

Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Abteilung Münster
Masterarbeit im postgradualen Masterstudiengang Supervision (M.A.)

**Resonierende Weltbeziehung
als Antwort auf Beschleunigung und Entfremdung in der Spätmoderne - Hartmut
Rosas Gedankengut als Inspirationsquelle für eine zeitgemäße Entwicklung meines
Supervisionskonzeptes**



Vorgelegt von Ute Wilbers
Matrikelnummer: 512146

Erstkorrektor: Prof. Dr. Lothar Krapohl
Zweitkorrektorin: Claudia Enders

Nijmegen, den 17. Februar 2017

Inhaltsangabe

Vorab	V
Motiv	V
„Das gute Leben“	VII
Supervision.....	IX
Teil I	1
1. Einleitung in Teil I	1
2. Das Resonanzkonzept Hartmut Rosas	2
2.1. Die Spätmoderne	2
2.2. Was ist das ‚gute Leben‘, wann ‚gelingt‘ Leben?.....	3
2.3. Beschleunigung und Entfremdung	5
2.4. Resonanz.....	9
2.4.1. Subjekt und Welt.....	9
2.4.2. Subjekt, Welt und Körperlichkeit	9
2.4.3. Weltbeziehung	11
2.4.4. Kognitive Landkarten und starke Wertungen	13
2.4.5. Resonieren.....	14
2.4.6. Resonanzachsen, Resonanzräume und Resonanzsphären.....	15
2.5. Arbeit als Resonanzraum und Resonanzsphäre	16
2.6. Rosas kritische Theorie der Moderne	19
2.6.1. Resonanzsensibilität als die unbeleuchtete Seite der Moderne.....	21
2.6.2. Resonanzsensibilisierung in der Spätmoderne.....	22
2.6.3. Was bedeutet die Resonanzsensibilisierung für die Arbeitswelt?	23
2.6.4. Weltbeziehung und dynamische Stabilisierung	24
2.6.5. Die Spätmoderne in der Krise	26
2.6.6. Und dann?	27

Teil II	28
3. Einleitung in Teil II.....	28
3.1. Beziehung und Zeit.....	28
3.2. Supervision – ein Rahmenkonzept	29
3.2.1. Inhalte und Aufgaben der Supervision.....	30
3.2.2. Theorie- und Methodenvielfalt	30
3.2.3. Ethische Implikationen	32
3.2.4. „Bilder im Rahmen“ – mein persönlicher Hintergrund	34
3.3. Hartmut Rosas „Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung“ als Inspiration für (m)ein Supervisionskonzept	35
4. Kann Resonanzförderung als ethischer Leitfaden für Beziehungsarbeit und Organisationsfragen in der Supervision dienen? Passt das Resonanzverständnis Rosas zu Qualitätsansprüchen der Supervision?	36
4.1. Motiv	36
4.2. Vorgehensweise.....	37
4.3. Hartmut Rosas Gedankengut als Impuls und Inspiration für ethische und qualitative Fragen in der Supervision.....	37
4.4. Durch die DGSv festgelegte ethische Leitlinien und ihr Qualitätsverständnis von Supervision	38
4.5. Supervision, Resonanz und Ethik.....	39
4.6. Wer arbeitet sündigt nicht.....	44
4.7. Arbeit die >Mensch werden lässt<.....	47
4.8. Die Supervision, die Verantwortung, das Glück und der Sinn.....	48
4.8.1. Verantwortung	48
4.8.2. Glück.....	49
4.8.3. Sinn	50
4.9. Immunisiert?.....	50

5. Bietet Hartmut Rosas zeit- und gesellschaftskritische Analyse der Resonanzverhältnisse in Bezug auf Arbeit Inspiration für - und eine weitere Perspektive auf - Supervision?	51
5.1. Motiv	51
5.2. Vorgehensweise.....	52
5.3. Die eurozentristische Perspektive.....	52
5.4. Hartmut Rosa: Resonanz-Wünsche und Erfahrungen in der Arbeitswelt	54
5.5. Ökonomisierung der (Sozialen) Arbeit.....	55
5.6. Was bedeutet die Ökonomisierung der (Sozialen) Arbeit für die Supervision?....	59
5.7. Untersuchungen der DGSv zu veränderten Arbeitswelten.....	61
5.7.1. Zum Wandel von Organisation und Arbeit: Entgrenzung, Subjektivierung, permanente Veränderung in der Arbeitswelt und daraus entstehende psychische Belastungen	62
5.7.2. Kollegialität in der Spätmoderne	66
5.7.3. Führung und Führungskompetenzen.....	67
5.7.4. Bedeutung von Professionalität, Qualität und Leistung.....	68
5.7.5. Veränderte Arbeitspraxis der Supervision	70
5.8. Die psychosozialen Belastungen der Berufstätigen. Wer ist zuständig?.....	71
5.8.1 Der Verlust an Sinn, die schleichende Entwertung der privaten Beziehung und die Lust an der Entgrenzung.	73
5.8.2. Selbstfürsorge.....	74
5.8.3. Supervision und (Selbst-)Fürsorge.....	76
5.9. Selbstfürsorge oder Selbstoptimierung –wozu dient die Supervision?	77
5.10. Supervision als reflexiver und gesellschaftskritischer Resonanz-Raum	79
5.11. Visionen.....	80
6. Kann Supervision ein Resonanz-Raum sein und wie kann eine an Resonanz orientierte Gestaltung der Beziehungsarbeit im Supervisionskontext aussehen?	82
6.1.Motiv	82

6.2. Vorgehensweise.....	84
6.3. Supervision als Resonanzraum.....	84
6.4. Beziehung und Begegnung.....	86
6.5. Supervision als andragogisches Format, ein systemisch-konstruktivistischer Blick auf Transformation und Lernerfahrung	88
6.5.1. ‚Störende‘ Beziehungs- und Lernangebote an Erwachsene.....	91
6.5.2. Ein Leben lang lernen?	92
6.6. Methodisches I: Systemische Supervisionspraxis	93
6.7. Kreativität	94
6.7.1. Zur Erschaffung und Veränderung von Werten.....	94
6.7.2. Konstruktivismus und Kreativität: der narrative Ansatz.....	96
6.7.3. Die Instrumentalisierung des Begriffs Kreativität und ihre Rückeroberung ..	97
6.8. Methodisches II: Kreative Supervisionspraxis	98
6.9. Psychodrama.....	99
6.10. Methodisches III: Psychodramatische Supervisionspraxis	102
7. Das Konglomerat.....	104
Abschließende Gedanken.....	105
Literatur	107
Danksagung	113

*„Ich fürchte mich so vor der Menschen Wort.
Sie sprechen alles so deutlich aus:
Und dieses heißt Hund und jenes heißt Haus,
und hier ist Beginn und das Ende ist dort.*

*Mich bangt auch ihr Sinn, ihr Spiel mit dem Spott,
sie wissen alles, was wird und war;
kein Berg ist ihnen mehr wunderbar;
ihr Garten und Gut grenzt grade an Gott.*

*Ich will immer warnen und wehren: Bleibt fern.
Die Dinge singen hör ich so gern.
Ihr rührt sie an: sie sind starr und stumm.
Ihr bringt mir alle die Dinge um.“*

(Rainer Maria Rilke, Die frühen Gedichte)

Vorab

Motiv

Woher kommt, dass ich so berührt und fasziniert bin von Hartmut Rosas Gedankengut? Oder vielleicht erst eine andere Frage: Wie ist das, nach langer Zeit wieder so begeistert von einer Idee, oder besser gesagt einer Welt- und Lebensphilosophie zu sein? Es ist belebend und ermutigend, es macht mich wach und holt mich aus meinem Gedanken-Trott. Und dennoch die Frage: wieso ist sein Gedankengut so ‚anschlussfähig‘ bei mir? Rosa schreibt in meinem Erleben aus einer Lebenslust und aus einer Wertschätzung dem Suchen und dem Lebendigen gegenüber. Er bezieht eindeutig Stellung zu ‚gelingendem Leben‘, ohne dabei in detaillierten Lebensfragen normativ zu werden oder den Eindruck zu erwecken, allwissend eine Antwort auf die Fragen unserer Zeit zu haben. Wohl erarbeitet er das Resonanz-Konzept als eine Basis für ‚gutes Lebens‘ und eine Gesellschaftsanalyse, die Orientierung bietet. Rosas Gedanken bieten mir eine Perspektive auf unsere Zeit, die

mir hilft, weniger blind an schwierig zu greifenden Phänomenen zu leiden und sie besser beim Namen nennen zu können. Ich reagiere meistens emotional und intuitiv auf das Leben, und oft fehlen mir Worte und Distanz. So findet meine Arbeit an der Fachhochschule in den Niederlanden immer mehr unter hohem Arbeits- und Reorganisationsdruck und vermehrter Bürokratie statt. Die Frage nach der Qualität der (Aus-) Bildung tritt oftmals in den Hintergrund, Qualitätsmanagement und Arbeitsorganisation in den Vordergrund. Am schwierigsten ist für mich, dass diese Entwicklungen aktuell an der Hochschule an Bildungsidealen wie Persönlichkeitsentwicklung, Autonomie und Selbstverantwortung gekoppelt sind, und die Selbstverantwortlichkeit der Dozententeams mit ihren ‚vielen Möglichkeiten‘ zur Gestaltung des Unterrichtes (in den Niederlanden nutzen wir an der Hochschule tatsächlich eher den Begriff Unterricht, als Lehre) hoch gepriesen wird: „macht was draus...“ – während in meinem Erleben der „Wahnsinn der Institution“ durch die Konkurrenz mit anderen Hochschulen immer mächtiger wird und die Qualität des Unterrichtes abnimmt, bzw. der Akzent mehr bei der (übermäßigen) Produktion von Studienresultaten und deren Beurteilung sowie den daran verbundenen organisatorischen Ritualen liegt, als auf dem lebendigen Fach Sozialpädagogik, das wir vermitteln wollen. Wer in dem „neuen Schwung“ nicht mitgeht, sondern zeitraubende Fragen stellt, ist depressiver Sand im Getriebe und nimmt nicht seine Eigenverantwortung, er oder sie verbindet sich zu wenig mit dem Zeitgeist, dem die Hochschule verbunden ist, und außerdem spricht aus der Kritik tendenziell ein Unvermögen, eine optimistische, konstruktive Haltung einzunehmen. Ich reagiere in erster Linie emotional und äußere Empörung, ohne klare Worte für deren Ursache zu finden. Die Probleme der Mitarbeiter/innen mit den aktuellen Entwicklungen in der Hochschulwelt werden individualisiert, was meiner Neigung, meine missglückende Anpassung an das System als persönliches Versagen zu interpretieren, unterstützt. Die Hochschule brüstet sich mit ihrem Konkurrenzverhalten anderen Hochschulen gegenüber – sie liegt voll im Trend und kämpft um die besten Studentenbeurteilungen...., - staatlich ist die Ökonomisierung und damit auch Konkurrenz der Hochschulen gewollt und die Hochschule zieht meines Erachtens kritiklos mit.

Ironie des Schicksals: Der Studiengang wurde mir vom Arbeitgeber im Rahmen der Professionalisierung der Dozenten ermöglicht; die aus der Praxis in die Hochschule eingeströmten Dozenten bekommen großzügige Unterstützung, einen akademischen Abschluss zu erreichen – eine Strategie, um sich als Hochschule im Wettbewerb zu

profilieren – womit ich (vermutlich nicht zum ersten Mal) zur Nutznießerin des von mir verpönten Trends wurde...

Ich verhalte mich in der Beziehung zur Hochschule überwiegend wie ein kleines Kind, das den Eltern mit den neu gefunden Worten zurufen möchte: so dürft ihr das nicht machen, ihr könnt doch nicht einfach im ökonomisierten Strom der Zeit mitschwimmen. Ihr müsst kritischer politische Position beziehen. So wie ihr das macht, ertrage ich die Arbeit nicht. Dieses Ohnmachtsgefühl, dieses Bedrohungsgefühl und die Geringschätzung meiner eigenen Fähigkeiten färben mein Leben. Der Wunsch ist immer noch, dass ‚die anderen‘ etwas anderes tun, so dass ich mich besser fühlen kann. Der Masterstudiengang Supervision hat mir einen tiefgreifenden Veränderungsimpuls gegeben: neben der theoretisch fundierten, praktisch erprobten und reflektiert begleiteten Qualifikation zur Supervisorin, war er eine weitere Einladung des Lebens, erwachsen zu werden, die ich angenommen habe. Hartmut Rosas Gedankengut ist gutes Rüstzeug auf diesem verschlungenen, widerspruchreichen Weg. Es hilft mir beim sprachlichen Ausdruck meiner Lebenshaltung und meinem Wunsch, nach einem Verstehen, das persönliche, interaktionelle und gesellschaftliche Themen verbindet. Es unterstützt die Entwicklung meines Supervisionsprofils und schärft das Profil meiner Dozententätigkeit. Sein Gedankengut lädt mich ein, meine Kritik an unserer Zeit erwachsener zu äußern und mehr Verantwortung zu übernehmen. Verantwortung, die mit Wertschätzung meiner Selbst beginnt: meiner Liebe zum Leben, meinem Streben, das ‚Gute‘ zu tun, und da, wo ich es antreffe, für es einzustehen. Ich schätze meine Freude an Kreativität und Spontaneität und meinen Einsatz für mein Metier: Reflexion zu stimulieren und lebendige, soziale Beziehung zu vermitteln, indem ich sie als Mensch, Dozentin und Supervisorin lebe.

‚Das gute Leben‘

Wer sich nicht blind macht für das Leben in unserer spätmodernen Zeit, sieht und spürt, dass die Beziehung der Menschen zur (Um-)Welt oftmals selbst- und fremdzerstörerische Tendenzen und Auswirkungen hat, die dann im weiteren Umgang häufig negiert und verdrängt werden. Wir nutzen Energiequellen, die Abfall erzeugen, der vernichtend ist, und sich über viele Generationen nicht ‚aufräumen‘ lässt. Wir misshandeln Landschaft und Tiere, um unseren Nahrungsbedarf entsprechend unserer Bedürfnisse zu befriedigen, ohne Gefühl und Verstand bezüglich längerfristiger Folgen einzubeziehen. Wir stecken 30 Kinder zusammen mit einer Lehrkraft in einen Raum und denken, dass sie dort klüger wieder herauskommen. Wir gehen immer wieder wie selbstverständlich, höchstens ab und

an ein wenig schambesetzt, nutzorientiert und manipulierend mit unseren Mitmenschen um, und dies nicht nur in Arbeitsbeziehungen. Für mich ist das kein gutes oder gelingendes Leben, und ich leide immer wieder daran – auch wenn ich gelernt habe, mein (Gefühls-) Leben nicht nur durch Leid bestimmen zu lassen. Als ich mit solchen Themen als junge Studentin in den 1980er Jahren einen Therapeuten aufsuchte (gekrönt mit der Frage: gibt es Gott?) hat er mir ziemlich schnell klar gemacht, dass ich an mir selber litt, dass ich nicht in der Lage war, Beziehungen einzugehen, dass ich vor meinen eigenen Abgründen weglief und vielleicht doch erstmal bei meinen Problemen anfangen sollte, statt an der ganzen Welt zu leiden und die grundsätzliche Sinnfrage dabei zu stellen. Ich habe meine Hausaufgaben so gut wie bisher möglich gemacht – aber die Fragen meiner persönlichen Sturm und Drangphase sind, wenn auch weniger dominant, geblieben.

Kann man ‚in unserer Zeit‘ überhaupt glücklich sein? Ist dieser Glücksanspruch an sich nicht schon ein Zeichen und Merkmal dieser von mir oft so verpönten Zeit, und sollte ich ihn nicht besser loslassen? Diese Fragen treiben mich nach wie vor um. Und die Verknüpfung und Wechselwirkung gesellschaftlicher Bedingungen und persönlicher Erfahrungs-Spielräume ebenso. Ich sehne mich nach einem guten, gelingendem Leben – für mich persönlich und als Gesellschaft. Ich sehne mich nach sinnvollen Perspektiven und Optimismus.

Hartmut Rosa schreibt in seinem Buch „Resonanz, Soziologie einer Weltbeziehung“ (2016) über ‚gutes‘ und ‚gelingendes Leben‘. Er nähert sich dem menschlichen Leben auf der körperlichen, seelischen, sozialen, politischen und kulturellen Ebene an, und er traut sich - dem sozialkonstruktivistisch individualisierenden Zeitgeist zum Trotz - Wertmaßstäbe für ‚gutes Leben‘ zu setzen. Aus seiner Zeitanalyse spricht, dass die heutigen Lebensverhältnisse und -erfahrungen nicht schicksalhaft sind, sie sind historisch eingebunden und basieren auf ökonomischen, politischen und persönlichen Entscheidungen - die immer auch anders ausfallen können. „Eine andere Art des In-der-Welt-Seins ist möglich, aber sie wird sich nur als Ergebnis einer simultanen und konzertierten politischen, ökonomischen und kulturellen Revolution realisieren lassen.“ (Rosa 2016: 56) Rosa entfaltet ein theoretisches Konzept, in dem er sehr komplexe Zusammenhänge, ohne ihre Komplexität aufzuheben, auf den Begriff Resonanz hin reduziert und dabei Denk- und Handwerkszeug anbietet, das eine Ausrichtung auf ein ‚gutes Leben‘ neben die erfahrene Ohnmacht stellt. Diese stellt sich immer wieder bei mir ein, wenn ich realisiere, dass ich Teil eines gesellschaftlichen Systems bin, dass ich individuell nicht übersteigen kann.

Leben gelingt „so banal, ja tautologisch dies zunächst klingen mag: *wenn wir es lieben*. Wenn wir eine geradezu libidinöse Bindung an es haben. *Es*, das sind dabei die Menschen, die Räume, die Aufgaben, die Ideen, die Dinge und Werkzeuge, die uns begegnen und mit denen wir es zu tun haben.“ (Rosa 2016: 24) Um einen vibrierenden, resonierenden Draht mit dem Leben zu erfahren, brauchen wir Raum und Zeit für unsere intrinsischen Interessen, Selbstwirksamkeitserfahrungen und dialogische, antwortende Beziehungserfahrungen. (vgl. Rosa 2016: 24f.) Über diese bilden wir „Resonanzachsen,“ (Rosa 2016: 341f.) die gelingendes Leben möglich machen.

Es geht Rosa in seiner „Soziologie der Weltbeziehung“ um eine „Analyse der sozialen Bedingungen, welche die Ausbildung solcher Resonanzachsen ermöglichen oder verhindern.“ (Rosa 2016: 26) Rosas kritische Auseinandersetzung mit der Spätmoderne führt anschaulich auf, dass Beschleunigung als ein Teil der damit verbundenen „dynamischen Stabilisierung“ einer auf Steigerung ausgerichteten Gesellschaftsformation zu einem Ausmaß an Entfremdung und Verdinglichung führt, das eine Ausbildung von resonanzfördernden Lebensaspekten behindert. Dies hat uns in gesellschaftliche Krisen geführt, deren Lösungen nicht im vorherrschenden System gefunden werden können. Im ersten Teil meiner Arbeit möchte ich die Theorie Rosas darstellen, und mir damit ein umfassendes Modell aneignen, welches Sprache, Verständnis und Perspektive für eine Lebens-Anschauung gibt. Im zweiten Teil meiner Arbeit möchte ich mögliche und inspirierende Bezüge der Resonanztheorie zur Supervision herausarbeiten.

Supervision

Supervision ist ein Beratungsformat in gesellschaftlich geprägten Arbeitsfeldern. Als Supervisor/innen haben wir immer mit drei Ebenen umzugehen: der intrapsychischen Ebene des/der individuellen Supervisand/in, der interaktionellen Ebene z.B. eines Teams (aber auch der Interaktion zwischen den Professionellen, die wir begleiten, und den Menschen, mit denen sie arbeiten), und dem organisationalen und gesellschaftlichen Kontext, in dem die zu supervidierende Arbeit stattfindet. Die supervisorische Beratung ist darauf ausgerichtet, durch Reflexion die Qualität der Arbeit zu verbessern. Das geschieht anhand von Bildern, was ‚gute Arbeit‘ ist und damit immer auch werteorientiert. Als Supervisor/innen sind wir im direkten, aktiven Kontakt mit Menschen und leisten hoch differenzierte und komplexe Beziehungsarbeit. Diese soll Supervisand/innen anregen, eigenverantwortlich ihre Arbeitsthemen zu reflektieren und Antworten und wo möglich auch Lösungen auf daraus entstehende Fragen zu finden. Der Begleitprozess von Seiten

des/der Supervisor/in kann letztlich nicht ‚neutral‘ beziehungsweise frei von Wertungen sein und wird Einfluss auf den Prozess der Lösungssuche haben. Dies gilt für alle drei oben benannten Ebenen, auf die Supervision sich bezieht.

Ich bin im Rahmen des Masterstudienganges mit ersten Supervisionsprozessen in Organisationen Sozialer Arbeit begonnen – und versuche mein persönliches Supervisionskonzept auf der Basis des Studiums und der Erfahrungen, die ich in der Praxis mache, zu entwickeln. Insbesondere bin ich auf der Suche, wie ich als Supervisorin mit den Dilemmata, welche die Spätmoderne für die Soziale Arbeit mit sich bringt, in der Supervision umgehen möchte. Diesbezüglich kann Supervision einen fruchtbaren Dialog mit der Resonanztheorie eingehen. Dementsprechend widme ich mich im zweiten Teil der Arbeit folgenden Fragen:

- Kann Resonanzförderung als ethischer Leitfaden für Beziehungsarbeit und Organisationsfragen in der Supervision dienen? Passt das Resonanzverständnis Rosas zu den Qualitätsansprüchen der Supervision?
- Bietet Hartmut Rosas zeit- und gesellschaftskritische Analyse der Resonanzverhältnisse in Bezug auf Erwerbsarbeit Inspiration für - und eine weitere Perspektive auf - Supervision?
- Kann Supervision ein Resonanz-Raum sein und wie kann eine an Resonanz orientierte Gestaltung der Beziehungsarbeit im Supervisionskontext aussehen?

Teil I

1. Einleitung in Teil I

Das Buch „Resonanz. Soziologie einer Weltbeziehung“ (Rosa 2016) von Hartmut Rosa stellt seine Weltanschauung und kritische Theorie dar. Es folgt dem Buch „Beschleunigung und Entfremdung“ (Rosa 2014), in welchem er die Dynamik der Beschleunigung in der Moderne und Spätmoderne analysiert und den Zusammenhang zu Entfremdung herstellt; er sieht die Spätmoderne als eine Zeit mit starken Tendenzen zur Entfremdung der Menschen in ihren Beziehungen zur Welt, zum Raum, zur Zeit und zu sich Selbst. Beschleunigung und Entfremdung scheinen zu Selbstverständlichkeiten der sogenannten Postmoderne geworden zu sein; sie wirken als selbstverständliche Gegebenheiten und als solche wird mit ihnen im Alltag umgegangen. To-do Listen und Deadlines scheinen im Arbeitsleben unumgänglich, wer nicht schnell genug ist, um im Hamsterrad mit zu laufen, dem droht Exklusion. Als eine Kerneinsicht zum spätmodernen Weltverhältnis sieht er *„dass wir immer schneller laufen müssen, um unseren Platz in der Welt halten zu können.“* (Rosa 2016: 692) In „Beschleunigung und Entfremdung“ erarbeitete er als Definition von Beschleunigung: die Mengensteigerung pro Zeiteinheit, also viel mehr zu tun und zu (er-)schaffen in demselben Zeitraum. In seinem Buch „Resonanz“ hat sich sein Verständnis von Beschleunigung dahin gehend weiterentwickelt, dass er von einem Dynamisierungsprozess spricht, der sich zusammensetzt aus der Trias Beschleunigung, Wachstum und Innovationsdichte. Beschleunigung betrifft dabei den zeitlichen Aspekt, Wachstum den sachlichen Aspekt und Innovationsdichte den sozialen Aspekt dieser dynamischen Steigerung, die als Mengensteigerung pro Zeiteinheit definiert werden kann. (vgl. Rosa 2016: 673) Die Dynamisierung ist sowohl Folge als auch Ursache für eine fortschreitende Entfremdung, wobei „im Zustand der Entfremdung“ (Rosa 2016; 307) sich „Subjekt und Welt stumm und starr“ (ebd.) gegenüber stehen. Resonanz und Entfremdung sind die Kernbegriffe seiner Theorie. Sie bezeichnen zwei unterschiedliche Beziehungsmodi, die in einem dialektischen Verhältnis zueinander stehen; Resonanz kann nur mit und durch Entfremdung bestehen. Die Spätmoderne ist eine immer weitergehende globalisierte und digitalisierte Form der Moderne, kein grundsätzlich verändertes Zeitalter *nach* der Moderne, sondern ein eskalierter und weiter eskalierender Steigerungszustand. Hartmut Rosa sucht nach einem positiven Impuls, einer Antwort, die der Kritik eine

Positive Perspektive zur Seite stellt. Im Zuge dessen entwickelt er sein Verständnis von *Resonanz* und auf der Basis der dabei entwickelten Begrifflichkeiten schreibt er in der Tradition, und sich beziehend auf die kritische Theorie früherer Denker, seine "kritische Theorie der Weltbeziehung." (Rosa 2016: 633 f.) Rosa sieht seine Theorie sowohl als deskriptives als auch als normatives Konzept. Er beschreibt Resonanz als Beziehungskonzept, wobei er eine Antwortbeziehung mit dem Gegenüber als ein existentielles Bedürfnis darstellt, vergleichbar mit dem Nahrungs- und Anerkennungsbedürfnis des Menschen. Die Resonanztheorie „wird zum normativen Konzept, wenn und wo sie als Maßstab des gelingenden Lebens und damit als Kriterium einer normativ orientierten Sozialphilosophie etabliert werden soll.“ (Rosa 2016: 94) Rosa versteht sein Konzept auch als ein romantisches, da es „Verbindung“ (Rosa 2016: 293) schafft zwischen „den im aufklärerisch-rationalistischen oder naturalistischen Weltkonzept strikt getrennten Momenten von Geist und Körper [...], Gefühl und Verstand, Individuum und Gemeinschaft und schließlich Geist und Natur.“ (ebd.) Als romantisches Konzept „stellt [es, d. V.] sich den verdinglichenden Weltbegriffen des auf Berechnung, Fixierung, Beherrschung, und Kontrolle gerichteten Rationalismus entgegen.“ (ebd.) Rosas Kritik der fehlenden Resonanzverhältnisse untersucht die Frage, „mit welcher Stabilität und bis zu welcher Tiefe eine soziale Formation oder ein institutionelles oder kulturelles Arrangement die Herausbildung und Sicherung von Resonanzachsen ermöglicht und fördert oder hemmt, verhindert und blockiert.“ (Rosa 2016: 297) Unter einer Resonanzachse versteht Rosa ein zustande kommendes Antwortverhältnis zwischen zwei Elementen. Die Komplexität des Gesamtwerkes wiederzugeben sprengt den Rahmen dieser Masterthesis. Ich werde auf Rosas Sichtweise der Spätmoderne eingehen, zentrale Begrifflichkeiten seines Resonanzkonzeptes beschreiben und seine kritische Theorie zur Spätmoderne im Ansatz darstellen. Insbesondere werde ich auf die Stellen eingehen, wo Rosa konkret auf die Arbeitswelt Bezug nimmt.

2. Das Resonanzkonzept Hartmut Rosas

2.1. Die Spätmoderne

(Spät-)Moderne Gesellschaften sind laut Rosa (Rosa 2016: 37ff.) durch vier Strukturelemente geprägt: „**Das kulturelle Faktum der Moderne als Zeitalter mit offenem ethischen Horizont**“ (Rosa 2016:44), welches durch die Individualisierung und Pluralisierung zustande kommt. Menschen kreieren ihre ethische Vorstellung und gestalten ihr Leben eingebettet in ihren historischen und kulturellen Hintergrund, es gibt dabei kein

allgemein gültiges ‚richtig‘ oder ‚falsch‘ mehr. Daraus folgt die **„Privatisierung des Guten“** (Rosa 2016:38); ein jeder soll für sich selbst wissen, was und wie er etwas aus seinem Leben machen will und was er dabei als Sinn erfährt und als gutes ‚Leben‘ anstrebt. Neben dem Auftrag, herauszufinden, wer man nun wirklich sei, um ‚man selbst zu sein‘, kommt in der hochdynamischen Spätmoderne noch der dazu widersprüchlich anmutende Anspruch hinzu, sich immer wieder „kreativ neu zu bestimmen“ (vgl. Rosa 2016: 43), und auch dies am besten ganz authentisch. Des Weiteren ist die Moderne durch den **„Modus dynamischer Stabilisierung als Strukturimperativ“** (Rosa 2016: 44) geprägt, was laut Rosa beinhaltet, dass „fortgesetzte Steigerung vermittels Wachstum, Beschleunigung und Innovationsverdichtung“, welcher eine „Eskalationstendenz“ inhärent ist, zur strukturellen Notwendigkeit für den Erhalt des Systems wird. Als viertes Strukturelement sieht Rosa die **„Konkurrenz als dominanten Allokationsmodus“**(vgl. ebd.), da Verteilungsprozesse in der Moderne in der Regel durch Wettbewerb reguliert werden. Die logische Konsequenz aus dem Zusammenspiel dieser Strukturelemente ist laut Rosa die Orientierung der Menschen auf ihre **„Ressourcenausstattung“** (Rosa 2016: 45). „Sich Rechte und Positionen zu sichern, mittels Geld, Wissen und Beziehungen buchstäblich die physische, soziale und technische >Weltreichweite< zu vergrößern, (...) erweist sich (...) als *die* geeignete Lebensstrategie unter Bedingungen ethischer Unsicherheit; sie sichert nicht per se ein glückliches Leben, verbessert aber die Ausgangspositionen dafür, es zu erreichen.“ (Rosa 2016: 45) Somit sind die Ausrichtung auf **„Ressourcen- und Reichweitenvergrößerung“** (vgl. ebd.) wesentliche Kennzeichen der (Spät-)Moderne.

2.2. Was ist das ‚gute Leben‘, wann ‚gelingt‘ Leben?

Rosas Vorschlag ist, gelingendes Leben mit Liebe zu verbinden, mit einem „*vibrierenden Draht*“ (Rosa 2016:24) zwischen uns und der Welt. Intrinsische Interessen, die Erfahrung von Selbstwirksamkeit sowie das Gefühl „*berührbar*“ (ebd.) zu sein, sind die Fäden des Drahtes (vgl. Rosa 2016: 24f.). Ein durch diesen Draht mit dem Leben verbundener Mensch lebt in der Wechselwirkung der Schwingung zwischen Affekt und Emotion; er wird durch die Welt ‚affektiert‘ (berührt im Inneren) und ist ‚emotional‘ (nach außen gerichtet) auf die Welt bezogen (vgl. Rosa 2016: 279). Es entsteht eine Begegnung, eine Antwortbeziehung. Diesen Beziehungsmodus nennt Rosa **Resonanz**. Bei Resonanz geht es nicht um ein an bestimmte Momente gekoppeltes Glücksgefühl, sondern um eine lebendige Art des Verhältnisses vom Subjekt zur Welt. Resonanz darf nicht mit Konsonanz

und Harmonie verwechselt werden. Resonanz ist notwendig verbunden mit der Unverfügbarkeit des anderen, mit Widerspruch und Konflikt. Die Resonanzfähigkeit gründet auf der Erfahrung von Fremdem, Irritierendem, Nicht-Angeegnetem und Nicht-Verfügbarem. Es gibt Resonanzerfahrungen nur in der Wechselwirkung mit Entfremdungserfahrungen (vgl. Rosa 2016: 316 f.). „An der Wurzel der Resonanzerfahrung liegt der Schrei des Nichtversöhnten und der Schmerz des Entfremdeten. Sie hat ihre Mitte nicht im Leugnen oder Verdrängen des Widerstehenden, sondern in der momenthaften, nur erahnten Gewissheit eines aufhebenden >Dennoch<.“ (Rosa 2016: 322) Resonanzbeziehungen beruhen auf ausreichenden, jedoch konstitutiv nicht verfügbaren Resonanzerfahrungen.

Resonanz

„Resonanz ist eine durch Affirmierung und Emotion, intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserwartung gebildete Form der Weltbeziehung, in der sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren.

Resonanz ist keine Echo-, sondern eine Antwortbeziehung; sie setzt voraus, dass beide Seiten *mit eigener Stimme* sprechen, und dies ist nur dort möglich, wo starke Wertungen berührt werden. Resonanz impliziert ein Moment konstitutiver Unverfügbarkeit.

Resonanzbeziehungen setzen voraus, dass Subjekt und Welt hinreichend >geschlossen< bzw. konsistent sind, um je mit eigener Stimme zu sprechen, und offen genug, um sich affizieren oder erreichen zu lassen.

Resonanz ist kein emotionaler Zustand, sondern ein Beziehungsmodus. Dieser ist gegenüber dem emotionalen Inhalt neutral. Daher können wir traurige Geschichten lieben.“

(Rosa 2016: 298)

2.3. Beschleunigung und Entfremdung

„Moderne Subjekte können mithin als kaum durch ethische Regeln und Sanktionen eingeschränkt und daher als >frei< verstanden werden, während sie doch durch weitgehend unsichtbare, entpolitisierte, nicht diskutierte, untertheoretisierte und nicht artikulierte Zeitregime rigoros reguliert, beherrscht und unterdrückt werden.“

(Hartmut Rosa 2014: 8)

Rosa ist bekannt für seine Analyse gesellschaftlicher Beschleunigungsphänomene und der damit einhergehenden Entfremdung (Rosa 2014). Resonanz ist der Versuch einer Antwort auf die Entfremdung in der Spätmoderne. Seine klare Analyse des Beschleunigungsphänomens und das durchaus auch vorhandene Bedürfnis des (spät-)modernen Menschen, nach ‚Entschleunigung‘, haben teilweise zu dem Missverständnis geführt, Rosa propagiere Entschleunigung. Sein Fokus liegt jedoch auf einer Antwort zu den Entfremdungsphänomenen, welche eine Folge der Beschleunigung und aber auch anderer prägender Aspekte der (Spät-)Moderne sind. Beschleunigung an sich ist in vielen Kontexten sinnvoll und Langsamkeit ist nicht ein grundsätzlicher Wert. Somit ist für Rosa Entschleunigung nicht der Ansatzpunkt für Veränderung.

Was kann eine Antwort auf Entfremdung sein? Rosa sieht „Entfremdung als ein Modus der Weltbeziehung [...], in dem die (subjektive, objektive und/oder soziale Welt) dem Subjekt gleichgültig gegenüberzustehen scheint (*Indifferenz*) oder gar feindlich entgegentritt (*Repulsion*).“ (Rosa 2016: 306) Laut Rosa sind der Begriff Entfremdung und entsprechende Theorien in den 70er Jahren des vorigen Jahrhunderts in Misskredit geraten (vgl. Rosa 2016: 299f). Als eine Ursache dafür gibt er an, dass der Begriff zu verschwommen geblieben sei, weil kein klarer Gegenbegriff entwickelt wurde. Weder „die wahre menschliche Natur eignet sich [...] zur Bestimmung des >Anderen< der Entfremdung“ (Rosa 2016: 301), noch ist Autonomie ein geeigneter Gegenbegriff, da Autonomie die aktive Selbstwirksamkeit in den Vordergrund stellt. Dabei wird dann der pathische Aspekt des Spürens und Aufnehmens nicht integriert und somit der relationale Aspekt weniger beleuchtet. Denn: Entfremdung beschreibt laut Rosa einen relationalen Bezug und ein Gegenbegriff sollte diese Relationalität ebenfalls beinhalten (vgl. Rosa

2016: 302f.). Auch der Begriff Sinn erscheint Rosa nicht geeignet - „Sinnverlust [...] ist eine Begleiterscheinung, ein Element von Entfremdung, nicht eine Ursache oder Voraussetzung.“ (Rosa 2016: 303) Und auch der Erklärungsansatz Pierre Bourdieus, dass die Differenz zwischen erlerntem Verhalten und Umgebung zu Entfremdungserfahrung führt, ist für Rosa an der Stelle nicht ausreichend, da die Entfremdungserfahrung seiner Meinung nach auch eintreten kann, wenn es keine Diskrepanz zwischen Habitus und Feld gibt (vgl. Rosa 2016: 304). Axel Honneth sieht laut Rosa den Gegenpol zur Entfremdung in der Erfahrung der Anerkennung, wenn Menschen „geliebt, respektiert und geachtet für ihre Leistungen und Fähigkeiten wertgeschätzt werden“ (Rosa 2016: 304) - doch für Rosa kann das Gefühl der Entfremdung auch trotz, ja vielleicht sogar manchmal durch Anerkennung entstehen (vgl. Rosa 2016: 305). Seine Quintessenz lautet: „Weder die Natur des Menschen, noch Identität, Authentizität, Autonomie, Anerkennung, Sinn oder die Korrespondenz von Habitus und Feld sind geeignet oder ausreichend dafür, das >Andere< der Entfremdung, ihren Gegenbegriff zu bestimmen.“ (ebd.) Rosa sieht Entfremdung in Anschluss an Rahel Jaeggi als Beziehung der Beziehungslosigkeit und die Alternative dazu ist „bezogene Beziehung“, „Antwortbeziehung“. Somit kommt er zu dem Begriff „Resonanz“ als „das Andere der Entfremdung“ (vgl. Rosa 2016: 306).

Es erscheint sinnvoll, auch auf seine Analyse der Beschleunigung einzugehen, welche er im Zusammenhang mit Entfremdung diskutiert hat (Rosa 2014). Rosa unterscheidet drei Formen der Beschleunigung: die technische Beschleunigung, die Beschleunigung des sozialen Wandels und die Beschleunigung des Lebenswandels (Rosa 2014: 19). Unter technischer Beschleunigung versteht er „die intentionale Steigerung der Geschwindigkeit zielgerichteter Transport-, Kommunikations- und Produktionsprozesse [...], [und, d.V.] auch neue Formen der Organisation und Verwaltung, die darauf abzielen Verfahrensweisen zu beschleunigen.“ (Rosa 2014: 20) Die Beschleunigung des sozialen Wandels definiert er als „die Steigerung der Verfallsraten der Verlässlichkeit von Erfahrung und Erwartungen und als die Verkürzung der als Gegenwart zu bestimmenden Zeiträume“ (Rosa 2014: 23f.), was beinhaltet, dass „Einstellungen und Werte ebenso wie Moden und Lebensstile, soziale Beziehungen und Verpflichtungen ebenso wie Gruppen, Klassen und Milieus, soziale Sprachen ebenso wie Praxisformen und Gewohnheiten [...] sich in immer kürzer werdenden Raten [verändern, d.V.]“ (Rosa 2014: 22). Dies führt letztlich zu der Beschleunigung des Lebenstempos an sich, definiert als: „Steigerung der Zahl an Handlungs- oder Erlebnisepisoden pro Zeiteinheit“ (Rosa 2014: 27). Theoretisch könnte die technische Beschleunigung dazu führen, dass Menschen mehr (Frei-) Zeit

hätten, wodurch das Lebenstempo verlangsamt würde. Diese Logik prägt jedoch nicht das moderne Leben, da die Wachstumsrate des zu Produzierenden (sei es Material oder auszuführende Handlungen) noch schneller steigt, als die Beschleunigungsrate: im Verhältnis von historischer Zeit (Minuten, Stunden, Tage, Monat, Jahre.....) und Steigerungsrate überholt das Tempo der Wachstumsrate das Tempo der Beschleunigung, und fördert somit weitere Beschleunigung (vgl. Rosa 2014: 32f.). Rosa nutzt hier gerne als Beispiel den Schreibverkehr: davon ausgehend, dass das Schreiben einer Email ungefähr doppelt so schnell geht wie das Schreiben eines Briefes, müsste man die Hälfte der zum Schreibverkehr benötigten Zeit durch die E-Mail sparen können. Da jedoch in einem Zeitrahmen von zum Beispiel 30 Jahren die *Menge* des Schreibverkehrs sehr viel mehr gewachsen ist, als sich in der gewonnenen Zeit an Email Schreibverkehr erledigen lässt, braucht man für ihn mehr Zeit und ist damit der Zeitdruck faktisch erhöht. Rosa unterscheidet drei Antriebskräfte, „Motoren der sozialen Beschleunigung“ (Rosa 2014: 34f.): Wettbewerb als sozialen Motor, die Beschleunigung als moderne Antwort auf die Frage nach einem sinnerfüllten Leben vor dem Tod, den kulturellen Motor (vgl. Rosa 2014: 39), und den sogenannten „Beschleunigungszirkel“ (Rosa 2014:41), wobei sich die von ihm benannten Dimensionen der Beschleunigung als geschlossenes System instand halten und antreiben. „Soziale Beschleunigung im allgemeinen und technische Beschleunigung im besonderen sind [...] eine logische Folge aus einem wettbewerbsorientierten kapitalistischen Marktsystem.“ (Rosa 2014: 35) Das bestimmende und unterscheidende Wettbewerbsprinzip ist Leistung und diese wird definiert als Arbeit pro Zeiteinheit. Beschleunigung und Zeitersparnis führen damit direkt zu Wettbewerbsvorteilen. (vgl. Rosa 2014: 38) „In der säkularen modernen Gesellschaft stellt die Beschleunigung ein funktionales Äquivalent für die (religiöse) Verheißung eines ewigen Lebens dar.“ (Rosa 2014: 39) Ob ein Leben ‚gut‘ ist und war, zeigt sich darin, inwiefern ein Mensch so viel wie möglich erlebt hat und seine Optionen genutzt hat. „Das Leben in allen Zügen, seinen Höhen und Tiefen und seiner Komplexität auszukosten wird zum zentralen Streben des modernen Menschen.“ (Rosa 2014: 39f.) Schneller und mehr zu erleben ist damit auch eine Antwort auf die Endlichkeit des Lebens. Die drei benannten Bereiche technische Beschleunigung, Beschleunigung des sozialen Wandels und Beschleunigung des Lebenstempos, bilden einen *Beschleunigungszirkel*, der sich selbst instand hält und weiter antreibt. Die Beschleunigung des Lebenstempos als drittes Element erfordert eine Weiterentwicklung der technischen Beschleunigungsmöglichkeiten (Material, mit dem schneller und effizienter gehandelt werden kann) und somit schließt

sich ein Kreis: „Der Beschleunigungszirkel erweist sich als geschlossenes, sich selbst antreibendes System.“ (Rosa 2014: 45)

Den Übergang von der Moderne zur Spätmoderne sieht Rosa in der Erfahrung des Erstarrens im Wandel: die ständige Veränderung wird nicht mehr als Fortschritts- und Entwicklungsgeschichte erlebt, sondern als „zielloser und rasender Wandel.“ (Rosa 2014: 57) Die „Wahrnehmung eines Stillstandes [ist] das Resultat der Erfahrung zielloser, zufälliger und unzusammenhängender Episoden der Veränderung, Transformation und Variation [...]“ (ebd.) - welche trotz der ihnen innewohnenden Eile und Hektik eher den Geschmack von Stillstand haben, als von fortschreitender Entwicklung. „Die Spätmoderne (als eine neue Phase innerhalb der Moderne) beginnt dann dort, wo die Geschwindigkeit des sozialen Wandels ein intragenerationales Tempo erreicht, so dass Identitäten und Politik tendenziell situativ werden, weil eine in die Zukunft gerichtete Integration und Synchronisation von Ereignissen und Entwicklungen nicht mehr zu leisten ist.“ (Rosa 2016: 519) Beschleunigung, bzw. die Steigerungsdynamik, fördert Entfremdung. Diese definiert er wie folgt:

Entfremdung

„Entfremdung bezeichnet eine spezifische Form der Weltbeziehung, in der Subjekt und Welt einander indifferent oder feindlich (repulsiv) und mithin innerlich unverbunden gegenüberstehen. Daher kann Entfremdung auch als *Beziehung der Beziehungslosigkeit* (Rahel Jaeggi) bestimmt werden.

