

SABINE KLAR

MATERIALIEN ZUR
ANGEWANDTEN MENSCHENKUNDE

II. ABTEILUNG
REFLEXIONEN

TEIL 4

WESHALB SICH SYSTEMIKER NICHT MIT PHILOSOPHIE BEFASSEN SOLLTEN

BEMERKUNGEN ZUR AUFLÖSUNG DER PERSON
IM POSTMODERNEN GEREDE SYSTEMISCHER THERAPEUTEN

BEMERKUNGEN ZU AUFSTELLUNGEN UND SKULPTUREN

SPIEGELBLICKE. EIN NACHTRAG ZUM ÖAS-KONGRESS 2004

HELFFEN WIR UNSEREN KLIENTEN AUCH BEIM WIDERSTAND?
BEITRAG ZUM ÖAS KONGRESS 2006

IN WESSEN DIENSTEN STEHEN WIR?
ÜBER DIE SCHWIERIGKEIT UND MÖGLICHKEIT ETHISCHER FRAGESTELLUNGEN
IN ARBEITSBEZOGENEN BERATUNGSPROZESSEN

2006



INHALT

1	WESHALB SICH SYSTEMIKER NICHT MIT PHILOSOPHIE BEFASSEN SOLLTEN	3
2	BEMERKUNGEN ZUR AUFLÖSUNG DER PERSON IM POSTMODERNEN GEREDE SYSTEMISCHER THERAPEUTEN.....	6
3	BEMERKUNGEN ZU AUFSTELLUNGEN UND SKULPTUREN	9
4	SPIEGELBLICKE. EIN NACHTRAG ZUM ÖAS-KONGRESS 2004	11
	4.1 ASPEKTE UND MÖGLICHKEITEN DER SELBSTREFLEXION.....	13
	4.2 SCHLUSSFOLGERUNGEN.....	20
5	HELFFEN WIR UNSEREN KLIENTEN AUCH BEIM WIDERSTAND? BEITRAG ZUM ÖAS KONGRESS 2006.....	23
6	IN WESSEN DIENST STEHEN WIR? ÜBER DIE SCHWIERIGKEIT UND MÖGLICHKEIT ETHISCHER FRAGESTELLUNGEN IN ARBEITSBEZOGENEN BERATUNGSPROZESSEN	24
	6.1. AUSGANGSPUNKT	24
	6.2. GRUNDLEGENDES ZU ETHISCHEN FRAGEN IN DIESEM KONTEXT	25
	6.3. ÜBER DEN HORIZONT DER ERZÄHLUNGEN	27
	6.4. ÜBER DEN ZUGANG ZU MENSCHEN UND INSTITUTIONEN.....	28
	6.5. ÜBER DIE AUFTRAGSLAGE	29
	6.6. ZUM INTERESSE DER BERATER UND IHRER AUFTRAGGEBER	30
	6.7. DER BERATER ALS FÖRDERER VON EIGENART	31
	6.8. DER BERATER ALS GRENZGÄNGER IM KONFLIKTFELD UNTERSCHIEDLICHER INTERESSEN	32
	6.9. UND WAS FOLGT DARAUS?	33

1 WESHALB SICH SYSTEMIKER NICHT MIT PHILOSOPHIE BEFASSEN SOLLTEN

Die vor 20 Jahren für SystemikerInnen fundamentale Einsicht, dass Menschen ihre Welten mittels ihres Denkens hervorbringen und nicht im Sinn eines naiven Realismus vorfinden, hat sich im Bereich medizinischer Diagnosen gut dazu verwenden lassen, mit den KlientInnen darüber zu reden, wie sie selbst ihre Probleme und Anliegen sehen und beschreiben. Damals gehörten wir in diesem Kontext zum Widerstand. Aber keine Angst – das hat sich geändert. Wir sind reifer und etablierter geworden und wollen nicht mehr widerstehen, schon gar nicht gegen den eigenen beengenden Geist. Zweifel strengt an. Wir haben vor allem das Ziel, dass das Leben unserer KlientInnen wieder funktioniert, dass es wieder läuft, das kleine Rädchen in der großen Maschinerie seines sozialen Kontextes oder seiner gesellschaftlichen Diskurse, je nachdem wie wir es nennen. Schließlich kann man als TherapeutIn nicht anders erfolgreich sein als über die Zufriedenheit seiner Auftraggeber. Wir begeistern uns schnell für Geschichten, die das ermöglichen und so bleibt nur wenig Raum für die Einsamkeit einer eigenen und eventuell sogar unangenehmen und wenig angepassten Position. Kein Wunder dass uns die Institutionen lieben – wir arbeiten auftragsgemäß. Einsam bleibt ein Klient selten – entweder man lädt ihn gemeinsam mit anderen ein, was kompliziert, aber sowieso schon fast veraltet ist oder man sucht bei neuen und unerwarteten Geschichten sofort da und dort nach sozialer Einbindung, nach Geborgenheit und Zustimmung. Die Herde ist immer nah, um zu loben und wohlwollend zu konnotieren. Wir nehmen eine respektvolle und neugierige Haltung ein – und sind darin so gut, dass niemand merkt, dass wir manchmal gar nicht respektvoll oder neugierig sind. Und das Schöne: Wir müssen diese Haltung in unserem Leben nicht einmal umsetzen, sondern können dort etwas ganz anderes denken und sprechen. Niemand muss sich bei uns fürchten, irgendeine Wahrheit unverblümt ins Gesicht gesagt zu bekommen. Wir sind friedlich und wir schaffen Raum für Würde, Größe und Menschlichkeit, aber natürlich nur – schließlich sind wir Professionisten - um sie im Sinn der Nützlichkeit für ein angenehmes Leben zu verwenden. Und was ist angenehmer, als sich nicht mehr reiben zu müssen, sondern zu lernen, mit Partnern, Kindern, Chefs und Kollegen diplomatisch umzugehen? Was ist angenehmer als Harmonie und Respekt? Wir belasten die Klienten und uns nicht mit allzu viel Beunruhigung und Reibung – wir reden partnerschaftlich darüber, was für jeden gelten soll. Wozu etwas, wie Zweifel fördern, der bloß für Unruhe und Spannung sorgt? Auch in unseren Ausbildungsgruppen herrscht im allgemeinen Harmonie. Man kann sicher sein: wenn es zu Ärgernissen kommt, setzt man sich wohlwollend zusammen und findet eine Lösung – schließlich ist die Wahrnehmung eines Ärgernisses auch „bloß“ eine Geschichte, ein Konstrukt. Und das beste: Es gibt keine Kriterien für die Qualität der Arbeit, also auch keine Möglichkeiten der Beurteilung und der Kritik. Man kann machen, was man will, solange man die demokratischen Prämissen teilt, dass jeder aus seiner Sicht recht hat und gehört bzw. anerkannt werden soll.

Mit den eher langweiligen und komplizierten theoretischen Grundlagen, auf die wir uns beziehen und die wir den Studenten mühsam beizubringen versuchen, kennen sich sowieso nur wenige aus. Wir sind durch den Glauben, den wir vertrauensvoll teilen, ganz grundsätzlich davon entlastet, uns genauer damit zu befassen. Glaube ist wichtiger als Wissen. Auch wenn wir nicht so ganz wissen, worin er besteht. Wir müssen uns nicht mehr groß anstrengen, nur wenig nachdenken und können dahinreden, wie es uns gefällt. Wir müssen nicht einmal genau lesen oder zitieren, weil sich eine Geschichte – und um eine solche handelt es sich unserer Anschauung gemäß auch bei Theorien – immer so oder so

erzählen und verstehen lässt. Und angeblich hat dieser oder jener gesagt ... aber keine Angst, es ist bei uns auch nicht nötig einen Standpunkt fundiert zu vertreten, für einen Disput Argumente vorzubereiten oder einen Konflikt auszutragen. Wenn man in unserem beruflichen Kontext Erfolg haben will, dann hält man die eine oder andere mehr oder minder zufällig in der Praxis gewonnene Erfahrung im Umgang mit Klienten als „Methode“ fest, um sie in Kongressen präsentieren und mit ein wenig Glück auf dem systemischen Markt verkaufen zu können. Weniger Glückliche oder Fleißige bekommen in diesem Spiel oder Tanz dann die Gelegenheit, das Produkt in Seminaren und Weiterbildungen zu erwerben. Zu aktuellen Modetrends und Seminarangeboten siehe diverse systemische Fachzeitschriften.

Das beste an uns ist allerdings, dass man sich bei uns nicht der Mühe unterziehen muss, ärgerlich ins eigene, blinde und blöde Angesicht zu blicken. Wir halten den Zweifel an uns selbst wohl dosiert – gerade so, dass er nicht weh tut und die eigenen privaten Vorlieben in Ruhe lässt. Unser Verhältnis zwischen Wahrheit und Geschichte(n) ist zwar unklar, doch das stört niemanden. Wir haben gute Übung darin, Geschichten zu erfinden, die es leichter machen, die (welche auch immer) „fürchtbare Wahrheit“ zu verbergen. Wir verwenden viele Künste, diese Wahrheit so umzuformen, dass sie sich leichter ansehen lässt. Der Mythos der unbedeutenden, kleinen Geschichten, den uns manche unserer KollegInnen unter Bezug auf irgendwelche „postmodernen“ Leute, die sich sowieso keiner merkt, erzählen, entlastet uns davon, für die KlientInnen allzu wichtig zu werden, enthebt uns von Druck und Pflicht. Da ja alles angeblich unbedeutend ist und dahintänzelt, dürfen wir spielen. Mit den angeblich großen und schwer veränderbaren Lebenslagen, von denen uns manche Klienten erzählen – als „Unglück“ oder „Elend“ eher negativ konnotiert - bekommen wir nur am Rand zu tun, glücklicherweise, ohne auftragsgemäß dafür zuständig zu sein. Leidende Menschen wird es angesichts der Auflösung des Individuums in relationale Identitäten vielleicht auch bald nicht mehr geben. Und Probleme auch nicht, da es sich ja auch dabei bloß um Geschichten handelt. Geschichten sind gut, sie erklären alles und – das wissen wir aus den Medien – sie müssen unterhalten um Quoten zu bekommen. Sie brauchen nicht wahr sein, sie müssen auch nicht klug sein – noch weniger sollen sie wirklich von Grund auf gut tun. Sie haben die Aufgabe, den Schmerz des eigenen lebensfeindlichen Daseins zu lindern, um die reicheren oder ärmeren Sklaven, die wir schließlich alle sind, wieder bereit zu machen für den nächsten Tag. Deshalb loben wir die jungen und älteren Klienten auch dafür, dass sie sich hier damit befassen, ihr Elend besser zu ertragen, indem sie mit uns und anderen kooperieren.

Da es nichts mehr gibt, außer Geschichten und Lösungsbewegungen und Techniken, die das eine mit dem anderen verbinden, dürfen wir unsere Theoriegeschichten aus Versatzstücken zusammenbauen, die sich mehr oder minder zufällig ergeben, wenn wir das eine oder andere lesen oder von Kollegen hören. Dabei nähern wir uns immer wieder auch der Philosophie, behaupten in dieser Annäherung eine unserer Besonderheiten, sind aber nicht verpflichtet, uns genauer damit zu befassen. Wir nehmen uns heraus, mit ihr zu spielen, wie auch sonst mit unserem Denken und Sprechen und dem der Klienten. Schließlich kann man mittels der Veränderung seines Denkens und Sprechens die Welt gestalten. Wie das geschieht, bleibt grundsätzlich unklar – also wozu sich damit befassen? Wozu denn überhaupt genauer hinsehen und hinhören, klarer und nüchterner denken, durchdachter formulieren? Wozu den Versuch unternehmen, zu einem vernünftigen Urteil zu gelangen? Dahinter stecken anachronistische Vorstellungen, eines Menschen, der sich in seiner Fähigkeit zu denken und zu sprechen weiter entwickeln will und kann. Wozu das begreifen, was einem an sich selbst und der eigenen Lage unerträglich ist? Geht es im Sinn der Lebenskunst nicht bloß um einige gute Plots im Hirn, die in geeigneter Dosierung und gestärkt durch Anerkennung dabei helfen, mit sich und anderen erleichterter und entspannter umgehen zu können? Was ist schlecht

daran, sich das Leben über ein solches Tänzeln und Spielen in Zwischenräumen zu erleichtern? Wir haben die Möglichkeit, Klienten zu unterbrechen, wenn sie endlose Leidensgeschichten erzählen. Vor allem das ist es, das uns dabei hilft, in unserer wohlwollenden Haltung zu verbleiben. Weshalb sollen wir nicht nach den Aufträgen anderer fragen und jede kleinste Abweichung vom verbal-nonverbalen Ausdruck des Leidens funktionalisieren wollen? Es wird ja leichter für uns und leichter für die Klienten! Und Wahrheit – was soll das sein, außer die durch die Zustimmung der anderen belegte Geschichte, die sich in einem guten Gespräch gemeinsam entwickelt?

Was sollen wir auf dieser Basis mit Philosophie anfangen, die als „selbständige Prüfung eines jeden vorgegebenen geistigen Inhalts“ eine „ernste Sache“¹ ist? Wollen wir uns denn in unseren Loyalitätsbeziehungen entzweien, Bindungen gefährden? Philosophie hat Sprengkraft, wie man weiß. Wir können uns viel mehr erlauben, wenn wir sie draußen halten, uns unsere Weltanschauungen und Bindungen mehr oder minder ohne Beteiligung der Vernunft wie vertraute Haustiere halten und versuchen, eine Situation, die man nicht verändern kann, ganz grundsätzlich in eine positive umzuwerten. Motto: Pass dich an das Unveränderbare an, finde dich damit ab – und nutze die Zwischenräume dazu, dir ein wenig Lebenslust zu erhalten. Philosophie belästigt uns mit Dingen, die unmodern geworden sind, ihre Fragen scheinen obsolet zu sein. Das einzige Kriterium einer „guten“ Geschichte über sich und die Welt könnte doch einfach darin bestehen, dass sich dabei das Gesicht entspannt, momentane erleichterte Zustimmung entsteht und sich da und dort Personen finden, die sie bestärken. Dazu braucht es einen guten Plot, der momentan aus Engführungen heraushilft, und ein paar Schubser dorthin. Nichts mehr.

1 Th. Adorno: Dialektik der Aufklärung; Teil 1

2 BEMERKUNGEN ZUR AUFLÖSUNG DER PERSON IM POSTMODERNEN GEREDE SYSTEMISCHER THERAPEUTEN

Systemische Therapie beschäftigt sich im allgemeinen mit Kommunikationen zu Themen, die in bestimmten sozialen Zusammenhängen auftreten, und entwickelt davon ausgehend mit den Klienten konkrete, auf den jeweiligen Kontext bezogene Zielvorstellungen und Aufträge. Das Mittel, das TherapeutInnen dabei zur Verfügung steht, ist ausschließlich das konkret stattfindende Gespräch in der therapeutischen Situation. In dieser lässt sich mittels verschiedener Methoden Veränderung von Verstehen induzieren, indem Beobachtungen über Sichtweisen, Gefühle, Kommunikationen und Handlungen mitgeteilt und weiterentwickelt werden. Die vorrangige Arbeit mit den im therapeutischen Kontext entstandenen Erzählungen erscheint sinnvoll, wenn in ihrem Rahmen eine direkte Ziel- und Auftragsdefinition bzw. Konkretisierung und Differenzierung möglich ist, wenn also ein Klient über sein Leben in einer Weise berichtet, das therapeutisches Fragen und Intervenieren sinnvoll scheinen lässt, und sich sein Interesse ausschließlich auf Veränderung innerhalb eines bestimmten Problemzusammenhangs richtet.

