

Professionelle Präsenz in Coaching und Beratung sowie mögliche Auswirkungen situativer Kräfte

Cornelia Hennecke

Zusammenfassung

Der Artikel setzt sich mit dem Begriff der professionellen Präsenz auseinander und beschreibt mögliche Auswirkungen situativer Kräfte auf professionelles Handeln. Die Ausführungen laden die Leser ein, Möglichkeiten und Begrenzungen im eigenen professionellen Handeln im Beratungskontext zu reflektieren, diese anzuerkennen und den eigenen Spiegel der Verführungen zu putzen, um sich selbst und anderen als eine sorgfältige und kritische Beteiligte und BeobachterIn zur Verfügung zu stehen. Einige orientierende Fragen bieten dabei Perspektiven für einen bewusst gestalteten Reflexionsprozess professionellen Handelns als Therapeutin, Beraterin oder Coach an.

Einführung

Der Begriff der professionellen Präsenz beschreibt zwei Ebenen des professionellen Handelns: (1) das Da-Sein im Sinne von gegenwärtig, möglichst mit ‚Haut und Haar‘, also in allen Sinnesqualitäten an-wesend sein und (2) sich dabei professionell verhalten, d. h. sich über das Handeln in der professionellen Rolle bewusst zu sein, sich selbst und alles, was gerade geschieht, zu beobachten und darüber nachzudenken, was man hier eigentlich gerade tut bzw. auch nicht tut.

Alle, deren tägliches Geschäft dies als TherapeutIn, BeraterIn oder Coach ist, wissen, dass man in diesem professionellen Tun genau genommen etwas ‚über Eck‘ tragen‘ muss: man kann eigentlich nicht wirklich gleichzeitig spüren und dabei darüber nachdenken, was man gerade erlebt und tut. Und man kann sich auch nicht nicht verhalten (So wollten wohl Watzlawick und Luhmann verstanden werden). Es ist deshalb als Lernaufgabe zu verstehen, professionelles Handeln im Bewusstsein dieses Dilemmas zu organisieren. Gleichmaßen befinden wir uns damit auch im ‚inneren Feld‘ systemischen Denkens und Handelns: als Beteiligte in einem (Beratungs-)system (scheinbar) gleichzeitig uns und Andere zu beobachten, zu bewerten und zu handeln sowie mit den dabei entstehenden Ideen den Prozess der Interaktion zu speisen und verantwortlich zu führen bzw. dafür einen geeigneten Rahmen anzubieten.

Damit aber nicht genug: Kontextbedingungen beeinflussen Menschen dabei situativ in ihrem individuellen Tun, in ihren Überzeugungen und Haltungen. Diese Bedingungen ver-

mögen es, sich auf die persönliche bzw. professionelle Präsenz der BeraterIn auszuwirken. In professionellen Zusammenhängen haben wir demzufolge die Verantwortung, all unsere Sinne und Werkzeuge zu gebrauchen und zu trainieren, um nach Möglichkeit als Person anwesend und für unser Gegenüber erkennbar zu sein. Dabei gilt es, das Geschehen mit hoher Aufmerksamkeit zu verfolgen, eigenes Verhalten und Ideen über Beobachtetes, Dynamiken im Prozess, ggf. Gefahren zu reflektieren und – soweit möglich – in unser Handeln einzubeziehen.

Die folgenden Ausführungen laden ein, Möglichkeiten und Begrenzungen im eigenen professionellen Handeln als BeraterIn oder Coach zu reflektieren, diese anzuerkennen und den eigenen Spiegel der Verführungen zu putzen, um sich selbst und anderen als eine sorgfältige und kritische Beteiligte und BeobachterIn zur Verfügung zu stehen.

Fundstücke zum Konstrukt der Präsenz

Nun können Sie einigen Recherchen aus unterschiedlichen Bereichen zum Konstrukt der Präsenz folgen und dabei auch der Frage ein wenig Raum geben, welche subjektiven Bilder sich für Sie damit verbinden.

Durch die Arbeiten und Ideen von Haim Omer und Arist von Schlippe zur Wiederherstellung und Stärkung elterlicher Präsenz rückte der Begriff der Präsenz in den letzten Jahren in der systemischen Welt mehr in den Vordergrund, zunächst für das Verständnis des Verlustes und der Möglichkeiten zu Wiederherstellung und Stärkung der Präsenz von Müttern und Vätern in der Elternrolle. Dabei lieferten die Ideen, Haltungen und Methoden aus dem politischen Feld des gewaltlosen Widerstandes eine Fundgrube für die Übertragung dieser Erfahrungen in den Kontext der Krisenintervention in familiären Systemen, um mit Eltern an der Stärkung ihrer Handlungsfähigkeiten und -überzeugungen zu arbeiten.

