdeutlichen das Eingebundensein von Machtphänomenen in gesellschaftliche Entwicklungsprozesse.

*Wolfgang Schmidbauer* betrachtet das Phänomen der Konsumgesellschaft aus einem psychoanalytischen Blickwinkel. Im Vordergrund steht die Auseinandersetzung mit den Wirkungen der Konsumgesellschaft auf die Psyche und die damit eng verknüpfte Abwehrform der manischen Abwehr. Auf individueller wie auf kollektiver Ebene dient die manische Abwehrform durch Konsum, hier am Beispiel medialer Konsumwelten, einer vermeintlichen Neutralisierung seelischer Grundtatsachen wie Verletzlichkeit, Schmerz oder Angst. Entwicklungspsychologisch ist die manische Abwehrform in der Kindheit, sehr viel stärker jedoch noch in der Adoleszenz, verortet, wo sie die Psyche, durch unrealistische, magische Überzeugungen von Macht und Unverwundbarkeit, schützt. Entlang eigener biografischer Einblicke und Reflektionen entfaltet Wolfgang Schmidbauer einen Zugang zur seelischen Gedankenwelt eines elfjährigen Adoleszenten und dessen Tagtraumwelten von heroischen Siegen, von Überlegenheit, Unterwerfung und Herrschaft. Als eine extreme Veränderung zur zweidimensionalen Lektüre der Tagtraumwelten in den 1950er Jahren wird das heutige mediale Entgegenkommen von Computerspielen in seiner ausgeprägten manischen und damit suchtanstoßenden Qualität analysiert und problematisiert.

Die Aufzeichnungen eines biografischen Gesprächs bilden die Grundlage für die Fallanalyse eines Einzelsupervisionsprozesses mit einer jungen KiTa-Leitung. *Tina Heitmann* orientiert sich bei ihrer Analyse am Stufenmodell der Entwicklungsaufgaben von Erik H. Erikson und diskutiert diese, unter Einbezug veränderter Kohorten und Anforderungen an postmoderne Beruflichkeit und Berufsbiografien sowie unter besonderer Berücksichtigung weiblicher Sozialisation. Erkenntnisleitendes Interesse bildet die Entwicklung eines Verstehenszugangs zu den subjektiven Sinnstrukturen des Lebenslaufs der Supervisandin sowie zu den objektiven Strukturen ihrer Lebenswelt im Sinne eines lebensweltlichen Verstehens.

Wir bedanken uns für Ihr Interesse und wünschen Ihnen eine anregende Lektüre, eine schöne Herbstzeit und einen guten Jahresausklang

*Heike Friesel-Wark*

## Konsumistische Kolonialisierung und Supervision

### Zusammenfassung

In Anlehnung an den Vortrag anlässlich der Theoriereihe Reflexive Supervision „Der Konsum der Gesellschaft? – Grundzüge der zeitgenössischen Konsumsoziologie“ befasst sich dieser Artikel mit der Frage, ob sich zukünftig, vor dem Hintergrund von Kommerzialisierung und Ökonomisierung und aus einer zunehmenden Ideologie und Praxis des Konsumismus heraus, der Stellenwert von Arbeit dahingehend verändert, dass sich in Supervisionsprozessen sehr viel stärker die Frage einer Auseinandersetzung zwischen Arbeit und Konsum stellen wird.

### 1 Ökonomischer Imperialismus – weltgesellschaftlich & wissenschaftlich betrachtet

Die Wortkomposition ‚Ökonomischer Imperialismus‘ (aus dem Englischen ‚Economic Imperialism‘) umfasst zwei Bedeutungen (Rothschild 2008). Ursprünglich war damit die Globalisierung des Kapitalismus gemeint, die für viele, vor allem nicht-westliche Volkswirtschaften eine Art Kolonialisierung bewirkte (Boulding 1972). Insbesondere Immanuel Wallerstein (1974/1989) hat diesem Prozess der weltweiten Verbreitung und Durchsetzung des Kapitalismus mehrere Studien gewidmet. Die Konsequenz war durchweg, dass autochthone, historisch gewachsene, oftmals Jahrhunderte alte Wirtschaftsformen unterjocht und systematisch vernichtet wurden. Allenfalls Rudimente oder Hybridformen konnten sich erhalten, dann häufig durch Korruption erheblich kontaminiert und mit verheerenden Folgen für den Fortbestand primordialer Gesellschaftsstrukturen. Im Laufe der Jahrzehnte bedeutete dies jedenfalls ein unaufhaltsames ‚Artensterben‘ ökonomischer Natur.

Mit dem Siegeszug der Wirtschaftswissenschaften im Laufe des 20. Jahrhunderts gesellte sich eine zweite Variante des ökonomischen Imperialismus hinzu, die mit einem zum Teil recht selbstgefälligen Hegemoniegebaren und Suprematieanspruch der Neoklassik gegenüber anderen sozialwissenschaftlichen Fächern innerhalb des hiesigen Wissenschaftssystems verbunden war (Lazear 2000). Insbesondere Gary Becker hatte hieran großen Anteil. In der deutschen Ausgabe von ‚The Economic Approach to Human Behavior‘ heißt es dazu etwa: „Alles menschliche Verhalten kann ... so betrachtet werden, als habe man es mit Akteuren zu tun, die ihren Nutzen, bezogen auf ein stabiles Präferenzsystem, maximieren und sich in verschiedenen Märkten eine optimale Ausstattung an Informationen und anderen Faktoren verschaffen.“ (Becker

1982: 15) Becker war sogar fest davon überzeugt, dass „der ökonomische Ansatz einen wertvollen, einheitlichen Bezugsrahmen für das Verständnis allen menschlichen Verhaltens“ (ebd.) biete, also wahrlich nicht nur auf wirtschaftliche Vorgänge beschränkt sei, sondern Gesellschaft insgesamt mit einbeziehen könne, universal. Getragen wurde diese Überzeugung nicht zuletzt von der Annahme, allein der ökonomische Ansatz erfülle (natur)wissenschaftliche Standards in ausreichendem Maße, während dies vielen anderen Fächern oft unverblümt bestritten wird (Lazear 2000).

Inzwischen wird sogar für die Ursprungsregionen des Kapitalismus eine zunehmende Kommerzialisierung und Ökonomisierung der innergesellschaftlichen ‚Artenvielfalt‘ festgestellt (Kettner/Koslowski 2011; Brand/Wissen 2017). Hinsichtlich der innerwissenschaftlichen Diffusion des ökonomischen Imperialismus halten sich die Penetrationserfolge allerdings in Grenzen; diesbezüglich ist eine deutliche Ernüchterung längst eingeleitet.

Nichtsdestotrotz ist das Phänomen des ökonomischen Imperialismus weiter ernstzunehmen. So konnte wiederholt nachgewiesen werden, dass sich der ökonomische Ansatz gerade bei der Sozialisation von Studenten und Studentinnen der Wirtschaftswissenschaften im Vergleich mit anderen Fächern signifikant stärker bemerkbar macht, was sich etwa in tendenziell egoistischeren, unfairem, unmoralischeren Verhaltensweisen äußerte (mitinitiiert: Frank et al. 1993, 1996). Zugespielt formuliert: Wer Wirtschaft studiert, entscheidet sich eher zum eigenen Vorteil und damit zum Nachteil der Gemeinschaft. Mandevilles Devise ‚Private Vices, Public Virtues‘ vermag darüber kaum hinwegzutrogen. Denn je mehr Einfluss Wirtschaft gesellschaftlich gewinnt und damit auch Menschen, die Wirtschaft studiert haben, desto mehr leidet das Gemeinwesen darunter, so die Befürchtung.

## **2 Konsumistische Kolonialisierung – innergesellschaftlich & wissenschaftlich betrachtet**

Wie real dieses Szenario tatsächlich auch sein mag: Es gibt eine themenverwandte Parallele. In der akademischen, vor allem angelsächsischen Verbraucherbeforschung (‚consumer research‘) wird seit längerem schon davon ausgegangen, dass Konsum nicht nur ökonomische, sondern auch kulturelle Hegemonie beanspruchen könne, weil sich die Lebensführung vieler Menschen mehr und mehr danach ausrichte. Zygmunt Bauman (2009) vertritt hierzu eine sehr prägnante Position, Benjamin Barber (2007) wiederum eine sehr polemische – beide stellvertretend für viele Kollegen und Kolleginnen im Fach, die teilweise sogar einem globalen Konsumismus das Wort reden (Belk 2010). Dabei wurde schon Jahrzehnte früher, durch Jean Baudrillard, die Beobachtung geäußert, dass die westliche Hemisphäre längst zu einer



Konsumgesellschaft geworden sei, in der alles und jeder konsumiert werden könne (Baudrillard 2014).

Weltgesellschaftlich scheinen Ideologie und Praxis des Konsumismus somit ebenfalls auf dem Vormarsch, völlig ungebremst, und aus der Binnenperspektive der akademischen, primär angelsächsischen Verbraucherforschung wird vielstimmig geraunt, die Ideologie und Praxis des Konsumismus („consumerism“) setze sich in immer stärkerem Maße gesellschaftlich durch, sodass man geradezu von einer konsumistischen Kolonialisierung der Gesellschaft sprechen könnte, die vor nichts mehr Halt macht (Hellmann 2013: 195 ff.). Und ähnlich wie es für die Sozialisation von Studenten und Studentinnen der Wirtschaftswissenschaften beobachtet wurde, wird immer öfters festgestellt, dass die von Kindesbein an erfolgende Sozialisation vieler Konsumenten und Konsumentinnen auf bald alle Gebiete der Gesellschaft einwirke, ob Bildung, Erziehung, Massenmedien, Medizin, Politik, Recht, Religion, Sport oder Wissenschaft (Hellmann 2011: 211 ff.). Überall greife die Haltung um sich, egal wo, Konsum habe Priorität und alles sei ihm unterzuordnen. Die Eigenlogiken der jeweiligen, zumeist sehr konsumaversen Wertsphären erodieren im Zuge dieses Kolonialisierungsprozesses mehr und mehr und machen dem Platz, was Menschen heutzutage als allgemeinen Standard unterstellen: Alles nur Konsum (Hellmann 2004; Ullrich 2013). Man prüfe nur einmal, wie sehr die Semantiken „Consumer“, „Customer“ und „Client“ sich in den entsprechenden, auch akademisch geführten Diskursen mit Bezug auf Bürger, Gläubige, Patienten, Schüler, Studenten oder Wähler schon durchgesetzt haben und dabei lediglich das reale Verhalten der entsprechenden Publika reflektieren.

Allerdings ist die konsumistische Kolonialisierung (noch) nicht wie beim ökonomischen Imperialismus schon so weit gediehen, dass man fachintern etwa den Anspruch erhoben hätte, der konsumistische Ansatz biete einen wertvollen, einheitlichen Bezugsrahmen für das Verständnis allen menschlichen Verhaltens. Diese Hybris fehlt glücklicherweise noch. Es bleibt abzuwarten – und zu hoffen.

### **3 Konsum ist die neue Arbeit!**

Schwenkt man vor diesem Hintergrund zum Feld der Supervision über, ohne damit den Anschein erwecken zu wollen, für dieses Feld über ausgewiesene Expertise zu verfügen, soll doch kurz noch überlegt werden, welche Folgerungen sich aus dieser Entwicklung für die Supervision ergeben könnten. Ausgangspunkt dafür stellt eine Äußerung Claus Offes 1983 dar, in der er den Zweifel zum Vortrag brachte, ob Arbeit unvermindert noch das zentrale, die gesamte Lebensführung prägende Organisationsprinzip sei, wie es für das 19. und teilweise auch das 20. Jahrhundert weithin so wahrgenommen wurde (Hellmann 2011: 237 ff.; 2013: 97 ff.). Denn wie schon Helmut Schelsky Ende der 1960er Jahre festgestellt hatte (was Jahrzehnte später dann von der akademischen, primär

angelsächsischen Verbraucherforschung größtenteils bestätigt werden sollte), scheint Arbeit diesen besonderen Stellenwert schrittweise zu verlieren und wird funktional, je nach Einschätzung, mehr und mehr durch Konsum ersetzt. Ein gewisser Ansehensverlust von Arbeit für den sozialen Status ist zumindest unbestreitbar.

Wenn dem so wäre, mag es aber weniger verwundern, wenn es aus Sicht einzelner Arbeitnehmer oder Arbeitnehmerinnen – hierdurch käme die Supervision ins Spiel – zusehends zu einer reflektierten, ja expliziten Abwägung zwischen Arbeit und Konsum kommen sollte. Was der Verlust des einen bedeutet, wäre dann der Gewinn des anderen, fast ein Nullsummenspiel, möchte man vermuten. Jedenfalls würde verständlicher werden, falls Arbeit nicht bloß an Achtung verloren hätte, sondern Konsum stattdessen immer öfters an deren Stelle träte. Dass Konsum die mit ihm verbundene Erwartungshaltung dabei womöglich gar nicht rechtfertigen kann, könnte man seit dem Klassiker ‚The Joyless Economy‘ von Tibor Scitovsky (1976) wissen. Doch wenn Arbeit wiederum nicht mehr diese Aura aufweist, die ihr über Jahrhunderte diese exzeptionelle Legitimation vermittelt hatte, d. h. für die zentrale Integration in die Gesellschaft zu sorgen, könnte sich für viele die schlichte Frage stellen: Was dann? Angesichts der hohen Anzahl prekärer Beschäftigungsverhältnisse sicher nicht ganz überraschend. Und Konsum – dies wird durch die Verbraucherforschung ja vielstimmig bestätigt – böte sich dann alternativ an: Konsum sozusagen als die neue Arbeit! Ob dem tatsächlich so ist, stellt allerdings eine empirische Frage dar, und zur Klärung dieser Frage braucht es wiederum deutlich mehr Forschung.

## Literatur

- Barber, R. (2007): Consumed! Wie der Markt Kinder verführt, Erwachsene infantilisiert und die Demokratie. München: Beck.
- Baudrillard, J. (2014): Die Konsumgesellschaft. Ihre Mythen, ihre Strukturen. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Bauman, Z. (2009): Leben als Konsum. Hamburg: Hamburger Edition.
- Becker, G. (1982): Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens. Tübingen: Mohr.
- Belk, R. W. (2010): Global Consumerism and Consumption. In: Wiley International Encyclopedia of Marketing. DOI: 10.1002/9781444316568.wiem06002.
- Boulding, K. E. (1972) (Hrsg.): Economic Imperialism. A Book of Readings. Ann Arbor: University of Michigan Press.
- Brand, U./Wissen, M. (2017): Imperiale Lebensweise. Zur Ausbeutung von Mensch und Natur im globalen Kapitalismus. München: oekom.
- Frank, R. H./Gilovich, T. D./Regan, D. T. (1993): Does Studying Economics Inhibit Cooperation?, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 7, No. 2, S. 159-171.
- Frank, R. H./Gilovich, T. D./Regan, D. T. (1996): Do Economists Make Bad Citizen?, in: Journal of Economic Perspectives, Vol. 10, No. 1, S. 187-192.
- Hellmann, K.-U. (2004): Alles Konsum, oder was? Der Kulturbegriff von Luhmann und seine Nützlichkeit für die Konsumsoziologie. In: Günter B./Gunter R. (Hrsg.): Luhmann und die Kulturtheorie. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 136-168.

- Hellmann, K.-U. (2011): Fetische des Konsums. Studien zur Soziologie der Marke. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Hellmann, K.-U. (2013): Der Konsum der Gesellschaft. Studien zur Soziologie des Konsums. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Kettner, M./Koslowski, P. (2011) (Hrsg.): Ökonomisierung und Kommerzialisierung der Gesellschaft. Wirtschaftsphilosophische Unterscheidungen. München/Paderborn: Fink.
- Lazear, E. P. (2000): Economic Imperialism, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 115, No. 1, S. 99-146.
- Rothschild, K. W. (2008): Economic Imperialism. In: Analyse & Kritik, Jg. 30, S. 723-733.
- Scitovsky, T. (1976): The Joyless Economy. The Psychology of Human Satisfaction. Revised Edition. New York/Oxford: Oxford University Press.
- Ullrich, W. (2013): Alles nur Konsum. Kritik der warenästhetischen Erziehung. Berlin: Wagenbach.
- Wallenstein, I. (1974/1989): The Modern World-System I-III. 3 Bände. Berkeley/Los Angeles/London: University of California Press.

*Hans-Peter Griewatz & Volker Jörn Walpuski*

## „Foucault im Jobcenter“

Supervision in einem widersprüchlichen gesellschaftlichen Feld (Teil 1)

### Zusammenfassung

Erwerbsarbeit ist nach wie vor der wichtigste Faktor gesellschaftlicher Teilhabe. Jobcenter erfüllen aus diesem Grund eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Aufgrund ihrer verwickelten und konfliktreichen Geschichte ist ihre gesellschaftliche Verortung schwierig. Jobcenter sind bisher, trotz ihrer Größe und gesellschaftlichen Relevanz für maßgebliche Bevölkerungsteile, kaum beratungswissenschaftlich untersucht worden. Unserer Ansicht scheint es notwendig zu sein, sich intensiver mit dem gesellschaftlichen Feld der Jobcenter zu beschäftigen: Zum einen, weil Beratung selbst eine herausgehobene Bedeutung im Jobcenter besitzt und zum anderen, weil die Jobcenter ein wichtiges Feld für die Supervision werden könnten. Dieser Artikel soll daher eine erste kasuistische Grundlage für eine kritische Reflexion bieten und wird in zwei Teilen erscheinen. Der erste Teil wird eine grundlagentheoretische Einführung in das Thema sein. Darauf aufbauend rekonstruieren wir in einem zweiten Teil einen Fall aus dem Jobcenter, der in der nächsten Ausgabe der FoRuM Supervision unter dem Titel ‚Fallverstehen und Fallrekonstruktion‘ analysiert und reflektiert werden wird.

### 1 Einleitung

Hannah Arendt fragt in ihrer Einleitung zur ‚Vita activa‘, erschienen 1958 unter dem Titel ‚The Human Condition‘, halb ironisch, halb besorgt, was verhängnisvoller sein könne als „die Aussicht auf eine Arbeitsgesellschaft, der die Arbeit ausgegangen ist, also die einzige Tätigkeit, auf die sie sich noch versteht“ (Arendt 1989: 12). Als „bedrohliches Ereignis“ nennt sie „die noch in ihren Anfangsstadien begriffene Ausbreitung der Automation“ (ebd.: 11), die bis heute als Paradigma technischer Rationalität die industrielle Arbeitswelt bestimmt. Bei Erscheinen des Buches hatte sich in der Industriegesellschaft die „Basismatrix der modernen ‚Lohnarbeitsgesellschaft‘“ (Castel 2000: 11) etabliert, die bis dahin noch gar nicht als selbstverständlich galt. Ironischerweise war der Wandel der Arbeitsgesellschaft zu diesem Zeitpunkt längst eingeleitet (vgl. Deutschmann 2002: 29ff). Die Tertiarisierung vollzog und vollzieht sich im Zuge der so genannten Globalisierung weltweit in unterschiedlichen Tempi. In westlichen kapitalistischen Gesellschaften (Unterschiede zwischen dem europäischen „Rheinmodell“ und dem „(a)nglo-amerikanische(n) Modell“ (Sennett 2008: 66) sollen hier nicht weiterverfolgt werden) lässt sie sich als dreifacher Prozess beschreiben: „1. als wirtschaftsstruktureller Wandel zugunsten von Dienstleistungsbranchen, 2. als

Ausweitung dienstleistender Funktionen innerhalb eines Unternehmens, 3. als Integration dienstleistender Aufgaben in herstellende Arbeit“ (Jacobsen 2010: 203). Jacobsen bezieht sich in dieser Aufzählung auf Deutschmann und fragt, ob es sich bei der Tertiarisierung um eine notwendige Entwicklung durch die zunehmenden Erkenntnisse in Wissenschaft und Technik handelt oder Konsument\_innen mit ihren Nachfragen ein Wachstum der Dienstleistungen befördern (ebd.).

Jean Fourastie hatte diese Entwicklung der Tertiarisierung mit seiner „Drei-Sektoren-Hypothese“ analysiert und als die „große Hoffnung des 20. Jahrhunderts“ (Fourastie 1969) charakterisiert, als ein weiterer Schritt in der menschlichen Aufklärungsgeschichte und zur Humanisierung der menschlichen Gesellschaft, in der in einer postindustriellen Gesellschaft der Widerspruch zwischen Kapital und Arbeit überwunden werden kann. Aufgrund fortschreitend steigender und effizienterer industrieller Produktion werde eine Dienstleistungsgesellschaft entstehen, die dann eine tief greifende Veränderung der gesamten Gesellschaft zur Folge hätte, wenn die spezifischen Probleme des Übergangs von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft überwunden seien. So sah es auch Daniel Bell: „Bemisst man den Lebensstandard der Industriegesellschaft nach der Quantität der Güter, so bemisst sich die Lebensqualität der nachindustriellen Gesellschaft nach den Dienstleistungen und Annehmlichkeiten – Gesundheits- und Bildungswesen, Erholung und Künste – die nun jedem wünschenswert erscheinen“ (Bell 1975: 134). Daniel Bell sah in der Entwicklung und Ausgestaltung einer Dienstleistungsgesellschaft das Heraufkommen einer neuen Zivil- und Bürgergesellschaft, in der „die Individuen neuerdings miteinander reden [...], statt auf eine Maschine zu reagieren“ (Bell 1975: 168) und ihre Probleme im Diskurskonsens angehen und lösen.

Diese Hoffnungen haben sich nicht erfüllt. Jean Baudrillard kritisierte diese Hoffnung – noch vor Pierre Bourdieu – auf einer gesellschaftlichen Strukturebene als Ideologie. Die neu entstehende ‚Wohlstandsgesellschaft‘ werde die in der Industriegesellschaft erzeugten ökonomischen Ungleichheiten nicht überwinden, da „das Wirtschaftswachstum selbst eine Funktion sozialer Ungleichheit sei“ (Deutschmann 2002: 30). Der Konsum, der dieser Tertiarisierung und den personenbezogenen Dienstleistungen entspringt, ist selbst ein Zeichensystem, das nicht auf den natürlichen Bedürfnissen der Menschen beruhe, sondern auf der „symbolischen Logik sozialer Distinktion. [...] Steigendes Einkommen und Vermögen lässt den Appetit des Konsumenten auf ‚Individualisierung‘ gerade nicht sinken, sondern steigen. Konsum soll demonstrieren, wozu Einkommen und Vermögen die Menschen befähigt: wählen zu können. Die symbolische Logik sozialer Distinktion ist ebenso offen und unendlich wie das Geld selbst und erzeugt nicht bloß das Bedürfnis nach, sondern geradezu einen Zwang zu immer neuen Erfindungen“ (ebd.: 30f). Der Konsum wird zur Pflicht. Und damit auch die Arbeit, sofern es keine anderen Einnahmequellen gibt.

Im Zuge dieses Strukturwandels der Arbeit im Tertiarisierungsprozess haben sich die gesellschaftlichen Entwicklungen und Bedingungen verändert. „Die These einer ‚Krise‘ oder sogar eines ‚Endes‘ der Arbeitsgesellschaft“, wie sie auf dem Bamberger Soziologentag 1982 formuliert wurde, hat sich laut Böhle, Voß und Wachtler nicht bewahrheitet. Im Gegenteil „haben Formen von Arbeit mit Erwerbscharakter einen besonderen Stellenwert, und die Strukturen [...] sind wie ehemals kapitalistische Strukturen in einer durch und durch kapitalistisch geprägten Gesellschaft“ (Böhle et al. 2010: 11). Gleichzeitig zu diesen Entwicklungen hat sich eine enorme Beschleunigung aller menschlichen Lebensbereiche ereignet. Hartmut Rosa beschreibt drei Formen der Beschleunigung, die zu einer zunehmenden Flexibilisierung und Vergleichzeitigung der Arbeit, aber auch der menschlichen Beziehungen und Lebensstile geführt haben: 1. die technische Beschleunigung als zielgerichtete Steigerung der Geschwindigkeit in Prozessen des Transports, der Kommunikation und der Produktion, 2. die Beschleunigung des sozialen Wandels als gesteigerte Veränderungsrate sozialer Konstellationen und Strukturen sowie Handlungs- und Orientierungsmuster und 3. die Beschleunigung des Lebenstempos als Gefühl der ‚Zeitknappheit‘ und des Zeitdrucks, als „Steigerung der Zahl an Handlungs- und Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“ (Rosa 2014: 27) in einer zunehmenden „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze 1996). Diese Beschleunigung hat zu einer zunehmenden Flexibilisierung der Arbeit und der Lebensstile geführt, zu einer Veränderung des Verhältnisses von Arbeit und Leben sowie zu einem veränderten Selbstverständnis des Menschen. Die technische Entwicklung hat die unternehmerische Tertiarisierung beschleunigt, wird sie weiter beschleunigen und damit gravierende Auswirkungen auf die heutige Arbeitswelt zeitigen, insbesondere für die, die in dieser Arbeitswelt keinen Platz mehr haben werden. Die von der Bertelsmannstiftung in ihrer Delfi-Studie erhobene Befragung von Experten sagt voraus, dass eine weltweite Arbeitslosigkeit bis 2050 von bis zu 25 % wahrscheinlich wird (vgl. Daheim/Wintermann 2016). Alle technischen Prozesse, die automatisierbar sind, werden auch automatisiert werden: Alle einfachen Tätigkeiten werden wegfallen, bis hin zu (heute noch anspruchsvollen) Tätigkeiten des Mittelstandes und scheinbar Menschen vorbehaltenen Berufen wie Jurist\_innen. Das heißt, dass nicht mehr nur die „Vagabunden“ (Castel 2005: 86ff) im Niedriglohnsektor keine Chance mehr haben, einer beruflichen Tätigkeit nachzugehen, um den eigenen Lebensunterhalt zu verdienen. Auch Bildung, das derzeit als Hauptkriterium für zukünftige Beschäftigungschancen angesehen wird, wird keine alleinige Garantie mehr für Erwerbsarbeit sein. Damit entpuppt sich auch die Propagierung eines ‚Life-Long-Learning‘ für die berufliche Karriere als Ideologie. Das betrifft letztlich alle Felder der Tertiarisierung, sowohl die unternehmerischen als auch die sektoralen Dienstleistungsberufe. Einen Vorgeschmack auf mögliche zukünftige Verwerfungen der Arbeitswelt hat in den letzten 30 Jahren der Aufstieg der Führungskräfte als neuer politisch relevanter Gruppe, die von Boltanski als ‚Cadres‘ bezeichnet werden

(Boltanski 1990), bei gleichzeitiger Entwertung der Professionen gegeben. Wird es einen grundlegenden Wandel der Erwerbsarbeit(sgesellschaft) geben? Die derzeitige Dienstleistungsgesellschaft und Informationsgesellschaft – wenn man sie so nennen darf – ist aus unserer Sicht immer noch eine Erwerbsarbeitsgesellschaft. Gegenwärtige Diskussionen, z. B. um ein bedingungsloses Grundeinkommen, sind Vorboten einer tief greifenden Entwicklung. Ist das bedingungslose Grundeinkommen tatsächlich eine Möglichkeit, die Spannungen zwischen Kapital und Arbeit(slosigkeit) zu überwinden oder erweist es sich als ein zweischneidiges Schwert, das als ‚Trostpflaster‘ oder gar als ‚Beruhigungspille‘ dient, das die Verwundungen des Aussortiertwerdens mildern soll, ohne sie ‚heilen‘ zu können? Wie stünde es dann z. B. um den wichtigen Zusammenhang von Arbeit und Entlohnung? Dahrendorf hatte zwar 1982 mit seiner Einschätzung Recht, dass es kein ‚Rezept gegen Arbeitslosigkeit‘ (vgl. Dahrendorf 1982) gibt. Aber er hatte auch zugleich Unrecht, dass es Alternativen zur Arbeitsgesellschaft (was immer darunter auch zu verstehen ist) als Erwerbsarbeitsgesellschaft in naher Zukunft geben wird. Die sozialen Ungleichheiten haben in den letzten drei Jahrzehnten zugenommen, wie in der aktuellen Diskussion um Verteilungsungerechtigkeit immer wieder gezeigt wird (Fratzcher 2016; OECD 2009; Berger 2004). Dabei bleibt die Erwerbsarbeit nach wie vor der wichtigste Garant für gesellschaftliche Anerkennung, Inklusion und Teilhabe. Arbeit ist nicht bloß ein technisches Produktionsverhältnis, sondern die „Hauptstütze für die Verortung in der Sozialstruktur“ (Castel 2000: 13). Castel spricht nicht von Exklusion, sondern von ‚Entkoppelung‘ (vgl. ebd.). Die ‚Entkoppelten‘ oder ‚Entbehrlichen‘, (Vogel 1999) sind durch eine besondere Verwundbarkeit charakterisiert (was Dörre 2014: 47 partiell aufzeigt). Er sieht eine Homologie zwischen den ‚Nutzlosen der Erde‘, den Vagabunden aus der Zeit der vorindustriellen Revolution und den unterschiedlichen Kategorien von ‚Nichtbeschäftigten‘ heute. Die Homologie sieht er in der Dynamik der jeweiligen Prozesse, nicht in ihren verschiedenen historischen Manifestationen. „Ziel war und bleibt also, das Ausmaß dieser neuartigen Gegenheit auszuloten: der offenkundig immer hartnäckigeren Präsenz von Individuen, die gleichsam in einem Zustand der Haltlosigkeit innerhalb der Sozialstruktur treiben und deren Zwischenräume bevölkern, ohne daß [sic!] sie aber einen festen angestammten Platz finden können“ (ebd.: 12).

## 2 Das Jobcenter

Die Gründung der Jobcenter ist in die Diskussion um das ‚New Public Management‘ (NPM), die Ökonomisierung des Sozialen und die Beschleunigungsdiskussion einzubetten. Im Zuge der ‚Neuen Steuerungsmodelle‘ (New Public Management) für die Verwaltung wurde in den 1990er Jahren in der westlichen Welt und damit auch in Deutschland „eine ökonomische Modernisierung der Sozialadministration thematisiert“ (Schaarschuch 1999: 540). Im Gegensatz zur ersten Dienstleistungsdiskussion in den 1960er und 1970er Jahren, die „vor dem Hintergrund ökonomischen Wachstums und

expandierender Staatstätigkeit stattfand, stand die ‚neue‘ Diskussion im Kontext ökonomischer Wachstums- und sozialstaatlicher Finanzierungsprobleme“ (Schaarschuch 1999: 540) und bestimmte die politische Diskussion der 1990er Jahre, in der Deutschland als ‚der kranke Mann Europas‘ charakterisiert wurde.

Gerhard Schröder ist 1998 als Bundeskanzler der SPD mit der Herausforderung und dem Versprechen angetreten, dass die Leistung und der Erfolg seiner Politik an der Reduzierung der Massenarbeitslosigkeit zu messen sei. Die Folge waren ein Umbau und eine Umstrukturierung des Sozialstaats, die bis heute eine Tiefenwirkung in die Gesellschaft entfaltet haben. Mit dem damals neu geschaffenen Sozialgesetzbuch II (SGB II) wurden Sozial- und Arbeitslosenhilfe zusammengelegt (vgl. Baur 2015: 219). Unternehmensmanager Peter Hartz und Unternehmensberatungen wie ‚Roland Berger und McKinsey‘ entwickelten das Modell, das die Vermittlung von Arbeitssuchenden beschleunigen und die öffentliche Verwaltung effizienter machen sollte. Daraus resultiert eine managerielle Zahlenbasierung der Arbeit, die eine Standardisierung, ein Controlling und auch eine Kontrolle anstelle einer professionellen Autonomie zu ermöglichen. Die Jobcenter sind aus den so genannten ‚Hartz IV‘-Reformen im Jahr 2005 hervorgegangen. „Sie erbringen Leistungen zur Eingliederung in Arbeit und Leistungen zum Lebensunterhalt. Letzteren weist der Gesetzgeber in der Begründung zum SGB II (BT15/16: 44) eine nachrangige Position zu, womit eine deutliche Präferenz der Arbeitsmarktintegration gesetzt wurde und zwar nach dem Leitbild des aktivierenden Sozialstaates mit dem Grundsatz des ‚Förderns und Forderns‘. Damit einhergehend wurde der Begriff der ‚KundInnen‘ eingeführt, der zwar den Dienstleistungsgedanken der Arbeit der Jobcenter zum Ausdruck bringen soll, jedoch den gleichzeitig bestehenden Kontroll- und Zwangscharakter verdeckt und daher zu Recht heftig kritisiert wird“ (ebd.). Der Begriff der ‚KundIn‘ ist insoweit irreführend, als es sich hierbei um ‚Menschen mit multiplen Vermittlungshemmnissen‘ – so der interne politisch korrekte und zugleich euphemisierende Sprachgebrauch – handelt, die aufgrund bestimmter Problemlagen und Risikofaktoren wie psychischer Erkrankungen, Abhängigkeiten oder Sucht, Migration, fehlende Bildung(sabschlüsse), Schulden, Betreuung minderjähriger (behinderter) Kinder und damit verbundenen Erziehungsproblemen sowie familiärer Konflikte in Patchwork-Familien entstanden sind. Häufig bestehen zwei oder mehr Risikofaktoren gleichzeitig. Gleichwohl zeigten alle Studien, so die Fachinformation der ‚Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching‘ (DGSv), die zu diesem Thema veröffentlicht wurden, „dass das ‚Bild einer kulturell verfestigten Unterschichtenmentalität‘ [...] wenig zutreffend ist“ (DGSv 2012: 15). Das bedeutet, dass es trotz ähnlicher Problemlagen, keine gleichförmige und unterschiedslose Gruppe der so genannten ‚Harz IV – Empfänger‘ gibt, wie uns manche Klischees und Stigmatisierungen glauben machen wollen.

Rütz-Lewerenz und Thäsler (2009) erklärten die Einführung des beschäftigungsorientierten Fallmanagements als Spar-, Rationalisierungs- und



Veränderungsmaßnahme, auch wenn dies vordergründig möglicherweise anders kommuniziert wird. Statt um Beratung geht es um (Fall)Management, etwas grundsätzlich anderes als Beratung. Und ‚Management‘ im Wortsinn erfordert Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, die den Fallmanager\_innen aber häufig durch deren Führungskräfte abgesprochen werden, weil Zielvorgaben zu erfüllen sind. Deutlich wird dies zum Beispiel, wenn ein Team Vorgaben erhält, wie viele Maßnahmenplätze pro Woche belegt werden müssen, unabhängig von der individuellen, fallbezogenen Sinnhaftigkeit. So wird das Fall-Management zu einer weisungsgebundenen, hierarchischen Fall-Verwaltung, die auch von Fachfremden technisch versiert ausgeführt werden kann (vgl. ebd.: 411ff).

Der Bundesrechnungshof kritisierte 2014 die dadurch geförderte Kurzatmigkeit, weil nachhaltige Strategien und langsame Entwicklungsprozesse aus dem Blick geraten. Denn auch durch die vorgeschriebenen Kennzahlen wird ein Wettbewerb in einem ‚Quasi-Markt‘ (vgl. Bernhard 2016: 271ff) konstruiert, der Hierarchien verschleiert und die Organisation gegenüber der Profession stärkt: Alles dient dem Markt-Fetisch (Wilkesmann 2016: 46ff), und am Klienten und seinen Bedürfnissen orientierte Beratung findet vor allem dort statt, wo sie deckungsgleich mit Kennzahlen und Zielen sind (vgl. dazu auch Heltzel 2012). Zu den Kennzahlen gehören auch die Fallzahlen für das Fallmanagement, die mit 1:75 angegeben sind, in der Regel aber weit übertroffen werden. Im Zuge der verschärften Problemlagen haben sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter\_innen der Jobcenter massiv erhöht. Dass Beratung im Zwangskontext nicht funktioniert, wurde wiederholt gezeigt (Wandhoff 2016; Beck/Bonß 1989; Kasakos 1980) und bewahrheitet sich auch im Jobcenter: Im Abgleich zwischen konzeptionellem Anspruch und Wirklichkeit wird das Spannungsfeld sichtbar, wenn Fallmanager Offenheit und Wahrhaftigkeit von ihren Kund\_innen einfordern. Damit stehen sie in der individualisierenden Beratungstradition von Carl R. Rogers und Thomas Gordon, die zusammen mit systemischen Beratungsmethoden in der Gefahr stehen, zur „trivialiserten Therapie“ (Bude 1988: 369ff) zu werden (vgl. ebenso Bröckling 2017: 230ff und Gröning 2016: 17ff). Gleichzeitig fühlen sie sich berechtigterweise für die Beratung „multipler Vermittlungshemmnisse“ nicht ausreichend ausgebildet (Freier 2016: 224).

Nach Stephan Lessenich zielt diese „Philosophie der ‚Aktivierung‘ [...] auf eine grundlegende Umorientierung sozialpolitischen Handelns von einer konsumentenorientierten auf eine produktionsorientierte Perspektive. In einem nicht mehr vorrangig verteilenden und versorgenden, sondern primär gewährleistenden und befähigenden Sozialstaat soll an die Stelle des bloß passiven Leistungsbezugs die aktive Einbeziehung der Adressaten in die Leistungserbringung treten“ (Lessenich 2008: 49; vgl. auch Freier 2016: 51). Diese Aktivierung ist ein wichtiger Energielieferant für die ‚dynamische Stabilisierung‘ der Gesellschaft (vgl. Rosa/Dörre/Lessenich 2016). Freier (2016) zeigt zudem den gesellschaftlichen Paradigmenwechsel, nach dessen Ansicht „die

Ursache der Massenarbeitslosigkeit nicht primär im Mangel an Arbeitsplätzen [...] sondern an der defizitären Qualifikation und Motivation der Erwerbslosen" (Freier 2016: 50) liege. Sie verdeutlicht damit die Individualisierung eigentlich struktureller Ursachen, die auch Butterwegge et al. (2017: 171) hervorheben. Rosa et al. (2016) führen diesen Gedanken konsequent weiter, wenn sie beim Individuum letztlich die Gesamtverantwortung nicht allein für das eigene Wohlergehen, sondern auch für die soziale und ökonomische Reproduktion des Systems zuschreiben: Es gibt keinen Endpunkt der Aktivität, nur den Imperativ von Wachstum und damit nach (noch mehr) Aktivierung (vgl. ebd.: 59f).

### 3 Gesellschaftlicher Wandel

Die bisherigen Ausführungen zeigen das „in der sozialwissenschaftlichen Forschung [...] weitestgehende[s] Einvernehmen darüber [herrscht], dass der deutsche Sozialstaat in den beiden vergangenen Jahrzehnten – der Zeit nach der Wiedervereinigung – einen Prozess strukturellen Wandels durchlaufen hat“ (Lessenich 2012: 41). Diese Entwicklung bzw. diesen tief greifenden Wandel hat Ulrich Beck 1986 in seinem Buch ‚Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne‘ vorausgesehen und analysiert. „Ähnlich wie im 19. Jahrhundert Modernisierung die ständisch verknöcherte Agrargesellschaft aufgelöst und das Strukturbild der Industriegesellschaft herausgeschält hat, löst Modernisierung heute die Konturen der Industriegesellschaft auf, und in der Kontinuität der Moderne entsteht eine andere gesellschaftliche Gestalt“ (Beck 1986: 14). Die von ihm so genannte Risikogesellschaft ist eine konsequente und notwendige Folge der ersten Modernisierung, die mit der wissenschaftlich-technischen Expansion der Industriegesellschaft anhebt. „Da technischer Fortschritt bis in die siebziger Jahre des 20. Jahrhunderts hinein mit sozialem Fortschritt gleichgesetzt wurde, fand die wirtschaftliche Innovation breite Unterstützungsbereitschaft durch die Politik“ (Volkmann 2007: 30). Die erste Moderne ist geprägt von dem ‚Mythos‘ eines linearen Fortschrittsgedanken, der im Glauben an das (natur-)wissenschaftlich-technische und wirtschaftliche Wachstum sich strukturell auf dem „Gipfelpunkt der Moderne“ (Beck 1986: 14) wähnt. Dieser ‚Mythos‘ wird nun aufgrund der latenten Nebenfolgen des Modernisierungsprozesses ‚reflexiv‘ im Sinne einer Selbstkonfrontation, der lineare Fortschrittsglaube kam an ein Ende und wurde „sich selbst zum Thema und Problem“ (ebd.: 26).