Entfremdung definiert damit einen Zustand, in dem die >Weltanverwandlung< misslingt, so dass die Welt starr, abweisend und nichtresponsiv erscheint. Resonanz bildet daher >das Andere< der Entfremdung – ihren Gegenbegriff.

Depression/Burnout heißt der Zustand, in dem alle Resonanzachsen stumm und taub geworden sind. Man >hat< beispielweise Familie, Arbeit, Verein, Religion etc., aber sie >sagen< einem nichts: es findet keine Berührung mehr statt, das Subjekt wird nicht mehr affiziert und erfährt keine Selbstwirksamkeit. Welt und Subjekt erscheinen deshalb gleichermaßen als bleich, tot und leer.“

(Rosa 2016: 316)

2.4. Resonanz

Anhand prägnanter Begrifflichkeiten Hartmut Rosas möchte ich sein Resonanzkonzept darstellen.

2.4.1. *Subjekt und Welt*

Rosa definiert Subjekte als „Entitäten, denen Welt *begegnet* und die zur Welt *intentional* Stellung nehmen (...)“ und Welt als „alles was *begegnet* (oder auch *begegnen kann*) [...]“ (vgl. Rosa 2016: 65). „Subjekte [finden, *d.V.*] sich immer schon *eingelassen in* oder *umhüllt von* und *bezogen auf* eine Welt *als Ganzes*.“ (Rosa 2016: 66) „Selbstverhältnis und Weltverhältnis“ sind somit unlösbar miteinander verbunden. (vgl. Rosa: 2016: 62) Der Erfahrende und das Erfahrene beeinflussen einander wechselseitig, somit sind es auch „die Relationen und dynamischen Bezogenheiten [...], die das Ausgangsmaterial der Wirklichkeit bilden [...].“ (Rosa 2016: 68)

2.4.2. *Subjekt, Welt und Körperlichkeit*

Grundelement menschlicher Weltbeziehung ist die körperlich-leibliche Erfahrung der Welt. „Durch die Wirkung der Schwerkraft auf unsere Körper, durch die Funktionsweise unserer Sinne und durch die Taktilität der Haut entsteht [...] eine fühlbare Welt und mit ihr jede Art von Bewusstsein [...].“ (Rosa 2016: 66) Dementsprechend beginnt Rosa die Darstellung seines Resonanzkonzeptes mit einer an den Sinnen orientierten Erkundung des „In-Die-Welt-Gestelltsein[s, *d.V.*].“ (Rosa 2016: 83) Mit vielen Beispielen ausgeschmückt, schreibt er über die wortwörtlich richtungweisenden Füße, geht er ein auf die Atmung, auf die Haut, das Essen und Trinken, die Stimme, den Blick, das Antlitz, das Gehen, das Stehen, das Schlafen, das Lachen, das Weinen und das Lieben – und beschreibt anhand dieser Leiblichkeit den Körper als Resonanzorgan. Dabei spielen das Wechselspiel zwischen Ein- und Ausdruck, und die Ausrichtung auf Beziehung und Wechselwirkung eine wesentliche Rolle. Der Körper bringt unsere Beziehung zur Welt zum Ausdruck und zeigt, wie ein Subjekt „in-die-Welt-gestellt-ist.“ Rosa konzeptualisiert den Körper als „Membran“ (Rosa 2016:146), in die sich die Welt einerseits von außen einschreibt (Inskription), während sie andererseits auch das subjektive und reflexive Selbstverständnis und die psychischen Regungen des Subjektes zum Ausdruck bringt (Expression). Hierbei tritt der Körper nicht *zwischen* Subjekt und Welt sondern er *ist* konstituierender Ausgangspunkt für beide. (vgl. ebd.) Durch und über den Körper er- und gelebte

Weltbeziehungen können sich sowohl vom Selbst zur Welt hin, als von der Welt zum Selbst hin als resonante oder stumme Verbindungen ausprägen. Vom Subjekt/Selbst ausgehend, kann der Körper als Inspirationsquelle und als Ausdrucksgestalt erfahren werden (resonante Verbindung: z.B. ich spüre Körpersignale und nehme sie positiv auf, lasse mein Handeln im positiven Sinne inspirieren, fühle mich wohl in meiner Haut und bringe dies durch Bewegung zum Ausdruck), oder als Störquelle und gestalteter Ausdruck (stumme Verbindung: z.B. ich ärgere mich über meinen Appetit und bringe meinen Körper im Fitnessstudio in Form). Von der Welt zum Subjekt hin kann der Körper einerseits die Welt als Inspiration erfahren und wie ein Klangkörper in Eigenschwingung geraten, wobei der Körper zum Partizipant der Welt wird (resonante Verbindung). Andererseits wird die Welt zur Informationsquelle, deren Impulse ‚verarbeitet‘ werden müssen, und der Körper erscheint hierbei als Ressource und Werkzeug, die eher wie eine Waffe, oder Kapital eingesetzt werden müssen (stumme Verbindung). (vgl. Rosa 2016: 147ff.) Rosa vertritt die These, dass „die obsessive Thematisierung des Körpers in der Spätmoderne [...] als Indiz für den Verlust resonanter (körperlicher) Weltbeziehung gelesen werden [kann, *d.V.*]“. (Rosa 2016: 151) Oft bedeuten spätmoderne Anforderungen eine Überforderung für unseren Körper, da ein Tempo und eine Dauer gefragt sind, die nicht an Körperrhythmen orientiert sind. Der Umgang mit den eigenen körperlichen Ressourcen ist in einem „Weltbeziehungsmodus“ (Rosa 2016:168) gefangen, der bestimmt wird von einer „Spirale schrankenloser Steigerung und Beschleunigung.“ (ebd.) Die Reaktion moderner Menschen auf diese An- und Überforderung ist, „sich, beziehungsweise seinen Körper in den Griff zu kriegen und als sozial verwertbare Ressource intakt zu halten.“ (Rosa 2016: 173) Rosa benennt zwei Wege, die Menschen dazu nutzen: das „Gefügigmachen von innen“ (Rosa 2016: 172) und die „Zurichtung von außen.“ (ebd.) Der erste Weg nutzt Selbst-Aktivierung und Disziplinierung, der zweite Weg nutzt die Zufuhr spezifischer Weltstoffe (z.B. Medikamente oder Drogen), um „die Leistung des Körpers als Ressource zu steigern, indem seine Anpassungsgeschwindigkeit erhöht und seine Einsatzbereitschaft verfügbar [zu machen, *d.V.*]“. (ebd.) Hierbei wird die Beziehung zum Körper verdinglicht. Der Körper wird instrumentalisiert, wobei „auch noch die psychischen und die Willensressourcen des Subjektes in den Verdinglichungsprozess [mit einbezogen werden, *d.V.*]“. (Rosa 2016: 177) Den eignen Körper als Instrument und Ressource zu nutzen ist weder pathologisch noch spezifisch modern, es ist Teil des Menschseins und der Menschheitsgeschichte. Die Moderne fragt jedoch um eine Steigerungsorientierung, die oft eine weitgehende Selbstentfremdung und -überforderung zur Folge hat. „Die Individuen [*müssen, d.V.*]

immer mehr Energie in die Aufrechterhaltung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und Ressourcenausstattung investieren, [...] um ihren Platz zu halten, mithin also den Status quo zu reproduzieren,“ (Rosa 2016: 179) was in zunehmenden Fällen zu Stress- und Depressionserkrankungen bis hin zum Burnout führt. Auf diese Thematik werde ich im zweiten Teil der Masterthesis im Zusammenhang mit Supervision zurückkommen.

2.4.3. Weltbeziehung

Rosa wählt den Begriff Resonanz, inspiriert durch die Metapher einer Stimmgabel, wobei die Schwingung der einen Gabel, die andere Seite ebenfalls, manchmal sogar in stärkere Eigen-Schwingung bringt. Der Nachteil des Bildes ist, dass die reale Stimmgabel denselben Ton produziert, während es Rosa ausdrücklich darum geht, dass Menschen mit eigener und je unterschiedlicher Stimme sprechen. Beziehung setzt voraus, dass Subjekte offen genug sind sich existenziell berühren zu lassen, und gleichzeitig „hinreichend stabil und geschlossen bleiben, um in einer Eigenfrequenz >zu tönen< beziehungsweise um >mit eigener Stimme< zu sprechen.“ (Rosa 2016: 191) Dieses Beziehungs- und Resonanzverständnis bildet die Basis seiner soziologischen Untersuchung der Weltbeziehung. „Weltbeziehungen sind ebenso sehr das Ergebnis kultureller Weltbilder und sozialer Praktiken wie individueller körperlicher und psychischer Dispositionen [...]“ (Rosa 2016: 186), was dazu führt, dass eine soziologische Annäherung an Resonanzverhältnisse wichtig ist. Rosa wählt als menschliche Basisformen des sich Beziehens die Angst und das Begehren, und bezieht diese auf seine Resonanztheorie: Angst betrachtet er als Angst vor Entfremdung, einem „Stumm- und/oder Feindlichwerden der Welt und vor einem korrespondierenden Beziehungsverlust.“ (Rosa 2016: 194f.) Begehren ist zu verstehen als Resonanzbegehren bzw. Ausrichtung auf optimales Beziehungserleben, in dem eine lebendige Verbindung und Schwingung zwischen Subjekt und Welt erlebt wird. Die biographische Geschichte schafft eine innere Landkarte mit positiven und negativen Erfahrungen von Resonanz und Entfremdung. „Angst und Begehren sind [...] als elementare Formen der Weltbeziehung zunächst und unhintergebar emotionale und leiblich verankerte Zustände, die sich jedoch mit den kognitiven Überzeugungen und evaluativen Einstellungen der Subjekte, welche ihrerseits das Ergebnis kultureller Weltbilder und sozialer Praktiken sind, überlagern und verändern.“ (Rosa 2016: 204) Gesellschaft resonanzkritisch zu betrachten, beinhaltet den Blick zu schärfen, wo gesellschaftliche Strukturen und Praktiken Resonanz fördernd sind und wo Entfremdung initiiert wird. Wo werden Begegnung und die Fähigkeit sich zu

begegnen stimuliert? Die Spätmoderne hat laut Rosa die Tendenz, indifferente und/oder angstbesetzte Beziehungs-Voraussetzungen zu schaffen. Sie fördert durch ihre basale Stimulanz der Konkurrenzverhältnisse einen „Existenzmodus,“ (Rosa 2016: 207) in dem „[...] die Furcht davor, zurückzubleiben, abgehängt zu werden, nicht mehr auf dem Laufenden zu sein oder nicht mehr mitzukommen und exkludiert zu werden“ (ebd.) vorherrscht. Und was, wenn die beschleunigten Verhältnisse nicht die Zeit lassen, sich existenziell zur Welt zu verhalten? Wenn die Veränderung so müde macht, dass Indifferenz, das Ausbleiben von Angst und Begehren, das Handeln bestimmt? Indifferenz und Angst führen beide dazu, dass Menschen vermeiden, sich berühren zu lassen und sie somit weniger Resonanz erleben. Hinzu kommt, dass Resonanzbegehren in der kapitalistisch geprägten Moderne immer mehr in Objektbegehren transformiert wird, wobei wir „Menschen, Dinge, Positionen oder Erlebnisse“ (ebd.) begehren, „um sie unter Kontrolle zu kriegen oder sich nur anzueignen [...],“ (ebd.) was eine resonante Beziehung unmöglich macht. Die Individualisierung der Spätmoderne führt zudem noch dazu, dass Menschen, wenn sie kein befriedigendes Leben führen, sich dies als eigenes Versagen zuschreiben. Das kritische Analysieren der strukturellen Bedingungen als Zugang zu Veränderung findet in meiner Lebensumgebung weniger Zuspruch, als persönliche Veränderung durch Therapie, Meditation und ähnliches. Neben Begehren und Angst als Grundformen des sich-auf-die-Weltbeziehens introduziert Rosa die Begriffe „Welterfahrung und Weltaneignung.“ (vgl. Rosa 2016: 211ff.) Bei Welterfahrung dominiert der „pathische Charakter“ (ebd.), wobei die Welt mit „unvorhersehbaren, überraschenden, vielleicht auch schicksalhaften und vorbestimmten [...] Bewegungen und Launen“ (ebd.) auf das Subjekt einwirkt. Bei Weltaneignung „geht die Bewegung vom Subjekt aus.“ (ebd.) Die „Welt erscheint hier als Feld von (attraktiven) Chancen und (repulsiven) Hindernissen“ (ebd.) mit denen das Subjekt intentionalistisch umgeht. Kulturen prägen eine eher pathische/ annehmende oder eher intentionale/ agierende Haltung der Welt gegenüber. So sind westlich orientierte Kulturen deutlich mehr von Weltaneignung geprägt, als östliche Kulturen. „Die Vorstellung, dass Menschen selbstinterpretierende Wesen sind, impliziert, dass ihre Weltbeziehung [und damit auch die sich ausprägende Kultur, d.V.] niemals schlechthin gegeben sind, sondern in individuellen und kulturellen Deutungsprozessen stetig artikuliert, re-konstituiert, verhandelt und transformiert werden.“ (Rosa 2016: 215) Anhand unserer „kognitiven Landkarten“ (ebd.) evaluieren wir unsere Erfahrungen, wobei die Landkarte an sich schon normativ auf das emotionale Erleben einwirken kann. In der Tradition von Max Weber und Jürgen

Habermas unterscheidet Rosa vier kulturelle Grundformen der Weltbeziehung, die in ihrer Kombination wiederum unterschiedliches Weltverhalten prägen:

Tab.1: Vier kulturelle Grundformen der Weltbeziehung

	Aktives Weltverhältnis	Passives Weltverhältnis
Weltbejahung	Weltanpassung	Weltbetrachtung (Kontemplation)
Weltverneinung	Weltbeherrschung	Weltflucht

Quelle: Rosa 2016: 222

Für die Theorie der Resonanzverhältnisse bedeutet dies, dass eine „weltverneinend-aktive Grundhaltung, wie Weber sie für die moderne kapitalistische Gesellschaft ausmacht [...], offensichtlich [mit einer expliziten und systematischen Privilegierung stummer Weltbeziehungen, *d.V.*] einhergeht, für die verdinglichende Beherrschung gleichsam zu einem moralischen Desiderat wird.“ (Rosa 2016: 223) Wenn unsere kognitive Landkarte durch aktive Weltverneinung geprägt ist, richtet sie sich auf „verdinglichende [...] Institutionen und Praktiken der kapitalistisch-szientistisch-bürokratischen und verrechtlichten Moderne und [...] dem damit einhergehenden >stummen< Leibverhältnis“ (ebd.) aus.

2.4.4. Kognitive Landkarten und starke Wertungen

„Homosexualität, Besessenheit, Demokratie, Geister und ADHS gibt es nicht schlechthin in der Welt – es gibt sie nur in den dazugehörigen kulturellen Welten.“

(Hartmut Rosa 2016: 225)

In Anschluss an Taylor bezeichnet Rosa Wertungen, die über Wünsche, Neigungen, Begehren hinausgehen und sich auf ‚richtig oder falsch‘ und damit auch auf die Dimension

‚besser oder schlechter‘ beziehen, als „starke Wertungen.“ (vgl. Rosa 2016: 228) Diese „bestimmen damit so etwas wie Höhenlinien unserer kognitiven Weltkarte: Sie definieren die >Berge< des Anzustrebenden und die >Täler< des zu Vermeidenden.“ (ebd.) Im Einklang oder Widerspruch dazu steht die „Landkarte des (affektiven) Begehrens,“ (Rosa 2016: 225) wodurch uns das Begegnende sowohl vor dem Hintergrund der kognitiven-evaluativen als auch der affektiv-begehrenden Landkarte sichtbar wird. Resonante Erfahrungen machen wir laut Rosa nur dann, wenn es Momente des Gleichgewichts zwischen den kognitiv-evaluativen und den aktiv-begehrenden Landkarten gibt, und sowohl das leibliche Erfahren als auch unsere Normen gleichermaßen Raum haben. Wesentlich erscheint es Rosa, dass die präkognitiven Beziehungskategorien von Angst und Begehren sowie der Erfahrung einer antwortenden oder stummen Umgebung für den Menschen letztlich bestimmender sind, als seine kognitiv-evaluativen Landkarten. Sie haben (auch wenn sie durch unser Denken und Bewerten beeinflusst werden können) mehr Einfluss auf unser Tun und Lassen, als unsere kognitiven und ethischen Überzeugungen. (vgl. Rosa 2016: 235f.) Gesellschaftlich unterscheidet Rosa kontextuelle, kulturelle und sozialstrukturelle Faktoren, die menschliche Wertungs-, Erfahrungs- und Handlungsmöglichkeiten (mit-)bestimmen. „Von entscheidender Bedeutung ist dabei, dass die gesellschaftsstrukturellen und kulturellen Bedingungen jener Welt nicht nur präterminieren, was als antwortende Stimme eines Anderen jeweils begegnen kann (oder eben unhörbar bleibt beziehungsweise gemacht wird), sondern zugleich die Grundform der subjektiv möglichen Weltbeziehung, also die Art und den Grad der dispositionalen Resonanz oder Entfremdung, mitbestimmen.“ (Rosa 2016: 633)

Rosa verbindet in seiner Resonanztheorie psychologische und soziologische Aspekte. Eine Soziologie, die psychologisches Wissen nicht in die Untersuchung gesellschaftlicher Verhältnisse einbezieht greift laut Rosa zu kurz. Der Psychologie fehlen laut Rosa (obwohl sie heutzutage Wechselwirkungen zwischen Mensch und Umgebung konzeptionell einbezieht) die soziologische Analyse und entsprechende Konzepte größerer, gesellschaftlicher Zusammenhänge. Dies motiviert ihn zu „Eine[r] Soziologie der Weltbeziehung“, wobei die aktuell gegebenen gesellschaftlichen Möglichkeiten und Grenzen der Resonanzverhältnisse die weitere Untersuchung bestimmen.

2.4.5. Resonieren

Rosa geht, gestützt durch neurobiologische, kognitionswissenschaftliche, evolutionsbiologische, entwicklungspsychologische und soziologische Forschung, von

Intersubjektivität als anthropologischer Basis aus. (vgl. Rosa 2016: 246) Die Intersubjektivität, das grundsätzliche aufeinander Bezogensein von Menschen, ist die Basis für Resonanzfähigkeit. Für Rosa gilt Intersubjektivität nicht nur als Basis für interpersonale Bezüge; Menschen resonieren auch sehr deutlich mit dem Wetter, mit Landschaften und auch mit der Dingwelt ihrer Umgebung. (vgl. Rosa 2016: 261) Die Intersubjektivität mit „Dingen“ ist jedoch wenig erforscht. Da „Resonanzverlangen“ und „Resonanzsensibilität“ laut Rosa im Menschsein verwurzelt sind, sieht er die Angst vor dem „Verstummen der Welt“ als eine existentielle Grundangst des Menschen an. Seine Soziologie der Weltbeziehung spürt in ihrer kritischen Untersuchung dieser Angst nach. Zur resonierenden Beziehung gehören neben der menschlichen Ausgangslage der Intersubjektivität auch die **Selbstwirksamkeitserwartung** und das **intrinsische Interesse** des Menschen. (vgl. Rosa 269f.) Basierend auf Albert Banduras Konzept zur Selbstwirksamkeit, sagt Rosa, dass es *“für die Qualität der menschlichen Weltbeziehung entscheidend darauf ankommt, dass Subjekte sich zutrauen, Herausforderungen zu meistern, kontrolliert auf die Umwelt Einfluss nehmen und damit planvoll etwas bewirken zu können.”* (Rosa 2016: 271) Menschen mit hohen Selbstwirksamkeitserwartungen sind weniger geprägt von Angst und Stress, und sie verfügen laut Bandura auch über stärkere intrinsische Interessen. Dies bedeutet, dass sie aus sich heraus ein lebendiges, inneres Interesse am Leben haben und den ‚vibrierenden Draht‘ zum Leben aktiv speisen. Wesentlich für das Resonanzkonzept ist hierbei, dass *„nicht die bewirkten Ergebnisse das Entscheidende [sind, d.V.], sondern die Erfahrung der sich im Prozess ergebenden Wechselwirkung.“* (Rosa 2016: 274)

2.4.6. Resonanzachsen, Resonanzräume und Resonanzsphären

Resonanz ist beschrieben als ein Welt-Beziehungsmodus und als Resonanzachsen bezeichnet Rosa die zustande kommende Resonanzbeziehung. Der Begriff „Welt“ beinhaltet dabei sowohl die Beziehung zu sich selbst, zu anderen Menschen, zur Ding-Welt, aber auch zu *„wahrgenommenen Ganzheiten wie die Natur, der Kosmos, die Geschichte, Gott oder auch das Leben [...]“* (Rosa 2016: 331) Rosa unterscheidet drei Dimensionen der Weltbeziehung: Die **horizontale Dimension** (vgl. Rosa 2016: 332), zu der er die Familie, Freundschaften aber auch die Politik als öffentliche Welt (-Gestaltung) zählt; wobei ich persönlich es schwierig finde, politisches Handeln auf der horizontalen Ebene anzusiedeln, da diese im besonderen Maß durch Machtverhältnisse dominiert ist. Rosa beschreibt Politik jedoch erstmal als offenen Ort der Gestaltung. Dieser sei in unserer

aktuellen Formgebung tatsächlich durch Macht und stumme Weltbeziehung geprägt, in ihrem Wesen sei Politik jedoch horizontal angelegt. (vgl. Rosa 2016: 362ff.)

Zur **diagonalen Dimension** (vgl. Rosa 2016: 381ff.) zählt er die Beziehung zu den Dingen (Objekten) und die Arbeit als den Ort, an dem Material (Objekte und auch Bezüge) gestaltet wird. Die Schule benennt Rosa als einen entscheidenden Ort der Prägung diagonalen Dimensionen. Dort lernt der junge Mensch, wie und was er sich anverwandeln kann. Im besten Fall ist „Bildung [...] ein komplexer Prozess der Weltanverwandlung.“ (Rosa 2016: 408) Des Weiteren nennt er als Gebiet der diagonalen Dimension den Sport und den Konsum, wobei der Sport sich auf den eigenen Körper als Material richtet. Dem Konsum von Material haftet ein „Resonanzversprechen“ (vgl. Rosa 2016: 431) an, das wir durch Anverwandlung zum Leben bringen oder ansammeln können.

Die **vertikale Dimension** (vgl. Rosa 2016:435ff.) kommt für Rosa in unserem Verhältnis zur Religion, der Natur, der Kunst und der Geschichte zum Ausdruck. Es gibt die Erfahrung, dass etwas besteht, das unser Dasein übersteigt – und zu dieser Erfahrung verhalten wir uns. Auch hier geht es letztendlich um ein Verhältnis, welches mehr durch Stummheit, Erstarrung und kaltgestelltem Empfinden geprägt sein kann, oder durch resonierende (Such-)Bewegung: „In der (momenthaften) Wahrnehmung ihrer konstitutiven, dialogischen Verbundenheit besteht die Substanz vertikaler Resonanzachsen.“ (Rosa 2016: 514) Wie sich die individuelle Weltbeziehung in Bezug auf diese Dimensionen ausformt, ist sowohl ein offener wie auch ein vorab geformter Prozess. „Jede Gesellschaft ist als eine soziale Formation dadurch bestimmt, dass sie die Weltbeziehungen der Subjekte in all diesen Dimensionen formt und vorstrukturiert und dabei spezifische kulturelle Resonanzräume beziehungsweise Resonanzsphären schafft, in denen die Gesellschaftsmitglieder ihre mehr oder minder individuellen Resonanzachsen entdecken und ausbauen können.“ (Rosa 2016: 331)

2.5. Arbeit als Resonanzraum und Resonanzsphäre

An dieser Stelle möchte ich kurz auf Rosas Gedanken zur Arbeit eingehen, da Erwerbsarbeit auch das Feld der Supervision ist, auf das ich mich im zweiten Teil der Masterarbeit ausrichten werde. Bei Arbeit geht es um „das Berühren, Bewegen, Verändern, Gestalten der Dinge [...]“ (Rosa 2016: 393) Die sozialen Beziehungen, die durch Arbeit entstehen, sind im Unterschied zu Freundschaften und Liebesbeziehungen abhängig „von jeweiligen Materialitäten und Tätigkeitsfeldern.“ (Rosa 2016: 394) „Arbeitsbeziehungen [bedürfen, d.V.] stets der stofflichen Vermittlung“ (ebd.), auch wenn „der Stoff“ Bildung

oder Heilung betrifft (ebd.). Arbeit ist für das (Über-) Leben von existentieller Bedeutung und bezeichnet somit einen wesentlichen Resonanzraum. „Die Anverwandlung als Grundbewegung der Resonanz ist hier so deutlich wie in keinem anderen Bereich eine der doppelseitigen Transformation: So wie sich *die Hand* und *der Kopf* – oder der Habitus und damit: *die Weltbeziehung* – des Subjekts durch den Erwerb und die Ausführung einer Fähigkeit verändern, verwandelt sich auch der bearbeitete Stoff, und diese zweifache Veränderung ist eine wechselseitige, sie entsteht aus und in *einem* Vorgang, bei dem sich Ursache und Wirkung nicht unterscheiden lassen, der sich also nicht kausalistisch oder instrumentalistisch reduzieren lässt.“ (Rosa 2016: 396) Zu Recht sagt Rosa, dass diese Auffassung von Arbeit weit über die Erwerbsarbeit hinausreicht. Im Blick der Supervision ist jedoch die bezahlte Arbeit, und somit ein Feld, das laut Rosa immer in Gefahr ist, sich „in eine entfremdete Beziehung zu transformieren.“ (Rosa 206: 397) Denn der Resonanzdraht zur Arbeit wird bei der entlohnten Arbeit immer auch durch den Aspekt des gekauft-Seins mitbestimmt. (ebd.) Arbeit ist ein hohes Gut in unserer Zeit – laut Rosa ist das die Folge davon, „dass die Arbeitssphäre (Resonanzraum und -sphäre Arbeit, Anmerkung Autorin) von den starken, vielleicht sogar den stärksten Wertungen der Moderne aufgeladen ist.“ (ebd.) In der Arbeit fühlen Menschen sich mit der Welt verbunden, da sie einen Beitrag für die Gemeinschaft leisten, deren Wert durch Geld bestätigt und anerkannt wird. Geld und Kapital an sich haben einen hohen Stellenwert, da sie versprechen, die eigenen Ressourcen und die eigene Weltreichweite vergrößern zu können. Der immaterielle Wert der Arbeit, das anerkannte Teilhaben an der Gesellschaft, wird auch dadurch gefördert, dass Arbeitende in der Regel ein Verlangen haben, ihre Arbeit gut zu machen; (vgl. Rosa 2016: 395 und 398) sie wünschen sich, und tun das ihre dazu um „den inneren Kontakt und Bezug zur Tätigkeit“ (Rosa 2016: 399) zu haben und erfahren darin eine nicht unwesentliche Bestätigung. Der Verlust dieses Kontakts und Bezugs ist laut Rosa der Umschlagpunkt von einer resonierenden zu einer verstummten Beziehung. Ist dieser Punkt überschritten und das Arbeitsverhältnis in Reaktion auf die fehlende Resonanz eine bloße Pflichterfüllung, wird die Arbeitshaltung schnell zynisch – und auf Dauer ist dann die Chance, krankheitsbedingt arbeitsunfähig zu werden, sehr groß. Arbeit wird zunehmend durch den „Imperativ der Ökonomisierung [unterminiert, d.V.]“ (Rosa 2016: 398) Rosa fasst dies sehr treffend zusammen, wenn er schreibt: „Wenn auf Grund von Wettbewerbs- und Optimierungszwängen der über den Austausch von Information und die funktionale Kooperation hinausgehende Kontakt zur Arbeit, zu den Kollegen und/oder zu den Klienten verlorengelht, wenn das Gefühl für die Qualität der

Arbeit unter dem Druck der Kennziffern verschwindet und keine Zeit für das Genießen von und die Erholung nach Erfolgen bleibt, während Anerkennungssignale durch Vorgesetzte nur noch als *strategisch*, zur Aktivierung noch größerer Anstrengungen wahrgenommen werden, droht für die Betroffenen [...] eine zentrale Resonanzachse des modernen Lebens zu versiegen.“ (Rosa 2016: 399) Die große Bedeutung, die der Resonanzachse Arbeit zukommt, hat oftmals auch zur Folge, dass andere Lebensbereiche weniger gelebt werden oder gar geopfert werden – beim Verlust der Arbeit wird dies dann besonders schmerzlich erfahren. (vgl. Rosa 2016: 400)¹

„In spätmodernen Gesellschaften [besteht, d.V.] sogar eine ausgeprägte Tendenz dazu, die zentrale Resonanzhoffnung und -erwartung weg von der Familie hin zum Betrieb zu verlagern: die Familie wird dann geradezu instrumentell als Pflichtfeld und als Ressourcenbasis erfahren und behandelt, während Selbstwirksamkeit und Resonanzerfahrungen im Job gesucht werden.“ (Rosa 2016: 402) Hier wird dann die Arbeitswelt ähnlich wie zuvor die Familie „als Resonanzoaase“ konzipiert und hoffnungslos überfrachtet, wobei unterschätzt wird, dass sie tendenziell noch viel stärker und erbarmungsloser von der Dynamik der spätmodernen Ökonomisierung und der Priorität der Kapitalakkumulation zur „Verstummung“ (vgl. ebd.) verurteilt ist.

¹ Vor ungefähr 10 Jahren (2004 – 2006) habe ich Kurse für sogenannte „Ein-Euro-Jobber“ gegeben, Menschen, die während ihrer (Erwerbs-)Arbeitslosigkeit zu extrem unterbezahlten Tätigkeiten verpflichtet sind, um ihr Recht auf staatliche finanzielle Unterstützung nicht zu verlieren. Ursprünglich war ich gefragt, Bewerbungstrainings zu geben – dies erlebte ich jedoch als dermaßen zynisch, und für mich nicht ausführbar, dass ich fragte, ob ich einen Kurs zum Umgang mit Arbeitslosigkeit geben könne. So kam es zum (verpflichtenden...) Kurs „Was macht die Arbeitslosigkeit mit mir und was mache ich mit der Arbeitslosigkeit?“ Diese emotional ausgesprochen heftigen Kurse bestätigten mir Rosas Sichtweise, dass Arbeit oft als wichtigster Lebensbereich erlebt wird, und wertvolle Lebenserfahrungen außerhalb der Arbeit, so vorhanden, ohne die bezahlte Arbeit einen großen Resonanzverlust erleiden. Eine Aufwertung unbezahlten und unbezahlbaren Lebens, die ich in dem Kurs diskutieren wollte, war für die meisten Teilnehmer undenkbar – was ich, sicher auch in diesem Kontext - gut nachvollziehen konnte und dennoch als Überlegung zur Verfügung stellen wollte.

2.6. Rosas kritische Theorie der Moderne

Der Panther

*Sein Blick ist vom Vorübergehen der Stäbe
so müd geworden, dass er nichts mehr hält.
Ihm ist, als ob es tausend Stäbe gäbe
und hinter tausend Stäben keine Welt.*

*Der weiche Gang geschmeidig starker
Schritte,
der sich im allerkleinsten Kreise dreht,
ist wie ein Tanz von Kraft um eine Mitte,
in der betäubt ein großer Wille steht.*

*Nur manchmal schiebt der Vorhang der
Pupille
sich lautlos auf -. Dann geht ein Bild hinein,
geht durch der Glieder angespannte Stille -
und hört im Herzen auf zu sein.*

(Rainer Maria Rilke)

Hartmut Rosa sieht sich mit seiner soziologisch-kritischen Analyse gesellschaftlicher Bedingungen in einer langen Tradition kritischer Denker. Als verbindendes Element sieht er in deren Theorien wie auch in der Philosophie und Literatur „die Angst vor dem Verstummen der Welt“. Für Rosa beginnt die „Soziologie der Weltbeziehung“ mit Karl Marx, da dieser „die Qualität der Weltbeziehungen aus den vorherrschenden sozialen Bedingungen und gesellschaftlichen Verhältnissen ableitet und mithin jene Beziehung konsequent historisiert, soziologisiert und gleichsam materialisiert.“ (Rosa 2016: 540) Für Marx war „Arbeit [...] die tätige, aktive Auseinandersetzung mit der Natur“ und damit

„der Schlüssel zu jeglichem Verständnis des menschlichen Selbst- und Weltverhältnisses überhaupt.“ (Rosa 2016: 541) Zentral sieht Rosa die von Marx entlehnte Wahrnehmung, dass „die Beziehungen zwischen Menschen [...] als stumme Verhältnisse von Dingen [erscheinen, *d.V.*], während die Bewegung des Kapitals - seine Selbstverwertung - zum eigentlichen Subjekt der historischen Entwicklung wird.“ (Rosa 2016: 545) Rosa lässt viele Denker Revue passieren, die in seinen Augen diesen soziologisch-kritischen Blick weiterdenken und mit weiteren hilfreichen Begrifflichkeiten ausstatten. Die drei Einsichten, die Rosa aus dem Resümee soziologischen und philosophischen Gedankengutes herausfiltert sind, dass in den Analysen der Moderne das „Katastrophendenken“ überwiegt und der Blick auf die positiven Entwicklungsansätze und Ressourcen weitgehend unterlassen wird. Für Rosa ist die Moderne „beides zugleich [...]: ungeheure Resonanzsensibilisierung und Resonanzkatastrophe in einem.“ (Rosa 2016: 596)² Gegenkonzeptionen zu einer verdinglichten und durch das kapitalistische System geprägten Lebenshaltung des modernen Menschen wurden seiner Meinung nach nur sehr rudimentär angedacht. Kritisiert wird vor allem und sicherlich auch zu Recht „das auf Vergrößerung der Weltreichweite zielende Weltverhältnis, das darauf ausgerichtet ist, Welt erreichbar und verfügbar zu machen, und das zugleich den technischen, ökonomischen, rechtlichen und wissenschaftlichen Institutionen der Moderne eingeschrieben ist.“ (Rosa 2016: 597) Das Durchdrungensein des modernen Lebens mit Entfremdung fördernden Institutionen und Umgangsweisen führt dazu, dass die vorhandenen Weltverhältnisse als ‚normal‘ und ‚natürlich‘ und ‚unveränderbar‘ erscheinen. Dies wiederum hindert die Entwicklung eines Gegenentwurfs. Doch genau um diesen Entwurf eines „Konzept[es] einer nicht verdinglichenden Existenzweise“ (ebd.) sollte es in der heutigen Zeit gehen - und als Antwort auf diese Herausforderung will Rosa mit seiner Resonanztheorie einen Beitrag dazu liefern.

² Den Begriff Resonanzsensibilisierung werde ich im nächsten Kapitel weiterführend erläutern.

2.6.1. Resonanzsensibilität als die unbeleuchtete Seite der Moderne

*„Die Moderne träumt von einer Weltbeziehung, die durch
und durch resonant ist“*

(Hartmut Rosa 2016: 601)

Neben der Angst vor dem Verstummen der Welt leben die Hoffnung und das Verlangen nach resonierender Weltbeziehung. Das „Projekt der Moderne [...] wird motiviert von der Hoffnung auf Weltanverwandlung: *dass wir hinausziehen können in die Welt, um den Platz zu finden, der >uns anspricht<, an dem wir heimisch werden können, den wir zu dem unsern machen dürfen*“ (Rosa 2016: 599) und wo die Welt ‚für uns singt‘, in dem Sinne, dass wir unsere Beziehung zu ihr als lebendig, zu uns passend erfahren. Laut Rosa sind Menschen gerade in der Spätmoderne verstärkt auf der Suche nach Antwortbeziehungen und Resonanzerfahrungen. Sie versuchen „ihre Gefühle zu verstehen, ihren Körper zu spüren, harmonische Familienbeziehungen zu etablieren, sich beruflich zu verwirklichen, künstlerisch zu entfalten, spirituell weiterzuentwickeln.“ (ebd.) Resonanzhoffnungen und -sehnsüchte prägen laut Rosa unsere romantisch inspirierten Ideen von Liebe und Freundschaft, vom Umgang mit Kindern, der Bedeutung von Natur und auch politische Ideen, in denen Anteilnahme, Solidarität, und geteilte Wertvorstellungen eine wesentliche Rolle spielen. (vgl. Rosa 2016: 601) Somit sind für Rosa die Alltagspraktiken spätmoderner Gesellschaften „mindestens ebenso sehr von dem so bestimmten Resonanzverlangen geprägt [...], wie von den Verdinglichungstendenzen der Steigerungsmoderne.“ (Rosa 2016: 602) Das romantisch orientierte Resonanzverlangen ist oft einseitig auf Harmonie und kaum auf widerborstige Begegnungen ausgerichtet, welche zu einer Resonanzbeziehung unweigerlich hinzugehören. Aber alle berechtigte Kritik an der Romantik „[...] ändert nichts an dem Sachverhalt, dass die sich im Wechselspiel von aufklärerischen, empfindsamen, romantischen und klassischen Impulsen herausgebildeten Formen kultureller Praxis und reflexiver Subjektivität bis in die Gegenwart hinein orientierungstiftend und zum Teil auch handlungsleitend bleiben.“ (Rosa 2016: 614)

2.6.2. Resonanzsensibilisierung in der Spätmoderne

*„Resonanz bleibt das Versprechen der
Moderne, Entfremdung aber ist ihre Realität“*

(Hartmut Rosa 2016: 624)

Die Mischung aus Resonanzsensibilität und Entfremdung führt dazu „dass die Weltverhältnisse spätmoderner Subjekte [...] durch eine umfassende *Ästhetisierung*, *Psychologisierung* und *Emotionalisierung* ihrer Beziehungen und ihrer Alltagspraktiken [geprägt sind, *d.V.*], begleitet von einer starken Tendenz zur *Kommerzialisierung*.“ (Rosa 2016: 615) Menschen erwarten, dass ihre Welt ‚ansprechend‘ ist, so dass sie ihre Bedürfnisse als beantwortet erfahren und sie sich von ihrer Umgebung angesprochen fühlen können. Beziehungen sollen gefühlvoll sein und ihre Erwartungen *beantworten*. Und zu all diesen Bedürfnissen gibt es entsprechende Warenangebote, um sich das Gewünschte beschaffen zu können oder sich ihm zumindest zu nähern. So liegt in der Sehnsucht nach Resonanz eine Sensibilität, die sowohl ein Potential zur Veränderung herrschender Bedingungen als auch ein Spielball für Marktinteressen ist. Dadurch kommt es zu einer unseligen Verquickung zwischen den Prinzipien des Resonanzverlangens und denen der Reichweitenvergrößerung und Ressourcenmaximierung. „Resonanzsuche wird [...] in die Steigerungsmoderne integriert, ohne ihr noch ein Gegenprinzip sein zu können.“ (Rosa 2016: 621) auch weil „Reichweitenvergrößerung [...] zu einer beherrschenden Form der Resonanzsuche geworden [ist, *d.V.*]“.“ (ebd.) Die tendenziell nicht kompatiblen Prinzipien der Reichweitenvergrößerung und Ressourcenmaximierung (welche ein ‚stummes‘ Weltverhältnis in sich bergen) einerseits, und die der Resonanzsuche (welche ein resonantes Weltverhältnis mit sich bringen kann) andererseits, sind in der Spätmoderne miteinander verquickt. Rosa spricht von einer „Kolonialisierung“ (Rosa 2016: 619) der Resonanzsuche durch die Steigungsmaxime. „Die Hoffnung auf und das Verlangen nach Resonanz [sind, *d.V.*] ein entscheidender motivationaler Motor für das Streben nach Reichweitenvergrößerung im Sinne der Ressourcenmaximierung.“ (ebd.) Die Resonanzsensibilität der Spätmoderne ist somit von Verdinglichungskräften geprägt: nämlich durch die Kommerzialisierung und Kommodifizierung, in der wir Resonanzerfahrungen als Konsumenten verdinglichen. Aber auch als Akteure, indem wir

unsere Resonanzfähigkeit instrumentalisieren, um unsere Leistungen in herrschenden Konkurrenz- und Wettbewerbsverhältnissen zu erhöhen. (vergl. Rosa 2016: 620f.) „Soziale und emotionale Resonanzfähigkeit fungiert dabei als Kapital im Konkurrenzkampf [...]“ und „dies führt [...] zur radikalsten Form der Selbstverdinglichung, in der noch die eigene Resonanzfähigkeit als Kern des eigenen Wesens zu einem Mittel im Existenzkampf gemacht und so in den Dienst der stummen Weltbeziehung gestellt wird.“ (Rosa 2016: 623) Lebt dann ein Mensch, der sich heutzutage in seiner Haut wohl fühlt und lebendige, erfüllende Beziehungen lebt, ein resonantes Weltverhältnis? Die tendenzielle Verdinglichung des Resonanzverlangens erschwert es, einen Unterschied zu machen, wo Resonanz simuliert wird bzw. eine Art Echo-Erscheinung ist. Ältere kritische Theorie, wie Marcuse oder Adorno sie beschreiben, unterstellten laut Rosa, „dass sich das Subjekt-Welt-Verhältnis *restlos* verdinglichen lässt.“ (vgl. Rosa 2016: 624) Dann wäre es unmöglich, in unserer Zeit echte Resonanzerfahrungen zu machen, denn „spätmoderne Subjekte [erföhren, *d.V.*] keine Resonanz, sondern allenfalls Resonanzsimulation.“ (Rosa 2016: 617) Die Entfremdung wäre „fundamental“ (ebd.) und unter einer lebendig wirkenden Oberfläche verbirgt sich „das existentielle Schweigen.“ (ebd.) Rosa distanziert sich jedoch an genau dieser Stelle von der älteren kritischen Theorie und verweist darauf, dass Resonanz ein *primäres* Weltverhältnis ist, „während Entfremdung sich zwar notwendig, aber immer erst prozessual als Sozialisierungseffekt und Kultureinwirkung einstellt.“ (Rosa 2016: 624) Auch die Unverfügbarkeit der Resonanz ist hierbei wichtig: Resonanz lässt sich nicht restlos verdinglichen. Sie ist letztlich nicht käuflich, auch wenn sie in „gekauften Situationen“ stattfinden kann. Wie auch Spontaneität, sprengt und übersteigt sie den gegebenen Rahmen. Wichtig ist auch ihr weiteres Merkmal, „[...] die *Berührung durch das unverfügbare Andere*, mit dem wir in eine Antwortbeziehung treten, die Widerspruch erlaubt und fordert und eine transformative Anverwandlung ermöglicht [...].“ (Rosa 2016: 621) Somit kommt er zu folgender weitreichender Quintessenz: „Resonanz lässt sich [...] nicht restlos kommodifizieren und verdinglichen, so wenig wie sie sich verfügbar machen lässt; sie enthält stets ein überschießendes Moment, welches unter oder hinter stummen Weltbeziehungen Lebendigkeit aufscheinen lässt.“ (Rosa 2016: 626) Seine Resonanztheorie bietet hiermit einen positiven Ansatzpunkt, um Veränderung denkbar machen zu können.