Omer und v. Schlippe (2004, S. 33f.) schlagen vor, von „elterlicher Präsenz“ zu sprechen, wenn die Eltern folgende Botschaft in ihrem Verhalten vermitteln: „Wir sind deine Eltern und sind da und bleiben da, als Freunde, Beschützer, Begleiter, Zuhörer, Schützer der Familie, aber auch als Grenzensetzer, Schrankensteller, Erzieher und Bremsen. In diesen Funktionen können wir nicht abgeschüttelt werden, wir können nicht umgangen werden, wir können nicht bestochen werden, wir sind da und bleiben da.“

Die konkrete Arbeit mit den Ideen des Konzeptes führte dann folgerichtig dazu, auch professionelles Handeln unter diesen Gesichtspunkten zu beobachten. Für die Beschreibung wurden häufig ähnliche Begrifflichkeiten verwendet und daraus Anregungen für das Tun in professionellen Rollen entwickelt. So lag und liegt nahe, einige Aspekte der oben ausge-

fürten Beschreibung für elterliche Präsenz ebenso auf das Feld der professionell Tätigen anzuwenden.

Auch in anderen Bereichen der Psychologie und Psychotherapie finden sich Überlegungen, Beschreibungen und Forschungen zum Begriff der Präsenz. Viele scheint dabei das Ziel zu verbinden, Möglichkeiten und Grenzen des professionellen Handelns auszuloten und Konstruktionen darüber zu entwickeln, ggf. auch in Forschungsprozessen abzubilden, wie sich nützliche Prozesse für Klienten organisieren lassen, die mit ihrem Leid oder ihren Fragestellungen Therapeuten, Berater oder auch Coaches aufsuchen.

Mit dem Fokus auf das therapeutische Handeln werden beispielsweise im Lexikon der Gestalttherapie Joseph Zinker und Sonja March Nevis zitiert (Blankertz, Doubrawa 2005). Sie beschreiben den Begriff folgendermaßen:

„Präsenz ist eine Art, mit jemandem zu sein ohne unbedingt etwas zu tun. Präsenz bedeutet, ganz hier und für alle Möglichkeiten offen zu sein. Das Hiersein des Therapeuten bewirkt, dass die tieferen Schichten meines Selbst in Bewegung kommen. Die Präsenz des Therapeuten bildet den Hintergrund, vor dem die Figur eines anderen Selbst aufblühen, sich klären und deutlich werden kann. [...] Wenn ich die Präsenz eines anderen erlebe, fühle ich mich frei, mich auszudrücken, ich selbst zu sein, auch meine zarten und verletzlichen Seiten zu offenbaren und darauf zu vertrauen, dass ich ohne Be- oder Verurteilung wahrgenommen werde. Die Präsenz meines Therapeuten macht es mir möglich, mich mit meinen inneren Konflikten, schwierigen Fragen und Widersprüchen auseinanderzusetzen, ohne mich durch suggestive oder allzu bestimmende Fragen abgelenkt zu fühlen. Die Präsenz meines Therapeuten ermöglicht mir die Konfrontation mit mir selbst im Beisein eines weisen Zeugen. [...] Wenn wir über die Präsenz des Therapeuten sprechen, dann meinen wir, dass der Therapeut eine Dimension des Selbst kommuniziert, die jenseits verbaler Interventionen liegt.“ (S. 355ff.)

In seinen Forschungen zur Psychologie menschlichen Bewusstseins widmet sich W. Belschner dem Begriff der Präsenz. Er beschreibt professionelle Präsenz als Kompetenz. In einer Studie zu „Bewusstseinszuständen im professionellen Handeln“ (Belschner 2005) heißt es: „Das jeweils aktuelle Beziehungsangebot eines Bewusstseinsraums mit den durch die professionelle Person aufgerufenen Grundqualitäten soll hier mit dem Begriff der Präsenz bezeichnet werden.“ (S. 12) Und weiter skizziert er die Fragestellung der Studie:

„Wir fragten danach, ob den Professionellen Beziehungsangebote bekannt und in ihrer Handlungspraxis geläufig sind, in denen die Subjekt-Objekt-Trennung verändert oder aufgehoben wird (Belschner 2004). Zur Kennzeichnung solcher professioneller Grundhaltungen haben wir die Begriffe der Präsenz und Resonanz eingeführt. ... Präsenz benennt eine