Da es den Klienten aber oft nicht nur um Veränderung in der Therapie, sondern in anderen sozialen Kontexten geht, kann der Adressat der therapeutischen Veränderungsimpulse nicht ausschließlich die Kommunikation in der Therapie selbst sein, sondern das gemeinsame Element in der Umwelt unterschiedlicher sozialer Systeme – der Klient als Mensch (sein „psychisches System“ bzw. „beobachtendes Ich“). Auf diese Weise wird nicht nur die Perspektive des Klienten, sondern er selbst als Beschreibender zum Thema. Veränderung zeigt sich dann in der Veränderung der Menschen (ihren kontextübergreifend veränderten Sichtweisen, (Selbst)Beschreibungsformen, Denkhorizonten). Dies ist vor allem dann wichtig, wenn Zielvorstellungen sehr vage sind bzw. Klienten ihre Schwierigkeiten in einer hochkomplexen und damit wenig konkretisierbaren und differenzierbaren Weise beschreiben. Hier kann die Arbeit an den Vorstellungen, die die Erzählungen in dieser Form erhalten (und damit an der eigenen Selbstgeschichte und am allgemeinen Lebenszugang) ein umfassenderes Verstehen des Problem- und Lösungszusammenhangs ermöglichen. Unter Umständen werden bestimmte Ziele (auch für kontextspezifische Situationen) erst im Anschluss an diesen Prozess erkennbarer und definierbarer.

Gerade im Zusammenhang mit depressiven Erzählungen, die sich - neben anderen Aspekten - auch um Themen wie: „Aktivität/Passivität“, „Gestaltungsfähigkeit/ Ohnmacht“, „Komplexität/Überschaubarkeit“ gruppieren, beschreiben sich viele depressive Klienten so, als hätten sie ihr „Ich“ bzw. ihre Selbstgeschichte aus den Augen verloren. Sie haben damit kaum eine Möglichkeit, mit ihrer Lebenssituation in einer aktiv gestaltenden Weise umzugehen, erleben sich (ihren Gefühlen und anderen Menschen gegenüber) ausgeliefert, können keine Entscheidungen treffen, „spüren“ sich nicht, können mit Hilfe ihrer Erzählungen keine Sinnkonstrukte generieren. Ähnliches gilt, wenn die Gesamtperspektive des Klienten bzw. die Haltung zu sich selbst so eingeengt oder zwiespältig wirken, dass auf den jeweiligen Kontext bezogene Beobachtungen kein Verstehen und keine Lösungen vermitteln.² Hier wird es sinnvoll, mit dem Klienten gemeinsam ein alternatives Instrumentarium der allgemeinen Selbstwahrnehmung und Selbstbeschreibung zu entwickeln, das ermöglicht, sich und andere dann auch in unterschiedlichen konkreten Situationen anders wahrzunehmen. Primär geht

² z.B. bei chronischen oder kontextübergreifenden Problemen; bei längeren Einzeltherapien und bei Einzelselbsterfahrungen.

es um den Versuch, kontextbezogenes Verhalten vor dem Hintergrund globaler Erzählrahmen (z.B. Ich-, Sinn, Beziehungskonzepte, Menschen- und Weltbilder) besser zu verstehen und eine Identität entwickeln zu helfen, die sich in unterschiedlichen (gegenwärtigen und möglichen zukünftigen) Situationen als hilfreich erweist, um sich gegenüber sozialen Zusammenhängen eigenständiger und gestaltungsfähiger erleben zu können.

Dies hat in der konkreten systemischen Arbeit mehrere Konsequenzen: Klienten werden nicht nur dazu aufgefordert, ihre Sichtweisen zu artikulieren und vor dem Hintergrund anderer Sichtweisen und der systemischen Metatheorie im Prozess der Kommunikation als kontingent zu erleben. Sie werden auch dazu eingeladen, sich mit den übergreifenderen Konzepten der von ihnen vertretenen Sichtweisen auseinanderzusetzen bzw. ihre Auffassungen und Vorstellungen entsprechend der Logik ihrer jeweiligen Denkhorizonte zu begründen.

Systemische Therapie hat über die Distanzierung von Herangehensweisen, bei denen es darum ging, ein Selbst i.S. von etwas Auffindbaren zu entdecken, sicher viel über das unabdingbar Soziale und Subjektive diverser Selbstbilder gelernt. Eine der Grundfragen der narrativen Ansätze³ ist jene, wie gesellschaftliche Diskurse Denken, Handeln, Fühlen und Lebensgestaltung beeinflussen, mit der Idee, dass es kein Denkkonzept ohne einen entsprechenden kulturellen Diskurs gebe (jede Aussage bedeute eine Entscheidung für einen bestimmten Diskurs)⁴. In diesem Zusammenhang lassen sich nun prinzipiell zwei Vorstellungen entwickeln:

- dass es nur Diskurse gibt und keine Personen, die sich ihnen gegenüber positionieren bzw. sich bezüglich einer Teilnahme an ihnen entscheiden können;
- die Idee einer Unterscheidung zwischen einem „Innen“ (der Person mit ihrer Logik, ihren Denkkonzepten usw.) und einem „Außen“ (den sozialen Diskursen, in denen sie sich aufhält und aus denen ihre Denkkonzepte erwachsen).

Beide Vorstellungen haben Implikationen. Einerseits könnte bei der Frage nach der bevorzugten Positionierung gegenüber gesellschaftlichen Diskursen implizit bleiben, dass die Frage selbst Teil eines Diskurses über eine mögliche Wahl gemäß Bevorzugung ist bzw. die Vorstellung eines Selbst transportiert, das sich positionieren könnte. Dieser Aspekt müsste im Hintergrund mitreflektiert werden. Andererseits könnte die Behauptung, es gebe kein „Innen“ der Person, sondern ausschließlich Diskurse verschlingenden Charakter bekommen - man kann sich ihr kaum mehr entziehen (da dann ja niemand da ist, der sich gegenüber diesem nunmehr dominanten Diskurs absetzen könnte). Wenn nicht mehr zwischen „innen“ und „außen“ unterschieden wird (so brüchig diese Unterscheidung auch sein mag) so geht zumindest eines verloren: eine Möglichkeit der Differenzierung: die zwischen dem eigenen Ich und dem dieses Ich beeinflussenden Gerede. Mit dieser Vorstellung im Hintergrund wird es schwierig, Klienten dazu einzuladen, Position zu bestimmten Diskursen zu beziehen, eine Wahl i.R. bevorzugter Positionierung zu treffen

Im Grund geht es um die alte Frage nach dem „Ich“, dem „Selbst“, der „Person“ - wie immer man es auch nennen mag - jedenfalls um etwas, das gerade von Systemikern eine Zeitlang (früher im Anschluss an Luhmann, heute mehr im Anschluss an poststrukturalistische und sozialkonstruktionistische Gedankengänge) als in kontextuellen Rollen bzw.

³ denen sozialkonstruktionistische und teilweise auch poststrukturalistische Gedankengänge zugrunde liegen

⁴ Heikel scheint mir, wenn schulenspezifische Vorstellungen über die Verwendung mancher Methoden unreflektiert einfließen. Dies geschieht aus meiner Sicht auch dann, wenn „postmoderne“ bzw. „sozialkonstruktionistische“ Gedankengänge und die davon ausgehenden Methoden die Idee eines „Innen“ der Person, die sich gegenüber einem „Außen“ der Diskurse positionieren könnte, von vornherein auf einer ideologischen Ebene ausschließen.

Kommunikationen relativiert, ja aufgelöst behandelt wird. Ist es ausgehend davon als Systemikerin überhaupt sinnvoll, von der - zumindest subjektiv erlebten - "Wirklichkeit" (und damit Wirksamkeit) einer solchen kontextübergreifenden Ich-Struktur auszugehen, durch deren Aktivität umfassende Vorstellungen und Denkkonzepte in die jeweiligen kontextspezifischen Kommunikationen einfließen? Je nachdem, wie sich diese Frage beantwortet, wird man sich bei therapeutischen Gesprächen für ein solch "übergreifend Gestaltendes" interessieren oder bei eher kontextfokussierten Kommunikationen bleiben. Im letzteren Fall könnte es allerdings sein, dass über die Annahme, es gebe kein "Ich", Themen, die das "Ich" betreffen (etwa Sinn, Werte, Weltbilder u.ä.), in der Therapie verloren gehen bzw. umgekehrt über das Einbringen solcher Themen die Frage nach dem "Ich" wieder interessant wird.

Ein Aspekt so genannter „postmoderner“ Gedankengänge scheint darin zu bestehen, grundlegende Positionierungen zur Frage: „Wer bin ich?“ bzw. „Wer will ich sein?“ angesichts der Fülle möglichen und geradezu gleichwertigen Geredes darüber aufzugeben und sich treiben zu lassen in den Strömungen dominanter und marginaler Diskurse, tänzerisch da du dort anzubandeln, sich lachend und leicht wieder zu lösen. Er leitet dazu an, die Suche nach einem Subjekt, das mit einer gewissen Zähigkeit bestehen möchte, in dem es sich und andere an sich selbst erinnert, zu vergessen bzw. als Teil antiquierten Geredes zu denunzieren. Eine bloß „relationale Identität“, die sich ohne Interesse an seiner Eigenart und seinem Wollen ausschließlich über all das begreifen will, was sich in ihren Kontexten und Relationen an Bildern und Geschichten über sie ergibt, setzt sich ihnen entweder nicht voraus oder ist sich ihrer Voraussetzungen, und damit ihrer impliziten Wahl, nicht bewusst. In beiden Fällen hilft sie, indem sie sich zu positionieren und zu unterscheiden vermeidet, jene Lebenssituation zu produzieren, in der die Vielfalt und anscheinende Gleichwertigkeit des Fragens und Redens zu mangelnder Urteilsfähigkeit und damit zu Ohnmacht und Abhängigkeit führen. In einer gesellschaftlichen Lage, in der sich das Subjekt im Gerede verliert, verschwindet auch das Gegenüber als identifizierbare, kontaktierbare und beeinflussbare Macht, an der man sich reiben und eigenes Wollen erleben kann. Wenn kein Gegner erkennbar ist, der sich in seinem Wollen unterscheidet, dann lohnt es sich nicht, sich zu gruppieren, dauerhafte Loyalitäten zu knüpfen und zu kämpfen. Dann trifft man sich da und dort, verbringt nette Zeit, träumt in Film und Spiel von Heldentaten und bleibt im übrigen allein im Ringen mit den diffusen Kräften und Meinungen, die einen nachhaltig auf den Weg der Sklaverei geleiten.

3 BEMERKUNGEN ZU AUFSTELLUNGEN UND SKULPTUREN

Die im systemischen Feld üblichen Aufstellungen bzw. Familienskulpturen⁵, die sich in den letzten Jahren unter dem Titel „Aufstellung“ da und dort ein spezifisches Gepräge gegeben haben, können als räumlich platzierte Metaphern betrachtet werden. Gemeinsam ist ihnen, dass der eigene (meist emotionale) Momentaneindruck mittels anderer Menschen bzw. Symbole in den Raum gestellt und dort zu einem Bild gestaltet wird, das in seiner Konkretheit und Deutlichkeit beeindruckt. Die Aufstellung ist ein Kunstwerk, das die eigene Befindlichkeit in einem Bild über die erlebte Situation auf nonverbale Weise plastisch zum Ausdruck bringt. Man sieht andere in der eigenen Position, erlebt wie sie darin empfinden und gewinnt Zugang zum eigenen Spüren und Erleben. In der Folge können dann manche Gefühle und Bestrebungen leichter besprochen werden. Abgesehen von einer Vorbereitung der Versprachlichung schwer artikulierbarer Empfindungen und Sichtweisen könnte die Wirkung von Aufstellungen in einer gewissen Solidarisierung bestehen – aufstellende Menschen produzieren eine Situation, in der die aufgestellten Personen ähnlich fühlen müssen. Das vermittelt den Eindruck, dass auf eine anscheinend geheimnisvolle Weise eigenes Befinden und eigene Impulse auch von anderen gespürt werden, die Situation auch von anderen so verstanden und emotional beurteilt wird. Aufstellungen produzieren Eindrücke von Verbundenheit, Vereinfachung und Erinnerbarkeit: Muster werden plastisch sichtbar, als Bilder tauchen sie in ähnlichen Situationen wieder auf. Ergebnis könnte die Auflösung von Spannung über die Vermittlung von Urbildern der Ordnung und Richtigkeit sein. Es werden Kriterien und Kategorien bereit gestellt, anhand derer sich Gefühlsurteile orientieren können.

Leider wird die Generierung der räumlichen Metapher bei der Aufstellung durch die angebotene Methode stark eingeengt: Anders als bei den von V. Satir bekannten Skulpturen, geht es ausschließlich um die Darstellung von Positionen - Mimik, Gestik, Bewegung, Stimmlage spielen keine Rolle. Ausgehend von der Begrenztheit raum-zeitlicher Gegebenheiten und der technischen Prämissen der Aufstellungsarbeit kann es dann eigentlich nur um Nähe und Distanz, Hierarchie und Abfolge gehen und um Spannungsreduktion über die Schaffung räumlicher Harmonie. Probleme entstehen, wenn sich das räumlich platzierte Bild möglicherweise stärker im Gedächtnis verankert als es im Sinn der Flexibilisierung von Sichtweisen und Perspektiven aus therapeutischer Sicht günstig erscheint. Die Verstehensmatrix für diese räumliche platzierte Metapher wird vorgekaut von außen und aus einer mächtigen wissenden Position heraus zur Verfügung gestellt mit der Botschaft im Hintergrund: „Endlich begreifst du, was dich bedrückt!“; „Endlich wirst du von anderen Menschen verstanden!“; „Endlich bist du einer von vielen, denen es so geht, ein Teil der Herde!“; „Wenn du daran glaubst und wiederholst, was dir gesagt wird, wirst du Erlösung, Gesundheit, Heil erlangen!“. Dass es sich bei den vermittelten „(Er)Lösungen“ um Banalitäten handeln muss, ist nicht verwunderlich. Menschen sind Gewohnheitstiere – und hier wird ein längst bekannter, aus der eigenen Sozialisation, wie aus Filmen und Büchern zutiefst vertrauter Plot erzählt, der gerade jenen Persönlichkeitsanteilen Heimeligkeit und Geborgenheit vermittelt, die vernünftigen Gedanken und sprachlichen Reflexionen wenig zugänglich sind, gleichzeitig aber den Zustand eines menschlichen Lebewesens massiv beeinträchtigen können. Die beruhigende Stimme einer Eltern-Persönlichkeit - die durch entsprechend dominantes Gehabe und mit Unterstützung einer begeisterten Anhängerschaft anscheinend weiß, wovon sie redet - rückt zurecht, strukturiert, schafft dem gestörten Wesen einen Platz in einer Rangposition, mit dem es sich endlich zufrieden stellen darf, weil er ja

⁵ aber auch Soziogramme und Genogramme

einer höheren Ordnung entspricht. Sie spricht von Streit und Versöhnung, von richtig und falsch, vom guten Ende bei der Unterwerfung unter das Rechte. Sie erinnert an das heimlich Vergessene, fügt eine schwere, schuldbeladene Vergangenheit über das Moment der Beichte, Buße und Vergebung mit einer hoffnungsvollen Zukunft zusammen, die gleichzeitig eine gesunde, aufrechte und heile ist, schafft ein überdauerndes Sinn-Konstrukt - und unterscheidet sich damit nicht im geringsten von diversen anderen einschläfernden Gute-Nacht-Geschichten, seien es die religiöser Bewegungen oder jene der Filmindustrie.