„Der Übergang von der Industrie- zur Risikoepoche der Moderne vollzieht sich ungewollt, ungesehen, zwanghaft im Zuge der verselbständigten Modernisierungsdynamik nach dem Muster der latenten Nebenfolgen. [...] Die Risikogesellschaft ist keine Option, die im Zuge politischer Auseinandersetzungen gewählt oder verworfen werden könnte. Sie entsteht im Selbstlauf verselbständigter,

folgenblinder, gefahrenrauber Modernisierungsprozesse“ (Beck 1993: 36, zit. nach Volkmann 2007: 24).

Es handelt sich demnach in der Diagnose Becks nicht um eine neue Moderne, sondern um eine „andere Moderne“ (Beck 1986: Untertitel des Buches), die strukturell in der ersten Moderne angelegt ist und nun einen Bruch innerhalb der Moderne markiert, der unumkehrbar geworden ist. Dies zeigt er an den Teilsystemen der Wirtschaft („Entstandardisierung der Erwerbsarbeit“), der Wissenschaft („Auf dem zivilisatorischen Vulkan“) und der Politik („Zur Logik der Reichumsverteilung und der Risikoverteilung“), die Widersprüche und Ambivalenzen produzieren und damit direkte Auswirkungen auf das Leben der Menschen in der Spätmoderne haben. Als Stichworte seien hier Individualisierung, Pluralisierung und Entstandardisierung von Lebensläufen sowie die Veränderung der Geschlechterverhältnisse genannt, die Auswirkungen auf die Institutionen wie Familie, Ehe und der Zugehörigkeit zu relativ festen Klassenstrukturen haben. Der von ihm bezeichnete „Fahrstuhleffekt“ (ebd.: 124), nach dem in der Nachkriegszeit nahezu alle sozialen Schichten einen Aufstieg erlebten, bei gleichzeitigem Abstand zwischen den verschiedenen Milieus, „verursacht eine Neuverteilung von Lebenschancen: Sozialer Aufstieg ebenso wie soziale Risiken treffen nun alle Individuen unabhängig von ihrer sozialen Herkunft“ (Rosa et. al. 2013: 217). „Das Leben wird damit zu einem Projekt, das der bzw. die Einzelne selbst gestalten muss; es gibt keinen erwartbaren Normalverlauf mehr. Dadurch kommt es zu einer Ausdifferenzierung der Lebens- und Interessenlagen: Jeder und jede Einzelne wird zum eigenverantwortlichen ‚Planungsbüro und Handlungszentrum‘“ (ebd.). Diese zweite Individualisierung wird damit zu einer Freisetzung aus den traditionellen gesellschaftlichen Rollen und den institutionellen Strukturen bei gleichzeitiger Verknappung der gesellschaftlichen Ressourcen. Im Gegensatz zur ersten Individualisierung, die eine Emanzipation aus den religiösen, dörflichen und ständischen Bindungen versprach – wie sie z. B. von Georg Simmel beschrieben wurden (vgl. Rosa et al. 2013: 102ff) –, ist die zweite Individualisierung kein emanzipatorisches Projekt, sondern eine neue Form der Vergesellschaftung. Insbesondere die Frauen tragen die Hauptlast dieser Entwicklung, obwohl oder gerade weil sie von der Bildungsexpansion profitiert haben.

Beck sprach damals davon, „gegen die noch vorherrschende Vergangenheit die sich heute schon abzeichnende Zukunft ins Blickfeld zu heben“ (Beck 1986: 12). Diese sich damals latent abzeichnende Zukunft ist nun heute spürbar geworden, wie der Soziologe Andreas Reckwitz in einem Interview in ‚Die Zeit‘ hervorhebt: „Wir haben den Abschied von der klassischen industriellen Moderne, von der wohlgeordneten Industriegesellschaft erlebt. Jetzt leben wir in einer Spätmoderne, mit völlig neuen Strukturen“. Auf die Frage, dass dieser Abschied schon seit den 1980er Jahren diagnostiziert werde, antwortet er: „Ja, aber merkwürdigerweise spürt die Gesellschaft diesen Wandel erst jetzt“ (Reckwitz 2017: 42). Im weiteren Verlauf dieses Gesprächs

charakterisiert Reckwitz die Gesellschaft als „Drei-Klassen-Gesellschaft“: 1. die neue Mittelklasse, 2. die neue Unterschicht, 3. die alte Mittelklasse. Im Bild von Beck nimmt die neue Mittelklasse den Fahrstuhl nach oben, die neue Unterschicht darf gar nicht erst einsteigen und die alte Mittelschicht befürchtet, dass der Fahrstuhl wieder nach unten fährt.

Dadurch sind auch die biografischen Übergänge insbesondere für Jugendliche ohne kulturelles, soziales und ökonomisches Kapital schwieriger geworden, sie sind „mit Risiken behaftet und beinhalte(n) grundsätzlich auch die Gefahr des Scheiterns“ (Thielen 2011: 11, Hervorh. i. O.). „Die Biografie jedes einzelnen Subjekts wird damit von ihrem Beginn an durch gesellschaftliche und zumeist institutionell rückgebundene Übergänge strukturiert“ und insbesondere gilt die Bewältigung des „Übergang(s) von der Schule in die Arbeitswelt [...] als wesentliche Voraussetzung für eine autonome Lebensführung. In modernen Gesellschaften ist also jedes Gesellschaftsmitglied von Kindesbeinen an dazu aufgefordert, vielfältige und im Lebenslauf stets auf Neue wiederkehrende Übergänge zu bewältigen“ (Thielen 2011: 10, Hervorh. i. O.). Gröning (2008) charakterisiert die Lebensphase des jungen Erwachsenenalters als „Rushhour des Lebens, das meint, dass sich die Entwicklungsaufgaben in diesem Lebensabschnitt so stark verdichten, dass sie nur bei sehr günstigen Umweltbedingungen zu bewältigen sind. Die Neustrukturierung von Ausbildung und Studium, der Eintritt ins Erwerbsleben, nicht selten ‚holprig‘ und über Praktika und ungeschützte oder befristete Beschäftigungsformen, das gleichzeitige ‚Karrieremachen‘ konkurrieren mit Entwicklungsaufgaben, die Erikson unter dem Stichwort ‚Intimität versus Stagnation‘ beschrieben hat. [...] Die neuen Phasen im Lebenslauf (verspäteter Berufseintritt, Postadoleszenz, späte Elternschaft, nachelterliche Gefährtenschaft und eine ausgedehnte Altersphase mit neuen Entwicklungsaufgaben wie z. B. Sorge für die alten Eltern) sind die Konsequenz eines strukturellen Wandels von der industriellen (fordistischen) zur postindustriellen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft“ (Gröning 2008: 8). Die postadoleszente Lebensphase ist dadurch durch große Ambiguitäten, Ambivalenzen und Widersprüche gekennzeichnet. Einerseits werden die Anforderungen der jungen Erwachsenen immer größer und die Freiräume enger, und andererseits dehnt sich die Ablösung vom Elternhaus zeitlich nach hinten aus, das psychosoziale Moratorium, die durch eine Übergangsphase von der Kindheit zur Erwachsenen-Identität charakterisiert ist, wird aufgeschoben.

Der Fall, den wir nun vorstellen und in der nächsten Ausgabe des Forum Supervision ausführlich rekonstruieren möchten, zeigt und unterstreicht aus unserer Sicht in einer heuristischen Weise unsere bisherigen Ausführungen, die wir zum Teil in sehr weiten sozialwissenschaftlichen und historischen Linien angelegt haben.

## 4 Der Fall

Herr P. arbeitet seit einem Jahr im Fallmanagement ‚U25‘, also für junge Leistungsbeziehende unter 25 Jahren. Er ist ein junger Soziologe und Vater. Nach einer Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter an einer Universität, begann er als Fallmanager im Jobcenter, einer gemeinsamen Einrichtung (GE) der Bundesagentur für Arbeit sowie einer Gebietskörperschaft und einzelner Kommunen. Aktuell befindet er sich in einer DGCC-zertifizierten Weiterbildung zum Care und Case Manager, die der Arbeitgeber verlangt und finanziert. In der zugehörigen Supervision erzählt Herr P. nachfolgenden Fall von Herrn Q., „der ihn nicht loslässt“, und den er immer wieder „mit nach Hause“ genommen hat. Schon den ersten Kontakt mit Herrn Q. etwa vor einem dreiviertel Jahr empfand er als problematisch. Damals hat Herr Q. im Leistungsbereich vorgesprochen und dort einen Antrag auf Leistung gestellt, auch für die ‚Kosten der Unterkunft‘ (KdU). Dabei müssen U25 doch zuerst zum Fallmanagement kommen. Herr Q. war zunächst wohnungslos, weil er von zu Hause ausgezogen ist, ohne eine eigene Wohnung zu haben oder überhaupt finanzieren zu können. Herr P. wurde als Fallmanager hinzugezogen. Herr Q. wurde vom Vater seiner Freundin, selbst einem ehemaligen ALG2-Leistungsbezieher, begleitet, der ihm ‚Unterschupf‘ geboten hatte. Der Vater habe eine sehr „aufbrausende Art“ und machte dem Jobcenter viele Vorwürfe, alles sei „Mist“, warum müsse es ein „solches Verfahren“ geben, das Jobcenter solle endlich für die Unterkunft von Herrn Q. zahlen. Da Herr Q. erst 18 Jahre alt ist, hat Herr P. auch das Jugendamt eingeschaltet. Herr Q. ist auch folgsam zum Jugendamt in die Beratung gegangen und sagte dort, er sei vom Jobcenter geschickt und wisse nicht warum. Der Fall sei dann aus Sicht von Herr P. durch den Vater der Freundin zu einem großen Konflikt eskaliert. Daraufhin hat Herr P. seine Teamleitung eingebunden, die ihm Rückhalt gab. Herr Q. und seine Ursprungsfamilie sind dem Jugendamt bekannt. Um über die KdU entscheiden zu können, forderte Herr P. Stellungnahmen von Herrn Q. und dessen Familie an. Die Stellungnahme von Herrn Q. reichte Herrn P. nicht aus, und auch die seiner Mutter sei sehr knapp und wenig aussagekräftig ausgefallen. Es gab einen telefonischen Kontakt mit dem Jugendamt. Das Jugendamt könnte unterstützen und beraten, aber der Kunde Herr Q. äußere sich nicht dazu. Herr P. lehnt deshalb den Antrag von Herrn Q. für die Übernahme der KdU – das ist ein längerer Prozess – Anfang 2017 ab. Obwohl in der Erzählung deutlich wurde, dass Herr P. selbst die ablehnende Entscheidung KdU getroffen hat, sagt er später wörtlich: „das wurde so entschieden“ und löst diese Entscheidung verbal damit von seiner Person. Er passiviert sie. Der Vater der Freundin hat derweil schon eine neue Wohnung renovieren lassen und bezogen, in der Herr Q. Untermieter ist. Herr Q. hatte schon einmal eine Berufsausbildung angefangen, dann aber abgebrochen. Er hat keinen Schulabschluss. Ein psychologisches Gutachten beim BPD (Berufspsychologischer Dienst der Agentur für Arbeit), das Herr P. beauftragte, ergab eine Lernbehinderung bei Herrn Q. Eine Reha(bilitierungs)-Maßnahme hat er abgebrochen. Derzeit läuft eine Berufsvorbereitende

Bildungsmaßnahme (BvB) um herauszufinden, ob Herr Q. überhaupt für eine Ausbildung geeignet ist. In der letzten Woche hat Herr P. Herrn Q. wieder eingeladen und zur BvB befragt. Im Rahmen dieser Maßnahme hat er ein Praktikum im Betrieb seines Onkels gemacht. Nach Aussage von Herrn Q. lief dort alles sehr gut. Zugleich fragte der Vater von Herrn Qs. Freundin erneut an, wann die Miete durch das Jobcenter gezahlt würde. Herr P. erklärt noch einmal, dass Kostenübernahme bereits abgelehnt sei und begründet diese noch einmal. Der Konflikt eskaliert erneut, der Vater der Freundin wird sehr wütend („rastet aus“) und wird sehr unsachlich. Er droht nun damit, Herrn Q. rauszuwerfen. Und wenn das jetzt passiere und Herr Q. „in der Gosse“ lande, dann sei das die Schuld von Herrn P. Daraufhin hat Herr P. seine Entscheidung erneut mit der Teamleitung rückgekoppelt, die seine Entscheidung bestätigt. In einem direkten Zweiergespräch mit dem BvB-Maßnahmeträger stellt sich dann noch heraus, dass Herr Q. vielfach unentschuldigt gefehlt und deshalb zwei Abmahnungen bekommen hat. Herr Q. hat also Herrn P. nicht die Wahrheit über das Praktikum gesagt. Der Onkel mit dem Praktikumsbetrieb wird jedoch nicht weiter eingebunden. Herr P. glaubt, dass es da insgesamt noch mehr Probleme in diesem Fall gibt, aber er käme nicht an die notwendigen Informationen, Herr Q. teile sich ihm nicht mit. Außerdem ärgert er sich über den Vater der Freundin, der ihn vor ein Dilemma stellt. Er sei ratlos, wie er in diesem Fall weiter handeln solle und fragt sich, warum ihn dieser Fall so umtreibe.

Herr P. erzählt sehr detailliert den Fallverlauf. Außer Herrn Q. wird eigentlich nur der Vater der Freundin als handelnde Person benannt. Die Freundin von Herrn Q. taucht in der Erzählung nur als namen- und gesichtslose Statistin auf. Ebenso bleibt die die Geschichte der Herkunftsfamilie dunkel, nur die leibliche Mutter findet kurz Erwähnung. Später stellt sich in der Supervision anhand einer Visualisierung (Genogramm) heraus, dass der leibliche Vater von Herrn Q. absent ist, es aber wohl Probleme mit dem Stiefvater gibt. Herr Q. hat einen etwas jüngeren Bruder sowie ein sehr viel jüngeres Stiefgeschwister. Die familiäre Situation wird in der Supervision als ‚Suche nach einem Vater, der zu mir hält, für mich einsteht, verlässlich ist, mich anerkennt‘ zu deuten versucht.

## 5 Ausblick

In der nächsten Ausgabe der FoRuM Supervision, die sich thematisch mit ‚Fallverstehen und Fallrekonstruktion‘ beschäftigen wird, werden wir diesen Fall aus dem Jobcenter aus verschiedenen theoretischen Perspektiven ausführlich analysieren und interpretieren. Ziel soll sein, die Bedeutung der Supervision und die Anforderungen an sie in diesem Feld zu thematisieren und herauszuarbeiten. Dabei werden die makrosoziologischen Perspektiven und der weite historische Rückblick zugunsten biografischer, sozialwissenschaftlicher und institutions- bzw. organisationstheoretischer Interpretationen und Analysen zurücktreten. Die biografische Interpretation wird u. a.

auf der Gestaltmehrdeutigkeit von Biografien nach Rosenthal, der Lebenslaufstrukturanalyse nach Kohli und den Entwicklungsaufgaben nach Erikson basieren. In der sozialwissenschaftlichen Interpretation werden rollen-, habitus- und machttheoretische Aspekte eine wichtige Rolle spielen und in der institutions- bzw. organisationstheoretischen Interpretation werden die Strukturen der Jobcenter als gesellschaftliche Institution analysiert. Ebenfalls wird aus beratungswissenschaftlicher Sicht der Tatsache, dass es sich bei der amtlichen Beratung um eine Zwangsberatung handelt, eine wichtige Bedeutung zugemessen. Als Auftakt hierfür diente der Workshop auf der Tagung ‚Reflexive Supervision‘ im Oktober 2017, der sich der oben geschilderten Fallvignette gestalttheoretisch angenähert hat.

## 6 Epilog: Epitaph oder Neubestimmung – einige grundlegende Gedanken zu Begriff und Phänomen der Arbeit

Kontrastiert man unsere bisherigen Ausführungen mit Hamachers grundsätzlich angelegtem Text ‚Arbeiten Durcharbeiten‘, dann wird die gesamte Fragestellung noch einmal unsicherer und fragwürdiger als sie nun jetzt schon ist. In seinem Aufsatz fragt Hamacher im Anschluss an Adorno, in wie weit der Faschismus bzw. der Nationalsozialismus im Arbeitsbegriff unserer heutigen demokratischen Gesellschaft (immer) noch wirksam ist und in ihr fortlebt. Adorno hatte befürchtet, dass „das Nachleben des Nationalsozialismus in der Demokratie als potentiell bedrohlicher denn das Nachleben der faschistischen Tendenzen gegen die Demokratie“ (Adorno: 1963: 126, zit. nach Hamacher: 2002: 157) sei, und die „Aufarbeitung“ tendenziell [...] der unbewussten und gar nicht so unbewussten Abwehr von Schuld und damit der Perpetuierung des Unrechts [diene]“ (Hamacher 2002: 156f). Hamachers starke These lautet, dass der Nationalsozialismus nur sein konnte, „weil er ein System der Arbeit war“ (Hamacher 2002: 180). Hierbei bezieht er sich auf Hitlers, Heideggers und Jüngers Ausführungen und ihre Motive, die „dem System der Arbeit unter dem Faschismus Kontur gegeben haben: ein mytho-theologisches, ein ontologisches und ein morphologisches“ (Hamacher 2002: 159) Motiv. So ist für Hitler die Arbeit „schaffende Arbeit“, nicht Arbeit an der Natur, sondern Arbeit der Natur, [...] ‚für Sein und Leben unseres Volkes‘ [...] dynamisch und vitalistisch“ (ebd.: 159), verbunden mit den theologisch-christologischen Begriffen der Vorsehung und dem auferstandenen Christus, eine „Erhebung“ (ebd.: 160), eine Erlösung des deutschen Volkes durch sich selbst. Ein ähnliches Motiv verfolgt Heidegger 1933 in seiner Rede an sechshundert Arbeitslose, in der er ontologisch das menschliche Dasein als Arbeit charakterisiert (später wird er diesen Gedanken zurücknehmen) (vgl. Hamacher 2002: 197f). Dies übersteigernd sieht Jünger Arbeit in ‚Der Arbeiter‘ als eine Totalität der Technik, in der eine „Mobilisierung der Welt durch die Gestalt des Arbeiters“ [...] ‚kultische Bedeutung“ (Jünger zit. nach Hamacher 2002: 176) erlangt.

Der Historiker Rolf Peter Sieferle beschreibt in seinem Aufsatz „Gesellschaft im Übergang“, dass wir „uns seit 200 Jahren inmitten einer universalgeschichtlichen Transformation [befinden], die einen explosionsartigen Verlauf nimmt“ (Sieferle 2002: 117). Die bis ins späte 18. Jahrhundert reichenden verschiedenen agrarischen Zivilisationen waren über 5000 Jahre relativ stabil und bildeten – trotz kultureller Unterschiede und gesellschaftlicher Wandlungs- und auch Untergangsprozessen – als ‚Idealtypus‘ eine Art „ideale agrarische Zivilisation als Grundmuster, das unter allen Gesellschaften liegt“ (ebd.: 118), aus. Der universalgeschichtlich fundamentale Bruch von der Agrargesellschaft zur Industriegesellschaft, die sich energetisch von den Epochen davor unterscheidet (im Gegensatz zur Agrargesellschaft benötigt die heutige Landwirtschaft mehr Energie als sie erwirtschaftet – wir ernähren uns also letztlich von fossilen Brennstoffen), wird von Sieferle als kontingente „Singularität“ (Sieferle 2002: 122), als ein „emergentes Phänomen“ (ebd.: 122) in der Geschichte gedeutet. Diese Einschätzung trifft sich mit der Einschätzung Foucaults, der ebenfalls keinen Grund sieht, diesen geschichtlichen Bruch als notwendiges und lineares Hervorgehen der Industriegesellschaft aus der Agrargesellschaft zu kennzeichnen. „Das 18. Jahrhundert endet bei Foucault einfach so, ohne Begründung und ohne Anlass; es gibt keine Einsicht in sein Verschwinden“ (Schneider 2008: 224).

In der Industriegesellschaft verschwand der Gegensatz von Arbeit und Muße, alles konnte nun zur Arbeit werden, sogar Gefühle, Beziehungen und Trauer konnten nun ‚bearbeitet‘ werden. Der neue Gegensatz von Kapital und Arbeit zeigt, dass sich der neue Gegensatz nur innerhalb des Horizonts des Arbeitsbegriffs selbst befindet und ist – ähnlich beschreibt es Hannah Arendt in der ‚Vita activa‘ (1958/1989) – „daher lediglich im Sinne einer Totalisierung der Arbeit auflösbar“ (Sieferle 2002: 130). Alle Tätigkeiten drohen nun der Reproduktionsarbeit unterworfen zu werden, sprich: sie werden zu reiner Erwerbsarbeit. Damit einher gehen Machttechniken, die Foucault als produktive Macht kennzeichnet (vgl. Friedrich 2013: 47ff). Foucault beschreibt, wie es im 19. Jahrhundert um die Schaffung von neuen Ordnungen geht. „Die neuen, Disziplinar- und Bio-Macht genannten Formen legitimieren sich eher umgekehrt durch ihre Aufgabe, das Leben des Volkes zu verwalten und zu bewirtschaften. [...] Der moderne Staat beginnt mit einer groß angelegten Operation der Einschließung (die Einordnung der Menschen in Institutionen) [...] Foucault differenziert hier die strategischen Machtziele in der Gründungsphase der großen Institutionen: Kasernen, Schulen, Fabriken und Kliniken unter der Überschrift: ‚Die gelehrigen Körper‘“ (Friedrich 2013: 54). Parallel hierzu entwickelt sich der Liberalismus als ein neuer „Typus des Regierungsdenkens“ (ebd.: 63). Er verlegt die Macht ins Individuum selbst und seiner vermeintlichen Freiheit und wird von Foucault als ‚Gouvernementalität‘ beschrieben (vgl. Friedrich: 63ff). Im Anschluss an Foucault sieht Bröckling (2013) in dieser Individualisierung eine neue Machttechnik im Sinne einer „Arbeit der Subjektivierung“ (ebd.: 48). Die Konturen der Subjektivierung sind nicht das Resultat einer kohärenten Ideologie oder Struktur,



sondern vielmehr Effekt „vielfältiger Mikrotechniken und Denkweisen, die sich zu Makrostrukturen und Diskursen verdichten“ (Bröckling 2013: 27). Die von ihm in den Diskurs eingebrachte Figur des ‚unternehmerischen Selbst‘ ist durch einen auffordernden Charakter – Bröckling nennt diesen auffordernden Charakter mit Louis Althusser „Anrufung“ (Bröckling 2013: 27) - gekennzeichnet: „Ein unternehmerisches Selbst ist man nicht, man soll es werden“ (edb.: 47ff).

Diesen Mentalitätswandel beschreibt auch Pierre Bourdieu. Er entlarvt die euphemistische Rhetorik, die die neoliberale Ökonomie in ihren Diskursen verwendet und damit ihre Hegemonie gegenüber anderen gesellschaftlichen Teilsystemen gefestigt hat, indem sie sich den „Anstrich einer Befreiungsbotschaft gibt“ (Bourdieu 2004: 69, zit. nach Müller 2016: 295). In der Produktion der herrschenden Ideologie werden die sprachlichen Begriffe von ihren historischen Bedeutungen abgekoppelt, und es findet in ihnen eine Umwertung statt, die „vermeintlich ‚zeitlose Gültigkeit‘“ (Müller 2016: 297) besitzt. So wird der Staat mit den Begriffen wie Unbeweglichkeit, Starrheit, Geschlossenheit und Kollektivismus bedacht, während der Markt als frei, offen, flexibel, dynamisch, demokratisch und individuell charakterisiert wird (vgl. Müller 2016: 294ff). Diese Analysen und Interpretationen der Moderne scheinen mir Anschluss und Erweiterung von Max Webers Analyse in „Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus“ zu sein. In dieser Schrift hatte Weber eine ‚Wahlverwandtschaft‘ zwischen der Reformation und dem Kapitalismus herausgestellt, die nicht in einem Ursachenverhältnis steht, sondern einen Zusammenhang „des modernen Wirtschaftsethos mit der rationalen Ethik des asketischen Protestantismus (Weber 1972/1920: 12, zit. nach Müller 2007: 84f) bildet.

Wir sehen nun – im Anschluss an Weber – die heutigen ‚Wahlverwandtschaften‘ zwischen ethischer und wirtschaftlich-rationaler Lebensführung aus? Welche Rolle spielt hierbei der Konsum? Ist das Bindeglied einer ‚Ethik des schönen Lebens‘ und des Verständnisses von Arbeit als einer Totalität im Kapitalismus der Konsum? Oder gehen nicht vielmehr eine Selbstästhetisierung durch Konsum und eine als Selbstverwirklichung (miss)verstandene Erwerbsarbeit eine unheilige Allianz ein? Diese unheilige Allianz bestünde dann darin, uns über die latenten Gründe einer durch Subjektivierungsarbeit auf Effizienz und Effektivität – also auf einer Ökonomisierung durch gouvernementale Selbsttechniken –, basierenden Gesellschaft zu täuschen. Ist der moderne Kapitalismus in seiner derzeitigen Totalität tatsächlich fähig, sich jede neue (ethische) Lebensführung einzuverleiben? Wie konnte es möglich werden, dass ein Begriff, der bis in die klassische Zeit der Antike negativ besetzt war – Aristoteles spricht davon, dass Arbeit den Charakter verderbe –, und dazu noch in Dachau durch die Inschrift am Eingangstor: ‚Arbeit macht frei!‘ pervertiert wurde, also wie war es möglich, dass der Begriff der Arbeit in der Zeit nach dem Zweiten Weltkrieg so positiv besetzt werden konnte und zugleich zu einem Exklusionskriterium der westlichen

Gesellschaften wurde? Der Grund scheint darin zu liegen, dass das neoliberale kapitalistische Denken geschichtsvergessen seine eigene Herkunft vergisst.

Zygmunt Bauman (1992) schrieb hierzu: „Erst die rational bestimmte Welt macht den Holocaust möglich“ (ebd.: 27). Ihm zufolge war der Holocaust ein Produkt der modernen Zivilisation, das mit dem oben beschriebenen Bruch zur Industrialisierung angehoben hat und nun für alle Zeiten zu einem „denkbaren Holocaust“ (vgl. Trawny 2005) geworden ist. Der Nationalsozialismus hat alle Begriffe ruiniert (vgl. Hamacher 2002: 186), auch den der Arbeit und nun findet dieser – nach Hamacher – seine strukturelle Fortsetzung im „internationalen Kapitalsozialismus“, der „ihm in dieser Hinsicht nicht nach(steht)“, ein „System mit kaum veränderten Mitteln“ (ebd.: 180). Durch diese (unbewusste) Wiederholung eines universellen ideologisch-kapitalistischen Arbeitsbegriffs werden gesellschaftliche Exklusions- und Desintegrationsdynamiken latent bis offen befördert, die auch in der verselbstständigten Modernisierungsdynamik einer reflexiven Moderne (vgl. Beck 1986: 36) in ihrer Totalität wirksam werden und sich in einer neuen Allianz von Arbeit und Konsum zugleich manifestieren und verschleiern. Der lange Schatten der Geschichtsvergessenheit hat die Ursachen und Gründe der nationalsozialistischen Ideologie sprachlos gemacht und damit ins kollektive Unbewusste verdrängt. Hamacher verwendet daher folgerichtig den psychoanalytischen Begriff des ‚Durcharbeitens‘ (Hamacher 2002: 180ff), um den ‚verwüsteten‘ Begriff der Arbeit in seiner Vergegenständlichung alles Wirklichen, seiner technischen Instrumentalität sowie seiner Ausbeutungs- und Verelendungspolitik zu überwinden. Das ‚Geschichtszeichen‘ des Holocaust ist unhintergebar in die menschliche Geschichte eingeschrieben, sodass wir den Begriff der Arbeit auch vom Holocaust herdenken müssen. Wie können und wie werden wir zukünftig den Arbeitsbegriff in seiner „unbestimmten Überbestimmtheit“ (Baecker 2002: 208), wie ihn in seiner geschichtlichen Widersprüchlichkeit und systematischen Ambivalenz verstehen? Diesen Spuren – so scheint es uns – sollten wir, wenn wir nicht einem halbierten und gefährlichen Arbeitsbegriff verhaftet bleiben wollen, nachgehen.

## Literatur

- Arendt, H. (1989): Vita Activa oder: Vom tätigen Leben. München, Zürich: Piper Verlag.
- Auchter, T. (2015): „Halte mich fest, aber halte mich nicht fest“. Zur Bedeutung des Haltens im Supervisionsprozess aus psychoanalytischer und psychosozialer Perspektive. In: FoRuM Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 24 (47), S. 26–43.
- Baecker, D. (2002): Die gesellschaftliche Form der Arbeit, in: Baecker, D. (Hrsg.): Archäologie der Arbeit, Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 203 – 245.
- Bauman, Z. (1992): Dialektik der Ordnung, Hamburg: Europäische Verlagsanstalt.
- Baur, J. (2015): Fallsupervision als Beitrag zur gesundheitsstärkenden Resilienzförderung im beschäftigungsorientierten Fallmanagement von Jobcentern. In: Jörg Baur (Hg.): Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven. 1. Aufl. Opladen: Budrich (Schriften der KatHO NRW, 22), S. 219–240.

- Beck, U.; Bonß, W. (Hg.) (1989): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Bell, D. (1975): Die nachindustrielle Gesellschaft, Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Belja, M. (2008): Regierung, in: Kammler, C.; Parr, R.; Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault – Handbuch, Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Berger, P. A. (2004): Welche Gleichheit, welche Ungleichheit? Grundlagen der Ungleichheitsforschung. Hg. v. Volker H. Schmidt (Reihe Sozialstrukturanalyse, 20). Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-322-81025-0> (zuletzt geprüft am 11.10.2017).
- Bernhard, S. (2016): Der Quasi-Markt für Arbeitsvermittlung in Deutschland: Welche Rolle spielen Vertrags- und Trägermerkmale bei ausgeschriebenen Vermittlungsdienstleistungen, DOI 10.1515/zsr-2016-0013, online: <https://www.degruyter.com/downloadpdf/j/zsr.2016.62.issue-3/zsr-2016-0013/zsr-2016-0013.pdf> (zuletzt abgerufen am 11.10.2017).
- Böhle, F.; Voß, G.; Wachtler, G. (Hrsg.) (2010): Einführung, in: Böhle, F.; Voß, G.; Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH. S. 9 - 18.
- Boltanski, J.-L. (1990): Die Führungskräfte. Die Entstehung einer sozialen Gruppe, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Boebe, C. (2014): Supervision als Möglichkeit sinnhafter Reflexion im Handlungsansatz des Case Management. In: Case Management 11 (2), S. 82–85.
- Bröckling, U. (2017): Gute Hirten führen sanft. Über Menschenregierungskünste. Frankfurt: suhrkamp.
- Bröckling, U. (2013): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt a.M.: Suhrkamp-Verlag (5. Auflage).
- Bude, H. (1988): Beratung als trivialisierte Therapie, in: Zeitschrift für Pädagogik, Weinheim: Beltz Verlag, S. 369 - 380.
- Büschken, M. (2017): Soziale Arbeit unter den Bedingungen des "aktivierenden Sozialstaates". 1. Auflage. Weinheim: Beltz Juventa.
- Bundesrechnungshof (BRH) (Hg.) (2014): Bericht an den Haushaltsausschuss des Deutschen Bundestages nach § 88 Abs. 2 BHO über die Steuerung der Zielerreichung in den strategischen Geschäftsfeldern I und Va der Bundesagentur für Arbeit. Unter Mitarbeit von Kammer und Schneider. Bonn (Gz VI 3 - 2011 - 0116). Online verfügbar unter <https://www.bundesrechnungshof.de/de/veroeffentlichungen/beratungsberichte/langfassungen/langfassungen-2014/2014-bericht-steuerung-der-zielerreichung-in-den-strategischen-geschaeftsfeldern-i-und-va-der-bundesagentur-fuer-arbeit> (zuletzt geprüft am 13.01.2017).
- Butterwegge, C.; Lösch, B.; Ptak, R. (2017): Kritik des Neoliberalismus. 3., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer VS. Online verfügbar unter <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-20006-4>.
- Castel, R. (2000): Die Metamorphosen der sozialen Frage. Eine Chronik der Lohnarbeit, Konstanz: UVK Universitätsverlag Konstanz GmbH.
- Conzen, P. (2010): Erik H. Erikson - Grundpositionen seines Werkes, Stuttgart: Kohlhammer.
- Daheim, C.; Winter, O. (2016): 2050: Die Zukunft der Arbeit. Ergebnisse einer internationalen Delphi-Studie des Millenium-Project, Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, online: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST\\_Delphi\\_Studie\\_2016.pdf](https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/BST_Delphi_Studie_2016.pdf) (zuletzt abgerufen am 11.10.2017).
- Dahrendorf, R. (1982): Wenn aus Arbeit sinnvolles Tun wird. Die Alternativen zur Arbeitsgesellschaft, in: Die Zeit, Nr. 49, online: <http://www.zeit.de/1982/49/wenn-aus-arbeit-sinnvolles-tun-wird> (zuletzt abgerufen am 11.10.2017).

- Dahrendorf, R. (1982): Die Arbeitsgesellschaft ist am Ende. Wer immer verspricht, ein Rezept gegen die Arbeitslosigkeit zu haben, sagt die Unwahrheit, in: Die Zeit, Nr. 48, online: <http://www.zeit.de/1982/48/die-arbeitsgesellschaft-ist-am-ende> (zuletzt abgerufen am ).
- Deutschmann, C. (2002): Postindustrielle Industriesoziologie. Theoretische Grundlagen, Arbeitsverhältnisse und soziale Identität, Weinheim, München: Juventa Verlag.
- Dinius, S. (2013): Das Team in der Ohnmacht Was kann Supervision in ausweglosen Situationen leisten? In: Organisationsberat Superv Coach 20 (2), S. 217–230. DOI: 10.1007/s11613-013-0318-0.
- Dörre, K. (2014): Stigma Hartz IV: für- und Selbstsorge an der Schwelle gesellschaftlicher Respektabilität. In: Brigitte Aulenbacher und Maria Dammayr (Hg.): Für sich und andere sorgen. Krise und Zukunft von Care in der modernen Gesellschaft. Weinheim: Beltz Juventa (Arbeitsgesellschaft im Wandel), S. 40–52.
- Erikson, E. H. (1965): Kindheit und Gesellschaft. Zweite, überarbeitete und erweiterte Auflage, Stuttgart: Ernst Klett Verlag.
- Freier, C. (2016): Soziale Aktivierung von Arbeitslosen? Praktiken und Deutungen eines neuen Arbeitsmarktinstruments. Bielefeld: transcript Verlag (Gesellschaft der Unterschiede, 38).
- Friedrich, P. (2013): Mut zur Wahrheit. Michael Foucault als Supervisor und Berater, in: FoRuM Supervision - Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 21 (41), S. 47–72.
- Fourastie, J. (1969): Die große Hoffnung des 20. Jahrhunderts, Köln: Bund-Verlag (2. Auflage).
- Fratzcher, Marcel (2016): Verteilungskampf. Warum Deutschland immer ungleicher wird. München: Carl Hanser.
- Friedrich, P. (2013): ‚Mut zur Wahrheit‘. Michel Foucault als Supervisor und Berater, in: FoRuM Supervision, Heft 41, S. 47-72.
- Göckler, R. (2015): Beschäftigungsorientiertes Fallmanagement. Betreuung und Vermittlung in der Grundsicherung für Arbeitsuchende (SGB II); Case Management in der Praxis. 5. Aufl. Regensburg: Walhalla Fachverlag.
- Gröning, K. (2016): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit, Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gröning, K. (2008): Supervision und Biografie, in: FoRuM Supervision - Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision, Frankfurt am Main: Fachhochschulverlag, S. 8 - 10.
- Hair, H. J. (2015): Supervision conversations about social justice and social work practice. In: Journal of Social Work 15 (4), S. 349–370. DOI: 10.1177/1468017314539082.
- Hamacher, W. (2002): Arbeiten Durcharbeiten, in: Baecker, D. (Hrsg.): Archäologie der Arbeit, Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 155 – 200.
- Jacobsen, H. (2010): Strukturwandel der Arbeit im Tertiärisierungsprozess, in: Böhle, F.; Voß, G.; Wachtler, G (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / GWV Fachverlage GmbH. S. 203 - 230.
- Kasakos, G. (1980): Familienfürsorge zwischen Beratung und Zwang. Analysen und Beispiele, München: Juventa Verlag.
- Lessenich, S. (2012): 'Aktivierender' Sozialstaat: eine politisch-soziologische Zwischenbilanz, in Bispinck, R. et. al. (Hrsg.): Sozialpolitik und Sozialstaat, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Lessenich, S. (2008): Auf dem Weg zum Arbeitskraftunternehmer?, in: Füllsack, M.: Verwerfungen moderner Arbeit. Zum Formwandel des Produktiven, Bielefeld: transkript Verlag.
- Link, J. (2014): Herausforderungen durch neue Normalitäten in der Krise? In: FoRuM Supervision - Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 22 (44), S. 5–13.
- Morgenroth, C.; Negt, O. (2009): Widerspruchsarbeit - veränderte Arbeitsbedingungen in den psychosozialen Arbeitsfeldern. In: Harald Pühl (Hg.): Handbuch Supervision und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 41–54.

- Müller, H.-P. (2016): Pierre Bourdieu. Eine systematische Einführung, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag (2. Auflage).
- Müller, H.-P. (2007): Max Weber, Köln/Weimar/Wien: Böhlau Verlag.
- Müller, M. (2013): »Erfahrungen mit Supervision und Coaching in Jobcentern«. Bericht zur Forschungsstudie.
- OECD (2009): Mehr Ungleichheit trotz Wachstum? Einkommensverteilung und Armut in OECD-Ländern. Paris: OECD Publishing.
- Pohlmann, M; Markova, H. (2011): Soziologie der Organisation. Eine Einführung, Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Pongratz, H. J.; Bernhard, S.; Abbenhardt, L. (2014): Fiktion und Substanz. Praktiken der Bewältigung zukunftsbezogener Ungewissheit wirtschaftlichen Handelns am Beispiel der Gründungsförderung. In: Berlin J Soziol 24 (3), S. 397–423. DOI: 10.1007/s11609-014-0257-4.
- Pongratz, L. A. (2014): Einstimmung in die Kontrollgesellschaft. Der ‚Trainingsraum‘ als fragwürdiges Beratungsformat. In: FoRuM Supervision - Zeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision 22 (44), S. 14–29.
- Reckwitz, A. (2017): Wir Einzigartigen. Warum sich heute alle um Kultur dreht: Ein Gespräch mit dem Soziologen Andreas Reckwitz über die neue Klassengesellschaft und den Wettbewerb in der Spätmoderne, in: Die Zeit, Nr. 41 vom 05. Oktober 2017, Hamburg: Gruner & Jahr.
- Richter, Marcus (2017): "Kunden, ganz normale Kunden". Zur Wirklichkeit zwischen Gebenden und Nehmenden im karitativen Handlungszusammenhang. In: Hamburger Journal für Kulturanthropologie (6), S. 73–90. Online verfügbar unter <https://journals.sub.uni-hamburg.de/hjk/article/view/1136/1021> (zuletzt geprüft am 11.09.2017).
- Rosa, H.; Dörre, K.; Lessenich, S. (2016): Appropriation, Activation and Acceleration. The Escalatory Logics of Capitalist Modernity and the Crises of Dynamic Stabilization, in: Theory, Culture & Society 34 (1), S. 53–73. DOI: 10.1177/0263276416657600.
- Rosa, H. (2014): Beschleunigung: die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag (10. Auflage).
- Rosa, H.; Strecker, D.; Kottmann, A. (Hrsg.) (2013): Soziologische Theorien, Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft (2. Auflage).
- Rübner, M.; Sprengard, B. (2011): Beratungskonzeption der Bundesagentur für Arbeit – Grundlagen. Hg. v. Bundesagentur für Arbeit. Nürnberg. Online verfügbar unter <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk5/l6019022dstbai394299.pdf> (zuletzt geprüft am 11.09.2017).
- Ruiner, C.; Wilkesmann, M. (2016): Arbeits- und Industriesoziologie, Paderborn: Wilhelm Fink.
- Schaarschuch, A. (2003): Die Privilegierung des Nutzers. Zur theoretischen Begründung sozialer Dienstleistung, in: Olk, T./Otto, H.-U. (Hrsg.): Soziale Arbeit als Dienstleistung. Grundlagen, Entwürfe und Modelle, München/Unterschleißheim: Luchterhand Verlag, S. 150-169.
- Schaarschuch, A. (1999): Theoretische Grundelemente Sozialer Arbeit als Dienstleistung, in: neue praxis, 6/99, S. 543 - 560.
- Schimank, U.; Volkmann, U. (2008): Ökonomisierung der Gesellschaft, in Maurer, A. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftssoziologie ... S. 382 - 392.
- Schmitz, E.; Bude, H.; Otto, C. (1989): Beratung als Praxisform "angewandter Aufklärung". In: Beck, U. und Bonß, W. (Hg.): Weder Sozialtechnologie noch Aufklärung? Analysen zur Verwendung sozialwissenschaftlichen Wissens. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 715), S. 122–148.
- Schneider, U. J. (2008): Aufklärung, in: Kammler, C.; Parr, R.; Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault – Handbuch, Stuttgart, Weimar: Verlag J.B. Metzler.
- Schnurr, S. (2005): Managerielle Deprofessionalisierung? In: Neue Praxis 35 (3), S. 238–242.