Ressource für das professionelle (psychotherapeutische) Handeln, die in vollem Umfang erst auf Grund der bewußtseinerforschenden Eigenerfahrung verfügbar wird. Voraussetzung für den Kompetenzaufbau der Resonanz ist somit die systematische Schulung in einer Methode der Bewußtseinerforschung, um mit den dabei auftretenden Phänomenen vertraut zu werden“. (S. 17/18)

Der von Belschner benutzte Begriff der „Subjekt-Objekt-Trennung“ (siehe oben) erinnert dabei an Carls Jaspers, dem die Beschreibung der „Subjekt-Objekt-Spaltung“ zugeordnet wird, die er bereits 1953 entwickelte. Diese bezieht sich auf eine erkenntnistheoretische Grundstruktur, die damit gegeben sei, dass Bewusstsein sich auf Gegenstände bezieht. Zwischen Erkenntnisgegenstand (Objekt) und Erkennendem (Subjekt) bestehe nach Jaspers stets eine unaufhebbare Differenz. Bei ihm heißt es:

„Allen ... Anschauungen ist eines gemeinsam: sie erfassen das Sein als etwas, das mir als Gegenstand gegenübersteht, auf das ich als auf ein mir gegenüberstehendes Objekt, es meinend, gerichtet bin. Dieses Urphänomen unseres bewußten Daseins ist uns so selbstverständlich, daß wir sein Rätsel kaum spüren, weil wir es gar nicht befragen. Das, was wir denken, von dem wir sprechen, ist stets ein anderes als wir, ist das, worauf wir, die Subjekte, als auf ein gegenüberstehendes, die Objekte, gerichtet sind. Wenn wir uns selbst zum Gegenstand unseres Denkens machen, werden wir selbst gleichsam zum anderen und sind immer zugleich als ein denkendes Ich wieder da, das dieses Denken seiner selbst vollzieht, aber doch selbst nicht angemessen als Objekt gedacht werden kann, weil es immer wieder die Voraussetzung jedes Objektgewordenseins ist. Wir nennen diesen Grundbefund unseres denkenden Daseins die Subjekt-Objekt-Spaltung. Ständig sind wir in ihr, wenn wir wachen und bewußt sind.“ (S. 24)

Zusammenfassend scheint die Fähigkeit zur Unterscheidung und zur bewussten Wahrnehmung bzw. Interpretation der jeweiligen Unterscheidung eine zentrale Bedingung für die Überlegungen zum Konstrukt der professionellen Präsenz bzw. des professionellen Handelns zu sein.

Mit dem Fokus auf den Begriff der Unterscheidung – systemischen Therapeuten, BeraterInnen und Coaches vertrauter – beschreibt Niklas Luhmann in seiner Theorie sozialer Systeme die Unterscheidung von System und Umwelt als eine Grundoperation für psychische und soziale Systeme. Luhmann versteht die Differenzierungen dabei jedoch nicht als Gegenstand ontologischer Beschreibungen, sondern geht von der subjektgebundenen und damit beobachterabhängigen Konstruktion von Wirklichkeit aus. Demzufolge ist für systemisch-konstruktivistisch Denkende der Vorgang der Unterscheidung und des damit verbundenen Bezeichnens (Interpretierens) von zentralem Interesse, wenn die Gestaltung

des professionellen Handelns und die Reflexion der Interaktion zwischen den handelnden Personen, z. B. zwischen Berater und Klient, im Fokus der Untersuchung steht.

Aus diesen und anderen Fundstücken können Anregungen resultieren, eigenes professionelles Tun bewusst zu reflektieren. Gleichmaßen bleibt dies wohl der Versuch einer Beschreibung von etwas, was mehr ist als das, was wir gerade zu erfassen vermögen. Ein beruhigender Gedanke, wenn es darum geht, was nun tatsächlich unser Beitrag, z. B. in der professionellen Rolle eines Beraters, Coaches oder Therapeuten sein kann. Und ein durchaus auch beunruhigender Gedanke, wenn wir einbeziehen, dass auf uns alle auch Kontextbedingungen einwirken bzw. wir ein Teil dieser Bedingungen sind, für dessen Auswirkungen auf unser Handeln wir sozusagen auch immer (hier benutze ich ‚immer‘ mit Bedacht) einen blinden Fleck mit uns führen.