2.6.3. Was bedeutet die Resonanzsensibilisierung für die Arbeitswelt?

„Was in der Arbeitssoziologie unter den Stichworten der Subjektivierung der Arbeit und der

Steigerung von Autonomie-, Authentizitäts- und Kreativitätsansprüchen verhandelt wird, lässt sich umstandslos als Etablierung des Resonanzverlangens selbst in der Lohnarbeitssphäre verstehen.“ (Rosa 2016: 616) Resonanzfähigkeit und -verlangen wird eingesetzt zur Leistungssteigerung und zur Erhöhung der Erfolgchancen im Konkurrenzkampf. „Nur in den Bereichen, in denen Subjekte von einer Sache wirklich berührt und ergriffen werden, nur dort, wo sie sich selbst aufs Spiel setzen und zur Selbstverwandlung bereit sind, können sie wirklich innovative und herausragende Leistungen bringen – das wissen Unternehmer wie Unternehmensberater; das wissen Schulen, Universitäten und Regierungen; und das wissen auch die Individuen.“ (Rosa 2016: 223) Arbeitgeber benötigen resonanzsensible Mitarbeiter im Umgang mit Material, mit Klient/innen, mit Kund/innen. Es ist in ihrem Interesse, Burnout vorzubeugen und ihren Mitarbeiter/innen präventive Angebote zu machen, um ihre Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. (vgl. Rosa 2016: 616) Doch auch in der Arbeitswelt gilt, dass Resonanz durch Verdinglichungstendenzen nicht komplett instrumentalisiert werden kann. „So richtig es ist, dass berufliche Begeisterung, dass Leidenschaft und Engagement Erfolgsfaktoren geworden sind und in den Dienst der Kapitalzirkulation genommen werden, so wenig kann dies a priori verhindern, dass sich den Arbeitenden in der Auseinandersetzung mit ihrem Material – sei es geistiger, materieller, oder sozialer Natur – diagonale Resonanzachsen eröffnen [...]. Selbst das, was als Resonanzsimulation beginnt, kann jederzeit in die spontane Herausbildung des vibrierenden Drahtes münden.“ (Rosa 2016: 625) Doch trotz dieser möglichen Resonanzerfahrung innerhalb der Erwerbsarbeit gilt: „Der Zwang zur Resonanzsimulation gehört vermutlich zu den entfremdendsten Erscheinungen spätmoderner Arbeits- und Lebenswelten.“ (Rosa 2016: 626) Diesen Kontext zu begreifen ist für Supervisor/innen meines Erachtens ein ‚must‘. Mir ist es wichtig, besser zu verstehen, in welchem auch das Arbeitsfeld übersteigenden gesellschaftlichen Kontext ich tätig bin, auch und gerade für meine Arbeit als Supervisorin. Meines Erachtens ist es unmöglich, in der Supervision nicht ethisch orientiert und politisch zu sein. Wer das wohl denkt, positioniert sich auch. Er/sie verschließt dabei seine/ihre Augen vor den Einflüssen gesellschaftlicher Strukturen auf unser Wahrnehmen und Handeln und verbaut sich damit ein kritisches und mündiges Positionieren.

2.6.4. Weltbeziehung und dynamische Stabilisierung

Wie sich die Beziehung zwischen Subjekten und Welt formt, ist sowohl geprägt durch das Subjekt als durch die Welt und beides sind keine festgelegten Einheiten. Subjekte sind

‚erfahrend und handelnd‘ an dieser Begegnung beteiligt, und die Welt begegnet ihrerseits sowohl gestaltet als auch gestaltbar. (vgl. Rosa 2016: 671) Die Beziehung, die sich in der Begegnung entwickelt, ist ‚präfiguriert, durch die jeweils historisch realisierte soziokulturelle Formation – durch ihre Leitideen und Weltbilder ebenso wie durch ihre institutionalisierten Praktiken, durch ihre Sprache und ihre Kunst, durch ihre Gestaltung von Raum und Zeit und durch ihre leiblichen Ausdrucksformen.‘ (ebd.) Die Moderne, als die Zeit und Welt, in die wir hinein gestellt sind und der wir begegnen, zeichnet sich für Rosa dadurch aus, dass sie sich nur durch Bewegung bzw. Beschleunigung stabilisieren und damit strukturell erhalten kann. Die Gesellschaft ist dann ‚[...]systematisch auf Wachstum, Innovationsverdichtung und Beschleunigung angewiesen [...] um ihre Struktur zu erhalten und zu reproduzieren.‘ (Rosa 2016: 673) Diese eher strukturelle und prozesshaft orientierte Definition seines Modernebegriffs lässt zu, dass es ganz unterschiedliche politisch gefärbte Modernen gibt (auch autoritäre oder religiös motivierte Systeme können in diesem Sinne modern sein). Das wesentliche Merkmal der Formation ist die dynamische Stabilisierung. (vgl. Rosa 2016: 674f.) Stabilisiert werden sollen in den westlichen, kapitalistischen Systemen laut Rosa zum ersten folgende Institutionen: die konkurrenzkapitalistische Marktwirtschaft, die politische Demokratie, das Sozialstaatsregime und das Wissenschafts- und Bildungssystem. Zum zweiten soll die sozialstrukturelle Ordnung, und zum dritten die Operationslogik der sozialen Akkumulation und Allokation, und damit der Steigerungszwang an sich selbst stabilisiert werden. (vgl. Rosa 2016: 676f) Durch die systemimmanenten zwingend notwendigen Steigerungsprozesse wird Tempo, Wachstum und Innovation dynamisiert. Alle Gesellschaftsformationen sind auf Veränderung und Wandel angewiesen. Vor- oder außermoderne Gesellschaften waren nicht statisch, ihr Veränderungsmodus war jedoch ‚adaptiv,‘ (Rosa 2016: 678) als Reaktion auf neue Herausforderungen oder Veränderungen in der Natur, und nicht um der Veränderung selbst willen. (vgl. ebd.) Des Weiteren gab und gibt es auch Veränderungen ‚infolge zufälliger kontingenter Entdeckungen und Entwicklungen.‘ (ebd) Wesentlich im Kontext meiner Masterarbeit ist die gedankliche Distanzierung vom herrschenden System der dynamischen Steigerung; es geht darum, mit historischem Bewusstsein auf die aktuelle Situation schauen zu können, und ‚über-den-Tellerrand-hinauszuschauen‘.³

³ Das ‚Über-den-Tellerrand-hinausschauen‘ ist auch für Supervision eine wichtige Betrachtungsweise. Auf diese Art zu schauen und auf die Bedeutung von Spontaneität und Kreativität bei Veränderungsprozessen werde ich im zweiten Teil der Arbeit noch näher eingehen.

2.6.5. Die Spätmoderne in der Krise

Die Steigerungsdynamik führt in Eskalationen und damit in Krisen:

- Die ökologische Krise (Ausbeutung der natürlichen Ressourcen, ohne Blick auf zukünftige Lebensmöglichkeiten)
 - die politische Krise (Demokratie, so wie sie ursprünglich gedacht war, funktioniert nicht (mehr), unter anderem weil aktuelle Politik grundsätzlich dem Steigerungssystem-Erhalt geweiht ist, egal welche „politische Färbung“ regiert, was nicht zur demokratischen Wahl stimuliert)
 - die psycho-somatischen Krisen auf der Ebene der Individuen (Menschen kommen an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit)
- (vgl. Rosa 2016: 707ff.)

Diese Krisen werden im Zeitgeschehen benannt, dabei wird jedoch laut Rosa nicht erfasst, dass es um eine Krise der *Weltbeziehung an sich* geht, „eine Krise der Art und Weise, wie die moderne Gesellschaft institutionell und kulturell auf Welt Bezug nimmt, und dass diese Krise im Stadium der Spätmoderne die institutionalisierte Reproduktionsweise dieser Sozialformation in ihren Grundfesten erschüttert.“ (Rosa 2016: 707) Es wird zunehmend sichtbarer, dass „das institutionelle Grundproblem dynamischer Stabilisierung [darin, *d.V.*] besteht, dass der Energieaufwand zu ihrer operativen Aufrechterhaltung von Jahr zu Jahr größer wird: Je höher die Prozessgeschwindigkeiten schon sind, je gewaltiger das Wirtschaftsvolumen und je größer die Innovationsraten, umso schwieriger wird es, sie noch einmal um ein weiteres Mal zu steigern.“ (Rosa 2016: 707f.) Das Verstummen der Resonanzachsen nimmt in allen Bereichen zu; „[...] die strukturell institutionalisierte und kulturell legitimierte Strategie der Weltreichweitenvergrößerung [führt, *d.V.*] paradoxer Weise zu voranschreitenden Formen des *Weltverlustes* und damit zum Verstummen der Resonanzachsen [...].“ (Rosa 2016: 711) „Spätmoderne Subjekte verlieren in demselben Maß die Welt als sprechendes und antwortendes Gegenüber, wie sie ihre instrumentelle Reichweite vergrößern. Sie erfahren Selbstwirksamkeit nicht im Sinne resonanzsensiblen Erreichens, sondern im Sinne verdinglichenden Beherrschens.“ (Rosa 2016: 712) Rosa spricht auch von einer „Immunisierung“ unseres Handelns gegen moralisch ethische Impulse. Handeln und normative Orientierung klaffen unproblematisiert weit auseinander; wir wissen um viele schädliche Handlungspraktiken und führen sie doch aus. Im Bereich der Politik führt diese Immunisierung zu einem „politischen Weltverlust[...]“ (Rosa 2016: 719) und zur „progressive[n, *d.V.*] Entsolidarisierung.“ (ebd.) Das Wissen darum, „dass die

Reichen beständig reicher, die Armen aber immer ärmer werden“ (ebd.) und dies doch letztlich hinzunehmen, sowie auch zum Beispiel das Akzeptieren von „Waffenexporte[n] in Krisengebiete“ (ebd.), benennt Rosa als Zeichen dieses immunisierten Handelns und politischen Weltverlustes. Wir wissen, dass es nicht ‚gut und richtig‘ ist, aber handeln nicht. Die zentrale Herausforderung unserer Zeit im Umgang mit diesen das gesamte Leben umfassenden Krisen sieht Rosa in der „Überwindung der Steigerungslogik und [der, d.V.] Veränderung der Weltbeziehung.“ (Rosa 2016: 722f.)

2.6.6. Und dann?

Ein Paradigmenwechsel wäre eine wichtige Voraussetzung für wesentliche Veränderungen in Richtung einer Postwachstumsgesellschaft. Institutionelle Reformen wären notwendig. (vgl. Rosa 2016: 725) So müsste zum Beispiel eine „Ersetzung der >blindlaufenden< kapitalistischen Verwertungsmaschinerie durch wirtschaftsdemokratische Institutionen“ (Rosa 2016: 726) stattfinden, oder die „zentralen infrastrukturellen Einrichtungen wie Verkehrs- und Energieversorgungsbetriebe, Banken, das Gesundheitswesen usw. der kapitalistischen Verwertungslogik [entzogen werden, d.V.]“ (Rosa 2016: 726f.) Ressourcen sollten gesichert werden. (vgl. Rosa 2016: 730f.) Ein Grundeinkommen könnte „ein zentrale[r, d.V.] Baustein und Schlüssel für den anvisierten Paradigmenwechsel werden.“ (Rosa 2016: 731) Letztlich kann nur eine Überwindung des Steigerungsmodus „für die Erhaltung der Resonanzsphären und für die Einlösung des modernen Resonanzversprechens“ (Rosa 2016: 634) sorgen. Doch im Grunde lässt sich die Frage, wie wir zu einer an einem resonierenden Weltverhältnis orientierten Gesellschaftsformation kommen können, nicht beantworten. Eine grundsätzliche Transformation der Weltbeziehung lässt sich nicht planen und strategisch erarbeiten. Was sie braucht ist „eine spürbare, fühlbare Vision einer anderen Form der Weltbeziehung.“ (vgl. Rosa 2016: 736f.) Wichtig ist meines Erachtens, sich immer wieder daran zu erinnern: „eine bessere Welt ist möglich, und sie lässt sich daran erkennen, dass ihr zentraler Maßstab nicht mehr das Beherrschen und Verfügen ist, sondern das Hören und Antworten.“ (Rosa 2016: 762)

Teil II

3. Einleitung in Teil II

Im zweiten Teil der Masterthesis werde ich mich inspiriert durch Hartmut Rosas Gedankengut mit (m)einem Konzept der Supervision auseinandersetzen. Einleitend gehe ich auf zwei zentralen Begriffe Rosas ein: Beziehung und Zeit. Zudem stelle ich ein Rahmenkonzept für Supervision vor, welches den dann folgenden Ausarbeitungen zu Grunde liegt.

3.1. Beziehung und Zeit

Im Gedankengut Hartmut Rosas spielt Beziehung eine wesentliche Rolle. Die Art und Weise, wie Menschen sich zueinander und zur Welt in Beziehung bringen, schafft Lebens-Verhältnisse. Gelingendes Leben geschieht dort, wo Antwort-Beziehungen entstehen, wo wir uns berühren lassen und berühren. Begegnung braucht Zeit. Zeit ist - mal abgesehen vom Zeiterleben - eine feststehende Einheit: es gibt den Tag, die Nacht, das Jahr... Der Zeitdruck und die Zeitverdichtung, die wir heutzutage erfahren, resultieren aus der Steigerungsnorm heutiger kapitalistischer Systeme. Der Kapitalismus erfordert zur Systemerhaltung eine Steigerung und damit eine Steigerungskultur. Zeit ist die einzige Ressource, die sich nicht vermehren lässt. Die Zeit lässt sich also nicht steigern – es sind die Menschen, die in ihrer Zeit mehr Leistung erbringen. Zeit und Raum für Begegnungen, die Resonanz ermöglichen, verringern sich sowohl im Arbeitsfeld als auch in der Privatsphäre. Freizeit wird oftmals als die Zeit konzipiert, in der dann Begegnung stattfinden soll. Menschen suchen in der Freizeit Orte und Tätigkeiten auf, an und in denen sie sich lebendig fühlen, wo ihre Umgebung sie berühren darf. Doch auch diese Zeit steht unter Druck: sie muss gut genutzt sein und möglichst viel bringen, der Mensch muss sich ‚fit machen‘ und erholen. Er/sie steht unter Steigerungsdruck, auch in der Selbstfürsorge, die oft nicht zu unterscheiden ist von der Selbstoptimierung, um den Leistungsansprüchen auch weiterhin gerecht werden zu können.

Rosa sieht Steigerung, wesentliches Element der dynamischen Stabilisierung, als eine Ursache für die Krisen, die uns zurzeit begegnen: die ökologische Krise, die Krise der Demokratie und die zunehmenden Erkrankungen an Depression bis hin zum Burnout. An dieser Stelle schärft das Gedankengut Rosas den Blick für Systeme. Hier kommt neben der Wichtigkeit der antwortenden Begegnung und Beziehung der analytische Blick auf

systeminhärente und System instand haltende Normen ins Spiel. Fördern Institutionen und Organisationen in ihren Organisationsformen Resonanz oder erschweren oder verunmöglichen sie gar diese?

Aussteigen in „Resonanzöasen“ ist für Rosa keine Lösung. Seine Vision ist, dass alle Lebensbereiche Resonanz-Erfahrungen ermöglichen. (Valentic 2015) Dies ist letztlich nur erreichbar, wenn wir uns vom heutigen Kapitalismus mit seiner inhärenten Angewiesenheit auf Steigerung als strukturgebendes und kulturformendes System verabschieden.

Was kann Rosas Gedankengut für die Supervision bedeuten? Supervision bietet Beziehung, Zeit und Raum zur Reflexion der Arbeit, und soll der Qualitätssicherung der Arbeit dienen. Reflexion der Arbeit bezieht sich sowohl auf die Berufs-Rolle als auch auf die Arbeits-Verhältnisse, im zwischenmenschlichen Umgang wie in organisationalen und institutionellen Bezügen. Rosas Gedankengut kann auf unterschiedlichen Ebenen inspirierend für Supervision sein: Welche ethischen Implikationen bieten seine Gedanken Supervisor/innen? Was davon ist kompatibel mit meinen ethischen Vorstellungen? Was kann Rosas kritische Gesellschaftsanalyse der Spätmoderne für Supervision bedeuten? Kann Supervision ein Resonanzraum sein und wie ließe sich dementsprechend Beziehung innerhalb der Supervision gestalten? Diesen Fragen möchte ich mich im zweiten Teil der Arbeit widmen. Zu Beginn werde ich Supervision kurz vorstellen und eine Basis für mein eigenes Supervisionskonzept über Astrid Schreyögg's konzeptionelle Überlegungen zur Supervision legen.

3.2. Supervision – ein Rahmenkonzept

„Supervision und Coaching sind die konzeptionellen Grundlagen für die Beratung von Personen in ihren beruflichen Rollen und Positionen. Zentrales Element des Beratungsprozesses ist die Reflexion. Der Ratsuchende wird dabei unterstützt, Klärung und Entwicklung auf Basis eigener Erkenntnisse zu erreichen.“ (DGSv, Deutsche Gesellschaft für Supervision, 2017) Diese Definition umfasst unterschiedliche Supervisions-Settings. Sie gilt für die individuelle wie auch Team- oder auch Gruppensupervision. Supervision gibt es auch in verpflichtenden Settings, wie zum Beispiel in einigen Ausbildungskontexten.

Astrid Schreyögg erarbeitet in ihrem Lehrbuch „Supervision ein integratives Modell“ (Schreyögg 2010) das Modell einer integrativen Gestaltsupervision. In ihrer Vorüberlegung zu diesem an der Gestalttheorie orientierten Modell beschreibt sie einen allgemeinen konzeptionellen Rahmen für Supervision. Diesen möchte ich als Grundlage

für mein eigenes Supervisionsverständnis nutzen, da er eine „normative Setzung“ auf „Metaebene macht [...]“, die mir für Supervision wesentlich erscheint. (vgl. Curiger 2016: 2) Schreyögg geht auf den Gegenstand der Supervision ein, auf die Bedeutung der Theorie- und Methodenvielfalt in der Supervision, und auf ethische Implikationen von Supervision. (Schreyögg 2010)

3.2.1. Inhalte und Aufgaben der Supervision

Supervision ist auf die Veränderungen von Deutungs- und Handlungsmustern bei den Supervisand/innen ausgerichtet, zur Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit. In der Supervision geht es um die „Auseinandersetzung mit sozialen Handlungsvollzügen von Praktikern“, wobei sowohl „deren personale Muster wie Kontextmuster zu beachten [sind]“ (Schreyögg 2010: 23). Schreyögg differenziert des Weiteren zwischen kognitiv orientierter Fachberatung, psychotherapie-ähnlicher Beratung und Organisationsberatung. (vgl. ebd.)

Der kontextuelle Rahmen der Supervision variiert bezüglich der Anzahl der Supervisand/innen (Schreyögg unterscheidet zwischen individueller-, Team- und Gruppensupervision), und dem Maß, in dem Supervision in einem bestimmten Kontext institutionalisiert ist. (vgl. ebd.) Ergänzend zu Schreyöggs konzeptionellen Rahmen möchte ich hinzufügen, dass der organisational-institutionelle Kontext auch die aktuellen kulturellen und gesellschaftlich bedingten Färbungen der Praxis beinhaltet, welche auf der individuellen, der interaktionellen wie auch der organisatorischen Ebene eine Rolle spielen. Wenn ich an dieser Stelle von der Praxis spreche, denke ich sowohl an die Praxis der Berufstätigen in Einrichtungen, als auch an die Praxis der Supervisor/innen – auch Letztere können sich dem ‚Zeitgeist‘ nicht entziehen und haben den Anspruch, die eigene Rolle im gesellschaftlichen Kontext zu reflektieren.

„Die thematischen Auseinandersetzungen mit ihren jeweiligen kontextbezogenen Beratungsaufgaben realisieren sich in konkreten supervisorischen *Beziehungen*.“ (Schreyögg 2010: 24) Supervisor/innen handhaben einem konzeptionellen Ansatz entsprechend die supervisorischen Themen und Beziehungen. (vgl. Schreyögg 2010: 23f.)

3.2.2. Theorie- und Methodenvielfalt

Schreyögg plädiert für ein breites Repertoire an Theorien und Methoden, aus denen ein Supervisor schöpfen kann. Supervision als Profession „besteht [...] in geplantem Handeln

zum Zwecke der Veränderung. Und als solche ist sie angewandte Sozialwissenschaft.“ (Schreyögg 2010: 36) Da Supervisor/innen mit unterschiedlichsten beruflichen Kontexten in Berührung kommen und da der Fokus der Veränderung auf Individuen, Teams oder auch Organisationsstrukturen an sich ausgerichtet sein kann, fragt Supervision laut Schreyögg allein schon aus pragmatischen Überlegungen nach Theorie- und Methodenvielfalt. Konzeptionell ist diese wichtig, da Supervisor/innen „sich sowohl im eigenen Beratungszusammenhang, als auch bei der Analyse der Supervisandenarbeit mit unterschiedlichsten Konstellationen von Mensch-Sein konfrontiert sehen. Diese bekommen sie in ihrer Gesamtheit niemals nur mit einem einzigen sozialwissenschaftlichen Ansatz und seiner jeweiligen normativen Orientierung in den Blick.“ (Schreyögg 2010: 37) Schreyögg erachtet eine Theoriepluralität als notwendig und differenziert hierbei zwischen den zugrundeliegenden sozialwissenschaftlichen Paradigmen und den Menschenmodellen. Als dritten Aspekt benennt sie, inwiefern eine Theorie arbeitsweltliche Phänomene erfasst, die für Supervision ein relevantes Gebiet darstellen. (vgl. Schreyögg 2010: 41f.) Die Nutzung soziologischer Konzepte ist ihrer Meinung nach wichtig, um in der Problemdiagnose „faktischen Herrschaftsverhältnissen Rechnung zu tragen“ (Schreyögg 2010: 42) und in die Supervision eingebrachte Fragestellungen nicht nur psychologisierend auf individuelle Probleme zu reduzieren.

Methodenpluralität - Schreyögg differenziert zwischen Verfahren der Psychoanalyse, Verfahren humanistischer Psychologie und familientherapeutischen Ansätzen - bietet die Möglichkeit, dass unterschiedliche Methoden, orientiert an ihren Möglichkeiten und Grenzen, situativ eingesetzt werden können. Sie sollten sowohl auf die Themen, als auch auf die Beziehung und den Kontext abgestimmt sein. (vgl. Schreyögg 2010: 38)

Schreyögg hat die von der Familientherapie losgelöste Entwicklung der systemischen Supervision und ihre theoretischen Grundlagen in ihrem Werk (noch) nicht integriert. Sie schätzt an den familientherapeutischen Ansätzen, dass es ihnen gelingt, „eine berufliche Konstellation als ein System zu begreifen“ (Schreyögg 2010: 46) und kritisiert, dass sie „organisatorischen Zusammenhängen immer familiale Modelle unterlegen.“ (ebd.) Diese Kritik ist auch entstanden als Reaktion auf die an Bert Hellinger orientierten Organisationsaufstellungen und geht meines Erachtens zu wenig auf andere Entwicklungen im Bereich der systemischen Supervision ein. So wird in der „Einführung in die systemische Supervision“ von Andrea Ebbecke-Nohlen (2015) deutlich, dass die theoretische Untermauerung systemischer Methoden in der Supervision auf verschiedenen Theorieansätzen beruht, die weit über familientherapeutische Ansätze hinausgehen. Auch

ist die daraus entwickelte systemische Supervisionsmethodik nicht gleichzusetzen mit familientherapeutischen Ansätzen. Der systemische Ansatz nutzt die Erkenntnis, dass Systeme in wechselwirksamen, zirkulären Prozessen ent- und bestehen, und fokussiert die Kommunikation im System. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2015: 44) „Hypothesen bilden, zirkuläres Fragen, Allparteilichkeit als methodische Haltung und Handlungsmaxime, Arbeit mit Metaphern und mit Skulpturen“ (Ebbecke-Nohlen 2015: 68) - das beschreibt laut Ebbecke-Nohlen das methodische Basisrepertoire einer systemisch orientierten Supervisor/in.

Ausgehend von dieser Ergänzung möchte ich Schreyögg's Konzept für meine eigene Konzeptualisierung anpassen: das dritte Verfahren neben analytischen und humanistischen Verfahren wäre dann nicht der familientherapeutische, sondern der systemische Ansatz.

3.2.3. Ethische Implikationen

Schreyögg unterscheidet zwischen der Überprüfung der Supervision hinsichtlich ihrer Wirksamkeit, Praktikabilität und Effizienz und einer „ethischen Analyse und Bewertung der erwirkten Veränderung bzw. der Veränderungsintention.“ (Schreyögg 2010: 48) Ein rein instrumentelles Verständnis im Sinne eines zu erfüllenden und effektiv erfüllten Arbeitsauftrages lehnt sie ab, da Supervision dann für jegliche Zielsetzung eingesetzt werden könnte, solange sie effizient ist. Wird die ethische Dimension mit einbezogen, „dann steht in Frage, von welcher mitmenschlichen Qualität eine Praxisinteraktion ist und welche Konsequenzen sich aus ihr für den jeweiligen Interaktionspartner ergeben.“ (Schreyögg 2010: 50)

Fragen der Ethik in der professionellen Praxis werden laut Schreyögg dadurch charakterisiert, dass die Interaktion oft asymmetrische Konstellationen betrifft und eine planmäßige Veränderung zum Ziel hat, die ein Interaktionspartner initiiert. Die asymmetrische Beziehung, die entsteht, wenn ein Interaktionspartner Hilfe sucht, soll im idealen Verlauf der Interaktion eine symmetrische werden. Die Asymmetrie birgt die Gefahr, dass ein Interaktionspartner den anderen „behandeln“ (Schreyögg 2010: 51) und „modellieren“ (ebd.) möchte, doch es geht darum, den Interaktionspartner nicht zum „Objekt“ (ebd.) werden zu lassen. Veränderung initiierende und fördernde Interventionen der Supervisor/in sollten auch in durch Asymmetrie gekennzeichneten Situationen Aktionen im Rahmen einer „wechselseitigen Kommunikation zwischen zwei Subjekten“ (ebd.) bleiben.

Des Weiteren geht Schreyögg auf die ethische Bedeutung der Konsequenzen ein, die supervisorisches Handeln für Supervisand/innen und deren Klient/innen haben kann. Sowohl Supervisor/in als auch Supervisand/innen sind „verantwortlich für die Wirkungen ihres Handelns.“ (Schreyögg 2010: 53) Verantwortungsvolles professionelles Handeln bedeutet ein Bewusstsein für die möglichen Folgen des Handelns zu haben. Schreyögg fordert in diesem Zusammenhang die Feldkompetenz des Supervisors für den Arbeitsbereich in dem er supervidiert. Denn nur wer Feldkompetenz habe, könne sich ein einigermaßen reelles Bild über die Konsequenzen bilden, die seine Interventionen für die Praxis haben.

Schreyöggs Verständnis von Verantwortung schließt die Selbstverantwortung des Einzelnen mit ein. Sie macht jedoch meines Erachtens zurecht darauf aufmerksam, dass es in komplexen Situationen nicht ausreicht, auf die Selbstverantwortlichkeit der Supervisand/innen zu bauen. „Über die Kommunikationsgemeinschaft mit dem Supervisanden ist der Supervisor letztlich immer in einem Verantwortungszusammenhang zwischen dem Supervisanden und seinem Klienten oder anderen Interaktionspartnern eingebunden.“ (Schreyögg 2010: 55)

Schreibt Schreyögg an dieser Stelle dem Supervisor zu viel Einfluss und Verantwortung zu? „Die Umwelt kann lediglich anstoßen, anregen oder verstören, aber keine Strukturveränderung im System bewirken. Veränderungen im System werden vom System selbst entsprechend seiner autopoietischen Organisation vorgenommen [...].“ (Ebbecke-Nohlen 2009: 49) Diese Perspektive lässt die Verantwortung bei jedem Einzelnen, sei das System ein Individuum oder ein Team.

Ich kann mich mit beiden Sichtweisen verbinden. Die Tatsache, dass Supervisand/innen autopoietisch die Intervention des Supervisors verarbeiten und ihre Veränderung selbstverantwortlich steuern, bedeutet nicht, dass in der Kommunikation und Interaktion keine geteilte Verantwortung entsteht. Der Kontakt und die Auseinandersetzung schaffen einen Raum, den alle Teilnehmenden mit zu verantworten haben. Das schließt auch an Ebbecke-Nohlens Aussage an, dass, „Verantwortung [...] als ein relationales und dialogisches Geschehen begriffen [wird, d. V.].“ (Ebbecke-Nohlen 2009: 118)

In der systemisch orientierten Supervision wird die Unterscheidung zwischen Inhalt und Prozess der Supervision hervorgehoben. Die Verantwortung der Supervisor/in liegt in der Prozessgestaltung. „Eine in diesem Sinne verantwortlich handelnde SupervisorIn ergreift in der Supervision keine Partei für inhaltliche Entscheidungen der SupervisandInnen, aber sie verpflichtet sich, den Supervisionsprozess mit allem ihr zur Verfügung stehenden

professionellen Wissen, so gut es ihr möglich ist zu gestalten.“ (Ebbecke-Nohlen 2009: 118f.) Der Prozess ist unter anderem gelungen, wenn den Supervisand/innen viele Perspektivwechsel auf ihre Fragestellung ermöglicht wurden. Trotz möglichen Fachwissens sollen Supervisor/innen sich in der systemischen Supervision „in sokratischer Bescheidenheit eine[s] wissentlich Nichtwissenden üben.“ (vgl. Ebbecke-Nohlen 2016: 48) Sie sollen sich nicht auf richtig oder falsch ausrichten, sondern möglichst viele Wirklichkeitskonstruktionen, Perspektiven und Handlungsoptionen erarbeiten (vgl. ebd.). Auch Schreyögg plädiert nicht für ein festgelegtes Wertesystem von ‚richtig und falsch‘, lässt jedoch ein Streben nach ‚dem Richtigen‘ nicht außen vor: „[es ist, d.V.] ganz unmöglich für jeden Fall von Mensch-Mensch Begegnungen schon vorab einen verbindlichen ethischen Maßstab zu formulieren.“ (Schreyögg 2010: 58) Maßstäbe für ethisches Handeln können sich in interaktiven Zusammenhängen von Supervisor/innen und Supervisand/innen aktualisieren (ebd.). Die Kommunikationspartner/innen sollten sich dabei „als Subjekte begegnen“ (Schreyögg 2010: 59) und gemeinsam „Beurteilungsmaßstäbe für das jeweilig ethisch >Richtige< [entwickeln, d.V.]“ (ebd.). Die von Schreyögg befürwortete Theorie- und Methodenpluralität ist für sie an ethische Implikationen gebunden. „[Es, d.V.] ist immer erst im supervisorischen Dialog zu prüfen, ob die jeweils verwendete Theorie oder Methodik der in Frage stehenden Situation eines Menschen in ethischem Sinne gerecht wird.“ (Schreyögg 2010: 60) Schreyöggs Haltung zu ethischen Fragestellungen zeichnet sich besonders in der Bedeutung, die sie „erlebnishaften Kommunikationsmustern“ (ebd.) zuschreibt aus. „Die mitmenschliche Bedeutung von Praxis erschließt sich uns letztlich nur, wenn wir als Leib-Seele-Geist-Subjekte im Rollentausch nachspüren, was die Praxispartner in „*actio*“ und „*passio*“ erleben.“ (ebd.)

3.2.4. „*Bilder im Rahmen*“ – *mein persönlicher Hintergrund*

Mein persönlicher konzeptioneller und praxisbezogener Hintergrund beinhaltet Aspekte der Theorie und Methodik des Psychodramas und der Dramatherapie sowie humanistisch und psychoanalytisch orientierter Theorien und der Systemtheorie. Durch meine Lehrtätigkeit an der Fachhochschule in Nijmegen (Niederlande) sind auch Lerntheorien und Didaktik in meinem „inneren Sammelsurium“ aufgenommen. Arbeitserfahrungen habe ich in der sozialpädagogischen Arbeit, als Dramatherapeutin einer psychiatrischen Klinik, als Dozentin an der Fachhochschule im Fachbereich sozialpädagogische Hilfeleistung (Niederlande) sowie auch durch die Umsetzung

selbstständig konzipierter Kurse im Erwachsenenbildungsbereich. Mit den dazu gehörenden und dadurch erworbenen bewussten und unbewussten Bildern ‚fülle‘ ich als Person den von Schreyögg konzipierten allgemeinen konzeptionellen Rahmen für Supervision.

Meine Supervisionspraxis ist bisher auf die Fachhochschule (HAN Hochschule Arnhem und Nijmegen, Abteilung Sozialpädagogische Hilfeleistung, SPH) und Einrichtungen der sozialen Arbeit (in Deutschland) ausgerichtet. Wenn ich mich im Folgenden von Hartmut Rosas Theorie inspirieren lassen möchte, dann ist mein Supervisionsbegriff vor diesem Hintergrund zu verstehen und auf ihn ausgerichtet.

3.3. Hartmut Rosas „Resonanz – Eine Soziologie der Weltbeziehung“ als Inspiration für (m)ein Supervisionskonzept

Wie schon vorab benannt, möchte ich anhand folgender Fragestellungen ich einen inspirierenden Bezug zwischen Hartmut Rosas Gedankengut und Supervision erarbeiten:

1. Kann Resonanzförderung als ethischer Leitfaden für Beziehungsarbeit und Organisationsfragen in der Supervision dienen? Passt das Resonanzverständnis Rosas zu Qualitätsansprüchen der Supervision?
2. Bietet Hartmut Rosas zeit- und gesellschaftskritische Analyse der Resonanzverhältnisse in Bezug auf Arbeit Inspiration für - und eine weitere Perspektive auf - Supervision?
3. Kann Supervision ein Resonanz-Raum sein und wie kann eine an Resonanz orientierte Gestaltung der Beziehungsarbeit im Supervisionskontext aussehen?

4. Kann Resonanzförderung als ethischer Leitfaden für Beziehungsarbeit und Organisationsfragen in der Supervision dienen? Passt das Resonanzverständnis Rosas zu Qualitätsansprüchen der Supervision?

4.1. Motiv

Supervision als arbeitsbezogene Beratungsform ist auf personenorientierte Begleitung ausgerichtet, und bewegt sich dabei interaktiv im gesellschaftlich geprägten organisatorischen und institutionellen Rahmen von Erwerbsarbeit. Sie regt die Reflexion von Berufsrolle(n), Arbeitsprozessen und Arbeitsverhältnissen an. Supervisand/innen nehmen reflexiv Abstand von ihrer Arbeit und setzen sich gedanklich und fühlend mit ihrem beruflichen Tun und Lassen und dessen Kontext auseinander. Dies im Dienste der qualitativen Entwicklung ihrer Berufsrolle und der sinnvollen, verantwortlichen und guten Erfüllung der Berufsaufgabe. Supervisor/innen sind Prozessbegleiter/innen, die Personen individuell, als Team oder Gruppe zur Findung ihrer eigenen Antworten auf persönliche, teambezogene oder institutionell organisatorische Arbeitsfragen begleiten. Die Begleitung und Beratung, die Supervisor/innen anbieten, ist nicht wertfrei sondern mehr oder weniger implizit oder explizit ethisch geleitet.

Zur Professionalität der Supervisor/in gehört daher die Reflexion der eigenen Werte und Normen. Und ebenso wie ein Streben nach bewusster normativer Enthaltbarkeit und Allparteilichkeit in Bezug auf alle an- und abwesenden Systemzugehörigen eine gewünschte supervisorische Haltung ist, gehört ein bewusster und reflexiver Umgang im unvermeidlichen Einsatz eigener Werte und Normen ebenfalls zur guten supervisorischen Begleitung. Sich eine komplette normative Enthaltbarkeit zu zuschreiben kann nur eine Form von Verleugnung sein – und so wesentlich es zu guter Supervision gehört, keine Lösungen haben und geben zu wollen, so wesentlich erscheint es auch, ein Bewusstsein für das zu haben, was ich als Supervisor/in als gute Arbeit, gute Arbeitsbedingungen und gute Arbeitshaltung ansehe. Es ist wichtig und hilfreich, die eigene Position zu kennen, sie zu reflektieren und (an) zu erkennen, wann und wo sie in die Supervision einfließt.

Wie schon zuvor erläutert wird Hartmut Rosas Resonanztheorie „zum normativen Konzept, wenn und wo sie als Maßstab des gelingenden Lebens [...] etabliert werden soll.“ (Rosa 2016: 94) Sowohl sein Verständnis von Resonanzverhältnissen als Beziehungsqualität, als auch seine kritische Auseinandersetzung mit der Spätmoderne

bieten mir - und möglicherweise auch anderen Supervisor/innen - gute Impulse, die eigenen Normen und Werte zu reflektieren und in Beziehung zu meiner Rolle als Supervisorin zu setzen.

4.2. Vorgehensweise

Ich werde zuerst kurz auf zwei grundlegende Gedanken Rosas zurückkommen, welche für mich die Basis für die Inspiration und Impulse aus Rosas Gedankengut für Supervision darstellen. Dann werde ich Aspekte seiner Theorie in Bezug setzen zu den ethischen Leitlinien und dem Qualitätsverständnis der DGSv, wobei ich auch Gedanken zweier weiterer Autorinnen, Brigitte Hausinger (2008) und Theresia Volk (2011), in den Diskurs einbeziehen werde. Darauf folgend werde ich auf Marianne Gronemeyers provokative These, dass, „Wer arbeitet, sündigt“ (Gronemeyer 2012) eingehen und einen Bezug zu Rosas Gedankengut herstellen. Dann werde ich Ferdinand Buer das Wort geben und seine Ideen zu den Themen Verantwortung, Sinn und Glück im Hinblick auf Arbeit darstellen (Buer 2008) und in Beziehung zu Rosas Gedankengut setzen. Abschließend stelle ich die Ergebnisse bezüglich meiner Fragestellung kurz dar.

4.3. Hartmut Rosas Gedankengut als Impuls und Inspiration für ethische und qualitative Fragen in der Supervision

Wie im ersten Teil der Masterarbeit dargestellt, ist Hartmut Rosas zentraler Begriff die Resonanz, ein Beziehungsmodus, in dem „sich Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren.“ (Rosa 2016: 298) In der auch dialogisch zu nennenden ‚Antwortbeziehung‘ spielt die Wechselwirkung von berührt werden und berühren in der Begegnung eine wesentliche Rolle. Ein ethischer Impuls für die Supervision wäre es dann, zu schauen, inwiefern Supervision Resonanz-Beziehung in der Supervision selbst fördert oder hemmt und in Bezug auf die supervidierte Arbeit, inwiefern die Arbeit an sich und auch die Arbeitsbedingungen, gutes, gelingendes (resonierendes) Leben fördern oder hemmen.

Rosa betrachtet Resonanz zum einen als Beziehungsqualität, die im Menschsein verankert ist. Zum anderen untersucht er als Soziologe heutige gesellschaftliche Bedingungen unter der Fragestellung, ob sie, so wie sie zurzeit kultur- und strukturprägend geformt sind, Resonanz eher fördern oder zu einem Verstummen dieser Beziehungsqualität führen (vgl.

Teil I der Arbeit). Elemente beider Aspekte möchte ich in Bezug zu der Frage nach ethischen und qualitativen Impulsen für die Supervision setzen.

Bei den nun folgenden Gedankenspielen, wie das Konzept der Resonanz ethische Impulse bieten kann, ist es wesentlich, zu realisieren, dass es nicht darum gehen kann „Resonanz verfügbar zu machen“ (Rosa 2016: 668) – das Resonanzbedürfnis wird in die ökonomisierte (Soziale) Arbeit nur allzu gerne integriert, ausgenutzt und zur Ware reduziert. Resonanzerfahrungen kann man Zeit und Raum geben, sie lassen sich jedoch nicht erzwingen.

4.4. Durch die DGSv festgelegte ethische Leitlinien und ihr Qualitätsverständnis von Supervision

„Supervision bietet einen Ort der gedanklichen und emotionalen Freiheit, an dem durch Anregung und Reflexion, Kreativität und Besinnung auf Wesentliches, Handlungs- und Entscheidungsspielräume für Personen und Organisationen entwickelt werden können. Supervision ist wertgebunden und ergebnisoffen, reflexiv und emanzipativ“

(DGSv 2010)

„DGSv Supervisorinnen und Supervisoren begegnen jedem Menschen mit **Respekt**, unabhängig von dessen Herkunft, Weltanschauung und Lebensgestaltung. Sie achten die Unantastbarkeit und den Schutz der **Würde** jedes Einzelnen.“ (DGSv 2003) Supervision diene gleichermaßen der **Emanzipation** als auch der **Bindung**, der Ermöglichung neuer Sichtweisen und der persönlich-professionellen Weiterentwicklung von Einzelnen, Gruppen, Teams und Organisationen. Supervisor/innen gestalten ihr Vorgehen gegenüber Auftraggebern, Supervisandinnen und Supervisanden **transparent**. „Die menschliche und fachliche Qualität von Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsprojekten **hat Vorrang vor ökonomischen Interessen**.“ (ebd.)

Weiter sei die Supervision eine Profession, die durch ihre Tradition, ihre lebendige fachliche Diskussion und ihre Auseinandersetzung mit der Realität der Arbeitswelt, Werten verpflichtet ist. Die **Aufklärung** von Kooperationsstrukturen, adäquates Rollenhandeln und die angemessene Gestaltung von Arbeitsbeziehungen sowie der

Kontakt zu den Zielgruppen des Handelns stünden dabei im Vordergrund (vgl. DGSv 2012). Supervision wolle zu der Mitgestaltung von Arbeitsbeziehungen und dem **partnerschaftlichen Dialog** über die Ziele und die Art und Weise gemeinsamer Arbeit beitragen. Weitere Werte sind: „**Transparenz** und **Nicht-Parteilichkeit** im Umgang mit Konflikten. **Behutsamkeit** im Umgang mit Macht und Abhängigkeit.“ (ebd.) Supervisor/innen seien der Emanzipation und der Transparenz in Arbeitsbeziehungen verpflichtet. (ebd.)