- Schulze, G. (1995): Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart, Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag (5. Auflage).
- Schuth, P. (2005): Zur Leistungskonkurrenz zwischen SGB II und § 13 SGB VIII. Expertise im Auftrag der Bundesarbeitsgemeinschaft Jugendaufbauwerk. Hochschule Magdeburg-Stendal, Fachbereich Sozial- und Gesundheitswesen. Online verfügbar unter [http://www.lwl.org/lja-download/pdf/Schruth\\_Expertise\\_Leistungskonkurrenz.pdf](http://www.lwl.org/lja-download/pdf/Schruth_Expertise_Leistungskonkurrenz.pdf) (zuletzt geprüft am 13.06.2017).
- Schwarzkopf, M. (2016): Qualitative Forschung in der öffentlichen Arbeitsverwaltung. Forschungsmethodische Probleme bei Sampling und Feldzugang. In: Stefan Liebig und Wenzel Matiaske (Hg.): Methodische Probleme in der empirischen Organisationsforschung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden, S. 153–163.
- Sennett, R. (2008): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin: Berliner Taschenbuch Verlag (4. Auflage).
- Sieferle, R. P. (2002): Gesellschaft im Übergang, in: Baecker, D.: Archäologie der Arbeit, Berlin: Kulturverlag Kadmos, S. 117 – 151.
- Storz, H. ; Wilmes, B. (2007): Die Reform des Staatsbürgerrechts und das neue Einbürgerungsrecht, Bundeszentrale für politische Bildung, online: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/dossier-migration/56483/einbuengerung?p=all> (zuletzt abgerufen am 12.10.2017).
- Thielen, M. : Pädagogik am Übergang. Einleitende Gedanken zu Übergängen. Übergangsgestaltung und Übergangsforschung, in: Thielen, M. (Hrsg.): Pädagogik am Übergang. Arbeitsweltvorbereitung in der allgemeinbildenden Schule, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Trawny, P. (2005): Denkbare Holocaust. Die politische Ethik Hannah Arendts, Wiesbaden: Königshausen & Neumann.
- Vogel, B. (1999): Entbehrlich für die Arbeitsgesellschaft? Arbeitslosigkeit und Ausgrenzungsrisiko in den neunziger Jahren. In: Widersprüche 19 (72). Online verfügbar unter <http://www.widerspruechezeitschrift.de/article849.html> (zuletzt geprüft am 04.04.2017).
- Volkman, U. (2007): Ulrich Becks 'Risikogesellschaft', in: Schimank, U.; Volkman, U. (Hrsg.): Soziologische Gegenwartsdiagnosen, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (2. Auflage).
- Voß, Gerd Günter (2001): Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen. Arbeitspapier Nr. 43. (online): <http://www.zwe.uni-bremen.de/data/43-voss.pdf> [zuletzt abgerufen am 15.10.2017].
- Voß, Gerd Günther & Pongratz, Hans J. (1998): DER ARBEITSKRAFTUNTERNEHMER. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie: KZfSS. Jahrgang 50, Heft 1. Wiesbaden: Springer VS, online: <http://ggv-webinfo.de/wp-content/uploads/2016/05/AKUKZfSS-Original-neu-formatiert-mit-Abb-1.pdf> [zuletzt abgerufen am 15.10.2017].
- Wandhoff, Haiko (2016): Was soll ich tun? Eine Geschichte der Beratung. Hamburg: Corlin Verlag.
- Wilkesmann, U. (2016): Wettbewerb und Hierarchie versus Markt- und Wahrheit-Fetisch, in: Erziehungswissenschaft 27 (53), S. 43–51.

## Was soll ich wollen?

Zur supervisorischen Relevanz der Frage nach dem guten Leben

### Zusammenfassung

In diesem Beitrag wird anhand eines in der Literatur dokumentierten Fallbeispiels herausgearbeitet, auf welche Weise die Frage nach dem guten Leben in einer Einzelsupervision zum Thema werden kann. Bezüglich der supervisorischen Bearbeitung dieses Themas wird für einen Rückgriff auf einen reflektierten Subjektivismus argumentiert, dessen Grundidee darin besteht, nicht das Was, sondern das Wie unseres Wollens einer kritischen Prüfung zu unterziehen und auf diese Weise zu einer reflektierten Konzeption zu gelangen, wie wir je individuell unser Leben führen wollen.

Die Frage nach dem guten Leben ist für uns alle eine existentielle Frage. Als solche besitzt sie mehrere Sinnebenen (Steinfath 1998a: 13ff; ders. 1998b; Wolf 1998). Sie ist erstens eine subjektive Frage, die sich aus der Perspektive einer einzelnen Person mit ihren individuellen Gefühlen, Wünschen und Interessen stellt. Wenn wir fragen, wie zu leben gut ist, dann fragen wir stets, wie zu leben für uns selbst gut ist. Die Frage dem guten Leben ist zweitens eine selbstreflexive Frage. Sie ist Ausdruck „der uns als Personen eignenden Fähigkeit, von unseren Gefühlen und Wünschen reflektierend Abstand zu nehmen“ (Steinfath 1998b: 75). Wenn wir fragen, wie zu leben gut ist, richten wir daher auch eine kritisch-distanzierte Rückfrage an uns selber, „ob wir überhaupt eine Person mit diesen oder jenen Gefühlen und Wünschen sein wollen“ (ebd.). Die Frage nach dem guten Leben ist drittens eine Frage nach der Einheit unserer Lebensführung. Sie bezieht sich auf unser Leben als Ganzes und nicht nur auf einen Ausschnitt desselben (Steinfath 1998a: 15). Wir fragen dann nicht nur, ob wir dieses oder jenes Vorhaben in die Tat umsetzen sollen und welche Mittel hierfür geeignet sind, sondern wir fragen darüber hinaus nach den Zielen, die unserem Leben insgesamt eine Richtung geben können. Dass wir überhaupt ein „Bedürfnis der Einheitlichkeit oder Ganzheit des eigenen Lebens“ (Wolf 1984: 160f) haben, hängt schließlich damit zusammen, dass unserem Leben als Personen durch den Tod unwiderruflich ein Ende gesetzt ist und wir deshalb für das Verfolgen unserer Ziele nur eine begrenzte Zeit zur Verfügung haben. Die Frage nach dem guten Leben ist somit viertens eine Frage nach dem Sinn unseres Lebens, die in einem engen Zusammenhang steht mit der Tatsache, dass wir jederzeit sterben können. Wenn wir sie stellen, dann fragen wir immer auch, wie wir in der Zeit, die uns bis zu unserem Tod noch bleibt, leben sollen, damit wir am

Ende unserer Tage sagen können, unser Leben habe einen Sinn gehabt (vgl. Gosepath 2016: 172ff.).

An dieser Stelle werden freilich sofort Zweifel laut, ob die Frage nach dem guten Leben überhaupt in die Supervision gehört. Supervision ist keine allgemeine Lebensberatung. Sie versteht sich vielmehr als ein Beratungsformat, das darauf spezialisiert ist, Probleme und Konflikte beruflicher Arbeit zu bearbeiten. Ich möchte im Folgenden dennoch dafür argumentieren, dass es durchaus sinnvoll ist, in Einzelsupervisionen über die Frage nach dem guten Leben nachzudenken. Dabei orientiere ich mich an einer philosophischen Position, die mit Martin Seel (1995: 61) als ‚reflektierter Subjektivismus‘ bezeichnet werden kann. Der Grundgedanke des reflektierten Subjektivismus lässt sich mit Holmer Steinfath so zusammenfassen, dass die Frage, was ein gutes Leben ausmacht, letztlich nur im Rekurs auf die nonkognitiven Einstellungen wie z.B. die Gefühle, die Wünsche oder die Interessen der Person, die sie stellt, beantwortet werden kann. (Steinfath 1998a: 18) Das Wollen, das aus diesen Einstellungen resultiert, kann einer Kritik unterzogen werden, die sich aber, und das ist entscheidend, nicht darauf richtet, was die betreffende Person will, sondern darauf, wie sie etwas will, d.h. auf die Vorstellungen von uns selbst und von unserer Welt, in die unser Wollen eingebettet ist (ebd.: 19). Ich werde zu zeigen versuchen, dass in der Einzelsupervision durch die Frage nach dem guten Leben ein Rahmen aufgespannt werden kann, in dem es möglich ist, berufliche Tätigkeiten daraufhin zu reflektieren, ob und, wenn ja, in welchem Umfang sie zu einem Leben beitragen, das uns im Großen und Ganzen das gibt, was wir von ihm wollen. Dem Supervisor kommt dabei die Aufgabe zu, sich die Frage des Supervisanden, wie zu leben für ihn gut ist, so weit wie möglich zu Eigen zu machen und auch Kritik immer aus der Perspektive des Supervisanden zu üben. Insofern können die nachfolgenden Ausführungen auch als Beitrag zum Thema Verstehen in der Supervision gelesen werden.

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in vier Abschnitte. Zunächst werde ich anhand eines in der Literatur dokumentierten Fallbeispiels aufzeigen, dass die Thematik des guten Lebens in einer Einzelsupervision durchaus präsent sein kann (1.). Sodann soll ein Ansatz eines reflektierten Subjektivismus in groben Zügen vorgestellt werden (2.), den es anschließend im Hinblick auf die Gestaltung eines Einzelsupervisionsprozesses weiterzuverfolgen gilt (3.). Dabei wird es darum gehen, wie die Supervisandin bei der Aufklärung ihres eigenen Wollens unterstützt werden kann. Wie kann sie eine Antwort auf die Frage finden, was sie von ihrem Leben wollen soll, damit es ein gutes Leben werden kann? Zuletzt soll eine Erwiderung auf zwei grundsätzliche Einwände gegen einen reflektierten Subjektivismus gegeben werden (4.).



## 1 Wenn sich in einer Einzelsupervision die Frage nach dem guten Leben stellt

Vor einigen Jahren hat Adrian Gaertner anhand eines Fallbeispiels aus seiner Praxis als Supervisor den Versuch unternommen, die ‚paradigmatische Differenz‘ zwischen Supervision und Coaching herauszuarbeiten (Gaertner 2004: 82). Hier soll es nun nicht darum gehen, seine diesbezüglichen Überlegungen weiterzuführen. Mir scheint der von Gaertner vorgestellte Fall noch unter einem anderen Gesichtspunkt höchst aufschlussreich zu sein. An ihm lässt sich nämlich exemplarisch verdeutlichen, wie die Frage nach dem guten Leben in der Einzelsupervision zum Thema werden kann. Der leichteren Nachvollziehbarkeit halber gebe ich Gaertners Fallschilderung nachstehend ungekürzt wieder:

*„Frau Berger, Diplombetriebswirtin, 36 Jahre alt, arbeitet bei einer Bank im Bereich Controlling. Sie strebt eine Leitungsposition an, am liebsten als Leiterin der Abteilung, in der sie gegenwärtig tätig ist. Gleichzeitig hat sie Zweifel, ob sie ihren Chef, der demnächst andere Aufgaben wahrnehmen wird, beerben kann, oder ob ihr vielleicht ein anderer Kollege aus der Abteilung oder jemand von außen vorgezogen wird. In dieser Situation sucht sie sich einen Coach, der ihr bei der Umsetzung des ehrgeizigen Ziels helfen soll. Ihr wird eine erfolgreiche Kollegin empfohlen, die viele Jahre in der Unternehmensberatung gearbeitet und sich vor einigen Jahren als Coach niedergelassen hat. Diese Kollegin hat ein klares Konzept: Coaching ist Training zur Durchsetzung der eigenen Interessen, Entwicklung von Selbstbehauptungsstrategien, Vermittlung von Winnermotivation und Vorwärtsbewältigung von Niederlagen. In diesem Sinne arbeitet sie mit Frau Berger. Auf der Grundlage einer Analyse von Stärken und Schwächen werden Strategien entwickelt, wie Frau Berger sich beim Vorstand besser in Szene setzen kann. Die Überlegungen gehen so weit, dass neben der Frage, wie sie ihre Arbeitsergebnisse ins rechte Licht rücken und Präsentationen platzieren kann, auch Kleidungsvorschläge für bestimmte Anlässe und Fahrstuhltricks besprochen werden. Ich möchte es kurz machen, nach einem knappen Jahr war Frau Berger Leiterin der Controlling Abteilung.*

*Damit ist die Geschichte allerdings nicht zu Ende. Ende 2002, knapp fünf Jahre nach dem ersten Coachingprozess, kommt Frau Berger, inzwischen 42 Jahre alt, wieder auf ihren Coach zu. Sie fühlt sich unwohl in ihrer Stelle, die Arbeit und die Mitarbeiter gingen ihr auf die Nerven, die Geschäftsführung sei nicht strategisch ausgerichtet, sondern wurschtele sich in der Krise durch. Sie brauche, so sagt sie, einen Motivationsschub, klagt über Schmerzen, einen nervösen Magen und gelegentliche Migräne. Solche Beschwerden hätte sie früher nicht gekannt. Intuitiv hat die Beraterin den Eindruck, dass es nicht um einen erneuten Coachingprozess geht, sondern um etwas anderes. Sie rät ihr, einen Supervisor, Therapeuten oder etwas Ähnliches‘ aufzusuchen und hat mich empfohlen.*

*Im ersten Gespräch wird deutlich, dass eine Psychotherapie für Frau Berger nicht in Frage kommt, sie möchte Supervision, obwohl sie nicht genau weiß, was das ist. Seit Januar 2003 macht sie bei mir eine Einzelsupervision, wöchentlich, einstündig. Der Supervisandin fällt sofort auf, dass in der Supervision ganz anders gesprochen wird als im Coaching‘. In der*

*zweiten Sitzung möchte sie eine Zielformulierung erarbeiten. Als ich sie frage, ob sie das Ziel benennen könne, entsteht eine schwierige Situation. Damals wäre das möglich gewesen, da wollte sie die Leitungsposition. Jetzt könne sie nur sagen, dass ihre Mitarbeiter sie nicht so nerven sollen und dass der Vorstand eine strategische Ausrichtung entwickeln soll, außerdem sollten die Rückenschmerzen weggehen. Ich biete ihr an, dass wir uns Zeit nehmen können, um zu verstehen, was sie in ihrem Beruf so unglücklich und verspannt macht. Kurz vor ihrem 42. Geburtstag kommt es zu einer dramatischen Stunde: Sie setzt sich statt auf den Sessel auf die Couch, schwankt, sagt, sie habe Kreislaufstörungen, es ginge ihr schlecht. Sie habe die ganze Nacht durchgeheult, obwohl es eigentlich keinen Grund gibt. Ihr Freund, mit dem sie seit vielen Jahren eine feste Beziehung hat, hätte ihr nicht helfen können. Er hätte versucht sie zu beruhigen und gesagt, dass doch alles o.k. sei, dass er stolz auf ihre Karriere und ihre Leistung sei, ihre Eltern und ihre Freundin, mit denen sie telefoniert hat, hätten sie auch in diese Richtung unterstützt. Sie frage sich, ob sie undankbar sei. Ich sage an dieser Stelle: Zweifellos sei sie sehr erfolgreich, zuverlässig und enorm fleißig, es könne aber gut, sein, dass der Job ihr auch etwas vorenthalten oder genommen habe, was sie sich vielleicht einmal erträumt habe. Auf diese Intervention folgt ein Geständnis, das sie noch nicht einmal ihren Eltern gemacht habe. Sie habe das BWL-Studium gehasst, es nur den Eltern zuliebe gemacht, eigentlich wollte sie nach dem Abitur Kriminalpolizistin werden. Sie hasse auch ihren Job, das Controlling, nur die Leitungsposition habe sie gereizt, aber der Reiz sei jetzt weg. Einige Wochen später schimpft sie auf die Unzuverlässigkeit einer Kollegin. Sie sei schwanger und würde sich jetzt alles erlauben, zwischendrin zum Arzt gehen, die Männer fragen, ob sie ihr ein Paket mit 500 Blatt Papier tragen könnten, die würden sich noch für sie umbringen. Ich sage darauf: Kann es sein, dass das auch so etwas ist, was sie die Karriere gekostet hat? Einfach schwanger werden, Unterstützung bekommen. Sie wird aktuell sehr wütend, ich sollte sie und nicht die fette Wachtel unterstützen. In der nächsten Sitzung entschuldigt sie sich, spricht noch einmal über ihre Beziehung, es wird deutlich, dass es sich um eine Distanzbeziehung handelt. Sie klagt über die frustrierenden Treffen an den Wochenenden und schließlich darüber, dass sie mit 36 den Kinderwunsch ‚abgehakt‘ hätte, jetzt habe sie das Gefühl, dass sie alles Wichtige im Leben falsch entschieden habe...“ (Gaertner 2004: 82f).*

In der Geschichte von Frau Berger sind alle vier der eingangs genannten Sinnebenen der Frage nach dem guten Leben präsent. Dies wird ersichtlich, wenn man die soeben referierte Fallschilderung nochmals unter der Fragestellung Revue passieren lässt, aus welchen Motiven Frau Berger zu verschiedenen Zeiten ihres Lebens beraterische Hilfe sucht. Beginnen wir mit der früheren Lebensphase, in der sie sich für ein Coaching entscheidet. Zu dieser Zeit verspürt sie den Reiz, auf der beruflichen Karriereleiter die nächste Sprosse zu erklimmen. Dieses positive Gefühl weckt in ihr den Wunsch, Leiterin der Abteilung zu werden, in der sie tätig ist. Sie hat aber auch Zweifel, ob sich dieser Wunsch verwirklichen lässt. Sie weiß, dass dies nicht allein von ihr selbst abhängt. Auch kontingente Faktoren spielen hierbei eine Rolle, die zu beeinflussen nicht oder nur zum Teil in ihrer Macht steht. Dazu zählen etwa die Stärke des Bewerberfeldes oder die Interessen der Unternehmensvorstände, die über die Besetzung der

Leitungsposition zu entscheiden haben. Es ist anzunehmen, dass die Zweifel mit einem Gefühl der Unsicherheit einhergehen, das bei Frau Berger wiederum den Wunsch entstehen lässt, lieber ihre bisherige Stelle beizubehalten. In dieser Lage nimmt sie sich eine Beraterin, die sie zu dem Ziel, Leiterin der Abteilung Controlling zu werden, coachen soll. Die Interventionen der Beraterin zielen darauf ab, zum einen Frau Berger in ihrem Wunsch zu bestärken, die Leitungsposition einzunehmen, ihr eine ‚Winnermotivation‘ beizubringen, zum anderen ihre Chancen zu erhöhen, sich im Bewerbungsverfahren gegen ihre Konkurrenten durchzusetzen.

An dieser Stelle können wir ein erstes Motiv für die Inanspruchnahme von Beratung erkennen. Es besteht in der Erfahrung, dass unsere Gefühle und Wünsche „in gegenläufige Richtungen weisen“ oder durch Zweifel angefochten werden, so dass wir uns nicht sicher sind, „was wir ‚wirklich‘ fühlen und wünschen“ (Steinfath 1998b: 74f). In Frau Bergers Fall geht es zunächst nur um Gefühle und Wünsche, die einen temporären Ausschnitt ihres Lebens betreffen, nämlich die nächste Phase ihrer beruflichen Karriere als Controllerin. Frau Berger möchte ihre diesbezüglichen Wünsche und Gefühle ordnen. Vor allem möchte sie die Zweifel beseitigen, ob sie es wirklich schaffen kann, Leiterin der Abteilung Controlling zu werden, um sich so besser auf die Verwirklichung dieses Wunsches konzentrieren zu können.

Betrachten wir nun die spätere Lebensphase, in der Frau Berger einen Supervisor aufsucht. Die Ausgangslage ist jetzt eine signifikant andere. Zwar ist der berufliche Aufstieg geglückt, doch anstatt des erhofften positiven Gefühls einer dauerhaften Zufriedenheit mit ihrer neuen Arbeitsstelle haben sich negative Gefühle der Unzufriedenheit und der Enttäuschung eingestellt. Frau Berger erlebt dies als einen tiefgreifenden Motivationsverlust und wendet sich erneut an ihre frühere Beraterin, weil sie sich von ihr einen ‚Motivationsschub‘ erhofft. Diese registriert allerdings sofort, dass Frau Berger nun ein Anliegen mitbringt, das sich im Rahmen eines Coachingprozesses nicht bearbeiten lässt. Auf ihre Empfehlung hin wendet sich Frau Berger sodann an einen Supervisor. Gleich zu Beginn des Supervisionsprozesses wird deutlich, dass die Beraterin mit ihrer Vermutung, es gehe bei Frau Berger nun ‚um etwas anderes‘, richtiglag. Frau Bergers Wunsch, die Leitungsposition in ihrer Abteilung einzunehmen, ist in Erfüllung gegangen, doch es sind keine Wünsche bezüglich ihrer weiteren beruflichen Laufbahn als Betriebswirtin im Allgemeinen und als Controllerin im Besonderen hinzugekommen, auf deren Grundlage Ziele formuliert werden könnten, die hinreichend konkret und für sie erreichbar wären. Damit ist das Motiv, das seinerzeit der Entscheidung für ein Coaching zugrunde lag, nicht mehr gegeben. An seine Stelle treten jetzt andere Motive, beraterische Hilfe zu suchen, die allerdings erst im weiteren Verlauf des Supervisionsprozesses zum Vorschein kommen.

Aber welche Motive sind das? Zu nennen ist zunächst die Erfahrung einer „Beunruhigung über die Grundlagen unserer jeweiligen Lebensführung“ (Steinfath

1998b: 75). Frau Berger erfährt eine solche Beunruhigung in zweifacher Hinsicht. Zum einen ist sie ihrer beruflichen Tätigkeit als Controllerin überdrüssig. Dieses Gefühl der Unzufriedenheit reicht so tief, dass ihr die gesamte berufliche Laufbahn als Betriebswirtin, die sie eingeschlagen hat, verhasst ist. Zum anderen ist sie auch mit ihrer privaten Situation alles andere als zufrieden. Hier bestehen offenbar Wünsche, die sie in der Vergangenheit aus den Augen verloren hat und für deren Verwirklichung es jetzt möglicherweise zu spät ist. Dazu zählen der Wunsch, mit dem Partner mehr Zeit als nur an den Wochenenden zu verbringen, vor allem aber der Kinderwunsch, der bei Frau Berger, wie sich an ihrem Umgang mit einer schwangeren Kollegin zeigt, besonders stark affektiv getönt ist. In engem Zusammenhang damit steht schließlich ein weiteres Motiv, das in der Erfahrung einer Stimmung besteht, in der einem das eigene Leben sinnvoll und glücklich oder aber sinnlos und leer vorkommt (Wolf 1984: 159). Dass Frau Berger eine große Sinnleere in ihrem Leben empfindet, geht aus dem letzten Satz der oben zitierten Fallschilderung hervor. Sie hat das Gefühl, „alles Wichtige im Leben falsch entschieden zu haben“. Es ist noch nicht klar, was genau Gegenstand des Arbeitsbündnisses zwischen Frau Berger und ihrem Supervisor sein wird. Soviel jedoch steht fest: Es wird auch in der Supervision darum gehen, Frau Bergers Gefühle und Wünsche zu ordnen. Anders als im Coaching kann die Ordnungsleistung aber nicht darin bestehen, sich auf einen bestimmten Wunsch zu fokussieren und Zweifel an seiner Realisierbarkeit zu beseitigen. Es scheint eher ein Reflexionsprozess nötig zu sein, der bei der basalen Frage ansetzt, was Frau Berger denn von ihrem Leben wollen soll.

Nach den bisherigen Ausführungen dieses Abschnitts dürfte es ein keine gewagte Behauptung mehr sein, dass die Frage nach dem guten Leben die Geschichte von Frau Berger wie ein roter Faden durchzieht. Im Coaching wird die Frage nach dem guten Leben auf ihrer ersten Sinnebene gestellt. Hier geht es darum, was für Frau Berger in Anbetracht ihrer Wünsche für ihre weitere berufliche Karriere ein gutes Leben ist. Und es wird auch eine Antwort gegeben: Ein gutes Leben für Frau Berger ist ein Leben, in dem ihr Wunsch in Erfüllung geht, Leiterin der Abteilung zu werden, in der sie tätig ist. In der Supervision kommen weitere Sinnebenen der Frage nach dem guten Leben zur Sprache. So ist unklar, ob Frau Berger überhaupt eine Person mit den Gefühlen und Wünschen sein will, die bislang ihre Lebensführung geprägt haben. Will sie jemand sein, der den Eltern zuliebe sich deren Wünschen beugt und die eigenen Wünsche dafür hintanstellt, wie sie es mit der Aufnahme eines Studiums der Betriebswirtschaftslehre anstatt einer Ausbildung zur Polizistin getan hat? Und will sie jemand sein, der vielleicht aus Stolz auf die eigene Karriere, vielleicht aber auch aus einem Gefühl erzwungener Dankbarkeit für das bisher Erreichte eine Berufstätigkeit fortführt, die ihm schon seit längerem keine Freude mehr bereitet? Unklar ist weiterhin, welche Ziele sich Frau Berger künftig setzen möchte, die ihrem Leben aufs Ganze gesehen eine Richtung geben können. Ist die Verwirklichung des Wunsches, in einem Unternehmen in leitender Position tätig zu sein, ein solches richtungsweisendes Ziel? Und wenn ja,

wie lässt sich dieses mit konkurrierenden Zielen vereinbaren wie z.B. der Verwirklichung des Wunsches, eine tiefe partnerschaftliche Beziehung zu führen? Geht das überhaupt? Und wie verhält es sich mit dem Wunsch, eine eigene Familie zu gründen: Kann sich Frau Berger diesen Wunsch noch erfüllen oder ist es dafür bereits zu spät? Damit gelangen wir schließlich auf die vierte Sinnebene der Frage nach dem guten Leben, auf der es darum geht, wie wir im Bewusstsein unserer eigenen Vergänglichkeit ein sinnvolles Leben führen können. Was kann Frau Berger tun, damit sie in ihrem Leben wieder mehr Sinn erkennen kann? Und was kann sie tun, um Lebenssituationen, in denen der Eindruck vorherrscht, man habe das Wichtigste im Leben verpasst, in Zukunft so weit wie möglich zu vermeiden?

Die voranstehenden Ausführungen zur Geschichte von Frau Berger mögen als Beleg dafür dienen, dass die Frage nach dem guten Leben keineswegs nur eine rein philosophische ist. Versteht man sie als eine existentielle Frage, die uns alle angeht, dann ist es nicht erstaunlich, dass sie auch in Einzelsupervisionen zum Thema werden kann. Die Geschichte von Frau Berger führt darüber hinaus vor Augen, dass es dazu nicht erst entsprechender Interventionen des Supervisors bedarf. Es ist vielmehr die Supervisandin selbst, die sich, wenngleich nicht ausdrücklich, die Frage stellt, wie ihr Leben wieder zum einen guten Leben werden könnte. Wenn dem aber so ist, dann könnte es eine Aufgabe für den Supervisor sein, die implizite Frage der Supervisandin, wie zu leben gut ist, explizit zu machen und sie dabei zu unterstützen, diese Frage auf ihren verschiedenen Sinnebenen für sich zu klären. In den nachfolgenden Abschnitten möchte ich im Ausgang von einem reflektierten Subjektivismus, wie ihn der Konstanzer Philosoph Peter Stemmer vertritt, einige Denkanstöße für einen solchen Klärungsprozess geben.

## 2 Aspekte eines reflektierten Subjektivismus

Weiter oben wurde bereits angedeutet, dass sich Frau Berger in einer krisenhaften Lebenssituation befindet, in der sich ihr die Frage aufdrängt, was sie von ihrem Leben wollen soll. Solche Lebenskrisen haben die Form, dass in ihnen Zweifel laut werden, ob das, was wir von unserem Leben faktisch wollen, richtig oder falsch ist. Wie können wir diesen Zweifel beseitigen?

Dazu bedarf es eines Kriteriums, mit Hilfe dessen wir über die Richtigkeit oder Falschheit unseres Wollens entscheiden können. Aus der Sicht eines reflektierten Subjektivismus kann dieses Kriterium nicht darin bestehen, dass bestimmte Dinge „in sich gut“ und somit „in sich wollenswert“ sind (Stemmer 1998: 60). Selbst wenn es gelänge, bestimmte Dinge als in sich gut auszuzeichnen, so wäre damit noch nichts darüber gesagt, warum wir diese Dinge wollen sollten. Es gibt hier, wie Stemmer zu Recht hervorhebt, „keinen legitimen Übergang vom Sein zum Sollen“ (ebd.). Bestimmte Dinge können immer nur für uns, nicht aber in sich wollenswert sein. Das gesuchte

Kriterium für die Richtigkeit unseres Wollen kann deshalb nicht „das ‚Was‘ des Wollens“, sondern nur „das ‚Wie‘ des Wollens“ betreffen (ebd.: 61; Hervorh. i. O.). Was aber könnte ein Kriterium sein, das uns unabhängig davon, worauf unser Wollen faktisch gerichtet ist, eine Entscheidung darüber zu treffen erlaubt, ob wir etwas auf die richtige oder die falsche Weise wollen?

Nach Stemmer ist dieses Kriterium in der Aufgeklärtheit unseres Wollens zu sehen. Es lässt sich mit folgendem Imperativ formulieren:

*„Dein Wollen sollte, was immer du vom Leben willst, aufgeklärt und nicht blind sein.“  
(Stemmer 1998: 65)*

In Bezug auf das, was wir von unserem Leben wollen, gilt somit, dass unser Wollen genau dann richtig ist, wenn es aufgeklärt ist, und dass es genau dann falsch ist, wenn es blind ist. Was aber heißt das? Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, damit unser Wollen als aufgeklärt gelten kann? Nach Stemmer muss unser Wollen erstens über sein Objekt und zweitens über seine Genese aufgeklärt sein (ebd.: 64). Mit der ersten Bedingung ist gemeint, dass wir das Gewollte, d.h. den Gegenstand, auf den sich unser Wollen richtet, kennen müssen. Dabei dürfen wir nicht nur die Seiten an ihm sehen, an denen uns liegt, sondern müssen auch die Seiten berücksichtigen, an denen uns weniger oder gar nichts liegt (ebd.: 61). Die zweite Bedingung besagt, dass wir auch die Voraussetzungen kennen müssen, unter denen es dazu kommt, dass sich unser Wollen auf einen bestimmten Gegenstand richtet. Hierbei geht es beispielsweise um die Gefühle, die unser Wollen motivieren, um Hintergrundannahmen über uns selbst und unsere Welt, auf denen unser Wollen basiert, oder um andere Personen, die einzeln oder im Kollektiv unser Wollen beeinflussen (vgl. ebd.: 63; 66). Ob wir etwas für wollenswert halten oder nicht, hängt Stemmer zufolge davon ab, was wir zum einen über das Gewollte und zum anderen über das Zustandekommen unseres Wollens wissen. Unser Wollen kann demnach genau dann als aufgeklärt gelten, wenn es „in die für es relevanten Informationen eingebettet ist“ (ebd.: 64), d.h. wenn wir über das Objekt und die Genese unseres Wollens genügend wissen, um eine fundierte Entscheidung darüber treffen zu können, ob das Gewollte für uns wollenswert ist oder nicht.

Nun stößt die Aufklärung unseres Wollens allerdings, wie Stemmer sogleich hinzufügt, „an verschiedene prinzipielle Grenzen“ (Stemmer 1998: 65). Wie es ist, das Gewollte zu haben, können wir erst wissen, nachdem wir es erreicht haben. Wir müssen deshalb immer damit rechnen, dass das Gewollte nicht den Erwartungen entspricht, die wir in es gesetzt haben. Hätten wir von vornherein gewusst, wie es sein würde, das Gewollte zu haben, hätten wir es möglicherweise nicht gewollt (ebd.: 65f). Hinzu kommt, dass uns die Genese unseres Wollens nicht vollständig durchsichtig ist. „Die inneren und äußeren Einwirkungen“ auf unser Wollen sind, so Stemmer, „zu vielfältig, zum Teil zu untergründig, zum Teil liegen sie zu weit in der Vergangenheit, als dass es möglich wäre, sie umfassend aufzudecken“ (ebd.: 66). Wir können deshalb nicht definitiv

ausschließen, dass ein Wollen auf Überlegungen beruht, die, ohne dass wir uns dessen bewusst wären, falsche Zusammenhänge herstellen oder von falschen Prämissen ausgehen, oder dass ein Wollen, in dem wir uns selbstbestimmt wähnen, in Wahrheit durch latenten „sozialen Druck“ gar durch „manipulative Einflussnahme“ anderer Personen bestimmt wird (ebd.). Hätten wir von diesen Voraussetzungen gewusst, hätten wir das betreffende Wollen aufgegeben (oder es zumindest versucht) (ebd.). Die genannten Beispiele machen deutlich, dass unser Wissen über das Objekt und die Genese unseres Wollens prinzipiell begrenzt ist. Wir verfügen niemals über alle Informationen, die nötig wären, um mit Gewissheit sagen zu können, dass das Gewollte für uns wollenswert ist. Infolgedessen bleibt unser Wollen, wie Stemmer ausdrücklich anmerkt, „immer ein Stück weit unaufgeklärt und blind“ (ebd.). Das oben genannte Kriterium für die Richtigkeit unseres Wollens muss deshalb bescheidener formuliert werden:

*„Das Wollen sollte ‚möglichst‘ aufgeklärt und ‚möglichst‘ wenig blind sein.“ (ebd.: 68; Hervorh. i. O.)*

In Bezug auf das, was wir vom Leben wollen, gilt somit, dass unser Wollen genau dann richtig ist, wenn es sowohl über sein Objekt als auch über seine Genese so weit wie möglich aufgeklärt ist, und dass es genau dann falsch ist, wenn es diesbezüglich auf eine vermeidbare Weise blind ist.

Auf der Grundlage des soeben Dargelegten kann man nun auch Stemmers Aussage nachvollziehen, „dass man von seinem Leben niemals ohne Vorbehalte sagen kann, es sei gut“ (Stemmer 1998: 69). Laut Stemmer ist ein Leben genau dann gut,

*„[...] wenn es uns gibt, was wir von einem Leben in möglichst aufgeklärter Weise wollen, was immer es sei, ‚und‘ wenn wir das Glück haben, dass sich das so weit wie möglich aufgeklärte Wollen mit dem Wollen deckt, das wir hätten, wenn wir alle nötigen Informationen hätten.“ (ebd.: 69; Hervorh. i. O.)*

Dass uns das Leben das gibt, was wir von ihm auf möglichst aufgeklärte Weise wollen, ist demnach für sich genommen nicht hinreichend für ein gutes Leben. Dieser Sachverhalt ist auf die bereits erwähnten Grenzen unseres Wissens zurückzuführen. Aufgrund unseres prinzipiellen Defizits an Informationen über uns selbst und über unsere Welt können wir niemals mit Gewissheit sagen, dass etwas für uns wollenswert ist. Folglich müssen wir selbst dann, wenn unser Wollen so weit wie möglich aufgeklärt ist, mit der Möglichkeit rechnen, dass sich das Gewollte im Nachhinein als nicht wollenswert herausstellt. Ist diesem Fall hätten wir zwar erhalten, was wir vom Leben auf möglichst aufgeklärte Weise gewollt haben, aber es wäre widersinnig, hier von einem guten Leben zu sprechen. Schließlich hätten wir etwas erhalten, was für uns nicht wollenswert ist. Hätten wir über alle Informationen verfügt, die für eine Entscheidung darüber, ob etwas für uns wollenswert ist oder nicht, relevant sind, hätten wir etwas anderes gewollt (ebd.: 71). Ob ein Leben gut ist oder schlecht, ist demnach immer auch

eine Frage von Glück und Pech. Wir müssen das Glück haben, dass sich unser so weit wie möglich aufgeklärtes Wollen mit dem deckt, was wir unter idealen Bedingungen eines vollständig aufgeklärten Wollens wollen würden.

### 3 Schritte zu einem aufgeklärtem Wollen

Richten wir den Blick nun wieder zurück auf Frau Berger und ihre Lebenssituation. Wie bereits erwähnt, ist diese von der Problematik gekennzeichnet, dass Frau Berger sich im Zweifel darüber befindet, was sie von ihrem Leben wollen soll. Auf der Basis der hier vorgestellten Position eines reflektierten Subjektivismus ergibt sich nun folgender Vorschlag zur Klärung dieser Problematik: Frau Bergers Wollen sollte, was auch immer sie von ihrem Leben will, möglichst aufgeklärt und möglichst wenig blind sein. Die Umsetzung dieses Vorschlags verlangt, dass sie sich auf einen Prozess der Aufklärung ihres eigenen Wollens einlässt, der drei Stufen umfasst. Zunächst erfolgt eine Bestandsaufnahme dessen, was sie bislang von ihrem Leben gewollt hat und in Bezug auf das sie nun Zweifel hegt, ob sie es weiterhin wollen soll. Daran schließt sich eine Phase der Selbstreflexion an, in der es darum geht, was sie über ihr eigenes Wollen weiß: Was weiß sie über das, was sie gewollt hat? Und was weiß sie über die Motive, warum sie es gewollt hat? An Ende des Prozesses steht eine kritische Prüfung ihres bisherigen Wollens: Ist das, was sie bislang von ihrem Leben gewollt hat, für sie noch immer so wertvoll, dass sie es auch weiterhin wollen sollte? Oder hat es für sie so viel an Wert eingebüßt, dass sie nun etwas anderes wollen sollte? Und was muss sie über sich selbst und die Welt, in der sie lebt, wissen, um eine fundierte Entscheidung hierüber treffen zu können? Im Folgenden will ich drei Aspekte eines solchen Aufklärungsprozesses herausgreifen und am Beispiel der Geschichte von Frau Berger zu verdeutlichen versuchen.