Mögliche Auswirkungen situativer Kräfte auf das professionelle Handeln

Für systemische Therapeuten, Berater und Coaches sind die Kommunikationen im Feld Person – Aufgabe – Kontext eine Fundgrube für Erkundungen zu den von den Klienten aufgeworfenen Fragestellungen.

Wir sind selbst Teil dieses Feldes, je nachdem welcher Ausschnitt der Wirklichkeit gerade durch den Beobachter fokussiert wird. Die Begegnung mit den Klienten kann demzufolge sozusagen als Aufgabe im Dreieck Berater – Klient – Kontext verstanden werden. Kontext wäre dann z. B. der Beratungskontext (Was sollten wir hier miteinander tun?) oder aber auch der Kontext des Klienten (Was meint/denkt Ihr Chef, wenn Sie hierher zum Coaching kommen?).

Im Folgenden werden nun mögliche situative Einflüsse beschrieben, welche die individuelle bzw. auch professionelle Präsenz in durchaus erheblichem Maße beeinflussen können. Daraus ergibt sich folgerichtig die Hypothese, dass sich im Feld situativer Kräfte auch Dynamiken entwickeln können, die professionelles Handeln auf eine harte Probe stellen. Oder anders herum: in diesem Feld wirken Einflüsse und Kräfte (z. B. das Tun des Beraters) nicht selbstverständlich in einer nützlichen Weise.

Vielmehr können die Sichtweisen auf den Nutzen sehr unterschiedlich sein. Nicht zuletzt, weil das, was subjektiv als jeweiliger Nutzen definiert wird, eben das Ergebnis des subjektiven Erkenntnisprozesses und damit das Ergebnis subjektiver Wahrnehmungs- und Bewertungsprozesse ist. Demzufolge können nun die entstehenden Kräfte in diesem Feld zu einem bestimmten Zeitpunkt aus der Beobachtungsperspektive der jeweiligen beteiligten Personen z. B. als interessante Idee oder Option, oder aber auch als Herausforderung, Konfrontation,

Angriff bzw. gar als Gefahr interpretiert werden. Die jeweilige Einschätzung des Beobachters entscheidet mit über die Wahl der Mittel bzw. Handlungskonsequenzen, wie mit diesen Kräften umzugehen ist. Und: das gemeinsam in der Interaktion hervorgebrachte Produkt ist gleichsam auch nicht vorhersehbar.

So gern wir es nun auch hätten und so vielzählig und beruhigend die Beschreibungen positiver Wirkungen auch sind: eine Reihe von sozialpsychologischen Studien haben zum Teil sehr eindrucksvoll und in vielleicht sogar erschreckender Form gezeigt, in welchem Maße menschliche Verhaltensweisen auch in negativer Weise durch die Macht externer situativer Kräfte beeinflusst und geprägt werden können (vgl. z. B. Stanford-Prison-Experiment, 1971, Milgram Experiment, 1961).

Was für Kräfte sind es nun, die durchaus regelhaft bedeutsamen Einfluss auf unser Verhalten und auf unsere Entscheidungen haben können? Philip Zimbardo hat in seinen von ihm lebenslang verfolgten Auswertungen des Fiaskos während des Stanford Prison Experiments in Palo Alto einige Einflussfaktoren zusammengestellt (vgl. Zimbardo 2008, S. 207-217) und weist mit Nachdruck auf die soziale Konstruktion von Wirklichkeit hin. Seine Aufmerksamkeitspunkte und Anregungen liefern im Folgenden den Rahmen für die Überlegungen zu Wirkungen solcher Kräfte in Beratungsprozessen. Mein Interesse ist es dabei, mit einem kräftigen ‚sowohl – als auch‘ die Perspektiven von Möglichkeiten und Chancen ebenso zu fokussieren wie die der Herausforderungen und Gefahren und dies an einigen Beispielen zu illustrieren.

Regeln

Regeln sind als Möglichkeit zur Reduktion von Komplexität in sozialen Situationen unerlässlich und stellen eine wesentliche Basis für das Erleben von Orientierung und Sicherheit dar. Wären wir nicht in der Lage, Regeln aufzustellen bzw. uns daran zu halten, würde wohl das reine Chaos herrschen. Regeln sind durchaus gelegentlich Ergebnis bewusster Vereinbarung, viel häufiger jedoch bleiben sie zunächst unbeachtet, schleichen sie sich sozusagen ein.

