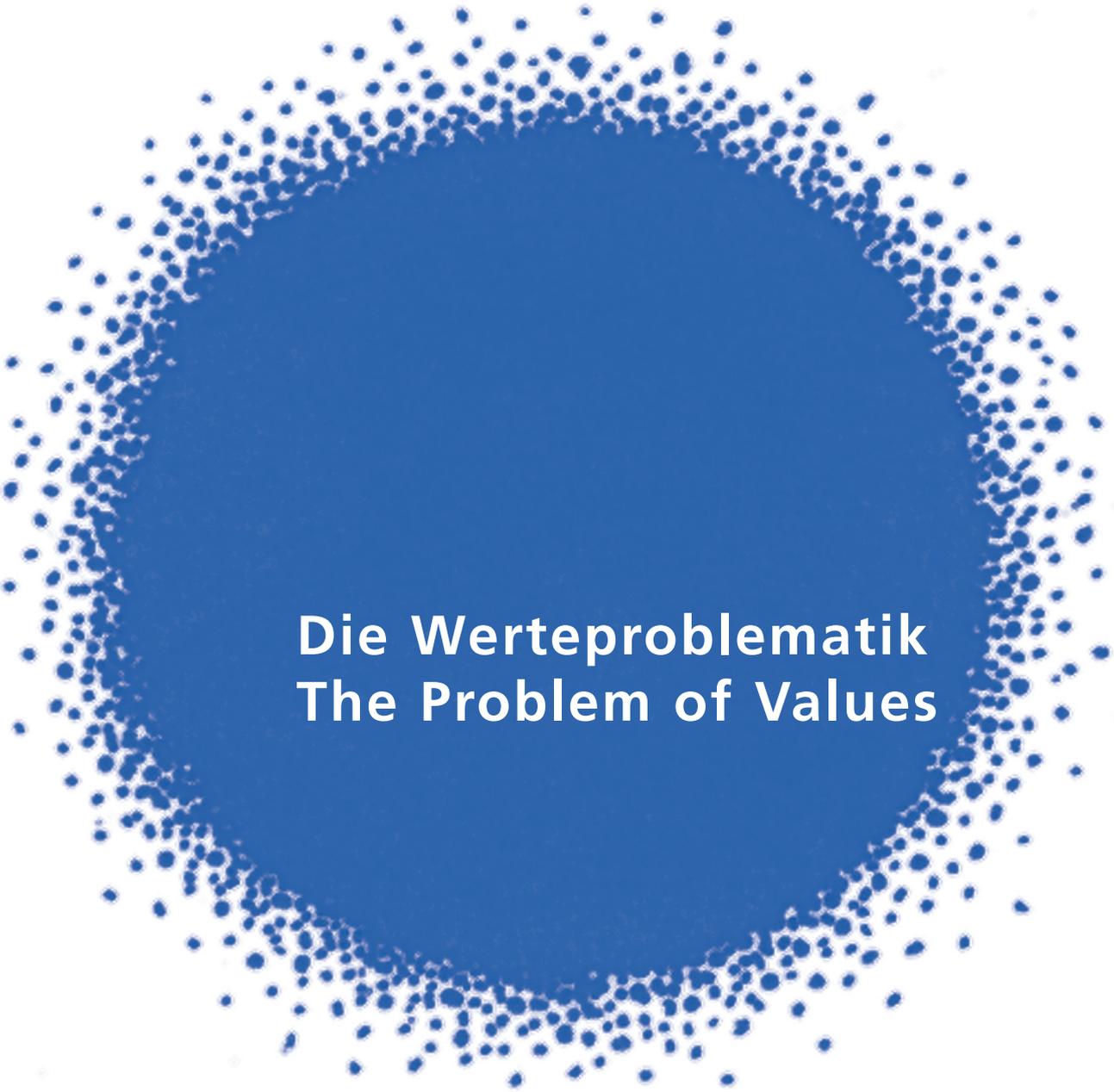


# supervision

Mensch Arbeit Organisation



## Die Werteproblematik The Problem of Values

## Editorial

Im Mai 2004 veranstaltete die ANSE (Assoziation Nationaler Verbände für Supervision in Europa) ihre zweite internationale Tagung im niederländischen Leiden. Unter dem Thema „Die Werteproblematik als Herausforderung für Praxis und Konzept von Supervision und Coaching“ waren die Mitglieder der nationalen Verbände für Supervision eingeladen zu diskutieren, Verbindungen zu knüpfen und fachliche Positionen mit zu entwickeln. Nicht zuletzt dient eine solche internationale Tagung immer auch der ganz persönlichen Begegnung über die Grenzen hinweg.