4.5. Supervision, Resonanz und Ethik

Supervision bietet einen Raum, in dem Menschen eingeladen sind, ihre eigene Stimme hören zu lassen und sich in Wechselwirkung zu begegnen. Sie setzen sich dabei unter anderem auch - bezogen auf ihre Person, ihre Berufsrolle und ihre Arbeit - mit ihren Werten auseinanderzusetzen. Das beinhaltet auch die Reibung an der „Unverfügbarkeit“ (vgl. Rosa 2026: 317) des anderen, und das sich Einlassen auf Widerspruch und Konflikt (vgl. ebd.) Supervision kann ein Resonanz-fördernder Raum sein, in dem sich Resonanzachsen bilden. Dies erfordert den Respekt vor einander und der unantastbaren Würde des Einzelnen, so wie die DGSv dies in ihren ethischen Leitlinien fordert. Die von der DGSv im Rahmen des Arbeitskontextes in einem Zuge benannten Werte ‚Emanzipation‘ und ‚Bindung‘, betonen auch die Eingebundenheit des Einzelnen in die (Arbeits-)Gemeinschaft und die Wichtigkeit, beide Werte in Beziehung zueinander zu setzen. Rosa äußert zum Thema Emanzipation: „Wer nicht lieben oder glauben, arbeiten oder spielen darf, wie er oder sie will, gleicht einer >festgehaltenen< Saite, die nicht schwingen kann oder darf. Emanzipation zielt auf die Ermöglichung individueller Schwingungsfähigkeit und bezeichnet damit eine Voraussetzung für die Resonanzfähigkeit der Subjekte.“ (Rosa 2016: 728) Supervision lässt sich als ein Ort beschreiben, an dem sowohl individuelle wie auch kollektive „Schwingungsfähigkeit“ gefördert wird. Zu beachten ist jedoch, dass ein Ort, der definiert ist, Resonanz zu fördern, und mit dieser Erwartung betreten wird, Resonanz auch hemmen kann. Sicher dann, wenn es überhöhte oder auch instrumentalisierte Erwartungen an Resonanzerfahrungen gibt. „Tatsächlich scheint die Überfrachtung mit Resonanzerwartungen ein zuverlässiger Hemmfaktor für deren Erfüllung zu sein.“ (Rosa 2016: 635)

Der Anspruch der Supervision an Transparenz und Nicht- oder All-Parteilichkeit in Konflikten, schließt insofern an den Resonanzbegriff an, als dass Rosa unter resonierenden

Beziehungen offene Systeme versteht, welche nicht normativ feststellen, wie Subjekt und Welt ‚sein‘ sollten, sondern wie ihre *Beziehung* zueinander lebensförderlich wird.

„Resonanz als das Andere der Entfremdung ist ein inhaltlich offenes Beziehungsbedürfnis, es legt nicht fest, welche Weisen des Arbeitens, Liebens, Zusammenlebens oder Glaubens die >richtigen< sind, oder ob wir der Kunst, der Natur oder der Religion für ein gelingendes Leben bedürfen [...]. Die Resonanztheorie soll auf diese Weise eine maximale Präzision bei der Analyse von Weltbeziehungen mit einer möglichst großen kulturellen Offenheit verbinden.“ (Rosa 2016: 312) Supervision bietet so transparent wie möglich die Außenperspektive, die weitestgehend unparteiisch allen erkennbaren Positionen Raum schafft und auch das Nicht-Gesehene in den Blick rückt. Zugleich sind für mich Momente in Supervision vorstellbar, die eine klare ethische Positionierung von Supervisor/innen fordern. Momente, in denen es nicht reicht, die vorhandenen Positionen, Dynamiken und Emotionen zu spiegeln oder systeminhärente Muster zu ‚stören‘, sondern wo Supervisor/innen sich aus der eigenen Moralität heraus einbringen, Stellung beziehen und als Mensch Anteil haben an der Suche nach einer Vertiefung der Reflexion und möglichen Antworten für ethische Fragestellungen.

Aufklärung wird als ein Wert der Supervision gesehen, wobei „Kooperationsstrukturen, adäquates Rollenhandeln und die angemessene Gestaltung von Arbeitsbeziehungen sowie der Kontakt zu den Zielgruppen des Handelns“ (DGSv 2012) thematisiert werden. Was jedoch beinhaltet, bezüglich dieser Themen, Aufklärung im Rahmen ethischer Auseinandersetzung in der Supervision? Es gilt, dieses jeweils an konkreten Arbeitssituationen orientiert im Dialog zu erarbeiten. (vgl. Schreyögg 2010: 58f.)

Im Begriff der Aufklärung schwingt auch die Idee der Emanzipation und der Befreiung zur Autonomie mit. „Das Versprechen und das Projekt von Moderne und Aufklärung [kulminieren, *d.V.*] jedoch in der Idee menschlicher Selbstbestimmung [...], also im Versprechen individueller und kollektiver Autonomie [...].“ (Rosa 2014: 60) Autonomie ist laut Rosa „eine wichtige Voraussetzung für die Etablierung resonanter Weltbeziehungen“ (Rosa 2016: 313). „Zwang, Unterdrückung und Fremdbestimmung [verhindern, *d.V.*] das >freie Schwingen< des Subjekts; sie verhindern, dass es überhaupt mit eigener Stimme sprechen und sich hörbar machen kann.“ (Rosa 2016: 313)⁴ Das

⁴ Rosa sieht das Streben nach Autonomie auch kritisch, da das Verständnis von Autonomie sich „auf das Subjekt-Ende des Resonanzdrahtes [fokussiert, *d.V.*]“ (Rosa 2016: 314). Das moderne Autonomiebedürfnis kann selbst zur Ursache von Entfremdung werden, wenn es bestrebt ist „immer mehr Welt in die Reichweite und unter Kontrolle zu bringen“(ebd.). Er verweist darauf, „dass Resonanz auch ausbleiben und Entfremdung sich einstellen kann, wenn die Ressourcen der individuellen und kollektiven Verfügbarkeit und Gestaltbarkeit

Denken der Moderne ist geprägt von einem Fortschrittsglauben, der auch ein Glaube an eine mögliche positive Entwicklung hin zu mehr Autonomie ist. Der Fortschrittsglaube scheint sich jedoch in der Spätmoderne aufzulösen. War die Moderne noch geprägt von Fortschrittsgeschichten und ihrem Gegenpendant, den Verfallsgeschichten, (vgl. Rosa 2016: 517) so ist die Spätmoderne⁵ davon geprägt, dass “die Geschwindigkeit des sozialen Wandels ein intragenerationales Tempo erreicht, so dass Identitäten und Politik tendenziell situativ werden [...]“ (Rosa 2016: 519) Wenn Zeit nicht mehr als zielgerichtete Entwicklungslinie, sondern als Gleichzeitigkeit unterschiedlichster Phänomene erfahren wird, verflüchtigt sich die Idee und die Erfahrung einer fortschreitenden Entwicklung hin zu mehr individueller oder kollektiver Autonomie.

Eine ganz ähnliche und doch auch sehr andere Perspektive auf das Thema Verlust einer am Fortschritt orientierten Zeitlinie, eröffnet Theresia Volk, wenn sie fragt: „Lässt sich die aktuelle Zeitwahrnehmung mit der vielfach wiederholten Beschleunigungsidee überhaupt verstehen?“ (Volk 2011: 71) Ihre These ist: „Das Zeitalter der Beschleunigung ist vorbei.“ (ebd.) Das zeitliche, bzw. historische Verständnis sei aufgehoben und weiche einer „>Instantaneität< im weltweiten Netz“ (ebd.), aus Nacheinander werde Gleichzeitigkeit. (vgl. ebd.) Dies hat zur Folge, dass das ‚Jetzt‘ an Wichtigkeit gewinnt. „Wer sich nicht in das aktuelle Gedränge stürzt, in dieses abstandslose Nebeneinander der Ereignisse und Mitteilungen, wer sich nicht permanent sichtbar macht und verfügbar hält, der ist für andere nicht da.“ (Volk 2011: 73)

Als problematisch sieht sie nicht die Verdichtung der Ereignisse, sondern den Versuch, die Situation ‚altmodisch‘ zu lösen, man könne „aus dem gleichzeitigen Schwirren [kein, d.V.] geordnetes Nacheinander [...] machen“, dass sich schneller der Reihe nach abarbeiten

und der instrumentellen Beherrschung steigen; dass gelingendes Leben auf entgegenkommende Resonanzräume angewiesen ist, die stets ein Moment des Unverfügbaren, des nicht Beherrsch- und Kontrollierbaren, aber schlechthin Wichtigen enthalten müssen, damit sie als Gegenpart in einer Antwortbeziehung fungieren können [...].“ (vgl. ebd.)

⁵ Der Übergang von der Moderne zur Spätmoderne ist nicht genau zu benennen. Doch gibt es laut Rosa „gute Gründe für die Annahme, dass entscheidende Umbrüche um 1990 erfolgten, als die politische Revolution des Mauerfalls, der Übergang zu postfordistischen *Just in time*-Produktionsweisen, die Deregulierung der Finanzmärkte und die digitale Revolution zu einem gewaltigen Dynamisierungsschub führten.“ (Rosa 2016: 520) Es wäre interessant nachzugehen, inwiefern in diesem Zeitraum auch entscheidende Veränderungen im Supervisionsverständnis stattgefunden haben oder auch aktuell in der Supervisionspraxis stattfinden. So beobachtet und untersucht z.B. Professor Herbert Effinger „eine doppelte Flucht. Die Soziale Arbeit flieht immer öfter aus der Supervision und die Supervisor/innen fliehen aus der Sozialen Arbeit.“ (Effinger 2015: 10)

ließe. Der Versuch, dies dennoch zu tun „lässt den zeitgenössischen Menschen notwendig scheitern und führt zu einer absurden Grundhektik.“ (Volk 2011: 74) Zum Abschluss dieser Analyse folgert sie: „Ohne Wohin kein Sinn“ (Volk 2011: 76) und konstatiert, dass eine inhaltliche „Zielbestimmung [in der Wirtschaft, d.V.] „etwa die Orientierung am Gemeinwohl oder die Befriedigung der menschlichen Grundbedürfnisse [...], die Zeit wieder in Kraft [setzen, d.V.] würde. Und Beschleunigung wäre überhaupt erst wieder möglich und sinnvoll.“ (Volk 2011: 77)

Brigitte Hausinger beschreibt „die *Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen*“ (Hausinger 2008), welche die heutige Arbeitswelt ausmache. Sie weist darauf hin, dass viele arbeitsweltliche Prozesse nicht nur parallel verliefen, sondern auch unterschiedlichen Logiken folgten. Dies führe zu einer hohen Komplexität und Unübersichtlichkeit sowie zu zahlreichen Widersprüchlichkeiten und Paradoxien. (vgl. Hausinger 2008: 13)

Aufklärung steht hier also vor einer komplexen Aufgabe. Es kann nicht ‚einfach‘ darum gehen, Zusammenhänge aufzudecken und Autonomie zu fördern, sondern Supervision muss der hohen, systeminhärenten Komplexität einschließlich ihrer Paradoxien Rechnung tragen.

Es ist leicht, sich, beziehungsweise den eigenen (ethischen) Standpunkt, in Komplexität und Paradoxien zu verlieren. Rosa sieht hinter der „Vielfalt der modernen Erscheinungsformen“ jedoch eine „waltende Formationslogik, welche selbst noch den Pluralismen des Zeitalters und ihren Entwicklungstendenzen zugrunde liegt“; es gehe um „die systematische Veränderung der Zeitstrukturen als einheitliche Tendenz hinter der Vielfalt der [...] Modernen [...]“. (Rosa 2016: 517f.). Es geht um die Beschleunigung. Aufklärung kann aus dieser Perspektive bedeuten, dass die „kritische Analyse der Kooperation“ auch in einem gesellschaftlich breiten Zusammenhang gesehen werden sollte. Aufklärung wirkt dann vielleicht auch der „Privatisierung des Guten“ (Rosa 2016: 38) entgegen, bei der ein individualisiertes Freiheitsverständnis und Beliebigkeit Hand in Hand gehen. (vgl. ebd.)

Es geht mir nicht darum, in Supervision immerzu grundsätzlich Stellung zu makrogesellschaftlichen Themen zu beziehen und meine an Rosa angelehnte Sichtweise zu propagieren, sondern um ein Durchdrungen-Sein von dieser Zeitgeistanalyse, die ethische Implikationen hat: Die Ökonomisierung der Sozialen Arbeit möchte ich in Supervisionen nicht als eine an sich neutrale, zeitgemäße Gegebenheit verstanden wissen, sondern als eine politische und kulturelle Entscheidung. Interessant ist in diesem Zusammenhang dann auch die schon benannte und zurzeit noch in den ethischen Leitlinien der DGSv

aufgenommene Position, dass „menschliche und fachliche Qualität von Beratungs-, Ausbildungs- und Forschungsprojekten [...] Vorrang [hat, *d.V.*] vor ökonomischen Interessen.“ (DGSV 2003)

Die ethischen Leitlinien der DGSVs fordern „Behutsamkeit im Umgang mit Macht und Abhängigkeit“ (ebd.) - denn die Arbeit, die supervisorisch begleitet wird, ist überwiegend in Machtverhältnisse eingebunden. An sich ist Arbeit, wie schon erläutert, „das Berühren, Bewegen, Verändern, Gestalten der Dinge und damit die Erfahrung handelnder Selbstwirksamkeit“ (Rosa 2016: 393) und somit im „existentiellen Sinne [...] eine primäre Form der menschlichen Weltbeziehung“ (Rosa 2016: 394). „So wie sich *die Hand* und *der Kopf* - oder der Habitus und damit: *die Weltbeziehung* des Subjektes durch den Erwerb und die Ausübung einer Fähigkeit verändern, verwandelt sich auch der bearbeitete Stoff [...].“ (Rosa 2016: 396). Arbeit bietet also grundsätzlich die Möglichkeit zu resonierender Beziehung mit dem bearbeiteten ‚Stoff‘; in der Beziehungsarbeit: zu den Menschen, mit denen wir arbeiten. Beim „Verkauf der Arbeit im Sinne der Lohnarbeit [droht, *d.V.*] die Resonanzbeziehung in eine entfremdete Beziehung zu transformieren“ (Rosa 2016: 396f.). Der/die Arbeitende steht im Lohnverhältnis grundsätzlich auch in einem Machtverhältnis. Er/sie versucht nicht nur ‚gute Arbeit‘⁶ zu verrichten, sondern untersteht auch anderen vom Arbeitgeber auferlegten Anforderungen. Dies gilt auch für die Arbeitenden im sozialen und pflegerischen Bereich. Was, wenn zum Beispiel ein/e Krankenpfleger/in nur so minimal Arbeitszeit bezahlt bekommt, dass er/sie die Arbeit im Kontakt zu dem/der zu Pflegenden nicht mehr im Sinne der Beziehungsqualität gut machen kann? Er/sie kommt unweigerlich in einen ethischen Konflikt. Wenn er/sie diesen in die Supervision einbringt, gilt es „behutsam im Umgang mit Macht und Abhängigkeit zu sein“ - also dem Fakt Rechnung zu tragen, dass die Not und die Empörung über diesen Zustand auf der Arbeit, ihn/sie in Konflikt mit dem (was den Arbeitsplatz betrifft) mächtigeren Auftraggeber bringt und im Extremfall die Stelle kosten kann, von welcher er/sie für den Lebensunterhalt in der Regel abhängig ist. Behutsamkeit könnte in solch einem Moment für Supervisor/innen bedeuten, emotionsgesteuerten Aktionismus bei Supervisand/innen zu vermeiden und einen ausgewogeneren Umgang mit dem Dilemma zu fördern. Geht das, ohne die

⁶ Rosa verweist im Zusammenhang mit guter Arbeit auf MacIntyre, der sagt, dass „jeder Tätigkeit (...) ein eigener *standard of excellence* inne[wohnt, *d.V.*], den zu erreichen oder dem nahe zu kommen die Erfahrung von tätigkeitsbezogener Selbstwirksamkeit ermöglicht“ (Rosa 2016: 395). Und: „Eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen [ist, *d.V.*] ein dauerhaftes menschliches Grundbestreben“ (ebd.), zitiert Rosa Sennet in seinen Ausführungen.

Arbeitsumstände indirekt doch gutzuheißen? Es wird mich als Supervisorin sicherlich auch in ethische Dilemmata führen.

4.6. Wer arbeitet sündigt nicht...

...sagt der Volksmund. Oder vielleicht gerade doch? Eine sehr dezidierte Meinung zu ‚guter Arbeit‘ hat Marianne Gronemeyer. Sie meint: „Wer arbeitet, sündigt“ (Gronemeyer 2012), davon ausgehend „dass uns die Möglichkeit, gute Arbeit zu leisten, abhandengekommen ist“ (Gronemeyer 2012: 13). Ihr radikaler Ansatz besagt: „Es gibt sie noch, die gute Arbeit aber nicht auf dem Markt. Alle Arbeit, die auf dem Arbeitsmarkt gehandelt wird, schadet mehr, als dass sie nützt. Und wer sich glücklich schätzt, auf dem Markt einen Job ergattert zu haben, nimmt in Kauf, dass er Schaden anrichtet.“ (ebd.) Sie wettet gegen die Nutzung des Begriffs „Professionalität“, unter dessen Deckmantel eine Bürokratisierung und Ökonomisierung der Arbeit stattfinden: „kaum [wurde, *d.V.*] jemals so viel Aufwand getrieben, um gute Arbeit zu garantieren, wie heutzutage.“ (ebd.) Gronemeyer denkt dabei an Verfahren zur Qualitätssicherung und zur Kontrolle der Effizienz der Arbeit, die Professionalität ständig verbessern soll (vgl. ebd.). Vergleichbar mit Rosas Aussagen zur alles durchdringenden und beherrschenden Steigerungsdynamik der Spätmoderne, ist Gronemeyer der Ansicht, dass „alle menschlichen Belange unter das Diktat der Ökonomie und des Profitkalküls geraten.“ (Gronemeyer 2012: 14) „Im Zuge der Ökonomisierung hat sich eine >Monokultur des Effizienzdenkens< ausgebreitet. [...] Diese monokulturelle Verwüstung zehrt alles persönliche Miteinander sowie alle Fürsorge füreinander auf und hat eine unvorstellbare Gleichmacherei zur Voraussetzung und zur Folge.“ (Gronemeyer 2012: 14f.) Laut Gronemeyer wird vieles produziert, ohne dass Menschen es benötigen, sondern um sie abhängig von den Produkten werden zu lassen. Sie kritisiert scharf, dass Menschen so zu „entmündigten Konsumenten“ werden, die im schlechtesten Fall verlernen, für sich selbst zu sorgen (vgl. Gronemeyer 2012: 15). Des Weiteren kritisiert Gronemeyer, dass in unserer Zeit Menschen in der Arbeit mehr konkurrieren als kooperieren müssen (vgl. Gronemeyer 2012: 16). Auch Rosa schreibt der Konkurrenz eine mächtige Rolle zu, sie „[ist, *d.V.*] nicht nur der zentrale Allokationsmodus der Gesellschaft [...], sondern auch der entscheidende Motor und die Antriebsquelle für die Generierung der psychischen und motivationalen Energien zur Erfüllung der Steigerungsimperative dynamischer Stabilisierung.“ (Rosa 2016: 44) Und in der Spätmoderne „[fungiert, *d.V.*] soziale und emotionale Resonanzfähigkeit [...] dabei als Kapital im Konkurrenzkampf [...]“ (Rosa 2016: 623), was „zur radikalsten Form der

Selbstverdinglichung [führt, *d.V.*], in der noch die eigene Resonanzfähigkeit als Kern des eigenen Wesens zu einem Mittel im Existenzkampf gemacht und so in den Dienst der stummen Weltbeziehung gestellt wird.“ (ebd.) Ist ethisch verantwortbare, gute Arbeit dann überhaupt nicht möglich?

Im positiven Sinn “befähigt [Arbeiten, *d.V.*] mich, mit der Welt in Berührung zu kommen und sie und mich zu verwandeln“ (Gronemeyer 2012: 23), eine Beschreibung die Rosas Gedankengut sehr nahe steht, und das Potential verdeutlicht, das menschliche Arbeit zur Resonanz Erfahrung bietet (vgl. Rosa 2016: 396). Laut Gronemeyer ist unser Blick auf Arbeit zweifach verengt: auf das Produkt unserer Arbeit - statt auf die Ausführung - und auf das, was am Arbeitsmarkt als Arbeit gehandelt wird - statt das zu sehen, was an Arbeit „buchstäblich auf der Straße liegt“ (Gronemeyer 2012: 47). Gronemeyer weist darauf hin, dass wir fixiert seien auf Arbeitsergebnisse und dabei den Wert des Arbeitsprozess aus dem Auge verlören, und zu dem noch den Wert des Produktes an seinem Marktwert und nicht an seiner Brauchbarkeit messen würden. Sie spricht davon, dass „innerhalb dieser Engführung [...] das Tun vollständig verdinglicht wird [...].“ (ebd.) Gerade den Dienstleistungsbereich sieht sie nach dem Vorbild Ivan Illichs kritisch, denn Dienstleistungen (wie also auch die Supervision) „sind nicht dazu ausersehen zu helfen, sondern dazu, Hilfsbedürftigkeit aufrechtzuerhalten.“ (Gronemeyer 2012: 63) Hilfeleistende, also auch beratende Berufe, seien auf Hilfsbedürftige angewiesen, um sich in ihrer Profession selbst in Stand halten zu können.

Marianne Gronemeyer ist es ernst, wenn sie konstatiert: ‚wer arbeitet sündigt‘, und nur wer „raus aus dem Markt, rein in die Nische“ (Gronemeyer 2012: 164) gehe, könne Eigenarbeit (im Sinne Illichs) nachgehen und sich ansatzweise dem System entziehen (vgl. Gronemeyer 2012: 169ff.). Sie weist auch darauf hin, dass der ‚Ausstieg‘ oft systeminhärent bleibe: „das Abseits kann man niemandem empfehlen. Es ist ein garstiger Ort. Dort sammeln sich die Ausgestoßenen, die Gescheiterten, die Nicht-Zugehörigen, die Für-Unnütz-Erklärten, die Ohnmächtigen, Deklassierten und Desintegrierten. Vielmehr sie versammeln sich dort nicht, sondern vereinzeln sich in ihrer Randständigkeit bis zur völligen Isolation.“ (Gronemeyer 2012: 170) Das Abseits sei bei genauer Betrachtung kein Abseits, „sondern Teil des Systems, ein Disziplinierungsmittel, das zur Sicherung der Massenloyalität unerlässlich ist.“ (ebd.) Dem fügt sie hinzu, dass die Abgrenzung ebenso wie das Aufgehen in diesem System seine „Totalität“ (Gronemeyer 2012: 171) bestätige und sie fragt sich, wie kann man die Macht des Systems erkennen könne, ohne sie

anzuerkennen (vgl. ebd.). Beim Versuch einer Antwort bezieht sie sich auf eine Aussage Peter Brückners: „Es gibt immer Orte zu finden, die leer von Macht sind. Die institutionelle Umklammerung des Lebens ist zu Anteilen Schein“ (ebd.).

„Man muss gute Arbeit tun, um der Systemkontrolle entkommen zu können. Gute Arbeit wird tatsächlich nur durch gute Arbeit möglich.“ (Gronemeyer 2012: 172) Doch für Gronemeyer ist es unmöglich, dass Macht-lose Orte und gute Arbeit innerhalb des Systems entlohnter Arbeit entstehen. Gute Arbeit erfordere „Desertion“ (ebd.) und das „Gründen eine(r, d.V.) Nische.“ (ebd.)

Doch bietet auch Gronemeyer noch andere Ein- und Zugänge zum Thema ‚gute Arbeit‘. Ob eine Tätigkeit ‚gute Arbeit‘ sei, hängt laut Gronemeyer auch davon ab, „was aus ihr zurückfließt [...], wird die Freude an der Arbeit durch eine Arbeitsverrichtung trotz Mühsal und Anstrengung gestärkt oder geschwächt, wird sie ermutigt oder entmutigt, erfährt die Bereitschaft zu arbeiten aus der Arbeit selbst eine sinnstiftende Begründung und Bestätigung oder nicht?“ (Gronemeyer 2012: 138) Ebenso seien „Haltbarkeit und Brauchbarkeit“ (Gronemeyer 2012: 64) des Erarbeiteten Gütekriterien.

In meinen bisherigen Supervisionserfahrungen habe ich Supervision als sinnstiftend, ermutigend und dadurch stärkend erlebt. Gronemeyer sagt über „Werkzeuge“ (Gronemeyer 2012: 108) aus, dass sie „*konvivial* sein [müssen. d.V.], das heißt so beschaffen sein, dass sie dem Miteinander der Menschen dienlich sind, anstatt sie zu isolieren und zu vereinzeln“. (ebd.) Supervision erfahre ich als Menschen verbindend, Isolation durchbrechend. Die gemeinsame Reflexion der Arbeit, ist dann das ‚Werkzeug‘. Gute Supervision ist meines Erachtens sehr brauchbar – wie ‚haltbar‘ bzw. nachhaltig sie ist, bzw. ihre Ergebnisse sind, kann ich nicht beurteilen.

Die Soziale Arbeit ist eine Dienstleistung. Sie muss sich, den Gedankengängen Illichs und Gronemeyers folgend, überflüssig machen, indem sie ihre Klientel zur Selbstständigkeit auffordert und begleitet. Als Supervisorin handele ich dann ethisch verantwortet, wenn ich in der Reflexion das eventuelle ‚klein- und abhängig Halten‘ eines Klienten thematisiere, bzw. ein sich Kleinhalten der Supervisand/innen, oder deren mögliches sich verstecken wollen hinter Autoritäten thematisiere. Auch Inhalte der Supervision können benutzt werden, (selbst-) verantwortliches Handeln zu vermeiden. Die Frage bleibt, ob man in entlohnter Arbeit (und das ist Supervision auch) ernsthaft systemkritisch und auf Systemveränderung ausgerichtet wirken kann und darf. Marianne Gronemeyer würde das ‚Können‘ bestreiten. Und ich das ‚Dürfen‘, da ich finde, dass ich zwar meine Standpunkte

nicht verstecken muss, jedoch auch keine ‚Missionierung‘ in der Supervision verfolgen sollte.

Und Hartmut Rosa? Auch er spricht von der Instrumentalisierung der Resonanz Erfahrungen in der Ökonomie der Spätmoderne. (vgl. Rosa 2016: 261) Er sagt jedoch auch, dass „Resonanz sich [...] nicht restlos kommodifizieren und verdinglichen [lässt, *d.V.*], so wenig wie sie sich verfügbar machen lässt; sie enthält stets ein überschießendes Moment, welches unter oder hinter stummen Weltbeziehungen Lebendigkeit aufscheinen lässt.“ (Rosa 2016: 626) Meine Hoffnung und mein Streben sind, dass Supervision der Resonanz und dem kritischen Denken dienstlich ist, auch wenn ich dafür bezahlt werde.

4.7. Arbeit die >Mensch werden lässt<

Gemeinsam mit Christoph Schmidt-Lellek hat Ferdinand Buer das Buch „Life-Coaching“ (Buer/Schmidt-Lellek 2008) herausgebracht, „über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit.“ (ebd.) Die Autoren gehen davon aus, dass Menschen, welche Coaching/ Einzelsupervision aufsuchen, arbeitsbezogene Fragen einbringen, die einen existentiellen Hintergrund und Bedeutungshorizont haben. Ihre Fragen stehen nicht losgelöst von Fragen nach dem Sinn des Lebens, Arbeitsfreude und -glück sowie Fragen der Verantwortung bezogen auf sich selbst, Kolleg/innen, Mitarbeiter/innen und auch Lebensgefährte/innen oder die Familie. Die These ist: „Verantwortetes Glück ergibt Sinn.“ (vgl. Buer/Schmidt-Lellek 2008: 13) Sie grenzen das „Life-Coaching“ von der Supervision ab, da diese „sich auf die fachliche Qualitätssicherung der Beziehungsarbeit [konzentriert, *d.V.*]“ und „somit einen zu engen Horizont [hat, *d.V.*]“ (Buer/ Schmidt-Lellek 2008: 24) Die Autoren begrenzen sich in ihren Ausführungen auf die individuelle Begleitung von Fach- und Führungskräften, wobei sie Arbeitsthemen als Lebensthemen behandeln. Wichtig erscheint ihnen dazu, dass der Coach sich sowohl mit eigenen existentiellen Fragen und Zweifeln auseinandersetzt als auch sich ein an Ethik orientiertes philosophisches Grundwissen erarbeitet, das ihm den benötigten Denkraum und Sprache zur Verfügung stellt. (vgl. Buer/Schmidt-Lellek 2008: 20f.) Life-Coaches „müssen sich mit dem Sinn ihres eigenen Lebens beschäftigt haben, mit ihrem einstigen Nichtmehrdasein, mit dem Absurden, dem Unglück, dem Bösen in ihrer eigenen Lebenswelt. Und ihre Entscheidungen, wie sie nun selbst damit leben wollen, werden ihnen selbst immer wieder zweifelhaft erscheinen.“ (Buer/Schmidt-Lellek 2008: 23) Diese Zweifel und Nicht-Sicherheit müssen sie sich selbst und dem Coachee/Supervisanden zumuten.

Die eingebrachten Arbeitsthemen werden im gesamten Lebenszusammenhang betrachtet, die Berufsrolle ungetrennt von der Persönlichkeitsentwicklung, und das Coaching geht dabei neben dem Aspekt der Arbeit auch auf „Spiel, Interaktion und Kontemplation“ (Buer/Schmidt-Lellek 2008: 33) ein. In Bezug auf die Arbeit, steht die Frage im Mittelpunkt: „Wie muss [sie, *d.V.*] geschaffen sein, damit sie mich nicht entfremdet, verdinglicht, instrumentalisiert, sondern > Mensch werden lässt <?“ (ebd.) An dieser Stelle schließen Buers und Schmidt-Lelleks Gedanken gut bei Rosa an, da auch er die Qualität des Mensch-Seins und dessen Instrumentalisierung als zwei gegenläufige Prinzipien sieht. Das „Life-Coaching“ ist auf individuelle Begleitung ausgerichtet. Gruppen- oder Teamsupervisionen bieten in der Regel nicht den Rahmen, um existentielle Themen explizit zu reflektieren. Doch auch für Gruppen- oder Teamsupervisionen spielen existentielle Dimensionen eine wichtige Rolle, da ‚Mensch zu werden‘ (inzwischen vielleicht sogar: ‚Mensch zu bleiben‘) auch im Arbeitskontext von Team- und Gruppenmitgliedern ein Anliegen sein kann.

4.8. Die Supervision, die Verantwortung, das Glück und der Sinn

Die menschlichen Fragen nach Sinn, Glück und Verantwortung machen nicht vor der Tür zur (Lohn-)Arbeit halt – selten ist die Arbeitssituation in der Sozialen Arbeit eine rein sachorientierte Handlung, für die jemand bezahlt wird. Ich kann meine Arbeit als mehr oder weniger verantwortungsvoll, beglückend und sinnvoll erleben. Wenn Supervision an Resonanz orientiert sein möchte, bietet die Reflexion der Arbeit auch Raum für diese ethisch orientierten Fragen. Buer geht näher auf die Themen Beziehungsarbeit, Verantwortung, Sinn und Glück ein. (Buer 2008 a/b/c/d)

4.8.1. Verantwortung

In der sozialen Arbeit geht es überwiegend um „professionelle Beziehungsarbeit“ (vgl. Buer 2008b: 37). Buer spricht vom Berufsethos der professionellen Beziehungsarbeit und unterscheidet dabei zwischen der „Sachverantwortung“ (Buer 2008d:153), die sich aus sachlichen Anforderungen der Tätigkeit ergeben, der „Sozialverantwortung“ (ebd.), die sich aus dem Umgang mit Menschen ergibt und der „moralischen Verantwortung“ (ebd.), die sich aus den „Ansprüche[n, *d.V.*] der Interaktionspartner auf menschenwürdige Behandlung, ja sogar auf eine Berücksichtigung ihrer berechtigten Interessen an einer Freude machenden, gelingenden Arbeit“ (ebd.) bezieht. „Im Alltag scheint die

Sachverantwortung an erster Stelle zu stehen; die moralische Verantwortung taucht explizit eher selten auf. Tatsächlich sind aber die Sachverantwortung und stärker noch die Sozialverantwortung davon geprägt, in welchem Maße - bewusst oder unbewusst - eine moralische Verantwortung übernommen wurde." (ebd.) Bei moralischen Fragen sieht Buer die Empathie und die Sympathie sowie den inneren Rollentausch mit dem anderen als wesentliche Voraussetzung, um gelungen Verantwortung übernehmen zu können. Nur so könne man moralische Fragen beantworten, da die Erfahrung des Rollentauschs helfe, die eigene Sach- und Sozialverantwortung anders und besser wahrzunehmen. (vgl. ebd.) Im innerlich vollzogenen oder gar spielerisch eingenommenen Rollentausch, liegt in der Supervision eine Möglichkeit zur Resonanz im Sinne Rosas. Resonanz lässt sich nicht erzwingen und herbei ‚manipulieren‘, jedoch können Menschen, laut Rosa, Bedingungen schaffen, die Resonanz eher fördern und Verstummen entgegenwirken. Mit der Einladung zum Rollentausch und anderer Perspektivwechsel, kann Supervision unter anderen auch stimulieren, Verantwortung zu übernehmen.

4.8.2. *Glück*

Glück - oder weniger anspruchsvoll formuliert: gelingendes Leben - ist laut Rosa dadurch geprägt, dass wir Resonanz erleben können. Nicht ‚Wohlfühlen‘, sondern Begegnung mit all ihren emotionalen Färbungen mache Glück aus. Es beinhaltet damit also weitaus mehr, als sich glücklich zu fühlen. Buer sieht dies ähnlich und bezieht sich dabei auf den Philosophen Martin Seel, dem es laut Buer nicht um das *Was*, sondern um das *Wie* gehe, „in diesem Wie des Verhaltens zu sich selbst und der Welt [...] liegt bereits ein wesentlicher Teil des menschlichen Glücks selbst." (Buer 2008a: 121) Buer geht auf Seels Begriff „gelingender Welterschließung“ (Buer 2008a: 123) ein, welcher ebenso wie Rosas Gedankengut die Vorstellung übersteigt, dass gelingendes Leben in der autonomen Gestaltung allein läge. Rosa spricht von „Welterfahrung und Weltaneignung“, wobei er der Welterfahrung einen „pathischen Charakter“ (Rosa 2016: 212) zuschreibt. Buer zitiert Seel: „Zur Selbstbestimmung [...] gehört wesentlich, dass man sich korrigieren lassen kann – auf grundsätzlich zweierlei Weise: durch die Meinung von anderen und durch die Gegenstände, über die man Meinungen hat,“ (Buer 2008a: 123) also sich im Sinne Rosas, pathisch berühren lässt. Supervision bietet Zeit und den Raum, sich mit Empfindungen auseinanderzusetzen, sie impliziert die Bereitschaft des sich Berühren-Lassens und der Korrektur. Im besten Sinne ein letztlich beglückendes Unternehmen.

4.8.3. Sinn

“Mit der Schwächung der normierenden und sinngebenden Kraft religiöser, weltanschaulicher und ideologischer Denksysteme in der Postmoderne, der häufigen Erfahrung der Kontingenz angesichts des beschleunigten Wandels im >Turbokapitalismus< und der begrenzten Möglichkeiten, Sinnggebung durch Konsum zu ersetzen, wird jeder Einzelne zum Sucher nach einem Sinn, der ihn persönlich kognitiv wie sinnlich zufriedenstellt.” (Buer 2008c: 101) Sinn will gegeben werden und Buer stellt dazu eine Haltung vor, die Vernunft und Glauben als Quellen der Sinnggebung vereint (vgl. Buer 2008c: 90). Er bringt den Begriff Spiritualität ins Spiel und definiert diese als “Religiosität ohne Religion.” (ebd.) „Spiritualität wäre dann von einem Vertrauen in die Realisierbarkeit eines sinnvollen Lebens getragen, das nicht begründet werden muss. Zugleich müssen die dabei gemachten Erfahrungen aber kontinuierlich einem kritischen Reflexionsprozess unterzogen werden. Spiritualität muss also gläubiges Vertrauen mit rationaler Skepsis verbinden.” (Buer 2008c: 92)

Kritische Reflexionsprozesse bezüglich der Arbeit sind Inhalt der Supervision. Aus meiner eigenen Arbeits- und Berufspraxis meine ich schließen zu können, dass in der Sozialen Arbeit und im Gesundheits- und Bildungswesen das Erleben der Sinnhaftigkeit der Arbeit ein wesentlicher Aspekt gelingender Arbeit ist, auch wenn sich die Sinnfrage entsprechend des Zeitgeistes (stimuliert durch sogenanntes ‚Qualitätsmanagement‘) inzwischen auch Mal hinter der Frage nach der Effektivität der Arbeit versteckt. Die Sinnfrage jedoch ist tiefgehender und weitreichender. Sie schließt auch die Frage nach der Resonanz mit ein: entsteht in der Arbeit, ein “*vibrierender Draht* zwischen uns und der Welt?” (Rosa 2016: 24) “[Können, d.V.] wir etwas erreichen und bewegen?” (Rosa 2016: 25) Lassen wir uns “erreichen von anderen Menschen, [...] von Geschichten, von Herausforderungen?” Sind wir “berührbar?” (ebd.)

4.9. Immunisiert?

Das Resonanzverständnis Hartmut Rosas ist hilfreich und sinnvoll in der Auseinandersetzung mit ethischen Fragen in der Supervision; Resonanzförderung wird mir als ethischer Leitfaden sowohl für Beziehungsarbeit und Organisationsfragen in der Supervision, als auch als Folie der Betrachtung der hintergründig kulturellen und gesellschaftlichen Strukturen dienen.

Doch hat die ethisch orientierte Reflexion Auswirkungen auf das faktische Handeln im Berufsalltag? Rosa konstatiert, „die Immunisierung des von Steigerungsimperativen und

Optimierungszwängen dominierten Alltagshandelns gegen die resonanzsensiblen starken Wertungen und Gerechtigkeitsorientierungen [...]" (Rosa 2016: 719) die dazu führt, dass das Handeln und die normative Orientierung oft unproblematisiert weit auseinander klaffen. (vgl. Rosa 2016: 718ff.) Auch berufliches Handeln erweist sich dann vermutlich resistent gegenüber moralischen Impulsen ethischer Reflexion. So immun unser Handeln jedoch durch die herrschende Kultur gegenüber ethischen Fragestellungen geworden sein mag, die individuell wie auch institutionell/gesellschaftlich ausgerichteten Fragen selbst und die Hinterfragung der Kluft zwischen Moral und Handeln bleiben wichtig - auch und gerade - in der Supervision.

5. Bietet Hartmut Rosas zeit- und gesellschaftskritische Analyse der Resonanzverhältnisse in Bezug auf Arbeit Inspiration für - und eine weitere Perspektive auf - Supervision?

"Ihr Alle, denen die wilde Arbeit lieb ist und das Schnelle, Neue, Fremde, - ihr ertragt euch schlecht, euer Fleiß ist Flucht und Wille, sich selbst zu vergessen. Wenn ihr mehr an das Leben glaubtet, würdet ihr weniger euch dem Augenblicke hinwerfen. Aber ihr habt zum Warten nicht Inhalt genug in Euch – und selbst zur Faulheit nicht!"

(Friedrich Nietzsche, „Also sprach Zarathustra?“)

5.1. Motiv

Hartmut Rosas kritischer Blick auf die heutige Lebenskultur in Bezug auf Resonanzbeziehungen weist eher Entfremdung-fördernde kulturell und gesellschaftlich institutionalisierte Strukturen auf. Nötig wäre eine Überwindung bzw. Loslösung aus der Steigerungsdynamik, welche seiner Einschätzung nach die Basis für die moderne Kultur ist. In seiner Untersuchung der Krise der (Spät-)Moderne, akzentuiert er sowohl die Lebensfeindlichkeit dieser Kultur, als auch deren Relativität. Die Steigerungsdynamik ist keine Naturgegebenheit, sondern basiert auf individuellen und gesellschaftlichen Entscheidungen. Die Kultur der Steigerungsdynamik ist historisch gewachsen und sie ist veränderbar. Supervision, als Ort der Reflexion und Orientierung auf Veränderung, kann dazu beitragen.

Der entscheidende Dreh- und Angelpunkt für die Steigerungsorientierung liegt für Rosa im inzwischen neoliberalistisch angeheizten Kapitalismus. Dieser ökonomisiert zwingend alle Lebensbereiche des Menschen.

Ich möchte einerseits vertiefend auf Formen aktueller Ökonomisierung, Fortschrittsorientierung und Entfremdung im Arbeitsfeld eingehen und andererseits den Blick für weitere Perspektiven öffnen.

5.2. Vorgehensweise

Einleitend werde ich einen kurzen Blick auf die Moderne aus der Perspektive eines Historikers werfen. Dann gehe ich ein weiteres Mal ergänzend auf Rosas Sichtweise spätmoderner Arbeitsbedingungen und -verhältnisse sowie auf seine Stellungnahme bezüglich der Verdinglichungstendenzen in diesem Bereich ein. (vgl. Teil I der Masterthesis, Kapitel 2.5) Darauf folgend beschreibe ich die Ökonomisierung als antreibende Kraft für prägende und aktuelle Entwicklungen im Arbeitsfeld. Des Weiteren gehe ich auf die Folgen der Ökonomisierung speziell für die Soziale Arbeit ein, um dann zu schauen, welche Auswirkungen sie für die Themen der Supervision hat. Danach setze ich mich mit den Auswertungen der Untersuchungen der DGS zu Veränderungen von Organisationen und Arbeit auseinander. Diese lesen sich an vielen Stellen wie ein ‚unter die Lupe nehmen‘ und bestätigen der ‚Diagnose‘ Rosas zur spätmodernen (Arbeits-)Kultur. Anschließend erläutere ich kurz, dass nicht nur die Themen der Supervision, sondern auch ihre Arbeitspraxis durch veränderte Arbeitswelten Veränderungsprozessen unterliegt. Die Themen psychosoziale Belastung und Selbstfürsorge in der spätmodernen Erwerbsarbeit, greife ich in Verbindung mit Supervision gesondert auf, auch hier die Untersuchungsberichte der DGSv einbeziehend. Danach thematisiere ich die Selbstoptimierung, ihr Verhältnis zur Selbstfürsorge und was dies für Supervision bedeutet. Gegen Ende der Bearbeitung der Frage, wie Rosa mit seiner gesellschaftskritischen Analyse inspiriert und Perspektiven für Supervision bietet, gehe ich auf Supervision als reflexiven und gesellschaftskritischen Raum ein. Abschließend beschäftige ich mich mit dem Thema Visionen; was kann Supervision heute und in der Zukunft bieten?

5.3. Die eurozentristische Perspektive

Ein kurzer historischer Rückblick kann das Bewusstsein für historische Prozesse und somit für das historische Gewachsen-Sein der heutigen Kultur erweitern; der Historiker Jürgen

Osterhammel möchte mit seinem „Epochenporträt,“ (Osterhammel 2011: 16) das er „eine Geschichte des 19. Jahrhunderts“ nennt, und welches er als „materialsattes Interpretationsangebot“ versteht, Weltgeschichte schreiben. (ebd.)