Bei der Untersuchung von Kontextbedingungen könnte es z. B. zweckmäßig sein, zwei sehr unterschiedliche Grundorientierungen zum Aufstellen von Regeln zu untersuchen, die in sozialen Systemen sehr unterschiedliche Dynamiken nach sich ziehen können: (1) Es ist alles erlaubt, was nicht explizit verboten ist oder (2) alles Tun braucht die vorausgehende Erlaubnis.

Variante 2 mehr als Variante 1 zieht automatisch die Frage nach sich, wem die jeweilige Definitionsmacht obliegt (eine wesentliche Bedingung in Diktaturen), und stellt damit mehr oder weniger schnell ein Machtfeld festgelegter Autorität dar. Außerdem ist man in Variante 2

ggf. mehr mit den Regeln beschäftigt als mit dem, was man beabsichtigt zu tun. Variante 1 könnte mehr ermöglichen, mit Neugier einfach zu tun. Hier stellt sich ggf. als Herausforderung die ‚Qual der Wahl‘ ein: die Freiheit, vieles zu tun (oder zu lassen), lässt einen auch die Fülle spüren, die damit verbunden ist, das ‚Lampenfieber des ungewissen Ausgangs‘ will gelebt sein, etc.

Ebenso interessant wird es an dem Punkt, wie schnell Regeln den nicht mehr hinterfragten Status des ‚so ist es eben‘ erlangen können und für wie bedeutsam es ein soziales System, z. B. eine Familie oder auch eine Arbeitsgruppe, befindet, sich immer wieder mit der Frage zu befassen, inwiefern die aufgestellten oder eingeschliffenen Regeln dem nutzen, was man miteinander tun und erreichen will. Inwiefern sie also über eine Regel (häufig in Form eines Rituals oder bei Regelverletzungen) verfügen bzw. diese einführen, von Zeit zu Zeit ihre Regeln zu reflektieren und diese Regel als Instrument dafür zu verwenden, dem Erstarren von Regeln und damit dem Erstarren des Systems entgegenzuwirken.

Rollen

In unterschiedlichsten Lebenssituationen, z. B. auch beruflichen Kontexten, nehmen wir typischerweise unterschiedliche Rollen ein. Wir beginnen schnell in diesen Rollen zu leben und sie zu verinnerlichen. Selbst dann, wenn wir sie zunächst als künstlich, vorübergehend oder situationsgebunden bezeichnen oder erleben.

Würden beispielsweise drei Leute ohne vorherige Absprache zu einem Interview gebeten, bei dem lediglich die Absprache besteht, dass die drei so tun, als hätten sie mehr oder weniger irgendeinen Grund, sich bei einer Beraterin einzufinden, würden bereits nach kurzer Zeit interessante Dynamiken darum in Gang kommen, wer wer ist, was wer zu sagen hat, wie sich das auf die anderen auswirkt etc. D. h., schneller als gedacht entstünde ein soziales System, in dem Menschen beginnen, die Rollen mit Leben zu erfüllen, die sie plötzlich bekommen, einnehmen bzw. die im Miteinander entstehen.

Dieses Vermögen, schnell in Rollen ‚hineinzuleben‘, sie mit Ideen, Gefühlen und Verhalten zu füllen, hat wiederum das Potenzial, sich zum Nutzen oder zum Schaden zu entwickeln.

Es gibt eine wunderbare kleine Übung dazu: Laden Sie zwei Menschen zu einem kleinen Experiment ein und geben den beiden einen Zettel, auf dem jeweils das Gleiche steht: Ihr Gegenüber ist in einer schweren Krise und nicht mehr in der Lage, vollverantwortlich zu handeln. Überzeugen Sie ihn, sich in eine stationäre Behandlung zu begeben. Was ist Ihre Idee, wie lang die Rollenverteilung braucht? Falls Sie es noch nicht kennen, probieren Sie es aus ...

Wir vermögen es, einerseits schnell in eine Rolle schlüpfen oder geraten zu können und uns mit der Rolle zu identifizieren. Der Nutzen liegt auf der Hand: es ermöglicht, schnell etwas zu beginnen, etwas Neues zu wagen und zu gestalten auch ohne jahrelangen Erfahrungshintergrund. Und es kann auch nützlich sein, die Rolle und das mit der (Rollen-)aufgabe verbundene Handeln ausdrücklich zu benennen. Dann kann es z. B. eine ‚Pflicht‘ werden, auf die Einhaltung von bestimmten Paragraphen oder Regeln zu achten.