Ein erster Aspekt betrifft die Betrachtung zuvor unbekannter oder ausgeblendeter Seiten des Berufs, den die Supervisandin gegenwärtig ausübt. Die Fallschilderung lässt vermuten, dass Frau Berger ihre berufliche Tätigkeit als Leiterin der Controlling-Abteilung einer Bank in der Vergangenheit einseitig wahrgenommen hat. Mehrfach erwähnt sie, dass sie eine Leitungsposition haben wollte. Den Job als Controllerin hingegen hasse sie. Dies legt die Deutung nahe, dass sie an ihrer beruflichen Tätigkeit bisher vor allem die Seiten gesehen hat, an denen ihr lag, nämlich die Aufgaben einer Führungskraft, und die fachlichen Seiten ihrer Arbeit, an denen ihr offenbar weniger lag, ausgeblendet hat. Aber auch was die Anforderungen an eine Führungskraft angeht, scheint sich Frau Berger auf diejenigen konzentriert zu haben, die ihr lagen, und andere ausgeblendet zu haben. Zu Ersteren gehören die Fähigkeiten, die sie mit dem erfolgreichen Absolvieren ihres Führungskräfte-Coachings unter Beweis gestellt hat, beispielsweise ihre eigenen Interessen durchsetzen, sich selbst gegenüber Widerständen behaupten oder Niederlagen mit Blick nach vorn verarbeiten zu können. Zu Letzteren



gehören das Eingehen auf die eigenen Mitarbeiter und das Mittragen von Entscheidungen des Unternehmensvorstands auch in jenen Fällen, in denen man selbst anders entschieden hätte. Der Unmut über ihre Mitarbeiter, die ihr auf die Nerven gingen, und über den Unternehmensvorstand, dem es an strategischem Denken ermangele, könnte darauf zurückzuführen sein, dass sie sich mit den zuletzt genannten Anforderungen eher schwertut.

Frau Bergers aktuelle Lebenssituation ist nun dadurch gekennzeichnet, dass sich die zuvor ausgeblendeten Aspekte ihrer beruflichen Tätigkeit in ihr Blickfeld schieben und bei ihr Zweifel laut werden lassen, ob sie in ihrem Beruf verbleiben soll. Für den Supervisor könnte sich somit die Aufgabe stellen, gemeinsam mit der Supervisandin zunächst ein zwar fiktives, gleichwohl aber möglichst realitätsnahes allgemeines Anforderungsprofil für die Berufsrolle ‚Leiterin der Controlling-Abteilung einer Bank‘ zu erstellen und dieses anschließend unter der Fragestellung zu betrachten, welche der aufgeführten Anforderungen der Supervisandin liegen und welche ihr weniger oder gar nicht liegen. In einem zweiten Schritt wäre dann eine Liste der besonderen Anforderungen zu erstellen, mit denen sie sich an ihrem gegenwärtigen Arbeitsplatz konfrontiert sieht, die anschließend wiederum unter der Fragestellung zu betrachten wäre, welche der genannten Anforderungen ihr liegen und welche nicht. Damit wäre der Supervisandin ein Instrumentarium an die Hand gegeben, mit Hilfe dessen sie eine hinlänglich fundierte Entscheidung darüber treffen könnte, ob sie ihren bisherigen Beruf weiterhin ausüben und wenn ja, ob sie dies für ihren bisherigen Arbeitgeber tun möchte. Sollte die Supervisandin beide Fragen mit Nein beantworten, kann sie nach dem gleichen Verfahren auch andere Berufe daraufhin überprüfen, ob sie ihr liegen oder nicht.

Ein zweiter Aspekt betrifft die Aufdeckung der Voraussetzungen, unter denen es dazu kam, dass die Supervisandin den von ihr gegenwärtig ausgeübten Beruf und keinen anderen gewählt hat. Die Fallschilderung lässt vermuten, dass Frau Bergers beruflicher Werdegang durch ihr unmittelbares soziales Umfeld stark beeinflusst wurde. Dem Supervisor gegenüber gesteht sie, dass sie das Studium der Betriebswirtschaftslehre nur ihren Eltern zuliebe aufgenommen habe, während sie selbst lieber eine Ausbildung zur Polizistin begonnen hätte. Außerdem berichtet sie von Gesprächen mit ihren Eltern, ihrem Lebensgefährten und einer Freundin, die sie davon zu überzeugen versuchten, dass mit ihrem Leben doch ‚alles o.k. sei‘ – eine Fremdwahrnehmung, die ihrer Selbstwahrnehmung diametral entgegengesetzt ist. Was die Motive angeht, aus denen Frau Berger ihre Karriere vorangetrieben hat, dürfte an erster Stelle vermutlich ihr Ehrgeiz stehen, in eine Leitungsposition aufzusteigen. In diesem Motiv könnte sich wiederum der Ehrgeiz ihrer Eltern widerspiegeln, für die eine Berufsausbildung vielleicht nicht genug war, und die ihre Tochter deshalb zur Aufnahme eines Studiums drängten. Daneben scheinen aber auch ein Gefühl der Dankbarkeit für das beruflich Erreichte bzw. ein Gefühl, jemanden etwas schuldig zu sein, eine Rolle zu spielen, wobei

allerdings nicht klar ist, wem gegenüber Frau Berger dieses Gefühl empfindet. Gegenüber ihren Eltern oder anderen Personen, die sie auf irgendeine Weise gefördert haben? Gegenüber dem Schicksal, das es gut mit ihr gemeint hat, oder anderen höheren Mächten? Oder gegenüber dem Leben an sich? Ihre Zweifel, ob die Leitung der Controlling-Abteilung einer Bank der richtige Beruf für sie ist, könnten vor dem soeben skizzierten Hintergrund auch daher rühren, dass sie ihren gesamten Qualifikations- und Berufsweg als in hohem Maße fremdbestimmt wahrnimmt, oder dass die Motive, die sie auf diesem Weg bisher antrieben, nun ihre Antriebskraft verloren haben oder ihr suspekt geworden sind. Eine zentrale Frage für die Supervision könnte daher lauten, in welchen Situationen aus der Zeit ihres Studiums und aus der Zeit ihrer Berufstätigkeit als Betriebswirtin sich die Supervisandin als selbstbestimmt handelnd erfahren hat. Die Erinnerung an solche Situationen könnte eine Basis sein, auf der sich die Supervisandin mit ihrer Qualifikation als Betriebswirtin und vielleicht sogar mit ihrer Tätigkeit als Controllerin wieder identifizieren kann.

Ein dritter Aspekt betrifft das Herausarbeiten von Konfliktlinien zwischen dem, was die Supervisandin von ihrem Berufsleben will, und dem, was sie darüber hinaus von ihrem Leben will. Der Supervisor äußert die Vermutung, dass sich Frau Berger in der Vergangenheit vor allem auf die Verwirklichung ihrer beruflichen Wünsche, Absichten und Interessen konzentriert und andere Wünsche an den Rand gedrängt hat. Hier ist in erster Linie der Kinderwunsch zu nennen, den Frau Berger nach eigenem Bekunden zu der Zeit ‚abhakte‘, als sie sich dafür entschied, den Karrieresprung zur Führungskraft zu wagen. Dazu gehören aber auch die Wünsche nach einer festen Beziehung zu einem Partner, der sie versteht und mit dem sie einen gemeinsamen Lebensmittelpunkt hat, sowie der Wunsch nach Erhaltung bzw. Wiederherstellung ihrer Gesundheit. Dass sich Frau Berger zu beleidigenden Äußerungen (‚fette Wachtel‘) über eine schwangere Kollegin hinreißen lässt, dass sie von den Treffen mit ihrem Lebensgefährten an den Wochenenden frustriert ist, und dass sie seit längerem mit z.T. massiven körperlichen und seelischen Beschwerden zu kämpfen hat, all das spricht dafür, dass die Vermutung des Supervisors richtig ist. Frau Bergers aktuelle Lebenssituation scheint davon geprägt zu sein, dass die zuvor an den Rand gedrängten Wünsche nun mit Macht ins Zentrum ihrer Aufmerksamkeit drängen, was bei ihr wiederum zu Zweifeln führt, ob der Beruf, den sie gegenwärtig ausübt, (noch) der richtige für sie ist.

Für den Supervisor stellt sich damit die Aufgabe, mit der Supervisandin über eine Lebenskonzeption nachzudenken, in der die Wünsche, welche die Supervisandin für ihr Leben als zentral erachtet, so begrenzt und aufeinander abgestimmt sind, dass jeder dieser Wünsche zumindest prinzipiell verwirklicht werden kann. Lebenskonzeptionen können, wie Holmer Steinfath schreibt, „die mangelnde Orientierungsleistung unserer Gefühle und Wünsche mehr oder minder gut kompensieren“ (Steinfath 1998b: 77f). Des Weiteren verleihen sie „unserem Leben eine gewisse einheitliche Struktur“ und machen uns dadurch „nicht nur für andere, sondern auch für uns selbst transparenter“ (ebd.: 78).

Das Verfolgen einer Lebenskonzeption ermöglicht uns schließlich auch einen „Zuwachs an Kontrolle über unserer Leben [...], den wir im Allgemeinen um seiner selbst willen so schätzen wie wir sein Gegenteil, das Ausgeliefertsein an den Zufall, fürchten“ (ebd.).

#### 4 Abschließende Bemerkungen

Zum Schluss soll noch auf zwei Einwände grundsätzlicher Natur eingegangen werden, die gegen den hier vorgestellten Ansatz eines reflektierten Subjektivismus vorgebracht werden können. Der erste Einwand bestreitet, dass ein möglichst aufgeklärtes Wollen eine notwendige Bedingung für ein gutes Leben sei. Man könne doch auch mit einem blinden Wollen ein gutes Leben haben. Wichtig sei doch nur, dass einem das Leben das gebe, was man von ihm wolle. Folglich solle man die Zeit und Energie, die eine Aufklärung des eigenen Wollens koste, besser in das Erlernen von Techniken investieren, wie man vom Leben das bekomme, was man von ihm wolle.

Dieser Einwand ist nicht leicht zu entkräften, da er etwas Richtiges sieht. Es ist in der Tat möglich, auch mit einem blinden Wollen ein gutes Leben zu haben. Auch das, was jemand auf blinde Weise will, kann mit dem übereinstimmen, was er wollen würde, wenn er über alle für sein Wollen relevanten Informationen über sich selbst und über die Welt verfügen würde. Wer so lebt, hat das Glück, stets Freude an dem zu haben, was ihm das Leben gibt, und nicht darüber nachdenken zu müssen, ob das, was er von seinem Leben faktisch will, das Richtige für ihn ist. Doch dieses Glück eines sozusagen naiven Wollens entspricht nicht unserer Lebenserfahrung. Wir machen vielmehr die Erfahrung, dass wir „auf das Erreichen von etwas Gewolltem“ manchmal „mit einem Gefühl der Zufriedenheit, der Freude oder einem verwandten Gefühl“ reagieren, manchmal aber auch „mit einem Gefühl der Enttäuschung oder mit Gleichgültigkeit“ (Stemmer 1998: 61). Im letztgenannten Fall, so Stemmer, „fällt ein Schatten auf das Wollen“; wir merken, dass irgendetwas nicht stimmt (ebd.). Um aber herauszufinden, was nicht stimmt, bleibt uns nichts anders übrig als uns um Aufklärung unseres Wollens zu bemühen. Offenbar hat das Gewollte Seiten an sich, die uns missfallen, oder unser Wollen unterliegt inneren und äußeren Einwirkungen, die wir missbilligen oder mit denen wir uns nicht identifizieren können. Hätten wir dies von vorherein gewusst, hätten wir das Gewollte nicht gewollt. Die Enttäuschung, die sich nach dem Erreichen des Gewollten bei uns einstellte, wäre uns damit erspart geblieben. Wir müssen also herausfinden, welche Seiten des Gewollten uns unbekannt waren oder von uns ausgeblendet wurden, oder welche inneren und äußeren Einwirkungen auf unserer Wollen uns nicht bewusst waren. Natürlich sind wir auch dann, wenn es uns gelingt, unser Wollen so weit wie möglich aufzuklären, nicht davor gefeit, dass die Erfahrung, wie es ist, etwas zu sein oder zu haben, nicht unseren Erwartungen entspricht und wir deshalb enttäuscht sind. Wir ersparen uns aber immerhin die Enttäuschung über uns selbst, die sich einstellt, wenn wir erkennen müssen, dass eine Enttäuschung, die uns

das Leben bereitet, vermeidbar gewesen wäre, wenn wir wenigstens das über unser Wollen gewusst hätten, was wir hätten wissen können.

Der zweite Einwand hebt darauf ab, dass die Kernforderung des reflektierten Subjektivismus, unser je eigenes Wollen so weit wie möglich aufzuklären, zwar richtig sei, aber nicht weit genug gehe. Man dürfe nicht bei der Frage stehen bleiben, was für einzelne Personen jeweils wollenswert sei und was nicht. Diese Frage lasse sich nur aus der Perspektive der ersten Person, d.h. aus der Perspektive der Person, die sie stellt, beantworten. Man müsse jedoch auch danach fragen, was in sich wollenswert sei und was nicht. Erst diese Frage eröffne den Raum für Kritik aus der Perspektive der dritten Person, d.h. einer Person, die das Wollen einer anderen Person nach externen Kriterien beurteilt. Eine solche Kritik aber sei unverzichtbar, wenn das eigene Wollen möglichst wenig blinde Flecken aufweisen solle.

Dieser Einwand greift in einem entscheidenden Punkt zu kurz. Auch im Rahmen eines reflektierten Subjektivismus ist es, wie Stemmer gezeigt hat, durchaus möglich, mein eigenes Wollen einer Kritik aus der Perspektive einer anderen Person zu unterziehen (Stemmer 1998: 64f). Für eine solche Kritik müssen aber zwei Bedingungen erfüllt sein. Erstens muss die andere Person einen Aspekt meines eigenen Wollens im Blick haben, den ich selbst außer Acht gelassen habe (ebd.: 65). Zweitens muss die andere Person davon ausgehen können, „dass, ich selbst’ mein Wollen kritisieren und aufgeben würde, wenn ich das Gewollte in allen seinen Aspekten vor Augen hätte“ (ebd.; Hervorh. i. O.). Die andere Person muss also versuchen, sich meine Perspektive so weit wie möglich zu eigen zu machen und ihr Wissen über mich und über die Welt, in der wir beide leben, so weit wie möglich in den Dienst der Aufklärung meines Wollens stellen. „Die Kritik eines anderen“, so Stemmer, „nimmt auf diese Weise stets die Selbstkritik dessen, um dessen Wollen es geht, vorweg“ (ebd.).

In der beratungswissenschaftlichen Literatur ist darauf hingewiesen worden, dass der „[f]ördernde Beistand“ der Beraterin bzw. des Beraters ein wesentlicher Bestandteil nicht-direktiver Beratungskunst sei (Gröning 2016: 157). Aber auch nicht-direktive Beratung kann auf Kritik nicht verzichten. Der reflektierte Subjektivismus weist einen Weg, wie beides miteinander verbunden werden kann. Eine Beraterin, die ihre kritischen Interventionen so justiert, dass sie damit die Selbstkritik des Klienten vorwegnimmt, leistet ihm fördernden Beistand, ohne ihn zu bevormunden. Sie hat ihren Klienten vielmehr auf eine sehr grundlegende Weise verstanden.

## Literatur

Gaertner, A. (2004): Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion, in: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Springer VS, S. 79 -100.

- Gosepath, S. (2016): Vom guten Leben angesichts des Todes, in: Gosepath, S./Remenyi, M. (Hrsg.): „...dass es ein Ende mit mir haben muss.“ Vom guten Leben angesichts des Todes. Münster: mentis Verlag, S. 167-185.
- Gröning, K. (2016): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Seel, M. (1995): Versuch über die Form des Glücks. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Steinfath, H. (1998a): Einführung: Die Thematik des guten Lebens in der gegenwärtigen philosophischen Diskussion, in: Ders. (Hrsg.): Was ist ein gutes Leben? Philosophische Reflexionen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, S. 7-31.
- Steinfath, H.. (1998b): Selbstbejahung, Selbstreflexion und Sinnbedürfnis, in: Ders. (Hrsg.): Was ist ein gutes Leben? Philosophische Reflexionen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, S. 73-93.
- Stemmer, P. (1998): Was es heißt, ein gutes Leben zu leben, in: Steinfath, H. (Hrsg.): Was ist ein gutes Leben? Philosophische Reflexionen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, S. 47-72.
- Wolf, U. (1998): Zur Struktur der Frage nach dem guten Leben, in: Steinfath, H. (Hrsg.): Was ist ein gutes Leben? Philosophische Reflexionen. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag, S. 32-46.
- Wolf, U. (1984): Das Problem des moralischen Sollens. Berlin/New York: De Gruyter Verlag.

*Sarah Baumann*

## Macht und Supervision

Die Bedeutung von Macht in Supervisionsprozessen

### Zusammenfassung

Dieser Beitrag thematisiert die Frage, welche Bedeutung Macht in Supervisionskontexten hat. Vor diesem Hintergrund werden gängige Machtkonzeptionen von Weber, Foucault und Luhmann vorgestellt und es wird ein Bezug zu den Machttheorien von Bourdieu, Popitz, McClelland, Crozier und Friedberg sowie French und Raven hergestellt. Grundsätzlich dienen diese Theorien dazu, Macht zu analysieren und mit diesen beschreiben zu können, wie Macht funktioniert und wie die Gesellschaft und das Individuum mit Macht umgehen können. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Supervision und Machtprozessen erörtert.

Eine Vielzahl von Wissenschaftlern und Soziologen hat sich mit der Thematik der Macht beschäftigt und ist bisher zu keiner allumfassenden Definition des Begriffes gekommen (vgl. Zirkler 2013: 383). Machtkonzepte sind an gesellschaftliche Entwicklungen gekoppelt und betrachten einerseits die Macht in der Gesellschaft und andererseits Macht gegenüber Individuen und in Organisationen. Begriffe wie Herrscher, Beherrscher, Machthaber, Machtunterworfener und Subjekt werden genutzt. Grundsätzlich dienen die Theorien dazu, Macht zu analysieren und mit diesen beschreiben zu können, wie Macht funktioniert und wie die Gesellschaft und das Individuum mit Macht umgehen können.

Vor diesem Hintergrund wird in diesem Artikel die Frage diskutiert, welche Bedeutung Macht in Supervisionsprozessen hat und stellt einen Ausschnitt aus den Machtanalysen und -konzepten vor. Nach der Vorstellung eines allgemeinen Verständnisses von Macht werden die Theorien von Weber, Foucault und Luhmann erarbeitet. Anschließend werden die Machttheorien von Bourdieu, Popitz, McClelland, Crozier und Friedberg sowie French und Raven in einer kurzen Übersicht dargestellt. Abschließend wird der Zusammenhang zwischen Supervision und Machtprozessen dargestellt.

### 1 Macht

In diesem Kapitel wird zuerst ein allgemeines Verständnis von Macht erarbeitet. Darauf folgend werden die Machtbegriffe von Weber, Foucault und Luhmann vorgestellt. Weber fokussiert im Rahmen der Macht auf Gehorsam und die Bindung an die Personen. Foucault postuliert, dass kein machtfreier Raum existiert, so dass jeder

von Macht betroffen ist. Er stellt die Handlungen anstelle von Personen aufgrund von Fremd- und Selbstführungstechniken in den Vordergrund. Luhmann setzt sich mit Macht für Handlungssteuerungen auseinander. Ziel ist die Komplexitätsreduktion, die Wahl der günstigeren Option und das Einhalten der von den Kommunikationspartnern gesetzten Systemregeln und der von ihnen definierten Macht. Das Kapitel schließt mit einer Kurzdarstellung von weiteren Machttheorien.

### 1.1 Allgemeines Verständnis von Macht

Macht ist allgegenwärtig, denn „jedes Handeln in sozialen Beziehungen ist Macht“ (Abels 2009: 264). Einige Menschen „streben mehr, andere weniger, wieder andere gar nicht nach Macht“ (Ortmann 1998: 1). Macht wird jedoch in der Gesellschaft häufig tabuisiert (vgl. von Ameln 2012: 117; Zirkler 2013: 391). „Ganz im Gegensatz zur legitimen Autorität verknüpft sich (mit) Macht und Machtausübung immer ein Beigeschmack von Machtmißbrauch, Gewalt und anrühiger Einflußnahme. Kurzum, Macht ist böse, und über sie zu sprechen, mutet fast obszön an“ (Friedberg 1988: 41). Macht ist relational und intersubjektiv und enthält eine aktive und eine passive Seite (vgl. Weigand 2014: 138). Sie wird meistens erst bei Interessenkonflikten oder Krisen zwischen Organisation und Individuum oder zwischen Individuen sichtbar (vgl. Weigand 2014: 138; Zirkler 2013: 396).

Grundlegend kann Macht so verstanden werden, dass eine Person die Fähigkeit besitzt, eine andere Person oder andere Personen dazu zu bringen, etwas zu tun, was diese von sich aus nicht alleine tun würde. Dieser Machtbeziehung liegt ein Tausch zu Grunde, bei dem eine Person über eine Ressource verfügt, die sie der anderen Person zur Verfügung stellt, wenn diese das Intendierte und von ihr Verlangte umsetzt. Deutlich wird, dass auf der einen Seite eine Macht und auf der anderen Seite eine Gegenmacht existiert. Machtungleichgewichte lassen Macht präsent werden, die dadurch entstehen, dass eine Person mehr Alternativen zur Verfügung hat (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 190).

Macht kann somit über Ressourcenkontrolle definiert werden: „Eine Person hat in dem Maße Macht über eine andere Person, in dem sie für diese Person wichtige Ressourcen kontrolliert“ (von Ameln 2012: 117). Grundsätzlich ist die Ressourcenverteilung in einer Machtbeziehung ungleich. Max Webers Definition proklamiert, dass der Ressourcenverteilung ein Nullsummenspiel zugrunde liegt. Wittenberger (2009: 97) hebt hervor, dass dieses nicht notwendigerweise der Realität entspricht. Eine Machtausübung ist kein Nullsummenspiel, wenn nur ein Akteur der Beziehung einen Handlungszuwachs verzeichnen kann (vgl. Zirkler 2013: 397). Ferner kann durch Macht Einfluss auf andere genommen werden. Macht ist eine „Möglichkeit (Potenzialität), die es erlaubt, Einfluss auf Gegenstände (Subjekte und Objekte) oder Prozesse zu haben“ (Zirkler 2013: 383, Hervorh. i. O.). Macht wird darüber hinaus zum Thema, wenn die

Einflussnahme die Freiheit des Menschen einschränkt (vgl. Zirkler 2013: 383) und Macht eingesetzt wird, um die eigene Position zu stärken. Macht entfaltet ihre Wirkung, wenn sie legitimiert und von den Akteuren der Beziehung anerkannt ist (vgl. Ortmann 2012: 122; Wittenberger 2009: 98). In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass „die Hauptfunktion von Macht (darin) besteht (...), dass Dissens gar nicht erst entsteht“ (von Ameln 2012: 118). Die Beteiligten der Machtstruktur kennen die Rahmenbedingungen ihres Handelns und umgehen die Machtausübung beispielsweise in Form von potentiellen Sanktionierungen.

In Organisationen, die selber den Rahmen für die legitimierte und legale Machtausübung bieten, ist Macht omnipräsent in Prozessen der Führung, der positiven und negativen Veränderung, der Entwicklung sowie der Koordination von verschiedenen Interessen. Macht ist essentiell, um Organisationsziele zu erreichen (vgl. von Ameln 2012: 118; Wittenberger 2009: 99; Zirkler 2013: 384 & 391). Die Konsequenz ist die Legitimation von hierarchischer Macht in Form der Führung (vgl. von Ameln 2012: 118). Ohne Macht kann eine Organisation nicht funktionieren. Entscheidungsprozesse können schwierig oder gar nicht umgesetzt werden, wenn es eine Gleichverteilung von Macht in Organisationen gibt (vgl. Bischoff 1998: 164). Formale und informelle Macht spiegelt sich einerseits hierarchisch wieder durch die Führungs- und Vorgesetztenfunktionen, andererseits ist Macht auch ohne Hierarchie vorzufinden. Machtkonstellationen sind horizontal und vertikal zu finden. Sie bestehen zwischen Mitarbeitern, genauso wie Mitarbeiter auf Führungskräfte sowie Führungskräfte auf ihre Mitarbeiter Macht ausüben können. Auch die Belegschaft in ihrer Allgemeinheit kann eine Macht – als Gegenmacht - gegenüber der Führung ausüben. Alle Mitglieder einer Organisation besitzen Ressourcen wie Wissen, Netzwerkkontakte, Information, Erfahrung, Qualifikation, die die Organisation benötigt. Die Machtposition wird umso deutlicher, je mehr der Machtbeziehung ein Tauschgeschäft von knappen Ressourcen zu Grunde gelegt wird. (vgl. von Ameln 2012: 117; von Ameln/Kramer 2012: 190f).

Hervorzuheben ist, dass eine Machtlosigkeit der Führung entstehen kann. Bei Führungskräften spiegelt sich diese Machtlosigkeit beispielsweise aufgrund von Gegenmacht der Mitarbeiter, der Rahmenbedingungen und Vorgaben der Organisation und von anderen Führungskräften, institutionalisierter Gegenmacht u.a. in Form des Betriebsrates oder auch aufgrund von Machtspielen wieder. Darüber hinaus werden die von außen gesetzten Grenzen zur Wahrnehmung von Macht durch innere Grenzen, erlernte Kommunikations- und Verhaltensweisen ergänzt (vgl. von Ameln & Kramer 2012: 199).

Gegenmacht wurde in der Darstellung vom allgemeinen Machtverständnis in verschiedenen Aspekten angeführt. Insbesondere bei dem Verständnis von Macht als Tauschbeziehung wird das Potential der Gegenmacht deutlich. Schlussendlich hat das



Individuum oder eine Gruppe von Individuen die Freiheit, sich gegen (ungerechtfertigte) Macht durch Solidarisierung zur Wehr zu setzen (vgl. Abels 2009: 263f).

## 1.2 Die Begriffe Macht und Herrschaft nach Max Weber

Der Machtbegriff aus den 1920er Jahren nach Max Weber gilt als Klassiker unter den Machtdefinitionen und prägt das heutige Machtverständnis (vgl. Bischoff 1998: 164). Grundsätzlich wird die Legitimität der Machtausübung und der Zusammenhang zwischen Macht und Herrschaft thematisiert (vgl. Zirkler 2013: 385), wobei Herrschaft ein „Sonderfall von Macht“ (Lemke 2001: 78) sei. Weber beschreibt mit dem Begriff Macht die Beziehungen zwischen Herrschendem und Beherrschten, somit zwischen Individuen und ihrem Handeln (vgl. Lemke 2001: 81).

„Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. Herrschaft soll heißen die Chance, für einen Befehl bestimmten Inhalts bei angebbaren Personen Gehorsam zu finden“ (Weber 1972: 28, Hervorh. i. O.). Weber (1972) schreibt ferner: „Der Begriff ‚Macht‘ ist soziologisch amorph. Alle denkbaren Qualitäten eines Menschen und alle denkbaren Konstellationen können jemanden in die Lage versetzen, seinen Willen in einer gegebenen Situation durchzusetzen. Der soziologische Begriff der ‚Herrschaft‘ muß daher ein präziserer sein und kann nur die Chance bedeuten: für einen Befehl Fügsamkeit zu finden“ (28f, Hervorh. i. O.). In diesem Zusammenhang ist es essentiell, dass es bei Herrschaft um einen Willen, somit Interesse, des Gehorchens geht (vgl. Weber 1972: 122). Herrschaft wird schlussendlich genutzt, um etwas zu erhalten. Baumann (1993: 16) hebt ferner hervor, dass Weber dem Machtbegriff eine asymmetrische Beziehung hinsichtlich der Durchsetzungskraft zu Grunde legt.

Der Unterschied zwischen Macht und Herrschaft ist, dass letztere immer legitimiert ist (vgl. Lemke 2001: 79) und die Situation zwischen Herrschendem und Beherrschten anerkannt ist, wohingegen Macht darauf basiert unabhängig von der Anerkennung des Beherrschten einen Willen durchzusetzen. „Herrschaft (liegt) gerade dann nicht vor, wenn Macht vornehmlich über Zwang ausgeübt wird“ (Lemke 2001: 79). Weber unterscheidet zwischen legaler, traditionaler und charismatischer Herrschaft.

Buer (2010: 305f) hebt hervor, dass der Machtbegriff von Weber negativ sei. Repression und Unterdrückung werden zur Bemächtigung und Beseitigung des Widerstrebens angewendet.

### 1.3 Die Machtanalyse von Michel Foucault

Der Machtbegriff bei Foucault findet sich in einer Machtanalyse der modernen Gesellschaft, und nicht in einer Machttheorie wieder (vgl. Dreyfus/Rabinow 1987: 220). Foucault setzt sich grundsätzlich einerseits mit Machttypen und andererseits mit dem Zusammenhang zwischen Macht und Subjekt auseinander. Es existieren „strategische Beziehungen, Regierungstechniken und Herrschaftszustände“ (Foucault zit. nach Lemke 2001: 89). Im Laufe seines Lebens verändert Foucault seine Sicht der Machtanalyse hin zum Individuum und dem Subjekt mit den Technologien des Selbst (vgl. Beljan 2014: 286). Zuerst sah Foucault Machtausübung als Bemächtigung von Individuen und veränderte seinen Fokus hin zu einer „Technik der Ermächtigung der Individuen zu selbst bestimmten Subjekten“ (Buer 2010: 310).

Macht wird im Zusammenhang mit Regieren und Führen thematisiert, wofür Foucault verschiedene Regimes und Machtpraktiken analysiert hat (vgl. Bublitz 2014: 274; Fach 2014: 124). Er sieht „Regieren als eine spezifische Form, Politik mit Macht zu kombinieren“ (Fach 2014: 126) und postuliert, dass der Begriff des Regierens „am besten mit dem Begriff ‚Führung‘ beschrieben und als Führung der Führung definiert (Fach 2014: 127 Hervorh. i. O.) wird. In diesem Sinne bezweckt das Regime ein gewünschtes Verhalten bei seinen Bürgern durch Machtausübung und durch das Streben, das Führen zu lenken (vgl. Fach 2014: 127). Des Weiteren ist Regieren für Machtbeziehungen und Herrschaftszustände sowie für Macht und Subjektivität essentiell (vgl. Beljan 2014: 286). Regieren wird hier nicht nur aus Sicht des Staates, sondern als Führen von Menschen verstanden (vgl. Kneer 2012: 280).

Macht ist „ein Ensemble aus Handlungen, die sich auf mögliches Handeln richten, und operiert in einem Feld von Möglichkeiten für das Verhalten handelnder Subjekte. Sie bietet Anreize, verleitet, verführt, erleichtert oder erschwert, sie erweitert Handlungsmöglichkeiten oder schränkt sie ein, sie erhöht oder senkt die Wahrscheinlichkeit von Handlungen“ (Foucault zit. nach Fach 2014: 127). Somit entwickelt sich Macht immer zwischen verschiedenen Subjekten und ist somit eine soziale Beziehung (vgl. Kögler 2004: 86). In diesem Sinne beschreibt Bublitz (2014) Macht als „relational, als mikrophysisch von Körper zu Körper, Subjekt zu Subjekt, in den Institutionen und Produktionsapparaten zirkulierende Kraft, nicht als System oder Struktur, als zentralisierter Regierungsapparat oder allgemeines Herrschaftssystem“ (274). Sie entwickelt sich von innen heraus und durchdringt von unten (vgl. Bublitz 2014: 276; Kögler 2014: 87). Sie betrifft jeden Lebensbereich der Gesellschaft und der Bevölkerung (vgl. Fach 2014: 128) und ist allgegenwärtig. Macht wird demzufolge nicht nur durch den Staat ausgeübt (vgl. Kneer 2012: 268). Freiheit ist bei Foucault ein wichtiger Bestandteil für Macht und Machtverhältnisse (vgl. Beljan 2014: 286), da sich Menschen auch anders entscheiden können (vgl. Zirkler 2013: 387). Entgegen diverser

Kritiken hebt Foucault hervor, dass eine Gegenmacht durch Widerstand in seinem Verständnis von Macht essentiell ist (vgl. Fach 2014: 128).

„Der kennzeichnende Zug von Macht ist, daß einige Menschen mehr oder weniger umfassend die Führung anderer Menschen bestimmen können – nie aber erschöpferisch oder zwingend“ (Foucault zit. Nach Lemke 2001: 89). „Macht erscheint als produzierend, als das, was bildet und formt, wovon Individuen und ganze Bevölkerungen abhängig sind“ (Bublitz 2014: 274). In diesem Sinne wird Macht nicht nur als etwas Negatives im Rahmen der Disziplinarverfahren beschrieben, sondern Macht führt zur Freisetzung von Energie und Möglichkeiten. Macht ist nicht gleichzusetzen mit Zwang, Gewalt und Unterdrückung (vgl. Kneer 2012: 269).

Macht formt Menschen und trägt zur Formierung der Subjekte und ihrer Identität bei. Macht zielt mithilfe von Technologien auf den Körper und somit auch das Verhalten des Individuums sowie auf die Entstehung von Individualtypen ab. Insbesondere die Technologien des Selbst setzten die Internalisierung neben anderen Überwachungsstrukturen um (vgl. Kögler 2004: 84f). „In der Moderne (geht es) darum, den Körper zu kontrollieren, zu überwachen, zu dressieren und zu manipulieren. Resultat der minutiösen Körperarbeit ist das geübte, trainierte und gelehrige Individuum“ (Kneer 2012: 274). Das Resultat der modernen Disziplinarmacht ist, dass das Individuum sich selbst kontrolliert (vgl. Kneer 2012: 274). Neben dem Zwang von außen gibt es folglich einen Zwang von innen. Macht und Wissen hängen zusammen (vgl. Kneer 2012: 268f). „Die ununterbrochene Überwachung und Kontrolle der Individuen bringt ein systematisches Wissen hervor und umgekehrt dient dieses Wissen der fortlaufenden Machtsteigerung“ (Kneer 2012: 273).

Ein Ergebnis Foucaults Analyse ist, dass „der moderne (westliche) Staat (...) das Ergebnis einer komplexen Verbindung von ‚politischer‘ und ‚pastoraler‘ Macht“ (Lemke 2014: 262) ist. Im Rahmen der Gouvernamentalität handelt es sich um eine „Verbindung von politischer Technologie und ‚Pastoralmacht‘“ (Bublitz 2014: 277). Gouvernamentalität ist eine Technik der Disziplinierung von anderen und eine Regierungstechnik. Im Kern geht es darum, sich selbst zu regieren, damit auch andere regiert werden können. Der Mensch muss sich selber ermächtigen im Rahmen der Sorge um sich selbst (vgl. Buer 2010: 311). In diesem Zusammenhang wird die Inkorporierung der Machtausübung von außen und innen deutlich. Die Pastoralmacht als Führungskonzept beinhaltet das Regieren der Seelen und basiert auf der Idee, dass der Hirte seine Herde überwacht, betreut und führt mit dem Ziel des Heils. Gehorsamkeit ist zentral (vgl. Lemke 2014: 262).

#### 1.4 Machttheorie nach Niklas Luhmann

In der Systemtheorie von Luhmann wird Macht als soziales Phänomen beschrieben (vgl. Brodocz 2012: 247). Seine Machttheorie enthält „neben der machttheoretischen eine spezifisch organisationstheoretische Perspektive“ (von Ameln/Kramer 2012: 190). Luhmann spricht neben der politischen Macht von organisierter Macht. Grundsätzlich beschäftigt er sich mit der Macht in Gesellschaftssystemen, aber auch mit Macht in Organisationssystemen (vgl. Brodocz 2012: 254).

Luhmann (1998) definiert „Macht als symbolisch generalisiertes Medium der Kommunikation“ (3), somit als codegesteuerte Kommunikation (vgl. Luhmann 1988: 15). Macht ist dementsprechend ein Kommunikationsmedium. Die Sprache dient hierbei als Code generalisierter Symbole, wobei über nonverbale und symbolische Mittel kommuniziert wird. Mit Hilfe der Macht als Erfolgsmedium kann folglich kommuniziert werden (vgl. Brodocz 2012: 250).

Macht ist „eine Chance (...), die Wahrscheinlichkeit des Zustandekommens unwahrscheinlicher Selektionszusammenhänge zu steigern“ (Luhmann 1988: 12). Sie „erbringt ihre Übertragungsleistung dadurch, daß sie die Selektion von Handlungen (oder Unterlassungen) angesichts anderer Möglichkeiten zu beeinflussen vermag. Sie ist größere Macht, wenn sie sich auch gegenüber attraktiven Alternativen des Handelns oder Unterlassens durchzusetzen vermag. Und sie ist steigerbar nur zusammen mit einer Steigerung der Freiheiten auf Seiten Machtunterworfenen“ (Luhmann 1988: 8f, Hervorh. i. O). Die Macht als Kommunikationsmedium erhöht somit die Chance, dass eine präferierte Handlungsalternative vom Machtuntergebenen gewählt wird.

Mächtige Kommunikationsprozesse verursachen eine Verdoppelung der Handlungsmöglichkeiten. Einerseits besteht die Option der Annahme, andererseits die der Ablehnung des Machtuntergebenen. Einer Ablehnung wirkt der Machthaber durch potentielle negative Sanktionierungen entgegen. Der Machtuntergebene ist bestrebt, die Umsetzung der Sanktion aufgrund seiner Ablehnung zu vermeiden, da er aufgrund einer Ablehnung eine schlechtere Situation als die Ausgangssituation vorfinden würde. Grundsätzlich hat der Machthaber auch Interesse an der Annahme, allerdings hat er ein geringeres Interesse an diesem Ausgang der Kommunikation als der Machtuntergebene. Es lässt sich festhalten, dass der unsichere Ausgang der Kommunikation bezüglich Annahme und Ablehnung dem Machtuntergebenen obliegt. An dieser Stelle wird seine Gegenmacht deutlich. Folglich kennen beide Kommunikationspartner die Bedeutung der Macht in ihrer Kommunikation (vgl. Brodocz 2012: 251ff). Die erwähnte Existenz von Sanktionsmechanismen ist für die Kommunikationspartner bekannt und es gilt den Einsatz zu vermeiden. Je öfter die Sanktionsmechanismen eingesetzt oder angedroht werden, desto gestörter wird die Kommunikation (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 191f; Luhmann 1988: 23).

Schlussendlich wählt der Machtunterworfenen sein Handeln selbst aus und bestimmt somit über sich selbst. Macht- und Sanktionsmittel werden eingesetzt, um ihn bei seiner eigenen Handlung und Wahl zu steuern (vgl. Luhmann 1988: 21). Macht überträgt in diesem Sinne Handlungssteuerungen und hat zum Ziel, dass nicht die ungünstige Option gewählt wird und die Kommunikationspartner sich an gesetzte Regeln des Systems und folglich an ihre definierte Macht halten. Somit stellt Macht „mögliche Wirkungsketten sicher unabhängig vom Willen des machtunterworfenen Handelnden – ob er will oder nicht. Die Kausalität der Macht besteht in der Neutralisierung des Willens, nicht unbedingt in der Brechung des Willens des Unterworfenen. (...) Die Funktion der Macht liegt in der Regulierung von Kontingenz“ (Luhmann 1988: 11f).

In Organisationen existieren in Bezug auf die Hierarchie und Führung die förmliche Organisationsmacht und die Personalmacht bzw. faktische Macht (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 192; Luhmann 1988: 104ff). Organisationsmacht ist die Durchsetzung von Weisungen und hängt mit dem Ein- und Austritt aus der Organisation zusammen. Personalmacht beschäftigt sich mit Karrieren und Stellenbesetzungen, somit mit der Rolle in der Organisation (vgl. Luhmann 1988: 104f). Organisations- und Personalmacht „fallen letztlich in der Vorgesetzten-Hierarchie zusammen“ (Luhmann 1988: 106).

Bei Eintritt in das System der Organisation erkennt die Person aufgrund ihrer Systemzugehörigkeit die Spielregeln und die vorherrschenden formalen Organisationsstrukturen an, um nicht ausgeschlossen zu werden. Es findet ein Anpassungsprozess an die Machtstrukturen statt, der sich an dem offenen Nichtwidersprechen von Regeln zeigt. Andernfalls hat die Sanktion der Organisationsmacht die Entlassung aus dem System, die Sanktion der Personalmacht die Nichtberücksichtigung bei Stellenbesetzungen und Karrierewünschen sowie unvorteilhafter Beurteilungen zur Folge (vgl. Luhmann 1988: 104ff; von Ameln/Kramer 2012: 193). In diesem Zusammenhang dient Macht der Entlastung von Kommunikationsprozessen und führt dazu, dass Befehle nicht ausgesprochen werden müssen. Luhmann spricht von Motivationskapital (vgl. von Ameln/Kramer 2012: 193). Des Weiteren wird die Komplexität durch Machtausübung reduziert (vgl. Luhmann 1988: 22).