Die Frage der Bindung an Werte und der ethischen Implikationen supervisorischen Handelns und Denkens beschäftigt viele Supervisorinnen und Supervisoren, wenn auch mit ganz unterschiedlichen Akzentsetzungen. Diese unterschiedlichen Akzente fanden ihren Niederschlag in einer Vielzahl von Workshops, deren Verlauf und Ergebnisse zu publizieren den Rahmen eines schmalen Heftes einer Fachzeitschrift gesprengt hätte.

Sie finden, liebe Leserin und lieber Leser, in diesem Sonderheft der deutschen Zeitschrift »supervision« den – freilich redaktionell bearbeiteten – Abdruck der beiden Hauptvorträge der Tagung, jeweils in einer englischen und einer deutschen Fassung. Zygmunt Bauman (GB) und Peter Heintzel (A) haben sich so ganz verschieden und auch deshalb so bereichernd mit dem Tagungsthema auseinander gesetzt, dass die Herausgeber der Zeitschrift sich gerne bemüht haben, Ihnen de-

ren Gedanken und Positionen zur Verfügung zu stellen. Den Vortragenden und auch der ANSE selbst danken wir sehr, dass wir die Möglichkeit dazu erhalten haben. Lesen Sie nun also von einem anschaulichen Bild einer „Flüchtigen Moderne“ bei Zygmunt Bauman und davon, welche Konsequenzen er aus dieser Charakterisierung unserer Zeit für die Ethik und auch die Identitätsfrage der/des Einzelnen zieht. Und folgen Sie Peter Heintzels gelungenem Versuch, das Thema Ethik übersichtlich zu ordnen, in aller Ruhe zu beschreiben und schließlich eine „Prozessethik“ zu skizzieren. Es wird anregend, da sind wir ganz sicher! Allen an diesem Sonderheft Beteiligten danken wir sehr für ihre Unterstützung.

**Jörg Fellermann  
für die Herausgeber**

# Editorial

In May 2004, ANSE, the Association of National Organisations for Supervision in Europe, organised its second international congress in the Dutch city of Leiden. The conference with the main topic „The Problem of Values – a Challenge in Practice and Conception of Supervision and Coaching“ was a good occasion for members of the national organisations to network, to discuss and to develop shared views on professional issues. Of course, such an international event is also an ideal way to experience very personal encounters across borders. Although each personal focus might be a different one, many supervisors are concerned with the issue of being committed to values and ethical implications of acting and thinking as a supervisor. The various views were reflected in numerous workshops, the course and results of which can unfortunately not be published here, as this would go beyond the scope of the magazine.

In this special issue of the German magazine »supervision« you will find the edited versions of the two keynote speakers' contributions in English and German. Zygmunt Bauman (GB) and Peter Heintel (A) each had a quite different but equally enriching approach to the conference's main theme. It was thus a pleasure for the editors to make an effort so that their thoughts and views can be shared with you, our dear readers. On this occasion, we

would like to thank both lecturers and ANSE for their support.

Please now read the vivid description of today's society which Zygmunt Bauman characterises as „Liquid Modernity“ and see what conclusions he draws for ethics and for people's personal identity. And please follow Peter Heintel's successful attempt to present, without ruffle, a well-structured view on the theme of ethics and to draft a clear picture of „procedural ethics“. We are very sure that reading these lectures will be most inspiring for you! Many thanks to everyone who contributed to this special issue.

**Jörg Fellermann**  
on behalf of the editors

# Flüchtige Moderne<sup>1</sup>

Sehr geehrte Damen und Herren, während ich hier vor Ihnen stehe, überkommt mich in Ihrer Anwesenheit ein Gefühl der Bescheidenheit. Sie sind die Leute, die tatsächlich Dinge geschehen lassen. Dagegen bin ich jemand, der nur darüber spricht, dass Dinge geschehen. Insofern anerkenne ich Ihre Überlegenheit, was Ihre Fähigkeit zur praktischen Umsetzung betrifft, und ich bin mir nicht ganz sicher, inwiefern ich Ihnen mit meiner fachlichen Kompetenz zur Seite stehen kann.

## Ein Alptraum

Ich muss Ihnen sogar gestehen, dass ich neulich einen Alptraum hatte. Ich wachte schweißgebadet auf. In meinem Alptraum war ich ein *supervisor*. Ich sah mich einem unglaublichen Widerspruch ausgesetzt zwischen meinen Vorsätzen und den tatsächlichen Umständen, einer Ambivalenz, die ich nicht einfach auflösen konnte. In einer ähnlichen Lage befand ich mich bereits mehrere Male, als ich meine Studenten an der Universität Leeds und zuvor an der Universität Warschau unterrichtete. Ich stand vor einem Dilemma, weil ich, wie Sie, eine Vorstellung von einer idealen Persönlichkeit hatte, einem Ideal, dem meine Studenten entsprechen sollten. Ich wollte, dass sie begeistert und kreativ sind, auf ihren eigenen Füßen stehen, anstatt sich buchstabengetreu an Anweisungen zu halten. Andererseits wusste ich sehr wohl, dass die Studenten, wenn sie so würden, wie ich es Ihnen nahegelegt hatte, wahrscheinlich bei ihrer Doktorprüfung durchfielen. Denn irgendjemand im Prüfungsausschuss würde befinden, dass diese Studenten zu originell, zu kreativ und zu ungewöhnlich seien ... Das war also ein Widerspruch, ein wirklich starker Widerspruch. Man hat eine Vorstellung von einem idealen Menschen. Man möchte solch einen idealen Menschen fördern, aber es kann sehr wohl passieren, dass die Welt, in der diese Menschen arbeiten und