Andererseits sind wir aber auch in der Lage, zumindest den Versuch zu unternehmen, uns aus der Verantwortung einer Rolle wegzustehlen. Im Verhalten zeigt sich das z. B. in der Art, wie wir Anstrengungen unternehmen, um Verantwortung für das in der Rolle gezeigte Verhalten und die damit verbundenen Folgen ‚wegzuerklären‘. Die Verantwortung sozusagen weiter der Rolle zuzuschreiben und das zu leugnen, was wir uns selbst als Verhalten nicht zugestehen bzw. es nicht mit dem akzeptierten Bild von uns selbst als vereinbar erachten. Wir alle kennen solche Erklärungen wie: blöde Bürokratie, ließ mir einfach keine Wahl. Im Ernstfall ist auch immer die zu knappe Zeit ein unschlagbares Argument.

Anonymität und Deindividuation

Uniformen, Kostüme, Masken und Ähnliches verändern die individuelle Ausstrahlung von Menschen. Je nach Stärke und Kontext der Situation ist es dadurch möglich, dass genau diese Anonymisierung ein gewünschter Effekt ist, der noch dazu positives Aufeinander-Bezogenheit verstärken kann. So wie es z. B. ein Parfüm, Make-up oder aber auch die zu einem rituellen Tanz gemeinsam angelegte Kleidung oder Bemalung vermögen. Im Alltag ist es z. B. der Kittel, die Schulkleidung aller Kinder einer Schule oder das Button, das Zugehörigkeiten markiert oder auch ein bestimmtes Denken und Vorgehen wahrscheinlicher macht. Für Beratungskontexte könnte z. B. der Dresscode interessant sein: ist dadurch oft schon einiges geklärt und führt z. B. auch in Coachingsettings dazu, dass dieses oder jenes nicht mehr besprochen wird?

Oder eine andere Überlegung: Verstärken Online-Beratungsprozesse durch die Reduktion der Interaktionsmöglichkeiten auf das geschriebene oder gesprochene Wort eher eine Anonymität zwischen BeraterIn und Klienten oder kann genau dadurch auch die Mitteilung oder Reflexion sehr individueller bzw. auch intimer Informationen erleichtert werden?

Kognitive Dissonanz

Mit dem Konstrukt der kognitiven Dissonanz wird die Diskrepanz bezeichnet, die entsteht, wenn unsere Taten nicht den erwarteten Ergebnissen entsprechen. Untersuchungen zeigen, dass je höher die Diskrepanz und der entsprechende Spannungszustand, desto stärker das

Motiv, diese Spannung auszugleichen. Eine Möglichkeit dazu wäre z. B. entweder das gezeigte Verhalten oder aber die persönlichen Ansichten darüber zu ändern. Der Dissonanzeffekt wird umso stärker, je schwächer die Rechtfertigung für das jeweilige Verhalten ist. Wenn jemand z. B. ein Kind vernachlässigt, obwohl weder ein erkennbarer Mangel an Zeit, Unterstützung oder Vermögen zu verzeichnen ist, wird derjenige unter stärkerem Rechtfertigungsdruck sich selbst, aber auch anderen gegenüber stehen, als wenn dies in einer sozialen oder psychischen Notlage geschieht und damit sozusagen eine Reihe „guter Gründe“ der eigentlichen Absicht entgegenstehen.

Soziale Billigung

Das Bedürfnis von Menschen nach sozialer Billigung gehört zu den häufig am wenigsten bewussten, aber umso mächtigeren Kräften, die auf unser Verhalten Einfluss haben können. Ein wesentlicher Grund dafür könnte darin liegen, dass das Grundbedürfnis der Menschen nach Zugehörigkeit so eine Art Scanner unterhält, der permanent überprüft, wie sehr wir gerade riskieren nicht akzeptiert, respektiert oder gar gemocht zu werden und unser Verhalten dementsprechend zu gestalten.

Dieses Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit macht uns äußerst sensibel und verführbar für durchaus sonderbares Benehmen, was im Spektrum liegen kann zwischen „möglichst normal und adäquat erscheinen“ bis zu „besser negativ als gar nicht auffallen“. Haben beispielsweise alle Kollegen schon bekundet, dass es ihnen äußerst nützlich erscheint, in einer bestimmten Weise vorzugehen, braucht es einigen Mut und die Bereitschaft für einen Moment auch mit einer anderen Meinung allein zu stehen, vielleicht auch dafür kritisiert, im Extrem ausgegrenzt zu werden zu werden. (Strukturelles) Mobbing entsteht genau hier in Verbindung mit einer Kommunikation von Vertuschung, Unklarheit. Die ausdrückliche Erlaubnis oder ein gelebtes Willkommen, unterschiedliche Sichtweise in den Diskurs einzubringen, ja die Pflicht, von Zeit zu Zeit zu reflektieren, ob diese Regel tatsächlich transparent gelebt wird und zu welchen Wirkungen sie führt, lässt sich hier durchaus als eine Art Königsweg bezeichnen.