Luhmann geht ferner explizit auf das Machtpotential der Untergebenen in Organisationen ein, welches bereits grundsätzlich erarbeitet wurde. In Organisationen haben die Machtuntergebenen eine enorme Gegenmacht, wenn der Vorgesetzte durch die hohe Komplexität in Organisationen, dem Konsenssuchen und dem fehlenden Bewusstsein überfordert ist. Er ist bei seinem Handeln auf die Mitarbeiter - seine Machtuntergebenen – angewiesen, indem sie ihm Informationen zugänglich machen und durch Akzeptanz seiner Ziele und Macht davor bewahren, Befehlsgewalt ausüben zu müssen. In gewissem Maße ist der Vorgesetzte machtlos und ohnmächtig und von

seinen Mitarbeitern abhängig. Die Macht ist in diesem Zusammenhang dadurch gekennzeichnet, dass die Kommunikationspartner wissen, dass eine Befehlsgewalt angewendet werden könnte, jedoch nicht umgesetzt werden soll. Der Vorgesetzte verzichtet hierfür auf das Umsetzen von Zielen. Im Gegenzug verhalten sich die Untergebenen so, dass die Umsetzung der Befehlsgewalt und der Organisationsmacht vermieden werden kann. In diesem Sinne haben die Untergebenen ein enormes Machtpotential – entmachten den Vorgesetzten in gewisser Weise - je komplexer die Organisation und ihre Führung wird. Trotzdem weist Luhmann darauf hin, dass die Untergebenen, auch wenn sie sich zusammenschließen, nicht die Macht übernehmen können. (vgl. Luhmann 1988: 107ff).

### 1.5 Überblick über weitere Machttheorien

Das Habitus-Konzept von Pierre Bourdieu kann für die Analyse von Machtverhältnissen in Organisationen angewendet werden, auch wenn Bourdieu sich nicht explizit mit Organisationen auseinandergesetzt hat. Machtaspekte und –Verhältnisse werden deutlich, wenn die Korrelation von Feld und Habitus untersucht wird. Der Habitus wird als „inkorporierte Dispositionen des Denkens, Wahrnehmens und Handelns der Akteure“ (Weber 2012: 140) definiert. Er führt dazu, dass unbewusste Regeln des Feldes gekannt und akzeptiert werden. Die Macht zeigt sich durch die Personen und die Regeln des Feldes sowie durch die Relation der Akteure zueinander (vgl. Bauer 2015: 13). Für ihre Analyse muss einerseits der Habitus des Feldes, andererseits der Habitus der Akteure angeschaut werden. Die Akteure handeln nach den Organisationsregeln- und -strukturen und somit auch derer Machtstrukturen, welche sie inkorporiert haben. Die Kapitale – insbesondere das kulturelle Kapital – sind wichtig zur Positionierung in der Organisation und zur Einordnung in die Machtstruktur. In diesem Zusammenhang ist zentral, dass auf einer hierarchischen Ebene in Organisationen unterschiedliche Kapitalausprägungen vorhanden sein können. (vgl. Weber 2012: 140f).

Heinrich Popitz hat sich in Prozesse der Machtbildung und Phänomene der Macht mit verschiedenen Arten der Machtdurchsetzung auseinandergesetzt. Diese erfolgt aufgrund instrumenteller Macht. Offene und verdeckte Drohungen und Versprechungen sind zentral. Vordergründig geht es um eine potenzielle Umsetzung der Drohung, denn die Umsetzung der Sanktion führt zu einem Machtverlust (vgl. Zirkler 2013: 396f). Des Weiteren existieren die Aktionsmacht durch Gewalt, die autoritative und die datensetzende Macht in Zusammenhang mit technischem Handeln (vgl. Popitz 1992: 24ff). Abels (2009: 252ff) fasst die Überlegungen von Popitz aus dem Buch Prozesse der Machtbildung so zusammen, dass Macht auf Konsens, Autorität und überlegener Gewalt basiert. Macht stabilisiert und schafft Ordnung. Sie hängt zusammen mit der Definition und Wahrnehmung von Privilegien.

Das Thema Macht steht bei David McClelland im Zentrum seines Buches *Macht als Motiv*, wofür er unter anderem auf empirische Forschungen zurückgreift. Er definiert in seiner Motivationstheorie das Bedürfnis nach Erfolg oder Leistung, nach Macht und nach Zughörigkeit bzw. Anschluss als die drei grundlegenden Bedürfnisse des Menschen. Diesen teils unbewussten Motiven liegt der Wunsch nach Stärke und Einflussnahme zugrunde. Das Machtmotiv – eng mit dem Erfolgsbedürfnis verknüpft – wird in personalisierte und sozialisierte Macht unterschieden. Grundsätzlich wird Macht in der Dominanz gegenüber anderen sichtbar (vgl. Neumann 2012: 17). Keine Führung kann ohne Macht existieren. Sie ist beispielsweise für Delegation, Erreichung von Organisationszielen, Identifikation mit der Organisation und Motivation essentiell. Macht wird entweder misstraut oder unkritisch akzeptiert (vgl. Weigand 2014: 139).

Michel Crozier und Erhard Friedberg beziehen sich in ihrer relationalen Machttheorie auf Spiele in Organisationen, wobei Zwänge den Rahmen für den Austragungsort vorgeben (vgl. Zirkler 2013: 390f). „Macht ist also eine Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier/Friedberg zit. nach Zirkler 2013: 388). In diesem Zusammenhang wird Macht als Rohstoff des kollektiven Handelns definiert (vgl. Ortman 1998: 1) und verstanden als „die Kontrolle relevanter Unsicherheitszonen Anderer, insbesondere auch: der Organisation“ (Ortman 2012: 126). Integraler Bestandteil von Macht sind Tausch- und Verhandlungsbeziehungen von Handlungsmöglichkeiten (vgl. Ortman 2012: 126; Zirkler 2013: 388). Sie ist eine instrumentelle sowie nicht-transitive Beziehung und beruht auf unausgewogener Gegenseitigkeit (vgl. Zirkler 2013: 389).

Schlussendlich sind die Sozialpsychologen French und Raven anzuführen, die sich mit Machtquellen bzw. Machtbasen auseinandergesetzt haben. Ihre Begrifflichkeiten werden in der Praxis häufig verwendet. Sie unterscheiden die legitime Macht, Macht durch Belohnung, Macht durch Zwang, Macht durch Identifikation, Macht durch Wissen sowie durch Information (vgl. Neumann 2012: 23ff).

## 2 Supervision und Macht

Der Machtaspekt der Supervision war lange Zeit negativ besetzt (vgl. Buer 2010: 305) und ist es teilweise immer noch. Die Konsequenz ist eine Vermeidung der Auseinandersetzung mit Macht durch einige Supervisoren. In ihrer beruflichen Sozialisation der helfenden Berufe haben sie gelernt, Macht zu tabuisieren (vgl. Weigand 2014: 122ff). Das Thema Macht ist in der Supervision genauso wie in allen anderen Bereichen ein allgegenwärtiges Phänomen. Diese findet basierend auf dem Machtbegriff von Foucault nicht in einem herrschaftsfreien Raum statt. Einerseits existieren Machtprozesse in der Supervision, andererseits sehen sich die Supervisanden mit Machtprozessen innerhalb der Organisation konfrontiert. Sie befinden sich in einem Beziehungsraum, deren Beziehungen immer aus Macht bestehen. Der Mensch strebt – in Anlehnung an McClelland – nach Macht zur Bedürfnisbefriedigung und wird durch

Gegenmacht (vgl. Leuschner 1993: 47f) eingegrenzt. Folglich ist die Auseinandersetzung über Macht im Rahmen der Supervision von elementarer Bedeutung sowohl für die Supervisoren als auch Supervisanden und ist unumgänglich.

Supervisoren müssen sich bewusstmachen, dass Supervision ein Teil der zu beratenden Organisation ist und sie sich im Rahmen der Supervision zwangsläufig mit formellen und informellen Machtstrukturen konfrontiert sehen – insbesondere, wenn der Supervisor die Supervision nicht als Insel im Organisationsgeflecht definiert, sondern die Umwelt als relevantes System einbezieht. Der Supervisor als Person und die Supervision in Form der Beratungskonstellation sind Teil der 'Spiele' und der Mikropolitik und hochgradig in die Machtdynamik, -konstellation und -struktur der Organisation eingebunden (vgl. Weigand 2014: 135ff). Weigand (2014) postuliert: „Der Berater hat Mitverantwortung dafür, was durch seine Beratung geschieht oder nicht geschieht. Er kann sich nicht in eine Nische der Ausgeschlossenheit und Abstinenz zurückziehen“ (135). Ortmann (2012) bringt ferner an, dass man in der Supervision „Legitimitätslücken der Macht zum Aufbau von Gegenmacht nutzen“ (125) kann und durch die Supervision Einfluss genommen wird. Dennoch sollte der Supervisor keine inhaltliche Macht übernehmen, sondern den Prozess steuern. Das Management der Organisation hat weiterhin die Entscheidungsbefugnis (vgl. Leuschner 1993: 51f).

Diese indirekte Einflussnahme auf die Organisation und auch den Supervisanden stellt die Macht der Supervisoren dar. Supervisoren müssen sich aus diesem Grund mit Macht auseinandersetzen und sich dem Management der Organisation als Vertreter der Macht öffnen sowie den Diskurs suchen. Essentiell sind der Austausch und die Reflektion der Beraterrolle mit dem Management, als auch deren Einbeziehung bei strukturellen Themen, die mit dem Einzelkunden oder dem Team nicht geklärt werden können. Des Weiteren ist das Zulassen ihrer Machtkontrolle unter Beachtung des Datenschutzes und der Verschwiegenheit im Hinblick auf die persönlichen Inhalte der Supervision notwendig. In diesem Zusammenhang müssen sich Supervisoren sowohl mit der Situationsdarstellung des Supervisanden als auch mit dem institutionellen Kontext, den Betriebsstrukturen, der Hierarchie und vorhandenen Machtstrukturen auseinandersetzen und teilweise identifizieren (vgl. Weigand 2014: 125f). Es sollte nicht zu der Situation kommen, dass Supervisoren „eher unkritisch die Ohnmachtsgeschichten ihrer Supervisanden (übernehmen) und (...) sich einseitig auf ihre Seite (stellen). Die andere Seite kommt nicht zu Wort, bzw. eine Identifikation mit der Ohnmachtseite fällt leichter als mit den Machtträgern“ (Weigand 2014: 122).

Damit der Supervisor effektiv beraten und diese Entwicklung gewährleisten kann, muss er sich schlussendlich auf der Hintergrundfolie der Macht in Organisationen mit seinem Machtverständnis auseinandersetzen und reflektieren. „Die Überwindung der eigenen Macht- und Größenphantasien“ (Leuschner 1993: 50) ist für den Supervisionsprozess zentral. Nimmt der Supervisor seine verantwortliche Rolle im Supervisionsprozess nicht



wahr und ignoriert die Problematik der Macht, kann er seiner Rolle als Helfer nicht gerecht werden.

Buer (2010: 307f), der den Begriff der Macht positiv besetzt, postuliert, dass Beratung für Fach- und Führungskräfte zur Klärung beitragen kann, wie man Macht für sich und seine legitimen und illegitimen Interessen nutzen und sich ermächtigen kann. Supervision sollte eine Methode sein, die dem Supervisanden ermöglicht, mit der Macht in Organisationen und mit seiner eigenen Macht umzugehen. Machtpotential und Machtstrategien sind von entscheidender Bedeutung zur Interessendurchsetzung (vgl. Buer 2010: 304). In Supervisionsprozessen wird die „mikrosoziale Machtausübung in konkreten Handlungszusammenhängen“ (Buer 2010: 305, Hervorh. i. O.) thematisiert.

Ferner sollten die Machtrolle des Supervisanden sowie die Reflektion des hierarchischen Machteinsatzes, ihres Einflusses und ihrer jeweiligen Wechselwirkungen sowie folglich die Legitimation in der Supervision thematisiert werden. Die vorherrschende Macht muss ins Bewusstsein gehoben werden, so dass sich der Supervisand mit seiner Machtkonstellation und dem Einsatz – zu viel, zu wenig, genau richtig – auseinandersetzen kann. Als Grundlage sollte deshalb auch die Biografie des Supervisanden – insbesondere im Hinblick auf positive und negative Machterfahrungen mit zentralen Bezugspersonen – erarbeitet werden.

Foucault postuliert, wie bereits erwähnt, dass jede Situation und jede Person von Macht betroffen ist. Supervision kann einen Beitrag zur Klärung, Bearbeitung und Reflektion der eigenen Position und Rolle in Machtkonstellationen leisten. Insbesondere die inkorporierten Techniken des Selbst sowie eine mögliche Abhängigkeit von der Führung im Sinne der Pastoralmacht sollten reflektiert werden. Insbesondere bei dem Thema Inkorporierung bietet sich zur Machtanalyse das Konzept des Habitus nach Bourdieu an. Der Supervisand kann mithilfe des Bewusstwerdens des eigenen Habitus die unbewussten Regeln analysieren und einen Verstehenszugang zu den Machtverhältnissen erhalten. Der Supervisor sollte gleichwohl reflektieren, ob er als Berater mit seinem eigenen Habitus in das Feld passt, in dem er berät bzw. wie reflektiert er sich in einem dem eigenen Habitus fremden Feld sicher bewegen kann. Gleichmaßen können in der Supervision die Systemregeln und die mit ihnen definierten Machtstrukturen und -verständnisse bearbeitet werden. Die avisierte Handlungssteuerung aufgrund von mächtiger Kommunikation in Anlehnung an Luhmann kann gemeinsam mit dem Supervisanden erarbeitet werden.

In bürokratischen, öffentlichen Unternehmen ist der Machtbegriff nach Weber über den Gehorsam präsent. Vorgaben des Gesetzgebers werden zumeist ohne Hinterfragung umgesetzt. Instrumente der Verwaltung sind als Machtinstrumente aufzufassen, die das Funktionieren des Systems aufrechterhalten. Supervision ist ein Gegenpol zu der widerspruchsfreien Machtausübung. Dieser Konstellation sollte sich der Supervisor bewusst sein bei der Arbeit mit den Supervisanden (vgl. Steuer 2010: 47).

Prinzipiell sollte das Ziel der Supervision und der damit einhergehenden Darlegung von Macht sein, dass der Supervisand erarbeitet, dass er nicht ohnmächtig den Machtstrukturen ausgeliefert ist. Er sollte seine Macht selbst wahrnehmen (vgl. Leuschner 1993: 54). Des Weiteren hat er die Wahl, die Organisation zu verlassen, sollte seine innere Haltung zu Macht nicht dem Verständnis der Organisation entsprechen. Er kann Strategien erarbeiten, wie er sich in vorhandenen Machtbeziehungen durchsetzen und behaupten kann, was er alleine und was er mit anderen beeinflussen kann und wo er an die Grenzen seiner Macht stößt.

In der Supervision von Führungskräften ist die Reflektion der Macht als Gestaltungsmittel (vgl. von Ameln 2012: 118) und die Auswirkung der Sanktionsmechanismen zentral. Führungskräfte sollten sich bewusstwerden, welchen Einfluss sie auf ihre Mitarbeiter ausüben und wie sie ihre Kommunikation und Handlungsanweisungen steuern. In Anlehnung an Luhmann sollte die Führungskraft verstehen, wo die Gegenmacht ihrer Mitarbeiter existiert und wo sie unter Umständen indirekt von ihren Mitarbeitern als Machtquelle genutzt wird. In diesem Zusammenhang kann analysiert werden, welche Informationen die Führungskraft von den Mitarbeitern erhält, welche ihr vorenthalten werden und inwieweit sie als Führungskraft anerkannt ist sowie welche Entmachtungsspiele vorherrschen. Darüber hinaus sollte in der Supervision hinterfragt werden, wie die Führungskraft ihre Macht zur Ausgestaltung der Führungsrolle nutzen kann. Gleichzeitig sollte ein Kommunikationsweg gefunden werden, wie sie das Thema Macht mutig ansprechen kann, denn die Leugnung von Macht entzieht allen Beteiligten Macht. Ferner kann durch Reflexion im Supervisionsprozess die Persönlichkeitsstruktur der Führungskraft hinsichtlich narzisstischer Anteile, die Menschen in Machtpositionen häufig besitzen, analysiert und bearbeitet werden.

Führungskräfte sind verantwortlich für die Umsetzung der Machtkultur. Sie sollten dazu beitragen, dass negative Machtausübungen nicht institutionalisiert werden. (vgl. Buer 2010: 309). Von Ameln und Kramer (2012: 201) führen an, dass das Thema Macht bei Führungskräften der unteren Ebene selten, der mittleren Ebene häufiger und der oberen Ebene regelmäßig in Coachings – somit auch in der Supervision - Thema sei. Bei Letzteren geht es sowohl um hierarchische Macht als auch um horizontale Machtbegrenzung.

Die Wichtigkeit von Supervision vor dem Hintergrund der gesamten Organisation wird deutlich, um beispielsweise Machtstrukturen der Organisation analysieren zu können. Im Rahmen von Teamsupervisionen sollte daher auch die Leitung einbezogen werden (vgl. Weigand 2014: 118f). In diesem Zusammenhang wird die essentielle Bedeutung des Dreieckskontraktes – genauso wie bei Supervisionen für Mitarbeiter ohne Führungsaufgaben – deutlich, da dieser die Realität von Machtverhältnissen im Vorfeld des Supervisionsprozesses beachtet. Supervisoren sollten sich in ihrer Arbeit mit

Organisationen und ihren Mitarbeitern bewusst sein, dass Supervision aufgrund der aufklärerischen Mission für Macht insbesondere für die informelle und nicht-legitimierte Macht bedrohlich sein (vgl. Steuer 2010: 47, 51) und zum „Störfaktor für Macht“ (Steuer 2010: 48) werden kann. Supervision deckt Machtverhältnisse auf und diese Arbeit sollte vorsichtig und überlegt umgesetzt werden. Die Gefahr einer Kränkung und Beschämung beispielsweise bei Führungskräften sollte umgangen werden, um den Supervisionsprozess nicht zu hemmen (vgl. Weigand 2014: 147). Darüber hinaus ist die Umsetzung von Änderungen in Machtkonstellationen durch die Beratung abhängig vom Management einer Organisation und kann deshalb scheitern (vgl. Weigand 2014: 144). Deshalb ist die Einbeziehung der entscheidenden Machthaber bei klar umrissenen Themen unabdingbar notwendig.

Die Offenlegung von Macht ist daher unumgänglich. „Vielmehr sind Macht-Sachverhalte offen anzusprechen und transparent zu machen, damit sie durch Legitimation relativiert und kontrollierbar werden können. (...) Schon deshalb ist die Position des Dritten notwendig, weil er sich weder von Macht der Institution noch von der Ohnmacht der Nichtmächtigen korrumpieren lassen bräuchte“ (Wittenberger 2009: 99). Dennoch gilt es zu klären, und in eigenen Kontrollprozessen wie der Balint-Gruppe immer wieder zu überprüfen, inwieweit die Beratung in Form der Supervision und des Coachings im Sinne Machiavellis dazu dient, Macht durchzusetzen und die eigene Machtposition zu stärken. Ferner sollte untersucht werden, inwieweit die Rolle des Supervisors zu diesem Zweck instrumentalisiert wird.

### **3 Schlussbetrachtung**

Im Rahmen dieses Artikels wurde untersucht, welche Machtaspekte in Supervisionsprozessen relevant sind. Im Fokus der Arbeit standen hierfür die theoretische Erarbeitung der Konzepte von Weber, Foucault und Luhmann, die durch eine Kurzdarstellung der Theorien u.a. von Popitz, Bourdieu und McClelland ergänzt wurde.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Macht in jeder Beziehung allgegenwärtig ist. Folglich finden Supervisionsprozesse nicht in einem herrschaftsfreien Raum statt. Supervisoren sind einerseits mit Machtprozessen im Supervisionsprozess konfrontiert, aber auch durch die Einbindung in Organisations- und Machtstrukturen der Organisationen, bei denen die Supervision durchgeführt wird. Supervisoren nehmen indirekt Einfluss auf den Supervisanden und die Organisation und können ihrerseits durch die bewusste Gestaltung der Arbeitsbeziehung Machtkonstellationen thematisieren. Darüber hinaus ist das Thema Macht zentral in der Auseinandersetzung der Supervisanden im Hinblick auf ihre Rolle, ihre Person und ihre Einbindung in die Organisation. Aufgrund dieser vielfältigen Machtdimensionen ist für die Supervisoren eine Reflektion ihrer Arbeit und ihrer eigenen Machtanteile wichtig.

Die vorgestellten Theorien sind ein kleiner Ausschnitt aus der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Macht. Deutlich wurde, dass eine Vielzahl von Theorieansätzen existiert und sich keine allumfassende Definition ableiten lässt. Interessant wäre deshalb eine tiefgreifende Auseinandersetzung mit den Theorien von Bourdieu, Popitz, McClelland, Crozier und Friedberg, French und Raven sowie von Hannah Arendt, Alex Honneth und Norbert Elias. Ferner kann Macht in Organisationen als Teil der ‚Spiele‘ und der Strukturen nicht ohne eine Berücksichtigung der Mikropolitik betrachtet werden, so dass eine theoretische Erarbeitung der Mikropolitik und ihre Berücksichtigung in der Supervision unerlässlich sind. Schlussendlich sollte Macht in Hinblick auf Kultur, Geschlecht und die Verbreitung von flachen Hierarchien diskutiert werden.

## Literatur

- Abels, H. (2009): Einführung in die Soziologie. Band 1: Der Blick auf die Gesellschaft. Lehrbuch. 4. Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag.
- Ameln, von F.: Macht in Organisationen. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, 2012, S. 117-119.
- Ameln, von F./Kramer, J. (2012): Macht und Führung. Gedanken zur Führung in einer komplexer werdenden Organisationslandschaft. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, S. 189-204.
- Bauer, A. (2015): Die Anwendung psychoanalytischer Theoreme auf Organisationen. Studienbrief, Universität Bielefeld.
- Baumann, P. (1993): Macht und Motivation. Zu einer verdeckten Form sozialer Macht. Opladen: Leske + Budrich.
- Beljan, M. (2014): Regierung. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, S. 284-286.
- Bischoff, D. (1998): Macht. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch der Mikropolitik. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 164-166.
- Brodocz, A. (2012): Mächtige Kommunikation – Zum Machtbegriff von Niklas Luhmann. In: Imbusch, P. (Hrsg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. Lehrbuch. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 247-263.
- Bublitz, H. (2014): Macht. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, S. 273-277.
- Buer, F. (2010): Die Kultur der Macht. Die Macht der Kultur. Über Supervision als Ermächtigungstechnologie in Organisationskulturen. In: Organisationsberatung Supervision Coaching, 17, S. 303-318.
- Dreyfus, H. L./Rabinow, P. (1987): Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik. Frankfurt am Main: Athenäum Verlag.
- Fach, W. (2014): Schriften zu Politik, Machtbegriff und Gouvernamentalität. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel S. 124-129.
- Friedberg, E. (1988): Zur Politologie von Organisationen. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 39-52.

- Kneer, G. (2012): Die Analytik der Macht bei Michel Foucault. In: Imbusch, P. (Hrsg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. Lehrbuch. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 265-283.
- Kögler, H.-H. (2004): Michel Foucault. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Stuttgart, Weimar: Springer-Verlag.
- Lemke, T. (2001): Max Weber, Norbert Elias und Michel Foucault über Macht und Subjektivierung. In: Berliner Journal für Soziologie, 1, S. 77-95.
- Lemke, T. (2014): Gouvernementalität. In: Kammler, C./Parr, R./Schneider, U. J. (Hrsg.): Foucault. Handbuch. Leben – Werk – Wirkung. Sonderausgabe. Stuttgart: J.B. Metzler'sche Verlagsbuchhandlung und Carl Ernst Poeschel, S. 260-263.
- Leuschner, G. (1993): Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision. In: Forum Supervision, 2, S. 47-58.
- Leuschner, G. (2004): Zum Kontrakt mit Auftraggebern – und zur Bedeutung von Settingentwicklungen. In: Forum Supervision, 24, S. 32-42.
- Luhmann, N. (1988): Macht. 2., durchgesehene Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- Neumann, R. (2012): Die Macht der Macht. München: Carl Hanser Verlag.
- Ortmann, G. (1998): Mikropolitik. In: Heinrich, P./Schulz zur Wiesch, J. (Hrsg.): Wörterbuch der Mikropolitik. Wiesbaden: VS-Verlag, S. 1-5.
- Ortmann, G. (2012): Macht in Organisationen und die Bürde des Entscheidens. Zehn theoretische Einsichten für die Praxis. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, S. 121-136.
- Popitz, H. (1992): Phänomene der Macht. 2., stark erweiterte Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Steuer, B. (2010): Chancenlos im Schatten der Macht? Blockierter Informationsfluss und seine Folgen als Thema für Supervision und Organisationsberatung? In: Forum Supervision, 35, S. 44-64.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5., revidierte Auflage. Tübingen: J.C.B. Mohr.
- Weber, S. M. (2012): Macht und Gegenmacht. Organisation aus praxistheoretischer Perspektive – Implikationen für eine habitus- und feldreflexive Organisationsberatung. In: Gruppendynamik & Organisationsberatung, 43, S. 137-152.
- Weigand, W. (2004): Der Gang ins Zentrum der Macht. In: Heltzel, R./Weigand, W. (Hrsg.): Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 117-158.
- Wittenberger, G.: Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen. Teil 1. In: Forum Supervision, 33, S. 95-113.
- Zirkler, M. (2013): Macht und Mikropolitik. In: Lippmann, E./Steiger, T. (Hrsg.): Handbuch angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. Band II. 4., vollständig überarbeitete Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag, S. 381-399.

*Wolfgang Schmidbauer*

## Eine Stütze der manischen Abwehr

Konsum und Adoleszenz

### Zusammenfassung

Der Autor untersucht anhand biographischer Beispiele zu fassen, wie sich die rasanten Veränderungen der optischen Medien auf die Phantasietätigkeit während der Adoleszenz auswirken. Neben der enormen Zunahme kaum vermeidbarer Vergleiche des Selbstbildes mit medial vermittelten Bildern verändern auch die Bildschirmspiele die Möglichkeiten, sich von narzisstischen und ödipalen Phantasien zu distanzieren. Das mediale Angebot prägt die unbewussten Strukturen. Es entsteht ein Zwischenreich, das nicht mehr Tagtraum, aber noch nicht Wirklichkeit ist und in dem ein kultureller Druck entsteht, das eigene Selbstbild zu manipulieren, z. B. durch Anorexie, Tattoos, kosmetische Eingriffe, Bildbearbeitung und Postings in den sozialen Medien. Diese Manipulationen dienen einer manischen Abwehr, deren Instabilität die Gefahr einer Depression steigert.

So frisch und gleichzeitig radikal wie in der Adoleszenz sehen wir uns und die Welt nie wieder. Sie hat darauf gewartet, von uns erkannt zu werden, erobert, in ihren Verzweigungen erforscht. Sie betrübt in ihrem Leid, ihren Mängeln – und sie schreit danach, besser gemacht zu werden. Das adoleszente Ich ist grenzenlos, von sich selbst berauscht und wenig fähig, sich vorzustellen, auch einmal so zu resignieren, wie das die Erwachsenen tun, welche die Macht in Händen halten.

Während der Kindheit und mehr noch in der Adoleszenz schützt etwas wie ein privater Wahn, eine unrealistische, märchenhafte Überzeugung von Macht und Unverwundbarkeit die Psyche. Bereits Freud beschreibt „seine Majestät das Ich“ und die vielfältigen „Hilfskonstruktionen“, mit denen es sich erhöht und festigt. Heinz Kohut hat dieses seelische Gebilde das grandiose Selbst genannt. Da es vor allem um einen Prozess und weniger um eine Struktur geht, ziehe ich im Folgenden den Ausdruck „manische Abwehr“ vor. Sie dient dazu, die seelischen Grundtatsachen von Verletzlichkeit, Grenze, Schmerz und Angst zu neutralisieren.

Die psychoanalytisch fassbaren Wirkungen der Konsumgesellschaft auf die Psyche hängen mit dieser Abwehr eng zusammen. Sowohl auf der individuellen wie auf der kollektiven Ebene dient Konsum dazu, Kränkung und Verletzlichkeit teils abzuwehren, teils zu kompensieren. Der Übergang von gutartigen zu bösartigen Formen der manischen Abwehr ist graduell.

Bescheidenheit ist kein Thema der Adoleszenz. Angesichts der geringen Möglichkeiten, an irgendeinen der Schalthebel zu kommen, die Erwachsene im Griff haben, muss der Geist nach dem Großen, Ganzen, Umfassenden greifen, das er nie so gut packen kann wie jetzt.

Die Selbst-Entdeckung des Adoleszenten wird zu einer inneren Bewegung gegen die frühen, idealisierten Bilder der Eltern, die während der Kindheit aufgenommen wurden, um der Psyche während ihrer Entwicklung Halt zu geben. Für den Sohn vereinfacht es das Leben als Kind, wenn er den Vater bewundert, seinen Schutz sucht und sich mit ihm identifiziert. So gewinnt er Sicherheit und lernt schneller als auf jedem anderen Weg, seine kindlichen Aufgaben zu bewältigen.

Das adoleszente Ich hingegen entdeckt die Schwächen des Vaters oder der Mutter. Es beschließt, sie ganz bestimmt nicht zu übernehmen. Es entdeckt die Unvollkommenheiten, die Ungerechtigkeiten, den Widerspruch zwischen schönen Worten und dem, was die Schönredner wirklich tun.

Selbstsichere Eltern behalten ihr Wohlwollen, wenn ihre Kinder in der Pubertät sie kritisieren. Sie verhandeln mit den Jugendlichen und einigen sich. Wenn die Eltern selbst traumatisiert sind und Kränkungen nicht ertragen können, dann identifizieren sie ihr heranwachsendes, kritisches Kind als Feind und verbittern. So bleibt den Heranwachsenden nur die Wahl, ihre eigenen Aggressionen gegen sich selbst zu richten - depressiv zu werden - und den Kontakt zu den Eltern zu erhalten, oder mit diesen zu brechen. Wer weder das eine noch das andere leisten kann, greift zu potenziell destruktiven Mitteln, sich aufzuwerten, über seine Misere zu trösten, sich abzulenken und zu betäuben. Rauschdrogen werden erprobt; je nach der Trostlosigkeit der Situation des Adoleszenten kann diese Form der Distanzierung von den Eltern zur Sucht werden. Eine modernere und komplexere Variante der Betäubung sind die Computerspiele. Auch sie entfalten Abhängigkeitspotenziale.

Egoshooter-Spiele festigen die manische Abwehr. Indem jäh auftauchende Monster getötet werden, verschwindet die von ihnen in den Weg des Spielers getragene und inszenierte Angst. Je mehr dieser Monster der Spieler erledigen kann, desto erfolgreicher fühlt er sich – für kurze Zeit. Denn die Struktur der Spiele ist von beängstigender Aussagekraft, was die Chancen dieser Strategie angeht. Je länger die Spieler siegen, desto gefährlicher werden die Monster.

Der elektronische Ich-Held wird bei schlechten Spielern schon auf einem der unteren Level ausgelöscht, bei den guten weiter oben. Aber irgendwann erliegt auch der fähigste Held.

Wenn ein Jugendlicher mit guten Beziehungen und ausreichenden sozialen Erfolgen sich in eines der Ballerspiele vertieft, schadet ihm das nicht. Wenn aber ein kontaktgestörter, massiv gekränkter und sehr einsamer Jugendlicher solche Spiele

spielt, dann kann er in eine Art Rollentrance geraten. Er wird zu einer neuen Persönlichkeit, die er in Tagträumen fortsetzt und im extremen Fall zur Realität macht.

Schütteln wir nun die Abscheu vor den jugendlichen Massenmördern ab und suchen nach dem, was wir von ihnen in uns selbst wiederfinden, wie es sich eigentlich für den Analytiker gehört. Meine eigenen tagträumerischen Killer- und Kampfbilder in den fünfziger Jahren entstanden aus keinem optischen Medium. Fernsehen gab es nicht, ins Kino gingen wir nur selten. Tagtraum-Vorlagen waren zuerst die Sagenbücher: Siegfried, Dietrich von Bern, Beowulf, die in der Bibliothek meiner Mutter standen; später die Bände von Karl May, die in der Ausleihe der städtischen Bücherei zu haben waren.

Am Ballen des Zeigefingers der linken Hand erinnert mich die Narbe einer Wunde an den Kontext von Tagtraum, manischer Geste und jähem Absturz. Ich hatte meiner Mutter den Offiziers-Ehrendolch meines gefallenen Vaters abgebetzelt, den ich in einer Schublade entdeckt hatte. Er sah aus wie ein zierliches Schwert, mit einem weissen Plastik-Griff, der Narwalhorn imitierte und einer versilberten Aluminium-Scheide. Als unbequemen Hinweis auf die Ritter-Ferne meines Schwerts hatte ich das Hakenkreuz an der Parierstange mit der Laubsäge abgetrennt und so, wie ich später von einem Flohmarkthändler erfuhr, den Sammlerwert der Waffe vernichtet.

Ich lag in den fünfziger Jahren auf einer Decke hinter dem Dachbodenfenster unserer Wohnung in Passau. Hier war mein Reich, niemand störte mich. Ich las die illustrierte Sage "Herr Dietrich reitet". Das Seitengewehr lag als blankes Kleinschwert neben mir. Als ich genug gelesen hatte, packte ich das Schwert und steckte es energisch in die Scheide. Ich verfehlte ihre Öffnung. Der jähe Schmerz und das hervorquellende Blut verwandelte den Helden in ein Kind, das den Trost und das Hansaplast der Mutter suchte.

Als ich später Freud studierte und zur Lehranalyse selbst auf der Couch lag, verbanden sich diese frühen Fixierungen an Waffen mit dem Konzept des Kastrationskomplexes.

Wenn der Penis Symbol für Stärke, Leben, für die Freiheit von Sorge und Angst ist, dann bringt seine Auffälligkeit die Gefahr mit sich, ihn zu verlieren. Er ist kostbar und gefährdet, beide Qualitäten treffen den kleinen Mann schärfer als das kleine Mädchen, doppelt schärfer, weil das kleine Mädchen von Frauen umgeben ist, die ihm ähneln, der kleine Mann aber nicht.

Die Faszination durch Waffen, von Waffen bestimmte (Computer)Spiele und die mit ihnen verknüpfte Vorstellung von Stärke hängt mit der tieferen Fremdheit und damit auch Verängstigung des kleinen Mannes angesichts seiner mütterlich beherrschten frühen Welt zusammen.

Die Waffe bringt der Held nicht von Anfang an mit sich, sie muss gewonnen werden. Das ist mit dem Penis ganz ähnlich. Er ist zwar von Anfang an da, aber ob er sich im



richtigen Moment in den Phallus verwandelt, wie lange er standhält, bleibt ein Thema männlicher Ängste. Diese wurzeln im Vergleich, in der Rivalität. Wer Grund hat, sich überlegen zu fühlen, wen Stärke, Mut und Intelligenz auszeichnen, der hat weniger Grund, der gewalttätige Herrscher einer Traumwelt zu werden.

Auf verschiedenen Wegen kommen die Helden zu ihren Waffen - sie finden sie, wie Conan, in einem Grab; ziehen sie, wie Artus, aus einem Felsen, wie Siegmund aus einer Eiche; schmieden sie selbst, wie Siegfried oder erhalten sie, wie Perseus, als Geschenk einer Göttin, schneiden sie sich, wie Herakles, aus der wilden Olive. Die Waffe wird zum Symbol, sie rüstet den Arm, der sie führt, mit zusätzlicher Stärke, wie das singende Schwert von Prinz Eisenherz.

Aus der realen Harmlosigkeit meiner Person, die eine von Massenmord und krasser Dominanz geprägte Phantasiewelt umschloss und nach einigen Jahren aufgab, lässt sich auch die Frage ableiten, was denn eine solche Entwicklung ermöglicht hat – und was ihr gefährlich geworden wäre. Ich denke, dass ich meine relative Stabilität der Kränkungs- und Aggressionsverarbeitung vor allem der Zuverlässigkeit und Vernunft von Mutter und Großeltern verdanke, in denen sich eine von ziviler Sicherheit und Rechtsstaatlichkeit geprägte Umgebung spiegelte. Es war „bei uns“ seit Generationen nicht üblich, Gewalt anzuwenden.

Wenn die soziale Umgebung sich verlässlich an die Regeln eines von körperlicher Gewalt freien Umgangs hält, ist es für das Kind wichtig, dazuzugehören. Wenn es sich aber nicht auf die Erwachsenen verlassen kann, wird es auch selbst unzuverlässig. Es ist schließlich nicht einzusehen, weshalb ich auf die sofortige Lösung meiner Spannungen im Jähzorn verzichten sollte, wenn andere das auch nicht tun. Dann stelle ich mich lieber darauf ein, dass jederzeit Gewalt ausbrechen kann, und versuche, zuzuschlagen, ehe ich selbst geschlagen werde.

Es waren die Buben aus solchen Familien, die mir in der Schule Angst machten, weil ich ihnen zutraute, dass sie ungehemmt von den Rücksichten seien, die ich selbst nicht mehr lockerte. Ich sah meine Aggressionen mit den Augen meiner Mutter, der es wichtig war, keinen Anstoß zu erregen und niemanden gegen sich aufzubringen.

Aus meiner eigenen Erinnerung an aggressive Tagträume komme ich zu dem Schluss, dass die Welt, in die sie den Träumer versetzen, eine andere ist als die eines aggressiven Täters. Es muss etwas von außen in die Traumwelt greifen, um die in ihr latente Gewalt zu verwirklichen, sie an die Oberfläche des Verhaltens zu treiben.

## Konsum der Bilder

Vorgefertigte Bilder haben heute eine große Macht. Lebensgefühl und Weltauffassung verändern sich, wenn eine Generation täglich viele Stunden lang mit einem kleinen Steuerungsgerät vor einem Schirm sitzt, erwünschte Bilder halten, unerwünschte

verschwinden lassen kann. Die Freude am Heldenleben in Phantasiewelten wurde bereits in meiner Kindheit von außen gereizt und gestützt. Je disziplinierender die Normierungen (hier haben Protestantismus und allgemeine Schulpflicht viel geleistet), desto grösser auch die Sehnsucht nach wilden Inseln. Sie wurde seit dem Beginn der Industrialisierung durch eine wachsende Zahl von Kolportage-Romanen befriedigt.

Auch die psychologische Analyse setzte sich bereits Anfang des letzten Jahrhunderts mit dieser geistigen Welt auseinander. Freuds Arbeit über den Tagtraum, "Der Dichter und das Phantasieren", wurde 1908 veröffentlicht. "Wenn ich am Ende eines Romankapitels den Helden bewusstlos, aus schweren Wunden blutend verlassen habe, so bin ich sicher, ihn zu Beginn des nächsten in sorgsamster Pflege und auf dem Weg der Herstellung zu finden, und wenn der erste Band mit dem Untergang des Schiffes im Seesturme geendet hat, auf dem unser Held sich befand, so bin ich sicher, zu Anfang des zweiten Bandes von seiner wunderbaren Rettung zu lesen...", sagt Freud.

Als Muster der seelischen Haltung des Helden zitiert Freud den österreichischen Dichter Anzengruber, der einen seiner Helden sagen lässt: „Es kann dir nix g'schehen“. An diesem verräterischen Zeichen der Unverwundbarkeit erkenne man unschwer ‚Seine Majestät das Ich, den Helden aller Tagträume wie aller Romane.‘ Und heute der virtuellen Welten.