## Zygmunt Bauman<sup>2</sup>

Aus dem Englischen  
von Thomas F. Kramer<sup>3</sup>

- 1 Vortrag auf der ANSE-Konferenz 2004 „Die Werteproblematik als Herausforderung für Praxis und Konzept von Supervision und Coaching“ am 07. Mai 2004 in Leiden/Niederlande
- 2 Dr. Zygmunt Bauman, em. Professor der Universitäten Leeds und Warschau, ist bekannt durch eine Vielzahl von Publikationen (z.B. „Flüchtige Moderne“ 2003). Er erhielt den Amalfi European Prize 1990 und den Adorno Preis 1998.
- 3 Anmerkung des Übersetzers: Zygmunt Bauman verwendet in seinem Vortrag das englische Wort *supervision* in seiner weiteren Bedeutung „Beobachtung“ bzw. „Beaufsichtigung“, die von der engeren Bedeutung des deutschen Begriffs „Supervision“ abweicht. An einigen Stellen sind deshalb das Wort *supervision* und seine Ableitungen im Original kursiv wiedergegeben.

funktionieren müssen, nicht empfänglich ist für Originalität, Kühnheit, Mut und Unehreerbietigkeit gegenüber Autoritäten.

Sie erinnern sich bestimmt noch an den Namen Karl Marx. Marx stellte vor fast 200 Jahren fest – und in diesem Fall, glaube ich, hatte er Recht: „Die Menschen machen ihre Geschichte nicht aus freien Stücken, aber sie machen sie selbst.“ Das bedeutet, man hat sich die Welt, in der man arbeitet, nicht ausgesucht. Ziemlich häufig gibt es sogar einen Konflikt zwischen dem, was man erreichen möchte und dem, was machbar ist.

Wir sind also alle in jener Lage, die der große zeitgenössische deutsche Soziologe Ulrich Beck sehr prägnant folgendermaßen auf den Punkt brachte: Von uns allen wird erwartet, dass wir „biografische Lösungen für systemische Widersprüche“ finden. Das ist eine schwierige Aufgabe, man könnte sogar sagen, eine unmögliche Aufgabe, aber dennoch sind wir hierzu gezwungen.

#### **Ein Projekt ist keine Realität**

Um was für eine Welt handelt es sich also, in der die Menschen, denen wir etwas beibringen möchten, funktionieren müssen? Es ist eine moderne Welt. Der moderne Lebensstil ist auf Projekte ausgerichtet – so lautet die Definition der Moderne. Man hat ein Projekt. Ein Projekt zu steuern heißt, dass man die Dinge verändert, sie anders gestaltet als sie im Moment sind. Und wenn man ein Projekt betreut, taucht immer ein Problem auf. Man muss koordinieren und eine Anzahl von Leuten zusammenbringen, um deren Leistungen so zu lenken, dass das Projekt umgesetzt werden kann.

Ein Projekt ist keine Realität. Es ist „unterbestimmt“, und es

herrscht keine Sicherheit darüber, ob die Ziele erreicht werden. Es besteht immer ein Risiko, dass man einen Fehler macht, dass man einen falschen Weg einschlägt und damit die Umsetzung des Projekts eher gefährdet als ermöglicht. Also besteht das Risiko, dass die Arbeit sehr vieler Menschen nicht koordiniert wird, wie es eigentlich der Fall sein sollte. Außerdem gibt es ein Vertrauensproblem. Können Sie wirklich den anderen vertrauen, wenn sie sich selbst überlassen sind, ohne Anleitung, ohne die entsprechende Aufmerksamkeit, wenn Sie ihre falschen Schritte nicht korrigieren werden?

Können Sie wirklich darauf vertrauen, dass Sie tatsächlich auf die Umsetzung des Projekts hinarbeiten?

Wenn nun alle drei Bestandteile vorliegen, ein Projekt, ein Vertrauensproblem und eine Risikogefahr, ja, dann entsteht ein Bedarf für *supervision*, die Notwendigkeit, irgendwie in den Ablauf der Ereignisse einzugreifen und aktiv bestimmte Lösungen eher zu fördern als andere. Diese gerade von mir geschilderte Problematik ging von Anfang an mit der Moderne einher.