Das Wissen darüber, dass es in jedem Menschen Bedürfnisse und Bestrebungen gibt, die ihn – vor allem wenn er gerade leidet – dazu bewegen, sich nach solchen Vereinfachungen zu sehnen, ist an sich nichts neues. Gerade die Psychoanalyse versucht diesen Anteilen in ihrem Setting Raum zu schaffen, ohne aber gleichzeitig zu einer Identifikation mit ihnen zu verführen und sie als TherapeutIn für eigene Interessen auszunutzen. Menschliche Lebewesen, die in Unruhe und Angst geraten sind und mittels vernünftiger Überlegungen auf keinen grünen Zweig kommen, sehnen sich natürlich danach, auch in ihren ganz basalen und banalen Wünschen nach Ordnung und Übersicht verstanden zu werden. In diesem Zusammenhang lassen sich manche Spielarten systemischer Therapie, die sich ausschließlich mit den sprechenden, beobachtenden und reflektierenden – man könnte auch sagen: den „erwachsenen“ oder „vernünftigen“ – Anteilen von Klienten unterhalten, durchaus kritisch betrachten. Es ist nötig, auch jenen Aspekten der Persönlichkeit methodisch entgegen zu kommen, die wie Tiere empfinden und sich sprachlich nicht artikulieren können bzw. wie kleine Kinder oder vielleicht Altsteinzeitjäger in einer mythischen und magischen Welt mit archaischen Weltbildern leben. Solange im therapeutischen Kontext das vernünftige Gegenüber Gesprächspartner und Auftraggeber bleibt, kann sich daraus ein besserer Zugang und ein kompetenteres Verhältnis zu sich selbst ergeben, das sich psychisch wie sozial gut auswirkt. Wichtig ist, dass Therapeuten im Umgang mit solchen Persönlichkeitsanteilen nicht in die Rolle von Schamanen, Priestern oder Elternfiguren schlüpfen um als wissende Mittler dem leidenden, verwirrten und unwissenden Individuum ein Heil und eine Heimat zu verschaffen, die nicht in ihm selbst und seinem eigenen Potential liegen. Die Verführung dazu ist angesichts diverser Konkurrenzunternehmen im Bereich quasi-religiöser Bewegungen groß - Psychotherapie demgegenüber ein mühsames Unterfangen, gerade weil sie den Menschen mit der Notwendigkeit konfrontiert, sich in seinen diversen leidvollen Lebenslagen letztlich ausschließlich selbst verstehen und ausgehend davon heilen zu müssen.

Zusammenfassend:

Aufstellungsarbeit, die ausgehend von festgelegten, unreflektierten Vorstellungen Heilsames zur Verfügung stellt, um Erlösungserlebnisse zu produzieren, ist aus meiner Sicht eher dem Bereich anderer mehr oder minder religiöser Heilsbewegungen zuzuordnen als der Psychotherapie. Aus den Mustern und Ordnungen, die Menschen in räumlich platzierten Metaphern als mehr oder minder spannungsvoll bzw. entspannend erleben, lässt sich für sie selbst und für die Therapeutinnen jedoch viel über jene einfachen Bedürfnisse, Impulse und Bestrebungen lernen, die sie im Hintergrund ihres bewussten Denkens und ihrer sprachlichen Formulierungen bestimmen und bewegen.

4 SPIEGELBLICKE. EIN NACHTRAG ZUM ÖAS-KONGRESS 2004

Der Titel des Kongresses muss wohl das Ergebnis einer Beschäftigung mehrerer Menschen mit der Frage sein, was ihre systemischen Kolleg/innen so sehr interessieren könnte, dass sie bereit wären, zu kommen. Natürlich könnte es sein, dass es weder dem Kongressteam, noch den Referenten oder den Kongressteilnehmern primär um eine Auseinandersetzung mit diesem Thema gegangen ist – Kongresse sind ja bekannter Weise weniger wegen ihrer Inhalte, sondern wegen der Kontakte mit berühmten Leuten, der eigenen Profilierung, des netten Rahmenprogramms oder geografischen Ortes, der Bezahlung durch den Dienstgeber oder der Anrechenbarkeit als Aus- oder Fortbildungsveranstaltung interessant. Trotzdem muss der Titel eine gewisse Attraktivität sowohl für Organisatoren wie für Referenten und Teilnehmer gehabt haben.

„... SPIEGEL-BLICHE...“

Die Metapher des Spiegels generiert vertraute Ideen und ist gleichzeitig ausreichend offen, um alles mögliche darunter referieren zu können. „Spiegelblick“ bzw. „Spiegelbild“ erinnern an das altbekannte Phänomen der Relativität des Beobachters und regen damit eine gewisse Form ideologischer Sinnstiftung an, die sich für einen Kongress von Systemikern⁶, welche sich darin einig sind, dass sie sich ständig selbst reflektieren sollten, durchaus günstig auswirken kann. Ideen aus dem Konstruktivismus und dem sozialen Konstruktivismus lassen sich genauso damit verbinden, wie methodische Anregungen (Arbeit mit inneren Stimmen, sowie diverse Ex- und Internalisierungen). Das Anschauen des Spiegelbilds bekommt erst Relevanz, wenn der Beobachter sich von dem, was er beobachtet, einerseits absetzt und es andererseits mit sich verbunden sieht. Die Erzählungen, die sich in der Folge aus dieser Beziehung zu sich selbst ergeben, legen Gedankengänge nahe, die zu dem im systemischen Feld momentan „dominanten narrativen Gerede“⁷ passen.

„... EINSICHTEN ...“

Im Unterschied zu den Begriffen „Erfahrung“ oder „Erkenntnis“ lässt das Wort „Einsicht“ an reife Weisheit und gleichzeitig Bescheidenheit denken. „Persönliche Einsichten“ sind subjektiv – d.h. nicht kritisch hinterfragbar, sondern mit Respekt und Höflichkeit zu behandeln. Der kommunikative Umgang mit ihnen erfordert und ermöglicht eine Stimmung der Offenheit, Freundlichkeit und des prinzipiellen Konsenses – worüber ließe sich da noch streiten? In einem wichtigen sozialen Kontext (und ein Kongress ist wohl ein solcher) können Einsichten dieser Art - vor allem, wenn sie nicht polarisierend sondern harmonisierend vermittelt werden - Identität stiften.

Die Einsichten eines anderen Menschen können unter anderem dann interessant sein, wenn sie zu eigener Einsicht führen – so wie es in der Therapie für den Klienten hilfreich werden kann, wenn der Therapeut in der Auseinandersetzung mit seinem Thema auf eine Weise zu suchen und zu lernen beginnt, die ihn bezüglich seines eigenen Suchens, Fragens und Findens auf neue Ideen bringt. Im Unterschied zu allen sonstigen Prozessen der Vermittlung von Wissen und Kenntnissen, erfordert Einsicht im Vorfeld eigenständiges Denken. Persönliche Einsichten stellen eine der intimsten Besitztümer des Individuums dar, sie stiften

⁶ Ich bitte, mir die Verwendung der männlichen Form (womit ich natürlich immer auch die weiblichen Menschen meine) nachzusehen

⁷ Diese Übersetzung des Begriffs „Diskurs“ stammt von Corina Ahlers

bzw. konstruieren Identität, sodass Menschen schließlich unter anderem zu dem werden, was sie eingesehen haben.

„... SYSTEMISCHER THERAPEUT/INNEN ...“

In meiner Ausbildung lernte ich, dass Systemiker an wirklich unerbittlicher Infragestellung – auch bezüglich der blinden Flecke ihrer eigenen Prämissen – interessiert seien. Ich erinnere mich noch gut an meine darauf folgende Enttäuschung und Ernüchterung und schloss daraus, dass ich auch in diesem anscheinend so offenen Umfeld nur bleiben kann, wenn ich gemäß diverser System erhaltender Spielregeln kommuniziere, die einzelnen „Gretchenfragen“ systemadäquat beantworte und meine neu gewonnenen „Einsichten“ nicht allzu oft thematisiere. Inzwischen habe ich zwar gelernt, mich auf eine Weise auszudrücken, die mir gleichzeitig kritische Positionierung, eigene Freiräume des Denkens und Kooperation ermöglicht. Trotzdem ist es nach wie vor auffallend für mich, dass jene „Schule“, die sich der eigenen Beobachterperspektiven und der damit verbundenen blinden Flecke so bewusst sein möchte, kritischen Reflexionen eher abgeneigt zu sein scheint und die Theoretiker, die sie bevorzugt, primär zur Untermuerung der eigenen Prämissen und methodischen Schwerpunkte gebraucht. Systemische Therapeuten benutzen viele Steinbrüche und bauen damit so manches, worüber sich die jeweiligen Bergbesitzer nur wundern könnten. Kontroversen, Provokationen gelten als eher „heikel“, gefährlich, Ruf schädigend, polarisierend usw.. Auf der Eintrittskarte schließlich integrierter Gäste steht: „verhält sich uns gegenüber freundlich“; „geht sanft und respektvoll mit uns um“ – vielleicht auch: „hält uns nur venezianische Spiegel vor, in denen wir schön aussehen“.

In der Plenumsdiskussion habe ich die Behauptung in den Raum gestellt, dass ein ausschließlich systemischer Blick nicht dabei helfe, „Systemisches“ zu reflektieren – nur, es zu erhalten, und wurde gefragt, um welchen alternativen Blick es sich dabei handeln könnte. Der folgende Text versucht ein paar Antworten darauf zu finden.

... SPIEGELBLICK UND SPIEGELBILD

Der Titel des Kongresses enthält das Wort „Spiegelblick“ und nicht „Spiegelbild“. Demgemäß sollte es eigentlich nicht darum gehen, was wir an uns sehen, sondern wie wir uns ansehen. Wie es dazu kam, dass trotzdem so viel darüber erzählt wurde, was Systemiker im Blick auf sich sehen, mag Zufall sein – ich hatte jedenfalls den Eindruck, es entweder mit weich getönten Spiegeln oder besonders respektvollen Blicken zu tun zu haben. Die diversen Erzählungen über Einsichten vermittelten mir Ästhetik, Ordnung, Vollständigkeit und menschliche Akzeptanz – manchmal gewürzt mit der einen oder anderen provokanten Bemerkung oder Anregung, die aber dann doch liebevoll gemildert wurde. Schon im Einführungsvortrag hieß es im Zusammenhang mit möglicher – anscheinend bedrohlicher - Selbsterfahrung: „Aber keine Angst, es ist ein ganz normaler Kongress geworden.“

Ich muss zugeben, dass es genau das war, was ich befürchtet hatte.

Im Plenum sitzend und freundlich zuhörend entging mir dieser Aspekt zuerst, ich bemerkte die gewählte Sprache, gute Vorbereitung und didaktische Aufbereitung der Vorträge. Dass es nur wenig Diskussionsbeiträge gab, fiel nicht nur mir auf, ist aber eigentlich nicht verwunderlich – schöne Geschichten regen zum Applaus an und nicht zu Infragestellung. Es wurde viel vermittelt: griechische Erzählungen, Gedanken zu Person, Persönlichkeit, Autorenschaft und Ausbildung. Es wurde in elaborierter Weise zusammengefasst, was Systemiker allerorts sagten. Es wurden Gedanken mitgeteilt, die sich im Anschluss oder

während Therapien ergeben hatten. Ich lehnte mich zurück, betrachtete die allerorts aufgehängten Spiegel, freute mich auf das Buffet und lauschte dem Dargebotenen.

Gleichzeitig ging mir ein Milieu des Nachdenkens ab, das dazu verhilft, aus Luftschlössern wie Gefängnissen ins helle Tageslicht zu gelangen.

6.1 ASPEKTE UND MÖGLICHKEITEN DER SELBSTREFLEXION

... DER NACHDENKLICHE BLICK

Das erste Bild, das mir zum Thema Spiegelblick kommt, ist die alltägliche Szene frühmorgens nach dem Aufstehen, wenn ich versuche, mich trotz allem, was mich gerade zu diesem Zeitpunkt an mir stört, halbwegs freundlich anzusehen. Im Leben wie in der Therapie suche ich mir immer wieder Rahmenbedingungen, die mich als Mensch in ein gutes Licht stellen, mir helfen, mich anders in den Blick zu bekommen – um letztendlich wieder von mir abzulassen, mich entspannen und auf andere(s) konzentrieren zu können. Das erscheint jedoch nicht für alle Situationen angebracht zu sein – eine Kosmetikerin wird bei Kerzenbeleuchtung nichts sehen können. Es würde mir nicht genügen, in einer stets weich oder auch hart gezeichneten Atmosphäre mit mir zu tun zu haben. Um wirklich erfassen zu können, wer ich bin – sei es als Mensch oder als Systemikerin – brauche ich sehr unterschiedliche Blicke.

Manchmal sehe ich mich an und urteile schnell und unverhohlen oder bin so sehr mit meinem Tun beschäftigt, dass ein etwaiger Blick auf mich ein sehr sparsamer wird und nur als Hilfestellung für diverse Handlungen dient. Der nachdenkliche Spiegelblick benötigt demgegenüber ausreichend Zeit. Wenn ich mir diese Zeit nehme, kann ich wahrnehmen, wie ich auf mich schaue, erleben, wie sich dieser Blick anfühlt und auswirkt, nachdenken, was ich daraus gewinne, herausfinden, ob und weshalb mir mein Blick auf mich selbst angemessen erscheint, meine urteilenden inneren Stimmen ordnen und etwas tun, um meinen Blick auf mich zu verändern.

Vielleicht stört mich der (postmoderne?) Trend, die Bedeutung dessen, was ich über mich denke und erzähle zu nivellieren, deshalb so sehr, weil ich die Entdeckung, Erforschung, Reflexion und in der Folge Gestaltung des eigenen Seins für sehr wichtig halte. Ich bin betrübt, wenn ein Mensch, der mir nahe kommt, ständig glaubt so zu sein, wie seine Abwehrmechanismen, und ich mag es, wenn ich jemanden mit sich und dem wie er sich sieht, stimmig erlebe.

... DIE ANDEREN ALS SPIEGEL

Mystiker raten von konkreten Spiegeln ab – man solle sich im Gesicht der anderen spiegeln, in ihrer Zufriedenheit oder Unzufriedenheit, Entspannung oder Anspannung. Ich weiß nicht, ob ich den Verdacht haben soll, dass dies – ähnlich wie früher in Klöstern – eher der Vermeidung angenommener Eitelkeit oder Selbstbezogenheit dienen soll oder ob daraus etwas zu lernen ist.

Wenn ich mich in anderen Menschen spiegle, sehe ich vorerst einmal nicht mich, sondern sie, und weiß nicht, was von dem Wahrgenommenen Echo meiner Person und was Ausdruck ihres eigenen Menschseins ist. Ich mache Erfahrungen mit ihren Gesichtern, denke über meine Annahmen nach, spreche darüber, und lerne nach und nach aus dem, was ich schließlich als Reaktion der anderen auf mich zu identifizieren vermag, darauf zu schließen,

wie ich auf sie wirke, wer ich für sie bin. Sich in den Gesichtern der anderen zu erblicken und mit dem Gesehenen entsprechend umzugehen, wird erst dann zur mühevollen Aufgabe, wenn das, was ich von mir weiß, sich mit dem, wie ich zu wirken scheine, nicht mehr vereinbaren lässt. Wenn ich bemerke, dass der Beobachterblick, den ich mir selbst zuwerfe, sich von dem der anderen deutlich zu unterscheiden beginnt, kann ich an meinem eigenen Blick zweifeln oder mich von dem der anderen distanzieren. Es gibt Blicke, die in Eigenbewegungen innehalten, den Atem anhalten, erschrocken zusammenzucken lassen. Der desinteressierte Blick vermittelt das Gefühl, ins Leere zu laufen, der gekränkte Blick verwandelt das Gegenüber in einen schlechten Menschen. Das soziale Miteinander produziert gerade dort wo es sich schwach, lieb und verletzlich zeigt, seelische Schiefhaltungen – man duckt sich beschwichtigend, zieht sich vornehm zurück, lächelt vage, weil man nicht mehr stören will bzw. endlich seine Ruhe haben. Die einen geraten ins Abseits, die anderen passen sich an, die dritten lösen sich im Blick und Gerede, das sie freundlich umgibt, auf. Manche versuchen ihren Mitmenschen über lange Zeit, einen anderen Blick auf sich abzurufen – und scheitern möglicherweise daran, dass sie bereits internalisiert haben, wogegen sie kämpfen.