Der Tagtraum ist das größte, kohärenteste Stück des menschlichen Phantasielebens, ein Beleg für die wunscherfüllenden Aspekte der seelischen Tätigkeit. Lustverzicht fällt dem Menschen schwer; er gibt Wünsche ungern auf, und wenn er es denn tun muss, sucht er, sich zu entschädigen - er schafft sich ein Doppelleben, eine zweite Existenz, in der ehrgeizige und erotische Wünsche erfüllt werden, ohne dass die Realitätsprüfung einschreitet. Das Wissen, dass das alles nicht wirklich ist, beeinträchtigt die Lust nicht, sondern gibt ihr nur eine andere Qualität. In den medialen Tagträumen von Old Shatterhand und Superman gibt es dann auch eine brave, bürgerliche Existenz, den sächsischen Schriftsteller oder den Reporter des „Globe“.

Freud findet hier ökologische Metaphern: „Die Schöpfung des seelischen Reiches der Phantasie findet ein volles Gegenstück in der Einrichtung von ‚Schonungen‘, ‚Naturschutzpark‘ dort, wo die Anforderungen des Ackerbaues, des Verkehrs und der Industrie das ursprüngliche Gesicht der Erde rasch bis zur Unkenntlichkeit zu verändern drohen... Alles darf darin wuchern und wachsen, wie es will, auch das Nutzlose, selbst das Schädliche.“

Wenn ich mich an meine eigenen Tagträume während der ersten Gymnasialklassen erinnere, sehe ich heute amüsiert, wieviel von dem Helfer-Thema, das mich später so beschäftigt hat, hier vorweggenommen und ins Grandiose verzerrt ist. Auf meinem recht weiten Schulweg pflegte ich, nachdem der Vormittag mit seinen sechs Schulstunden überstanden war, das Rad nach Hause zu schieben und zu träumen. Ich

war meist damit beschäftigt, mir auszumalen, wie ich die Helden, die ich aus Abenteuerromanen oder Sagen kennengelernt hatte, aus Gefahren errettete.

Ich war stärker als sie und ihnen überlegen, ihr Helfer und Beschützer, was den angenehmen Nebeneffekt hatte, dass ich sie auf diese Weise als Freunde gewann, was nicht gelungen wäre, wenn ich meiner Rivalität freien Lauf gelassen hätte. Das passte natürlich zu meiner Rolle in der Familie - ich war der Kleinste, der jüngere Bruder, strebte also danach, die Großen gleichzeitig zu übertreffen und versöhnlich zu stimmen.

Nun ist es für einen Elfjährigen nicht ganz einfach, heroischen Männern aus Gefahren zu helfen, mit denen diese nicht fertig werden. Mir gelang das durch meine Ausrüstung, mit deren Komposition ich viele Stunden verbrachte und durch meine Unverwundbarkeit, die ich dem Siegfried der Heldensage abgeschaut, aber erheblich verbessert hatte; ich hatte nämlich keine verwundbaren Stellen. Waffen beschäftigten mich sehr; unter anderem verfügte ich über ein Wunderschwert, das schärfer war als alle anderen Waffen, und über eine unscheinbare Pistole, aus der ich Atombomben abschießen konnte.

So war es kein Wunder, dass ich meine Freunde Winnetou, Old Shatterhand oder Dietrich von Bern ständig aus Umzingelungen übermächtiger Feinde retten konnte, denen sie zu erliegen drohten. Es bereitete diesem unverwundbaren Ritter, der in seinen ausgewaschenen Manchesterhosen die Straße entlang trödelte, keinerlei Probleme, einen Feind nach dem anderen mit seinem Diamantschwert entzweizuhauen oder, wenn es schneller gehen musste, sie schockweise mit einer Granate aus meiner Zauberpistole zu erledigen.

Diese Tagtraumwelt entstand zwischen acht und neun Jahren; sie löste sich unmerklich auf, als ich etwa fünfzehn Jahre alt war und entdeckte, dass ich denken konnte. Natürlich hatte ich schon lange gedacht, aber ich wusste nicht, dass ich dachte. Damals begann ich, in meinen Mußestunden Aphorismen und Gedichte zu verfassen, deren Pathos mich heute beschämt. Die manische Abwehr formierte sich neu und rückte näher an konkretisierbare Entwürfe: nicht mehr der Held in der Prarie, sondern der Dichter, dessen Werk ihm Ansehen verschafft.

Ich erinnere mich, dass ich später manchmal versuchte, mich in den früheren Tagtraumzustand zu versetzen, etwa nachts, wenn ich nicht einschlafen konnte. Enttäuscht stellte ich fest, dass es mir nicht mehr gelang. Natürlich phantasie ich immer noch, aber verglichen mit den Tagträumen von damals erscheinen mir die gegenwärtigen flüchtig, blass, bruchstückhaft, viel dichter bei der Realität und keineswegs vorwiegend angenehm.

Tagtraumwelten von 1950 und 2010 sind ähnlich und unterschiedlich zugleich. Beide beruhen darauf, dass Kinder und Jugendliche sich aus einem Alltag zurückziehen, der trivial, von Leistungszwängen kontrolliert und von Gefühlen dramatischer

Unterlegenheit geprägt ist. Ein Elfjähriger würde auch heute gerne herrschen, unterwerfen, siegen - aber er ist Eltern unterworfen, in der Schule von Niederlagen bedroht, immer in Gefahr, von jemandem blamiert zu werden, der grösser ist.

Was sich extrem verändert hat, ist das mediale Entgegenkommen. Die manische und damit auch suchtanstoßende Qualität der nur durch zweidimensionale Lektüre fundierten Tagtraumwelt von 1950 wirkt blass und flüchtig, verglichen mit dem sozialen und medialen Entgegenkommen, das die Konsumgesellschaft heute anbietet. In meiner Phantasie war alles möglich, aber nichts konkret. Meiner Kreativität waren keine Grenzen gesetzt, aber es gab auch keinerlei Halt, ihrer Auflösung, Instabilität, ihrem Verblassen und dem spröden, zerbrechlichen Material dieser Bilder entgegenzuwirken.

Betrachten wir eines der beliebtesten Gruppen-Kampfspiele der Computerwelt, die im Zusammenhang mit dem Amoklauf von Erfurt im April 2002 ins Gerede kamen: Counterstrike. Inhalt dieses Spieles, das es in zahllosen Versionen gibt, ist der Kampf zwischen Terroristen (T) und der Antiterrorereinheit („Counter-Terroristen“, CT). Jede der beiden Gruppen hat die Aufgabe, die jeweils andere Gruppe an der Erfüllung des ihr erteilten Auftrags zu hindern, was in der Regel bedeutet: möglichst viele Feinde zu töten. Wer Gegner auslöscht, erhält Punkte sowie Geld.

Die Missionsziele sind für CTs das Befreien von Geiseln oder für die Ts das Legen einer Bombe. Für Abschüsse eigener Teammitglieder (Friendly Fire bzw. ‚Teamkill‘, kurz TK) oder Geiseln werden dem jeweiligen Spieler entsprechend Geld und Punkte abgezogen. Vergleichen wir, welche Waffen der Zwölfjährige heute handhabt, dann sind wir doch, verglichen mit Diamantschwert und Atompistole, sehr viel differenzierter geworden.

Das Arsenal imitiert marktgängige Waffen, die manchmal aus Gründen des Markenrechts verfremdet werden, so wurde aus der ‚SG 552‘ die ‚Krieg 552‘ oder aus der ‚Steyr Scout‘ die ‚Schmidt Scout‘. Die „Kaufpreise“ sorgen dafür, dass auch die schwachen Waffen attraktiv sind. Wer wenig Durchschlagskraft kauft, kann dafür viel Munition mitnehmen.

Wie die Amokläufer von Erfurt und Winnenden hatte auch der Amokläufer von Emsdetten (20. November 2006) Counterstrike gespielt. Bizarren mutet an, dass er seine eigene Schule als virtuelles Counter-Strike-Level programmierte. Der Täter von Oslo war nicht nur älter als die anderen Massenmörder, er versuchte auch den islamischen Terrorismus durch einen Doppelschlag nachzuahmen. Aber wie die anderen hat er süchtig am Computer das Töten geübt und sich in seiner autobiographischen Suada auch wie den Helden eines solchen Spiels beschrieben:

„Wenn ich dann loslege“, so räsoniert er in der wirren Vermischung von realer und Spiele-Szenerie über den Ablauf seiner tatsächlichen Attentate, „dann werde ich wohl zu Gott beten, während ich durch die Straßen renne, im Visier der Gewehre, die auf

mich zielen, verfolgt von bewaffneten System-Schützern, die versuchen werden, mich zu stoppen und/oder zu töten. Ich habe eine 70-Prozent-Chance, mein erstes Ziel zu erreichen, eine 40-prozentige für das zweite, 20 Prozent für das dritte. Und weniger als fünf Prozent, um mein Bonus-Level zu erreichen. Ich vermag jetzt nicht zu sagen“, so notiert er abschließend, „in welcher mentalen Verfassung ich während der Operation sein werde. Ich werde im Ephedrin-Rausch sein, der meine Aggressivität erhöht. Ich werde dabei meinen iPod auf volle Lautstärke stellen und vermutlich ‚Lux Aeterna‘ von Clint Mansell in einer Endlosschleife hören“ (<http://www.sueddeutsche.de/digital/anschlaege-in-norwegen-wie-der-attentaeter-sich-mit-ego-shootern-vorbereitete-1.1125117-2>. Zit. 8.8.2011).

Breivig nannte Modern Warfare 2 seine wichtigste Trainings-Hilfe. Darin geht es um ein Flughafenmassaker, dessen Details – vor allem die massenhafte Erschießung von Zivilisten – gleich nach der Einführung des Spiels und lange vor dem Massenmorden in Norwegen für heftige Diskussionen unter den Spielern sorgte.

Wenn ich moderne Spielanweisungen lese und Waffenarsenale studiere, fallen mir neben den Differenzen auch Ähnlichkeiten auf. Auch mich beschäftigte die Möglichkeit, Menschen schnell und wirksam zu töten, um dadurch selbst zu überleben. Auch in meinen Träumen spielte es eine wichtige Rolle, die „Guten“ zu retten – wie im Fall der Geiseln, welche in den Counterstrike-Maps von den Terroristen gefangen gehalten werden. Was mir damals freilich völlig fehlte – und ich wäre nie darauf gekommen, dass es anders sein könnte – war die Vorstellung einer Parteinahme für die böse Seite oder der Mord an Wehrlosen, um ein Zeichen zu setzen.

In Counterstrike kann der Spieler wählen, ob er als Terrorist oder als Angehöriger der Polizei-Sondereinheit zur Terrorismusbekämpfung auftritt, ob er Bomben legt oder Bomben entschärft, Geiseln festhält oder befreit. Das scheint mir der zentrale psychologische Wandel seit 1950.

Es wäre naiv, Erwachsenen generell eine ungetrübte Fähigkeit zu unterstellen, die Realität kritisch zu prüfen. Große und mächtige Organisationen beruhen darauf, dass Menschen unkritisch glauben und Phantasien gehorchen, in einem Leben nach dem Tod entschädigt zu werden.

Der Eindruck vieler Forscher ist, dass Konzentrationsschwierigkeiten sehr zugenommen haben, seit der Bildschirm für die meisten Kinder zur Selbstverständlichkeit wurde. Parallel dazu gibt es Statistiken, die dokumentieren, dass die Konzentrationsleistungen und die Schulnoten umso schlechter werden, je mehr Zeit ein Kind oder ein Jugendlicher vor dem Bildschirm verbringt. Das ist plausibel, denn Fernsehen und Computer fördern etwas, dass sich als optisch-orale Regression beschreiben lässt. Lesen, selbst in ein Kino gehen erfordern Aktivität.

Bildschirmbilder sind ein dem Äther abgerungener Tagtraum, eine Show, die nicht nur vor dem inneren, sondern auch vor dem äußeren Auge beschworen wird. Das verändert die Situation gegenüber dem Tagträumer in zweifacher Hinsicht. Der kindliche Medienkonsum fällt auf, andere mischen sich ein: Die Eltern, indem sie den Bildschirmkonsum reduzieren; die Medienanbieter aber, indem sie versuchen, die Aufmerksamkeit zu fesseln.

Das führt zu Folgen, die wir gegenwärtig eher ahnen als kennen. Junge Männer auf dem Höhepunkt ihrer körperlichen Fitness und geistigen Leistungsfähigkeit verhalten sich in einem Amoklauf wie Tagträumende, wie Schlafwandler, die zu bösem erwacht sind. Sie sind physisch reif genug, um sich Schusswaffen zu besorgen und mit diesen virtuos zu hantieren, können aber ihre eigene Rolle so wenig reflektieren wie sich in ihre Opfer einfühlen.

Müssen wir das darauf zurückführen, dass die mediale Welt inzwischen begonnen hat, die neuronale Entwicklung zu beeinflussen? Wir wissen längst, dass sich unser Gehirn nicht nach einem inneren Gesetz quasi in dem geschlossenen Raum der Schädelkapsel entwickelt. Unsere Sinnesorgane sind sozusagen Hervorstülpungen des Gehirns; sie schaffen Brücken zur Umwelt, regelrechte Datenautobahnen. In dem intensiven Verkehr auf diesen Brücken schafft das Nervensystem sich seine Welt. Umgekehrt aber schafft diese Welt sich ihr Gehirn. Die experimentellen Befunde laufen darauf hinaus, dass alle intensiven Einflüsse auf das kindliche Nervensystem mehr oder weniger nachdrückliche, mehr oder weniger lang haftende Veränderungen hinterlassen. Auf den Brücken wandern Architekten, Programmierer, Baumeister: die einen verändern die Bahnen und Sendestationen im nervösen Zentralorgan, die anderen marschieren nach außen und verändern die Realität, in der das Kind heranwächst.

In diesen Prozess haben sich Dritte auf eine früher unvorstellbare Weise eingeschaltet: die Architekten und Programmierer virtueller Welten. Klein haben sie im Stummfilm angefangen; inzwischen ist ihnen fast nichts mehr unmöglich. Sie können uns derart in Zauberschlösser oder auf fremde Planeten versetzen, dass wir begeistert alle kritischen Einwände fallen lassen, das sei doch nicht wahr und nicht wirklich – es ist ganz einfach überwältigend, ein Rausch der Sinne, sich diesen technisch inszenierten, mit schönen, dramatisch agierenden Menschen gefüllten Welten hinzugeben.

Durch die während der letzten dreißig Jahre selbstverständlich gewordene, permanente Rückmeldung auf dem Weg über die Quote im Fernsehen, den Umsatz im Bildschirmspiel ist ein Selektionsprozess entstanden, in dem die neuronalen Muster des Sehens und der Aufmerksamkeit das Programm prägen und umgekehrt das Programm die Sehgewohnheiten. Es gibt eine beschleunigte neuromediale Evolution, deren grenzenlose Bilderräusche bis hin zur Dreidimensionalität wir staunend beobachten, ohne ihre Folgen für das Nervensystem kindlicher Zuschauer zu kennen.

Virtuelle Welten kanalisieren gegenwärtig die Phantasie. Kinder und junge Erwachsene haben keine einsamen Tagträume mehr, in die sie sich zurückziehen - sie blicken auf Bildschirme. Damit wird die Entwicklung der Fähigkeiten zur Reflexion und zur Empathie behindert, verzögert oder in extremen Fällen unterdrückt. Wenn sie unter ungünstigen Bedingungen aufwachsen, geraten Kinder und Jugendliche in einen Teufelskreis: weil der Bildschirm so viel Energie absorbiert, werden Schule und Freunde immer uninteressanter; schlechte Noten und uninteressierte Kameraden vertiefen dann die Bildschirmabhängigkeit.

Wenn es einem Menschen nicht gelingt, befriedigende Gefühlsbeziehungen herzustellen, führt das zu einem Maß von innerem Elend und ständiger Angst, das sich "normale" Personen nicht vorstellen können. Die narzisstische Beziehungs lähmung führt zu einem quälenden Neid auf alle Menschen, die in jenen "guten", entspannten Beziehungen leben, die sich der Gestörte nicht zutraut und nicht vorstellen kann.

Er steht gewissermaßen draußen in Kälte und Dunkelheit, während er sieht, wie - keinen Schritt entfernt und doch unerreichbar - andere Menschen in Wärme und Licht zusammenleben, sich austauschen, einander lieben und befriedigen. Er fühlt sich unfähig, diesen Zustand zu erreichen, und wenn die Wut in ihm wächst, wird er beschließen, wenigstens das Glück der anderen zu zerstören.

Wer professionell mit solchen Personen beschäftigt ist, benötigt intensive Supervision und ständige Selbstkontrolle, um ihnen mit der notwendigen Distanz und Einfühlung zu begegnen.

In ‚normalen‘ Beziehungen wird unsere eigene Fähigkeit zur Empathie und zum Austausch ständig durch unseren Beziehungspartner gefestigt und entwickelt. Angesichts eines narzisstisch schwerer gestörten Menschen gelingt das nicht. Daher neigen wir spontan dazu, uns zurückzuziehen oder mit ihm zu streiten, wir fühlen uns nicht wohl, sondern gelangweilt, irritiert, gereizt, ausgesaugt, verärgert. Eine konstant höfliche, einführende, freundliche Beziehung zu halten ist sehr schwierig.

Gewaltdarstellungen in Film und Videospiel befriedigen elementare Bedürfnisse in einer langweiligen, verwalteten Welt, in der fast niemand, der aus dem Haus geht, noch einer Gefahr begegnet, die der Rede wert ist, oder eine Gelegenheit hat, den Adrenalin-Endorphin-Stoß zu spüren, den Kampfeswut oder panische Flucht erlauben.

Heute erkennen wir zögernd, dass wir nicht nur aus soziologischer, sondern auch aus psychologischer Sicht in einer Risikogesellschaft leben. „In der fortgeschrittenen Moderne geht die gesellschaftliche Produktion von Reichtum systematisch einher mit der gesellschaftlichen Produktion von Risiken. [...] Verteilungsprobleme und -konflikte. [...] [werden] überlagert durch die Probleme und Konflikte, die aus der [...] Verteilung wissenschaftlich-technisch produzierter Risiken entstehen.“ (Beck 1986: 25) So fasst der Münchner Soziologe Ulrich Beck (1986) seine These der ‚Risikogesellschaft‘ zusammen.

Wie Radioaktivität nicht zwischen arm und reich unterscheidet, steigt auch das Risiko von Arbeitslosigkeit in der Mittel- und Oberschicht: „Not ist hierarchisch, Smog ist demokratisch“ (ebd.: 48).

Die psychologischen Risiken lassen sich mit einem Zangenangriff gegen die Kränkungsverarbeitung vergleichen:

1. Es werden mehr idealisierte Erwartungen produziert. Sie wachsen mit jedem Angebot einer Prothese. Es gibt Ausnahmen, es überwiegen jedoch die Belege, dass sich jedes Konsumniveau fixiert und eine Erniedrigung dieses Konsumniveaus als Erniedrigung des Selbstgefühls verstanden wird, selbst wenn, global gesehen, die Betroffenen im Luxus leben.
2. Es werden weniger konstruktive Formen der Kränkungsverarbeitung eingeübt. Die technischen Entwicklungen führen dazu, dass sich die Handarbeit reduziert (Diese Dynamik wird an vielen Beispielen erläutert in Schmidbauer 2015). Sinnliche Beziehungen zwischen Mühe und Erfolg verschwinden. In virtuellen Räumen wird der Spieler zum stilprägenden Vorbild. Wer einen Glücksgriff macht, gewinnt das große Geld. Die handwerkliche Qualität, sich einem Ziel in einem durchdachten Ablauf zu nähern, ist an Bildschirmarbeitsplätzen verschwunden (vgl. Sennett 2009).

Zuletzt noch eine Bemerkung über eine weitere Eigentümlichkeit der medialen Welt: Das Versprechen der Teilhabe an Symbolen der manischen Abwehr. Eine elementare Form ist die Faszination durch Rollenspiel und Kopie, die den Umgang mit symbolisch aufgeladenen Gestalten kennzeichnet: es gibt zahlreiche „Darsteller“ von Elvis Presley, Marilyn Monroe, Luke Skywalker, Harry Potter.

Angesichts des drohenden Zusammenbruchs der manischen Abwehr, etwas Großes und Besonderes zu sein, entwickelt das Ich eine gesteigerte Wahrnehmung für Quellen von grandioser Steigerung der eigenen Bedeutung, des eigenen Wertes. Es blickt sozusagen um sich, sucht nach Möglichkeiten, zu idealisieren, sich zu verlieben, sich zu identifizieren, an fremder Grandiosität auf die eine oder andere Weise zu partizipieren.

An solchen Bedürfnissen setzen auch die medialen Formate an, welche versprechen, den Superstar zu suchen. Dieses Superstar-Ritual ist eine moderne Variante des Sündenbock-Rituals. Unter dem Versprechen, von eigener Bedeutungslosigkeit erlöst zu werden, werden die meisten Bewerber um die als magisch erlebte Großgeltung dem Bedürfnis eitler Juroren und eines schadenfrohen Publikums hingeopfert, sich an fremder Niederlage zu erfreuen.

Im Fernsehstudio fließt kein Blut, aber die Stimmung erinnert doch sehr an die Gladiatorenspiele der alten Römer. Angeblich haben auch damals kritische Geister versucht, die Massen mit Theater und Vortrag zu bilden, nicht durch ein rohes Schauspiel abzulenken. Aber in der überfüllten, von Verelendung des Proletariats



bedrohten Metropole war nur der primitive Genuss von Sieg und Niederlage bei den Massen gefragt.

## Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Freud, S. (1908): Der Dichter und das Phantasieren. In: Ges.W. VIII, Frankfurt/M.: Fischer.
- Freud, S. (1929): Das Unbehagen in der Kultur. In: Ges.W. XV, Frankfurt/M.: Fischer.
- Hoffmann, B. (2001): Terror – Der unerklärte Krieg. Frankfurt/M.: Fischer
- Kernberg, O. (1983): Borderline-Störungen und pathologischer Narzissmus. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Kohut, H. (1978): Narzissmus: Frankfurt/M.: Suhrkamp
- Schmid, A./de Graaf, J. (1982): Violence as Communication. London: Sage
- Schmidbauer, W. (1995): Jetzt haben – später zahlen. Die seelischen Folgen der Konsumgesellschaft. Reinbek: Rowohlt.
- Schmidbauer, W. (2003): Der Mensch als Bombe. Eine Psychologie des neuen Terrorismus. Reinbek: Rowohlt.
- Schmidbauer, W. (2015): Enzyklopädie der dummen Dinge. München: oekom. 2015.
- Sennett, R. (2009): Handwerk. Berlin: Suhrkamp.

*Tina Heitmann*

## „Wie finde ich aus der Aussichtslosigkeit?“

Eine moderne Berufsbiographie

### Zusammenfassung

Berufliche Biografien entwickeln sich unterschiedlich und in Abhängigkeit von demografischem Wandel, geschlechtsspezifischer Sozialisation, Klassenzugehörigkeit, Habitus, Migrationshintergrund, Bildungschancen etc. Sie unterliegen Trends der Arbeitswelt, gesellschaftlichem Wandel, Teilhabechancen und individuellen Handlungsgrenzen. Karrierewege verlaufen nicht länger linear und rein vertikal, sondern immer stärker auch horizontal. Anforderungen und Erwartungen verändern sich, Selbstoptimierung tritt immer weiter in den Vordergrund. Daraus entsteht mitunter Leidensdruck, sofern es dem Einzelnen nicht gelingt, sich selbst für den Arbeitsmarkt ausreichend zu optimieren, sich bestmöglich zu positionieren, oder zwischen bewahren und verändern eine Balance zu schaffen. In der Supervision ist es daher wichtig, sich nicht nur mit dem Auslöser für das Aufsuchen der Beratung, also dem akuten Problem, zu beschäftigen, sondern dieses einzubetten in den Kontext von Gesellschaft, Institution und eigener Biografie.

Die zu Beginn eines Einzelsupervisionsprozesses mit einer jungen KiTa-Leitung entstandenen Aufzeichnungen eines biografischen Gesprächs liegen der hier dargestellten Fallanalyse zugrunde. Die Analyse orientiert sich am Stufenmodell der acht Entwicklungsaufgaben des Psychoanalytikers Erik H. Erikson (1902 - 1994). Die Verberuflichung und Entwicklung von Beruflichkeit werden diskutiert. Dies geschieht unter Einbezug der Kohortenspezifität, sowie der Frage nach den subjektiven Sinnstrukturen des Lebensverlaufs der Supervisandin. Allgemeine Besonderheiten der Berufsbiografie, wie auch im speziellen durch spezifisch weibliche Sozialisation, werden ebenfalls thematisiert. Ziel und erkenntnisleitendes Interesse ist hierbei stets ein tieferes Fallverständnis, bzw. lebensweltliches Verstehen als Akt von außen zu verstehen und die objektiven Strukturen der Lebenswelt zu betrachten. Die Supervisandin hat die Möglichkeit sich im Ganzen zu erkennen. Der Leidensdruck wird verstanden und darüber reflexiv zugänglich. Handlungsgrenzen werden sichtbar und im Kontext der Biografie nachvollziehbar. Veränderung und Emanzipation wird möglich.

### 1 Methodisches Vorgehen

Im Folgenden wird zunächst beschrieben, auf welche wissenschaftlichen Theorien sich die Analyse bezieht. Es wird deutlich gemacht, inwieweit Eriksons Stufenmodell

insbesondere für die Supervision und das hermeneutische und lebensweltliche Verstehen hilfreich sein kann. Im Anschluss daran wird diskutiert, welche Schwierigkeiten sich aus der Kombination von Forschung und Supervision in der Praxis ergeben können und wie dies für die Betrachtung dieses Falls aufgelöst wurde. Daraus ergibt sich das methodische Vorgehen bei Analyse und Datengewinnung.

### 1.1 Entwicklungsaufgaben nach Erikson

Das Aufsuchen einer Beratung erfolgt in der Regel aufgrund einer Krise oder eines Problems. Peter Conzen (2010) beschreibt in seinem Buch die Grundpositionen Eriksons und macht erörtert die Möglichkeit, dass aktuelle Krisen ihren Ursprung in Problemen der Bewältigung vergangener Entwicklungsaufgaben haben können. „Supervisoren benötigen deshalb heute weniger einen klinischen, therapeutischen oder gar psychopathologischen Blick, vielmehr wird die Biografie als Austragungsort zwischen den lebensaltersspezifischen Entwicklungsaufgaben, den Modernisierungsanforderungen und den lebensgeschichtlich prägenden psychischen Erfahrungen erkannt“ (Gröning 2010: 18).

Das Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung ist ein in den 1950er Jahren entwickeltes entwicklungspsychologisches Modell des Psychoanalytikers Erik H. Erikson (1902-1994), welches sich an der Biologie orientiert. Erikson hat, in Anlehnung an die Theorien Freuds, die Entwicklung des Menschen von seiner Geburt an bis zum Tod in acht Phasen untergliedert:

1. Urvertrauen vs. Urmissstrauen (Säuglingszeit) ‚Ich bin, was man mir gibt.‘
2. Autonomie vs. Scham und Zweifel (Kleinkindalter) ‚Ich bin, was ich will.‘
3. Initiative vs. Schuldgefühl (Kindergartenalter) ‚Ich bin, was ich mir vorstellen kann zu werden.‘
4. Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl (Grundschulzeit) ‚Ich bin, was ich lerne.‘
5. Identität vs. Identitätsdiffusor (Adoleszenz) ‚Ich bin, was ich bin.‘
6. Intimität und Distanzierung vs. Isolierung (junges Erwachsenenalter) ‚Wir sind, was wir lieben.‘
7. Generativität vs. Stagnation (mittlere Lebensjahre) ‚Ich bin, was ich bereit bin zu geben.‘
8. Integrität vs. Verzweiflung und Ekel (hohes Erwachsenenalter) ‚Ich bin, was ich mir angeeignet habe.‘

In jeder dieser Phasen des Entwicklungsmodells kommt es nach Erikson zu einer entwicklungsspezifischen Krise, deren Lösung den weiteren Entwicklungsweg bahnt. Die erfolgreiche Bewältigung einer Entwicklungsstufe liegt in der Klärung des Konflikts auf dem positiv ausgeprägten Pol. Angesammelte Erfahrungen werden verwendet, um die Krisen der höheren Lebensalter zu verarbeiten. Die vorangegangenen Phasen bilden

somit das Fundament für die kommenden Phasen. Dabei wird ein Konflikt nie vollständig gelöst. Für die Entwicklung ist es lediglich notwendig, dass dieser auf einer bestimmten Stufe ausreichend bearbeitet wird, damit die nächste Stufe erfolgreich bewältigt werden kann. „Wie diese Entwicklungsphasen erlebt und bewältigt werden, hängt von den Sozialisierungseinflüssen in ganz unterschiedlichen kulturellen und historischen Umwelten ab wie von der individuellen Verarbeitung des persönlichen Lebensschicksals“ (Conzen 2010: 95). Im Rahmen der Beratung können Verhaltensmuster den Entwicklungsaufgaben zugeordnet werden. So besteht die Möglichkeit akute Krisen oder Konflikte, welche sich in biografischen Erzählungen der Ratsuchenden zeigen, anhand dieses Modells als Entwicklungskrisen zu identifizieren, welche auf nicht ausreichend gelöste Entwicklungsaufgaben hinweisen.

Das Schlüsselkonzept Eriksons zum Verständnis der menschlichen Psyche ist die Identität, bzw. die Ich-Identität im Sinne eines subjektiven Empfindens. Er bezeichnet Identität als das „angesammelte Vertrauen darauf, dass der Einheitlichkeit und Kontinuität, die man in den Augen anderer hat, einer Fähigkeit entspricht, eine innere Einheitlichkeit und Kontinuität (also das Ich im Sinne der Psychologie) aufrechtzuerhalten“ (Erikson 1981: 188). Auch wenn die Identität Veränderungen unterliegt, ein kontinuierliches Wesen und nicht mit dem Ich vergangener Zeiten zu vergleichen ist, so ist sie doch stets der ‚einheitliche und gleichbleibende Erlebnisträger‘ (vgl. Conzen 2010). Für Erikson beruht ein gesundes Identitätsgefühl auf der Gewissheit „Herr seines Körpers zu sein, zu wissen, dass man auf dem rechten Weg ist und eine innere Gewissheit, der Anerkennung derer, auf die es ankommt, sicher sein zu dürfen“ (Erikson 1981: 147). Die individuelle Identität ist auch immer durch eine Gruppenidentität bestimmt, sodass Identität zudem eine wechselseitige Beziehung ausdrückt. Die Verfestigung der Identität findet nach Erikson erst während der späten Adoleszenz statt. Durch sie wird die Kindheit beendet und das Erwachsensein beginnt. Sie beinhaltet die Synthese der Fähigkeiten, Überzeugungen und Identifikationen der Kindheit in ein einheitliches, kohärentes Ganzes. Damit versorgt sie den jungen Erwachsenen mit einem Sinn für Kontinuität, der Vergangenheit und die Zukunft integriert. „Identitätsfindung unter entwicklungspsychologischem Aspekt heißt, die unterschiedlichen Wachstumsformen des Körpers, der Triebe, der kognitiven Funktionen und des Gewissens mit neuen Sozialisierungseinflüssen und Rollenanforderungen abzustimmen, aus all den vielfältigen Einflüssen, Stadien und Aspekten des Lebens immer wieder die Einheit der Persönlichkeit herzustellen“ (Conzen 2010: 32). Es entstehen innere Überzeugungen und Werte aus der Verarbeitung von Kindheitsidentifikationen und Platz in der Gesellschaft (der Spiegelung im Anderen), welche sich in Form von Mustern und Konfliktbewältigungsstrategien, Prinzipien und Deutungsmuster zeigen. Ähnlich der Theorie des Habitus nach Bourdieu (1981) werden Erfahrungen quasi inkorporiert. Es ist oft kritisiert worden, dass Stufenmodelle dieser Art grob vereinfachend wirken, „die Differenziertheit

verschiedener Entwicklungslinien und die Vielfalt der Stile der Lebensbewältigung vernachlässigen [...]. Das epigenetische Modell betont die ständig stattfindende qualitative Umformung, nicht Auslöschung, früherer Persönlichkeitsstrukturen in neuen Sozialisations- und Lernerfahrungen. Von daher hat jede Entwicklungsstufe ihre eigene Thematik und Bedeutsamkeit und ist nirgendwo ganz auf frühere Erfahrungen reduzierbar“ (ebd.: 96).

Eriksons Beitrag ist jedoch dennoch als Orientierung für Beratung und Supervision nützlich. Katharina Gröning (2016b) hebt hervor, dass auch wenn die Entwicklungsthemen nicht statisch aufeinander aufbauen und der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung insofern Rechnung tragen, als dass sich aus notwendigen Modernisierungstrends nicht nur neue Themen für die Supervision ergeben (Beschleunigung, Entgrenzung, Employability um nur einige zu nennen), sondern auch die Sicht auf Arbeit und Beruf als Berufung identitätsbildend wirkt, was wiederum Einfluss nehme auf die Gestaltung der individuellen Berufsbiografie. Hierbei weist sie der Bedeutung von Anerkennung als Element der primären Entwicklungsaufgaben eine wichtige Rolle zu.

*„In der Beratung ist die Erfassung von Entwicklungsverläufen von großer Bedeutung, um Traumatisierungen, starke Einschränkungen, Sozialisationschäden und existenzielle Belastungen zu verstehen, kurz jede Form der Missachtung, die zum ersten Anerkennungsmuster gehören. Entwicklungsaufgaben markieren gleichzeitig biografische Wendepunkte und möglicherweise kritische Lebensereignisse im Lebenslauf. Sie zu systematisieren und zu verstehen, erklärt gegebenenfalls die Verletzlichkeit und Anfälligkeit und damit auch die möglichen Belastungsgrenzen eines/einer Ratsuchenden im Beratungsprozess“ (Gröning 2016a: 138f).*

## 1.2 Hermeneutisches Vorgehen

In der deutschen qualitativen Sozialforschung hat sich das narrative Interview (Fritz Schütze) samt einer darauf abgestimmten erzähltheoretisch fundierten Analyseverfahren für die Biografieforschung etabliert. Zeitgleich entwickelte eine Frankfurter Forschergruppe um Ulrich Oevermann in den 1970er Jahren eine völlig neue Art der Analyse natürlicher Daten, die objektive Hermeneutik. Inspiriert wurde die objektive Hermeneutik von der Psychoanalyse (S. Freud, E. Erikson), der Interaktionstheorie (G.H. Mead) und der universalen Hermeneutik (H.-G. Gadamer). Es werden Texte (oder Sequenzen, Filmausschnitte o.ä.) interpretiert und freie Sinndeutungen vollzogen, die über Assoziationen des Forschers zustande kommen. Auf der Basis dieser Sinndeutungen werden anschließend Hypothesen formuliert. Es gilt das Allgemeine und das Besondere herauszuarbeiten. Dabei werden aufgestellte Hypothesen immer wieder auf ihre Gültigkeit überprüft und ggf. bestätigt oder widerlegt. Dies ähnelt im Wesentlichen einem Supervisionsprozess. Ziel ist es in beiden Fällen, die tiefere

Bedeutung aufzudecken und ihre latenten Sinnstrukturen herauszuarbeiten. Die objektive Hermeneutik versteht sich allerdings als eine strikt analytische Hermeneutik. Daher kann sie allein keinen unmittelbaren Beitrag zur Bewältigung von Krisen oder Entwicklungsaufgaben leisten. Bei der Datenerhebung wird nicht standardisiert vorgegangen. Es gilt wirklich alles zu fixieren, jede Auslassung, jedes Räuspern. Deshalb werden Aufzeichnungsgeräte benutzt. Das Wörtlichkeitsprinzip besagt, dass nur das zur Erschließung einer Sache heranzuziehen ist, was sich auch an deren Ausdrucksgestalt festmachen lässt. Das heißt, es kann nur das zur Rekonstruktion der Fallstruktur herangezogen werden, was wörtlich im Text zu finden ist (vgl. Strübing 2013). In den letzten 40 Jahren hat sich die qualitativ-interpretative Sozialforschung weiter differenziert. Verfahren wie Grounded Theory, dokumentarische Methode, ethnomethodologische Konversationsanalyse oder Diskursanalyse sind fester Bestandteil der Forschung geworden. All diesen Methoden ist gemeinsam, dass sie sich auf festes, fixiertes Material beziehen. Die Analyse erfolgt am aufgezeichneten Interview.

Für das tiefere Verständnis eines Supervisanden im Supervisionsprozess ist dieses Verfahren aber aus Sicht vieler Praktiker nur bedingt geeignet. Ausschlaggebend für die Entscheidung gegen eine Aufzeichnung des Gesprächs im vorliegenden Fall, sowohl visuell als auch auditiv, war zum einen das noch fragile Arbeitsbündnis mit der Supervisorin. An dieser Stelle sei jedoch die grundsätzliche Frage nach der Notwendigkeit einer digitalen Aufzeichnung innerhalb eines Supervisionsprozesses gestattet. Diese stellt sich nicht nur in Anbetracht der durch die Digitalisierung der Gesellschaft entstandenen Transparenz persönlicher Daten und des demzufolge gezwungenermaßen entstehenden Gefühls des Ausgeliefertseins, sobald von Dritten aufgezeichnete persönliche Daten digital verewigt wurden. Es geht grundsätzlich um die Frage nach Sicherheit und Verfügbarkeit der eigenen Daten durch Dritte. Anders als Selfies, auf denen wir uns nicht gefallen, können gesagte Worte nicht gelöscht werden. Schon gar nicht, wenn sie sich auf dem Diktiergerät oder der Videokamera der Supervisorin befinden und die Supervisorin mit ihrer Zustimmung zur Aufzeichnung die Kontrolle über die Verfügbarkeit abgibt. Die Frage betrifft also die Stellung von aufgezeichneten persönlichen Daten in einer digitalisierten Welt, aber auch danach, wieviel Entgegenkommen und Vertrauen Supervisoren von Supervisanden verlangen können. Es ist zudem zu bedenken, dass das ohnehin in Beratungssituationen bestehende Machtgefälle dadurch noch verstärkt wird, dass nun einer über den anderen „etwas in der Hand hat“, einen Beweis sozusagen – über den die Supervisorin keine Kontrolle mehr hat. Dies führt zu der nächsten grundsätzlichen Frage: Scham ist immer auch ein Faktor in Beratungsgesprächen (vgl. Gröning 2016a) - wie geht es nun mit dem inneren Kontrakt und Arbeitsbündnis, wenn etwas (für das ich mich möglicherweise schäme) nicht nur gesagt, sondern auch aufgezeichnet wurde? Erlaube ich mir dann, es überhaupt zu sagen?

Ein wesentlicher Grund für die Entscheidung gegen die Aufzeichnung war zum anderen die fragliche sachliche Notwendigkeit. Versteht sich der Supervisor in erster Linie als Berater, welcher gegenüber der Ratsuchenden verpflichtet ist, ein vertrauensvolles Setting zu schaffen, ist Forschung zweitrangig, wenngleich letztere als Grundlage für die fundierte Betrachtung und -analyse unabdingbar ist. Im Prozess vorrangig ist jedoch die Supervision und Beratung, nicht die Forschung. Somit musste ein Kompromiss gefunden werden, der beiden gerecht wird: Supervisandin und Forschung.

Nimmt man beispielsweise das Prinzip der Gegenstandsangemessenheit zur Grundlage, also die Anpassung der Forschungsfrage, des Forschungsdesigns und der Methoden der Datengewinnung und -analyse an die spezifischen Gegebenheiten des jeweiligen Feldes, so wird deutlich, dass im Kontext von Supervision und Beratung hermeneutisches Verstehen nicht im Sinne strikter Datengewinnung erfolgen kann. Stattdessen lohnt es sich das reflexive Verhältnis von Einzelnem und Ganzem näher anzuschauen, welches von einer Zirkularität von Sinnkonstruktion und Sinnverstehen ausgeht. „So wie der Einzelne erst im Kontext des Ganzen verstehbar ist, so schließt sich auch die Bedeutung des Ganzen erst aus der Bedeutung des Einzelnen – dies wird auch als hermeneutischer Zirkel bezeichnet“ (Strübing 2013: 21). Friedrich Schleiermacher (1768–1834) erklärt das Zustandekommen höheren Verstehens aus dem elementaren Verstehen. Um den Sinn eines Textes als Ganzes zu verstehen, muss der Sinn seiner Teile verstanden werden und umgekehrt. Ganzheit und Teil stehen damit zueinander in einem Zirkelverhältnis, sie bedingen sich gegenseitig.