Schlussfolgerungen für die Reflexion und Gestaltung professionellen Handelns

Was sind nun Konsequenzen aus diesen Überlegungen, die uns in konkreten (nicht nur herausfordernden) Situationen nützlich sein können, um Präsenz im Sinne der Bereitschaft zu zeigen, im sicheren und respektvollen Kontakt zu anderen und uns selbst sowie in Übereinstimmung mit eigenen Werten und Überzeugungen professionelles Handeln zu organisieren?

Zimbardo (2008) nimmt Stellung zu der Lektion, die aus seiner Sicht aus dem Stanford Prison Experiment resultierte. Er schreibt, dass seine Schlussfolgerung „... lautet, dass Situationen durch Systeme geschaffen werden. Systeme liefern die institutionelle Unterstützung, die Autorität und die Ressourcen, durch die Situationen so wirken, wie es der Fall ist.“ Als möglicherweise zu selten gestellte Schlüsselfrage formuliert er: „Wer oder was hat es so geschehen lassen?“ (S. 222) und beschreibt damit die Perspektive der persönlichen Verantwortung ebenso wie die der komplexen Wirkungen in einer komplexen Organisation.

Omer und v. Schlippe operieren mit der Unterscheidung der alten und neuen Autorität und es scheint oft, als nütze diese Unterscheidung auch einem Diskurs über die Balancierung von Fremd- und Eigensteuerung und ermutige professionell Tätige, in der ihnen gemäßen Weise Stellung zu nehmen. So, wie Therapeuten, Berater oder Coaches auch Eltern oder andere Klienten unterstützen, sich zu zeigen, Stellung zu nehmen. Sich dann aber auch wieder in Zurückhaltung üben, um dem anderen die Entscheidungen über das eigene Handeln nicht nur zu lassen, sondern dies auch ausdrücklich anzuerkennen.

Professionelle Präsenz in der jeweiligen Rolle wird immer gespeist werden durch das gegenwärtige Auftreten, die unmittelbare Präsenz in der Begegnung mit unserem Gegenüber. Über die gezeigte, empfundene oder auch zugeschriebene Professionalität entscheidet vermutlich eine jeweils subjektiv sehr unterschiedlich wahrgenommene Mischung von unmaskeiertem, mit einer Prise Leidenschaft und Überzeugung organisiertem Tun sowie sachlich überlegt vorgetragenem und beharrlichem Vorgehen.

Wir sollten uns bei all unserem Bemühen eine Portion Demut bewahren, Teil von etwas Größerem zu sein und eben nicht zu wissen und (meist auch) weniger zu tun, als wir denken.

Einige orientierende Fragen sind mir für einen bewusst gestalteten Reflexionsprozess als Therapeutin, Beraterin oder Coach nützlich geworden, mit denen ich meine Überlegungen in diesem Artikel abschließen möchte.

Vielleicht vergegenwärtigen Sie sich dafür einen Moment einen für Sie aktuell herausfordernden oder einfach auch nur interessanten Beratungsprozess und folgen den nachfolgenden Perspektiven:

Perspektiven zur bewussten Gestaltung eines Reflexionsprozesses

Aspekt 1

Wie ist gewährleistet, dass ich mir von Zeit zu Zeit Raum und Zeit für eine Art Situations-einschätzung nehme?

Bestehen die Grundbedingungen dafür, dass ich allein oder mit Kollegen für einige Momente oder auch für längere Zeit eine Beobachterposition einnehmen kann, um mir unterschiedliche Wahrnehmungen der Situation zu vergegenwärtigen und daraus Ideen für das weitere Handeln zu entwickeln?

Was müsste ich tun, schlimmstenfalls riskieren, um dafür Zeit und Raum zu nehmen?

Aspekt 2

Wer gehört zu dem aktuell bedeutsamen System dazu (direkt/indirekt Beteiligte)?

Gibt es besonders Schutzbedürftige? Sind Beteiligte von der Kommunikation ausgeschlossen?

Aspekt 3

In welcher(n) Rolle(n) sehe ich mich und die anderen Personen?

Wie wirken sich die Rollen auf das Empfinden von Orientierung, Sicherheit und Präsenz der Beteiligten aus?