„Bring den Menschen in die unrichtige Atmosphäre und nichts wird funktionieren, wie es soll. Er wird an allen Teilen ungesund erscheinen. Bring ihn wieder in das richtige Element, und alles wird sich entfalten und gesund erscheinen. Wenn er nun aber im unrechten Element ist? Dann muß er sich damit abfinden, als Krüppel zu erscheinen.“
(Ludwig Wittgenstein)⁸

Ich lerne aus dem sozialen Miteinander, wie sich Blicke anfühlen können – von innen und von außen – und welcher Blick gut tut. In langsamer und mühsamer Arbeit extrahiere ich aus all den Blicken, die ich erlebe und die mir zur Verfügung stehen jenen Blick auf Welt, der mir entspricht. „Identität“⁹ wird für mich erst dann spürbar und in der Folge handhabbar, wenn ich mich alleine auf sie beziehen und sie auch körperlich erleben kann.

Deshalb halte ich viel von Rückzugsräumen – vor allem gegenüber sozialen Bezügen, die genauso in die Welt schauen wie ich, und hole mir Blicke, die mir bei dieser Arbeit der „Unterscheidung der Geister“ hilfreich sind.

... Blicke auf sich selbst

Wenn ich mich selbst betrachtend über mich nachdenke, tue ich das, indem ich zwischen mir und mir unterscheide. Ich schaffe einen Vordergrund und einen Hintergrund, entwerfe verschiedene Möglichkeiten der Identifikation mit bestimmten „Blicken“, erlebe verschiedene Zugänge zu mir selbst - und bemerke, was das bezüglich mir und meiner Welt bewirkt. Ich beobachte, wie ich mich anschauend erschaffe und was ausgehend davon aus mir wird. Im Blick auf mich selbst entwickelt sich ein Beziehungsverhältnis zwischen mir und mir und unter Umständen auch ein Konkurrenzverhältnis zwischen meinen unterschiedlichen Beobachterblicken.

Wie die meisten wissen, sind solche Spiegelblicke nicht nur vergnüglich. Manche dieser inneren urteilenden Stimmen wirken unangenehm und gleichzeitig überzeugend, die unterschiedlichen Beobachter scheinen miteinander um Glaubwürdigkeit zu ringen. Aufgrund eines ungeeigneten Beobachterblicks, kann sich eine Beziehungsstörung¹⁰ entwickeln, die schwer zu unterbrechen ist. Ich bin (wie andere wahrscheinlich auch) immer wieder in

⁸ Aus „Vermischte Bemerkungen“, zitiert nach: Ludwig Wittgenstein, Werksausgabe in 8 Bänden, Band 8, S. 509.

⁹ die sich in meinem Verständnis mehr in einer Form des Lebenszugangs zeigt als aus einem bestimmten Ensemble von Eigenschaften bzw. Sichtweisen konstituiert

Gefahr, das nüchterne Beobachterauge mit jenem kalten und misstrauischen Blick zu verwechseln, der mich mir selbst fremd werden lässt.

Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Spiegel-Blick ist Beziehungsarbeit. Wenn ich etwa versuche, an der kritischen Stimme meines nüchternen Beobachters vorbei, nett zu mir zu sein, wird das leicht zu einer Aktion im Sinn einer weiteren Konstruktion von Pseudo-Identität. Ich nehme Kritisierenswertes wahr, habe aber gelernt, dass ich stattdessen Positives sehen sollte – also versuche ich Positives zu sehen, ohne mich selbst davon überzeugen zu können. Ich tue bloß so, als ob ich mich anerkennen würde. Das wiederum bemerkt meine kalte kritische Stimme, wirft es mir vor – und ich gerate in der Folge zunehmend ins Abseits potentiell depersonalisierender Gedankengänge.

Die Beziehung des Klienten zu sich selbst stellt für mich auch im Kontext systemischer Therapien einen wesentlichen Schwerpunkt dar. Ich konzentriere mich oft mehr auf den Beobachter oder Erzähler als auf seine Beobachtungen und Erzählungen, mehr auf den Spiegelblick als auf das Spiegelbild. Ich versuche dort Veränderungen zu initiieren, wo sich - trotz aller Versteifungen und Schiefhaltungen auf anderen Ebenen – Gestaltungsmöglichkeiten (Beweglichkeiten) und Gestaltungsmotive (Schmerzen, Bedürfnisse) ergeben.

Eine der Gefahren lösungsorientierter Ansätze besteht für mich darin, dass über den kommunikativen Kontext der Therapie zwar ein neuer Beobachterblick entfaltet werden kann – gleichzeitig aber die „Stimmen“ der anderen Blicke, die den Klienten über Jahre begleitet haben, im Dienst des Therapieerfolgs kommunikativ marginalisiert werden, obwohl sie in seiner Psyche weiterhin wirken. Der Klient folgt dem lösungsorientierten Blick des Therapeuten, ohne sich selbst davon überzeugen zu können.

Mir persönlich wird in diesem Zusammenhang das Moment der Wahl von Stimmen, Perspektiven, Blicken immer wichtiger. Einer meiner Hauptkritikpunkte an sozialkonstruktionistischen Ansätzen ist, dass sie mit der Theorie von der „Auflösung des Selbst im Chor des Geredes“, jenes Persönlichkeitselement dekonstruieren, das zumindest versuchen kann, zu wählen bzw. sich zu positionieren. Ich halte die Idee, dass es – bei aller Relationalität und Kontextualisierung, die es zu beachten gilt - etwas gibt, das ich als meine Identität nicht nur bezeichnen, sondern auch haben, erleben und spüren kann, für eine wichtige. Selbst wenn sie ausgehend von theoretischen Prämissen und innerhalb der jetzigen gesellschaftlichen Phänomene nicht mehr so selbstverständlich ist wie früher, entspricht sie dennoch den Alltagserfahrungen der meisten ganz normalen Leute und stellt die Basis dafür dar, sich gegenüber dem Kommunikativen positionieren bzw. davon unterscheiden zu können. Ich muss zugeben, dass das meinen Vorlieben mehr entspricht als in Diskursen (die in diesem Zusammenhang fast die Stelle des alten Gottes einnehmen) aufgelöst zu werden.¹¹

... DER BÖSE BLICK

Folgt man dem Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens, so ist die Angst vor dem „bösen Blick“ eine für Menschen weltweit charakteristische Universalie: Personen, deren Seele durch irgendeine böse Eigenschaft, wie Zorn, Eifersucht usw. affiziert ist, beeinflussen den Körper und seine Säfte und senden aus den Augen gleichsam vergiftete Pfeile aus, die Menschen und

¹⁰ in systemischer Diktion: „ein psychisches Problemsystem“

¹¹ Inzwischen – und von diesem Kongress ausdrücklich bestätigt - ist es ja glücklicherweise wenigstens wieder gestattet, ein Ich zu haben. Ich kann mich noch an Diskussionen vor 3-4 Jahren erinnern, wo der Versuch unternommen wurde, das Bedürfnis nach Unterscheidung zwischen Selbst und Diskurs als Teil eines (gesellschaftlich übernommenen) dominanten Geredes weg zu erklären. Allerdings fürchte ich, dass – sobald es wieder modern wird, jenseits aller Diskurse jemand zu sein – die meisten Systemiker behaupten werden, nie auch nur irgendetwas anderes vertreten zu haben.

Tiere krank machen – der böse Blick ist auch ein neidischer Blick. Der böse Geist wird in den Ausprägungen dieses Aberglaubens oft sehr real erlebt: er stürzt sich auf sein Opfer um sein Fleisch zu essen und sein Blut zu trinken. Viele Zauberwirkungen und Krankheiten werden dem bösen Blick zugeschrieben, Spiegel zerspringen unter ihm. Um sich zu schützen, ist es wichtig, den Menschen mit bösem Blick früher zu sehen als umgekehrt.

Spiegel gelten als mächtig und heilkräftig (deshalb bringt es Unglück wenn sie zerbrechen). Sie helfen (ähnlich wie Abwehraugen) gegen den bösen Blick: sehen das was hinter einem ist, können vermehren, zeigen ein seitenverkehrtes Bild des Betrachters, der – sobald er sich erkennt - sich vor spielerischer Eitelkeit und Selbstbezauberung fürchten muss. Das Spiegelbild wird als erweitertes Selbst, animistisch als Seele gedeutet. Kinder hatten Spiegelschauverbote, beim Tod eines Menschen wurden Spiegel umgekehrt oder verhängt. Es ist eine Doppelgänger - Seele, die im Spiegel eingefangen wird, was dem im Spiegel geschieht, geschieht dem Wesen selbst (deshalb lässt man Tiere in den Spiegel sehen, um sie ans Haus zu gewöhnen).¹²

Es ist natürlich reizvoll, die Scheu vor manchen Beobachterblicken im systemischen Umfeld und speziell im Zusammenhang mit dem Kongress als Angst vor dem „bösen Blick“ zu deuten – eben jenem, der vergiftete Pfeile aussendet, die Systemiker krank machen. War es unter anderem Aufgabe des Kongressteams, solche Blicke zu vermeiden? Handelte es sich bei den überall herumhängenden, netten Spiegeln um Abwehrzauber gegen den „bösen Blick“? Mit welchen Gedanken beschäftigten sich Menschen, denen es im Zuge ihrer aufwendigen 2jährigen Vorbereitungen sukzessive immer weniger um das Thema als um den reibungslos-lustvollen Ablauf einer lieb gewordenen Veranstaltung gehen musste? Welche Blicke wollten sie fördern, welche hindern? Was galt für sie als „schädlich“ bzw. „heilsam“? Fanden sie bei alledem noch manchmal Zeit, selbst in den Spiegel zu sehen, um sich mit den eigenen Blicken auf den Kongress und auf die Dynamiken seiner Vorbereitung zu beschäftigen? Wendeten sie ihr systemisches Reflexionspotential an? Wann hörten sie damit auf? Und wenn all das stattgefunden hat - warum wurde darüber nicht berichtet?¹³

Sich im systemischen Feld (aber wahrscheinlich nicht nur dort) nackt vor den eigenen, gut beleuchteten Spiegel zu stellen, scheint tabu zu sein. Sich als Mensch zu zeigen, der ringt und sich irrt, Erfahrungen macht und sich etwas wünscht, der sucht und findet – und aus all dem für sein therapeutisches Tun lernt - bleibt schwierig und schien mir in den Erzählungen der Vortragenden, wenn überhaupt, eher in der Vergangenheit situiert. Sie redeten großteils über andere Personen und nur am Rand oder implizit über sich. Vielleicht gehört sich das unter den Gegebenheiten allgemein üblicher Kongressdiskurse ja auch so – schließlich sollte die Veranstaltung nicht in Selbsterfahrung ausarten.¹⁴ Doch wozu dann dieses persönliche, ja fast intime Thema? Ich habe auf diesem Kongress den Eindruck gewonnen, dass Systemiker, die in den Spiegel schauen, nicht sich selber sehen, sondern andere – primär solche, die hinter ihnen stehen: es wird zitiert, über Klienten erzählt, die eigene Person aus dem peripheren Sehen heraus erwähnt und – ein wenig verschämt – berichtet, dass sie im Anschluss an Therapien hie und da zweifelt und nachdenkt wie ein ganz normales menschliches Wesen. Was ich vermisste, war die bewusste Reflexion dieses Wahrnehmens, Denkens und Zweifels, die Suche nach Erweiterung und Schärfung des Blicks auf sich, die

¹² Diese Informationen stammen aus dem Handwörterbuch des deutschen Aberglaubens (Hrsg.: Hanns Bachtold-Stäubli); 1927/ 1986, Walter de Gruyter & Co., Berlin) und aus dem Buch von Otto Koenig: Urmotiv Auge. Neu entdeckte Grundzüge menschlichen Verhaltens, Piper 1975

¹³ Ich habe keinerlei Absicht, hier das Kongressteam zu kritisieren, das viel Arbeit investierte und sich in diesem sozialen Kontext „explizit Andersartiges“ wahrscheinlich gar nicht leisten konnte.

¹⁴ Wie so oft gilt diese ja gewissermaßen als unschicklich und obszön – nicht geeignet für den öffentlichen Raum, auch nicht für „normale“ Ausbildungsveranstaltungen, sondern ausschließlich passend im intimen, „geschützten“ Feld unter der Begleitung speziell von allen anderen Interessen freigehaltener (Lehr)Therapeuten.

Analyse und Infragestellung von Fokus, Form, Logik und Ausdruck des eigenen Interesses und Lernens – natürlich alles im Zusammenhang mit der eigenen Arbeit. Ich erfuhr nur wenig über das therapeutische Ich, welches im Moment des Blicks auf sich selbst, in spezifischer Weise wahrnimmt, fühlt, denkt, erzählt. Was mich an den anderen wirklich interessiert hätte, blieb unter dem Schleier vertrauter Diskurse geradezu verborgen.

Auch nach oben wurde gesehen – auf die hehren Ideen über Haltung, Sanftheit, Schönheit und Respekt, auf die Treue zur eigenen Vergangenheit und ihren Vertretern, auf die Einbettung des Ideengebäudes in das wichtige Gerede der Gebildeten. In diesem Zusammenhang tut es dann anscheinend gut, den einen oder anderen Philosophen so zitieren zu können, dass er als „eigentlich immer schon systemisch“ erscheinen kann oder ein Urteil darüber abzugeben, wie es in Zukunft mit den Systemikern weitergehen wird bzw. soll. Manchmal schien die in Ausbildungen altbekannte Frage im Raum zu schweben: „Was ist systemisch?“ – Perspektiven und Ideen dazu wurden eingebettet und übersetzt in tradierte bzw. trendige Fachbegriffe, man holte sich das Einverständnis der anderen, sich – trotz tiefer Treue zur systemischen Grundideologie – mit so Interessantem, wie Gefühlen, dem Ich oder dem Körper beschäftigen zu dürfen. Konsens schien wichtig zu sein, es wurde geklatscht, wenig öffentlich widersprochen (und wenn, dann in Form von Klagen über mangelnde Animation oder zu große Anstrengung). Die Vortragenden nahmen aufeinander positiven Bezug, wie Diplomaten – sie schienen Teil eines Gesamtarrangements zu sein, das (nicht zufällig) in sozialkonstruktivistischen Diskursen dann als „Tanz“ bezeichnet wird.

Ich habe mir im Blick auf mein systemisches Umfeld in den letzten Jahren hie und da die Freiheit und Bosheit genommen, es mir in Form unterschiedlicher Metaphern vorzustellen. Musikalisch betrachtet hatte der Kongress für mich den Charakter einer Suite, die zur Ergötzung beim Essen, Sprechen und Tanzen dient. Ich könnte ihn auch als netten Spaziergang unter Freunden mit Aussicht auf das weite Land systemischer Therapie beschreiben. Oder als Einladung einer fürsorglichen Mutter zu einem guten, reichhaltigen Mahl mit allen Gängen. Waren die inhaltlichen Veranstaltungen Rahmenprogramm für die geselligen Treffen unter Kollegen oder umgekehrt? Kritische Auseinandersetzung und Berührung fanden aus meiner Sicht eher in den tendenziell marginalisierten Zwischen- und Nebenräumen statt. Im Plenum gab es kaum Platz dafür – die Spielregeln dort schienen klar: oben reden welche, die etwas Wichtiges zu sagen haben – unten sitzen solche, die zuhören, lernen und klatschen sollen. Kritisches sagt man kurz und nach Möglichkeit nicht in der Öffentlichkeit. Insgesamt musste dabei herauskommen: toller Kongress, tolle Systemiker. War das Ziel damit erreicht? Kein Wunder, wenn sich in einem fachlichen Umfeld, in dem so viel Wert auf soziale Verbindlichkeit und mitmenschlichen Umgang gelegt wird, die Dissonanz von alleine verbietet. Auch ich habe gelernt, meine Störungen freundlicher zu verpacken.