Der hermeneutische Prozess in diesem Sinne enthält allerdings ein Paradox. Das, was verstanden werden soll, muss bereits verstanden worden sein. Um dieses Paradox aufzulösen wird in der neuen Literatur zur Hermeneutik eher von Spirale statt von einem Zirkel gesprochen. Die hermeneutische Spirale bezieht sich auf das Verhältnis zwischen einem Teil des Bewusstseins- und Handlungslebens einer Person und der Ganzheit ihres Lebens, des sozialen Milieus oder der historischen Epoche. Insofern ist Verstehen eher so angelegt,

*„dass der Interpret Deutungsmuster aufstellt, die sich im Verlauf des Verstehensprozesses mehr oder minder bestätigen. Um eine Spirale handelt es sich in diesem Prozess deshalb, weil es prinzipiell zweifelhaft bleibt, ob richtig oder vollständig verstanden worden ist. In diesem Sinne bleibt die zirkuläre Struktur des Verstehens bestehen, weil jede Prüfung des Verstehens, erneut Verstehensprozesse nach sich zieht, die wiederum Verstehensprozesse nach sich ziehen usw. Einen Abbruch des Prozesses begründen im Alltag wie in der Wissenschaft letztlich pragmatische Gründe – alltagspragmatische und forschungspragmatische“ (Bongaerts, 2010: 24f).*

Im vorliegenden Fallbeispiel aus der Supervisionspraxis geht es nun nicht darum, allgemeingültige Hypothesen aufzustellen oder empirische Daten mit qualitativen Methoden zu erforschen. Vielmehr geht es darum, den Fall in sich und als Ganzes zu verstehen, mit dem Ziel, der Supervisandin einen reflexiven Zugang zur eigenen

Biografie zu eröffnen. „Werte, Sichtweisen und Erwartungen sind immer geprägt durch die jeweilige Lebensgeschichte. Bilder, Formulierungen und Assoziationen entwickeln sich im Kontext der Biografie“ (Grunewald 2008: 86). Um diese sichtbar zu machen und der Supervisandin einen reflexiven Zugang zur eigenen Biografie ermöglichen, muss sie vor allem gehört werden, um verstanden werden zu können. Hören im hermeneutischen Sinne meint „die ganze Geschichte eines Lebens nicht unter technischen und funktionalen Gesichtspunkten, also im Hinblick auf die Berufsrolle, sondern im Hinblick auf das ‚Ich und Du‘ zu verstehen und erschließen“ (Gröning 2010: 71). Somit kann die Auswertung und Analyse im dritten Teil dieser Arbeit nicht gradlinig nach klassischen Ansätzen der qualitativen Sozialforschung wie z.B. nach objektiv hermeneutischen Grundsätzen verlaufen. Stattdessen wird im Sinne des hermeneutischen zirkulären Verstehens und strukturell angelehnt an Eriksons Entwicklungsaufgabenmodell, mittels Assoziation und Hypothesenbildung, die subjektive und objektive Sinnstruktur der Berufsbiografie der Supervisandin interpretiert. Hierbei sind selbstredend die durch die lebensweltliche Vorprägung der Supervisorin und deren Habitus vorhandene Grenzen zu berücksichtigen. Entsprechend ist diese Analyse nicht als ein Herausfinden von Tatsachenwahrheiten, sondern ausschließlich als Verstehensversuch zu werten und ist in diesem Sinne heuristisch.

## 2 Fallbeispiel: Berufsbiographie einer KiTa-Leitung

Bevor im zweiten Teil dieses Kapitels die Lebenslaufstruktur diskutiert und auf tiefere Sinnstrukturen und Entwicklungsaufgaben hin analysiert wird, gilt es zunächst den Fall darzustellen. Die nun folgende Darstellung der Lebens- und Berufsbiografie der Supervisandin beruht hauptsächlich, aber nicht ausschließlich, auf einem Gedächtnisprotokoll, des in der 2. Sitzung durchgeführten biografischen Gesprächs.

Die Supervisandin war sich zunächst nicht sicher, inwieweit privates und biografisches für den Supervisionsprozess hilfreich sein könnte. Sie ließ sich dennoch darauf ein, ihre Geschichte zu erzählen, nachdem die Supervisorin ihr erklärte, dass der Leidensdruck nach ihrem Verständnis nur im Zusammenhang des Ganzen zu verstehen ist. Die Supervisandin habe jedoch immer die Möglichkeit zu entscheiden was und wie viel erzählt wird. Während des Gesprächs wurden – in Absprache mit der Supervisandin – stichpunktartige Aufzeichnungen erstellt, welche den folgenden Text strukturieren und möglich machen, dass aus Sicht der Supervisorin wichtige Stellen möglichst wortgetreu und nicht nur sinnhaft wiedergegeben werden können. Diese Aufzeichnungen wurden mit der Supervisandin besprochen und ihr zugänglich gemacht, da es sich hier um ihre Geschichte, um ihre Daten und demnach um ihr Eigentum handelt. Der Text wurde in der Reihenfolge der Sequenzen nicht verändert oder ergänzt. Wesentliche, von der Supervisandin genutzte Begriffe oder Redewendungen, wurden direkt übernommen und im Text mittels Anführungszeichen kenntlich gemacht. Berufsbiografische



Eckdaten wurden schließlich gemeinsam mit der Supervisandin in einem Zeitstrahl verarbeitet.

## 2.1 Das biografische Gespräch

Die SVin ist Leitung einer sechsgruppigen Kindertageseinrichtung. Sie lebt in einer stabilen Partnerschaft mit dem Vater ihres elfjährigen Sohnes. Aus vorangegangenen Gesprächen ist bereits bekannt, dass sie zunächst den Hauptschulabschluss, dann die Ausbildung zur Kinderpflegerin und anschließend zur Sozialassistentin gemacht hat, bevor sie Erzieherin wurde und schließlich 2016 die Ausbildung zur Heilpädagogin berufsbegleitend erfolgreich abschloss. Seit 2015 ist sie Leitung der Einrichtung in der sie auch ihr Anerkennungsjahr als Erzieherin machte. Sie wurde 1983 als drittes Kind in Polen geboren. Ihre beiden Schwestern sind elf bzw. zwölf Jahre älter. 1988 ist die Familie nach Deutschland übersiedelt.

Die Kindergartenzeit sei schrecklich gewesen, so wie es nicht sein soll. Das war der Grundstein für den späteren Beruf. Sie habe damals schon gewusst, sie wolle es besser machen. In der Schule hätten ihre Eltern keinen Spaß mit ihr gehabt. Sie sei richtig schlecht, eine „schulische Vollniete“, gewesen. Sie sei in der Hauptschule gewesen, ihre Noten seien so schlecht gewesen. Sie habe „immer autonom sein“ wollen, auch in der Schule habe sie keine Peer Group gehabt, sondern sich nur an Einzelne gebunden. Ihre Freundinnen seien Außenseiter gewesen, sie habe es ‚speziell‘ gemocht.

In der achten Klasse, oder der neunten, als es um Berufe und Lebensläufe ging, habe es einen Schlüsselmoment gegeben. Es sei still in der Klasse gewesen, sie war fertig und habe ihrem Lehrer ihren Lebenslauf und Berufswunsch auf den Tisch gelegt. Sie wollte Sozialpädagogin werden, habe immer geglaubt das geht schon irgendwie, auch wenn ihre Noten so schlecht waren. Der Lehrer habe drauf geschaut und laut gelacht. Er habe sagte, „Du willst Sozialpädagogin werden? Niemals!“ Manche Menschen würden einfach Sachen sagen und bedenken nicht, was das bei Kindern oder Jugendlichen anrichten könne. Und sie habe nur gedacht: „Ich will das und ich mache das auch!“

Es habe in ihrem Leben immer wieder Lehrer oder Anleiter gegeben, die sie unterstützt haben. Das seien wenige gewesen. Gefühlt habe es mehr Kritik gegeben, aber die guten Sachen habe sie höher bewertet, „weil das auch von Innen kam“, sie hab sich an jedem Lob hochgezogen.

Ihre Familie sei ein riesengroßer Clan, keine normale Familie. Sie sei das Nesthäkchen gewesen, die Jüngste, mit Abstand. Ihre Eltern hätten da ja schon zwei Töchter gehabt, da sei eine weitere noch mit durchgerutscht, aber sie sei eben nicht mehr so wichtig gewesen. Die Eltern haben das ja alles schon zweimal mitgemacht. Als ihre älteste Schwester, die immer ihr Vorbild gewesen sei, schwanger wurde mit Zwillingen war für sie klar, „ich setzte ein Jahr aus, arbeite nur in TZ und unterstütze sie“. Sie habe ein

bisschen Ruhe gebraucht. Eigentlich habe sie Erzieherin werden wollen und dann Sozialpädagogik studieren, aber dann wurde sie selbst schwanger – mit 21. Also habe sie erst drei Jahre später – 2008 – die Ausbildung zur Erzieherin gemacht.

Sie gehe immer vorurteilsfrei auf Menschen zu, sei offen, das sei seit ca. zehn Jahren so. Sie nehme die Menschen so wie sie sind, das sei ihr wichtig. Dafür sei sie hochsensibel.

Sie habe sich auch die Polizei angeschaut, aber der ganze Sport, das sei nichts für sie. Da sei sie 16 oder 17 gewesen. Oder Rettungsassistentin, aber das ganze Blut, nein das war auch nichts für sie. Sie habe aber auch nochmal überprüfen wollen, ob Erzieherin noch das Richtige sei, ob das noch stimme.

Es nerve sie auch heutzutage, es gebe immer etwas zu jammern, aber sie denke, es gebe immer etwas zu arbeiten. Auch wenn sie alt sei, auch wenn es als Erzieherin nicht mehr gehe. Irgendwas gehe doch immer.

Ihre beiden Schwestern seien Zahnarthelferin geworden, aber die ältere konnte das wegen einer Allergie nicht mehr machen, die habe dann die Umschulung gemacht zur Erzieherin. Früher habe sie genauso sein wollen wie ihre Schwester, aber heute stütze sie die Schwester und nicht umgekehrt.

Sie habe sich von ihrer Familie abgegrenzt. „Aber über Familie geht nichts drüber, die sind sehr wichtig.“ Auch wenn sie jetzt ihre eigene kleine Familie habe.

Sie habe eine Langzeittherapie gemacht, da habe sie gelernt sich abzugrenzen. Sie habe eine Mauer gebaut um sich abzugrenzen. Ihren „inneren Frieden“ brauche sie, sonst komme sie nicht weiter.

Die große Schwester sei nach 20 Jahren plötzlich wieder bei den Eltern eingezogen, habe sich in einer „Nacht-und-Nebel Aktion“ getrennt. Das sei alles ganz dramatisch gewesen. Beide Schwestern seien nicht gesund aus der Kindheit gegangen. Beide würden das nicht reflektieren, das mache nur sie. Ihre Eltern seien Nachkriegskinder, die seien ja vertrieben worden, haben wenig verarbeitet. Und ihre Schwestern hätten Schlimmes erlebt, sie sei noch zu klein gewesen. Die beiden haben noch wegen einem kleinen Stück Fleisch stundenlang anstehen müssen. Das sei bei ihr anders gewesen.

Aber das sei alles auch nicht so gut. Sie habe immer kämpfen müssen, sich immer durchsetzen, das sei ein riesengroßes Problem, denn das (kämpfen) müsse nicht immer sein.

Sie glaube, es gebe nie ein Problem was nicht gelöst werden könne. Sie werde ungeduldig, wenn die Lösung nicht da sei. Das sei irgendwie unausgesprochen, sie hab immer die Rolle des Beraters. Sie denke irgendwie, „Leitung muss weise sein“.

Sie habe das eben nicht erzählt, aber sie sei mit 17 ins Internat gegangen. Ihre Eltern haben weit draußen gewohnt und sie hätte so lange mit dem Bus fahren müssen, da habe sie gedacht, das mache sie nicht. Sie ziehe lieber ins Internat. Danach (nach dem

Internat) sei sie zur Tante gezogen, nicht zurück nach Hause. Ihre Eltern hätten sie sehr stark reglementiert. Der Vater habe gesagt, „mach irgendwas Vernünftiges“, sie aber dann doch moralisch unterstützt, aber praktisch nicht.

Im Internat, das sei ein katholisches Mädcheninternat gewesen, habe es dann noch mehr Rebellion gegeben. Sie habe Befriedigung darin gefunden, jemanden auf die Palme zu bringen. Einmal habe der Vater kommen müssen, der habe das lustig gefunden. Sie aber nicht. Sie habe ihr Zimmer nicht aufgeräumt das habe Ärger gegeben. Da habe er nur gelacht und gesagt, „zu Hause machst du es nicht, da machst du es auch nicht.“

Sie habe immer danach gesucht einen festen Rahmen zu haben, Widerstand zu erfahren und Resonanz, aber es habe keine Sanktionen gegeben. Regeln gab es schon, aber die seien nicht kontrolliert worden. Im Internat sei das schwer zu ertragen gewesen, die hätten sehr genau hingeschaut, da habe es einen festen Rahmen gegeben. Ihr seien auch heute noch ein fester Rahmen und Strukturen wichtig, auch in der Kita, das gebe Stabilität. Die ersten Lebensjahre Ihres Sohnes hätten ihr gezeigt, dass sie ihre Biografie verstanden habe. „Struktur für das Kind ist wichtig.“ Ihre Schwestern seien sehr sprunghaft und unorganisiert. Also nicht unordentlich oder so, aber unstrukturiert. Die seien immer unpünktlich.

Es sei immer Gesprächsthema zu Hause gewesen, also auch bei allen, die dazu kamen, auch allen Männern, dass sie das schwarze Schaf sei. Das verfolge sie bis heute. Sie habe sich nicht erkannt, nicht verstanden gefühlt. Ihre Familie habe sie „ganz anders interpretiert“, als sie eigentlich sei.

Beide Schwestern, auch ihre Eltern, seien heute stolz auf sie. Sie würden es nicht sagen, aber sie merke das. Manchmal frage ihre Mutter nach. Und sie nennen sie heute nicht mehr schwarzes Schaf.

Es falle ihr im Moment schwer nach vorne zu sehen. Es sei gerade richtig schwer. „Wie ein langer dunkler Tunnel.“ Ihre Kraftressourcen seien aufgebraucht. Es sei „so viel und so heftig, mit so einer Gewalt“. Sie könne es nicht kontrollieren was so passiert. Die vielen Krankheiten, die unbesetzten Stellen, die Anforderungen auch vom Träger, „diese kollektive Zerbrechlichkeit“. Sie könne „nur für sich leuchten, nicht für alle anderen mit“.

Letzte Woche, bei der Leitungssitzung, da sei das Gejammere losgegangen. Sie könne es nicht ertragen, wenn andere, Erfahrenere, jammern. Wenn die schon hilflos seien, wie solle sie es dann schaffen? Das sei ihr großes Thema: „Wie finde ich aus der Aussichtslosigkeit heraus?!“

Sie könne nun mal mit „nur negativ und Stillstand“ nicht umgehen. Dann steige die Ungeduld auf. Also mal verweilen und reflektieren sei ja ok, aber dann müsse es doch weitergehen.

Es gebe da eine ältere Kollegin, von der habe sie schon mal erzählt. Da gebe es einen Konflikt, der nicht besprochen werden könne. Das „Ist“ sei eben konstant schlecht. Also sie (die Kollegin) mache schon ihre Arbeit, sei da auch sehr genau, da könne man nichts sagen. Das sei eher unterschwellig. Sie sei schon öfters zu ihr hingegangen, um es zu klären, aber es klappe einfach nicht.

Die Kollegin sei jetzt lange krank gewesen, als diese wieder da war und Teamsitzung war, habe sie selbst (die Leitung / Erzählerin Anm. d. Autorin) nicht teilnehmen können. Da hätte die Kollegin gesagt - da sei sie ihr in den Rücken gefallen - sie habe gesagt, es sei ein Ding der Unmöglichkeit, dass Schädlinge in der Kita leben. So sei es ihr von den Kolleginnen danach erzählt worden. Eine aus dem Team sei sehr naturverbunden und habe das Thema exotische Schädlinge mit den Kindern bearbeitet, die leben zurzeit in der Kita im Terrarium. Das ganze Team habe das gut gefunden und die Kollegin, welche nach längerer Krankheit nun wieder da sei, habe dem Team nun „in den Hintern getreten und ihr zugeschrieben, sie könne keine guten Entscheidungen treffen“.

Mehr gebe es eigentlich zu ihrem Leben nicht zu sagen. Das sei soweit alles.

## 2.2 Lebenslaufstrukturanalyse und Entwicklungsaufgaben

Die Analyse der Lebenslaufstruktur erfolgt gemäß der Definition Katharina Grönings (2016a) und beschäftigt sich demnach zunächst mit der Kohortenspezifität des Entwicklungsverlaufs. Es wird aufgezeigt, inwieweit die spezifische Ausdrucksgestalt der Generation, der die Supervisandin angehört, sich in ihrem Lebensverlauf zeigt.

Die Supervisandin ist 1983 geboren und gehört damit zu der von etwa 1980 bis 1999 geborenen Alterskohorte Generation Y. Diese Generation zeichnet sich laut Rump und Eilers (2012) vor allem durch hohe Leistungsbereitschaft aus, aber auch durch die Forderung nach Freude an der Arbeit. Traditionelle Werte würden gleichermaßen geschätzt und verkörpert wie moderne Werte. Anders ausgedrückt, es findet eine Habitusmetamorphose statt. „Die jungen Erwachsenen verändern Teilmuster ihres Habitus, während die Grundmuster ihres Habitus gleichblieben“ (Gröning 2010: 40). Daraus ergeben sich spezifische Handlung- und Deutungsmuster für diese Generation, wie auch Spannungsfelder. „Die jüngere Generation hat verinnerlicht, dass es vor allem auf sie selbst ankommt, wenn es darum geht, die Chancen, die das Leben bietet, zu ergreifen. Persönliches Scheitern wird weniger dem System zugeschrieben, wie es bei Vorgängergenerationen nicht selten der Fall war, sondern vielmehr der eigenen Verantwortlichkeit“ (Rump/Eilers 2012: 2). Es gebe eine starke Tendenz zur Individualisierung, der diese Generation kennzeichne (vgl. auch Grunewald 2008). Laut Rump beziehe sich das jedoch vorwiegend auf den Beruf, im privaten Bereich lasse sich Gemeinschafts-Orientierung als handlungsleitend erkennen. Daraus entstehe ein

Spannungsfeld, da die Generation Y sich einerseits an gemeinsamen Zielen orientiert, andererseits eine starke Tendenz zum Streben nach Autonomie erkennbar sei. Bildung stelle für diese Generation einen Weg heraus, in eine positive Zukunft, dar. Dies sei in allen sozialen Schichten zu erkennen. Dabei sei die Balance zwischen Leistung und Lebensgenuss eine Entschleunigungsstrategie in einer immer mehr durch Beschleunigung gekennzeichneten Lebens- und Arbeitswelt. Die Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber sei echt und belastbar, aber nicht mehr zwingend lebenslang, wie in früheren Generationen. Ausschlaggebend für den Verbleib bei einem Arbeitgeber seien Entwicklungsperspektiven und Verbindlichkeit im Handeln, z.B. in Bezug auf gegebene Versprechen o.ä. Diese Generation habe einen ausgeprägten Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge, was eher für eine beziehungsorientierte Lebensweise spricht.

Die Lebenslaufstruktur der Supervisandin entspricht im Wesentlichen der Charakteristik der Generation Y. Sie absolvierte insgesamt vier aufeinander aufbauende Ausbildungen erfolgreich und übernahm innerhalb kürzester Zeit (vier Jahren nach der Erzieherausbildung) die Leitung der Einrichtung. Zeitgleich befand sie sich berufsbegleitend in einer weiteren Ausbildung / Weiterbildung, was für eine hohe Leistungsbereitschaft spricht. Dies kann ebenso als Ausdruck von der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen gedeutet werden, wie auch dafür, dass sie ausschließlich sich selbst für Erfolge und Scheitern verantwortlich macht. „(...) mit persönlichem Einsatz und individueller Geschicklichkeit allen sozialen und ökonomischen Widrigkeiten zum Trotz ihren eigenen Weg zu machen“ (Albert et al. 2010: 343). Ihre schulischen Probleme in der Grund- und Hauptschule („Ich war eine schulische Vollniete“) spricht sie die Verantwortlichkeit ebenfalls sich selbst und nicht der Institution oder den Eltern zu. Allerdings betont sie, dass sich viele Erwachsene nicht bewusstmachen, wie ihre Worte in Kindern wirken. Da sei sie sensibel. Das würde eher dafürsprechen, dass sie sehr wohl auch Vertretern von Institutionen für verantwortlich hält. Dem gegenüber steht die Orientierung an gemeinsamen Zielen, an Gemeinschaft, insbesondere im Privaten (vgl. Rump/Eilers 2012). Auch hier zeigt die Supervisanden generationstypische Deutungsmuster, denn sie sagt: „Aber über Familie geht nichts drüber, die sind sehr wichtig.“ Sie betont diesen Satz mehrfach und hebt ihn hervor, nachdem sie vorher erzählte, dass ihr die Abgrenzung zur Familie gelungen, dass ihr Autonomie wichtig ist. Sie brauche den Anstand für ihren „Inneren Frieden“. Das hier sichtbar gewordene Spannungsfeld kann als Ausdrucksgestalt der Generation interpretiert werden.

In Anlehnung an Eriksons Stufenmodell zeigen sich an dieser Stelle die Entwicklungsaufgaben Intimität und Distanzierung vs. Isolierung (junges Erwachsenenalter) „Wir sind, was wir lieben“ und Generativität vs. Stagnation (mittlere Lebensjahre) „Ich bin, was ich bereit bin zu geben“.

Es ist jedoch zunächst hervorzuheben, dass sich die Gesellschaft seit der Entwicklung des Stufenmodells stark gewandelt hat. Traditionsbestimmte Kulturen in der westlichen Gesellschaftsstruktur sind weniger geworden, der Einfluss feministischer Denkweisen und die Lösung der Frau aus einem engen familiären Korsett haben ihres dazu beigetragen. Reinhold Sackmann (2007) nennt die Attribute erfolgreichen beruflichen Handelns biografische Kompetenz. In individualisierten Gesellschaften sei die Zumutung biografischer Kompetenz tendenziell höher. Er verweist in diesem Zusammenhang auf den Begriff des ‚Arbeitskraftunternehmers‘. Trennlinien zwischen Arbeit und Freizeit seien diffus. Die Verantwortung dafür trage der Arbeitnehmer, da diese entsprechend vom Arbeitgeber delegiert wird. Seit den 1990er Jahren habe sich eine weitere, eine gesellschaftlich verankerte, biografische Kompetenz verankert: Employability, die Beschäftigungsfähigkeit. Erwerbstätige sollen in verschiedenen Bereichen beschäftigbar sein. Daher vermischen sich in immer mehr Biografien die Entwicklungsthemen miteinander. So werden sie „vorverlegt, in die Länge gezogen, hinausgeschoben, aufgesplittert, teilweise gelöst, wieder aufgegriffen oder einfach überschlagen“ (Conzen 2010: 97). Somit ist nicht zwingend davon auszugehen, dass die Supervisandin in diesem Fallbeispiel alle altersentsprechenden Entwicklungsstufen bereits durchlaufen hat. Da sie nach heutigem Verständnis früh Mutter geworden ist, kann sogar eher davon ausgegangen werden, dass sie eine zugunsten einer anderen hintangestellt, oder nur teilweise gelöst hat.

Aufgrund dessen, dass sie mit dem Vater ihres elfjährigen Sohnes in einer stabilen Partnerschaft lebt, kann davon ausgegangen werden, dass die Entwicklungsaufgabe Intimität und Distanzierung vs. Isolierung zu Gunsten des positiven Pols gelöst wurde. Auch die nächste Entwicklungsaufgabe, Generativität vs. Stagnation, scheint gelöst zu sein. Die Supervisandin ist Mutter geworden und hat somit diese Aufgabe zu Gunsten von Generativität gelöst. Ihr Partner tritt in ihrer Erzählung kaum auf, ebenso wenig wie ihr Sohn. Es macht den Anschein, als verorte sie hier keinen Leidensdruck, keinen Handlungsbedarf. Alles ist gut. Es gibt nichts zu erzählen. Anders sieht es hingegen in Bezug auf ihre Herkunftsfamilie aus. Hier nimmt komplementär die Entwicklung von Beruflichkeit einen großen Raum in der Erzählung ein. Beide Schwerpunkte sind in der Adoleszenz zu verorten.

In der Adoleszenz geht es nach Erikson vordergründig um die Entwicklung der Identität. Diese Entwicklungsstufe nennt er Identität vs. Identitätsdiffusor „Ich bin, was ich bin.“ Es gilt herauszufinden wer man ist. Gerade in dieser Zeit, welche häufig in Zusammenhang mit dem Bedürfnis nach Authentizität, Zuverlässigkeit und erkannt sein steht, ist der junge Mensch leicht kränkbar und verunsichert. Die Entscheidung der Supervisandin in dieser Zeit also nicht im elterlichen Haushalt zu bleiben, sondern in ein katholisches Mädcheninternat zu gehen, kann so interpretiert werden, dass sie gehofft hat dort den gewünschten sicheren Rahmen, die Verbindlichkeit und Resonanz zu erhalten, die ihr bisher verwehrt wurde. Ihre Eltern hätten zwar Regeln aufgestellt,

diese aber nicht konsequent verfolgt. Die Welt der Jugendlichen war also vermutlich bis dahin geprägt von Unverbindlichkeit, Unverlässlichkeit und somit nicht Halt oder Orientierung gebend. Seither befinde sie sich auf der Suche nach Struktur und habe erkannt, Struktur sei für Kinder wichtig. Auch ihre Bemerkung über die „kollektive Zerbrechlichkeit“, scheint ein Hinweis darauf zu sein, dass es sich hier um etwas Ungelöstes handelt. Der Wunsch nach Struktur, sowie ihre Ungeduld bei „kollektiver Zerbrechlichkeit“ sind in diesem Zusammenhang als Versuch zu verstehen, Außen Sicherheit und Verbindlichkeit zu schaffen. In ihrer Deutung war, aus Sicht der Familie, ihre Position in der Familie klar, ihre Identität stand fest – sie war die Versagerin, die schulische Vollniete, das schwarze Schaf. Um also zu prüfen, ob andere das vielleicht anders interpretieren, ob es auch noch Menschen gibt, die etwas Anderes in ihr sehen, so dass sie selbst das auch sehen kann, musste sie sich einen anderen Bezugsrahmen schaffen. Prägnant ist hier der Satz der Supervisandin „Wie finde ich aus der Aussichtslosigkeit heraus?“, welcher ebenfalls einen Eindruck von tiefgehender Haltlosigkeit hinterlässt und das Bedürfnis nach Struktur und Sicherheit erklärt. Das sei ihr großes Lebensthema. Für diese Zeit, möglicherweise zur Abwendung der Identitätsdiffusion, hat sie selbst sich zunächst diese Frage mit dem Umzug ins Internat und Aufnahme der Berufsausbildung beantwortet.

Peer Groups sind in dieser Zeit ebenfalls identitätsstiftend, eine soziale Nische, ein Zufluchtsort und Mittel der Identitätsdarstellung. Sie habe es „speziell“ gemocht, sich an Außenseitern orientiert. Dies kann als Ausdruck ihres eigenen Gefühls des Andersseins, sowie der Identifikation mit der Rolle der Außenseiterin erklärt werden. Das schwarze Schaf gesellt sich zu anderen schwarzen Schafen und ist dann nicht mehr so allein. In diesem Zusammenhang ist der Satz „Ich bin immer die Beraterin.“ interessant. Es könnte ein Hinweis darauf sein, dass die Supervisandin diese Aufgabe für ihre ‚speziellen‘ Freundinnen übernommen hat und sich dadurch bestätigt hat, dass sie wichtig ist, auf der Beziehungsebene angefragt und anerkannt wird. Hier könnte auch ein Zusammenhang zur späteren Berufswahl verortet sein. Helferberufe sich bekanntermaßen häufig mit altruistischen Motiven verknüpft, führen aber auch in den Fällen, wo diese Motive nicht hinreichend reflektiert wurden, zu Überforderungssymptomen. Die Hinwendung und das Annehmen der Beraterrolle, zunächst in ihrem persönlichen, später auch im beruflichen Umfeld kann als Hinweis gedeutet werden, dass sie diese bereits in der Adoleszenz als Teil ihrer Identität inkorporiert hat.

Andererseits aber ist der Beruf auch identitätsstiftend. In diesem Fallbeispiel hat die Supervisandin eine Berufswahl getroffen, die nicht dem Wunsch der Eltern entsprach. Der Vater bat: „Mach doch was Vernünftiges!“ Dennoch ist ihre Berufswahl eine geschlechtsspezifische. Betrachtet man die Berufswahl unter Berücksichtigung des Konzeptes des Habitus nach Bourdieu (1982), so kommt man nicht umhin zu bemerken, dass Frauenberufe quasi der Ausdehnung häuslicher Funktionen entsprechen. Sie

umfassen Tätigkeiten die helfen, pflegen, dienen, erziehen usw. und stehen somit für die Auswirkungen symbolischer Gewalt. Diese wirkt subtil, um die herrschenden Klassen- und Machtverhältnisse aufrecht zu erhalten. Eine Auflehnung wird wiederum mit Mitteln symbolischer Gewalt sanktioniert um die natürliche Ordnung wiederherzustellen. Deutlich wird das immer dann, wenn Frauen Männerberufe ergreifen und sich im jeweiligen Feld Beschämung, Anfeindungen, Abwertungen usw. ausgesetzt sehen. Die Supervisandin hat also entgegen dem Wunsch der Eltern gehandelt, aber innerhalb der natürlichen Ordnung.

Rückblickend sagt sie, sie habe immer kämpfen müssen. Sie kämpfe auch weiterhin, das sei aber nicht gut, denn es sei nicht immer gut zu kämpfen. Wichtige Erfahrungen des ‚Kämpfens‘ hat sie in der Schule gemacht. Als Schlüsselerlebnis beschreibt sie die Situation in der ihr der Lehrer sagt, sie könne niemals Sozialpädagogin werden. Er lacht sie aus. Ihre Reaktion darauf ist der Entschluss es dennoch zu schaffen. Eine mögliche Interpretation ist, dass ihr Kämpfe auch schon aus früheren und anderen Kontexten als Strategie vertraut ist. Als drittes Kind und mit zwei wesentlich älteren Schwestern stand sie möglicherweise nicht besonders im Rampenlicht. Um die benötigte Aufmerksamkeit zu erhalten, in ihrer Familie sichtbar zu werden, blieb ihr nur zu kämpfen und zu ‚leuchten‘. Dieser Kampf um Anerkennung gipfelt dann in der Geschwisterrivalität, wenngleich die Schwestern aufgrund des großen Altersunterschiedes einer anderen Generation angehören. So vergleicht sie sich in der Erzählung an mehreren Stellen mit der ältesten Schwester. Es wirkt, als finde sie eine gewisse Befriedigung darin, dass sie zunächst auf die Unterstützung der Schwester angewiesen war, sich dies aber nun umgekehrt habe. Sie stütze nun die Schwester. Nun habe diese sich auch noch nach 20 Jahren Partnerschaft getrennt, in einer Nacht und Nebel Aktion. Sie wohne nun wieder bei den Eltern. Für die Supervisandin unvorstellbar. Auch hier zeigt sich wieder, dass sie anfänglich selbst Halt gesucht hat, zu der Schwester aufschaute, um schließlich die Verhältnisse umzukehren, als sich diese nicht so stabil und strukturiert wie erhofft erwies. Es bedeutet weiterhin, auch in diesem Kontext Anerkennung zu erhalten über die Rolle als Beraterin.

Ihre Schwestern seien beide auch eher unstrukturiert, sie habe als einzige die Geschichte der Familie, die gemeinsame Vergangenheit reflektiert und aufgearbeitet. Die Sonderposition am Rande der Respektabilität, welche ihr als „schwarzes Schaf“ zugeschrieben wurde, hat sie im Verlauf der Biografie positiv besetzt. Nun ist sie nicht mehr der Sonderling, der nichts geregelt bekommt, sondern der Star. Die einzige Tochter, die es von ganz unten in eine Leitungsposition geschafft hat. Auch als Leitung ist man in einer Sonderposition, auch ein Außenseiter, wenn man so will. Hier leuchtet sie und meint auch gesehen zu werden. Aber vorher habe ihre Familie sie „ganz anders interpretiert als sie eigentlich war“. Sie beschreibt weiterhin den Wunsch gesehen, anerkannt und gehört zu werden, was dafürspricht, dass sie die Entwicklungsaufgabe Identität nicht abschließend gelöst hat. Sie habe nun ihre eigene Familie und da ist es



gut, aber in Bezug auf die Herkunftsfamilie bleibt es schwierig. Sie muss sich abgrenzen und sich schützen. Dies scheint ein Hinweis auf eine Verletzungsoffenheit zu sein, die sich auch im beruflichen Kontext auswirkt.

Die Grundschulzeit weckt ebenfalls keine positiven Erinnerungen. Die Entwicklungsaufgabe Werksinn vs. Minderwertigkeitsgefühl „Ich bin, was ich lerne.“ scheint also zunächst eher zum negativen Pol hin gelöst worden zu sein. Gerade in dieser Zeit legen Kinder auf die Anerkennung der eigenen Talente und Fähigkeiten durch die Eltern besonderen Wert. Die Supervisandin bezeichnet sich selbst als schulische Vollniete. Die Eltern hätten keinen Spaß mit ihr gehabt. Im weiteren Verlauf jedoch hat sie sich und der Welt mehrfach bewiesen, dass sie doch lernen kann. Dass sie keine schulische Vollniete ist. Sie hat nicht nur eine, nein insgesamt vier schulische (!) Ausbildungen erfolgreich abgeschlossen. Aus dem Erstgespräch ist bekannt, dass sie sich hauptsächlich als Heilpädagogin, ihre aktuellste Ausbildung, identifiziert und weniger als Leitung einer Kita. „Ich bin was ich lerne.“ trifft hier daher insofern zu, als dass die Identifikation mit dem zuletzt gelernten Beruf das Minderwertigkeitsgefühl ausbalanciert und somit zu einer positiv besetzten Ich-Identität verhilft. Werksinn hat sie in Form lebenslangen Lernens begleitet. Möglicherweise ist es aber auch so, dass sie in der Grundschulzeit überwiegend ermutigende Erfahrungen sammeln konnte, welche dazu verholfen haben, dass sie Lernen als solches grundsätzlich trotz allem positiv besetzt hat. In dieser Phase entwickelt sich die grundlegende Einstellung zur Arbeit und Leistung, Selbstvertrauen in die eigene Kompetenz, Ausdauer und Fleiß. Daran mangelt es der Supervisandin nicht.

Ein weiterer wichtiger Punkt in der Lebenslaufstruktur der Supervisandin ist, dass sie 1988, im Alter von drei Jahren, als Vertriebene nach Deutschland übersiedelte. Ihre Eltern bezeichnet sie als Nachkriegskinder. Sie sagt, das sei in ihrer Familie noch nicht verarbeitet. Ihre Schwestern hätten es aufgrund ihres Alters noch schwerer gehabt, denn sie selbst sei ja noch so klein gewesen. Die Eltern erlebten etwas für die von Kriegen und Kriegsfolgen typisches – das vertrieben werden. Das Kinder, anders als angenommen, auch wenn sie bei der Flucht oder Übersiedelung noch sehr klein sind, ebenfalls unter diesem Einschnitt in die Biografie leiden ist heute bekannt (vgl. Bode 2009). Allerdings ist das Ausmaß dieses Ereignisses für die einzelne Biografie noch nicht eindeutig. Anders als Eltern und Schwestern waren der Supervisandin die Erlebnisse nicht rational zugänglich. Aufgrund ihrer kognitiven Fähigkeiten und dem für Kleinkinder/Kindergartenkinder typischen Egozentrismus muss davon ausgegangen werden, dass es ihr nicht gelungen ist den Fortgang aus der Heimat und die Kette der nachfolgenden Ereignisse als etwas zu interpretiert, was überhaupt nicht im Zusammenhang mit ihrer Person stand. Die Not der Eltern und der Schwestern können sich hier auf die Supervisandin übertragen haben, quasi als familienhistorische Vererbung. Auch hier zeigt sich wieder, es muss gekämpft werden. Eltern und Schwestern kämpfen um das Überleben und entschließen sich dann für die Flucht. Das

Gefühl des ‚Kämpfen müssen‘ ist also etwas, dass Wurzeln in der Familie der Supervisandin hat. Um eine Position, eine Stellung und um schlichtes gesehen werden kämpfen müssen, ist ihr schon früh bekannt. Die anschließende Erfahrung im fremden Land, in einer fremden Umgebung, mit einer fremden Sprache, fremden Kultur und fremden Leuten haben dann zu einem äußerst negativen Erleben der eigenen Kindergartenzeit geführt. Die Familie erlebte insgesamt eine Entwurzelung. Als europäischer Flüchtling war die Supervisandin hauptsächlich an der Sprache als Neuankömmling zu erkennen. Ihre Kindergartenzeit war aus ihrer Sicht schrecklich, man habe ihr zu verstehen gegeben, dass sie nicht dazu gehöre. Dieses Erlebnis war so einschneidend, dass sich bereits hier der spätere Berufswunsch entwickelte. Sie wollte es später mal besser machen. Insofern konnte sie die Entwicklungsstufe Initiative vs. Schuldgefühl „Ich bin, was ich mir vorstellen kann zu werden“ zum positiven Pol hin auflösen. Sie kann sich vorstellen Erzieherin zu werden. Dieser Wunsch ist so tief verwurzelt, kommt so sehr von innen, dass selbst harsche Kritik im weiteren Lebensverlauf (z. B. durch Vater oder Lehrer) sie nicht umstimmen oder davon abbringen kann. Sie glaub an das was sie werden kann und ergreift dahingehend die Initiative. Negative Stimmen habe sie zwar gehört, gefühlt hätten die auch überwogen, aber sie habe sich an die wenigen geklammert, die positiv waren.

Dennoch bleibt der Leidensdruck. Der Plan scheint nicht in Gänze aufzugehen. Trotz des erfolgten Beweises lernen zu können, keine schulische Vollniete zu sein, wirft sie die aktuelle Erfahrung als Leitung, insbesondere der Konflikt mit einer Mitarbeiterin, zurück. Sie erlebt eine Krise, fühlt sich überfordert, sieht kein Licht am Ende des Tunnels, empfindet alles als schwer, gewaltig und heftig. Vor allem der im Ödipuskonflikt erworbene Umgang mit Konkurrenz und Rivalität spielen hierbei eine wichtige Rolle. Nach Eriksons Modell entspricht die Theorie des Ödipuskomplexes der Entwicklungsstufe Autonomie vs. Scham und Zweifel (Kleinkindalter) „Ich bin, was ich will.“ Es wäre also interessant, wie sich die Beziehung zur Mutter in dieser Zeit gestaltet hat. In ihren Erzählungen spielt jedoch die älteste Schwester eine größere Rolle, als die Mutter. Dies könnte ein Hinweis darauf sein, dass im Zuge der Übersiedlung und der erforderlichen Erwerbsarbeit der Mutter die älteste Schwester für die zwölf Jahre jüngere Supervisandin eine Art Ersatzmutterfunktion übernommen hat. Möglicherweise deutet es aber auch darauf hin, dass der Ödipuskonflikt ausreichend gut aufgelöst wurde. Für die ödipale Geschlechtsrollenübernahme sei entscheidend, ob die ödipale Triangulierung gelungen ist, ob die Eltern gleichermaßen zu inneren Bildern kraftvoller, potenter und vertrauenerweckender Eltern wurden.