„Weltgeschichte will Eurozentrismus, ebenso wie jede andere Art naiver Selbstbezogenheit überwinden. Dies geschieht nicht durch eine illusionäre >Neutralität< eines allwissenden Erzählers oder die Einnahme einer vermeintlich >globalen< Beobachterposition, sondern durch ein bewusstes Spiel mit der Relativität von Sichtweisen.“ (Osterhammel 2011: 19)

Laut Osterhammel lässt sich die Zeitphase der Industrialisierung zwar für einzelne europäische Länder auf bestimmte Jahrzehnte festlegen, doch global gesehen, sei der Prozess noch lange nicht abgeschlossen. (vgl. Osterhammel 2011: 116) Diesem Gedanken klassisch ‚fortschrittlich‘ folgend ist die Wahrscheinlichkeit naheliegend, dass die Moderne und mit ihr die Steigerungsdynamik noch lange nicht an Grenzen stößt. Denn andere Zivilisationen folgen der im 18. Jahrhundert in Europa eingesetzten linearen Fortschrittsidee. (vgl. Osterhammel 2011: 117)

„Die Verweigerung von Gleichzeitigkeit und Teilhabe an einem menschheitlich gemeinsamen Zeit-Raum ist mit Recht als ein krasses Beispiel für das kritisiert worden, was man >binäre Simplifikation< nennen könnte. [...] Die Modernisierungstheorie der 1960er Jahre, die immer noch nicht ganz aus der Diskussion verschwunden ist“ (Osterhammel 2011: 118), habe die gesamte neuzeitliche Geschichte „in das gleißende Einheitslicht europäischer Fortschrittskonzepte getauch[t. d. V.], und sich die Geschichte wie ein Wettrennen vorgestellt: die leistungsfähigen Nordatlantiker vorneweg und die andern als Nachzügler und Spätentwickler hinterdrein. Sich zumindest die Möglichkeit nicht-linearer historischer Bewegung offenzuhalten, befreit aus der schlechten Alternative von binärer Simplifikation und eurozentristischen Homogenitätsannahmen.“ (ebd.)

Ausgehend vom Impuls der europäischen Moderne prägt der Kapitalismus inzwischen die Welt. In vielen Ländern der Welt weht zurzeit ein neoliberalistischer Wind, welcher ökonomischen Interessen absoluten Vorrang verleiht. „Das neoliberale Paradigma kann, trotz seiner Dominanz, auf der theoretischen wie auf der praktischen Ebene hinterfragt werden, denn Märkte sind keine naturgegebenen und ahistorischen Phänomene, keine isolierten und vor allem keine wertneutralen Handlungszusammenhänge, und Märkte generieren nicht automatisch homogenes Gemeinschaftshandeln.“ (Hausinger 2008: 177) Auch wenn „die außerökonomische Moralität [...] in Beziehung zur ökonomischen Rationalität sehr wirkungssohnmächtig [ist, d. V.]“ (Hausinger 2008: 175), gilt es quer zu

denken und unser Zeitfenster übersteigende Perspektiven einzunehmen, auch und gerade, um unsere Freiheit für die Visionen zu stimulieren, auf welche Hartmut Rosa setzt.

5.4. Hartmut Rosa: Resonanz-Wünsche und Erfahrungen in der Arbeitswelt

„Die Erwerbsarbeit bildet auch und vermutlich sogar *gerade* für spätmoderne Subjekte eine essentielle Resonanzsphäre. Das hängt meines Erachtens nicht zuletzt damit zusammen, dass die Arbeitssphäre von den starken vielleicht sogar den stärksten Wertungen der Moderne aufgeladen ist. *Ich muss arbeiten* ist die Antwort, die jede Sinnfrage, jedes Grübeln darüber, was im Leben sinnvoll, bedeutsam, richtig oder wichtig sein könnte, abkürzt oder beendet.“ (Rosa 2016: 397)

Wie im ersten Teil der Masterthesis verdeutlicht wurde, sieht Rosa die Arbeitswelt einerseits geprägt durch die Resonanzsensibilisierung und das Resonanzverlangen der Menschen und andererseits ist (Erwerbs-)Arbeit im eisernen Griff einer an Steigerung orientierten Dynamik.

Resonanzfähigkeit und -verlangen wird eingesetzt zur Leistungssteigerung und zur Erhöhung der Erfolgchancen im Konkurrenzkampf.

„Dass auch und gerade die Arbeitgeber ein überragendes Interesse an dieser Resonanzsensibilität haben, weil sie Arbeitssubjekte benötigen, die sozial empathisch sind, ausgestattet mit feinem Gespür für die Anforderungen der Kolleginnen wie der Klienten, für Stimmungen und Atmosphären, und die darüber hinaus ihre physischen wie psychischen Energien, ihre kreativen und inspirativen Impulse ganz in ihre Tätigkeit einzubringen vermögen, ist kein Geheimnis.“ (Rosa 2016: 616) Und umgekehrt erwarten auch Arbeitnehmer/innen sich in ihrer Arbeit entfalten zu können und sie selbstwirksam mit zu gestalten. (vgl. ebd.)

Rosa beschreibt, dass die Resonanzsensibilität der Spätmoderne gravierenden Verdinglichungskraften unterliegt. Die Kultur der Spätmoderne ziele durch ihre Kommerzialisierungs- und Kommodifizierungstendenzen auf ein Verfügbar- und Beherrschbarmachen von Resonanzwirkungen. (Rosa 2016: 619f.) Der „schrakenlose Wettbewerb“, in dem Resonanz zum Mittel der Steigerung von Wettbewerbsfähigkeit eingesetzt werde, lasse Resonanz zu einem „*Instrument* der Reichweitenvergrößerung“ verkommen. (vgl. Rosa 2016: 622) So werde Resonanzsuche in die Steigerungsmoderne integriert, „ohne ihr noch ein Gegenprinzip sein zu können.“ (Rosa 2016: 621) Eine „wirkliche Begegnung“ kann sich kaum einstellen, „weil sich die Wechselwirkung

zwischen Subjekt und Welt in einem Anstoß zur Rührung oder in einer durch warenförmige Stimulation erzeugten Echo Wirkung erschöpf[en, d. V.].“ (vgl. ebd.) Doch, wie schon mehrfach benannt, gilt auch in der Arbeitswelt, dass Resonanz durch Verdinglichungstendenzen nicht komplett instrumentalisiert werden kann; „so richtig es ist, dass berufliche Begeisterung, dass Leidenschaft und Engagement Erfolgsfaktoren geworden sind und in den Dienst der Kapitalzirkulation genommen werden, so wenig kann dies a priori verhindern, dass sich den Arbeitenden in der Auseinandersetzung mit ihrem Material – sei es geistiger, materieller, oder sozialer Natur – diagonale Resonanzachsen eröffnen: dass dem Gärtner die Pflanzen, dem Bäcker der Teig, der Lehrerin die Klasse und der Philosophin das Buch sprechend werden. Selbst das, was als Resonanz*simulation* beginnt, kann jederzeit in die spontane Herausbildung des vibrierenden Drahtes münden.“ (Rosa 2016: 625) Ob und wie viel Spielraum es für die Entfaltung von Resonanzbeziehungen und damit für die Etablierung von Resonanzachsen gebe, sei abhängig von institutionellen Bedingungen. Die Arbeitsbedingungen der Spätmoderne seien „so radikal auf Optimierung geeicht,“ (Rosa 2016: 626) dass der Raum für Resonanz stetig kleiner werde. Dies erhöhe den Leidensdruck und werde durch die steigende Zahl psychischer Erkrankungen am Arbeitsplatz bestätigt. (vgl. ebd.)

5.5. Ökonomisierung der (Sozialen) Arbeit

Eine Perspektive, die Rosa meines Erachtens mit seiner gesellschaftskritischen Analyse der Resonanzverhältnisse in Bezug auf Arbeit bietet, ist die besondere Position, die er der Ökonomisierung der Arbeit zukommen lässt. Man kann sie gleichwertig in einer Reihe mit anderen Phänomenen des Wandels in der Arbeitswelt aufzählen. In Rosas Kapitalismuskritik wird sie, als ursächlicher Teil der Steigerungsdynamik - vereinfacht ausgedrückt - zu einem Dreh- und Angelpunkt, aus dem andere Entfremdungsphänomene entstehen. Eine schon lang anhaltende neoliberale politische Strömung stützt und trägt diese Gesellschaftsformation. „>Neoliberalismus< ist eine Wirtschaftstheorie bzw. Sozialphilosophie, die unter Bezugnahme auf die Neoklassik das freie Wirken der Marktkräfte für erfolgreicher hält als den modernen Interventionsstaat und >Staatsversagen< diagnostiziert, wenn nach Ursachen von Wachstums- und Beschäftigungskrisen gefragt wird.“ (Butterwegge 2014: 74) Butterwegge verdeutlicht, der Mensch werde im Neoliberalismus „statt im Mittelpunkt aller Bestrebungen“ zu stehen, vorrangig nach seinem „Tauschwert auf dem Arbeitsmarkt“ beurteilt „und zum Gegenstand der Bemühungen um eine Steigerung der (volks)wirtschaftlichen

Leistungsfähigkeit herabgewürdigt." (vgl. Butterwegge 2014: 75) Zudem negiere „wer die Ökonomie verabsolutiert“, „im Grunde die Politik und die repräsentative Demokratie“, denn diese mache Mehrheitsentscheidungen zum Dreh- und Angelpunkt gesellschaftlicher Entwicklungsprozesse, und nicht „das Privateigentum an Produktionsmitteln." (vgl. Butterwegge 2014: 76) Den Neoliberalen gehe es darum, nicht nur den Wohlfahrtsstaat „weltmarkttauglich“ zu machen, sondern auch jede/n Einzelne/n „arbeitsmarkttauglich“ bzw. „beschäftigungsfähig“ zu machen. (vgl. Butterwegge 2014: 84)

Dies verdingliche die Betroffenen und versuche, sie ohne Rücksicht auf individuelle Befindlichkeiten den Marktgegebenheiten anzupassen, „statt umgekehrt die Wirtschaft den menschlichen Arbeits- und Lebensbedürfnissen gemäß umzugestalten." (ebd.)

Brigitte Hausinger drückt dies wie folgt aus: „Die neoliberale Systemlogik verweist auf ihre inhärenten Sachzwänge, welche strikt ökonomischen Kriterien folgen müssen und keine andere Aspekte, wie z.B. ökologische, ethische oder gesellschaftliche

Gesichtspunkte, berücksichtigen können." (Hausinger 2008: 173) Die Frage, was gut und nützlich für den Menschen und die Gesellschaft sei, werde wenn überhaupt nachrangig gestellt, absoluten Vorrang habe die Förderung und die Erweiterung des

Wirtschaftssystems ohne jede Ein- und Beschränkung. „Aussagen, wie was das Wachstum des Systems fördere, diene auch dem Wohl des Menschen, verschleiern die Konflikte und Problematiken, die durch diese Wirtschaftsweise entstehen." (Hausinger 2008: 174)

Die **Soziale Arbeit** ist durch die Ökonomisierung besonders hart getroffen. Als traditionelles Arbeitsfeld der Supervision möchte ich der Ökonomisierung der Sozialen Arbeit gesonderte Aufmerksamkeit widmen. „Die Veränderungen im sozialen Bereich bestehen in härteren Effizienz- und Effektivitätskriterien, betriebswirtschaftlichen Management und Qualitätsvereinbarungen nach ökonomischer Zweckmäßigkeit und weniger nach gesellschaftlichen, sozialen und pädagogischen Kriterien.“ (Hausinger 2008: 182) Die Eigenlogik der sozialen Arbeit werde dominiert von der ökonomischen Logik, was große Konsequenzen habe, denn im Grunde gehöre „die Eigenlogik der unterschiedlichen Systeme zu deren Sinnsetzung und Abgrenzung“ (ebd.) und es sei die Frage, inwiefern die Eigenlogik der Sozialen Arbeit noch ihren eigenen Zielen dienen könne, auch wenn „soziale Gerechtigkeit, Gesundheit, Bildung und Erziehung für alle nach wie vor relevante Ansprüche“ seien. (vgl. Hausinger 2008: 182f.) Begründet werde die Einführung der betriebswirtschaftlichen Prinzipien im sozialen Sektor mit den Finanzproblemen der öffentlichen Haushalte und der Anpassung an die europäische Politik. (Hausinger 2008: 169) Non-Profit Organisationen übernehmen „Kategorien des

ökonomischen Nutzen und ökonomischer Rationalität“ und damit „betriebswirtschaftliche Mechanismen und betriebswirtschaftliche Unternehmensführung.“ (Hausinger 2008: 169f.) Die Ökonomisierung führe so auch zu einem „verschärfte[n d.V.] Wettbewerb zwischen Non-Profit Organisationen.“ (Hausinger 2008: 170) „Die Eigenzeit von Kommunikation, Kooperation, Verständigung, Reflexion, Lernen oder Prozessen steht im hohen Widerspruch und in Konkurrenz zur ökonomischen Zeitvorstellung mit ihren Verdichtungs- und Beschleunigungsanforderung. Auch hier zeigen sich eine Unterlegenheit und Abwertung der Eigenzeiten gegenüber der ökonomisch abstrakten Zeit.“ (Hausinger 2008: 187)

Eine deutliche Gegenposition zur Ökonomisierung der Sozialen Arbeit nimmt Mechthild Seithe, Professorin für Sozialpädagogik in Jena, ein. Sie meint: „[...] Ökonomie muss innerhalb sozialer Arbeit eine dienende Rolle übernehmen. Dort wo sie mit ihrer Logik und ihren Zielvorstellungen die Kernidentität sozialer Arbeit zu verändern droht, ist sie nicht mehr dienlich, sondern kontraproduktiv.“ (Seithe: 2012) Im sozialen Bereich müsse verantwortlich gehaushaltet werden, daran bestehe kein Zweifel – doch die Ökonomisierung, so wie sie stattgefunden habe und noch stattfindet, gehe weiter: “Die Begrenzung der erforderlichen Ressourcen ist dabei nur einer der Aspekte des Prozesses, wenn auch der, der am augenscheinlichsten ist. Die Veränderungen wirken sich ebenfalls auf den Prozess der Erbringung sozialer Dienstleistung selber aus und damit auch auf die Definition der Aufgabe und der Zielgruppen Sozialer Arbeit. Und nicht zuletzt verändern sie die Binnenstruktur, also z.B. die Organisation, die Sprache, die Bedeutung bestimmter Bezugswissenschaften, die intentionale Ausrichtung und die Methoden der Sozialen Arbeit.“ (ebd.) Seithe befürchtet, dass „was die Soziale Arbeit betrifft [...] durch die Ökonomisierung das Tor geöffnet [wird, d.V.] für eine neue soziale Arbeit, die sich von ihren sozialpolitischen Aufgaben und von ihrer an fachlich und ethischen Prinzipien gebundenen Professionalität verabschiedet.“ (ebd.) Die in der Sozialen Arbeit angestrebten Ziele dürften nicht im Streben nach Kosteneinsparung und Effizienz verloren gehen. Erhöhung der Effizienz könne sinnvoll sein, wenn das ursprüngliche Ziel und somit das Augenmerk auf die Erreichung des Zieles, die Effektivität nicht verloren gehe. Doch genau dies geschehe dort zurzeit. So sei zum Beispiel die Forderung nach Gebühren und Teilnahmebeträge von Betroffenen, legitimiert mit der Zielsetzung, die Eigenverantwortung des Klientel zu fördern, für einige Zielgruppen Sozialer Arbeit desaströs, denn „für die Soziale Arbeit [sind, d.V.] gerade solche Hilfen und Leistungen typisch, die von den Betroffenen in ihrem Wert erst im Verlaufe des Hilfe-

Koproduktionsprozesses erkannt werden (z.B. viele Hilfen zur Erziehung, Jugendgerichtshilfe, Betreuung psychisch Kranker).“ (vgl. ebd.)

Ein anderes Beispiel sei die Umwandlung von stationärer in ambulante Hilfe, die dann ihr Ziel verfehle, wenn nicht mehr die benötigte Qualität der Hilfeleistung für Klienten gesichert sei. „[...] Der Effizienzgedanke [wird, d.V.] als Instrument missbraucht, Einsparungspolitik nachhaltig um- und durchzusetzen.“ (ebd.) Auch Seithe betont, dass Wirtschaft und soziale Arbeit einer jeweils anderen Logik folgen, im Gegensatz zur Ökonomie „ist soziale Arbeit im Kern kommunikativ strukturiert. Ihre möglichen Wirkungen werden über kommunikativen Austausch und Verständigung erzielt und setzen eine Vertrauensbeziehung zwischen der KlientIn und der SozialpädagogIn voraus.“ (ebd.) Seithe spricht von der „Entfremdung der Sozialen Arbeit“ als Folge marktwirtschaftlicher Sprache im sozialen Bereich. Des Weiteren würden „systemisch Zusammenhänge des Gegenstandes Sozialer Arbeit [...] missachtet oder einfach ausgeklammert. Es wird nicht nur versucht, um jeden Preis Qualitäten in Quantitäten zu erfassen und auszudrücken, es wird auch nur in linearen Zusammenhängen gedacht.“ (ebd.) Beziehungsaspekte sowie Vertrauensaufbau, Verstehen des biographischen Hintergrundes oder Partizipation, und auch prozessorientierte Herangehensweisen wie die Gruppenbildung, werden nicht in ihrer Komplexität gesehen und nicht in Leistungs- und Entgeltbeschreibungen aufgenommen, sie „werden damit auch inhaltlich eliminiert.“ (vgl. ebd.)

Standardisierung und Technisierung der Sozialen Arbeit führten laut Seithe dazu, dass immer weniger professionelle Kompetenz, mit der ihr eigenen Handhabung von Ermessungsspielräumen und ihrer wissenschaftlich fundierten Reflexionsgrundlagen praktiziert würde. Stattdessen würden Vorgaben von Qualitätshandbüchern mechanisch umgesetzt, und herrsche eine „best-practice“ Mentalität, welche „die Bearbeitung sozialer Problemlagen zu einer Aufgabe mit >technischer Natur< umfunktioniere [...]“.“ (ebd.) Die Ökonomisierung schlage sich auch in der Wirkungsforschung der Sozialen Arbeit nieder; „Ziel der steuerungsorientierten Wirkungsforschung ist nicht das Erkennen von etwas >möglichst Richtigem<, es ist nicht mehr die Verifizierung oder Falsifizierung von Hypothesen. Das Kriterium dieser Wirkungsforschung (des Sozialmanagements, Anmerkung Autorin) ist ausschließlich die Utilität und die Funktionalität von bestimmten Handlungsabläufen.“ (ebd.)

Seithe betont, dass junge Sozialarbeiter/innen, die jetzt in das Arbeitsfeld der Sozialen Arbeit einströmten, mit einer veränderten Sozialen Arbeit konfrontiert seien und es nicht anders kennenlernten, als dass die Soziale Arbeit sich „auf einem >Sozialen Markt<

verkaufen und rechnen muss.“ (Seithe 2015) Die heutige Soziale Arbeit habe deutlich weniger zeitliche und finanzielle Ressourcen und ihre Ziele und Strukturen würden „nunmehr von außen gesteuert.“ (ebd.)

In seiner Abschiedsrede als Mitgründer und Leiter des Masterstudienganges Supervision der KatHO NRW und des Bistums Münster nimmt auch Lothar Krapohl, emeritierter Professor der Sozialen Arbeit deutlich Stellung. Er sagt zur Ökonomisierung des Sozialen und der Bildung, dass „[...] das Leben in unserer postmodernen Gesellschaft [...] deutlich härter und im emotionalen Sinne kälter geworden [ist, d.V.]“ und dass, weil das „Primat des Ökonomischen [...] nahezu ausnahmslos - leider auch viel zu undifferenziert - auf alle gesellschaftlichen Funktionssysteme durch[schlug, d.V.] [...], der Verlust der Humanität [...] unübersehbar, unüberfühlbar’ [ist, d.V.].“ (Krapohl 2015: 19) Die Kürzung von Ausbildungszeit und Personal einerseits und die Forderung nach mehr Qualität andererseits, könne insbesondere in der Arbeit mit Menschen nicht funktionieren. „Da wurden und werden oft unkritisch Kategorien aus dem Bereich der Güterproduktion und des Handelns auf den Bildungs-, Sozial-, und Gesundheitsbereich übertragen. Da werden begrifflich undifferenziert KlientInnen mit KundInnen gleichgesetzt, der Mensch und die berufliche Beziehung verdinglicht.“ (Krapohl 2015: 20)

5.6. Was bedeutet die Ökonomisierung der (Sozialen) Arbeit für die Supervision?

Hausinger (2008) stellt fest, dass die Ökonomisierung die Themenbereiche der Supervision erweitere. Sie spricht von

- der Dominanz der Sachzwänge
- erhöhtem (ökonomischen) Leistungsdruck
- verschärften (Verdrängungs-)Wettbewerb
- Markt-Mythos und Sinnkrisen

was bedeute, dass die stärkere Einbeziehung ökonomischer Vorgänge und Einflüsse in supervisorische Überlegungen unabdingbar sei und helfe, mangelhaften Interpretationen und Einschätzungen vorzubeugen. (vgl. Hausinger 2008: 170) Generell sei in Supervision darauf zu achten, dass man um Ökonomie keinen „Mythos“ (Hausinger 2008: 183) kreiere. Dies ließe ansonsten weder die Infragestellung ökonomischer Prinzipien noch die Diskussion um Alternativen zu. (vgl. ebd.) Supervisor/innen sollten der „kriterien- und kritiklosen normativen Übersteigerung der Ökonomie“ nicht folgen, um diese in ihrer Dominanz nicht zu stützen. Supervision solle die „Widersprüche und Unvereinbarkeiten“ zwischen ökonomischer und sozialer Logik aufgreifen und besprechen. (vgl. ebd.) Laut

Hausinger sei es hilfreich „wenn Supervision als Profession der Reflexion offen die Zwänge, Existenzängste oder Abwehrmechanismen in diesen Spannungsverhältnissen wahrnehmen und einem Diskurs zuführen könnte.“ (Hausinger 2008: 184) Letztlich könne Supervision jedoch nicht mehr und nicht weniger als „die Hoffnung zu klären“, ob „man als Tätiger auch einen Einfluss auf Veränderungsprozesse und Entscheidungen hat.“ (Hausinger 2008: 182) Hausinger weist des Weiteren darauf hin, dass Supervisor/innen viel „von dem Zeitstress, von Rastlosigkeit, von Müdigkeit und Erschöpfung, von blindem und manchmal folgenschwerem Aktionismus der Erwerbstätigen [erfahren, *d.V.*].“ (Hausinger 2008: 187) Supervision könne dann den Raum „für das Innehalten“, „für eine gründliche Betrachtung der Situation [und, *d.V.*] Zeit für Abwägung von Optionen [sowie, *d.V.*] Zeit für die Standortsuche und Standortüberprüfung“ (ebd.) bieten. Eine Unterbrechung im Arbeitsalltag schaffe Distanz zum Aktionismus. Das Innehalten berge jedoch auch Gefahren und brauche darum Halt und professionelle Unterstützung. Sich auf das „automatische Funktionieren, [...], die Fremdbestimmung, auf die Einseitigkeit und Reduktion, auf das Getriebensein, auf die Betäubung durch stetiges Tun und Machen“ zu besinnen, könne „Leere, Erschrecken, Verlassenheit und Ängste auslösen.“ (ebd.) Supervision könne diese Lücke und Leere weder füllen noch Sinn geben. Sie könne jedoch „Unterstützung für das Nachdenken, Vordenken, Querdenken, Umdenken, Durchdenken und die jeweiligen damit verbundenen Wertungen und Ansprüche anbieten.“ (ebd.) Hausinger macht deutlich, dass „das signifikanteste Spannungsfeld für Supervision [...] aufgrund ihres Selbstverständnisses und ihres Aufklärungs- und Emanzipationsanspruches zwischen Mensch und Ökonomie angesiedelt [ist, *d. V.*].“ (Hausinger 2008: 189) Für Supervision sei dies „eine immense Herausforderung“, da sich eine „Polarisierung“ zwischen Menschlichkeit und Ökonomisierungsansprüchen herauskristallisiere, die erfordere, dass Supervisor/innen „eine eigenständige Position einnehmen.“ (vgl. ebd.) Gleichzeitig betont Hausinger, dass Supervision (Selbst-)Reflexion fokussiere, sie mache keine Politik und sie setze keine Normen, noch treffe sie Entscheidungen für die Supervisand/innen. Sie schaffe lediglich Raum für eine „gründliche Analyse“ und für eine „reflexive Distanz sowie Zeit für die Ausarbeitung möglicher Lösungen und Umgangsweisen.“ (vgl. ebd.) Doch hat Supervision noch ausreichend Zeit, dies zu leisten? Werden die Prozesse nicht immer kürzer und die Abstände zwischen den einzelnen Supervisionstreffen immer länger? Meiner Erfahrung nach unterliegt Supervision selbst längst den Sparmaßnahmen ökonomisch orientierter sozialer Einrichtungen.

Supervisor/innen sollten laut Hausinger nicht aus dem Auge verlieren, dass sie über Aufträge, wie zum Beispiel die Selbstorganisation der Mitarbeiter/innen zu fördern, oder deren Kooperationsfähigkeit und Konfliktlösungskompetenz zu erhöhen, selbst in der Gefahr seien, „zu einer ökonomischen Funktion der modernen Wirtschaftsweise degradiert und als systemstabilisierende Funktion [genutzt zu werden. *d.V.*]“ (vgl. Hausinger 2008: 184)

„Die Freiräume in Supervision verengen sich, weil die Logik und Dynamik der Wirtschaftsweise vermehrt Einzug in die traditionellen Arbeitsfelder der Supervision hält [...]“ (Hausinger 2008: 188). Supervisor/innen müssen sich die Frage stellen, „welchem Postulat [sie, *d.V.*] sich verpflichtet [fühlen, *d.V.*]: steht der Mensch im Vordergrund oder Strukturen Funktionen, Systeme? Wer dient wem und wer soll an was wozu angepasst werden?“ (ebd.)

Hausinger sieht auch die Gefahr, dass „Reflexion über Sozialverträglichkeit, moralische Bedenken etc. nach >außen< an Beratungen wie Supervision delegiert und nicht in der Organisation thematisiert werden.“ (Hausinger 2008: 182)

Sie betont, wie wichtig es für Supervisor/innen sei, zu realisieren, dass die Konflikte, die im Spannungsfeld zwischen Ethik und Ökonomie zutage treten, der modernen kapitalistischen Wirtschaftsweise immanent sind und nicht in Beratung aufgelöst werden können.“ (Hausinger 2008: 189)

5.7. Untersuchungen der DGSv zu veränderten Arbeitswelten

Der DGSv hat zwei Untersuchungen zu den Veränderungen in der Arbeitswelt und deren Folgen durchgeführt. 2008 fand die erste Untersuchung „zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit“ (Haubl/Voss 2011) statt, die unter dem Titel „Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision“ herausgegeben wurde. Den Leitern der Untersuchung, Prof. Dr. Rolf Haubl und Prof. Dr. Günther G. Voss, war es ein Anliegen, „im Anbetracht des Strukturwandels der Arbeitswelt, den die neoliberale Transformation der modernen Gesellschaft betreibt, [...] Belastungen festzustellen und Belastungsgrenzen auszuloten.“ (Haubl/Voss 2011: 7) In dieser Studie ist Supervision ein Instrument der Forschung; Supervisor/innen, die in der DGSv organisiert sind, wurden zu ihren indirekt gesammelten Erfahrungen und Wissen über das Arbeitsfeld, befragt. Ein Großteil des auf diese Weise gesammelten Materials besteht aus den subjektiven Theorien über den Arbeitsalltag in Organisationen der Supervisor/innen, wobei die Herausgeber kritisch

anmerken, dass „es an einer szenischen Konkretisierung mangelt.“ (Haubl/Voss 2011: 8)⁷

Die Untersuchung erfasste Aussagen zu allgemeinen strukturellen Entwicklungen in Organisationen, zur Qualität von Arbeitsleistungen, zu professionellem Arbeitshandeln, Führungsverständnis, kollegialem Verhalten, Arbeitsbelastungen und Selbstfürsorge. (vgl. Haubl/Hausinger/Voss 2013: 11)

Im Rückblick sagen Haubl und Voss, dass „die Befragung half, das weitverbreitete Gefühl zu objektivieren, dass die Arbeitsbedingungen turbulenten Veränderungen unterliegen, die den Beschäftigten zwar auch Chancen für mehr Selbstverwirklichung bieten, aber überwiegend doch ein Risiko für ihr subjektives Wohlbefinden und mehr noch für ihre psychische Gesundheit sind.“ (Haubl/Voss 2013: 7)

2011 wurde die Untersuchung wiederholt und erweitert; einerseits wurde anhand von Wiederholungsfragen geschaut, ob „markante Veränderungen der Arbeitsbedingungen“ festzustellen seien, andererseits wurden erweiterte Akzente in Bezug auf Professionalität, Selbstfürsorge und Leistungsgerechtigkeit gesetzt. (vgl. Haubl/Voss 2013: 7f.)⁸

5.7.1. Zum Wandel von Organisation und Arbeit: Entgrenzung, Subjektivierung, permanente Veränderung in der Arbeitswelt und daraus entstehende psychische Belastungen

Günther G. Voss beschreibt, dass sich seit Ende der 1980er Jahre ein grundlegender Strukturwandel der Arbeitswelt vollziehe und benennt dabei Schlagworte wie „neoliberale Flexibilisierung“, „Sozialabbau“, „Markt- und Kundenorientierung“ und „finanzmarktgetriebene Ökonomisierung“. Diese Entwicklungen führten dazu, dass Berufsbiographien „brüchig“ und Lebenslagen für viele „prekär“ werden. Arbeitnehmer/innen seien „Arbeitskraftunternehmer“ geworden, die als „Unternehmer ihrer selbst“, sich im Arbeitsprozess aktiv kontrollierten, und ihr ganzes Leben wie einen Betrieb rationalisierten. (vgl. Voss 2011: 51f.)

In diesem Wandel findet laut Voss **Entgrenzung der Arbeit** statt. Er benennt diesbezüglich

- die Flexibilisierung der Arbeitszeiten,
- den Übergang von starren Betriebsstrukturen zu einer dynamischen Projekt- und Teamorganisation mit reduzierten Hierarchien,

⁷ Für eine ausführliche Beschreibung des Untersuchungsaufbaus der ersten Untersuchung 2008 vergleiche Haubl/Voss 2011: 8ff.

⁸ Für eine ausführliche Beschreibung des Untersuchungsaufbaus der zweiten Untersuchung 2011 vergleiche Fuchs in Haubl/Voss/Alsdorf/Handrich 2013a: 9ff

- die Deregulierung der Beschäftigungsformen und ihrer sozialpolitischen Sicherungen
- sowie die abnehmende Bedeutung standardisierter beruflicher Spezialisierungen und ihrer Folgen für die Berufswege benennt (ebd.).

Die Entgrenzung beträfe auch „den Abbau der Trennung und funktionalen Unterscheidung von Berufs- und Privatsphären in vielen Berufsfeldern.“ (Voss 2011: 52) Hierzu gehöre zum Beispiel auch die Erwartung an Arbeitnehmer/innen, fast ständig beruflich erreichbar sein zu müssen. (ebd.)

Aus der Entgrenzung der Arbeit ergibt sich für Voss im positiven wie im negativen Sinne die **Subjektivierung der Arbeit**. Die Entgrenzung führe dazu, dass mehr Arbeitnehmer/innen denn je tendenziell die Möglichkeit zur flexibleren und selbstgesteuerten Gestaltung der Arbeitstätigkeiten haben. (ebd.) Aus dieser „Freiheit“ erwüchse jedoch im Gegenzug „die unbedingte Notwendigkeit, unter Einsatz aller ihrer Möglichkeiten die Arbeit aktiv zu gestalten und die gesetzten Ziele zu erreichen, möglichst sogar zu übertreffen.“ (Voss 2011: 53) Dabei müssten Arbeitnehmer „ihre *gesamten subjektiven Potenziale* systematisch in die Arbeitsprozesse einbringen“ und dies beinhalte auch, dass „tief liegende Kompetenzen und Eigenschaften wie etwa Kreativität, Innovativität, Verantwortlichkeit, Commitment, Kommunikativität, Leistungswillen, Loyalität, Lernbereitschaft“ gefordert seien. Damit werde letztlich „die Fähigkeit, Subjekt ihrer selbst zu sein“ in der Arbeit eingefordert. So stehe ein „bisher nur wenig systematisch genutztes neues Leistungspotential für eine flexiblere Prozessgestaltung und zur Reduzierung von Leitungskosten zur Verfügung“ und sei „ein nicht mehr begrenzter gesellschaftlicher *Zugriff auf die gesamte Person der Arbeitenden* zu beobachten.“ (vgl. Voss 2011: 54)

Die ‚Freiheit‘ ist somit teuer ‚erkauft‘, und ihre Qualität fragwürdig. Voss beschreibt hiermit die zunehmende und weitgehende Instrumentalisierung des Menschen zur - mit Rosas Worten gesprochen - Erhaltung und Stabilisierung der Steigerungsdynamik. Voss geht auf die **psychische Belastung durch Entgrenzung und Subjektivierung ein**, indem er „typische Konstellationen“ unterscheidet, die seines Erachtens potenziell krankmachen. Es gehe dabei um ein steigendes Zuviel an Anforderungen, welche oft undeutlich formuliert seien und auch „riskante Entscheidungen und Regelverletzungen [zumuten, *d.V.*]“. Dabei werde auch erwartet, dass Arbeitnehmer in Kauf nehmen „berufsfachliche Standards und ethische Werte [zu, *d.V.*] unterlaufen.“ (vgl. Voss 2011: 54)

Durch die Forderung, die gesamte Person in die Arbeit einzusetzen, gebe so manche/r „alles“, bekomme aber wenig zurück. Laut Voss „wird die Hoffnung auf eine erfüllte Tätigkeit, auf positive Kollegenbeziehungen oder auf persönliche Erfolgserlebnisse und soziale Anerkennung,“ (Voss 2011: 55) immer wieder enttäuscht. Hinzu komme, dass die erbrachte selbstorganisierte und verantwortete Leistung von weitgehender „Überwachung“ und „Berichtspflichten selbst bei qualifizierten Mitarbeiter/innen“ begleitet werde; „eine größere Widersprüchlichkeit der Anforderungen kann man kaum aufbauen: Die Beschäftigten sollen selbständig, innovativ und mitdenkend verantwortlich im Sinne der Unternehmensziele sein und werden [...] als das >wichtigste Kapital< der Betriebe gepriesen; gleichzeitig werden sie kleinlichsten Controllings, Benchmarks und massiven Erfolgskonkurrenzen zwischen Kolleg/innen unterworfen.“ (ebd.)

Die „systematische Ambivalenz“, dass man als Mitarbeiter/in von den Entwicklungen der neuen Freiheiten profitiere, und sich gleichzeitig in den daraus resultierenden Überforderungsgefahren verliere, könne eine lähmende Wirkung haben, da die Ambivalenz dazu führen könne, dass „man sich der widersprüchlichen Situation resignativ ergibt und auf Gegenwehr verzichtet. Gegen wen sollte man sich auch wehren? Die Belastungen und ein mögliches Scheitern werden oft sich selbst zugerechnet und die traditionellen Vertretungsorgane sind mit den neuen Verhältnissen und den darin liegenden Ambivalenzen nicht selten überfordert.“ (ebd.) Voss weist darauf hin, dass die psychische Belastung, die diese Arbeitsbedingungen beinhalte, häufig zu Symptomen wie Burnout, chronischer Müdigkeit und Perspektivlosigkeit führe. (vgl. ebd.)

Dass Beschäftigte sich nicht wehren, kann laut Rosa auch damit zu erklären sein, dass Arbeit für Menschen einen sehr hohen Stellenwert hat, und die Identifikationsbereitschaft mit dem Betrieb dazu führt, ihn nicht als gegen einen selbst gerichtete Kraft sehen zu können. (vgl. Teil I der Masterthesis Kapitel 2.5)

Ulrich Beumer hält zum Wandel von Organisation und Arbeit fest, dass Arbeiten unter „Change-Bedingungen“ Alltag geworden sei. (vgl. Beumer 2013: 22) Die **permanenten Veränderungsprozesse** zielten häufig auf Einsparungen ab. Dies gälte sowohl für den Profit wie auch für den Non-Profit-Bereich. Im Letzteren wüchsen jedoch gleichzeitig die Anforderungen auf Seiten einer schwieriger gewordenen Klientel, was aus professioneller Sicht eine Ressourcenverbesserung erfordere, um weiterhin gute Arbeit leisten zu können. (vgl. Beumer 2013: 23) Doch nicht nur die Qualität der Arbeit für die Klient/innen sei durch die Einsparungen häufig beeinträchtigt, sondern auch die Qualität der Zusammenarbeit der Kolleg/innen. „Da viele Organisationen sich im Konkurrenzkampf

behaupten müssen, um zu überleben, schaffen sie innere Strukturen, von denen sie annehmen, dass sie ökonomisch wirksam sind und zwar ohne Rücksicht auf die Qualität der Arbeit oder der kollegialen Beziehungen.“ (ebd.) Doch ob die soziale, dienstleistungsorientierte Arbeit durch in der Wirtschaft erprobte Sparmaßnahmen effektiver werde, sei noch die Frage, denn der Profit-Bereich wirtschaftete nicht immer effizienter. „Der in politischen Diskussionen erweckte Eindruck, Wirtschaftsunternehmen seien ein Ort besonders effizienter und kostenorientierter Arbeitsweisen und Strukturen, erscheint [...] eher Ideologie.“ (Beumer 2013: 24)

Bei der laut Beumer inzwischen festgesetzten „Dynamik permanenter Veränderung“ würden zwar auch positive Seiten wahrgenommen, aber die Schattenseite dieser Entwicklungen bliebe unübersehbar. Als ein Ergebnis der zweiten Untersuchung der DGSv zu arbeitsbedingten Belastungsstörungen hält er fest, dass „die Herausforderungen sowohl für die psychische als auch die physische Gesundheit grösser [geworden sind, d.V.]“ (vgl. Beumer 2013: 25)

Beumer geht des Weiteren darauf ein, dass durch „flexiblere Arrangements“ und eine Ausrichtung auf kurzfristige Arbeitsbeziehungen und Arbeitsverträge, Beziehung und Bindung, die Mitarbeiter zum Betrieb eingingen, sich veränderten. Dies gehe von einer „verstärkte[n, d.V.] Identifikation“ und einer aktiven Auseinandersetzung, welche auf eine Verbesserung der Situation abziele, über eine „passive Form des Widerstands“ und innerer Distanzierung bis hin zu einer „durch Groll geprägte[n, d.V.] Resignation.“ (vgl. Beumer 2013: 29f.).

Im Vergleich zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen falle auf, dass Jüngere leichter eine emotional distanziertere Haltung einnehmen. Jüngere würden häufiger einen Weg wählen, der als „*instrumentelle Beziehungsform*“ bezeichnet werden könne. (vgl. Beumer 2013: 31) Dabei gälte allerdings auch, dass die größere Unabhängigkeit, die, wie er vermutet, auch dem Selbstschutz diene, durch einen Verzicht auf höhere Ansprüche hinsichtlich der Wirksamkeit und gesellschaftlichen Relevanz der eigenen Arbeit gewonnen würde. (ebd.) Beumer interpretiert diese Entwicklung auch positiv, für ihn werden damit „interessante neue Bewegungen sichtbar.“ (vgl. Beumer 2013: 33) Er sieht ein positives Arrangement mit den veränderten Bedingungen, wobei „die Abgrenzung von der Organisation zum Ausgangspunkt neuer Orientierungen und Lösungen“ gemacht werde. (vgl. Beumer 2013: 33f.) Das von ihm benannte Motiv der Mitarbeiter/innen, sich selbst durch eine distanziertere Haltung vor feindlich erlebten Situationen zu schützen, scheint dann in seiner Argumentation plötzlich weniger schwer zu wiegen. Aus der

Perspektive des Resonanzkonzepts betrachtet, bestätigt die distanziertere Haltung der Mitarbeiter/innen eher, dass Entfremdungs- und Verdinglichungsphänomene im Arbeitsfeld so stark zugenommen haben, dass resonierende Beziehung dort weniger bzw. nur unter erschwerten Bedingungen entstehen kann. Die Kultur des einander (Be- und Aus-)Nutzens, statt des mit allen Widersprüchlichkeiten (Zusammen-)Seins und (Er-)Schaffens, dominiert mit Erfolg, und sie ist für Jüngere vielleicht schon ‚gewohnter‘ und damit leichter anzueignen, als für Ältere. Letztlich scheint mir treffender, die zwischenmenschlich distanziertere Haltung am Arbeitsplatz eher als eine Folge, denn als eine hilfreiche Vorbeugung psychischer Belastung anzusehen.