Ich empfinde inzwischen weniger Ärger als Verwunderung über die von mir wahrgenommene Distanz zu Beobachterblicken und Diskussionsszenarios, die dabei helfen könnten, sich ein wenig von den eigenen Gewohnheiten zu entfernen. Um mangelnde Bereitschaft zu guter Arbeit oder fehlende menschliche Qualität zur Auseinandersetzung kann es sich nicht handeln – im Bereich methodischer Ausrichtungen wie praktischer Vorgehensweisen habe ich die systemische Therapie und meine systemischen Kollegen immer sehr geschätzt. Handelt es sich schlicht und einfach um Angst? Will man primär in Ruhe gelassen werden, weil hier Schwächung, Kränkung, Beschämung, Neid, Gefahr drohen? Wie lässt sich der „böse Blick“ vom kritischen Blick so unterscheiden, dass sich dieser Unterschied auch in einem Frieden liebenden, Konkurrenz scheuen, Harmonie bedürftigen Umfeld sozial vermitteln lässt? Wie lässt sich mit dem kritischen Blick leben?

... KÖRPERRESONANZ

Wende ich mich vom Spiegel ab und vergesse ihn bzw. diese spezifische Art der Selbstbeobachtung, sind es vor allem mein Körper und seine Empfindungen, die mich erleben lassen, dass ich – jenseits aller Perspektivität von Beobachten und beobachtet Werden und jenseits aller theoretischen Überlegungen zur relationalen Auflösung des Selbst – ein eigenständiges, unabhängiges, einzigartiges Lebewesen bin.¹⁵ Ich fürchte, dass der andauernde Blick auf das Bild, das der Spiegel zurückwirft – also etwa auf die Vorstellungen, Sichtweisen, Erzählungen, die Menschen miteinander produzieren – manchmal vergessen lässt, wie es dem Körper dessen geht, der solche Blicke wirft und solche Bilder sieht. Körper spiegeln in ihren Reaktionen den eigenen Blick auf sich selbst. Sie reagieren nicht nur darauf, was gesehen, sondern auch wie geschaut wird.

Um diesen Körper überhaupt wahrzunehmen, ist es für mich sinnvoll, mich zeitweise weniger in den Augen der anderen, meinen Gedanken oder einem realen Spiegel, sondern in ihm zu reflektieren. Dabei hilft einfacher Weise alles, was der Entspannung dient bzw. diverse „Teufelskreise“ der Anspannung unterbricht – Rückzug und Ruhe, um ihn erleben zu können.

Ich erkundige mich bei meinen Klienten immer öfter, wie ihr Körper auf das reagiert, was sie bei sich sehen, über sich sagen und denken – und begnüge mich dabei nicht mit dem Erfragen von Gefühlen (weil ich als Antwort auf Fragen nach Gefühlen meist Gedanken über Gefühle höre). Ich beobachte ihre Mimik, Gestik, Haltung, den Klang ihrer Stimme und wie das alles auf mich und meinen eigenen Körper wirkt. Ich versuche mit ihnen gemeinsam herauszufinden, wie es sich anfühlt, so einen Blick zu haben, wie sie. Ich prüfe, wie mein eigener Blick auf mich und auf sie wirkt. Und ich interessiere ich mich dafür, welcher Blick sich gemäß der eigenen Eigenarten und Bedürfnisse körperlich besser anfühlt und wie es gelingen könnte, ihn öfter einzunehmen. Manchmal ist es dann nicht die Arbeit an Wahrnehmungen, Gedanken oder Sprache, die Veränderungen im Blick auf sich und Welt ermöglicht, sondern konkrete Interventionen, die dazu verhelfen, körperlich intensiver und differenzierter zu empfinden.

Der Kongress hatte bezogen auf den Körper sicher die eine oder andere gute Wirkung. Schöne Landschaft mit morgendlichen Wolkenwirbeln, köstliches Futter, spätnachts das Lachen heimkehrender Spaziergänger, laue Luft, Bewegung – es gab genügend Raum, sich in gutes Licht zu stellen und den eigenen Anblick als systemische Gemeinschaft zu genießen, man konnte sich für das Workshop auf den Balkon setzen und eine Menge netter Leute begrüßen. Ich erlebe die ÖAS als einen sehr „mütterlichen“ Verein (durchaus auch im positiven Sinn), was mir (in meinem Bedürfnis, Unterschiede zu machen um Freiräume zu eröffnen) die interessante Erfahrung vermittelt, dort manchmal jene Aspekte zu betonen, die eher „männlich“ konnotiert sind.

Auch die Beschäftigung mit dem Körper erfordert unterschiedliche Blicke – eine Wellness-Landschaft umgibt ihn mit warmer Luft, angenehmen Gerüchen, sanften Massagen, getönten Spiegeln und fördert den Zugang zu ihm – man entspannt sich, fühlt sich wohler in der eigenen Haut. Diverse Professionisten, die sich mit konkreten Schiefhaltungen und Verspannungen beschäftigen, brauchen für ihre Arbeit viel Licht, eine genaue Wahrnehmung und eine Menge Kenntnisse und Erfahrung. Qualität und Achtsamkeit gibt es da wie dort. Der

¹⁵ Die Relativierung, die mir im Anschluss an diesen Satz aufgrund meiner latenten metarefektorischen Neurose gleich einfiel: „... bzw. es zumindest sein möchte“ stimmt nicht, wenn ich mich beim Eindruck, jemand zu sein, ganz auf meine Empfindungen verlasse. Was auch immer mir das in meinem Hirn bzw. Organismus nahe legt – ich glaube ihm, wenn es mir vermittelt, dass ich da bin und es ist sehr mühsam, mich von etwas anderem zu überzeugen. Und wozu auch?

Spiegel, der mir sagt: „Du bist die schönste im ganzen Land“ ist ein anderer als jener, der mir auch das zeigt, was ich eigentlich gar nicht wissen wollte, und mich „alt“ aussehen lässt. Beide zusammen machen Unterschiedliches mit mir und aus mir und verhelfen zu einer gewissen Tiefenschärfe bzw. Räumlichkeit in der Selbstwahrnehmung..

... DER ETHOLOGISCHE BLICK

Der ethologische Blick vermag Menschen einfach als „komische Viecher“ zu betrachten, die – jenseits ihrer intellektuellen, sprachlichen und kulturellen Fähigkeiten, mit denen sie ihre biologische Grundstruktur umkleiden können (und müssen) – an sehr banalen Lebensaspekten Interesse zu haben scheinen: etwa daran, zumindest in irgendeinem Bereich wichtiger, stärker und mächtiger als ein anderer zu sein und sexuell bzw. sozial attraktiv zu wirken. Sie legen Wert auf eine geeignete Nähe bzw. Distanz zueinander, auf einen eigenen selbst gestalteten Bereich, sie lieben es, sich zu pflegen und gepflegt zu werden, und mögen ihre Jungen, solange diese sich lieb und herzlich zeigen. Sie sind Gewohnheitstiere, die manche Veränderungen nur schwer verkraften, und unterbrechen die Bequemlichkeit ihrer Abläufe nur, wenn es einen Grund dafür gibt.

„Fremdes“ ist für sie – wie für alle sozialen Tiere – gewöhnungsbedürftig, sie fühlen sich mit dem Lebensraum, den Lebensweisen und den Menschen verbunden, mit denen sie aufgewachsen sind. Auch auf den komplexesten Ebenen ihrer sozialen Strukturen – etwa auf Kongressen - schaffen sie sich Situationen, in denen ihnen die vertrauten Gesichter und Verhaltensmuster begegnen können. Zumindest in den Geschichten, die sie einander (auf sehr unterschiedliche Art) immer wieder erzählen, kehren die altbekannten Grundmotive in äußerst vorhersehbarer Weise wieder.

Ethologisch orientierte Beobachterperspektiven vermitteln einen Eindruck darüber, wie es menschlichen Lebewesen in bestimmten Situationen geht, was an einfachen Dingen ihnen unter Umständen gut tut. Die Banalität eines solchen Interessensfokus verhilft zur Entdramatisierung von Beschreibungsformen und zu einem gewissen Verstehen und Respekt, zumindest auf der Ebene basaler Bedürfnisse. Ob der eigene Bereich nun mittels Kämpfen, Schreien oder durch ein Türschild bzw. entsprechendes Imponiergehabe bezüglich eigener methodischer Ansätze markiert wird – revierbildend sind wir alle. Es macht keinen großen Unterschied, ob der eigene Rang mittels spitzer Bemerkungen in ausgefeilten Kongressreflexionen oder durch entsprechend dominantes Verhalten in der Öffentlichkeit betont wird. Auf welche Art und Weise wir Stimmführung und soziale Körperpflege betreiben, einander beschwichtigen oder zu Auseinandersetzungen reizen, ist eine Frage des kulturellen Umfelds, Geschmacks, der persönlichen Vorliebe - ethologisch gesehen sind wir bloß menschliche Tiere, deren Vorstellungen und Werthaltungen, Denken und Sprache die spezifische Form von Verhaltensweisen prägen – nicht aber den grundlegenden Charakter der Empfindungen und Bedürfnisse, die durch sie verwirklicht werden.

... DER BLICK DER VERNUNFT¹⁶

Ich persönlich habe die Einsicht gewonnen, dass vernünftiges Denken Klienten wie Therapeuten vieles erspart: unnötiges Lesen und Ansammeln von Informationen, unnötige Investition von Geld, Irrwege, blinde Flecken, Unmengen klinischer und theoretischer Fachliteratur, sich all zu viel merken oder auswendig lernen müssen, Strategien anwenden, sich Epigonen anschließen, sich Sorgen machen, übertreiben, dramatisieren usw.. Vernunft

hilft gegen Angst, Oberflächlichkeit, Abhängigkeit und Eile, sie fördert Gesundheit, Gelassenheit und sogar Lebenslust.

Und sie erfordert genaue, konzentrierte Arbeit.

An sich ist vernünftiges, differenzierendes, konkretisierendes, kontextualisierendes Fragen immer Methode guter alter (nicht nur systemischer) Praxis gewesen. Psychotherapie in diesem Sinn induziert Vernünftigkeit. Es scheint auch in systemischen Therapien nach wie vor wichtig zu sein - nach einer Phase des kennen Lernens, Beschnuppens, neugierig Explorierens - mit der eigentlichen therapeutischen Arbeit zu beginnen¹⁷. Diese besteht unter anderen in einem zähen, achtsamen Sichten, Reduzieren, Ordnen, Konzentrieren dessen, was nach reiflicher Überlegung wert ist, erforscht zu werden, aus einer genauen Beschäftigung mit dem jeweils anderen (Problem/ Gegenüber), um etwas darüber zu erfahren. Dabei helfen natürlich Wissen und Kenntnisse – Theorien mittlerer Reichweite, wie sie auch auf diesem Kongress gefordert wurden.

Besonders hilfreich erlebe ich den vernünftigen Blick, wenn es um das Erforschen des Hintergrunds der eigenen Fragestellungen, Prioritäten, Hypothesen und Ordnungskategorien geht – um jenen Lernprozess, der systemische Therapeuten einsichtig werden lässt. Das größte Hindernis dabei ist aus meiner Sicht, die selbstverständliche Annahme, der eigene Blick sei bereits ein vernünftiger, das eigene Denken und Reflektieren folge entweder bereits den Gesetzen der Logik oder – und auch das hört man manchmal in systemischen Kreisen – Logik und Vernunft seien gar nicht nötig, um Denken zu klären. Ich persönlich teile diese Ansicht nicht, erlebe das denken Lernen phasenweise als mühsame Arbeit und bin auf diesem Weg erst ein kurzes Stück gegangen, weil ich oft innehalten muss, um manches genauer bzw. immer wieder zu untersuchen.

Natürlich muss man nicht an alles vernünftig herangehen. Und es ist auch nicht gesagt, dass vernünftiges Vorgehen immer befriedigend ist. An der eigenen Urteilsfähigkeit und der des Gegenübers zu arbeiten ist eine Möglichkeit, wenn man sich auf eine eher entspannte, handhabbare, konzentrierte und klare Form und mit einem geeigneten Maß an Energie und Anstrengung für etwas interessieren bzw. es gestalten will.

6.2 SCHLUSSFOLGERUNGEN

„Wissen Sie, es ist mir klar, dass es schwierig ist, *richtig* über Gewissheit, Wahrscheinlichkeit, Wahrnehmung usw. zu denken. Aber es ist womöglich noch schwerer, wirklich ehrlich über Ihr Leben oder das anderer Leute nachzudenken oder zu *versuchen* nachzudenken. Und das Unglück ist, dass das Nachdenken über diese Dinge nicht erregend ist, sondern oft einfach ekelhaft. Und wenn es ekelhaft ist, ist es am *wichtigsten*.“ (Ludwig Wittgenstein)¹⁸

Wenn ich mich in meinen kritikfreudigen Zeiten mit meinem Spiegelbild konfrontiert sehe (etwa weil liebe Freunde es mir vorhalten), denke ich zwar immer noch, dass ich gemäß meiner eigenen Wahrnehmungen und Vorlieben recht habe, mich zu artikulieren – doch bin ich mir in meinen „missionarischen“ Ausdrucksformen, unabhängig von dem, was ich sage, nicht mehr so ganz geheuer. Wie kann ich die mangelnde Bereitschaft meiner Kollegen zur

¹⁶ Vernünftigkeit ermöglicht Weltbemächtigung, lässt auf nüchterne Weise handlungs- und entscheidungsfähig werden. Mit dem Blick der Vernunft meine ich hier die Haltung oder Bereitschaft logisch zu denken.

¹⁷ Um nicht missverstanden zu werden: ich betone in diesem Satz, dass es in Therapien für Therapeuten und Klienten phasenweise auch um vernünftige Arbeit gehen muss. Ich will damit nicht behaupten, dass sich nichts Therapie nennen darf, was nicht den Charakter vernünftiger Arbeit trägt.

Selbst- und Schulenkritik beklagen, wenn ich nicht bereit bin, mich in der spezifischen Art meiner eigenen Kritiklust in Frage zu stellen? Da ich allerdings annehme, dass nur wenige interessieren wird, was ich an Einsicht im Blick auf mich selbst gewonnen habe, fasse ich mich kurz.

Ich ertappe mich immer wieder dabei, dass ich Grenzen gegebener sprachlicher und denkerischer Normen zu überschreiten versuche.¹⁹ Ich mache das, um in den Bereichen, die unmittelbar diesseits und jenseits solcher Grenzen liegen, neues Land zu entdecken, in dem ich mich in der Nähe der anderen so bewegen kann, wie ich will.²⁰ Im fachlichen Austausch betone ich deshalb tendenziell mehr das, was mich von anderen unterscheidet als das, was mich mit ihnen verbindet. Ich lasse mich nur sehr ungern einer bestimmten methodischen Strömung zuordnen und unterbreche Bewegungen begeisterter Zustimmung, die von anderen gerade angenehm erlebt werden, mit lästigen Gegenargumenten – vielleicht weil ich nicht vereinnahmt werden will. Ich störe, werde darauf hingewiesen und lerne, wie ich wirke. Langsam wird es möglich, auf eine kritische Weise zu schauen, die entspannter und undramatischer wirkt und den Lebewesen, die mit mir konfrontiert sind, weniger „gegen den Strich geht“, sodass sie mich seltener „kratzen“.