#### **Das Zeitalter der „festen Moderne“**

Moderne Gesellschaften sind sehr anfällige Gebilde. Die Moderne besteht bereits seit rund 300 Jahren. Es gibt niemanden, der so alt wäre – nicht einmal ich, obwohl ich wahrscheinlich der Älteste hier im Saal bin – aber die Moderne ist schon so alt und rang von Beginn an mit dieser Problematik der Ausrichtung auf ein Projekt, um die Dinge anders zu gestalten als sie sind, die Welt zu verändern und zu modernisieren. Und es war eine Bürde, dieses Thema zur Sprache zu bringen,

nämlich dass *supervision* im Sinne von Beaufsichtigung unumgänglich war.

Aber, und jetzt kommt ein großes Aber – und das ist das Thema meines Vortrags – die Strategien, die eingesetzt wurden, um dieses verbreitete Problem, das sich durch die gesamte Geschichte der Moderne zieht, zu bewältigen, änderten sich auf äußerst drastische Art und Weise. Diese drastische Veränderung passierte vor nicht allzu langer Zeit, in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Bis dahin konnte man von der „festen Moderne“ sprechen. Im Zeitalter der „festen Moderne“ wurden Zufälle, Eventualitäten, Unterbestimmtheit, plötzliche, unerwartete, überraschende, mitunter erschütternde Wendungen von Geschehnissen als vorübergehende Ärgernisse betrachtet. Man glaubte, eine vollständig rationale, vollkommene Welt schaffen zu können, die rational vollkommen und vollkommen rational ist.

Was ist überhaupt Vollkommenheit? Wie der Baumeister Leo Battista Alberti es bereits in der Renaissance formulierte: „Vollkommenheit ist ein Zustand, in dem jede Veränderung nur eine Verschlechterung darstellen kann.“ Ein vollkommener Zustand ist also ein Zustand, in dem jegliche Veränderung zum Stillstand kommen sollte, weil man weiß, dass man nichts mehr verbessern kann. Im Zeitalter der „festen Moderne“ waren die mächtigsten Denker überzeugt, dass es darum ging, erschöpfende Informationen einzuholen, genug Wissen zu erwerben und über ausreichende technische Fertigkeiten zu verfügen, um eine vollkommene Welt zu erreichen. Veränderung wurde als vorübergehend betrachtet, bis eine Welt erbaut ist, die keiner weiteren Veränderung mehr bedarf.

Zu jener Zeit war man auch tief davon überzeugt, dass man eine gute Handlungsanleitung besitzt, wenn man sich nach Präzedenzfällen richtet und Erfahrungswerte anhäuft – je mehr Erfahrung man besaß, um so besser. Man folgte einer erprobten Routine, unternahm etwas, das man gestern und im Vorjahr gelernt hatte, entwickelte Gewohnheiten, verhielt sich den Bräuchen entsprechend und so weiter. Eine solche Strategie konnte sinnvoll sein in einer starren, festen, sich sehr langsam oder sich überhaupt nicht verändernden Welt, in der bewährte Verhaltensweisen lange Zeit ihren Wert behielten. In dieser Welt waren die Strukturen zäh und unverwundlich. Das Referenzmodell dafür, wie man im Zeitalter der Moderne die Dinge richtig anging, wurde im auslaufenden 18. bzw. im beginnenden 19. Jahrhundert von dem britischen utilitaristischen Philosophen Jeremy Bentham entworfen. Es war das Modell des Panoptikons. Das Panoptikon war eine architektonische Lösung für alle Fragen der Kontrolle und Beobachtung, zum Beispiel in Krankenhäusern, Schulen, Kasernen, Fabriken – überall dort, wo eine größere Anzahl von Menschen beaufsichtigt werden sollte. Es war ein sehr schlichtes Gebäude mit einem kreisförmigen Turm in der Mitte und Gebäudeflügeln, die vom Mittelurm in alle Richtungen ausgingen. Die Insassen der Institutionen waren so in den Gebäudeflügeln untergebracht, dass sie von den Aufsehern im Mittelurm beobachtet werden konnten. Es ging nämlich darum, dass das Beobachten, das Überwachen und Beaufsichtigen asymmetrisch verlief. Die Aufseher konnten die Insassen beobachten, aber die Insassen konnten

ihrerseits das Wachpersonal nicht sehen. Sie konnten also nie sicher sein, ob sie beobachtet wurden oder nicht. Dahinter steckte der Gedanke, dass die Insassen sich so verhalten sollten, als ob sie ständig beobachtet würden. Bestimmt haben Sie bereits klar erkannt, dass die Vorstellung hier auf der Annahme beruhte, dass eine gute *supervision* darin bestand, dass man die Möglichkeiten der beobachteten Menschen beschränkte. Je weniger Handlungsspielraum sie hatten, desto überschaubarer wurde ihre Lage. Je weniger sie über bestimmte Optionen nachdenken mussten, desto besser für das Projekt. Das war die Richtschnur dafür, wie man die Dinge im Zeitalter der „festen Moderne“ gut erledigte.