5.7.2. Kollegialität in der Spätmoderne

Bettina Daser vertritt die These, dass Kollegialität „für Stabilität und Kontinuität“ in Organisationen stehe. (vgl. Daser 2011: 38) Sie versteht Kollegialität „als eine vertrauensvolle, kooperative und hilfsbereite Form der Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe [...]“ und auch als „eine kritische Auseinandersetzung miteinander, die konstruktiv gestaltet auf die Optimierung der Zusammenarbeit im Team oder gemeinsamer Arbeitsergebnisse abzielt.“ (vgl. ebd.) Kollegialität erfahre Gegenkräfte, unter anderem durch die gestiegene Heterogenität der Arbeits- und Lebenssituationen von Mitarbeiter/innen, und durch Individualisierungsprozesse auf gesellschaftlicher Ebene, die „den Effekt der Entsolidarisierung unter Kolleg/innen“ verstärkten. (vgl. Daser 2011: 39) Die Kollegialität nehme auch ab, da in Organisationen Rahmenbedingungen fehlten, die Kooperation fördern oder auch nur zulassen würden. (vgl. Daser 2011: 38) Die Rahmenbedingungen zeichneten sich stattdessen durch die Aushöhlung professioneller Standards, durch Personalabbau sowie durch schrumpfende finanzielle Budgets aus. Dies erhöhe den ohnehin vorhandenen Leistungsdruck. Hinzu käme oft noch eine Leitung, die nicht in der Lage sei, die Erwartungen der Beschäftigten zu erfüllen. (vgl. Daser 2011: 39) Kollegialität werde in Organisationen immer weniger als Wert erachtet, das zeige sich zum Beispiel an einem steigenden Konkurrenzdenken, das nicht nur in Profit-, sondern inzwischen auch in Non-Profit Organisationen „unterstützt oder gar gefordert wird sowie an der steigenden Tendenz, Erfolge und Misserfolge zu personalisieren.“ (ebd.) Daser hält fest, dass es für Organisationen positiv und lohnend sein könne, die Kooperation unter den Beschäftigten zu stärken, da ein gutes Betriebsklima kreative Problemlösungen befördere. Kollegialität zu stärken bedeute allerdings auch, „das Verhältnis von Kooperation und Konkurrenz in der eigenen Organisation kritisch zu prüfen und möglicherweise auf weitere

Rationalisierungsmaßnahmen zu verzichten, um den Beschäftigten nicht die Ressourcen zu nehmen, die sie benötigen, um einander kooperativ zu begegnen.“ (Daser 2011: 45)
Kollegialität brauche einen starken und schützenden Rahmen. (vgl. Daser 2011: 44)

5.7.3. Führung und Führungskompetenzen

„Mehr als 60% der befragten Supervisor/innen teilen die Einschätzung, dass in der Situation einer tendenziellen Verschlechterung der Arbeitsbedingungen und angesichts der permanenten Veränderungsprozesse die Führungskräfte den Beschäftigten nicht ausreichend Halt und Orientierung bieten“ hält Beumer als Ergebnis der ersten Untersuchung des DGSv fest. (Beumer 2011: 32) Er vermutet, dass auch die Erwartungen an Führungskräfte angesichts der dramatischen Veränderungen zu hoch seien. (Beumer 2011: 36) Ganz offensichtlich sei eine ‚gute Führung‘ für viele Mitarbeiter/innen bei der Verarbeitung der grösser gewordenen Belastungen in Organisationen wichtig. Beumer vertritt die These, dass „viele Führungskräfte [...] diesen Anforderungen aus[weichen, d.V.], indem sie diese einfach an ihre Mitarbeiter/innen delegieren oder sich aus dem Kontakt zurückziehen und einfach abtauchen, d.h. sich der Beziehung zu den Geführten entziehen.“ (Beumer 2011: 36) Beziehung Eingehen und Beziehungsqualität sind Stichworte, die an Rosas Begriff der Resonanz in Beziehung anschließen. Wichtig erscheint mir in diesem Zusammenhang, dass (Arbeits-)Beziehungen durch ihre Ausrichtung auf eine qualitativ gute Ausführung der Berufsaufgabe, eine besondere Form der Beziehung darstellen und unter besonderen organisationalen und gesellschaftlichen Bedingungen stattfinden. Respekt habe in diesem Zusammenhang viel Bedeutung. Er sei in der Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeiter/innen sehr wahrscheinlich einer der wichtigsten Faktoren, für eine angemessene Bewältigung der durch die Veränderung entstandenen Belastungen. Respekt könne als eine Gesundheit fördernde bzw. Krankheit verhindernde Beziehungsqualität gesehen werden. (vgl. Beumer 2011: 35) „Die Entwicklung von Respekt als Beziehungsqualität führt weit über die rein organisatorische Ebene und die Führungsbeziehung hinaus. Anderen Menschen respektvoll zu begegnen ist eine der wichtigsten Voraussetzungen, um die sozialen Ungleichheiten in der modernen Gesellschaft auszuhalten.“ (Beumer 2011: 37)

Benjamin Kahlert stellt als ein Untersuchungsergebnis der zweiten Untersuchung des DGSv zum Thema Führungskompetenz dar, dass erfolgreiche Führungskräfte, nicht nur in der Lage seien, sich auf wiederkehrende organisationale Veränderungsprozesse

einzustellen, sondern dass sie ihre Mitarbeiter/innen in die daraus resultierenden Entscheidungen einbezögen. Sie machten ihre Überlegungen und auch mögliche Bedenken für die Untergebenen transparent und integrierten deren Meinungen und Lösungsvorschläge in ihre Entscheidungen. (vgl. Kahlert 2013: 35) Des Weiteren käme in der zweiten Erhebungswelle wieder deutlich zum Vorschein, dass „Führungskräfte sehr oft von den organisatorischen Veränderungen überfordert sind.“ (Kahlert 2013: 36) Ursachen dafür seien auch „mangelnde Eignungsdiagnostik“ und „fehlende Führungskräfteentwicklung in den Organisationen.“ (Kahlert 2013: 41) Dies führe dazu, dass die Personen mit Führungsverantwortung meist wenig kompetent in der Führungsarbeit seien (vgl. ebd.). Er geht davon aus, dass Führungskräfte erfolgreich sind, wenn sie einen breiten Überblick über die verschiedenen Ebenen und Systeme ihrer Organisation haben und wenn sie den Untergebenen den Sinn von Umgestaltung und Erneuerung klarmachen und die Veränderungsprozesse so vermitteln könnten, dass diese durch die Mitarbeiter/innen mitgetragen würden. (vgl. Kahlert 2013: 42) Was aber, wenn der ‚Veränderungsmodus‘ sich selbst instand hält und gar nicht sinnhaft ist? Dann kann es nicht mehr um die Frage der richtigen Vermittlung gehen. Dann geht es meines Erachtens seitens der Führungskräfte mehr um eine Hinterfragung der Veränderungspläne und den Schutz der Mitarbeiter/innen vor einer Kultur der ‚permanenten Veränderung‘.

5.7.4. Bedeutung von Professionalität, Qualität und Leistung

Die zur Kostenreduktion geschürte Konkurrenz zwischen den Non-Profit Einrichtungen setzt die Mitarbeiter/innen unter Kosten- und Zeitdruck. (vgl. Handrich 2011: 11) Handrich weist darauf hin, dass teilweise Menschen, die unzureichende Qualifikationen besäßen, Befugnisse erhielten und Verantwortung trügen, die ihrem professionellen Status Quo nicht entsprächen. (vgl. Handrich 2011:12) Menschen, die ausgebildet seien für die Begleitung sozialer (Rand-) Gruppen übernahmen auch Aufgaben und Tätigkeiten, die anfallen, da mittlere Führungsebenen gekürzt würden. „Im Non-Profit-Bereich wird dieser Umstand besonders an einer Fokusverschiebung deutlich, die den Schwerpunkt der Arbeit vom eigentlichen professionellen Gegenstand (i.d.R. der Klient, Patient, Schüler etc.) auf die Erhaltung der ökonomischen Überlebensfähigkeit der Organisation verlagert.“ (ebd) Des Weiteren erschwere eine höhere Personalfuktuation und die gleichzeitige Mitarbeit an unterschiedlichen Projekten, die Entwicklung gemeinsamer kollektiver Werte. (vgl. Handrich 2011: 13) „Die steigende Arbeitsverdichtung, Zeit- und Kostendruck,

Standardisierung, Unsicherheit, Kurzfristigkeit und Geschwindigkeit schaffen für die Beschäftigten ein Arbeitsumfeld, in dem es tendenziell schwieriger wird, bisher gültige professionelle Standards und somit Professionalität aufrecht zu erhalten.“ (Handrich 2011: 17) Im Rahmen der zweiten Untersuchung der DGSv betont Handrich das Auseinanderklaffen des Verständnisses von ‚guter Arbeit‘ und Professionalität zwischen den Organisationen und ihren Mitarbeiter/innen. Organisationen seien am Erhalt ihrer selbst im Konkurrenzkampf mit vergleichbaren Organisationen ausgerichtet, gelinge dies, werde ‚gute Arbeit‘ geleistet. Demgegenüber stehe ein Professionalitätsverständnis der Mitarbeiter, das sich primär auf den Gebrauchswert der Arbeit beziehe und professionelles Handeln vor allem mit Sinnhaftigkeit und Wirksamkeit der eigenen Arbeit verbinde. Dieses Verständnis drohe insbesondere bei einer zu starken kennzahlenbasierten Arbeitsweise verloren zu gehen. (vgl. Handrich 2013: 61)

Nach der ersten Untersuchung der DGSv betonten Nora Alsdorf und Saskia Fuchs, dass in einer Gesellschaft mit einer marktwirtschaftlichen Leistungsorientierung, das leitende Prinzip sei, hohen Gewinn mit möglichst geringem Aufwand zu erzielen. (vgl. Alsdorf/Fuchs 2011: 18) Dies stehe im Gegensatz zum Leistungsbegriff der „bürgerlichen Gesellschaft“, in dem Bildung einen hohen Stellenwert hätte. Bildung sei oftmals verbunden mit „einem zeitaufwendigen Prozess der Verinnerlichung“, wobei Wissen und Fertigkeiten erlernt würden, „die nur aus eigener Kraft erworben und nicht übertragen werden [können, *d.V.*]“. (vgl. ebd.) Wenn nur der ökonomische Erfolg der Faktor sei, der zu sozialem Statusgewinn und Anerkennung führe, entstünden ein Bruch in der Sozialstruktur und letztlich auch ein sozialmoralischer Wandel. (ebd.)

Fuchs hält im Rahmen der zweiten Untersuchung der DGSv zum Thema Leistung fest, dass wenn marktwirtschaftlicher Erfolg zum alleinigen Maßstab werde, Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft nur noch zweitrangige Kriterien seien. (vgl. Fuchs 2013b: 45) Sie führt aus, dass der Leistungsbegriff in zwei wesentliche Dimensionen unterteilt werden könne: einerseits in die Aufwandsdimension, andererseits in die Ergebnisdimension. Die Aufwandsdimension umfasse die individuelle Anstrengung sowie die Fähigkeiten, die eingesetzt würden. Im traditionellen Leistungsverständnis solle der jeweilige Aufwand sich in der Bewertung des Ergebnisses niederschlagen. Es werde eine gleiche Gewichtung der beiden Leistungsdimensionen angestrebt. (vgl. Fuchs 2013b: 43) „Die Anforderungen an Arbeitnehmer/innen werden nicht nur zunehmend komplexer, zugleich wird die Leistungsdefinition diffuser. [...] In der Wahrnehmung der Arbeitnehmer/innen werden die Leistungen, die sie erbringen, nicht (mehr) ausreichend gewürdigt.“ (Fuchs 2013b: 44)

Zwar objektivierte Kennzahlen Leistung bezüglich des Ergebnisses, dies löse das Problem der Vergleichbarkeit inhaltlich unterschiedlicher Leistungen jedoch nicht befriedigend. „Der Wunsch [...] nach Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Leistung wird auf diese Weise nicht erfüllt.“ (ebd.)

Fuchs stellt bezüglich der Ergebnisse der zweiten Untersuchung der DGSv fest: „Wenn die Befragten [Supervisor/innen, d.V.] selbst die Leistungsbewertung vornehmen dürften, bevorzugen beide Gruppen [Supervisor/innen im Profit und im Non-Profitbereich, d.V.] die Leistungsbereitschaft als Leitkriterium.“ (Fuchs 2013b: 47) Das führe vermutlich für viele Supervisor/Innen zu einem Dilemma; „auf die Theorie der Selbstwirksamkeit [...] rekurrierend, geht eine primäre Orientierung an der Leistungsbereitschaft mit einer Stärkung der Selbstwirksamkeit [...] der Beschäftigten einher. Man mag vermuten, dass Supervisor/innen eben dies anstreben. So gesehen würde eine Ausrichtung der Supervision auf Erfolg den Druck erhöhen und dadurch den handlungsentlastenden Schutzraum kosten, den Supervisor/innen traditionell zu bieten versuchen.“ (ebd.)

5.7.5. Veränderte Arbeitspraxis der Supervision

Julian Fritsch thematisiert, wie die spätmoderne Arbeitswelt „Selbstverständnis, Leistungsspektrum und Arbeitspraxis von Supervisor/innen“ (Fritsch 2011: 68) verändert hat. Er stellt fest, dass die befragten Supervisor/innen übereinstimmend davon berichten, dass kurzfristige und lösungszentrierte Maßnahmen vermehrt angefragt werden. Supervision scheine den Ruf eines langwierigen und ausladenden Analyseprozesses zu haben, der nicht mehr zeitgemäß sei und oft „als zu träge empfunden wird,“ (Fritsch 2011: 70) es bestehe ein verstärkter Bedarf nach Effizienz in der Supervision, sie werde angefragt, „um Gefühlen der Ohnmacht und Hilflosigkeit in Bezug auf unveränderliche Kontextbedingungen entgegenzuwirken und diesen professionell gegenüber treten zu können,“ (ebd.) Supervision solle verloren geglaubte Ressourcen freilegen. Dabei rücke die Reflexion der Beziehung zum Klientel im Vergleich zur Thematisierung unmittelbarer Arbeitsbedingungen in den Hintergrund. (Fritsch 2011: 71) „Während es sich bei den Supervisionsthemen früher um Teamkonflikte, den Umgang mit Patient/innen und Konflikte zwischen verschiedenen Berufsgruppen gehandelt hat, [...], herrschen heute die Themen Stellenangst, Arbeitspensum und ethische Zweifel vor [...].“ (ebd.) In Supervision sei eine größere Zielgenauigkeit gefragt, das Verständnis für die erforderliche Prozesshaftigkeit der Supervision im Interesse nachhaltiger Beratungserträge scheine zusehends einer an Kurzfristigkeit und Effizienz orientierten Denkweise zu weichen. „Der

allgegenwärtige ökonomische Imperativ zwingt viele Supervisor/innen zu Zugeständnissen, die sie als Verrat an ihren Idealen erleben.“ (Fritsch 2011: 72) Supervisor/innen betonten „nachdrücklich den Wert langfristiger Supervisionen, die auf den Aufbau von Selbsthilfekompetenzen zielen.“ (Fritsch 2011: 73) Als besonders wichtig erschiene hierbei, vor allem im Lichte der zunehmenden Arbeitsverdichtung, eine notwendige Entschleunigung, welche aber immer seltener realisiert werden könne. (vgl. ebd.)

Fritsch weist auch darauf hin, dass die Supervision im Zuge der gesellschaftlichen Veränderungen ihr Betätigungsfeld längst über den sozialen Bereich hinaus ausgeweitet habe. Wolle sie in Wirtschaftsunternehmen nachhaltig Fuß fassen, müsse sie ihre Einstellung gegenüber Ökonomisierungsprozessen überdenken und an ihrer Selbstdarstellung arbeiten. (ebd.) Für spätmoderne Supervisor/innen nutzt Fritsch das ‚Unwort‘ der benötigten „Kompetenzdarstellungskompetenz“, als eine der Antworten auf die „logische[n, d.V.] Folgen erhöhten Konkurrenzdrucks“, durch welchen „Marketingaspekte“ in den Vordergrund rückten. (vgl. Fritsch 2011: 73) Dies verdeutliche gut den Spagat der Supervision zwischen „Anpassungsleistung an neue Kontexte in steter Rückversicherung mit dem eigenen Berufsethos [...]“. (ebd.) „Wer sich den Anforderungen (dieser Zeit, d.V.) [...] verweigert, läuft Gefahr, als rückständig wahrgenommen und zunehmend isoliert zu werden.“ (Fritsch 2011: 74)

Was nun, wenn es gelänge, Rosas Impuls, resonierende Beziehung (und diese fördernde kulturelle und institutionelle Bedingungen) als zukunftsorientiert und überlebenswichtig zu etablieren? Was, wenn wir ‚Resonanz-Räume‘ als Lösungsvorschlag für aktuelle gesellschaftliche Probleme ansehen, und Orientierung auf Beziehung und Zeit-Nehmen nicht rückwärtsgewandt, sondern zukunftsgerichtet interpretieren? Wäre dies nicht auch für Supervisor/innen ein interessanter und hilfreicher Perspektivwechsel?

5.8. Die psychosozialen Belastungen der Berufstätigen. Wer ist zuständig?

Voss und Handrich sprechen von „erheblichen psychosozialen Belastungen [bei, d.V.] Berufstätigen in fast allen Bereichen der deutschen Organisationswelt.“ (Voss/Handrich 2013: 109) Sie sehen die unter dem Schlagwort ‚Burnout‘ diskutierte Zunahme von arbeitsbedingten psychischen Belastungen und Erkrankungen, als Folge davon, dass die Möglichkeiten erschwert seien, überhaupt noch qualitativvoll unter Beachtung fachlicher Standards zu arbeiten. (vgl. Voss/Handrich 2013: 109) Für die Autoren steht dies in einem erstaunlichen Kontrast dazu, dass „Qualität“ und insbesondere „Kunden- und

Dienstleistungsorientierung“ seit Jahren intensiv als entscheidende Leitwerte für eine moderne Wirtschaft und insbesondere für eine Dienstleistungsökonomie propagiert würden. (vgl. ebd.)

Des Weiteren gehen sie darauf ein, „dass [...] den Beschäftigten zugemutet wird, sich widersprechende Anforderungen nicht nur auszuhalten, sondern sie situativ in Form einer >subjektivierten Professionalität< zu bewältigen.“ (Voss/Handrich 2013: 133) Zusätzlich zu den Auswirkungen spätmoderner Arbeitsbedingungen⁹, würden insbesondere die sich verschärfenden widersprüchlichen Anforderungskonstellationen für Beschäftigte auf allen Ebenen, deren arbeitspraktische Bewältigung sie jeweils persönlich bewältigen müssten, krank machen. (vgl. ebd.) Die Autoren gehen davon aus, dass die erhöhte „Selbstzuständigkeit von Beschäftigten,“ (Voss/Handrich 2013: 134) sowohl was die Arbeit als auch die Selbstsorge betrifft, nur stabil umgesetzt werden könne, wenn entsprechende betriebliche und schließlich auch gesellschaftliche, oder politische Rahmenbedingungen vorhanden seien. Es sei auch im Interesse der Betriebe, Verhältnisse zu schaffen, die es den Beschäftigten ermöglichen, den erweiterten Erwartungen an sie entsprechen zu können. (vgl. ebd.)

Ihre Vision: es gäbe ein „nicht nur formal etabliertes, sondern auch betrieblich gelebtes Recht von Beschäftigten, Spielräume tatsächlich individuell zu nutzen: für selbständige und qualitätsvolle Arbeit, aber auch dazu, selbstbewusst Grenzen zu setzen, das heißt ohne Nachteile befürchten zu müssen, >Nein< zu sagen.“ (Voss/Handrich 2013: 135) An anderer Stelle verweist Haubl darauf, dass „wir in einer Arbeitsgesellschaft [leben, *d.V.*], die zunehmend unter Verdacht steht, Selbstverwirklichung zu versprechen, ihr Versprechen aber für die meisten Arbeitnehmer/innen nicht zu halten. Stattdessen bürdet sie ihnen zunehmend psychische Belastungen auf, die all zu oft kränken und krank machen.“ (Haubl 2013: 183) Er beschreibt, dass viele Arbeitnehmer/innen auch krank zur Arbeit gehen, und dass „die Kosten dieses Präsentismus [...] die des Absentismus [übersteigen, *d.V.*].“ (ebd.) Die Aufmerksamkeit richte sich jedoch auf den Absentismus. Auch wenn die erwiesene Zunahme psychischer Erkrankungen sich nicht unbesehen mit einer Zunahme von Anforderungen und Überforderungen am Arbeitsplatz erklären ließe, da sie „biopsychosozial“ verursacht sei, bestände dennoch kein Zweifel an einem

⁹ Die Autoren benennen an dieser Stelle steigende Arbeitsverdichtung, wachsenden Zeit- und Leistungsdruck, Probleme der permanenten Erreichbarkeit, Schwierigkeiten mit der Balance von Arbeit und Privatsphäre als Beispiele. (vgl. Voss/Handrich 2013:133)

Zusammenhang zwischen Arbeitsbedingungen und psychischen Erkrankungen. (vgl. Haubl 2013: 183f.)

Haubl weist darauf hin, dass die Diskussion um Gesundheitsrisiken am Arbeitsplatz und die Fragen nach deren Bewältigung, grundsätzlich das Verhältnis von Fürsorge der Arbeitgeber und Selbstfürsorge der Arbeitnehmer/innen betreffe. (vgl. Haubl 2013a: 65)

„Die aktuelle Kritik an der neoliberalen Transformation der Arbeitswelt beruht auf der Diagnose, dass Arbeitgeber zunehmend ihre Fürsorgepflicht verneinen und stattdessen erwarten, dass ihre Arbeitnehmer/innen selbst für sich sorgen [...].“ (Haubl 2013a: 66)

Gängige Arbeitgeberpraktiken zur Fürsorge seien laut Haubl die Zielvereinbarung, die Überlastungsanzeige und der Gesundheitszirkel, deren Wirkungsweisen er jedoch als „ambivalent“ einschätzt. (vgl. Haubl 2013a: 67f.)

Selbstfürsorge geschehe individuell und bleibe im Berufsleben oft darauf begrenzt, einen individuellen Weg des Arrangierens mit unbefriedigenden Arbeitsverhältnissen zu finden. (vgl. Haubl 2013a: 68)

5.8.1 Der Verlust an Sinn, die schleichende Entwertung der privaten Beziehung und die Lust an der Entgrenzung.

In den vorangegangenen Kapiteln zu den veränderten Bedingungen in der Arbeitswelt, wurde die zunehmende physische und psychische Belastung von Erwerbstätigen deutlich. Unsichere und belastende Arbeitsverhältnisse erschweren den Arbeitsalltag und machen schlimmstenfalls krank. Ich möchte mit Vera King noch einmal einen anderen Fokus wählen und darauf eingehen, dass „auch Gefühle von Sinnverlust und geringere Möglichkeiten, sich mit dem Wert der Arbeit zu identifizieren, die körperlichen und psychischen Kräfte der Individuen in hohem Maße schwächen können.“ (King 2013: 140) King verdeutlicht, dass ein ausreichender Sinnbezug des Arbeitsprozesses die Resilienz der Erwerbstätigen fördere. Dies gälte auch für Erfahrungen von Verlässlichkeit und Solidarität in Arbeitsbeziehungen. Als besonders belastend, würden demgegenüber die Erfahrung mangelnder Anerkennung, Leistungsgerechtigkeit und Entfremdung erlebt. (ebd.)

King weist darauf hin, dass nicht nur das Berufsleben an Entfremdung leide; „[...] arbeitsbezogene Bewältigungs- oder Abwehrformen [setzen, d.V.] sich vielfach in anderen Bereichen der Lebenspraxis fort. Ein häufig genanntes Beispiel ist, dass hoher Effizienzdruck in das Privatleben mitgenommen wird [...]. Umgekehrt wirken damit verbundene Veränderungen in Beziehungen zurück in die Arbeitswelt. Um die Folgen von

verdichteten und beschleunigten Arbeits- und Lebenswelten einschätzen zu können, bedarf es daher nicht nur differenzierter Analysen unterschiedlicher Lebensbereiche, sondern insbesondere auch ihrer Verbindungen und Wechselwirkungen.“ (King 2013: 141)

Zeitknappheit oder Zeitstress veränderten vielfach nicht nur das Ausmaß, sondern auch den Charakter, die Qualität und auch den Stellenwert von Beziehungen. (King 2013: 145) „Der Logik der Beschleunigung und Effektivierung ist die Tendenz inhärent, das Bedeutsame, aber nicht Dringliche und überdies Zeitaufwendige - also gerade soziale Beziehungen, Freundschaften, Zeit für Partnerschaft und Elternschaft - zu vernachlässigen, gleichsam in die virtuelle Ablage des eigenen Lebens zu legen [...].“ (King 2013: 146) Dies habe letztlich zur Konsequenz, dass das zuvor als bedeutsam angesehene Engagement in Beziehungen schließlich seinerseits als weniger wichtig abgehakt werde. Für King stellt „die schleichende Unterhöhlung der eigenen Wertordnung,“ (vgl. ebd.) eines der zentralen, individuellen, institutionellen und sozialen Risiken dar. Es beinhaltet sowohl ein Potential der (Selbst-)Entfremdung als auch des Bedeutungsverlustes von sozialen Beziehungen, „des unmerklichen Sich-Entfernens von dem, was dem eigenen Leben Sinnhaftigkeit und Ressourcen verleiht.“ (ebd.) Wenn die Sorge für Kinder unter dieser Dynamik leide, sei damit bereits eine zweite Form der Vermittlung zwischen gesellschaftlichen und individuellen Veränderungen angesprochen, nämlich die Veränderung von familiären Fürsorgebeziehungen und somit von Sozialisationsbedingungen. (vgl. King 2013: 147)

King betont, dass Anpassung und Unterwerfung an beschleunigte Arbeitsprozesse nicht nur die Folge äußerer Zwänge sind, sondern oft auch als persönliche Genugtuung erlebt wird. (vgl. King 2013: 154) Mann/frau könne es „als Genuss und große Lust“ (ebd.) erleben, Grenzen zu verschieben oder auszublenden. Doch auch „innere Nöte,“ (King 2013:149) die zum Beispiel durch eher fragile Selbstwertgefühle verursacht sein könnten und „die verstärkt nach Kompensation, Anerkennung und Aufwertung drängen“ (ebd.) stellten einen inneren Motor dar.

King spricht von „narzisstischen Verführungen“, die Menschen zeitweilig gerne freiwillig an entgrenzte Arbeits- und Lebensbedingungen anpassen lässt. (vgl. King 2013: 155Ff.)

5.8.2. *Selbstfürsorge*

Was bedeuten die verschärften Arbeitsbedingen, die ‚narzisstische Verführbarkeit‘ und die fortgeschrittene Entfremdung in Beziehungen auf die Selbstfürsorge?

Bettina Daser und Anke Kerschgens definieren Selbstfürsorge „als Notwendigkeit und Möglichkeit bzw. Fähigkeit [...], sich um die eigene körperliche und seelische Integrität zu

sorgen und zu kümmern und diese somit zu erhalten.“ (Daser/Kerschgens 2011: 58)

Selbstfürsorge sei dabei nicht unabhängig von äußeren Einflüssen, sondern geprägt durch gesellschaftliche Verhältnisse, „die Selbstfürsorge ermöglichen, in besonderer Weise notwendig machen und forcieren oder auch in Frage stellen und verhindern können.“ (ebd.)

Im Kontext von Individualisierung und Entsolidarisierung würde Selbstfürsorge zu einem Anspruch und einer neuen Leistung in der Verantwortung des Einzelnen. (vgl. ebd.) Dies erfordere, dass der/die Einzelne um die eigenen Ressourcen wisse und durch Selbstreflexion Grenzen setzen könne. Er/sie müsse dafür sorgen, „weder den eigenen Ansprüchen noch denen der Führungskräfte oder Kollegen zu erliegen.“

(Daser/Kerschgens 2011: 59) Eine weitere Herausforderung sei, die Fähigkeit zu entwickeln, „karrierebezogene Enttäuschungen zu antizipieren und das Gefühl von Selbstwirksamkeit und Selbstwert nicht allein an Erwerbsarbeit und die Leistungen in diesem Bereich zu binden.“ (Daser/Kerschgens 2011: 60)

Selbstfürsorge werde unter den Bedingungen beschleunigter Organisationskulturen erschwert, da diese dem Innehalten, welches Selbstfürsorge benötige, entgegenstünden. „Beschleunigung und mangelnde Selbstfürsorge werden habituell.“ (ebd.)

Daser und Kerschgens weisen darauf hin, dass Organisationen dabei an psychischen Dispositionen ihrer Beschäftigten anknüpfen könnten. Sie instrumentalisierten diese, um den Beschäftigten mehr Leistung abzuverlangen, als im Sinne der Gesunderhaltung wünschenswert wäre. (vgl. Daser/Kerschgens 2011: 62) Beispielhaft benennen die Autorinnen die „Sucht nach äußerer Anerkennung“, wenn der Selbstwert nicht ausreichend innerlich verankert werden könne (ebd.) und den „Anspruch und die Praxis permanenter Verfügbarkeit“, welche dazu dienen könne, die Angst vor dem Alleinsein zu verdecken. (Daser/Kerschgens 2011: 63)

Die Reflexion dieser Erfahrungen könne helfen, „die empfundene Unentbehrlichkeit der eigenen Person in Frage zu stellen und zunächst probierend ohne Effizienzdruck mit Anwesenheitszeiten, Prioritäten und Engagement zu experimentieren.“ (Daser/Kerschgens 2011: 64) An dieser Stelle kann es vielleicht gelingen, das eigene ‚Menschsein‘ wichtig zu nehmen, und damit das System der Instrumentalisierung und Verdinglichung zumindest im Ansatz zu verlassen. Doch drohe hier die „Instrumentalisierung von Selbstfürsorge“, wenn ihr im Kontext beschleunigter und deregulierter Arbeitsprozesse lediglich die Rolle zukomme, mit einem Minimum an Aufwand nicht nur die Arbeitskraft zu erhalten, sondern vielmehr Selbstausbeutung aufrecht zu erhalten und zu legitimieren. (vgl. Daser/Kerschgens 2011: 65) Dennoch läge in der Selbstreflexion immer auch die

Möglichkeit, dass sich „eine kritische Potenz entfalten kann.“ (Daser/Kerschgens 2011: 65f.)

5.8.3. *Supervision und (Selbst-)Fürsorge*

Supervision darf laut Haubl als eine Praxis der Selbstfürsorge gelten. (Haubl 2013b: 120)
Wenn der Arbeitgeber die Supervision finanziert, sei Supervision eine fürsorgliche Maßnahme. (ebd.) Supervision könne „unausgesprochen oder ausgesprochen die Funktion [bekommen, d.V.], Konfliktpotentiale im Verhältnis von Arbeitgebern und Arbeitnehmer/innen frühzeitig zu entschärfen,“ was Arbeitgebern ersparen könne, strukturelle Veränderung belastender Arbeitsbedingungen anzugehen. (ebd.) Kritisch sei auch, dass von Supervisor/innen zunehmend erwartet werde, „dass sie den grassierenden Mangel an Anerkennung durch Vorgesetzte, den Arbeitnehmer/innen beklagen, kompensieren, indem sie ihnen das Interesse zeigen, das bei einer marktradikalen Ökonomisierung der Arbeitsbeziehungen auf der Strecke bleibt.“ (ebd.)
Supervisor/innen wählten dennoch den Weg, „Supervision als einen geschützten Raum zu institutionalisieren,“ um „die bestehenden Handlungsspielräume der Arbeitnehmer/innen zu vermessen und gegebenenfalls auch neue Handlungsspielräume zu eröffnen.“ (Haubl 2013b: 121)

Laut Haubl ist es die Aufgabe einer salutogenen Organisationskultur, Kausalfaktoren zu identifizieren, die dafür sorgen, dass die Arbeitsbedingungen erst gar nicht zur Erschöpfung und/oder Demoralisierung führten. (vgl. Haubl 2013: 188)

Die Kausalfaktoren seien zugleich Resilienzfaktoren, wobei Resilienz als die Fähigkeit von Individuen, aber auch von sozialen Systemen verstanden würde, ihre Funktionen der Selbsterhaltung auch dann in einem hinreichenden Ausmaß aufrecht zu erhalten, wenn der Leistungsdruck, dem sie ausgesetzt sind, mehr oder weniger rapide steige. (ebd.)

Haubl nutzt in diesem Zusammenhang den Begriff „Stressresistenz“ (vgl. ebd.), was ich für eine unglückliche Wortwahl halte, da das Wort ‚Resistenz‘ eine Fühllosigkeit impliziert, die der Resonanzfähigkeit des Menschen nicht zuträglich ist und Resilienz meines Erachtens nur über die Resonanzfähigkeit realisierbar ist.

Haubl benennt Anerkennung, Führungskompetenz von Vorgesetzten, Kollegialität und Leistungsgerechtigkeit in einer Organisation als Resilienzfaktoren. Je mehr sie vorhanden seien, „desto weniger überfordert, erschöpft und demoralisiert sind die Arbeitnehmer/innen.“ (Haubl 2013: 188f.) Gesundheitsmanagement werde einem

Anspruch auf die Herstellung einer salutogenen Organisationskultur nur dann gerecht, wenn auch die Arbeitsbedingungen mit auf den Prüfstand kämen. (vgl. Haubl 2013: 195)
Für die Supervision, als Maßnahme zur (Selbst-)Fürsorge, bedeutet dies, den organisationalen und gesellschaftlichen Kontext immer mit zu denken und zu benennen, auch wenn es um individuelle Unterstützung der Supervisand/innen in der Supervision geht.

5.9. Selbstfürsorge oder Selbstoptimierung –wozu dient die Supervision?

Wo liegt die Grenze zwischen Selbstfürsorge und Selbstoptimierung? Gibt es sie? Oder sind es zwei Seiten einer Medaille?

„Aus dem Selbst das Maximale, das Optimum herausholen, also einen bestmöglichen Zustand anzustreben, das scheint der neue moderne Typus eines erfolgreichen Menschen zu sein.“ (Baur 2015: 187) Jörg Baur fragt, ob Selbstoptimierung nicht eine vorteilhafte Überlebensstrategie in einer immer stärker konkurrierenden, globalisierten und digitalisierten Lebens- und Arbeitswelt sei? Unter positiven Vorzeichen könne das Selbstoptimierungsphänomen als gute, gesunde Sache, als Quell einer frei bestimmten, individuellen Identitäts-, Karriere-, oder Potentialentwicklung sowie des gesellschaftlichen Fortschritts gesehen werden, aus dem heraus weitreichende Erkenntnisse gewonnen und enorme Leistungen erbracht werden könnten. (vgl. ebd.) „Menschen, die ihr Handeln auf Optimieren ausrichten, können sich darin als autonom, wirksam, stark, überlegen und selbstkontrolliert erleben.“ (Baur 2015: 188)

Die Grenze zwischen Selbstfürsorge und Selbstoptimierung scheint schwach und eher eine Frage der Perspektive zu sein.

Auch Supervision kann zum Instrument der Selbstoptimierung werden, und sie würde dann, Rosas Gedankengang folgend, der Selbst-Verdinglichung dienen.

Sowohl Berater/innen als auch Ratsuchende sind laut Baur dem Regime der Perfektionierung, Steigerung, Wettbewerb, und deren krankmachenden Risiken unterworfen, wenn sie sich in der Spirale einer Optimierungsdynamik befinden. (vgl. Baur 2015: 191) Wenn die Optimierungsstrategien dann letztlich zu schwerwiegenden Problemen führten, „[...] könnte man [sarkastisch, d.V.] anmerken: dieselben hin zur Optimierung beratenden Berufsgruppen stehen wieder am Markt bereit für die professionelle ‚Heilung‘ oder Beseitigung der Nebenwirkungen (Burnout, Depressionen, Sucht- oder Essstörungen), die sie mit erzeugt haben. Am besten wieder mit einer Optimierungsstrategie hin zur Begrenzung, Fokussierung oder zur Life-Work-Balance.

Unter Beibehaltung der Leistungsoptimierungsstrategie erfolgt dann die Gesundwerdungs- oder -erhaltungsstrategie - also noch mehr desselben nur in umgekehrter Richtung.“ (Baur 2015: 188)

Für Baur liegt in einer „Mehrebenenperspektive“ die Chance, sich aus Optimierungszwängen zu befreien, ohne gleichzeitig positive Motive und Entwicklungsprozesse zu blockieren. Dabei müsse die einseitige Fokussierung auf das ‚Ich‘ reflektiert und aufgegeben werden, um eine Blickweitung auf interaktionelle, gesellschaftliche und ökonomische Beeinflussungs-, ja sogar Manipulationsfaktoren zulassen zu können (vgl. Baur 2015: 191). Erst dann könne Beratung Menschen befähigen, ihre Potentiale zu entfalten. Auf allen drei Ebenen, der individuellen, der interaktionellen und der gesellschaftlichen, lägen „Determinierungen“ für den Menschen, welche die Frage aufwerfen würden „über wie viel Freiheitsgrade [...] das Subjekt dann noch [verfügt, d.V.]?“ (ebd.) Diese Fragen verwiesen auf einen emanzipatorischen Anspruch, der im Positiven Bestandteil eines menschlichen Entwicklungsprozesses sei, und sie gehörten auch in den Kontext einer professionellen Beratung. (vgl. Baur 2015: 191f.) Die Reflexion der unterschiedlichen, bestimmenden, begrenzenden und zugleich Halt gebenden Ebenen, lasse sich als Gegenkraft zur „Individualisierung - Subjektivierung - Selbstausschöpfung“ (Baur 2015: 198) verstehen und sei zugleich eine Sensibilisierung für diese. „Neoliberale Gesellschaften attribuieren sowohl Erfolg als auch Misserfolg, d.h. auch die ökonomisch bedingten Chancen, Gewinne, Risiken und Kosten auf individuelle Faktoren.“ (Baur 2015: 198) Wenn „SelbstunternehmerInnen“ (ebd.) diese Verantwortungsdelegation gerade in Misserfolgssituationen übernehmen würden, beschuldigten sie sich beschämt selbst und liefen Gefahr, ihre Anstrengungen in progressiver Weise zu steigern. Dies könne wiederum eine neue Welle der Überforderungs- und Selbstausschöpfungsdynamik hervorrufen, was dann letztlich zur psychischen Erkrankung führen könne. (vgl. ebd.)

„[...] Beratungsformate wie Supervision sind keine abgesonderten Inseln im Meer gesellschaftlich-ökonomischen Wandels.“ (Baur 2015: 202f.) Sie sind, so Baur, selbst eingebunden in die Strukturen und Risiken neoliberaler Gouvernementalität. Auch sie unterlägen den Entgrenzungs- Subjektivierungs-, Optimierungs- und Wettbewerbsdynamiken am Beratungsmarkt. (vgl. ebd.)

Als Supervisorin will ich Erwerbstätige stärken und stärke darüber zugleich das System, dem ich kritisch bis ablehnend gegenüber stehe. „Wie nun diesem Dilemma entkommen?“ (Baur 2015: 203) Baur benennt zwei Optionen: „Eine größere Distanz und eine klare berufsethisch begründete Positionierung zu den genannten Regimes neoliberaler

Gesellschaftsstrukturen sind eine gute Voraussetzung, einen eigenen und den Emanzipationsprozess der SupervisandInnen zu initiieren und zu fördern. Des Weiteren braucht die Supervision nach innen thematisch offene und nach außen geschützte Reflexions-, Diskurs-, und Aktionsräume als abgegrenzte Gegenwelt zu den sich selbst reproduzierenden Optimierungsregimes.“ (ebd.)

5.10. Supervision als reflexiver und gesellschaftskritischer Resonanz-Raum

Hartmut Rosa empfiehlt den Blick auf Resonanz auszurichten, - eine wechselseitige Beziehung, in der auf sich wirken lassen und wirken, mit eigener Stimme sprechen und mit eigener Stimme antworten zentral sind - um des Weiteren zu schauen, inwiefern unsere Gesellschaftskultur Resonanz den nötigen Raum gibt oder nimmt. Die systemerhaltende Dynamiken der Beschleunigung, des Wettbewerb und des unbegrenzten Wachstums betrachtet er als Resonanz-hindernde und Entfremdung-fördernde Faktoren. Supervision als Ort des reflexiven Austausches bezüglich des Umgehens mit sich selbst und der Arbeit, kann als eine positive Form der Entschleunigung und als möglicher Resonanz-Raum betrachtet werden. Sie bietet Zeit und Raum, sich überhaupt auf Beziehung einzulassen und sowohl klient-orientierte, kollegiale, als auch organisationale Beziehungen zu reflektieren.

„Burnout“ ist aus Rosas Perspektive „eine radikale Form der Entfremdung.“ (Rosa 2016: 308) „Es ist nachgerade verblüffend, wie sehr nahezu alle Symptome der Depression als Symptome umfassenden Resonanzverlustes gedeutet werden können: Depressive und Burnouterkrankte machen die Erfahrung, dass die Welt ihnen flach, stumm, kalt und leer erscheint und sie nicht mehr zu affizieren vermag - zugleich aber verlieren sie die Fähigkeit, sich (emotional) auf die Welt, auf die Dinge und Menschen und auf die Zukunft zuzubewegen.“ (ebd.) Burnout kann das Endergebnis zu lang er- und mitgetragener Entfremdung-fördernder Arbeitsverhältnisse sein. „Selbst“- Fürsorge kann nicht losgelöst von den auf mehreren Ebenen stattfindenden Wechselwirkungen betrachtet werden (hier schließen Baur 2015 und Rosa 2016 gut aneinander an). Supervision bewegt sich in dem Spannungsfeld zwischen Instrumentalisierung und Entfaltung menschlicher Kräfte. Haubl kommt nach der Auswertung der Untersuchungsergebnisse der zweiten Untersuchung der DGSv zu dem Schluss, dass die befragten Supervisor/innen darauf abzielten, die Resilienz der Arbeitnehmer/innen zu stärken, und dass es bemerkenswert sei, wie aktiv sie selbst dabei vorgehen und wie wenig sie sich scheuten, selbst Stellung zu beziehen. (vgl. Haubl 2013b: 122) Ein gutes Zeichen.

5.11. Visionen

Rosa gibt den Impuls, spürbare Visionen einer Gesellschaft zu entwickeln, die Resonanz lebt und strukturell in ihrer institutionellen Organisation fördert.

Welche Visionen leben bezüglich Supervision? 2001 erschien, anschließend an den 4. Deutschen Supervisionstag zum Thema ‚*Zukunft der Arbeit. Zukunft der Supervision*‘ ein Buch, das die Herausforderungen der veränderten Arbeitswelt für das Beratungskonzept Supervision thematisierte. (vgl. Fellermann/Leppers 2001) Sehr divers wurden Visionen und alternative Sichtweisen auf Arbeit beschrieben. In den darauffolgenden Jahren scheint bei der DGSv der Akzent deutlich mehr auf Erforschung und Beschreibung der Realitäten zu liegen, vielleicht um Anschluss zu halten an noch stärker ökonomisierte Arbeitswelten, in denen beforschte ‚Realitäten‘ eher anerkannt werden?

Visionen waren dann im März 2015 ausdrücklich ein Themenschwerpunkt einer Ausgabe der Fachzeitschrift *Journal Supervision*. Wie kann Supervision im Jahr 2025 aussehen? Die sieben vorgestellten Visionen schwanken zwischen Anpassung an ökonomisierte Realität und Sorgen um genau diese.

So schreibt Wolfgang Weigand, Gründungsmitglied der DGSv, seine „Grundangst“ (Weigand 2015:16) bezüglich der Zukunft der Supervision sei, dass die DGSv „sich bis zur Unkenntlichkeit dem gesellschaftlichen Mainstream anpassen und die kritische Emanzipationskraft, die sie in den Anfängen ihrer Entwicklung in Deutschland hatte, verlieren [wird, d.V.]. Sie wird nur noch Öl, nicht mal mehr ein bisschen Sand im Getriebe sein. Den ökonomischen, besser kapitalistischen Gewinnsetzen unterworfen, verkommt sie zum Anpassungs- und Gewinnsteigerungsinstrument.“ (ebd.) Seine Hoffnung sei, dass in Anbetracht aktueller Krisen, Werte wie Solidarität und Emanzipation wieder an Wichtigkeit gewinnen. „Für die Supervision hieße es, dass Beziehung, Empathie und gekonnte Aggressivität, demokratischer Machtumgang und ein Gespür für Würde und Gerechtigkeit, Authentizität und Identität, Ruhe und Gelassenheit wirklich wieder etwas bedeuten.“ (ebd.) Weigand hofft, dass sich letztendlich das durchsetze, was den Menschen in seiner Überforderung, Ratlosigkeit, Einsamkeit, Verlorenheit und Bedürftigkeit wirklich helfe und Antworten gebe; „manchmal mit Verzögerung und auf Umwegen, nicht ohne Auseinandersetzung und Schmerz soll das gefunden werden was der Seele guttut.“ (Weigand 2015: 17)

Katharina Gröning schreibt zur Geschichte der Supervision, dass in der Gründungsphase Supervision den gesellschaftlichen Auftrag gehabt habe, an der Demokratisierung der Institutionen mitzuwirken. Jetzt seien die meisten Supervisor/innen Einzelkämpfer. Sie

hätten kein kollektives Bewusstsein mehr. „Wenn wir in zehn Jahren noch mitspielen wollen, wäre es gut, das individuelle Praxismodell zu relativieren und daneben ein kollektives Modell zu stellen.“ (Gröning 2015: 9)

Der Ruf nach Kollektivität und Solidarität scheint nicht mehr zeitgemäß, und was noch herzerreißender ist: er verhallt. Die erlebte Realität in 2015 und auch in 2016 mag zwar erfordern, sich gemeinsam zu positionieren, aber ich glaube nicht, dass sich aktuell auf diesem Wege eine Gegenkraft zum herrschenden System entwickeln kann und wird. Rolf Haubl und Saskia Maria Fuchs beschreiben im Rahmen der zweiten Untersuchungswelle zum Thema >Riskante Arbeitswelten<, dass sich Beschäftigte „individuell mit Arbeitsbedingungen [...] arrangieren, die auf Überforderung hinauslaufen, statt sich gemeinsam für deren Veränderung zu engagieren.“ (Haubl/Fuchs 2013:82) Meines Erachtens ist die Vereinnahmung der Menschen durch das Steigerungssystem zu weit fortgeschritten, als dass politisch orientierte Solidarität eine reelle Perspektive sein könnte; es fragt um neue Antworten, die sich, soweit ich es wahrnehme, noch nicht abzeichnen. Hat Demokratie sich nicht im Zuge des Neo-Kapitalismus endgültig als Schein entpuppt? Nimmt die Entmenschlichung selbst der Bildung und des Sozialen nicht immer weiter unerträglich zu?