Im Blick in den Spiegel denke ich weniger darüber nach, wie ich bin, als wie ich sein will. Und komme (als brave Systemikerin) zwar darauf, dass ich das nur für die spezifische kontextuelle Situation entscheiden kann, dass ich im Zuge dessen aber Ähnlichkeiten in der Form des Lebenszugangs oder Selbstausdrucks finde, aus denen sich sukzessive das entfaltet, was ich als meine „Identität“ erkennen möchte. Im Versuch, meine „inneren Stimmen“ und „Ausrichtungen“ zu unterscheiden, bemerke ich, dass es eigentlich ein ganz bestimmter Blick ist, nach dem ich immer wieder Ausschau halte. Dieser Blick ermöglicht mir, Menschen und Situationen auf jene Art entgegen zu treten, die ich bevorzuge.

Der von mir präferierten Art der Selbstreflexion habe ich im Rahmen dieses Kongresses nur in einem sehr kleinen Kreis folgen können. Zum einen hätte ich dazu in mich gehen müssen und nicht aus mir heraus, zum anderen die Möglichkeit haben, mich länger und konzentrierter mit einem der vielen angeschnittenen Themen zu befassen. Andererseits ermöglichte mir gerade die kritische Beschäftigung mit dieser Veranstaltung Gedankengänge, auf die ich sonst vielleicht nicht gekommen wäre.

Ich hatte den Eindruck, dass die Idee, über freundliches und respektvolles Reden und Zuhören entstehe ausschließlich Gutes, in dem systemischen Umfeld, das diesen Kongress prägte, für einen der wichtigsten Wirkfaktoren gehalten wurde. Doch werden wir zu besseren Systemikern, wenn wir einander schön reden? Ist es der Zauberspiegel von Schneewittchen`s böser Stiefmutter, der uns Heilung ermöglicht, wenn wir blind sind?

Der Spiegel, der mich in den letzten Jahren als Systemikerin weiter gebracht hat, wirft ein Bild von mir zurück, das ich ursprünglich gar nicht sehen wollte. Trotzdem denke ich, dass in Psychotherapien wie im kollegialen Austausch Zugang auch möglich sein sollte, wenn er sich nicht unbedingt nur sanft zeigt und dass neben Begegnung auch Entgegnung und

¹⁸ Brief an Malcolm

¹⁹ Das Grenzgängerische an mir besteht unter anderem darin, dass ich nach Tabuisiertem frage, die grundlegenden Prämissen meiner eigenen therapeutischen Schule kritisiere und lästiger Weise nicht nachlasse, mich mit dem Blick eines skeptischen Philosophen zu befassen und darüber zu erzählen.

²⁰ Neben der Lust an urtümlichen, Natur belassenen Gebieten, motiviert mich hier sicher auch Angst, eine mir nur allzu bekannte Erfahrung könne sich wiederholen: dass ich nur dann als hilfreich erlebt werde, wenn ich mich anpasse, meine diversen Funktionen erfülle und mich einer freundlichen Ignoranz, die sich selbst respektvoll und tolerant nennt, unterwerfe. Ich liebe das eigenständige Erkunden von Landschaften, gehe gerne „wild“ und mag es gar nicht, das alte Spiel vom Hasen und von Igel zu spielen und mir an diversen Endpunkten sagen zu lassen: „Ich bin schon da!“

Auseinandersetzung stattfinden müssen. „Eine wirkliche Begegnung würde bedeuten, dass wir auf einen Widerstand stoßen, auf eine andere Person, die eine Grenze setzt“, hieß es im Einleitungsvortrag. Wenn ich mir für den Prozess der Selbstreflexion bloß ähnliche und noch dazu positiv konnotierende menschliche Spiegelbilder suche, werde ich nicht in die Lage kommen, anhand der Erfahrung der Unterscheidung und Reibung zu lernen.

Ich trage Spiegel, die mir helfen, den bösen Blick abzuweisen ...

... und ich schätze den Spiegel, der den Basilisken in mir zerspringen lässt.

5 HELFEN WIR UNSEREN KLIENTEN AUCH BEIM WIDERSTAND? BEITRAG ZUM ÖAS KONGRESS 2006

(folgt im Oktober 2006)

6 IN WESSEN DIENST STEHEN WIR?

ÜBER DIE SCHWIERIGKEIT UND MÖGLICHKEIT ETHISCHER FRAGESTELLUNGEN IN ARBEITSBEZOGENEN BERATUNGSPROZESSEN

6.1 AUSGANGSPUNKT ...

Eine Gesellschaft, die sich mit ständigem wirtschaftlichem Wachstum beschäftigt, ist bestimmt von der Angst, gegenüber Konkurrenten nicht bestehen zu können. Hoch technisierte Unternehmen produzieren Mehrwert, indem sie Arbeitskräfte reduzieren. Förderungen im Kunst-, Kultur- und Sozialbereich werden eingeschränkt, um Ausgaben in Bereichen zu ermöglichen, die dem Wettbewerb dienen. Zusammenschlüsse zu größeren Einheiten führen zur Gleichschaltung operativer Abläufe. Die Arbeitswelt konstituiert sich zunehmend über die Standardisierung von Produktionsprozessen und Arbeitsplatzbeschreibungen und bevorzugt in der Folge voraussagbare und gleichzeitig hochgradig flexible Menschen. Ausbildungen werden vereinheitlicht, Mobilität gefordert. Erwünscht sind Menschen, die sich problemlos in bestehende Arbeits- und Lebensverhältnisse einordnen und im Dienst wirtschaftlicher Effizienz nutzen lassen.

Das Thema Arbeit wird unter solchen Bedingungen begleitet von der Angst zu versagen, nicht zu entsprechen, nicht wahrgenommen zu werden und in der Folge aus dem Netz wirtschaftlicher und sozialer Akzeptanz heraus zu fallen. Einerseits bestimmt Erwerbsarbeit nach wie vor alles, andererseits geht der Leistungsgesellschaft die Arbeit aus. Wenn man keine Arbeit hat, bedeutet das tiefe existenzielle Verunsicherung und soziale Isolation. Die Idee, dass man sich den diversen Erwartungen am Arbeitsplatz beugen müsse, um Erfolg zu haben, produziert geistig unmündige Arbeitnehmer, die sich auf Aufgabenerfüllung konzentrieren und ihre Kreativität und Eigenmotivation in den Freizeitbereich auslagern oder stagnieren lassen. Ein alternatives Selbstbild und andere Ideen zur Arbeit sind schwer aufrecht zu erhalten, weil es kein beruflich relevantes soziales Umfeld gibt, das dabei hilft, sie zu entwickeln und zu stabilisieren. Erzählungen und Gedanken über Menschen helfen dabei, bestehende Vorstellungen zu festigen und sich ihnen gegenüber besser behaupten zu können. Geschichten, die von diversen Defiziten erzählen, bleiben an den einzelnen Personen kleben und verhindern, dass über positive Entwicklungen berichtet wird. Sie wirken wie sprachlicher Treibsand und bringen Menschen, die sich nicht der Norm gemäß verhalten in den Geruch der Abnormalität. Schon Kinder werden misstrauisch beäugt und auf ihre zukünftige berufliche Attraktivität hin gewogen und geprüft, geordnet, strukturiert, angepasst. Sie sollen sich bilden lassen, Erinnerung wiedergeben können, zu guten Verwaltern einer dominanten Erzählung werden, die Arbeit bzw. Pflicht mit Fremdbestimmung gleichsetzt und nur die Wahl lässt, sich entweder anzupassen oder auf die Annehmlichkeiten einer geordneten Existenz zu verzichten.

Menschen, die sich aus Gründen der Existenzsicherung oder Effizienzsteigerung in Jobvermittlungs- bzw. Beratungskontexte begeben müssen, finden sich oft in einer ähnlichen Rolle wieder. Wenn sie sich gegen etwas verwehren, eigene Ideen verwirklichen wollen, nicht ausreichend mit Trainern, Institutionen und Arbeitgebern kooperieren, gelten sie schnell als unkooperativ, demotiviert und schließlich entbehrlich bzw. unvermittelbar. Unterstützende Maßnahmen tendieren dazu, sie in Ordnung bringen, sie anpassen bzw. ihre Defizite ausgleichen zu wollen. Stärken werden ausschließlich über erfolgreiche Anpassung an bestehende Strukturen sichtbar und nicht in der kreativen Abweichung davon. Misserfolge werden eher der Inkompetenz des Rat Suchenden zugeschrieben als den Gegebenheiten und Rahmenbedingungen, mit denen sich dieser konfrontiert sah. Letztlich schließen sich

Menschen, die sich auf dem Arbeitsmarkt unerwünscht erleben, den Beschreibungsformen an, die sie entwerfen. Sie ordnen sich in der Folge ein (oft unter Verlust wesentlicher Eigenheiten ihrer Persönlichkeit) oder sie werden zu Hilfeempfängern degradiert. Schließlich ziehen sie sich auf unterschiedliche Weise zurück, verlieren jegliche Motivation, Situationen und Prozesse eigenständig zu gestalten und gehen damit auch der Arbeitswelt und der Gesellschaft als Ressource verloren.

Hinzu kommt, dass Begleitprogramme für Arbeitslose seit der Privatisierung der zuteilenden Stellen einem primär an Kostengünstigkeit und Vereinheitlichung orientierten Konkurrenzdruck unterliegen. Ausbildungsstunden, Ausbildungsvielfalt und personelle Besetzung sinken, Teilnehmerzahlen steigen, die Qualität der verschiedenen Maßnahmen reduziert sich. Unter solchen Umständen kann es sein, dass Trainer und Berater die Begabungen ungenügend standardisierbarer Menschen übersehen und ihnen zu Jobs verhelfen, die sich eher an ihren Schwächen als an ihren Stärken orientieren. Meist fehlt einfach die Zeit, sie in spezifischer Weise zu fördern.

6.2 GRUNDLEGENDES ZU ETHISCHEN FRAGEN IN DIESEM KONTEXT ...

Was unterscheidet eine ethische Frage von anderen Fragen, die im Zusammenhang mit Organisations- und Teamentwicklungsprozessen gestellt werden können? Geht es dabei darum, womit ich als Mensch oder als Begleiter solcher Prozesse in Zusammenhang gebracht werden, womit ich mich identifizieren möchte? Geht es darum, was ich anderen zumuten darf, was ich mir gegenüber anderen erlauben kann? Zwar handelt es sich bei der Frage nach den diversen Rollen- und Aufträgen nicht um eine ethische Frage – sehr wohl aber bei der Frage, wann und weshalb ich mich in unterschiedlichen Zusammenhängen vorrangig für Rollenverhältnisse und Aufträge interessiere und was es bedeutet, dem Interesse nach der Richtigkeit bzw. Adäquatheit von Verhalten mit Fragen zur Funktionalität und zum Auftrag in einem sozialen Gefüge zu begegnen. Auch die Frage nach Ressourcen und Lösungen ist keine ethische Frage - wohl aber die Frage, was ich mit einer solchen Frage unterbreche, unterstelle bzw. erreichen möchte. Ethische Fragen reflektieren die praktischen Konsequenzen und Implikationen von Vorstellungen und Handlungen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Interessenslagen und Positionen. Sie denken über das Denken nach, das im Zusammenhang mit dem Wahrnehmen, Sprechen, Empfinden und Tun von einzelnen, Gruppen, Institutionen steht, und über das, was es bewirkt. Und sie eröffnen die potentielle Möglichkeit, sich und anderen über die Gestaltung der eigenen Urteile in der konkreten Situation Freiräume und Optionen schaffen zu können.

Um ethische Fragen stellen zu können, ist es notwendig, sich für etwas zu interessieren, das nicht vorrangig mit Aufgabenerfüllung und Handlungsfähigkeit in vorgegebenen sozialen Sinnzusammenhängen zu tun hat. Ich kann das Denken hinter dem selbstverständlichen Denken und Handeln nur dann in den Blick bekommen, wenn ich den Mut und die Energie aufbringe, mich zumindest vorübergehend von dem zu distanzieren, mit dem ich mich identifiziert habe. Dann kann ich auch die Frage stellen, was das Nachdenken über das Denken für Implikationen hat – also ethische Fragen ethisch betrachten. Wozu dienen ethische Fragen? Und wem dienen sie? Nachdenken, Hinterfragen Reflektieren bedeutet Aufwand. Geht es um den Luxus, sich die Zeit für dieses Denken nehmen zu dürfen? Geht es um die Etablierung einer neuen Form gesellschaftlicher Klasse jener Menschen die es sich leisten können, sich mit ihrem Tun zu identifizieren oder nicht zu identifizieren, denen erlaubt wird, sich ihrer selbst bewusst zu werden, Mensch zu bleiben, zu „wollen“ – nicht bloß zu „müssen“? Und welche Art

Denken könnte sich im Bereich konkreter Beratungsprozesse als hilfreich erweisen? Da es hier immer wieder um Entscheidungen, also auch um Handlungsfähigkeit geht, die ja ein gewisses zumindest vorübergehendes Festhalten des Gedachten impliziert (sprechen und tun kann ich nur, wenn ich vorübergehend aufhöre, die denkerische Basis meines Sprechens und Handelns wieder aufzulösen), müssten sich ethische Fragen nicht bloß aufs Hinterfragen beschränken, sondern auch dazu verhelfen, das Hinterfragen an geeigneten Punkten zu beenden, um etwas Hilfreiches (zumindest vorübergehend) unter dem Titel „Was ergibt sich daraus?“ festhalten zu können. Wenn manche extremen Relativisten versuchen, sich der Urteile zu enthalten, sich der Suche nach einer eigenen Position zu entziehen, um in Harmonie mit anderen zu leben und ihre Ruhe bzw. keine Sorgen zu haben, unterminieren sie damit eigentlich auch jede an Ethischem interessierte Frage oder Antwort. Hier kann nichts gefunden werden, also wird auch nicht gesucht – und nichts vom Gefundenem abgeleitet. Der Vorteil: Man muss sich in diesem Bereich nicht anstrengen. Ethische Fragen erzeugen Unruhe, weil jede Suche nach etwas „besserem“ oder „adäquaterem“ angesichts des „Unguten“ Unruhe schafft. Die aus dem skeptischen Infragestellen angeblich resultierende Ruhe und Gelassenheit scheint jedenfalls etwas anderes zu sein als jene Denkfaulheit, die aus der Genügsamkeit mit den vorhandenen Antworten oder der angeblich prinzipiellen Unmöglichkeit, zu antworten oder etwas zu verändern, erwächst. Skeptiker sind urteilsfähige Menschen, die sich mit nichts begnügen – auch nicht mit den Prämissen, die ihnen das Suchen und Sorgen nahe legen wollen. Sie tun Menschen gut, die sich über Gedanken ihr Leben schwer machen und etwas daran ändern wollen. Sie tun Menschen vielleicht nicht so gut, die sowieso bereits aufgehört haben zu denken.