#### **Das Zeitalter der „flüchtigen Moderne“**

Was ich jetzt erläutern möchte, meine Damen und Herren, ist, dass wir in den vergangenen 40 bis 50 Jahren von der festen Phase der Moderne zur *flüchtigen* Phase der Moderne übergegangen sind. Warum diese Metapher der Flüchtigkeit? Was soll das bedeuten? Was soll das nahe legen? Nun, die Antwort ist einfach. Schauen Sie in irgendein Lexikon: Sie werden erfahren, dass die Flüchtigkeit etwas bezeichnet, was in seiner gegenwärtigen Form nicht lange Bestand hat. Und im Hinblick auf eine Gesellschaft ist so etwas eine revolutionäre Veränderung. Die hieraus entstehenden Konsequenzen werden wir erst noch sehen. Sie liegen noch in der Zukunft. Aber verglichen mit dem vorherrschenden Trend der ersten 200 Jahre der Moderne ist dies ein gewaltiger Wandel. Denn heutzutage glauben wir nicht mehr daran, dass der Zustand der Voll-

kommenheit je erreicht werden kann – der Wandel bleibt. Zum ersten Mal in unserer Geschichte werden wir konfrontiert mit dem Wandel als einer dauerhaften Gegebenheit des menschlichen Lebens. Also müssen wir die geeigneten Verhaltensweisen und Kontaktmöglichkeiten für ein Leben in diesem Zustand des beständigen Wandels entwickeln. Sich nach einem Präzedenzfall zu richten, ist kein guter Rat mehr. Das Anhäufen von Wissen und darauf angewiesen zu sein, sich auf das vor langer Zeit erworbene Wissen zu verlassen, ist heutzutage kein guter Vorschlag. Sich auf unveränderte Routine zu verlassen, die man tatsächlich annehmen und blind befolgen kann, ist auch kein gutes Rezept. Das gleiche gilt für gewohnheitsmäßiges und überliefertes Handeln. All das ist kontraproduktiv in einer sich schnell wandelnden Welt, in der es keine vorherrschende Autorität mehr gibt, sondern einen Wettbewerb von Autoritäten, die sich sehr häufig gegenseitig widersprechen. Die Verantwortung für die Wahl zwischen diesen Autoritäten fällt gänzlich der betreffenden Person zu. Schließlich gibt es noch ein neues Phänomen, den „flüchtigen“ Arbeitsmarkt mit kurzfristigen Beschäftigungsverhältnissen. Die Leichtigkeit, mit der Beschäftigung beendet werden kann. Daniel Cohen, Professor für Wirtschaftswissenschaften an der Pariser Universität Sorbonne, wies darauf hin, dass ein Arbeiter, der vor 100 Jahren ein Beschäftigungsverhältnis in einem Automobilwerk von Renault oder Ford einging, sich ziemlich gut darauf verlassen konnte, nach 40 Jahren vom gleichen Werk in Rente geschickt zu werden. Er erhielt wahrscheinlich sogar eine gol-

dene Armbanduhr als Zeichen für 40 Jahre treue Dienste.

Nun sagt Daniel Cohen, dass auch die bestbezahlten, glücklichen Menschen, die im Mekka aller gescheiterten Leute beschäftigt sind und für Microsoft, für Bill Gates arbeiten, dass diese Leute keine Ahnung haben, was in einem halben Jahr auf sie zukommt.

### Von Projekt zu Projekt

Kürzlich gab ich der BBC ein Interview, und bei dieser Gelegenheit lernte ich einen Mitarbeiter kennen, der für die Programmsparte tätig ist, für die ich interviewt wurde. Das war ein 40-jähriger Mann, und er sagte mir, dass er schon 16 Jahre für die BBC tätig sei, doch weder eine Festanstellung besitze noch irgendwelche Rentenansprüche habe. Was macht er also? Er bearbeitet ein Projekt nach dem nächsten, ist überall auf der Welt unterwegs, ohne allerdings wirkliches Fachwissen in einem bestimmten Feld zu erwerben. Sein einziges Fachwissen bestand darin, schnell und möglichst schmerzfrei von einem Feld zu einem anderen überzugehen und sich völlig neue Fertigkeiten für das nächste Projekt anzueignen. Das war ein anschauliches Beispiel für einen Sachverhalt, auf den die Soziologen Luc Boltanski und Eve Chiapello, die gleichzeitig meine guten Freunde sind, in ihrem Buch „*Le nouvel esprit du capitalisme*“ hinwiesen. Sie bezeichneten unsere Welt als eine „*Cité par projets*“, wie sie es auf Französisch nannten. Dieses französische Wort *cité* bedeutet mehr, als man in einem Wort in irgendeine andere Sprache übersetzen kann – *cité* ist Gemeinwesen, Stadt, auch Staat und soziale Gesamtheit.