Aspekt 4

Wie schätze ich meine und die auf mich einwirkenden Energien und Kräfte ein?

Bin ich im Vollbesitz aller meiner Kräfte, fühle mich in der Situation für mein Tun vollständig verantwortlich und kann diese Verantwortung auch gestalten?

Laufe ich Gefahr, zum Instrument anderer zu werden? Bemerke ich Verteidigungs- oder Rechtfertigungsdruck oder aber auch das Bedürfnis, Macht auch gegen andere einzusetzen?

Aspekt 5

Welche formellen/informellen Regeln gibt es?

Sind diese Regeln ausgesprochen oder solche, die nur ich wahrnehme/konstruiere?

Was bewirken Regelverstöße?

Welche Vereinbarkeiten/Unvereinbarkeiten stelle ich fest und was ist die Regel, wie Unterschiede gelöst werden (z. B. hierarchische Lösung, Verhandlung)?

Aspekt 6

Was muss ich tun, um in diesem System dazuzugehören? Wer unterstützt mich?

Verstößt mein gegenwärtiges oder beabsichtigtes Handeln gegen tatsächlich oder vermeintlich anerkanntes Verhalten? Wofür lohnt es sich, gegen den Strom zu schwimmen und ... was ist der Preis?

Aspekt 7

Was würden andere direkt Beteiligte bzw. Außenstehende zu dem sagen, was gerade geschieht?

Fände es soziale Billigung? Und was, wenn ich das nicht annehme?

Aspekt 8

Wie steht es um meine Bereitschaft, Wahrnehmungen von anderen Beteiligten bzw. von außen auf jeden Fall als wichtige Informationsquelle anzuerkennen und einzubeziehen?

Wie stelle ich das sicher?

Aspekt 9

... Was wäre zu tun?

Welche Entscheidungen müsste ich treffen? Wann? Bin ich bereit, dem damit verbundenen Risiko zuzustimmen?

In einem Buch von Janusz Korczak „Wie man ein Kind lieben sollte“ werden offene Fragen formuliert. Fragen, die zum Nachdenken anregen und die es zu lösen oder nicht zu lösen gilt. Korczak antwortete auf die Frage, wie man damit umgehen soll: „Ich weiß nicht“ (Korczak, 1998, S. 1).

Sollten ‚gute Professionelle‘ immer auf alles eine Antwort wissen? Vielleicht wäre es konsequent und sehr im Sinne systemischen Denkens zu sagen: Nein, ich kenne (noch) keine Antwort. Ich suche gerade. Jetzt. In diesem Moment. Ich kann nur beobachten, ahnen, versuchen, es zu verstehen, immer wieder an anderer Stelle ansetzen, altes Wissen verwerfen und neu beginnen. Und ab und so zu tun, als wüsste ich etwas, damit ich entscheiden kann. So empfehle ich auch mit den Fragen zu den o.g. Aspekten umzugehen.

*do
what
seems
right*

*&
hope
for
the
best*

(robert lax)

Literatur

- Belschner, W. (2005). Psychologie des Bewusstseins – Tests. Band 2: Bewußteinszustände im professionellen Handeln. Münster: LIT Verlag.
- Jaspers, C. (1953). Einführung in die Philosophie. Hier aus Wikipedia zur Subjekt-Objekt-Spaltung.
- Korczak, J. (1998). Wie man ein Kind lieben sollte. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Lax, R. (2008). Poesie der Entschleunigung. Ein Lesebuch. München: Pendo Verlag.
- Omer, H., Schlippe A.v. (2004). Autorität durch Beziehung. Die Praxis des gewaltlosen Widerstands in der Erziehung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Zimbardo, P. (2008). Der Luzifer Effekt. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- Zinker, J., March Nevis, S. (1999). Die Ästhetik der Gestalt-Paartherapie in: Wheeler, G. & Backman, S. [Hg.], Gestalttherapie mit Paaren. Wuppertal: Edition des Gestalt-Instituts Köln / GIK Bildungswerkstatt im Peter Hammer Verlag [zit. nach: Blankertz, S., Doubrawa, E. (2005): Lexikon der Gestalttherapie. Wuppertal: Peter Hammer Verlag].

Cornelia Hennecke, Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin. Systemische Therapeutin, Supervisorin, Coach/SG und Organisationsberaterin; Lehrtherapeutin, Lehrende Supervisorin und Lehrende Coach IFW und SG.
E-Mail: cornelia-hennecke@if-weinheim.de