Wenn ethische Fragen gestellt werden, muss es sich nicht immer um ein eigentlich ethisches Interesse handeln – unter Umständen kann die eigene gedankliche Position mittels Verbrämung mit ethischen Fragen besser verteidigt und verkauft werden (Motto: wir haben zu allem etwas zu sagen; wenn wir ethische Fragen stellen und beantworten können, dient das unserem Image). Ethik wird anscheinend oft mit Moral verwechselt – es werden unter der Vorgabe, sich mit Ethik zu beschäftigen, diverse moralische Richtlinien entworfen, die oft zu nichts anderem dienen, als sich in der eigenen Rolle möglichen Angriffen gegenüber geschützter zu erleben. Daraus ergibt sich die Frage, wer in welchem Zusammenhang über Ethik sprechen will und mit welchem Verständnis von Ethik, welchem Ziel? Was ist dabei zu verlieren, was zu gewinnen? Welche Möglichkeiten gibt es, Menschen zum Schweigen zu bringen, die an bestimmten Punkten nicht aufhören wollen, unangenehme Fragen zu stellen? Welche Möglichkeiten haben Institutionen, ihre Mitarbeiter, Supervisoren, Organisationsentwickler an die Kandare zu nehmen, die nicht das tun, was gewünscht ist? Was bedeutet auftragsgemäßes Agieren? Was ist unter dieser Bedingung dann „gute Arbeit“? Welchen Einfluss hat die Konkurrenzsituation mit den Kollegen? Welche Tradition wird hier geschaffen bzw. gestärkt? Ist es hilfreich darüber nachzudenken, was das Konzept von Beratungsprozessen in einer marktwirtschaftlich orientierten Gesellschaft unter den bestehenden Konkurrenzbedingungen fördern muss und wird? Woran könnte dieses Nachdenken hindern? Kann ich im Anschluss an das Nachdenken noch so arbeiten, dass ich in diesem Bereich konkurrenzfähig bin? Oder glaube ich an ein gutes Ende: dass ich doch noch etwas finde, das meinem Fragen und Infragestellen und gleichzeitig der notwendigen wirtschaftlichen Praktikabilität Rechnung trägt? Und: wo ist die Zielgruppe für diesen Ansatz? Ethische Fragen im Sinn des Nachdenkens über das Denken können – im Unterschied zu Moral – Bestehendes jedenfalls auch gefährden.

6.3 ÜBER DEN HORIZONT DER ERZÄHLUNGEN ...

Ausgangspunkt für diverse Beratungsaktivitäten sind Erzählungen: ein oder mehrere Auftraggeber berichten über Probleme, Strukturen, Ziele sowie diverse Lösungsideen. Die Berater erzählen über ihre Kompetenz, die genannten Themen zu bearbeiten und über die Rahmenbedingungen möglicher Arbeit. In weiterer Folge tauchen andere Erzählungen auf, die (als dominantes Gerede) in den sich entwickelnden Kommunikationsprozess explizit einfließen oder (marginalisiert) im Hintergrund wirken. Berater können manche Erzählfelder fördern und andere hemmen - den Prozess aber nicht vorhersagbar gestalten. Im Umgang mit diesen Erzählungen kann auf bestimmte Aspekte des Inhalts geachtet und die Form der Erzählung beobachtet werden (bzw. das, was die Erzähler damit über sich selbst und ihr Denken und Fühlen sagen). Indem der jeweilige Berater hier seinen eigenen Interessenschwerpunkten, Hypothesen und Lösungsideen sowie Auffassungen über Arbeit, Leistung, Organisation, Entwicklung und Effizienz folgt, bringt er mehr oder minder unreflektiert den Horizont seines eigenen Denkens ein. Gemäß diesen Auffassungen (auch über seine Aufgabe) wird er den Erzählungen verschiedener Beteiligter unterschiedliche Aufmerksamkeit widmen und Bedeutung geben. Das Nachdenken über die spezifischen Inhalte und die Form dieser Erzählungen sowie über die Frage, wer und wodurch im Zusammenhang mit der Beratungssituation welche Macht gewinnt, der eigenen Erzählung über Struktur, Aufgaben, Erhaltungsbedingungen, Arbeitsqualität, Notwendigkeiten usw. Bedeutung und Dominanz zu verleihen, hat ethischen Charakter.

Beispiele:

Schon ein einfaches Organigramm ist eine Metapher die sich aus einer Erzählung über die relevanten Unterschiede in einer Organisation ergibt. Im Unterschied zu einem Soziogramm behauptet es die Wichtigkeit formaler Rollen und Strukturen. Im Unterschied zu einem Problemsystem berichtet es von deren themenübergreifender Dauerhaftigkeit. Auch die im systemischen Feld vor allem in letzter Zeit üblich gewordenen Organisationsaufstellungen bzw. Skulpturen könnten als Metaphern gesehen werden. Der eigene (meist emotionale) Momentaneindruck wird mittels anderer Menschen bzw. Symbole in den Raum gestellt und dort zu einem Bild gestaltet. Abgesehen von einer Vorbereitung der Versprachlichung schwer artikulierbarer Gefühle und Sichtweisen könnte die Wirkung von Aufstellungen in einer gewissen Solidarisierung und Sozialisierung bestehen – das eigene Gefühl wird auch von anderen gespürt, die Situation wird auch von anderen so verstanden und emotional beurteilt. (Klienten bilden eine Situation ab, in der auch die aufgestellten Personen ähnlich fühlen müssen). Aufstellungen vermitteln Vereinfachung und Erinnerbarkeit: Muster werden plastisch sichtbar, als Bilder tauchen sie in ähnlichen Situationen wieder auf. Ergebnisse könnten sein: Auflösung von Spannungen über Vermittlung von Urbildern der Ordnung und Richtigkeit, Bereitstellung immanenter Urteile und Kategorien anhand deren sich Gefühle entwickeln und orientieren können. Probleme könnten sich dadurch ergeben, wenn sich das räumliche Bild möglicherweise stärker im Gedächtnis verankert als es im Sinn der Flexibilisierung von Sichtweisen und Perspektiven günstig erscheint. Die Generierung der Metapher des Klienten wird stark von der angebotenen Methode geprägt – ausgehend von der Begrenztheit raumzeitlicher Gegebenheiten kann es dann eigentlich nur um Nähe und Distanz, Hierarchie und Abfolge gehen und um Spannungsreduktion über die Schaffung räumlicher Harmonie. Bilder und Vorstellungen – etwa über „teamorientierte“ bzw. „hierarchische“ Institutionen können – schon von der Wortwahl her – implizit Bewertungen transportieren und vergessen lassen, dass sich in jeder Institution Strukturen und Prozesse finden, die dem einen oder anderen Modell entsprechen. Funktionsorientierte Beschreibungen (hervorgerufen durch Fragen nach Kommunikationsprozessen, Problemsystemen und Lösungsdynamiken) übersehen demgegenüber, dass sie unter Umständen etwas verdecken, indem sie verdinglichte Erzählformen und die strukturelle Festlegung von Unterschieden vermeiden. „Real“ erlebte Machtdifferenzen können über die Behauptung, es gehe bloß darum, miteinander in partnerschaftlicher Weise zu verschiedenen Themen ins Gespräch zu kommen, nivelliert – bestehende Einrichtungen, die zum Schutz weniger privilegierter Personen und Gruppen unter

dem Eindruck dieser Machtdifferenzen etabliert wurden (Betriebsrat, Arbeitnehmer-Vertretungen, Gewerkschaften) in ihrer Bedeutung unterhöhlt werden. Die Idee der Funktionalität von Kommunikationssystemen könnte verhindern, dass die damit verbundenen Menschen unabhängig von ihrer Funktion, Rolle und Auftragsorientiertheit wahrgenommen werden und dazu führen, auch wenig hilfreichen Abläufen Funktionalität zu unterstellen. Um etwas als Veränderung wahrzunehmen bzw. zu beschreiben, muss irgendein "vorher" definiert und festgehalten werden, um es gegenüber einem "nachher" abzugrenzen. Alles, was als Veränderung wahrgenommen oder beschrieben wird, ist das Ergebnis einer Vorstellung. Die Idee, Systeme würden sich von alleine auf ihnen entsprechende Lösungen zu bewegen, könnte dazu führen, sich als Experte dieser Sichtweise geruhsam zurückzulehnen. Die Unterstellung von Gleichrangigkeit im Engagement für die Ziele der Firma macht einen Mitarbeiter zum Partner, vernebelt aber gleichzeitig, dass die Interessen auf unterschiedlichen Ebenen völlig verschieden sind und bei Konflikten immer die Interessen des Ranghöheren zum Zug kommen.

Vor dem Hintergrund ethischer Fragen ist es jedenfalls wichtig, die jeweiligen „blinden Flecke“ der eigenen Bilder und Vorstellungen sowie der theoretischen und methodischen Herangehensweisen im Auge zu behalten. Ein methodischer Ansatz, der sich mit dem Horizont dieser Erzählungen, dem Hintergrund des eigenen Interesses und den praktischen Implikationen dieser Gesichtspunkte befasst, wird demgemäß ethischen Charakter bekommen. Auf diese Weise könnte sich mehr Bewusstheit über die Motive, Ziele und bevorzugten Lösungswege des jeweiligen Beratungsprozesses ergeben. Die Frage besteht, wem diese Bewusstheit dann hilfreich ist, wer überhaupt mehr Einblick haben will und wer wollen könnte, dass jemand anderer mehr Einblick bekommt. Welche Art von Klarheit soll geschaffen, welche soll vernebelt werden? Was haben Berater davon, wenn sie ihre eigenen Fragen, Fragerichtungen und methodischen Prämissen in Zweifel ziehen, relativieren und damit auch schwächen? Mit welchem Ziel soll was besser verstanden werden? Und wer soll dieses Ziel definieren – allein derjenige, der zahlt? Zusammenfassend: Wer oder was bestimmt, was in diesem Bereich gute Arbeit ist?

6.4 ÜBER DEN ZUGANG ZU MENSCHEN UND INSTITUTIONEN...

Ein wesentliches Ziel einer (im Sinn des Nachdenkens) auch ethisch motivierten Organisations- und Teamentwicklung bzw. Beratung ist es, Zugang zu schaffen: Zugang zwischen jenen Personen und Personengruppen, die Unterschiedliches und teilweise Widersprüchliches anstreben, Zugang zwischen sich als dem außen stehenden Berater und ihnen, Zugang zwischen ihnen in ihren unterschiedlichen Rollen und Aufgaben und ihnen in ihren sonstigen menschlichen Aspekten. Eine gewisser Wunsch nach Gegenseitigkeit und ehrlichem Kontakt bezüglich Verständnis und Verhandlungsbereitschaft ist dafür Voraussetzung. Nicht sinnvoll ist natürlich die ausschließliche Parteilichkeit für die Wünsche und Anliegen diverser Mitarbeiter unabhängig von den Erhaltungsbedingungen einer Organisation – sie ist allerdings schon allein aus den Gegebenheiten der Auftragslage (die Führungsebene bezahlt im allgemeinen) nicht wahrscheinlich. Bei Beratungsprozessen, in denen es nur und ausschließlich um die Etablierung der Vorstellungen der Führungsebene und nicht um die Veränderung der Rahmenbedingungen diverser Arbeit auch auf unteren Ebenen gehen soll, scheint ein methodischer Ansatz, der sich um die bewusste und vernünftige Reflexion der Hintergründe des eigenen arbeitsbezogenen Handelns bemüht, wenig angebracht zu sein.

Grundsätzlich hat das, was hier unter „Zugang“ verstanden wird, etwas mit unmittelbarer Erfahrung und nichts mit dem Denken zu tun. Ein Mensch tritt über sein Wahrnehmen, Sprechen und Tun anderen und anderem entgegen und wird so unmittelbar und momentan

erlebbar. Das „andere“, das jeweilige Gegenüber (er selbst, eine andere Person, eine Gruppe, Institution) „begreift“ und reagiert auf der Basis der eigenen Voraussetzungen und des eigenen Zugangs – eine spezifische Gegenseitigkeit ergibt sich. Dieses, sich aus der momentanen Situation entwickelnde Erleben einer Lage wird im Kontext von Beratung vor allem anhand aktueller Erzählungen erfahren und daran, wie diese Erzählungen auf den Berater selbst und auf andere Personen zu wirken scheinen.

Dieser erlebte „Zugang“ zu einer Situation kann sich nun im Zusammenhang mit einem bestimmten Thema als für den Beratungsprozess hilfreich oder hinderlich erweisen. Manchmal ist es die Art und Weise, wie ein Problem oder ein Lösungsvorschlag formuliert oder artikuliert bzw. auch verstanden wird, die den diversen Gegenübern Schwierigkeiten bereitet – oft verstellt eine gewisse (etwa dramatische oder Schuld zuweisende bzw. Macht oder auch Ohnmacht unterstellende) Akzentuierung von Problem- bzw. Zielbeschreibungen alternative Ideen. Manche Umgangsformen in Organisationen und Trainingsmaßnahmen bewirken, dass sich Menschen an emotional unangenehme Beziehungsphänomene aus dem privaten Bereich erinnert fühlen und entsprechend persönlich reagieren. Trotz aller angestrebten Sachlichkeit spielen Gefühle, wie z.B. Angst, Wut, Kränkung und die Sehnsucht nach der eigenen Würde auch im Kontext Arbeit eine große Rolle.

Die hier beschriebenen ethischen Fragestellungen und das damit intendierte Nachdenken über das Beobachtete und Erlebte haben aufklärerischen Charakter: Klienten und Berater werden sich ihrer Haltungen und Interpretationsweisen, die ihnen bestimmte „Zugänge“ nahe legen, deutlicher bewusst. Über diese Auseinandersetzung verändert sich unter Umständen auch ihr Deutungsrahmen, sodass sie Ereignisse und Ideen anders interpretieren können. Ziel könnte sein, zu den unterschiedlichen Themen, die bearbeitet werden sollen, eigenständig denkende Menschen als Gesprächspartner zu gewinnen. Es geht darum, sich mit den Notwendigkeiten und Möglichkeiten der gegebenen Situation auseinanderzusetzen, sie mit den eigenen Positionen und Interessen zu vergleichen - und darin sein Potential auszuschöpfen oder die Entscheidung zu treffen, sie zu verlassen.

6.5 ÜBER DIE AUFTRAGSLAGE ...

Wahrscheinlich werden viele institutionelle Auftraggeber an einer Schulung der Urteilskraft im oben genannten Sinn nur ein marginales Interesse haben. Denn was tun mit einer solchen Urteilskraft, wenn sie schließlich nicht dem wirtschaftlichen Gewinn bzw. der Effizienz oder den Anforderungen finanzieller Fördergeber nützt, sondern den ethischen bzw. menschlichen Interessen untergeordneter Mitarbeiter oder den Klienten bzw. Kunden? Ein wesentlicher Aspekt dieses Ansatzes ist, dass er tendenziell zu Stärkung und Angstminderung beiträgt. Was aber, wenn Angst effizienter macht? Was wenn in manchen Branchen sklavisches Verhalten im Sinn der Kooperation und Funktionalität passender wäre? Man könnte ausgehend von diesen Überlegungen zur Schlussfolgerung kommen, dass die Zielgruppe für diesen Ansatz des Nach- und Weiterdenkens keine Auftraggeber sein werden, die ihre Institutionen und Abläufe primär erhalten und konkurrenzfähig machen wollen, sondern Personen(gruppen), die an Qualität interessiert sind oder Organisationen bzw. Betriebe, denen eine persönlich und bewusst erarbeitete Identifikation ihrer Mitarbeiter (noch) gut tut bzw. betriebliche Ebenen, wo man es sich noch leisten kann, den Fokus auf die Qualität von Arbeit und Arbeitsplatz zu lenken.

Das Ausmaß des Nachdenkens ist im Sinn der Praktikabilität sowieso immer begrenzt. Wenn ich weiß, wo ich nicht mehr weiterdenken will, weiß ich auch, worauf ich mich beschränke

und was mir demgemäß wichtiger ist. Wahrscheinlich ist es bloß eine weltanschaulich motivierte Vorliebe, sich der Grenzen des eigenen Denkens und Tuns bewusst werden und die Grenzsetzung mehr aktiv gestaltend als passiv erleidend erleben zu wollen. So wie es auch ein persönlich motivierter Wunsch ist, mehr aufklärerisch als manipulativ wirken, Angst verstehen ohne sich ihr unterwerfen, sich an Rahmenbedingungen anpassen, ohne zum Sklaven werden oder andere zu Sklaven machen zu wollen.