Unsere Gesellschaft ist also von Projekten durchwoben. Wir leben von einem Projekt zum nächsten.

Projekte sind normalerweise kurzfristig angelegt, und wie die heutigen Fachleute für Beschäftigungssoziologie sagen, „man ist so gut wie sein letztes Projekt“. Denken Sie auch daran, meine Damen und Herren, dass das Gedächtnis in unserer „flüchtigen“ modernen Welt ebenfalls kurz ist. An den Erfolg bei Ihrem letzten Projekt wird man sich also nicht lange erinnern. Das große Problem ist also, wie man sich vernünftigerweise in einer solchen Welt würdig und ethisch korrekt verhält und dennoch erfolgreich sein kann. Das ist nun ein Widerspruch, der sehr schwer auflösbar ist. Deshalb empfand ich den Traum, in dem ich ein *supervisor* war, als eine Art Alptraum.

### Unvereinbare Prinzipien

Mit den Tagungsdokumenten erhielt ich einige Kärtchen mit zahlreichen Prinzipien<sup>4</sup>, die ich mir gerade angesehen habe. Einige sind ziemlich unumstritten. Es sind beständige, ewige Grundsätze für ein anständiges, ethisch einwandfreies menschliches Leben. Aber Ihnen ist vielleicht aufgefallen, dass einige dieser Prinzipien einander deutlich widersprechen, wenn es um die Arbeit für eine Organisation geht. Gut, vielleicht erhalten Sie bei einem Unternehmen eine Anstellung – wenn Sie Glück haben, für ein Jahr oder zwei, und wenn sie weniger Glück haben, werden Sie bei der nächsten Umstrukturierung oder Rationalisierung der Einrichtung hinausgeworfen. Wenn Sie also wirklich eine Achtung für die Organisation entwickeln, werden Sie in einem solchen Fall tief getroffen sein. Richard Sennet, einer der bedeutendsten lebenden Soziologen, wies darauf hin, dass langjährige Loyalität und Aufopferung für eine

Organisation heutzutage zu einer gefährlichen Falle werden. Man sollte in gewissem Sinne leichter leben, als ob man nur mit seiner Aktentasche reisen würde. Es könnte vorteilhafter sein, nicht zu viel emotionales Gepäck an Loyalität mitzunehmen.

Doch schauen Sie, das zweite Prinzip, das Sie hier lesen können, ist Loyalität. Loyalität wem gegenüber? Zum Unternehmen wahrscheinlich, das mit der nächsten Modernisierungsrunde schon am folgenden Tag alle Verbindungen zu Ihnen abbrechen könnte. Und Beharrlichkeit – ein weiteres Prinzip, das großen Mut erfordert. Darum geht es ja hier, ich stelle keineswegs in Frage, dass diese Haltungen an sich gut sind. Ich möchte allerdings darauf hinweisen, dass die Welt dort draußen nicht sehr empfänglich für diese Prinzipien ist und sie sogar kontraproduktiv werden lassen kann.

Andererseits gibt es sehr, sehr „flüchtige“ moderne Rezepte. Zunächst: Emanzipation. Emanzipation richtet sich direkt gegen angesehene Institutionen. Entweder respektiert man Institutionen oder man emanzipiert sich. Dazwischen gibt es nur wenig. Emanzipation ist die Fähigkeit zur Reflexion, indem man eigene Gedanken formuliert, indem man sein eigener Richter ist, nichts als selbstverständlich hin nimmt, und die Menschen nicht an ihren Worten misst, sondern versucht, tiefer zu schauen, um sich ein eigenes Urteil zu bilden.

4 Während der ANSE-Konferenz 2004 wurden den Gästen Karten ausgehändigt, auf denen bestimmte für die Profession Supervision relevante Werte aufgeschrieben waren. Die Begriffe dieser Karten werden im Folgenden gelegentlich aufgegriffen.