Die Sehnsucht nach mehr gelebter Menschlichkeit scheint über mein persönliches Bedürfnis hinaus zu gehen, sie zeigt sich meines Erachtens immer wieder - als mögliches Beispiel dafür sei die anfänglich breitgetragene Willkommenskultur in Deutschland den Flüchtlingen gegenüber im Sommer 2016 benannt. In der politischen Szenerie tauchten 2015/16 Personen und Entwicklungen auf, die sich von der herrschenden ökonomischen Vorrangstellung zu lösen versuchen (zum Beispiel Griechenlands Versuch, sich über die Wahl einer linken Partei eine neue Zukunft zu gestalten, oder auch Politiker wie Jeremy Corbyn in Großbritannien oder Bernie Sanders in den Vereinigten Staaten, die deutliche Worte für die herrschenden Bedingungen und den Wunsch nach gesellschaftlich gelebter Menschlichkeit fanden). Und die Menschen, die sich in den unterschiedlichsten europäischen Nationen durch Rechts-Populisten verstanden und vertreten fühlen, oder in den USA gar einen Donald Trump zum Präsidenten machen, reagieren nicht vielleicht auch viele von ihnen auf die Ent-Menschlichung der Gesellschaft?

Das Bewusstsein im Leben zu halten, und aufzudecken, dass die heutige ‚Realität‘ viel Wahn-Sinn enthält, erscheint mir wichtig – und die Hoffnung zu behalten, sowie sich auf das Leben und das Lebensfördernde auszurichten, das bleibt sinnvoll.

Die DGSv orientiert sich an aktuellen Anforderungen wie Kompetenzorientierung in der Ausbildung und dem Ruf nach Forschung als legitimierende Kraft, - kann sie als Berufsverband etwas wirklich anderes tun, will sie Teil des Systems bleiben?

Hartmut Rosa enthält sich weitestgehend konkreter lösungsorientierter Ideen. Was er meines Erachtens mit dem Resonanzkonzept anbietet, ist die Ausrichtung auf das Hinschauen und Hinspüren - und werten -, was ‚der Seele guttut‘, was ‚gutes Leben‘ ausmacht. Das ist meine Vision davon, was ich, auch als Supervisorin, realisieren kann und möchte.

6. Kann Supervision ein Resonanz-Raum sein und wie kann eine an Resonanz orientierte Gestaltung der Beziehungsarbeit im Supervisionskontext aussehen?

6.1.Motiv

Supervision ist ein Beratungs- und Professionalisierungsangebot, in dem die Beziehungsarbeit zentral steht. ‚Professionelle Beziehungsarbeit‘ klingt nach einer Instrumentalisierung von Beziehung mit starker Entfremdungsgefahr. Im Falle der Supervision ist es eine Erwerbstätigkeit, die der Reflexion beruflichen Handelns dient. Professionelle Beziehungsarbeit ist eine Dienstleistung, in der zur Erreichung professioneller Ziele das Eingehen einer Beziehung der Dreh- und Angelpunkt der bezahlten Arbeit ist. Der Beziehungsarbeiter ist gefordert: „Er muss sich selbst offen und ehrlich einbringen, damit der Adressat genügend Vertrauen entwickelt, sich überhaupt auf sein Beziehungsangebot einzulassen.“ (Buer 2004: 10). Offenheit und Ehrlichkeit werden zu Instrumenten, um ein Ziel zu erreichen. Der/die Beziehungsarbeiter/in hält eine professionelle Distanz, zum einen, um reflektierte Dienstleistung bieten zu können, zum anderen „muss [er/sie *d.V.*] sein Engagement begrenzen, will er [/sie, *d.V.*] nicht ausbrennen und somit arbeitsunfähig werden. Um mit dieser Paradoxie von Nähe und Distanz, von Identifikation und Differenz, von Engagement und Gleichgültigkeit, von Innensicht und Außensicht, von sich Eimischen und sich Raushalten, von Mitmachen und sich Abgrenzen auf Dauer umgehen zu können, bedarf es nicht nur der Einführung und Einhaltung von Arbeitsregeln, die die Formate vorgeben. Es bedarf auch eines Instrumentariums, um mit den konkreten Anliegen der Adressaten fertig zu werden. Dieses Instrumentarium soll helfen, mit der Paradoxie umzugehen, und es soll zudem dazu dienen, sinnvollen Veränderungszielen näher zu kommen. [...] Dazu bedarf der

Beziehungsarbeiter geeigneter *Verfahren*.“ (ebd.) Buer unterscheidet zwischen Formaten und Verfahren; als Format bezeichnet er feste Rahmen der Beziehungsarbeit, das kann zum Beispiel Unterricht, eine Therapie, oder eine Supervision sein. (vgl. ebd.) Formate bieten der Beziehung durch ihre festeren Strukturen Sicherheit, während Verfahren die Mittel und Wege sind, die z.B. Menschen und ihre Beziehungsmuster in Bewegung bringen sollen. (vgl. Buer 2004: 11) Format und Beziehung stehen in einem dialektischen Spannungsverhältnis zueinander. Die Beziehungsarbeit brauche beides, das Format helfe, das Verfahren zu verorten, und das Verfahren mache konkretes Handeln möglich. (vgl. ebd.) Buer vergleicht ein Verfahren mit dem Bild eines ‚Anzugs‘, der einer/m ‚passen‘ solle und bei dem es wichtiger sei, dass er zur eigenen Person und zum eigenen ‚Stil‘ passe, als dass er ‚modisch‘ sei. Der ‚Anzug‘ solle eine Person nicht verstecken, sondern ihre Qualitäten unterstreichen und diese zur Geltung bringen. Für das Format nutzt Buer das Bild einer Szenerie, in der man auftrete. Sie lege Ort, Zeit, Kulissen, Requisiten und Handlungsmöglichkeiten, in denen man sich bewege, fest. (vgl. ebd.)

Das ‚Stück‘, das gespielt wird dreht sich immer auch um die Beziehung der Spieler/innen und wie sie ein bestimmtes (Berufs-) Ziel erreichen wollen. Je mehr Resonanz in diesem Prozess möglich ist, desto lebendiger wird das ‚Stück‘.

Für Rosa ist Resonanz ein menschlichem Leben zugrunde liegendes Beziehungskonzept, wobei er eine Antwortbeziehung mit dem Gegenüber als ein existentielles Bedürfnis darstellt, vergleichbar mit dem Nahrungs- und Anerkennungsbedürfnis des Menschen. Kann Resonanz auch in professionellen Kontexten stattfinden und kann Supervision ein Resonanz-Raum sein, in dem Resonanzachsen entstehen? Wie auch im ersten Teil der Masterthesis herausgearbeitet, richtet sich Rosas „Kritik der Resonanzverhältnisse [...] auf die Frage, ob und in welchem Maße, mit welcher Stabilität und bis zu welcher Tiefe eine soziale Formation oder ein institutionelles oder kulturelles Arrangement die Herausbildung und Sicherung von Resonanzachsen ermöglicht und fördert oder hemmt, verhindert und blockiert.“ (Rosa 2016: 297) Wenn man das Format Supervision als ‚soziale Formation‘ betrachtet gilt also die Frage, inwiefern sie in der Lage ist, lebendigen ‚Antwortbeziehungen‘ Raum zu bieten. Resonanz ist, wie bereits erläutert kein emotionaler Zustand, sondern ein *Beziehungsmodus* und sollte nicht mit einer gleichgesinnten, harmonischen Beziehung verwechselt werden. (vgl. Rosa 2016: 298) Resonanz ist notwendig damit verbunden, dass man nicht über andere verfügt, sie ist auch verbunden mit Widerspruch und Konflikt. Die Resonanzfähigkeit gründet auf der Erfahrung von Fremdem, Irritierendem, Nicht-Angeegnetem und Nicht-Verfügbarem. Es gibt

Resonanzverfahren nur in der Wechselwirkung mit Entfremdungserfahrungen. (vgl. Rosa 2016: 316 f.)

Ich möchte verdeutlichen, dass Supervision ‚eine soziale Formation‘ ist, in welcher Resonanz stattfinden kann, wenn ich als Supervisor/in bereit bin, mich sowohl professionell als auch menschlich auf Supervisand/innen einzulassen. Ich setze dabei sowohl auf die Professionalität supervisorischer Beziehungsarbeit als auch auf die Spontaneität, das Verrückte und das Zwecklose in Begegnung, auf das un-strategische, un-systematische und un-planbare im Kontakt. Das professionelle Wissens- und Fähigkeitsrepertoire steht der Beziehungsarbeit zur Verfügung, doch das originelle, spontane sich als Mensch auf den/die anderen Einlassen, ist die Seele der Begegnung, ohne die alle Professionalität fade und vermutlich auch wirkungslos bleibt.

6.2. Vorgehensweise

Zuerst verknüpfe ich Rosas Gedanken zu Resonanzräumen mit der Supervision. Ich verbinde Rosas Gedankengang, mögliche Wege aus der Steigerungskultur in der Veränderung kognitiv-evaluativer Landkarten der Moderne zu suchen, mit Reflexion in der Supervision. Ich gehe auf die Bedeutung von Beziehung und Begegnung für die Supervision ein und verdeutliche, dass Methodik für mich in erster Linie eine Frage der ethisch orientierten Beziehungs- und Lebenshaltung ist, und erst in zweiter Linie die Nutzung geeigneter Methoden beinhaltet. Ich stelle Supervision als ein andragogisches Geschehen dar und verdeutliche in diesem Zusammenhang den Wert systemisch-konstruktivistischer Ansätze. Danach gehe ich auf die Bedeutung der Kreativität für Supervision ein und setze sie in Verbindung zu Lern- und Veränderungsprozessen. Ich gehe auf die Hintergründe des Psychodramas ein, die besondere Berührungspunkte mit Rosas Resonanzgedanken aufweisen. In drei kurzen Abschnitten (Methodisches I, II und III) gehe ich auf praktische Anwendungsmöglichkeiten der Systemtheorie, der Kreativität und des Psychodramas in der Supervision ein. Ich ende mit der Feststellung, dass das Konglomerat der dargestellten Aspekte eine inspirierende Basis meines methodischen Handelns im Kontext der Supervision ist.

6.3. Supervision als Resonanzraum

In dem Versuch, Rosas Gedankengut ‚nutzbar‘ für die Supervision zu machen, erliege ich vielleicht dem Wunsch, ‚Resonanz‘ handhabbar zu machen und somit zu verdinglichen.

„Der Versuch, Resonanz berechenbar und verfügbar (und förderbar) zu machen, führt geradewegs in die Entfremdung“ (Rosa 2016: 668) - was nicht mein Ansinnen sein kann. Gleichzeitig geht es Rosa jedoch auch darum, aus soziologischer Perspektive Resonanzverhältnisse zu untersuchen und zu kritisieren, um Wege zu finden, die Krisen der Moderne zu überwinden. „Diese Wege, wie vielfältig, komplex und plural sie auch sein mögen, führen notwendig über eine Überwindung der konstitutiven, strukturellen Steigerungsorientierung der Moderne.“ (Rosa 2016: 78) „Ein Weg, oder besser: ein Element zu ihrer Überwindung besteht [...] darin, die kognitiv-evaluative Landkarte der Moderne zu bearbeiten und umzuprägen und darüber eine Modifikation unserer individuellen und kollektiven Weltbeziehung einzuleiten – indem wir einem anderen als den gängigen Steigerungsmaßstab für die Suche und die Beurteilung von Lebensqualität in Anschlag bringen.“ (Rosa 2016: 79) Wenn dann im Kleinen für mich die Supervision als Ort der Reflexion der Arbeit zu einem potentiellen Ort der Resonanz wird, an dem die Auseinandersetzung mit „Kognitive[n] Landkarten und Kulturelle[n] Weltbilder[n]“ (Rosa 2016: 215) wie auch mit „Landkarten der Bewertung und des Begehrens“ (Rosa 2016: 225) eine wesentliche Rolle spielen, dann ist dies mein kleiner Beitrag auf der Suche nach anderen Wegen, als denen, welche die Steigerungslogik vorgibt.

Supervision wird zum Resonanzraum, wenn es zu Begegnungen kommt, in denen sich „Subjekt und Welt gegenseitig berühren und zugleich transformieren.“ (Rosa 2016: 298) Supervision kann einen Raum schaffen, indem Vertrauen und Wertschätzung angestrebt werden und auf dieser Basis Teilnehmer/innen sich emotional berühren lassen können („Affizierung“) und „mit einer entgegenkommenden, nach außen gerichteten emotionalen Bewegung [...] reagier[en].“ (Rosa 2016: 279)

So wie auch bei Rosa, sind Beziehung und Begegnung, ebenso wie Transformation, wesentliche Momente in der Supervision. Transformation lässt sich auch als Lernerfahrung beschreiben, darum werde ich auf Supervision als andragogisches Format eingehen.

Supervision, als Raum der Reflexion von Erwerbsarbeit, will Impulse für die Praxis geben und die Qualität der Arbeit sichern und verbessern. Dies gelingt, wenn Supervisanden ein intrinsisches Interesse an der (Weiter-) Entwicklung ihrer Arbeit haben und sie sich in dieser als selbstwirksam erleben können. Diese Aspekte beschreibt Rosa als eine Seite des „wechselseitige[n] Antwortverhältnisses, bei dem die Subjekte sich nicht nur *berühren lassen*, sondern ihrerseits zugleich berühren, das heißt handelnd *Welt erreichen* zu vermögen.“ (Rosa 2016: 270)

Die „körperliche Weltbeziehung,“ (Rosa 2016: 83f.) wie Menschen wortwörtlich „in die

Welt gestellt sind,“ (Rosa 2016: 83) kann ein wesentlicher Zugang zur supervisorischen Reflexion sein, denn selbst wenn ein Mensch „nun einmal nicht aus seiner Haut kann,“ (Rosa 2016: 91) und wir davon ausgehen, „dass er die tief habitualisierte Art und Weise, in der er der Welt und den Dingen, Menschen und Widerfahrnissen darin begegnet und in der er sie nimmt und deutet und dann auf sie reagiert nicht einfach willentlich verändern kann,“ (ebd.) so können ‚eingefleischte‘ (Re-)Aktionsmuster durch Reflexion Anstöße erhalten, das eigene Handeln willentlich zu verändern und mit festgefahrenen inneren wie äußeren Mustern zu experimentieren. Körperwahrnehmung und -übungen können dazu beitragen, Neuentdecktes zu integrieren und es sowohl kognitiv, wie auch emotional und leiblich zu verankern. Veränderung und Wandel im Großen wie im Kleinen sind, wie in Teil I der Arbeit schon dargelegt, mit „Veränderungen oder Herausforderungen in der Umwelt“ verbunden, oder sie sind eine Folge „zufälliger kontingenter Entdeckungen und Entwicklungen.“ (vgl. Rosa 2016: 678) Die systemische Theorie nutzt die Begriffe Kontingenz und Emergenz, um die Veränderlichkeit, das Entstehen neuer Eigenschaften und Strukturen sowie die Anerkennung der Vielfalt an Möglichkeiten, die potentiell in einer Gegebenheit stecken, zu beschreiben. Für mich sind beim Thema Veränderung und Wandel die Begriffe Kreativität und Spontaneität wesentlich. All diese Begriffe verweisen auf eine Kraft, die Veränderung stiftet und auf eine prinzipielle Offenheit und ein prinzipielles Nicht-Wissen-Können bezüglich des Phänomens Leben. Die „Unverfügbarkeit“ (vgl. Rosa 2016: 295) der Resonanzerfahrung, dass Resonanz sich letztlich nicht Instrumentalisieren lässt, verweist auf die Unergründlichkeit des Lebens. Leben entzieht sich letztlich der Manipulation.

6.4. Beziehung und Begegnung...

...halte ich für wesentliche Grundpfeiler der Supervision. „Wie hilfreich Ideen auch sein mögen, sie gewinnen letztlich erst an Kraft durch enge persönliche Beziehungen mit anderen Menschen.“ (Yalom 2010: 35) „Empathie ist das mächtigste Werkzeug, das uns zur Verfügung steht, um mit anderen Menschen eine Beziehung einzugehen. Sie ist der Klebstoff menschlicher Verbundenheit und erlaubt uns, in einer tieferen Ebene zu fühlen, was andere fühlen.“ (Yalom 2010: 122). Irvin D. Yaloms Rat, den er als Psychoanalytiker bezüglich der therapeutischen Begleitung von Menschen ausspricht, lässt sich meines Erachtens auch auf die Supervision übertragen: „Beziehung hat Priorität. [...] Springen Sie hinein. Kommen Sie den anderen in jeder Weise nahe, die Sie als geeignet finden. Sprechen Sie aus dem Herzen. Offenbaren Sie ihre eignen Ängste. Improvisieren Sie [...].“

(Yalom 2010: 129) Für Yalom sind Transparenz und Selbstoffenbarung wichtige Beziehungs- und Begegnungsqualitäten. (vgl. Yalom 2010: 100) Meines Erachtens werden diese Qualitäten wesentlich, wenn es an die psychischen Schmerzgrenzen geht. Gehört dieser Bereich noch zur Supervision? Ist Supervision nicht eher reflexive Distanz, Einladung und Anregung zur Veränderung professionellen Handelns, aus vornehmer, vielleicht systemisch begründeter Zurückhaltung? Ja und Nein. Sowohl Engagement als auch Zurückhaltung sind in der Supervision gefragt. Und sicherlich im Setting der Einzelsupervision werden Schmerzgrenzen berührt und kann ein Raum entstehen, indem die Tiefe der Thematik die Reflexion des professionellen Handelns übersteigt. Professionen profilieren sich über die Anwendung von Methoden und deren wissenschaftliche Untermauerung; so auch die Supervision. Der Trend sich über ‚Tools‘ zu präsentieren, schließt oft an gesellschaftlichen Verdinglichungstendenzen an. Vermarktungsaspekte in der Supervision werden für Magret Nemann dort sichtbar, wo auf ‚Tools‘ zur Erreichung größtmöglicher Selbstoptimierung gesetzt wird. „Hinter all diesen Erfolgsversprechungen aber steckt ein verkürztes Menschenbild, das die Widersprüche und Ambivalenzen des Lebens nicht wahrnimmt. So wichtig es ist, die Eigenverantwortung des Menschen zu stärken und ihn zu unterstützen, aus dem eigenen Leben etwas zu machen, muss auch die andere Seite menschlichen Lebens, nämlich die Begrenztheit und Endlichkeit desselben Beachtung finden.“ (Nemann 2015: 131f.) Nemanns christliche Grundhaltung bieten ihr ‚ein Gefäß‘ für die Schwächen, Brüche und Unvollkommenheiten des Menschen und eine Basis „wider der Tyrannei des Erfolgs und der Machbarkeit.“ (Nemann 2015: 131)

Sich auf Beziehung und Begegnung einzulassen, erfordert etwas anderes als ‚Tools‘. Auch aus der Perspektive einer humanistischen und existentialistischen Lebenshaltung brauchen die Schattenseiten des Lebens, Fehler, Versagen, Schuld und Tod, nicht abgedunkelt zu werden. Die einseitige ‚Steigerungsorientierung‘ unserer Kultur verhindert einerseits und fordert andererseits Menschen und Professionen, die das sich aufeinander Einlassen fördern und dabei Schattenseiten nicht ausschließen.

Wie will ich diese Haltung in der Supervision verwirklichen? Ich versuche Raum zu geben für das was ist, Gutes und Schlechtes. So urteilsfrei wie mir möglich, das Vorhandene erst mal Da-Sein zu lassen. Des Weiteren lasse ich mich auf Menschen und Themen ein, mit dem Risiko, mich dabei oder darin zu verlieren. Mit dem Vertrauen, dass mein reflexives Vermögen mir hilft, wieder ausreichend Distanz zu gewinnen, um aus dem Berührt-Sein zu Lernen und Lernanregungen geben zu können.

Meine ‚Methodik‘ ist somit in erster Linie meine Haltung, gefolgt von der Orientierung an und Einhaltung des Prozessgeschehens, das sich immer durch einen Anfang, eine Mitte und eine Abrundung auszeichnet, und dies sowohl in einem Supervisionstreffen, als auch im gesamten Supervisionsprozess. (vergleiche Reichel/Rabenstein 2012: 28f.) Diese Basis kombiniere ich mit einer eklektischen Nutzung aller Methoden, die ich als Professional habe integrieren können, oder in Buers Bild: der An-Kleidung, die mir passt. Wobei ich das Bild gerne ausweiten möchte: Kleider, die mich ansprechen, mir jedoch nicht direkt passen, kann ich im wechselwirkenden Prozess tragen lernen – ich passe mich dem Kleiderschnitt an und nähe hier und da etwas ab oder dran, um es passender zu machen. Doch was ich auch an Methodik nutze, es geschieht in dem Bewusstsein, dass „die persönliche Begleitmusik, der >Draht<, [...] die Wirkung von methodischen Impulsen [bestimmt, *d.V.*]. Und wenn etwas besonders gut klappt oder wenn etwas schief geht, dann ist keineswegs klar, dass die Methode besonders gut oder schlecht war; es kann daran liegen, dass die Methode zu Ihnen heute oder zu Ihrem Kontakt mit den TeilnehmerInnen heute besonders gut oder eben nicht gepasst hat.“ (Reichel/Rabenstein 2012: 11) „Stimmiger Kontakt“ ist die Basis bei Beratung. (Reichel/Rabenstein 2012: 12)

6.5. Supervision als andragogisches Format, ein systemisch-konstruktivistischer Blick auf Transformation und Lernerfahrung

„Supervision ist Beratung von Menschen im Kontext von Arbeit. Da es um Lernen geht und um Veränderung ist Supervision ein Anwendungsfall von Andragogik.“ (Krapohl 2015: 21) Erwachsenenbildung orientiert sich am Lernen der Erwachsenen, und neben den traditionellen Vorstellungen von Lernen hat sich auch eine „didaktische Reflexion aus systemisch-konstruktivistischer Sicht“ (Arnold 2012: 7) entwickelt. Es geht dabei um den „Abschied von linearen Vermittlungsmodellen“ (ebd.) und das willkommen heißen der „Emergenz.“ (ebd.) Diese „bezeichnet Prozesse der Selbstorganisation und markiert einen grundlegenden Wandel der Betrachtung des Lebendigen [...]. Das Lebendige folgt keinen linearen Vorgaben und Impulsen, es lässt vielmehr Ordnungsmuster aus sich heraus entstehen, von denen eigene strukturierende und letztlich bildende Kraft ausgeht.“ (ebd.) Dem ontologischen Blick auf Resonanz und deren Förderung möchte ich an dieser Stelle trotz aller Widersprüchlichkeit den Konstruktivismus als Erkenntnistheorie zur Seite stellen. Die Spätmoderne fragt mit ihrer kulturellen Diversität laut Lothar Krapohl um eine Theorie, die diese mehr berücksichtigt und nicht mehr ontologisch ausgerichtet ist. Eine solche Theorie ist der Konstruktivismus. (vgl. Krapohl 2008: 162) „Der Konstruktivismus

versteht sich als Kognitions- und Erkenntnistheorie - also als eine Theorie darüber, wie Menschen zu Erkenntnissen kommen.“ (Krapohl 2008: 163). Es handele es sich dabei nicht um eine einheitliche Denkschule oder ausformulierte Konzeption, es trafen sich im Konstruktivismus ganz unterschiedliche Ansätze, deren gemeinsamer Nenner jedoch der Zweifel an der Objektivität von Erkenntnis ist. (ebd.) „Wissen und Wahrnehmung sind kognitive Konstrukte, folglich wird davon ausgegangen, dass es keine objektive Wirklichkeit, keine allgemeingültige Struktur der Wirklichkeit, bzw. der Welt gibt, sondern nur eine von jedem Menschen durch seine kognitive Leistungen selbst erzeugte Welt, in der er lebt.“ (ebd.) Aus dieser Perspektive werde Wirklichkeit zu einer relativen Kategorie, da jede/r sie individuell konstruiert. (vgl. Krapohl 2008: 164) Was Menschen aus der Komplexität des Wahrnehmbaren tatsächlich wahrnehmen, wählen sie auf der Basis ihrer bevorzugten „Sinnkonstruktionsmuster,“ (Krapohl 2008: 165) welche lebensgeschichtlich entstanden sind. Ihr Wissen ist damit selbstreferenziell und abhängig von der eigenen Struktur des Rezipienten. „Diese Strukturdeterminiertheit setzt den Veränderungsmöglichkeiten auf supervisorischer Seite deutliche Grenzen. SupervisorInnen können demnach nicht ‚intervenieren‘ also dazwischen-kommen sondern lediglich irritieren oder perturbieren.“ (ebd.) Das individuell entwickelte System der Wahrnehmung, das sich autopoietisch instand hält, steuert demnach die „Umweltoffenheit“ (Krapohl 2008: 166) und Lernmöglichkeiten des Einzelnen. Für (Gruppen-) Beziehungen bedeutet dies, dass „gemeinsame Wirklichkeiten konsensuell ausgehandelt“ (Krapohl 2008: 164) werden. „Insofern sind Wirklichkeit und Wahrheit auf Kommunikation angewiesen.“ (ebd.)

Supervision lässt sich in diesem Sinne so verstehen, dass gemeinsam über Kommunikation Sinn erzeugt wird. (vgl. Krapohl 2008: 174f.) Der/die systemische Supervisor/in ist hierbei nicht ‚der/die Exper/tin‘. Er/sie kommuniziert in dem Bewusstsein, dass Systeme nicht instruierbar sind und „sie ohnehin das tun, was ihrer Selbstkonstruktion entspricht.“ (Krapohl 2008: 175) Prozesse der Beziehungsaufnahme und des Beziehungsaufbaus sind systemischen Supervisor/innen daher besonders wichtig. (ebd.) „Supervisor/innen sind Beobachter von Beobachtern.“ (Krapohl 2008: 177) In der systemischen Supervision spielen Hypothesenbildung der Beobachter und „geplante Störungen“ (ebd.) des Systems eine zentrale Rolle. Die Systemtheorie richtet sich auf die kognitive Seite der Wahrnehmungskonstruktion von Beobachtern - doch Gefühle spielen laut Krapohl ebenfalls eine wichtige Rolle; „gezielte Aufmerksamkeit, Motivation und Emotionen sind für das Lernen elementar. Lob, Freude, Stolz, Überraschung und Belohnung wirken sich

positiv für das Lernen aus.“ (Krapohl 2008: 176) Negative Emotionen, wie zum Beispiel Angst, hemmen das Lernen. (ebd.)

Krapohl plädiert für den „Switch zwischen systemisch-konstruktivistischen Sichtweisen und psychodynamischen,“ (Krapohl 2008: 179) da dieser „für die Supervision einen enormen Erkenntnisgewinn [bietet, *d.V.*].“ (ebd.)

Gibt es Berührungspunkte zwischen Rosas Resonanzkonzept und dem Konstruktivismus, bzw. der Systemtheorie? In erster Linie erscheint es nicht so, denn Rosas Gedankengut beinhaltet eine Welt- und Lebensansicht und ist somit ontologisch ausgerichtet. Der Konstruktivismus dar entgegen ist ein erkenntnistheoretischer Ansatz, der sich von ontologischen, Seins-orientierten Ansätzen abgrenzt. Der große Wert des system-konstruktivistischen Ansatzes liegt in der Befreiung von dem Wahrheits-Anspruch und der damit verbundenen Wahrheits-Macht im Denken, Wissen und Kommunizieren. Gleichzeitig wirkt es auf mich, als sei der Konstruktivismus ein Ansatz, der die Individualisierung und Privatisierung der Ethik in der Moderne auf die Spitze treiben kann. Worauf dürfen Menschen einander denn noch ansprechen, wenn doch alles als individuelles Konstrukt betrachtet wird und damit relativ ist? Rosas Gedankengut ist in seiner ontologischen Orientierung durchaus auch durchdrungen von dem Wissen um den Konstruktionscharakter unserer Kognition, Wechselwirkungen und Zirkularität, und wie bereits dargelegt, sind „Selbstverhältnis und Weltverhältnis“ (vgl. Rosa 2016: 62) für Rosa unlösbar miteinander verbunden. Der Erfahrende und das Erfahrene beeinflussen einander wechselseitig, so dass es „die Relationen und dynamischen Bezogenheiten [...] sind, die das Ausgangsmaterial der Wirklichkeit bilden.“ (Rosa 2016: 68)

Kann hier das „Sowohl als auch“, welches Krapohl favorisiert, wenn er systemisch-konstruktivistische und psychodynamische Ansätze in sein Supervisionskonzept integriert,(vgl. Krapohl 2008: 179f.) eine verbindende Antwort sein? Oder schließen Ontologie und Konstruktivismus einander kategorisch aus?

Ich möchte beide Ansätze nutzen, auch in meinem konkreten Handeln als Supervisorin. Ich möchte ethisch an ‚Resonanz-Förderung‘ orientiert sein, und gleichzeitig Raum für die unterschiedlichsten Eigenheiten, Denk- und Erfahrungsweisen der Supervisand/innen bieten. Und im Bewusstsein, dass Menschen ‚autopoietische Systeme‘ sind, bescheiden meine Anregungen und ‚Störungen‘ in den Kontakt einbringen. Ich möchte nicht moralisierend gegenüber kontroversen Standpunkten auftreten, jedoch eine deutliche Position vertreten.

6.5.1. ‚Störende‘ Beziehungs- und Lernangebote an Erwachsene

Rolf Arnold verbindet¹⁰ eine konstruktivistisch orientierte Andragogik mit einem Beziehungs-/Begegnungskonzept. „Eine systemisch-konstruktivistische Pädagogik kennt die Unverfügbarkeit von Lern- und Bildungserfolgen, sie weiß aber auch aus ihrer jahrhundertelangen Tradition, dass diese häufig [...] dann wahrscheinlich sind, wenn es gelingt, Bildung als Begegnung bzw. Beziehung [...] zu initiieren, die in einer sichtbar gelebten Wertigkeit des Umgangs miteinander gestaltet und erfahren werden kann.“ (Arnold 2012: 32)

Lernen betrifft sowohl Kognition als auch Emotion. Gedanken und Erfahrungen prägen unser persönliches ‚System‘. „Im tiefsten Innern ist unser Leben [...] getragen von Grundstimmungen und Grundmotiven, von denen die Kraft der sich selbst erfüllenden Prophezeiung – oder besser gesagt eines >zelfulfilling feeling< [...] - ausgeht.“ (Arnold 2012: 182) Der Mensch schafft sich sein eigenes „Universum“ (Arnold 2012: 190) und die Frage sei: „Wie kann man aus diesem Universum aussteigen? Auf welchem Wege kann man das, woraus sich der Stoff des sich Sichfühlers zusammensetzt, hinter sich lassen? Welche Türen sind dabei zu öffnen?“ (ebd.) Für Arnold liegt ein möglicher Weg darin, sich eine „selbstreflexive Haltung“ (Arnold 2012: 191) anzueignen, und in einer Art „emotionaler Disziplin“ (ebd.), die eigenen gefühlsmäßig gesteuerten Verhaltensmuster zu beobachten, „das eigene Erleben im Blick zu haben, wodurch man mehr und mehr Fähigkeiten entwickelt, nicht einfach so >drauflos< zu reagieren.“ (Arnold 2012: 192.) Da ist sie wieder, die ‚Reflexion‘, ein Kernstück supervisorischer Lernprozesse. Aus systemisch konstruktivistischer Perspektive ist der Auftrag an Supervisor/innen, das individuelle oder das Team/Gruppen-system in ihren Gedanken- und Gefühls-Konstrukten zu ‚stören‘ und Lernmöglichkeiten zu bieten.

¹⁰ Verbindung und Zusammenhang zu sehen, also nur getrennt Wahrnehmbares oder Gegensätze zusammenzubringen, oder in Bezug zueinander zu setzen, ist auch ein wesentlicher Leitsatz bei Rosa. „Resonanz ist ein Begriff der *Verbindung* zwischen den im aufklärerisch-rationalistischen Weltkonzept strikt getrennten Momenten von Geist und Körper (oder Leib und Seele), Gefühl und Verstand, Individuum und Gemeinschaft und schließlich Geist und Natur.“ (Rosa 2016: 293) Arnold geht auf ‚Verbindung‘ ein, wenn er sagt, dass der Mensch aus systemischer Perspektive sowohl Einzelner als auch Teil sozialer Beziehung ist. „Beides durchwirkt sich ständig, sodass wir es auch niemals nur mit einer der beiden Seiten zu tun haben“ (Arnold 2012: 85). Eine weitere ‚Verbindung‘, bzw. zusammenhängendes Durchdrungen-Sein, liegt in der sowohl kognitiv als auch emotional Prägung des Menschen. Es sind „im Gehirn verankerte Verhaltensmuster zwischen den Nervenzellen“, die „in Form hochkomplexer Nervenzellverschaltungen, [...] Denken, Fühlen und Handeln bestimmende Muster herausform[en d.V.]“ (Hüther 2015:16)

6.5.2. *Ein Leben lang lernen?*

Kritisch merkt Arnold an, dass „die Erwachsenenpädagogik durch lineare Legenden geprägt ist.“ (Arnold 2012: 211) „Die pädagogische Debatte wird durch Aufbruchs-, Anstrengungs-, Ertüchtigungs- und Kontinuitätsparadigmen beherrscht.“ (ebd.) Laut Arnold bezieht die Erwachsenenbildung ihre Bedeutung zu sehr „aus dem Versprechen einer individuellen und gesellschaftlichen >Verbesserung der Lage<“, (Arnold 2012: 212) sie habe bisher zu wenig die Möglichkeit genutzt, ihren Sinne auch „aus der prinzipiellen Begrenztheit der biographischen Zeitperspektive“ (ebd.) abzuleiten. Es sei paradox, dass die Andragogik versuche, „mit den Bildern eines immer aufbrechenden Lebens (>Lebenslanges Lernen<) eine subjektive Bewegung zu beschreiben, die durch Situationen des Abschieds, Loslassens und Sterbens charakterisiert ist.“ (ebd.) Die Erwachsenenbildung sei geprägt von der „Verschweigung des Todes“ und bleibe dadurch „einem Aufbruchparadigma verhaftet.“ (ebd.) Arnold spricht sich für die Entwicklung neuer Konzepte aus, die auch die „abschiedliche Substanz“, (vgl. Arnold 2012: 211) wie das Altern und den Tod berücksichtigen. An dieser Stelle möchte ich kurz auf einen schon erläuterten Gedankengang Rosas verweisen: „In der säkularen modernen Gesellschaft stellt die Beschleunigung ein funktionales Äquivalent für die (religiöse) Verheißung eines ewigen Lebens dar.“ (Rosa 2014: 39) Sich der Endlichkeit und Abschiedlichkeit des Lebens zu entziehen ist somit auch eine Strategie, welche sowohl individuell als auch gesellschaftlich Beschleunigungs- und Steigerungsdynamiken instand hält. Ein ‚Abschiedlichkeit‘ integrierendes Konzept reflexiven Lernens erscheint mir auch für die Supervision sinnvoll. Altern und Tod können Themen der Supervisand/innen sein, ausgelöst durch die persönliche Erfahrung oder vermittelt durch Klient/innen. Doch auch Arbeitsverhältnisse sind durch die Zunahme befristeter Arbeitsverträge immer häufiger von Abschieden betroffen.

6.6. Methodisches I: Systemische Supervisionspraxis

*„Ein ermöglichungsdidaktisches Vorgehen
orientiert sich an den Lernenden und traut diesen
grundsätzlich mehr zu, als wir gewohnt sind, ihnen
zuzutrauen“*

(Rolf Arnold 2012: 117)

Die Methoden der systemischen Supervisionspraxis „sind vom Perspektivwechsel inspiriert, leben von der Bewegung, vom Einnehmen unterschiedlicher Positionen, vom Hervorbringen und Austausch unterschiedlicher Gesichtspunkte, sei es in Form des Wechsels von Innen- und Außenperspektive oder des Erkennens und der Wertschätzung von Ambivalenzen. [...]. Auch das methodische Herausarbeiten von Entweder-oder-Mustern sowie ihre Auflösung durch die Suche nach Sowohl-als-auch-Bereichen beinhaltet einen Perspektivwechsel - ebenso wie die Betonung von Wechselwirkungszusammenhängen statt der Annahme eines linearen Verknüpftseins von Ursachen und Wirkungen.“ (Ebbecke-Nohlen 2015: 68f.) Die Hypothesenbildung in der systemischen Supervision vermeidet Bewertungen im Sinne von ‚richtig‘ oder ‚falsch‘. Sie versucht mehrere Möglichkeiten aufzuzeigen und nutzt dazu auch den „reichhaltigen Schatz [an, d.V.] inneren Bilder.“ (vgl. Ebbecke-Nohlen 2015: 70) Zirkuläre Fragen werden eingesetzt. Das sind Fragen, bei denen bewusst nach Vermutungen erfragt werden, z.B. was der/die eine denkt, was der/die andere denke. Fragen also, über die andere Perspektiven erkundet werden, um eine Erweiterung der Sichtweisen und Handlungsspielräume zu stimulieren. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2015: 78) Auch Metapher spielen in der systemischen Methodik eine Rolle, „weil Lösungen in der Regel nicht nur rational, sondern auch emotional gefunden werden und weil sie umso nachhaltiger sind, je besser sie affektiv gerahmt sind.“ (Ebbecke-Nohlen 2015: 98) Metapher sind Wort-Bilder, bzw. Sprach-Bilder, die vor allem sinnliche Aspekte von Erlebtem und Erlebbarem sehr gut veranschaulichen. (ebd.) Eine weitere systemische Methode, die sich der Kreativität und Bildhaftigkeit bedient, ist die Skulpturarbeit. Darunter wird eine oftmals mit Menschen als ‚Material‘ aufgestellte räumliche Darstellung verstanden, die innere Bilder des/der Supervisand/in verkörpert. (vgl. Ebbecke-Nohlen 2015: 106) Inhalte, die in dieser

Form vermittelt werden, benötigen weniger Worte und sind im wahrsten Sinne des Worts anschaulich. In einer Skulptur können Personen, Dinge, Institutionen, Probleme, Symptome, Ressourcen enthalten sein und deren Beziehungen zueinander verdeutlichen. Sowohl die Skulptur an sich, als auch die Assoziationen und Wahrnehmungen der aufgestellten Gruppenmitglieder bieten neue Perspektiven und Handlungsspielräume. (vgl. ebd.)

6.7. Kreativität

Kreativität im Sinne schöpferischen Schaffens kann ein sinnvoller Zugang zu Lern- und Veränderungsprozessen in der Supervision sein. Kreativität lässt sich laut Otto Kruse aus verschiedenen Perspektiven betrachten. (Kruse 1997: 19) Er unterscheidet „die Form des Erlebens“, die „prozessorientierte Betrachtungsweise“ und eine „produktorientierte Betrachtungsweise.“ (vgl. Kruse 1997: 19f.) Für Supervision ist der Einsatz kreativer Medien durchaus begrenzt möglich, aus Zeitgründen können meines Erachtens jedoch oft nur Fragmente eingesetzt werden. Ganztägige Fortbildungen, die Supervisionsziele verfolgen, bieten einen geeigneteren Rahmen zum Einsatz kreativer Mittel. „Mit Theaterspiel, Malen, Tanz, Musik, Schreiben, Erzählen usw. lassen sich Veränderungen herbeiführen, die mit der Entwicklung und Aktivierung innerer Ressourcen verbunden sind, mit einer Förderung von Spontaneität, Intuition, Engagement, kognitiver Flexibilität, emotionaler Intelligenz, Beziehungsfähigkeit und ästhetischer Sensibilität.“ (Kruse 1997: 13) Ein gemeinsames Element aller kreativen Verfahren sei das Spiel. Dessen Zweckfreiheit sowie die Neugier und Freude, die den Umgang mit Material und Menschen ausmache, sei Teil aller Kreativitätstechniken. (vgl. Kruse 1997: 36) Der Einsatz kreativer Medien relativiere die „üblichen Bewertungskriterien der Erwachsenenwelt,“ (ebd.) gewohnte Umgangsformen würden durchbrochen und eingefahrene Deutungsmuster für soziales Handeln zumindest zeitweilig negiert. So entstünde Raum für ungewohnte Sehweisen, Aktionen und Beziehungen. Das Wiederbeleben der Fähigkeit zu spielen sei eine wichtige Voraussetzung für das Entstehen von Kreativität. (ebd.)

6.7.1. Zur Erschaffung und Veränderung von Werten

Otto Kruse sieht Kreativität als Chance, „Evaluationsroutinen [zu, d.V.] flexibilisieren.“ (Kruse 1997: 39) Alles menschliche Denken sei von Wertungen durchzogen. Dies beinhalte immer auch eine Reduktionen von Urteilen und Interpretationen auf irgendeine Form des elementaren Gegensatzes von gut und schlecht. „Wertungen sind immer polar.“

(ebd.) Zu denken sei an Pole wie z.B. gesund-krank, schön-hässlich, moralisch-unmoralisch, egoistisch-altruistisch, funktional-dysfunktional. „Grundpolaritäten dieser Art sind Ausgangspunkt für ein Universum von Werten, die im Denken, in Selbstbildern, Geschichten und Bewusstseinsprozessen zum Tragen kommen. Werte sind eng mit Überzeugungen, mit der Identität und der Wahrnehmung sozialer Sachverhalte verbunden.“ (ebd.)