Das ständige Herstellen und gleichzeitig Reflektieren und Infragestellen von Rahmenbedingungen und Auftragslage ist in Beratungsprozessen wichtig, um einerseits selbst arbeitsfähig zu bleiben, zur Arbeitsfähigkeit anderer beizutragen und andererseits nicht in die Gefahr zu kommen, bestehende Strukturen in unangebrachter Weise zu konservieren. Die Auseinandersetzung bewirkt, dass Unveränderbarkeiten und Notwendigkeiten und damit auch die eigene Gebundenheit und Determiniertheit deutlicher erkennbar werden – die dadurch erreichte Bewusstheit ermöglicht gleichzeitig den einen oder anderen Moment der Freiheit im Urteilen und Handeln. Man erkennt seine Determiniertheit und kann ihr in der Folge nicht mehr im gleichen Maß wie vorher unterliegen.

6.6 ZUM INTERESSE DER BERATER UND IHRER AUFTRAGGEBER ...

Eine grundlegende Frage dabei ist, in wessen Dienst und Interesse Berater tätig werden und was durch ihre Interventionen erreicht werden soll. Schon durch die Menge des Geldes, das erforderlich ist, um Beratungsprozesse honorieren zu können, wird es sich wohl primär um einen Arbeitsauftrag im Dienst hierarchisch übergeordneter Positionen handeln. Diese werden tendenziell versuchen, das Interesse der Organisation mit der Etablierung des eigenen Status, der eigenen Position zu verknüpfen und demgemäß Vorstellungen zu Sinn und Ziel des Beratungsprozesses entwickeln, in denen Ideen verpackt sind, die die eigene Position absichern. Gleichzeitig haben hierarchisch übergeordnete Positionen meistens die Aufgabe, Rahmenbedingungen für die Existenz der Institution (unter den Bedingungen der freien Marktwirtschaft) zu schaffen bzw. aufrechtzuerhalten. Sie können Zielen, wie der Qualität von Produkt, Arbeit oder Arbeitsplatz nur insofern Bedeutung geben, als diese dazu dienen, diesen notwendigen Rahmen zu gewährleisten. „Qualität“ kann aus der Sicht von Positionen, die sich um die Herstellung von Existenzbedingungen für Institutionen in einer marktwirtschaftlich orientierten Konkurrenzsituation bei knappen Ressourcen bemühen, nur Mittel sein und nicht vorrangiges Ziel.

Berater, die in diesem Zusammenhang auf dem freien Markt ihre Dienste anbieten, befinden sich in einer ähnlichen Situation. Sie müssen sich, um überhaupt mit ihrer Arbeit beginnen zu können, primär um die Weiterexistenz ihrer eigenen Positionen in einem Konkurrenzfeld bemühen. Die Qualität ihrer Arbeit ist auch ein Mittel, um den Auftrag von Personen in Positionen zu bekommen, die entsprechend bezahlen können – und steht deshalb vorrangig im Dienst jener, denen Qualität nicht nur Ziel sein darf, sondern auch Mittel bei der Sicherung des eigenen und des institutionellen Rahmens sein muss. Die Frage, wie offen über diese Situation gesprochen werden kann, wird sich in unterschiedlichen Institutionen verschieden darstellen. Die größten Schwierigkeiten werden wahrscheinlich dort bestehen, wo sich eine Institution auf der Ebene der konkreten Arbeit (etwa sozialer Aufgaben gegenüber bestimmten Zielgruppen) qualitätsorientierte Ziele steckt und demgemäß auch Mitarbeiter wählt, die diese inhaltliche Qualität erbringen können und wollen – sich aber gleichzeitig unter Bedingungen der freien Marktwirtschaft konkurrenzfähig halten soll. Wenn ein Teil dieser Konkurrenzfähigkeit darin besteht, sich bezüglich der eigenen Arbeit als qualitäts- und

zielgruppenorientiert bzw. idealistisch zu bewerben, ein anderer Teil aber auf Themen, wie Effizienz und Kostenreduktion beruht, kann eine Situation verdeckter und doppelbödiger Botschaften entstehen, welche die Mitarbeiter frustrieren, die Position der Zwischenhierarchie in Schwierigkeiten bringt und für die Zielgruppe der Klienten ein Angebot produziert, dass sie verwirren muss.

Ein Beispiel dafür sind Trainingseinrichtungen, die im Auftrag des AMS tätig werden. Dieses soll marktwirtschaftlich agieren und orientiert sich bei der Vergabe von Aufträgen daran, möglichst viele Teilnehmer in möglichst Kosten sparenden Kursen und Maßnahmen zu platzieren, da diese während der Kursmaßnahme nicht die Zahlen der politisch brisanten Arbeitslosenstatistik belasten. Kostensparende Kurse bedeuten zum einen eine mindere Kursqualität (wenig technische, räumliche und inhaltliche Ressourcen) und zum anderen schlechte Rahmenbedingungen für die Berater (geringe Löhne, viele freie Dienstverträge, wenig Zeit für Teambesprechungen, hohe Unsicherheit der Projekte, hohe Frustration und Jobfluktuation). Diverse Fördergeber ermitteln die Qualität von Mitarbeitern primär durch standardisierte Vorgaben (Nachweis diverser Zeugnisse in diversen vorgegeben Ausbildungen bei diversen anerkannten Einrichtungen). Die Evaluierung der Maßnahme erfolgt ebenso standardisiert und orientiert sich weniger an einem wirklichen Interesse als an der Notwendigkeit, die eigene Effizienz möglichst schnell nachweisen zu müssen, um beim nächsten Förderantrag den Zuschlag erhalten zu können. Hinzu kommt, dass Vermittlungsquoten zwar nachgewiesen werden müssen, sich in vielen Fällen aber im Hinblick auf die Möglichkeiten der Teilnehmer und des Arbeitsmarktes als unrealistisch erweisen. Die Folge all dessen ist, dass in diesem Bereich auf fast allen Ebenen „so getan wird als ob“: Viele Teilnehmer tun so, als würden sie sich um einen Job bemühen, um ihre Unterstützungsgelder weiter beziehen zu können. Damit sie ihren Job behalten, tun auch die Trainer so, als ob ihre Versuche, Motivation und Strategien zu vermitteln, den Teilnehmern auf dem Arbeitsmarkt wirklich helfen könnten. Die Trainingseinrichtung tut so, als ob sie durch ihre angebliche Kompetenz im Vergleich mit anderen erfolgreicher und billiger arbeiten würde. Das AMS tut so, als ob es wirklich eine Jobvermittlungsagentur sei und die Politik tut so, als ob es um eine Reduktion der Zahl der Arbeitslosen gehe und nicht bloß um eine hübsche Ziffer in der Statistik, die sich den Medien und den Wählern ansprechend präsentieren lässt. Unter diesen Bedingungen geraten Tätigkeiten von Beratern im Bereich Training, Supervision, Team- und Organisationsentwicklung ebenfalls leicht zu Pseudomaßnahmen im Sinn der Aufrechterhaltung des erwünschten Images nach außen.

6.7 DER BERATER ALS FÖRDERER VON EIGENART ...

Die Idee im Zusammenhang mit diesem Beratungskonzept besteht darin, dass Menschen interessant werden und Interessantes produzieren können, wenn sie weniger von Angst als von Neugier und Gestaltungslust bestimmt sind. Personen, die unter eingegengten und diskriminierenden Rahmenbedingungen leben und arbeiten müssen, genießen es, sich und ihre Welt auf eine andere Weise begreifen, ihre Möglichkeiten entdecken und ihr Leben selbst bestimmen zu können. Sie haben Lust an der Erweiterung der Freiräume ihrer Handlungen und freuen sich über Verbündete im Ringen mit der Gewöhnlichkeit. Gerade eigensinnige Menschen besitzen die Fähigkeit, sich dem allzu Selbstverständlichen zu entziehen und es in Frage zu stellen. Sie haben einen schrägen Zugang zur Welt und bewegen sich grenzgängerisch über etablierte Vorstellungen hinaus. Ihr Unvermögen im Bereich normativer Anpassung stellt gleichzeitig auch eine Stärke dar die unter Umständen kreativ und produktiv umgesetzt werden kann. Die eigenen Perspektiven und Talente entfalten und nutzen zu

können, hilft dem Selbstwert, verbessert die psychosoziale Befindlichkeit und dadurch auch die Arbeitsfähigkeit und motiviert dazu, sich auch im Sinn der Aufgabenerfüllung anzustrengen. Wenn sich Mitarbeiter und Trainingsteilnehmer mit sich und dem was sie tun identifizieren können, werden sie eher bereit sein, zu kooperieren. Wenn sie von anderen unabhängiger werden, selbst für ihre jeweiligen Bedürfnisse sorgen können und sich in der Folge weniger fürchten, werden sie von ihrer Umgebung angenehmer, verträglicher und entspannter erlebt, besser behandelt werden und mehr Anklang finden. Wenn ein guter sozialer Umgang oder die Erfüllung mancher Aufgaben Freude bereiten, könnte sich ein neues Verständnis von Arbeit entwickeln, das sich weniger aufgezwungen und pflichtgemäß zeigt.

6.8 DER BERATER GRENZGÄNGER IM KONFLIKTFELD UNTERSCHIEDLICHER INTERESSEN ...

Berater können in bestimmten Phasen der Arbeit in die schwierige Rolle einer externalisierten Zwischenhierarchieposition geraten – dann nämlich, wenn sie entweder vom Auftraggeber ausschließlich als Erfüllungsgehilfe eigener bzw. institutioneller Erhaltungsbedingungen oder von den diversen Mitarbeitern ausschließlich als Fürsprecher eigener Anliegen missverstanden werden. Parteilichkeit für die eine oder andere Richtung der Anliegen wird dann wahrscheinlich zu ihrer weiteren Polarisierung beitragen. Außerdem unterminieren Berater, die das Dilemma lösen wollen, indem sie ihre Angebote entweder ausschließlich an den Bedürfnissen hierarchisch übergeordneter oder jener hierarchisch untergeordneter Positionen orientieren, ihre eigene Arbeitsbasis: Im einen Fall werden sie keine Aufträge mehr bekommen, im anderen keine Menschen mehr finden, die bereit sind, sich mit ihren Anregungen zu beschäftigen. Auch eine Nivellierung des grundlegenden Interessenskonflikts unter dem Titel „wir sitzen doch alle im gleichen Boot“ wird bloß zu Scheinlösungen und oberflächlicher Harmonisierung beitragen.

Gemäß des hier vertretenen Ansatzes ist es hilfreich, sich selbst und die eigene Position, Auftragslage, die eigenen Interessen und die jeweiligen Gegenüber in ihren Interessenslagen mit zu bedenken, um mit der sich aus der Verdecktheit des Auftrags- und Bedürfnisdilemmas ergebenden Unsicherheit, Unklarheit und Verwirrung umgehen zu können. Es ist das Wechselspiel aus gegenseitiger Abhängigkeit und gleichzeitiger Unterschiedlichkeit der Positionen, Aufgaben und Machtverhältnisse, die hier - gerade in der bewussten Unlösbarkeit des Dilemmas verschiedener Interessen - eine Dynamik suboptimaler, aber situationsbezogen akzeptabler Lösungen entstehen lässt. Gerade das ständige Herstellen und gleichzeitig Infragestellen von Rahmenbedingungen und Auftragslage hilft bei der Suche nach Zugang – die Berater haben dann die Aufgabe, mit den Klienten darüber im Gespräch zu bleiben und gemäß ihrer jeweiligen Aufgabenstellung und Interessenslage damit umzugehen. Das bedeutet allerdings nicht, Konflikte und Reibungen, die sich aus dem Dilemma der unterschiedlichen Rollen, Aufgaben, Bedürfnisse und Machtverhältnisse ergeben, zu vermeiden. Ein Beratungsansatz, der auf Schulung des Denkens angelegt ist und dort aufhört, dieses Denken zu schulen, wo niemand mehr dafür bezahlen möchte, gäbe sich selbst der Lächerlichkeit preis. Um sich hier frei bewegen zu können, sollte der Berater zum einen nicht existenziell auf den Auftrag, also auf die Zufriedenheit des Geldgebers angewiesen sein - er sollte die Freiheit haben, Aufträge und Rahmenbedingungen modifizieren und ablehnen zu können. Dieser Raum der Freiheit ergibt sich für beide Seiten zumindest dann, wenn der Grundkonflikt zwischen Erhaltungsbedingungen und Qualitätsansprüchen im Sinn ideologischer Vorgaben nicht

nivelliert wird – die Ausgangsbedingungen, z.B. die Notwendigkeit des vorgegebenen „Scheins“ also zumindest nicht geleugnet werden müssen und auf beiden Seiten ein gewisses Maß an Wahlfreiheit erhalten werden kann.

6.9 UND WAS FOLGT DARAUS? ...

Über den Prozess der Privatisierung verkauft der politische Machtapparat immer größere Bereiche an autonome Strukturen, die er nicht mehr zu beeinflussen vermag und die sich nach ausschließlich marktwirtschaftlichen Kriterien operieren müssen, um überlebensfähig zu sein. Um in und mit solchen Strukturen arbeiten zu dürfen, muss man mit ihnen gemäß diesen Kriterien entsprechend kooperieren können. Das persönliche Interesse an einem guten Arbeitsplatz und das inhaltliche Interesse an der Qualität von Arbeitsprozessen oder Produkten gerät vor diesem Hintergrund leicht ins Hintertreffen und wird zu einem sekundären Ziel oder bloßen Mittel degradiert. Einem Berater, der auf dieser Basis für ethische Gesichtspunkte Raum schaffen möchte, muss klar sein, dass dieses Ziel ein eigenes ist, das der konkreten Auftragslage unter Umständen auch widerspricht. Wenn ihm an der Entwicklung von eigenständigen und selbstverantwortlichen Positionen auf der Mitarbeiter- bzw. Teamebene gelegen ist, kann er andererseits nicht bloß Kooperation, Anpassung und Effizienz der Aufgabenerfüllung fördern. Eine der Aufgaben könnte es sein, wo immer möglich Raum für Eigenart zu schaffen. „Raum schaffen“ kann in diesem Zusammenhang dann heißen, gedankliche Engführungen, „blinde Flecke“, überkommene oder unnötige Strukturen, Lügengeschichten und Mythen, die sich vor allem unter dem Einfluss der Angst entfalten, zerschlagen zu helfen. Voraussetzung dafür ist ein gewisses, immer wieder von neuem zu erringendes Maß innerer Freiheit, die es ermöglicht, sich von Mal zu Mal den Kopf frei zu machen, um in der konkreten Situation das eine oder andere Widerständige, Überraschende, Provozierende sagen und tun zu können.

Das befreite Individuum alleine kann in der Arbeitswelt allerdings nur recht wenig erreichen – bloß ein wenig Ruhe und Freiraum in marginalen Rückzugsräumen. Die ausschließliche Förderung individueller Eigenart im Rahmen der institutionellen Arbeitsfähigkeit wäre ein weiterer Aspekt jenes Rückzugs ins Private, der die bestehenden Strukturen der Arbeitswelt erhalten hilft (Motto: Brot und Spiele). Aufgabe von Beratern könnte es gemäß diesem Ansatz auch sein, Gruppierungsprozesse zu initiieren und die Entwicklung kollektiver Substrukturen zu fördern, die es Mitarbeitern und Trainingsteilnehmern ermöglichen, ihren Sichtweisen und Interessen mehr Gewicht zu geben. Kollektivierung reduziert zwar zwangsläufig die Eigenständigkeit der Individuen, verhilft aber unter Umständen zu einer gemeinsam getragenen Eigenständigkeit, welche einem mächtigen Konfliktpartner gegenüber eine gleichrangigere Auseinandersetzung gewährleistet.

Zusammenfassend: Die Fähigkeit als Einzelner oder als Gruppe, Situationen immer wieder neu interpretieren und beurteilen zu können, eröffnet eine - sicherlich sehr begrenzte - Gestaltungsmacht, zu der Berater, welche in Team- bzw. Organisationsentwicklungsprozessen, Trainings- und Qualifizierungsmaßnahmen tätig sind, auf spezifische Weise Zugang schaffen können.