Und dann kommt noch etwas enorm Wichtiges ins Spiel: persönliche Verantwortung. Wenn Sie nämlich wirklich emanzipiert sind, wenn Sie wirklich eigenständig denken, dann müssen Sie die Konsequenzen für Ihr Denken und Ihre Wahlmöglichkeiten tragen. Unabhängigkeit und Selbstbestimmung bedeutet Risikobereitschaft. Sie müssen Verantwortung tragen für die Konsequenzen Ihrer riskanten Entscheidungen. Sodann kommen noch zwei enorm wichtige Grundsätze ins Spiel: die Bereitschaft zu verhandeln und sich auf einen Diskurs einzulassen. Die besten und optimalen Lösungen sind immer Gegenstand eines Diskurses, Gegenstand von Verhandlungen und der Konfrontation verschiedener Meinungen. Wahrscheinlich werden Sie es in jeder Situation, in der Ihr Handeln gefragt ist, mit dem gleichen Problem zu tun haben. Sie konfrontieren Menschen mit verschiedenen Meinungen, Menschen, die von verschiedenen Vorlieben, mitunter sogar von verschiedenen Wertvorstellungen gelehrt werden. Unter diesen Bedingungen sind Sie dazu angehalten nachzudenken, sich zu emanzipieren und persönliche Verantwortung zu übernehmen. Wenn Sie jetzt von mir erwarten, meine Damen und Herren, dass ich Ihnen sage, wie Sie alle diese Grundsätze in Übereinstimmung bringen können, dann muss ich ehrlich zugeben – und ich entschuldige mich dafür bei Ihnen – dass ich unwissend bin, ich weiß es nicht. Ich vermute, dass eine völlige Vereinbarkeit wohl nicht zu erwarten ist. Gleichzeitig bin ich davon überzeugt, dass man nach Kräften versuchen sollte, eine Übereinstimmung herzustellen. Denn diese Grundsätze sind alle erforderlich. Das Problem ist nur, dass sie in der

Welt, in der wir leben, nicht gleichzeitig erfüllt werden können.

Lassen Sie mich das bisher Erwähnte folgendermaßen zusammenzufassen: Man kann für unser Leben in einer „flüchtigen“, modernen Welt drei Vorbedingungen formulieren. Erstens ist unser Handeln der Unsicherheit unterworfen; zweitens besteht ein beständiges Risiko, das wir zwar einzuschätzen versuchen, das aber im Prinzip nicht voll berechenbar ist, da es immer Überraschungen gibt; und drittens steht unser Handeln unter dem Vorzeichen wechselnden Vertrauens. Eine allgemeine Entwicklung, der man heute noch vertrauen konnte, kann schon morgen verurteilt und zurückgewiesen werden. Das gilt nicht nur für die Welt der Arbeit, sondern überall. Nahrungsmittel, die noch heute von Ärzten als gesundheitsfördernd empfohlen werden, gelten schon morgen als krebserregend und schädlich. Wenn Sie sich Hochglanzmagazine oder die Beilagen von Tageszeitungen anschauen, finden Sie in fast jeder Woche eine Rubrik, die Sie über die neuesten Moden, nicht nur Kleidermoden, informiert, sondern auch über modische Verhaltensweisen, Einrichtungsgegenstände, Prominente, über die man Bescheid wissen muss, und so weiter. Das sind Rubriken, in denen wir erfahren, was „angesagt“ ist. Aber daneben befindet sich eine Rubrik, in der uns mitgeteilt wird, was „out“ ist und wofür man sich schämen sollte, wenn man es still befolgt.

#### **Gleichzeitiges Lernen und Vergessen**

Das Thema Lernen steht also unter einem großen Fragezeichen. Unsere heutige Kultur, mei-

ne Damen und Herren, ist genauso eine Kultur des Lernens wie des Vergessens, um die Sicht freizumachen für neue Dinge, die die alten ersetzen. Das ist eines der Hauptthemen, mit dem sich die Marketingleute und Verkaufsstrategen, die Führungskräfte der Verbrauchsgüterindustrie befassen. Kürzlich sah ich eine Werbeanzeige einer großen Mobilfunkgesellschaft, die wahrscheinlich zu der Erkenntnis gelangt war, dass der potenzielle Markt für Mobiltelefone bereits gesättigt ist. Das bedeutet, dass jeder, der für den Handykult gewonnen werden konnte, bereits ein Mobiltelefon besitzt. Also wie kann man da noch weiterhin Mobiltelefone verkaufen? Die Anzeige war sehr interessant, weil sie auf die Vorteile des Handybesitzes überhaupt nicht einging. Man ging einfach davon aus, dass jeder, der die Anzeige las, bereits ein Handy besitzt. Stattdessen hieß es in der Anzeige: „Besitzen Sie ein Handy, für das Sie sich bei Ihren Freunden schämen müssen? Wenn ja, dann kommen Sie zu uns, wir haben die neuesten Hightechgeräte. Auf so ein Mobiltelefon werden Sie stolz sein.“ Das Problem des Vergessens ist also nicht nur ein Problem des Versagens unserer geistigen Fähigkeiten. In einer stark wettbewerbsorientierten Konsumgesellschaft gibt es einen enormen Druck, die Vorzüge der Konsumgüter zu vergessen, und zwar lange bevor diese Güter am Ende ihrer Lebensdauer angelangt sind. Viele Menschen werfen vollständig funktionierende Computer nur deshalb weg, weil es neue Geräte mit einigen zusätzlichen technischen Merkmalen gibt, obwohl sie ihren Computer nur zur Textverarbeitung nutzen. Aber sie haben gehört, dass es eine besondere Musik gibt, die man mit