Die Supervisandin hebt hervor, dass Autonomie im Zusammenhang mit ihrer Familie wichtig ist. Sie habe eine Mauer um sich gebaut. Um diese zu bauen, habe sie eine Langzeittherapie gemacht. Autonomie sei ihr wichtig, aber die Familie sei auch wichtig. Sie brauche jedoch den Abstand für ihren „inneren Frieden“. Diese Entwicklungsaufgabe scheint die Supervisandin nachträglich gelöst zu haben. Auch

wenn sie bereits als Jugendliche den räumlichen Abstand gesucht hat und mit 17 in ein Internat gezogen ist, sich also entzogen hat, so musste sie innerhalb der Therapie lernen auch einen inneren Abstand herzustellen.

Als ‚schwieriges Kind‘, welches unangepasst („Ich mochte es speziell.“) und für Pädagogen und Erziehungsberechtigte vermutlich eine Herausforderung war, stand sie wohl meist hilflosen und überforderten Erwachsenen gegenüber. Das katholische Mädcheninternat ruft den Vater an, damit sie ihr Zimmer aufräumt, dieser lacht. Sie mochte es, andere auf die Palme zu bringen und wünschte sich gleichzeitig Struktur, Resonanz und Widerstand. Dazu gehört auch ein echtes in Beziehung gehen, gehalten werden auf einer seelischen Ebene, gesehen und erkannt werden. Dieses Bedürfnis scheint weiterhin, auch im beruflichen Kontext, latent zu bestehen und macht sie verletzungsoffen.

Die Supervisandin sieht sich schließlich in ihrer akuten Hoffnungslosigkeit und Depression erneut ihrer Lebensthema-Frage ausgesetzt: „Wie komme ich aus der Aussichtslosigkeit heraus?“ In ihrer Verzweiflung orientiert sie sich an anderen, an erfahrenen KollegInnen, oder an der Fachberatung des Trägers. Orientierung sucht sie immer noch im Außen, nicht in sich selbst. Auf deren Jammern und Nichtwissen reagiert sie dementsprechend ungehalten, mit Ungeduld – fasst schon wütender Entrüstung und Verachtung auf „diese kollektive Zerbrechlichkeit“. Sie könne „nur für sich leuchten, nicht für alle anderen mit.“. Es gebe kein Problem, was nicht gelöst werden könne, aber wenn die erfahreneren Kolleginnen es schon nicht wissen, wie solle sie es dann wissen? Diese Enttäuschung und Entrüstung ist möglicherweise darauf zurück zu führen, dass sie sich auch von den eigenen Eltern mehr Führung erhofft hatte. Stattdessen war sie für ihr Leben schon als sehr junger Mensch selbst verantwortlich und deshalb immer auf der Suche nach Verbindlichkeit, Resonanz, Struktur. Aber nicht nur das, sie hat auch für die Schwestern Verantwortung übernommen, indem sie z.B. zur Stelle war, um nach der Geburt der Zwillinge zu helfen und dafür auch ihre eigenen Pläne vorerst hintanstellte. Sie habe immer die Rolle des Beraters. Es geling ihr also für andere eine haltende Funktion zu haben. Für die Schwestern, für Freunde, für ihren Sohn, für ihr Team. Sie denke irgendwie, „Leitung muss weise sein.“. Bedeutet das auch, dass sie als Leitung weise ist? Oder ist dieser Satz ein Hinweis darauf, dass sie von sich selbst erwartet weise zu sein, diesem Ideal aber nicht entsprechen kann? Was geschieht, wenn andere, wie beispielsweise die Mitarbeiterin in der Teamsitzung, ihr unterstellen sie sei nicht weise? Möglicherweise stehen diese zwei Pole ihrer Identität – das schwarze Schaf und die weise Leitung – sich gegenüber. Wenn sie nun in den Augen der Anderen nicht weise ist, müsste sie dann automatisch das schwarze Schaf sein. Das wiederum würde einen Hinweis darauf geben, warum sich die Fragen, auf die sie keine Antwort hat, das Gejammere der Leitungskolleginnen, diese kollektive Zerbrechlichkeit, so existenziell anfühlt. So heftig. So voller Gewalt. Denn dies wäre

eine grundsätzliche Frage an ihre Ich-Identität und somit Auslöser einer (Berufs)Identitätsdiffusion.

Sie sucht einen Weg aus der Aussichtslosigkeit heraus, welche tief im Bedürfnis nach Anerkennung im Anderen wurzelt und schließlich in der darunterliegenden, ersten und möglicherweise wichtigsten, Entwicklungsaufgabe mündet: Urvertrauen vs. Urmisstrauen (Säuglingszeit) „Ich bin, was man mir gibt.“ Überwiegen in dieser ersten Lebensphase Verlässlichkeit und liebevolle Zuwendung, ist der Grundstein für Urvertrauen gelegt. Dies drückt sich aus als grundsätzlicher Optimismus, dass es sich lohnt sich auf das Leben einzulassen. Gleichzeitig bedeutet diese Phase auch den ersten Verlust zu erleben, nämlich den der bis dahin mit dem Säugling symbiotisch verbundenen Mutter. Der Säugling erlebt diesen als selbst ausgelöst, was laut Erikson Wut und Verzweiflung nach sich zieht. Bestätigung findet er hingegen weiterhin im wohlwollenden und anerkennenden Blick der Mutter. Das Kind erlebt seine früheste und prägendste Bindungserfahrung. Überwiegen jedoch negative Erfahrungen, wenn die erwachsene Bezugsperson beispielsweise zu solch einem basalen Bindungsaufbau nicht fähig ist, wie es häufig depressive oder bindungsgestörte Mütter sind, kann kein ausreichendes Urvertrauen hergestellt werden. Das Kind entwickelt dann Urmisstrauen, was zu schweren psychischen Störungen führen kann. Somit ist ein ausreichendes Maß an Urvertrauen der Pfeiler einer gesunden Persönlichkeit. Aber auch im weiteren Lebensverlauf bleibt das tiefe Bedürfnis nach Anerkennung und erkannt werden erhalten. Was geschieht aber, wenn dieser Wunsch nicht erfüllt wird? Wenn das Gegenüber die Anerkennung verweigert? In Eriksons Stufenmodell gibt es keine endgültigen Entwicklungsergebnisse. Im Fall der Supervisandin zeigt sich der Kampf um Anerkennung als krisenauslösend am Beispiel des Konfliktes mit der Mitarbeiterin. Diese verweigert ihr nicht nur die Anerkennung, sie ist auch nicht bereit diesen Konflikt auf der Beziehungsebene mit ihr zu lösen oder sich von ihr beraten zu lassen, was ihre Identität als weise Leitung bestätigen würde. Stattdessen lässt sie sich nichts zu Schulden kommen und stellt ihre Führungskompetenz öffentlich in Frage. Die Supervisandin fühlt sich in Anbetracht der Situation ausgeliefert und hoffnungslos. Sie erlebt diesen Entzug der Anerkennung als mächtigen Akt, der sie ohnmächtig zurücklässt. Sie ist plötzlich wieder das „schwarze Schaf“.

### 3 Schlussbetrachtung

Im vorliegenden Fall wird deutlich, wie wichtig es ist, sich als Supervisor im Beratungsprozess anhand der Entwicklungsstufen von Erikson zu verdeutlichen, welchen biografischen Herausforderungen und Krisen Supervisanden ausgesetzt waren. Sie geben wichtige Hinweise auf den Ursprung aktueller Krisen und Fragestellungen. Insbesondere Anerkennungsthematiken und Identitätskrisen werden

insgesamt wichtige Bestandteile supervisorischer Prozesse bleiben, besonders in Anbetracht der steigenden Anforderungen und Komplexität in der Berufswelt.

Die Supervisorin in diesem Fall fühlt sich überfordert, orientierungs- und haltlos. Sie sieht sich Rollenerwartungen ausgesetzt, die sie nicht zu ihrer Zufriedenheit erfüllen kann. Dies mag an einem verinnerlichten Leistungsanspruch liegen, welcher typisch wäre für ihre Generation, steht möglicherweise aber auch im Zusammenhang mit der noch fehlenden Identifikation mit der Leitungsfunktion. Die Analyse der Lebenslaufstruktur und Entwicklungsaufgaben lässt vermuten, dass die Supervisorin sich in einer Identitätsdiffusion befindet, welche in den primären Entwicklungsaufgaben ihren Ursprung hat. Die Supervisorin möchte noch Wiedergutmachung.

Für den Beratungsprozess mit dieser Supervisorin bedeutet dies jedoch, sensibel im Umgang mit Übertragungen zu reagieren, einen sicheren und wertschätzenden Beziehungsrahmen zu bieten, eine haltende Funktion einzunehmen und der Versuchung zu widerstehen der Supervisorin Antworten zu geben. Diese muss sie lernen in sich selbst zu finden, um sich an sich selbst orientieren zu können und nicht so sehr auf Anerkennung anderer angewiesen zu sein. So hat sie Gelegenheit ihre Ich-Identität zu stärken.

## Literatur

- Albert, M./Hurrelmann, K./Quenzel, G. (2010): 16. Shell Jugendstudie: Jugend 2010. Frankfurt/M.: Fischer Taschenbuch Verlag, S. 343-360.
- Bode, S. (2009): Kriegsenkel: Die Erben der vergessenen Generation. Stuttgart: Klett-Cotta
- Bongaerts, G. (2010): Über das Verstehen. In: Gröning und Hoffmann: Studienbrief Forschungsmethoden, Bielefeld: Universität Bielefeld, S. 10-26.
- Bourdieu P. et al. (1981): Titel und Stelle: Über die Reproduktion sozialer Macht. Frankfurt/M.: Europäische Verlagsanstalt
- Conzen, P. (2010): Erik H. Erikson. Grundpositionen seines Werkes. Kohlhammer: Stuttgart.
- Erikson, E. H. (1981): Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel. Klett-Cotta/Ullstein Taschenbuchverlag: Stuttgart.
- Erikson, E. H. (1988): Der vollständige Lebenszyklus. 2. Aufl., Frankfurt/M: Suhrkamp.
- Gröning, K. (2010): Studienbrief Moderne Berufsbiografien und Personenbezogene Beratung. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Gröning, K. (2016a): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit. Gießen: Psychosozial Verlag.
- Gröning, K. (2016b): Studienbrief Supervision mit Methode. Interpretative Sozialforschung und Verstehen in der Fallsupervision. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Grunewald, E. (2008): Lebensgeschichte und Berufswege – biografische Elemente in der Supervision. In: Forum Supervision, 32, S. 80-89.
- Müller, J. (2008): Von sich selbst erzählen und miteinander sprechen als Spiegel und Promotor lebensgeschichtlicher Strukturen – ein strukturanalytischer Forschungszugang und seine möglichen

Implikationen für Supervisionspraxis und Supervisionsfortbildung. In: Forum Supervision, 32, S. 38-47.

Rump, J./Eilers, S. (2012): Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt: Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

Sackmann, R. (2007): Lebenslaufanalyse und Biografieforschung: Eine Einführung. Wiesbaden: VS-Verlag.

Strübing, J. (2013): Qualitative Sozialforschung – Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg.

*Manuela Roth-Vormann*

## Supervision in der Konsumgesellschaft

Tagungsbericht zur ‚Reflexiven Supervision‘ vom 18. März 2017

### Zusammenfassung

Konsum hat sich flächendeckend auf alle Subsysteme der Gesellschaft ausgeweitet. Baudrillards Verständnis vom Konstrukt Konsum zeigt sich – in neomarxistischer, strukturalistischer Tradition – als soziales System. Als universales Kommunikations- und Repräsentationssystem erfährt Konsum einen relationalen Sinn, der sich in Distinktionsbemühungen hinsichtlich einer Abgrenzung zu anderen oder ein Dazugehören zu einer bestimmten Gruppe niederschlägt. Über das Konsumieren eines bestimmten Konsumobjektes wird zugleich die jeweilige Signal- und Symbolfunktion des Konsumobjektes angeeignet. Somit findet eine Verortung des Subjekts im sozialen Feld statt – Konsumobjekte sind relativ bedeutungsvoll in Abhängigkeit der anderen gleichen Konsumobjekte (also nur dann relevant, wenn sie im Verhältnis der anderen Konsumobjekte der gleichen Art gesehen werden). Das System der Konsumobjekte korreliert mit dem System der Lebensstile. Beide Systeme befinden sich in einem steten Wandel, so dass diese aufgrund ihrer Komplexität ständig unübersichtlicher werden. Konsum ist kein Anhängsel von Produktion, sondern erfährt die universale Funktion der Relevanz – eigenständig und autonom zeigt sich das System des Konsums als Phänomen, das die Gesellschaft durchdringt und sinngebend bestimmt. Ein Begehren also, dass vermeintlich autonome Menschen in einer ausdifferenzierten Gesellschaft antreibt, ist der Konsum.

Als Professorin Katharina Gröning den Vortrag zum Thema Konsumgesellschaft von Kai Uwe Hellmann im Rahmen der „Reflexiven Theoriereihe“ an der Universität Bielefeld am 18. März 2017 einleitet, wählt sie mit dem Begriff der Regression einen supervisorisch interessanten Zugang zum Thema. Regression, so Gröning, wird über Konsum hergestellt und manifest. Als sinngebendes Konstrukt wirkt Konsum beim Menschen als inkorporierte Struktur, die wiederum Struktur gebend ist. Regression wird maßgeblich von Bedürfnissen bestimmt, welche über (materielle oder immaterielle) Güter und Gütermengenvermehrung zum Wohlergehen derselben beitragen.

Wir leben in einer Konsumgesellschaft – und diese dominiert sinngebend den Menschen, anstelle anderer sinngebender Gewissheiten, wie z.B. Religionen, die an Bedeutung verlieren.

Professor Dr. Kai Uwe Hellmann, Soziologe und Konsumforscher an der TU Berlin, führt in seinem Vortrag ‚Der Konsum der Gesellschaft? – Grundzüge einer zeitgenössischen Konsumgesellschaft‘ in die Publikation „Die Konsumgesellschaft“ von Jean Baudrillard aus den 1970ziger Jahren ein. Baudrillard weist dem Konsum eine dominante Bedeutung für die menschliche Lebensstruktur zu. So zeigt Hellmann eine tiefgehende Interdependenz von gesellschaftlicher Sozialstruktur (Differenzierung in der Gesellschaft) und einem konsumorientierten Kommunikations- und Tauschsystem auf. Hierbei unternimmt er den Versuch, Konsum als Phänomen aufzuzeigen, welches omnipräsent das gesellschaftlich differenzierte Leben durchwoben hat. Das Phänomen Konsum wird als autonomes (und lösungs- sowie glückbringendes) System bestimmt, das einen neuen Typus von Gesellschaft mit anderen Normen erweckt.

Konsum zeigt sich flächendeckend ausgeweitet auf allen Subsystemen von Gesellschaft und existiert selbst als System neben anderen Systemen. In der Tradition Ferdinand de Saussure und dessen funktionalen Systemverständnis von Sprache, versteht Baudrillard das Konsumsystem als real existierendes, unabhängiges und autopoietisches System. Dieses selbstständige und sich selbst erhaltende System von Zeichen und Bedeutungen schafft es, dem Konsum überhaupt erst einmal Sinn zu geben. Es schafft eine eigene Realität, die inkorporiert wird und sich bei den Menschen verselbstständigt. Prinzipien, die im Konsum angewendet werden, spiegeln sich in gesellschaftlichen Perspektiven wieder. Dabei ist Konsum allgegenwärtig, ebenso wie Konsumgüter allgegenwärtig sind. Gemeint sind dabei nicht allein Objekte des Konsums – also materielle Konsumgüter – gemeint sind ebenfalls Dienstleistungen und Vorstellungen von Konsum.

Das ‚System Konsum‘ durchdringt sinngebend Leben, verändert und gestaltet. Konsum konstituiert und reproduziert Sinn. Ökonomische Prinzipien werden zur Referenz von gesellschaftspolitischen Denk- und Handlungsstrukturen. Über die Steigerung des Wohlstandes für die breite Masse werden Konsumangebote sowie -realitäten verinnerlicht und zunehmend als bedeutungsvoll und sinngebend erlebt. Nicht, dass alle Bedürfnisse leicht befriedigt werden können, weil es ja alles für alle gibt. Gerade weil so viel produziert wird, werden Wünsche immer größer und Gewünschtes (materielle Produkte oder Immaterielles) immer unerreichbarer. Eine ökonomisierte Gesellschaft produziert zunehmend mehr Produkte, die an den Menschen gebracht werden wollen. Vermeintlich verschaffen uns die Produkte Befriedigung.

Ein gesellschaftlich zunehmender Zerfall von Sinnwelten bzw. – im Sinne Ullrich Becks – die Auflösung und Entwertung von traditionellen Wahrnehmungs- und Denkstrukturen vollzieht sich. Stattdessen konstruiert sich das Individuum über Konsum. Und Konsum wird zur relativen Bezugsgröße: die vermeintlich individuelle Entscheidung für bestimmten Konsum hat (kollektiven) Distinktionscharakter. Zeigen doch die Entscheidungen, die Menschen treffen, anderen deutlich, wer sie sind und –



vor allem – was sie sind. Konsum erzeugt also Distinktion – ganz im Sinne Bourdieus erzeugt Konsum damit Mechanismen der sozialen Abgrenzung.

Konsum wird also ein eigenständiger Einfluss auf die Denkstrukturen beim Menschen zugeschrieben – ähnlich wie in (traditionellen) Gesellschaften Norm- und Wertvorstellungen z.B. über die Religion hergestellt werden. Durch die Inkorporation von Konsumwelten (er-)lebt der Mensch quasi seine „Traumwelt“. Tief verwurzelt, ähnlich wie die Festschreibung einer Gender-Rolle (Zweigeschlechtlichkeit Mann-Frau), stellt die Konsumwelt eine verinnerlichte scheinbar-realistische Welt zur Verfügung, in die der Mensch flüchten kann, ohne es zu merken. Regressiv breitet sie sich aus, so dass das aktive Handeln eingebettet in solche Denkmuster betrachtet wird und nicht mehr losgelöst von einer derartigen Welt gedacht werden kann. Dabei erfährt die Konsumzone, in der sich Menschen befinden, Ausweitung: Das Projekt des schönen Lebens, ganz nach dem Motto, „bitte, ja, mach es mir schön!“ zeigt Auswirkungen in alle Funktionsbereiche. Zunehmend übernehmen regressive Gefühle die Vorherrschaft (wobei der Begriff der „Regression“ bei Baudrillard nirgends zu lesen ist). Konsum, so kann man sagen, schafft Regression (Vorherrschaft von Gefühlen), und Regression findet heute im Konsum statt. Die Herstellung eines konsumreichen Schlaraffenlandes mindert Ängste über die Produktion von Sehnsucht – ein regressiver Versuch, die Risiken der Globalisierung und Individualisierung (Beck) auszublenden.

Was, wenn dieses kleine Flüchten zunimmt und darüber zunehmend die Arbeitswelt der Menschen bestimmt? Und wenn Konflikte zunehmend dem Bewusstsein entzogen werden und primäre Glückseligkeit mit Hilfe des Konsums, in Abhängigkeit von der Wirtschaft, an die Stelle der reflexiven Bearbeitung steht? Konsum gilt demnach nicht der unmittelbaren Bedürfnisbefriedigung, sondern der Produktion von Bewusstheit und Bewusstsein.

*Annemarie Bauer*

## Lilith und die Dämonen des Kapitals

Buchbeschreibung

Sedlacek, T./Tanzer, O. (2015): Lilith und die Dämonen des Kapitals. Die Ökonomie auf Freuds Couch. München: Hanser

### „Lilith“

Eine Metapher, die zwei Autoren, Thomas Sedlacek und Oliver Tanzer, zur Erklärung der Irrationalitäten in der Ökonomie heranziehen.

Da wir Menschen – auch wir Supervisor\_innen - uns immer wieder verführen lassen, wenigstens Organisationen als rational und logisch arbeitend anzusehen, - ist es hilfreich, ganze Systeme, oder mit Bourdieu gesagt: ‚Felder‘ unter dem Aspekt der Irrationalität, der Unbewusstheit und der Selbstmystifizierung zu betrachten. Das tun die Autoren ausführlich und kenntnisreich, indem sie nach den alten Bildern suchen, die in Mythologien festgeschrieben sind und mit denen sie vieles verdeutlichen:

Die Ökonomie, ein solch wichtiges Feld für eine Gesellschaft und ein Feld mit einer hohen Reputation, verhält sich in vielen Situationen nicht nach den elaborierten Regeln der Logik, des Verstandes und der Ratio, der durchdringenden Analysen und der geplanten Handlungen... und: das tut sie schon lange nicht, sie tut es eigentlich schon immer nicht – und sie kann es nicht!

Mythologien beschreiben Grundmuster menschlicher Psychen und menschlicher Konflikte, transzendiert in göttliche oder gottähnliche Figuren; sie konstruieren Geschichten von handelnden Menschen, die in verwandtschaftlichen und verstrickenden Beziehungen leben. Umgekehrt gesagt, personifizieren Mythen und Mythologien die Bedürfnisse und Affekte der Menschen und transzendieren sie in göttliche oder ähnliche Figuren, die, weit abgehoben vom Menschen, sich genau wie dieser verhalten. Mythologien sind die frühen Abstraktionen menschlicher Handlungsmuster, sie dienen in diesem Buch der Verdeutlichung der Thesen.

Thomas Sedlacek, geboren 1977, ist tschechischer Ökonom, der bereits als 24-jähriger ökonomischer Berater des tschechischen Präsidenten Václav Havel wurde, 3 Jahre später mit der Aufgabe betraut wurde, das tschechische Haushaltsdefizit zu reduzieren und das Steuersystem zu reformieren. Anschließend studierte er in den USA an der Yale University. Seit seiner Rückkehr ist Sedlacek Chefvolkswirt bei der Tschechoslowakischen Handelsbank und wurde 2009 Mitglied des Nationalen

Wirtschaftsrats, der den tschechischen Regierungschef berät. Er lehrt an der Karls-Universität Prag Wirtschaftsgeschichte und Wirtschaftsphilosophie.

Oliver Tanzer, geboren 1967, ist leitender Redakteur der Wochenzeitung ‚Die Furche‘. Er war langjähriger Korrespondent des ORF bei der Europäischen Union in Brüssel und arbeitete zuvor als Redakteur für ‚Der Standard‘ und ‚Profil‘.

Die Quintessenz des Buches ist die Gestörtheit des Wirtschaftssystems – und ihrer Akteure, der Menschen, die in diesem System wichtige Entscheidungen treffen. Die Wirtschaft wird erschüttert von immer neuen Krisen, ihre Akteure – Notenbanker, Manager, Politiker – sind oft getrieben von Wahnvorstellungen und Persönlichkeitsstörungen. Man kann das, was in der Ökonomie geschieht, nur auf der Basis psychopathologischen und therapeutischen Wissens verstehen.

Beschäftigen wir uns mit ‚Lilith‘. Das Buch will das System Wirtschaft gleichzeitig von zwei Seiten erfassen, von der ökonomischen und der psychologischen bzw. genauer: von der psychoanalytischen.

‚Lilith‘ hat vermutlich als Person nie gelebt, sie ist eine Metapher für ein ganzes System, das die Welt beherrscht und gleichzeitig bedroht. Sie symbolisiert das ‚Drama des modernen Kapitalismus‘. Wer ist diese Lilith? Sie ist Adams erste Frau, die Vorgängerin von Eva. Sie ist nicht – wie Eva – unterschiedlich zu Adam, sie ist ihm gleich und diese Gleichheit und Ebenbürtigkeit fordert sie auch ein. Über diese Forderung gerät sie mit Adam aber in einen heftigen Streit, weil sie Freiheit haben will und sich von ihm unterdrückt fühlt: Symbolisch für diese Unterdrückung steht der Sexualakt, in dem sie unter Adam liegt. Diese Entwürdigung und ihr Freiheitsdrang veranlassen sie zur Flucht aus dem Paradies – während Adam zurückbleibt (und offenbar auf Eva wartet). Lilith wird von Gott bestraft: Sie ist dazu verdammt, vor den Türen der Menschen auf diese zu lauern und aus neugeborenen männlichen Kindern deren Blut und deren Seele auszusaugen; sie selbst gebärt 100 eigene Kinder pro Tag und tötet diese, sobald sie geboren sind.

Sie steht als mythische, menschliche Figur für den Kreislauf von Produktion und Zerstörung, für die Durchsetzung der Aggression, für die Entfesselung des Kampfes um die Vormachtstellung, vor allem aber für den unsinnigen, selbstzerstörerischen Kreislauf: Das eigene Werk wird sofort und komplett zerstört – nichts bleibt, außer die Reproduktion des zerstörerischen Zirkels. Die Kontrollinstrumente, die Menschen eingeführt haben, um diese Kräfte zu lenken, zu kontrollieren und zu reduzieren, wurden/werden abgeschafft: „Der Krieg wurde vom Popanz der heiligen Pflicht entkleidet zum realistischen, mordenden Ekel. Das hatte immense Vorteile. Denn nun sind wir frei. Aber auch unsere aggressiven Verhaltensmuster und unsere zerstörerischen Impulse sind frei.“ (25f)

Die westliche Ökonomie wird mit Geschichten aus der griechischen Mythologie und Theoremen der Psychoanalyse analysiert: Die kapitalistische Gesellschaft im Westen verhalte sich und handle wie Menschen in manischer Depression. Manisch handelnde Regierungen und Banken wollten alles haben und ermöglichen, sie wollen den Gesellschaften erlauben, viel zu viel zu konsumieren, wodurch sie hohe Schulden anhäufen; die Sucht nach Wachstum gehe einher mit Verschuldung und führe letztendlich zur Zerstörung der westlichen Zivilisation. Die alttestamentarische Josef-Regel, - man erinnere sich an die Geschichte von Josef und seinen Brüdern – nach der man in guten Jahren Reserven für schlechte Jahre anlegen sollte, habe keine Gültigkeit mehr; wirtschaftliche Kennzahlen und mathematische Modelle machen blind und gaukeln falsche Sicherheit vor.

Die Ökonomie arbeite wie ein Orakel – und das wird an dem Orakel von Delphi ausgeführt (173ff): Delphi, das mystische Zentrum der Welt, wurde 1000 Jahre lang frequentiert: man holte sich Sicherheit in prekären Fragen, vermutlich, um die eigene Angst vor falschen Entscheidungen zu bekämpfen. Mehr als 500 Orakel sind überliefert; darunter auch ein Orakel über einen Betrug: Glaukos, ein Betrüger, nimmt von einem Mann Geld in Verwahrung und leugnet später, dieses bekommen zu haben. Er wird von Pythia entlarvt, woraufhin er das schuldhaft genommene Geld zurückgeben will, doch es ist zu spät. Der Gläubiger ist bereits tot und die Strafe für Glaukos Kinder setzt ein: sie sterben unfruchtbar und kinderlos. Die Gier und der Betrug des Vaters zerstören die Generationenfolge.

Die Ökonomie, so die Autoren, sei zum Orakel und zur Religion geworden und suggeriere, die Zukunft voraussehen zu können. Sie glaube an den Profit, den Egoismus und die unsichtbare Hand des Marktes, die immer und quasi automatisch zum Guten führe. Der Markt sei aber eine unperfekte menschliche Erfindung wie alle menschlichen Konstrukte. Er sei keine exakte Wissenschaft, sondern zur Ideologie geworden und zum Götzen degeneriert. Banken seien wie impotente Vaterfiguren. Wie Ödipus möchte man den töten, der einen erschaffen hat. Manisch-depressiv seien wir auch deshalb geworden, weil wir zwar schnell wachsen können, ohne jedoch stabil zu sein. Eigentlich könnten wir zufrieden sein, was wir im Westen materiell erreicht haben, aber es gibt keine Grenze: Viele Menschen würden in Jobs arbeiten, die sie hassen, um dann Dinge zu kaufen, die sie nicht bräuchten.

Ökonomen sind unverzichtbare Bestandteile der Gesellschaft, sie bieten Ordnungen an, mathematische Modelle und „lindern die Angst vor dem Ausgesetztsein in einer unkontrollierbaren Gegenwart.“ (176). Die Ökonomen machen sich selbst und werden gemacht zu den „Propheten der Märkte“ (176).

„Kalchas“ und „Mopsos“ sind in den Geschichten um Troja wichtige Seher; sie rivalisieren miteinander und bekämpfen sich; Kalchas ist der falsche Seher, Mopsos der gute Seher. Ihre Bedeutung in diesem Buch? Da die Wissenschaft versagt bzw. in einer

hoch komplexen Umwelt nur versagen kann, brauchen wir Propheten, um Strukturen im Chaos zu sehen. Das hat auch der Lerntheoretiker Skinner herausgefunden: Er setzte 3 Tauben in eine Kiste mit einem Futterspender, aus dem alle paar Sekunden ein Körnchen fiel. Die Tiere entwickelten nach Skinner jeweils ein Verhalten, das sie offenbar als Auslöser für die Futterspende ansahen und ständig wiederholten: sie haben sich selbst konditioniert. Spätere Versuche konnten diese Selbstkonditionierung auch bei Menschen nachweisen. Die Geschichte der Ökonomie ist voll von solchen unsinnigen Denkfehlern, die sowohl u.a. in der Astronomie als auch in der Astrologie gesucht wurden: nach dem Ausbruch der Finanzkrise pilgerten viele Manager zu Astrologen (179).

Aber die Autoren beschäftigen sich nicht nur mit den spannenden Geschichten der Mythologie, sondern sie sammeln auch Skurilitäten aus der Ökonomie: Seit 2008 sei keine einzige Einjahresprognose für die Staaten der OECD eingetroffen und die Prognoseabweichungen seien beträchtlich gewesen, bis über 40%. „Zur Verschleierung dieses Umstands“ gibt es Quartalsprognosen, deren Sinnhaftigkeit aber genauso absurd sei „wie ein Wetterbericht, der am sonnigen Tag verkündet, dass es schön ist“ (S. 183).

Das ist in etwa die Thematik des Buches, das schwer zu beschreiben ist. Es springt zwischen Fakten und Diagnosen und mythologischen passenden Figuren hin und her, es ist amüsant zu lesen und erschreckend in den Aussagen. Nebenher lernt man viel über den blinden Glauben an die Ratio einer Wissenschaft, man lernt nebenher viel über die griechische Mythologie und über psychoanalytische Krankheitskonzepte. Dazu haben sich die Autoren, die sich als nicht kompetent ausweisen, Kompetenz eingekauft.

Das Buch ist kein Lehrbuch der Ökonomie – im Gegenteil: die Autoren sprechen von der „Ideologisierung der Wirtschaftswissenschaften“ (202); sie könnten sagen (meine Interpretation, AB): Ökonomie ist in der Globalisierung keine Wissenschaft, sie hat keinen Voraussagewert, die ist trial and error und der Umgang mit Geld unter dem Ziel der Geldvermehrung ist nichts als Lotto, als ‚Zocken‘.

Sie versichern uns: „Dies ist kein Märchenbuch. Dieses Buch lebt vielmehr davon, unser System gleichzeitig mit ökonomischer wie psychologischer Logik erfassen zu wollen.“ Lilith hat niemals gelebt, aber sie lebt – wie nur Mythen das unendlich stabil können – in uns und im „wachstumskapitalistischen System“ (9).

## Destruktive Gruppenprozesse

Buchrezension

Zienerts-Eilts, Karin Johanna (2017): Destruktive Gruppenprozesse. Entwicklungslinien in der Geschichte der psychoanalytischen Bewegung und Erkenntnisse für gegenwärtige gesellschaftliche Konflikte. Gießen: Psychosozialverlag.

Das vorliegende Buch ‚Destruktive Gruppenprozesse‘ ist aus Zienert-Eilts‘ Dissertation hervorgegangen. Es ist aus meiner Sicht – um es direkt zu Beginn zu sagen – ein informationsreiches und lesenswertes Buch. Zienert-Eilts beginnt ihr Buch mit einem Zitat von Sigmund Freud, das ihr ganzes Vorhaben am besten charakterisiert: „Man versteht die Psychoanalyse immer noch am besten, wenn man ihre Entstehung und Entwicklung verfolgt.“ Damit wird auch ihre geschichtsphilosophische und erkenntnistheoretische Überzeugung deutlich, wenn sie „auf die grundsätzliche Notwendigkeit hin(weist), die Wurzeln zu erforschen, will man generell theoretische und gesellschaftliche Erscheinungsformen verstehen“ (13). Ihre Argumentation baut damit grundsätzlich darauf auf, dass wir aus der Geschichte lernen können, hier: dass uns die Geschichte der Psychoanalyse etwas über gegenwärtige (destruktive) Gruppenprozesse sagen kann und dass sie uns neue Erkenntnisse für die gegenwärtigen gesellschaftlichen Krisen verspricht – so auch der Untertitel des Buches.

Als Grundlage für dieses Vorhaben dienen Zienert-Eilts drei historische Gruppenkonflikte in der psychoanalytischen Community: 1. dem ‚Geheimen Komitee‘ um Sigmund Freud zwischen 1912 und 1925, 2. der ‚Controversial Discussions‘ der British Psychoanalytical Society zwischen 1941 und 1946, sowie 3. der ‚Seon Konferenz‘ der beiden deutschen psychoanalytischen Organisationen ‚Deutsche Psychoanalytische Gesellschaft‘ (DPG) und ‚Deutsche Psychoanalytische Vereinigung‘ (DPV). Diese Konflikte werden mit dem Konzept Wilfried Bions analysiert und reflektiert, und Zienert-Eilts kann zeigen, dass Erfolg und Misserfolg der Überwindung destruktiver Gruppenprozesse davon abhängen, in wie weit die wichtigen theoretischen Aspekte (‚Triangulierungsdreiklang‘) bekannt waren und berücksichtigt wurden: Fester Rahmen (Container) Anwesenheit des Anderen, Neutralität der Gruppenleitung (‚Negative Capability‘).

Das Buch besticht durch seine Detailfreude. Insbesondere das historische Material, das Zienert-Eilts zum ‚Geheimen Komitee‘ zusammengetragen hat, ist ausgezeichnet und lesenswert. Freud wird als die charismatische (Führungs-)Persönlichkeit beschrieben, an der sich die anderen Komiteemitglieder orientierten. Und es werden auch seine

Ängste, dass sein Lebenswerk keine öffentliche Anerkennung finden würde, beschrieben, die ihn immer wieder zu falschen Entscheidungen verleitet haben und die auch den Konflikt zwischen Melanie Klein und Anna Freud befeuert hat und die ‚Controversial Discussions‘ ausgelöst haben. Leider werden die verschiedenen Positionen der anderen Komiteemitglieder nicht weiter herausgearbeitet.

Die Detailfreude ist jedoch zugleich auch der Makel dieses Buches. Zienert-Eilts‘ Schilderungen der historischen Begebenheiten nehmen mehr als Dreiviertel des Buches ein und verfehlen damit ihr eigentliches Ziel, aktuelle Konflikte auf der Folie von Bions Konzept zu analysieren. Hier bietet es leider keine neuen theoretischen Erkenntnisse, die über Bions Theorien zur Konfliktbewältigung hinausgehen und als Folie für so aktuelle und unterschiedliche soziale und gesellschaftliche Konflikte wie der ‚Siegburger Tat‘ in einer Jugendvollzugsanstalt, der Konflikte bei der Inklusion von Menschen mit Behinderungen sowie der Polarisierungsprozesse angesichts der derzeitigen Flüchtlingshilfe dienen könnten. Die Analysen werden von Zienert-Eilts zudem nur programmatisch und sehr holzschnittartig durchgeführt. Ihre zudem (individualisierende) Sicht, diese destruktiven sozialen und gesellschaftlichen Gruppenprozesse allein mit Bions gruppenanalytischer Theorie zu erklären, greift letztlich zu kurz. Angesichts der verschiedensten gesellschaftlichen Desintegrationsdynamiken (Heitmeyer 2012) müssen aus Sicht des Rezensenten die psychoanalytischen Theorien bei der Analyse solcher Phänomene um sozialwissenschaftliche Erkenntnisse erweitert werden. Hier wäre also mehr theoretische Vorsicht und Zurückhaltung geboten. Aus diesem Grund kann man Zienert-Eilts ‚Destruktive Gruppenprozesse‘ als einen ersten Aufschlag lesen, destruktive Dynamiken in gesellschaftlich-mikrosoziologischen Gruppenprozessen mit einer Kombination aus psychoanalytischen und sozialwissenschaftlichen Theorien zu beforschen und damit besser zu verstehen.

## Autor\_innenverzeichnis

### **Bauer, Annemarie**

Prof. Dr.; Gruppenanalytikerin und Supervisorin, bis 2010 Professorin an einer Hochschule mit dem Schwerpunkt: Psychoanalyse und Soziale Arbeit. Arbeit in eigener Praxis. Heidelberg.  
*Homepage: [www.conseil-de.com](http://www.conseil-de.com)*

### **Baumann, Sarah**

*Kontakt: [sarah.baumann@gmx.net](mailto:sarah.baumann@gmx.net)*

### **Dieringer, Volker**

Dr.; Dipl. kath. Theologie; Magister artium Philosophie; Promotion Philosophie; Lehrtätigkeit an der Universität Bielefeld; freiberuflicher Supervisor.  
*Kontakt: [volker.dieringer@uni-bielefeld.de](mailto:volker.dieringer@uni-bielefeld.de)*

### **Griewatz, Hans-Peter**

Dipl. Pädagoge; Master of Science Philosophie; Supervisor; wissenschaftlicher Mitarbeiter und Lecturer am Lehrstuhl ‚Pädagogische Beratung‘ (AG7/Erziehungswissenschaft) an der Universität Bielefeld.  
*Kontakt: [hans-peter.griewatz@uni-bielefeld.de](mailto:hans-peter.griewatz@uni-bielefeld.de)*  
*Homepage: [www.supervision-griewatz.de](http://www.supervision-griewatz.de)*

### **Hellmann, Kai-Uwe**

Apl. Prof. Dr.; Privatdozent am Institut für Soziologie, TU Berlin; Mitbegründer der AG Konsumsoziologie.  
*Kontakt: [kai-uwe.hellmann@campus.tu-berlin.de](mailto:kai-uwe.hellmann@campus.tu-berlin.de)*

### **Heitmann, Tina**

Dipl. Sozialpädagogin; Supervisorin; tätig im LWL-Präventionsfachdienst Sucht und Psyche sowie als freiberufliche Supervisorin in Gütersloh.  
*Kontakt: [tina.heitmann@supervision-heitmann.de](mailto:tina.heitmann@supervision-heitmann.de)*

### **Roth-Vormann, Manuela**

Master-Studentin ‚Reflexive Supervision und Beratung‘; Studium der Bildungswissenschaften; systemische Beraterin und Familientherapeutin; staatl. anerkannte Erzieherin; Betreuung von Studierenden der Fernuniversität Hagen; jahrelange praktische Erfahrungen in Bereichen der Supervision und Beratung in verschiedensten Arbeitskontexten.  
*Kontakt: [info@roth-vormann-supervision.de](mailto:info@roth-vormann-supervision.de)*

### **Schmidbauer, Wolfgang**

Dr.; Autor; Kolumnist; selbstständiger Psychoanalytiker für Einzel- und Gruppentherapie; Mitbegründer der Münchener Arbeitsgemeinschaft für Psychoanalytiker.  
*Kontakt: [info@wolfgang-schmidbauer.de](mailto:info@wolfgang-schmidbauer.de)*  
*Homepage: [www.wolfgang-schmidbauer.de](http://www.wolfgang-schmidbauer.de)*



### **Walpuski, Volker Jörn**

Master of Arts; Freiberuflicher Supervisor (DGSv), Mediator (BM®) und Organisationsberater.  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Hochschule Hannover, Forschungsschwerpunkt  
,Arbeitsbezogene Beratung zwischen kritischer Aufklärung und Gouvernamentalität'.  
*Kontakt:* volker.walpusik@hs-hannover.de  
*Homepage:* www.orevo.de