Rosa spricht im Zusammenhang mit Wertungen von „kognitiven Landkarten“ (Rosa 2016: 215f.) und „Landkarten der Bewertung und des Begehrens.“ (Rosa 2016: 225f.) „Kognitive Landkarten [...] verzeichnen, was es gibt in der Welt und wie die Welt beschaffen ist, aber auch: worauf es dabei (für die Subjekte) jeweils ankommt, welche Haltung die jeweils richtige ist.“ (ROSA 2016: 216) Die persönliche Stellungnahme zur Welt wird „nicht in einfach-linearer, sondern nur in komplexer und oft widersprüchlicher Weise von den repulsiven und attraktiven Grundbewegungen der Angst und des Begehrens bestimmt.“ (Rosa 2016: 225) Die kognitiven Landkarten stehen in wechselseitiger Beziehung zu den Landkarten der Bewertung und des Begehrens (vgl. ebd.). Rosa unterscheidet zwischen „schwachen und starken Wertungen,“ (Rosa 2016: 226f.) wobei die starken Wertungen „substantielle ethische Konzeptionen“ (Rosa 2016: 227) darstellen, welche die Basis für die Bewertung (schwächerer) Wünsche und Entscheidungen bilden. Menschen geben an Hand starker Wertungen ihrem Leben Sinn und Richtung. (Rosa 2016: 228) „Resonanzerfahrungen [können, d.V.] möglicherweise nur dort gemacht werden, wo starke Wertungen involviert sind, denn erst sie [...] konfigurieren Weltausschnitte, die >mit eigener Stimme sprechen<, die uns antworten oder an uns appellieren (oder uns widersprechen) können.“ (Rosa 2016: 229) Rosa vermutet, dass Resonanzerfahrungen sich nur in Weltbegegnungen einstellen, bei denen starke und schwache Wertungen momenthaft übereinstimmen beziehungsweise wo beide Dimensionen unseres normativen Bezogenseins zugleich angesprochen werden und sich in Balance befinden. (Rosa 2016: 231)

Laut Kruse bietet Kreativität die Möglichkeit, Wertungen zu verändern, sie könne zur „Flexibilisierung von Werten“ (Kruse 1997: 39) beitragen. Ein Beispiel sei die Perspektiverweiterung im Rollenspiel: dort wird Rollentausch und Rollenvielfalt geübt, da können Menschen „viele unterschiedliche Rollen, Positionen, und Wertesysteme ausprobieren.“ (ebd.) „Starke Wertungen‘ können durch kreative Medien der Reflexion zugänglich gemacht werden und so gewünscht, kann über kreative Wege, sei es durch Spiel, Erzählung, Tanz, Bild oder Musik erneuernden Aspekten Ausdruck gegeben werden.

Zur Reflexion gehört die Auseinandersetzung und Flexibilisierung von Denk-Bildern und damit verbundenen Gefühls-Lagen. „In allen kreativen Verfahren finden sich Möglichkeiten, Emotionales zu reflektieren, mit sozialen Prozessen in Beziehung zu setzen und eigene Gefühlsbereiche zu explorieren, ebenso wie man die vielfältigen kognitiven Prozesse, die in die Emotionalität einbezogen sind, studieren kann.“ (Kruse 1997: 35) Kruse sieht die Emotionalität als einen Lernbereich, wie viele andere, in dem Wissen, Erfahrung, Reflexion und Diskurs nötig seien, um signifikante Erkenntnisfortschritte zu machen. (vgl. ebd.) Emotionen zu reflektieren ist ein wesentlicher Bestandteil der Supervision, und wenn es um die Veränderung oder Flexibilisierung unserer Werte geht, spielt die Auseinandersetzung mit unseren ‚Landkarten der Bewertungen und des Begehrens‘ eine wichtige Rolle.

5.7.2. *Konstruktivismus und Kreativität: der narrative Ansatz*

Der narrative Ansatz, in dem Erzählungen und Erzählart konstruktivistisch betrachtet werden, kann auch als kreatives Medium gesehen werden. „Gemeinsam ist allen narrativen Ansätzen, dass Veränderung nicht einfach Befreiung von alten Lasten, sondern Neukonstruktion ist. Im Vordergrund steht dabei die Konstruktion von Bedeutung. Geschichten, so der narrative Ansatz, sind der Stoff aus dem das Selbst besteht.“ (Kruse 1997: 30) Die Überarbeitung (*revision*) der Geschichten sei der wichtigste Motor von Veränderung. Im Kern gehe es darum, sich von alten Geschichten zu lösen und damit Raum für neue Geschichten zu schaffen. (vgl. Kruse 1997: 31) Die narrativen Ansätze seien jedoch insofern eingeschränkt, als sie allein auf Sprache als kreatives Medium setzten und Ausdrucksformen wie Bewegungen, Musik und Malen außer Acht ließen. „Expressivität und Spontaneität sind keine relevanten Themen in den narrativen Ansätzen. Expressivität bedeutet ja sprachlich unvermittelten Ausdruck von Gefühlen und impliziert, dass in den Emotionen sprachunabhängige Bedeutungen enthalten sind. Das ist in den narrativen Ansätzen zur Zeit nicht abbildbar, denn auch Gefühle sind dort immer sprachlich produzierte Gegebenheiten.“ (ebd.) Hier ist es wichtig, integrativ weiter zu denken – den Impuls der Neukonstruktion aufzugreifen und aus der Verengung eines rein sprachlichen, kognitiv-initiierten Ansatzes herauszuführen zu einer Sicht, die wechselseitigen Prozessen, in denen Gefühl mehr als eine Reaktion auf Denken ist, Erklärungsmuster und Raum bieten. „Ein kreativer Ansatz [kann, d. V.] die narrativen Fähigkeiten einer Person fördern, um damit die Verfügungsgewalt über ihre sprachliche Selbstverständigung zu erweitern. Und statt einzelne dysfunktionale Glaubenssätze zu

verändern, kann ein kreativer Ansatz die Fähigkeit fördern, Glaubenssätze zu erfinden und neuen Situationen anzupassen.“ (Kruse 1997: 36)

6.7.3. Die Instrumentalisierung des Begriffs Kreativität und ihre Rückeroberung

„In globalisierten Märkten kann den Konkurrenzdruck nur überstehen, wer innovativ ist. Kreativität ist zum Zauberwort der Ökonomie und Managementlehre geworden und ist zur Ressource Nummer eins in der Produkt- und Personalentwicklung avanciert.“ (Kruse 1997: 15) Der Begriff ‚Kreativität‘ wird für die Steigerungsorientierung instrumentalisiert und so breit und vielfältig genutzt, dass er meines Erachtens teilweise zurückerobert werden muss. Mir erscheint es wichtig, Kreativität mit „intrinsic[n, d.V.] Interessen und Selbstwirksamkeitserwartung“ (Rosa 2016: 269f.) in Verbindung zu setzen. „Subjekte wollen Resonanzen gleichermaßen *erzeugen* wie *erfahren*.“ (Rosa 2016: 270) Den Aspekt des „Erzeugens“ sieht Rosa in der „Psychologie der Selbstwirksamkeitserwartung“ (ebd.) verarbeitet; deren Kernidee darin bestehe, „dass es für die menschliche Handlungs- und Lernfähigkeit, aber darüber hinaus auch für das Eingehen und Aufrechterhalten sozialer Beziehungen und für die Lebenszufriedenheit insgesamt – und damit kurz: für die Qualität der menschlichen Weltbeziehung – entscheidend darauf ankommt, dass Subjekte sich zutrauen, Herausforderungen zu meistern, kontrolliert auf die Umwelt Einfluss nehmen und damit planvoll etwas bewirken zu können.“ (Rosa 2016: 271) Mit der Selbstwirksamkeitserwartung gehe das intrinsische Interesse gepaart, (vgl. Rosa 2016: 273) und je ausgeprägter beide seien, „desto grösser ist das Interesse, die Energie für und die Lust auf die Welt Dinge.“ (Rosa 2016: 274) Rosa sieht die positive Wirkung von Selbstwirksamkeitserfahrungen nicht darin, dass etwas ‚funktioniert‘, sondern mehr in ihrer resonanz- und beziehungsstiftenden Qualität. „Nicht die bewirkten *Ergebnisse* sind das Entscheidende, sondern die *Erfahrung* der sich im Prozess ergebenden *Wechselwirkung*.“ (ebd.) Der Einsatz kreativer Medien kann intrinsisches Interesse und Selbstwirksamkeitserfahrungen stimulieren und ermöglichen.

6.8. Methodisches II: Kreative Supervisionspraxis

*„Kreativität fängt da an, wo
der Verstand aufhört das
Denken zu behindern“*

(Ideecity)

Der aktive Einsatz kreativer Medien in der Supervision ist, wenn ich es richtig überschaue, bisher wenig genutzt und sicherlich wenig untersucht. Oft wird Kunst und Kreativität eher passiv genutzt, zum Beispiel darüber, Bilder(-karten) anzusehen, auszusuchen und dazu zu assoziieren, Metaphern und Kurzgeschichten anzuhören, und auf sich wirken zu lassen, eventuell selbst Fantasien zu entwickeln und sprachlich damit zu spielen. (vergleiche auch die Methoden, welche Reichel/Rabenstein: 2012 anbieten) Ist die Supervision überhaupt ein Setting für den aktiven, gestalterischen Umgang mit kreativen Medien? Schreyögg integriert „kreative Materialmedien [...] in der Integrativen Gestaltsupervision (1) bei der Rekonstruktion und Problemformulierung, (2) bei der weiterführenden Veränderungsarbeit zur Korrektur nicht-planmäßiger Deutungsmuster und (3) zur Erweiterung der Deutungs- und Handlungsmuster im Sinne von Expressionsförderung.“ (Schreyögg 2010: 284) Kreative Materialmedien seien z.B. Farbstifte, Puppen, Musikinstrumente usw. (vgl. Schreyögg 2010: 277) Das Adjektiv „kreativ“ deutet darauf, dass das Medium „dem Verwender neuartige Erfahrungen zu erschließen hilft.“ (vgl. Schreyögg 2010: 279) Schreyögg geht davon aus, dass sowohl „Deutungs- und Handlungsmuster individueller, interaktioneller als auch systemischer Art nicht nur sehr plastisch, also sensorisch zugänglich werden, Materialmedien lassen oft auch verändernde Wirkungen zu.“ (Schreyögg 2010: 291)

Ein Team gemeinsam ein Bild gestalten zu lassen, sie mit ihnen unvertrauten Musikinstrumenten ein Musikstück kreieren zu lassen, sie eine Geschichte darstellerisch improvisieren zu lassen, und dies inspiriert durch ein supervisionsrelevantes Thema, wie z.B. Zusammenarbeit, Macht, Konkurrenz, kann lustvoll eine Menge Material liefern, an dem reflexiv weitergearbeitet wird. In einer Einzelsupervision den/die Supervisand/innen den Lösungsweg malen zu lassen, kann zu überraschenden Erfahrungen und Erkenntnissen führen. Und eine Gruppe zum Thema Zeitdruck Szenen gestalten zu lassen, eröffnet viele

neue Perspektiven auf die Thematik.

Der Einsatz bildnerischer Aktivitäten, von Musikinstrumenten oder dramatischen Spiels erfordert Erfahrung mit dem entsprechenden Medium, alleine schon um die mögliche „Ladung“, die ein Medium in sich haben kann, einschätzen zu können und eine situationsgerechte Einschätzung über dessen Wirksamkeit zu haben. (vgl. Schreyögg 2010: 281f.) Und nicht zuletzt ist die sinnvolle Nutzung expressiver Medien immer auch mit der Person der Supervisor/in verbunden, denn nur wenn er/sie selbst Freude an der Expression mit Hilfe kreativer Medien habe, könne er/sie die Supervisand/innen für die Verwendung solcher Medien entsprechend anwärmen. (vgl. Schreyögg 2010: 292)

6.9. Psychodrama

Jakob Levy Moreno, Entwickler des Psychodramas, des Soziodramas und der Soziometrie hat der Spontaneität und der Kreativität eine zentrale Bedeutung für Veränderungsprozesse beigemessen. Morenos psychodramatisches Verfahren wird auch von Supervisor/innen genutzt. (vgl. Buer 2004) „Im Psychodrama können reale Begebenheiten aus Gegenwart oder Vergangenheit, zukünftige, mögliche oder imaginierte Begebenheiten gespielt werden. Das Rollenspiel kann der Rekonstruktion früherer Erfahrungen, der probenhalben Erfüllung langjähriger Wünsche, der Übung von Verhalten oder Vorbereitung zukünftiger Situationen dienen.“ (Kruse 1997: 27) Das Psychodrama sei eine Methode, in der Spiel, Begegnung, Kreativität und Spontaneität wesentliche Ingredienzen einer vielseitigen Praxis sind. Expressivität an sich habe dabei Bedeutung als Veränderungsmoment. (vgl. Kruse 1997: 28) Kruse betont, dass die Fähigkeit zu improvisieren und nicht in Routinen stecken zu bleiben, wesentliche Voraussetzung für die Lösung von Lebens- und Entwicklungsaufgaben sei. Spontaneität erfordert, dass Menschen ihren Gefühlen folgen können und kognitiv flexibel sind. (vgl. Kruse 1997:46) „Viele Menschen besitzen zwar Spontaneität, trauen ihr aber nicht und greifen in schwierigen Situationen eher auf alte Lösungsmuster zurück, statt sich von Spontaneität tragen zu lassen.“ (ebd.) Moreno war in erster Linie Praktiker - seine Theorie ist von Nachfolgern be- und überarbeitet worden, um das Psychodrama theoretisch zu untermauern und wissenschaftlich zugänglich zu machen. (vgl. von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 206) Zu den Grundannahmen des Psychodramas gehören unter anderen auch folgende:

„ - Menschliche Entwicklung ist untrennbar gebunden an zwischenmenschliche Beziehungen [...].

- Die in der Beziehung wirksame Interaktion vollzieht sich im Handeln. Handeln ist für

die menschliche Entwicklung konstitutiv.

- Spontaneität, die als energetisches Potential Handlungen auslösen kann [...], erzeugt die Möglichkeit neuer Erfahrung. Sie ist für kreative, neuartige Handlungen konstitutiv.

- Rollen ermöglichen im Idealfall eine Koordination von somamotorischer Aktivität, affektiver Gestimmtheit sowie kognitiv und interpersonal vermittelter situativer Einschätzung der >Stimmigkeit< des eigenen Verhaltens. Sie bleiben im Idealfall derartig flexibel, dass sie auf Veränderungen im Beziehungsgeschehen durch Verhaltensanpassung adäquat antworten können.“

(von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 363)

Im Psychodrama werde der Blick auf die Potenziale für spontanes, kreatives und authentisches Handeln gerichtet, mit dem Ziel, diese im Psychodrama zu aktivieren. (vgl. von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 207) ‚Rollenkonserven‘ (damit sind geformte, stabile Rollen gemeint) werden durch Spontaneität quasi aufgeweicht und kreativ zu einer neuen Rollenkonserve umgeformt. (vgl. von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 209)

Morenos Praxis entstand aus einer umfassenden Kosmos- und Weltphilosophie, in der „Kreativität als > Ursubstanz< [...] allen schöpferischen Prozessen im Universum zugrunde liegt.“ (von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 208) Ähnlich wie Rosa ging es Moreno um gesamtgesellschaftliche Aspekte. „Die Arbeit mit dem Psychodrama will [...] individuelle und [Unterstreichung durch Verfasserin], gesellschaftliche Erstarrungen auflösen um neue (spontane) und dem Kontext adäquate (kreative) Reaktionen auf gegebene Problemstellungen zu entwickeln.“ (von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 210)

Morenos Verständnis von Begegnung und Rosas Resonanzkonzept haben Berührungspunkte. Sowohl Moreno als auch Rosa geben der ‚Zwischen-Menschlichkeit‘ eine große Bedeutung; Moreno sprach zum Beispiel eher von „Zweifühlung“ (von Amelen/Gerstmann/Kramer 2009: 212) als von Einfühlung, und nannte dies auch „Tele“ (ebd.) Von Amelen, Gerstmann und Kramer zitieren Moreno: „Tele ist ein elementares Verhältnis (...), das sowohl zwischen Individuen, als auch zwischen Individuen und Gegenständen bestehen kann und im Menschen von der Geburt an allmählich einen Sinn für zwischenmenschliche Beziehung entwickelt. Tele kann daher als die Grundlage aller gesunden zwischenmenschlichen Beziehungen (...) angesehen werden.“ (ebd.)

Rosa betont ebenfalls die Bedeutung des Beziehungsgeschehens: „Die Vorstellung, dass Menschen selbstinterpretierende Wesen sind, impliziert, dass ihre Weltbeziehungen niemals schlechthin gegeben sind, sondern in individuellen und kulturellen Deutungsprozessen stetig artikuliert, re-konstituiert, verhandelt und transformiert werden.

Sie bedeutet zugleich, dass Selbstinterpretationen immer und notwendig auch Weltinterpretationen sind und umgekehrt: Selbst und (wahrnehmbare) Welt sind keine der Beziehung vorgängigen Entitäten, sie formen sich im Relationsgeschehen.“ (Rosa 2016: 215) „Der Sinn für das Selbst [ist, *d.V.*] durchaus selbst schon beziehungsweise erst das Ergebnis von Beziehungs- und Begegnungsprozessen; er bildet sich heraus als Folge von psychischen und physischen Berührungen oder Resonanzen.“ (Rosa 2016: 216)

Eine weitere Übereinkunft zwischen Morenos Praxis und Rosas Konzeption sehe ich in der jeweiligen Bedeutung, die sie der Körperlichkeit des Menschen zusprechen. Im Psychodrama spielen Körperlichkeit und Körperhaltung, sowie sprachliche Redewendungen, die Körperlichkeit metaphorisch beinhalten, eine wichtige Rolle. Rosa widmet der „körperliche[n, *d.V.*] Weltbeziehung“ (Rosa 2016: 83) viel Aufmerksamkeit, da sich „Subjekte stets als in *eine Welt gestellt* erfahren, in der sich physische, soziale, emotionale und kognitive Bedeutungen konstitutiv überlagern.“ (ebd) Dass zum Beispiel „die menschliche Haut [...] eine gleichsam doppelseitige Resonanzmembran bildet, welche die Beziehung zwischen Körper und Welt einerseits und zwischen >Person< und Leib andererseits vermittelt und zum Ausdruck bringt, [scheint, *d.V.*] nahezu vollständig in kulturelle Vergessenheit geraten zu sein.“ (Rosa 2016: 89) Die Augen als Spiegel der Seele, die Haut als Repräsentant des Austausches zwischen Innen- und Außenwelt; Körperlichkeit auszublenden bedeutet einen wesentlichen Teil menschlicher Existenz zu ignorieren. (vgl Rosa 2016: 88ff.) „So wie die Stimme eines Menschen oder sein Blick Grundzüge seiner Welthaltung und Welterfahrung (und ihrer Störungen) zum Ausdruck bringen, die sich als eine >Grammatik des Blicks und der Stimme< potentiell entschlüsseln lassen, so offenbaren auch die Art und Weise, wie jemand sich im Raum bewegt und platziert, seine Körperhaltung und sein Bewegungscharakter, wie er oder sie sich zur Welt stellt und zu ihr verhält und wie er oder sie sich *in der Welt* wahrnehmen.“ (Rosa 2016: 122f.)

6.10. Methodisches III: Psychodramatische Supervisionspraxis

„Handeln ist heilender als Reden“

(Jakob Levy Moreno)

Das Psychodrama bietet verschiedene psychodramatische Arrangements, d.h. Arbeitsformen, von denen einige in Einzel-, Team- oder Gruppensupervision eingesetzt werden können, wie z.B. der Rollentausch, die Vignette, das Rollenspiel und das Stegreif- oder Improvisationsspiel. Einige Arbeitsformen, die in der systemischen oder psychodramatischen Arbeit genutzt werden, sind beinahe identisch, so kann eine Aufstellung des ‚inneren Teams‘ auch ein szenisches Spiel mit den unterschiedlichen innerlichen Rollen sein. Allerdings würde ein/e Psychodramatiker/in Supervisand/innen vermutlich stärker zu einer expressiveren Darstellung der unterschiedlichen inneren Rollen einladen, und eventuell die Technik des Maximierens (‚übertriebene‘ Expression stimulierend) einsetzen, um die Supervisand/innen einzuladen, stärker in Kontakt mit ihren Gefühlen zu kommen und diese zum Ausdruck zu bringen.

Der Einfachheit halber spreche ich im folgenden Textabschnitt sowohl von Team- als Gruppeneignung einiger Methoden, wobei Teams eine sehr spezifische Gruppe sind, und mit großer Achtsamkeit geschaut werden muss, in welchem Team, welche Arbeitsform wohl oder nicht sinnvoll eingesetzt werden kann.

Der Rollentausch als zentrales Element des Psychodramas kann in Einzel-, Team- und Gruppensupervisionen eingesetzt werden und ist die Einladung an Supervisand/innen, sich mit den unterschiedlichen Rollen, die in einer inneren oder äußeren Szenerie bestehen zu identifizieren. Der Rollentausch bietet einen emotionalen und rationalen Perspektivwechsel, welcher in der Regel ein neues Licht auf die Fragestellung der Supervisand/innen wirft und zu neuen Handlungsimpulsen führt.

Die Vignette kann in Gruppen- und Teamsupervisionen eingesetzt werden. Sie ist ein von dem/der Supervisand/in modulierte Standbild (welches mit Hilfe von Mitspieler/innen als ‚Modellmasse‘ gestaltet wird), in der Körperhaltung und Mimik eine zentrale Rolle spielen. Die dargestellten Rollenfiguren erhalten im Rollentausch jeweils einen wesentlichen Satz, der die Bedeutung, die diese Figur im Erleben des/der Supervisand/in hat auf den Punkt bringen soll. Die Betrachtung der Vignette mit ihren spezifischen körperlichen und verbalen Ausdruck kann bei Supervisand/innen Einsichten und

veränderte Perspektiven initiieren.

Im Rollenspiel können unter anderem neue Handlungsimpulse szenisch erprobt und von dem/der Supervisand/in gewünschtes Verhalten geübt werden. Das Feedback der anderen Teilnehmer/innen kann hier besonders unterstützend und hilfreich sein. Im Rollenspiel sind die Rollen vorab besprochen, teilweise selbst von dem/der Supervisand/in als Protagonist/in eines Spieles vorgespielt. Ein/e Protagonist/in ist Hauptdarsteller/in in dem Sinne, dass ihre Fragestellung im Psychodrama bearbeitet wird.

Im Stegreif- oder Improvisationsspiel, wird ohne feste Rollenvorgabe der Phantasie und den inneren Bildern darstellerisch Raum gegeben, was zu überraschenden, spontanen Einsichten und Impulsen führen kann.

Techniken wie das **Hilfs-Ich**, das **Doppeln** und das **Sharing** stärken das Vertrauen und die Empathie zwischen Supervisand/innen, und meines Erachtens sind diese Kräfte nötig, will Reibung und Unterschiedlichkeit zur Resonanz führen und nicht in Entfremdung erstarren. Das zentrale Hilfs-Ich ist die Rolle, die den/die Fragestellerin darstellt und aus dieser Position Feedback geben kann. Doppeln kann jede/r Zuschauer/in im Psychodrama, der/die aus der Einfühlung mit dem/der Protagonist/in ein bisher vielleicht unterbeleuchtetes Gefühl zum Ausdruck bringen möchte. Dafür stellt er/sie sich kurzfristig neben den/die Protagonist/in, und äußert aus der Identifikation mit dessen/deren Rolle seine/ihre Wahrnehmung. Im Sharing, dem abschließenden Gruppengespräch, ist jede/r Supervisand/in eingeladen, mit den Erfahrungen des/der Protagonist/in vergleichbare persönliche Erlebnisse zu äußern, was für den Fragesteller eine positiv relativierende und verbindende Wirkung hat, er/sie ist Mensch unter Menschen.

Sowohl in der standbildnerischen wie auch in der szenischen Gestaltung von Fragestellungen wird der **Körper** bewusst ‚eingesetzt‘, oder weniger instrumentell formuliert: ‚er- und gelebt‘. Psychodramatiker/innen achten auf Körperhaltungen der Spieler/innen und erfragen regelmäßig Körperwahrnehmungen. Mentale ‚Haltungen‘ der Protagonist/innen werden verkörpert dargestellt, reflektiert und modelliert.

Atem- und Körperübungen können jederzeit in Supervision integriert werden, um Aufmerksamkeit für Körperwahrnehmungen, Konzentration, Wachheit und Unterbrechungen zu stimulieren.¹¹

¹¹ Diese Erläuterungen basieren auf meiner Ausbildung zur Psychodrama-Leiterin am Münsteraner Psychodrama Institut (1994-1999)

7. Das Konglomerat

Das Raum bieten für resonierende Beziehung, das systemisch-konstruktivistisch orientierte Lernverständnis und Kreativität integrierende Methoden bilden ineinander verflochten eine inspirierende Basis für mein supervisorisches Handeln. Das Eingehen der Beziehung ist dabei meines Erachtens die erste Voraussetzung für gelingende Supervision. Hierzu gehört neben dem lösungsorientierten, aktiven Einsatz unterschiedlichster Methoden das ‚pathische‘ sich öffnen und berühren lassen - und wohl auch das einfach mal aushalten und mit-fühlen unterschiedlichster nicht lösbarer Situationen.

Abschließende Gedanken

„Hätte man im Mittelalter gesagt, wir schaffen es, dass eine halbe Million Menschen gleichzeitig in der Luft sind, hätten alle gesagt, das ist völlig ausgeschlossen, vergiss es. Wenn wir diese Aufgabe lösen konnten, können wir uns auch den Steigerungszwängen entziehen“

(Hartmut Rosa im Gespräch mit Harald Lesch, Lesch 2017: 391)

Hartmut Rosa lädt ein, das kaum oder gar nicht Vorstellbare in den Bereich des Möglichen hinein zu denken. Rosa sagt, dass viele Menschen das Problem hätten, dass sie sich die Zukunft nur als Verlängerung oder als Steigerung des Gegenwärtigen vorstellen könnten. Er selbst halte es jedoch für möglich, „dass einfach etwas ganz Neues entsteht.“ (ebd.) „Jede Gesellschaft ist als eine soziale Formation dadurch bestimmt, dass sie die Weltbeziehungen der Subjekte [...] formt und vorstrukturiert und dabei spezifische kulturelle Resonanzräume beziehungsweise Resonanzsphären schafft, in denen die Gesellschaftsmitglieder ihre mehr oder minder individuellen Resonanzachsen entdecken und ausbauen können.“ (Rosa 2016: 331) Ich habe versucht, in meinen Ausführungen zu vermitteln, dass Supervision einen Raum bieten kann, in dem Resonanz und Resonanzachsen im Arbeitsfeld gefördert werden. Supervisor/innen können durch Reflexion einen Beitrag zur Beziehungs- und Inhaltsqualität in der Arbeit liefern. Rosas Gesellschaftskritik regt einen kritischen Blick auf (Erwerbs-)Arbeit an, und für mich gilt es, immer wieder aufs Neue auszuloten, wie ich mit den Steigerungszwängen als Supervisorin in der Praxis der Sozialen Arbeit umgehe. Sein Gedankengut hat sich in Kombination mit anderen Autoren für mein Supervisionskonzept als sehr inspirierend erwiesen. Es bietet mir, zusätzlich zu der gesellschaftskritischen Perspektive, eine Basis für meine ethische Haltung in der Supervision. Und nicht zuletzt finde ich in seinem Gedankengut Anregungen und Legitimierung für meine methodische Ausrichtung in der Supervision. In meinem Vorwort sprach ich von meiner Sehnsucht nach sinnvollen Perspektiven und Optimismus für unsere Zeit. Ich bin persönlich eher pessimistisch, was die gesellschaftliche Entwicklung angeht, schätze jedoch gleichzeitig die mir in dieser Thesis erarbeitete relativierende Sichtweise. Sowohl Rosas Analyse gegenwärtiger, an der

Steigerungslogik orientierter Kultur, als auch die Ausrichtung auf ‚Resonanz‘ als Beziehungsqualität erlebe ich als erfrischend und stärkend. Bin ich durch diese Erfahrung in meinen Ausarbeitungen zu unkritisch gegenüber Rosas Konzepten? Vielleicht ja. Ich bin zurzeit einfach nicht bereit, zu nörgeln.

Zum Ende seiner Ausführungen zur ‚Resonanz‘ schreibt Hartmut Rosa, dass was wir aktuell bräuchten, „eine spürbare, fühlbare Vision einer anderen Weltbeziehung“ (Rosa 2016: 736f.) sei. Gerald Hüther spricht aus der Perspektive der Neurobiologie von der „Macht der inneren Bildern - wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern.“ (Hüther 2015) Einer seiner Kerngedanken ist es, dass unsere Vorstellungen Einfluss haben auf die Wirklichkeit, eine Annahme, die sich auch systemische Supervisor/innen zu Nutzen machen, wenn sie Supervisand/innen fragen, konkrete Bilder und Vorstellungen zu Lösungen zu entwickeln. Hüther benennt als eine Lösungsstrategie für die aktuellen, globalen Probleme, den Versuch, „gemeinsame, für alle Menschen und alle Gemeinschaften unterschiedlichster Herkunft und unterschiedlichster Entwicklungsstandards gleichermaßen gültige und attraktive Visionen zu schaffen, ein sich global verbreitendes und im Gehirn aller Menschen verankertes inneres Bild zu erzeugen. Ein Bild, das zum Ausdruck bringt, worauf es im Leben, im Zusammenleben und bei der Gestaltung der Beziehungen zur äußeren Welt wirklich ankommt: auf Vertrauen, auf wechselseitige Anerkennung und Wertschätzung, auf das Gefühl und das Wissen aufeinander angewiesen, voneinander abhängig und füreinander verantwortlich zu sein.“ (Hüther 2015:104)

Für Supervisor/innen, wie auch für alle, die an Veränderung und Lernen interessiert sind, ist der Ansatz, über Visionen Entwicklung zu stimulieren, wertvoll. Visionen finden ihre Nahrung in Hoffnungen, Träumen und Sehnsüchten – in Herzensangelegenheiten. Wenn Visionen keine Hirngespinnste bleiben sollen brauchen sie Hand und Fuß. Supervision kann hier einen Beitrag liefern.

*Nicht müde werden
sondern dem Wunder
leise
wie einem Vogel
die Hand hinhalten.*

(Hilde Domin

- Alsdorf, N. (2013). „Da würde ich mir um die Jüngeren im Moment mehr Sorgen machen“ Selbstfürsorge und Generation. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen* (S. 100-112). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Amelen, F. von, Gerstmann, R. & Kramer, J. (2009). *Psychodrama*. (2. Überarbeitete Auflage). Heidelberg: Springer Medizin.
- Arnold, R. (2012). *Ich lerne, also bin ich. Eine systemisch-konstruktivistische Didaktik*. (2. Auflage). Heidelberg: Carl-Auer.
- Baur, J. (2015). Spätmoderne Selbstoptimierungskultur und ihre Bedeutung für die Supervision - eine Mehrebenenperspektive. In J. Baur, P. Berker & M. Nemann (Hrsg.), *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven*. (S. 187-207). Opladen: Barbara Budrich.
- Beumer, U. (2011). Führung. In R. Haubl & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. (S. 27-37). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Beumer, U. (2013). „Hetzen, hetzen, hetzen“ Permanente Veränderungen. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 19-34). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (Hrsg.) (2004). *Praxis der psychodramatischen Supervision. Ein Handbuch*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS.
- Buer, F. & Schmidt-Lellek, C. (Hrsg.) (2008). *Life – Coachin. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2008a). Glücklich sein. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.). *Life – Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. (S. 37-53). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2008b). Die Lage der professionellen Beziehungsarbeiter. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.). *Life – Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. (S. 37-53). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2008c). Sinn suchen. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.). *Life – Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. (S. 37-53). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2008d). Verantwortung übernehmen. In F. Buer & C. Schmidt-Lellek (Hrsg.). *Life – Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. (S. 37-53). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Buer, F. (2010). *Psychodrama und Gesellschaft. Wege zur sozialen Erneuerung von unten*. Wiesbaden: VS.
- Butterwegge, C. (2014). *Krise und Zukunft des Sozialstaates*. (5. Überarbeitete Aufl.). Wiesbaden: Springer VS.
- Curiger, M. (2016). Supervision als Theorie, Format, Konzept, Schule, Instrument, Methode? Ja, was denn nun? Ein strammer Marsch durch die unterschiedlichen Verständnisse von Supervision im deutschsprachigen Raum. *DGSv Journal Supervision*, 2016, (4), 3-4.
- Daser, B. (2011). Kollegialität. In R. Haubl & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. (S. 38-45). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Daser, B. & Kerschgens, A. (2011). Selbstfürsorge. In R. Haubl & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen*

- Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit.* (S. 57-67). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- DGSv (2003) *Ethische Leitlinien*. Aufgerufen am 14. September 2016 unter <http://www.dgsv.de/supervision/ethische-leitlinien/>
- DGSv (2010). *Qualitätsverfahren der DGSv*. Aufgerufen am 14. September 2016 unter <http://www.dgsv.de/dokument/demo-qualitaetsverfahren/>
- DGSv (2012). *Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. – ein Qualitätsrahmen für Supervision und Beratung*. Aufgerufen am 14. September 2016 unter <http://www.dgsv.de/dokument/qualitaetsrahmen-supervision-und-beratung-2/>
- DGSv (2017). *Supervision/ Coaching*. Zuletzt Aufgerufen am 23. Januar 2017 unter <http://www.dgsv.de/supervision/>
- Domin, H. & Andreas Felger. (2006). *Wer es könnte. Hilde Domin Gedichte. Andreas Felger Aquarelle*. (4. Auflage). Hünfelden: Präsenz Kunst & Buch.
- Ebbecke-Nohlen, A. (2009). *Einführung in die systemische Supervision*. (3. Auflage). Heidelberg: Carl Auer.
- Effinger, H. (2015). Supervision 2025. Eine Vision in sieben Teilen. 3. Herbert Effinger. Über Supervision, Soziale Arbeit und eine doppelte Flucht. *DGSv Journal Supervision*, 2015, (3), 10-11.
- Fellermann, J., & Leppers, M. (Hrsg.) (2001). *Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision*. Münster: Votum Verlag.
- Fellermann, J., Lentze, A., & Leppers, M. (2012). *Supervision ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit*. Aufgerufen am 14. September 2016 unter <http://www.dgsv.de/supervision/>
- Fritsch, J. (2011). Supervision 2008: Schlaglichter auf Veränderungen in der Profession. In R. Haubl & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. (S. 68-74). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fuchs, S.M. (2013a). Stichprobenmerkmale. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf, N. & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 9-16). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Fuchs, S.M. (2013b). „Das kann man ja alles nicht messen“ Leistung und Erfolg. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 43-48). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gronemeyer, M. (2012). *Wer arbeitet sündigt. Ein Plädoyer für gute Arbeit*. Darmstadt: Primus.
- Gröning, K. (2015). Supervision 2025. Eine Vision in sieben Teilen. 2. Katharina Gröning. Über Supervision und ihren gesellschaftlichen Auftrag. *DGSv Journal Supervision*, 2015, (3), 9.
- Handrich, C. (2011). Professionalität und Qualität der Arbeit. In R. Haubl & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. (S. 11-17). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Handrich, C. (2013). „Gute Arbeit ist, wenn ich Anerkennung bekomme“ Professionalität und gute Arbeit. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 49-61). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Haubl, R. & Voss, G.G. (Hrsg.) (2011). *Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R. (2013a). „Inseln schaffen...“ Praxis der Selbstfürsorge. In R. Haubl, G.G.Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 65-78). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R. (2013b). „Wer hat wann welche Verantwortung, wer hat wann welchen Einfluss?“ Supervision als Praxis der Selbstfürsorge. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 120-123). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R. (2013). Resilienzfaktoren einer salutogenen Organisationskultur. In R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität* (S. 183-199). Frankfurt: Campus.
- Haubl, R. & Fuchs, S.M. (2013). „Beschäftigte leiden darunter, wenn sie gezwungen werden, unprofessionell zu arbeiten“ Selbstfürsorge und intrinsischer Arbeitsmotivation. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 79-82). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Haubl, R. & Voss, G.G. (2013). Einleitung. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 7-8). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Hausinger, B. (2008). Supervision: Organisation – Arbeit – Ökonomisierung. Zur Gleichzeitigkeit des Ungleichzeitigen in der Arbeitswelt. In G. Günter Voss (Reihenhrsg.), *Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft. Band 15*. München: Rainer Hampp.
- Hausinger, B. (2013). Riskante Arbeitswelten – Die Expertise der Supervision. In R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. (S. 76-104). Frankfurt: Campus.
- Hüther, G. (2015). *Die Macht der inneren Bilder. Wie Visionen das Gehirn, den Menschen und die Welt verändern*. (9. Ausgabe). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ideecity, aufgerufen am 25. Januar 2016 unter <https://handwerkskunst4073.jimdo.com/aussteller/anmeldung-aussteller/>
- Kahlert, B. (2013). „Macht mal, wie ihr es hinkriegt“ Führungskompetenz. In R. Haubl, G.G. Voss, N. Alsdorf & C. Handrich (Hrsg.), *Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen*. (S. 35-42). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kerschgens, A. (2013). Selbstfürsorge und Geschlechterverhältnisse. In R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität*. (S. 159-182). Frankfurt: Campus Verlag GmbH.
- King, V. (2013). Zeitgewinn und Selbstverlust in verdichteten Arbeits- und Lebenswelten. Oder: wie übersetzen sich Veränderungen gesellschaftlicher Praxis in psychosoziale Belastungen? In R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante*

- Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität.* (S. 140-158). Frankfurt: Campus.
- Krapohl, L. (2008). Systemisch-konstruktivistische Supervision – Supervision in einer veränderten Zukunft. In L. Krapohl, M. Nemann, J. Baur & P. Berker (Hrsg.), *Supervision in Bewegung. Ansichten-Aussichten.* (S. 159-182). Opladen: Barbara Budrich.
- Krapohl, L. (2015). Persönliche Ansichten und Einsichten zur Ökonomisierung der Bildung und des Sozialen und ihren Folgen für die Supervision. In J. Baur, P. Berker & M. Nemann (Hrsg.), *Supervision in Beobachtung. Forschungs und praxisbezogene Perspektiven.* (S. 19-25). Opladen: Barbara Budrich.
- Kruse, O. (1997). Kreativität und Veränderung. Modellvorstellungen zur Wirksamkeit kreativer Methoden. In O. Kruse (Hrsg.), *Kreativität als Ressource für Veränderung und Wachstum. Kreative Methoden in den psychosozialen Arbeitsfeldern. Theorien Vorgehensweisen, Beispiele.* (S. 13-53). Tübingen: dgvt
- Lentze, A. (2010). *Qualitätsverfahren der DGsv.* Zugriff am 14. September 2016 unter <http://www.dgsv.de/supervision/>
- Lentze, A., Fellermann, J. (2012). *Die deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. – ein Qualitätsrahmen für Supervision und Beratung.* Aufgerufen am 14. September 2016 unter <http://www.dgsv.de/supervision/>
- Lesch, H. & Kamphausen, K. (2017). *Die Menschheit schafft sich ab. Die Erde im Griff des Anthropozän.* München/Grünwald: Komplett-Media.
- Nemann, M. (2015). Wider die Tyrannei des Erfolgs und der Machbarkeit – Supervision im Horizont eines christlichen Menschenbildes. In J. Baur, P. Berker & M. Nemann (Hrsg.), *Supervision in der Beobachtung. Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven.* (S. 131-139). Opladen: Barbara Budrich.
- Nietzsche, F. *Also sprach Zarathustra? Ein Buch für alle und keinen - Kapitel 20.* Aufgerufen am 29. Oktober 2016 unter <http://gutenberg.spiegel.de/buch/-3248/20>
- Osterhammel, J. (2011). *Die Verwandlung der Welt. Eine Geschichte des 19. Jahrhunderts.* (Sonderausgabe). München: C.H. Beck.
- Reichel, R. & Rabenstein R. (2012). *kreativ beraten. Methoden Modelle, Strategien für Beratung, Coaching und Supervision.* (5. Aufl.). Münster: Ökoptia Verlag.
- Rilke, R.M. (2004). *Rilke Reloaded. Gesammelte Gedichte. Der Reader zum Rilke Projekt.* München: Goldmann.
- Rosa, H. (2014). *Beschleunigung und Entfremdung.* (4. Aufl.). Berlin: Suhrkamp.
- Rosa, H. (2016). *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung.* Berlin: Suhrkamp.
- Seithe, M. (2012). *Wie viel Ökonomisierung verträgt die soziale Arbeit?* Aufgerufen am 21. September 2016 unter <http://zukunftswerkstatt-soziale-arbeit.de/vortraege/wie-viel-oekonomisierung-vertraegt-die-soziale-arbeit-gilde-soziale-arbeit-e-v-2012/>
- Seithe, M. (2015). *Problematische Entwicklungen in der Sozialen Arbeit in Zeiten des Neoliberalismus.* Aufgerufen am 21. September 2016 unter <http://zukunftswerkstatt-soziale-arbeit.de/2015/11/22/907/#more-907>
- Schreyögg, A. (2010). *Supervision. Ein integratives Modell.* (5. erweiterte Auflage). Wiesbaden: VS.
- Valentic, Z. & Rosa, H. (2015). *Philosophisches Experiment.* Aufgerufen am 16. Januar 2016 unter <https://www.youtube.com/watch?v=YjDAzbqZiDU>
- Voss, G.G. (2011). Strukturwandel der Arbeit. In R. Haubl & G.G. Voss (Hrsg.) (2011), *Risikante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit.* (S. 51-56). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- Voss, G. & Handrich, C. (2013). Ende oder Neuformierung qualitätsvoller und professioneller Arbeit? In R. Haubl, B. Hausinger & G.G. Voss (Hrsg.), *Riskante Arbeitswelten. Zu den Auswirkungen moderner Beschäftigungsverhältnisse auf die psychische Gesundheit und die Arbeitsqualität.* (S. 107-139). Frankfurt: Campus.
- Volk, T. (2011). *Unternehmen Wahnsinn. Überleben in einer verrückten Arbeitswelt.* München: Kösel-Verlag.
- Weigand, W. (2015). Supervision 2025. Eine Vision in sieben Teilen. 7. Wolfgang Weigand. Über ein waches, kritisches gesellschaftliches Bewusstsein. *DGSv Journal Supervision*, 2015, (3), 16-17.
- Yalom, I.D. (2010). *In die Sonne schauen. Wie man die Angst vor dem Tod überwindet.* München: btb.

Danksagung

Ich danke allen, die mich bei der Erarbeitung der Masterthesis unterstützt und begleitet haben. Prof. Dr. Lothar Krapohl hat mit seinen Rückmeldungen mein Vertrauen in meine Fähigkeit, dieses Projekt gut zu meistern, unermüdlich gestärkt. Prof. Dr. Christiane Rohleder hat mich dabei unterstützt, meine Gedankengänge logisch und somit verständlich darzustellen, sie hat meine Neigung zu Schachtelsätzen gedämpft und mir geholfen, meine Sprache, wo nötig, zu korrigieren.

Im Herbst 2016 habe ich jeweils mit einer Supervisorin und einem Supervisor, die beide schon langjährige Supervisionserfahrungen aufgebaut haben, ein Interview geführt. Themenschwerpunkte waren, ob sie Supervision als Resonanzraum erfahren, und inwiefern (und so ja, wie) sich ihre Supervisionspraxis in den Jahren ihrer Tätigkeit durch gesellschaftliche Bedingungen verändert hat. Letztlich war ich nicht mehr in der Lage, die Ergebnisse der Interviews in die Masterthesis zu integrieren. Jedoch möchte ich an dieser Stelle nochmals meinen herzlichen Dank für diese inspirierenden Gespräche zum Ausdruck bringen.

Meinem Lebensgefährten Frans Bernaerts verdanke ich sowohl technische Unterstützung - er hat im letzten halben Jahr meine Arbeit am Laptop mehrmals gerettet -, als auch Inspiration durch Gespräche über Inhalte meiner Arbeit. Nicht zuletzt hat er meinen Arbeitseifer unterstützt, indem er ohne Klage hinnahm, dass ich deutlich mehr Zeit mit der Masterthesis, als mit ihm verbrachte.

Ich danke allen Kolleg/innen und Freundinnen, die mich ebenfalls unterstützt haben, sei es durch Buchtipps, Word-Programm Hilfe, oder das Lesen des ein oder anderen Kapitels.