dem neuen Computer abspielen kann, und wenn man dann das nächste Mal die Freunde zum Essen einlädt, schämt man sich, dass man ein solches Gerät nicht besitzt. Das ist gleichzeitiges Lernen und Vergessen. Schnelles Vergessen, schneller Spurwechsel, Wechsel von einem Verhalten zu einem ganz anderen Verhalten. Unsere Politiker haben einen Ausdruck dafür. Er heißt Flexibilität. Eine neue Tugend, die zum Glück hier auf den Kärtchen nicht erwähnt ist, die aber dennoch immer wieder als ein Heilmittel zur Lösung aller möglichen sozialen Probleme auftaucht.

Diese besonderen Merkmale der „flüchtigen“ modernen Gesellschaft, meine Damen und Herren, stellen Sie, die *supervisors*, vor ein Dilemma. Sie wollen den Menschen, denen Sie helfen, sich in dieser Gesellschaft zurechtzufinden, einen Gefallen tun. Wenn man ehrlich ist, glaube ich, darf man aber nicht vergessen, dass wenn Sie ihnen diesen Gefallen tun – indem Sie helfen, zur Kreativität anregen, das Erlernen neuer Fähigkeiten ermöglichen und letztlich Flexibilität erwarten – dann bedeutet dies gleichzeitig, dass Sie diese *supervisees*, also die „Supervisierten“, einem Leben voller Spannungen aussetzen. Denn es gibt keinen Zeitpunkt mehr, an dem man sich einfach hinsetzen und sagen kann: „Ich bin angekommen, ich habe alles erledigt. Jetzt kann ich die Sahne des Erfolges meiner früheren Anstrengungen abschöpfen.“ Einen solchen Moment gibt es nicht. Lernen ist nun ein lebenslanger Vorgang. Und heutzutage besteht Lernen vor allem aus der Fähigkeit, das zu verändern, was man als wahres, richtiges, brauchbares und effektives Wissen betrachtet.

Gregory Bateson war einer der bedeutendsten Anthropologen des 20. Jahrhunderts. Er unterteilte den Lehr- und Lernprozess in drei Ebenen. Die erste bestand aus primitivem, elementarem Lernen und war seiner Ansicht nach nur die Vermittlung von Wissen. Die zweite, höhere Ebene ist etwas komplizierter. Hier geht es nicht so sehr um die Aufnahme von Informationen, sondern um die Regeln der Wissensverarbeitung, die kognitiven Rahmen, in denen die Themen, mit denen wir in Berührung kommen können, einsortiert werden sollten, so dass wir fähig sind, Probleme unabhängig und kreativ zu lösen. Gregory Bateson meinte, dass diese beiden Ebenen des Lernens universell Anwendung finden und sagte, dass die erste, niedrigere Ebene leicht zu kontrollieren sei und in einer Reihe von Prinzipien kodifiziert werden könne. Die zweite, höhere Ebene warf bereits eine Vielzahl von Unklarheiten auf und lässt sich sogar von den fähigsten Pädagogen nicht leicht beeinflussen.

#### **Ein Hauch von Wahnsinn**

Und schließlich reflektierte Bateson über die von ihm als dritte Ebene bezeichnete Stufe, die er für pathologisch hielt. Die dritte Ebene sei die Fähigkeit, die kognitiven Rahmen aufzulösen, die Regeln abzulehnen, und hieraus etwas ganz Anderes zusammenzusetzen. Bateson sagte, diese Fähigkeit könne ein Zeichen von Wahnsinn sein – er drückte sich sehr drastisch aus. Nun, ich trage keine Verantwortung für diese Beurteilung. Ich wiederhole nur die Worte von Gregory Bateson, aber wenn er Recht hatte, dann könnte man sagen, dass in unserer gegenwärtigen Kultur ein Hauch von Wahnsinn liegt. Das Geheimnis des Lehrens und

Lernens beinhaltet auch die Vermittlung dieser Fähigkeit, angenommene, zur Gewohnheit gewordene kognitive Rahmen, in denen wir die Informationen über unsere Umgebung erfassen, aufzulösen und abzulehnen. Bereits vor 30 Jahren wies Thomas Kuhn in seinem Buch über wissenschaftliche Revolutionen darauf hin, dass die wirklichen Durchbrüche dann passieren, wenn das Paradigma in der Wissenschaft verworfen wird. Was ist ein Paradigma? Ein Paradigma besteht aus einer Reihe von grundsätzlichen, fraglos hingenommenen Annahmen. In der Physik, in der Biologie, in der Chemie, in allen exakten Wissenschaften gibt es Paradigmen. Wenn ein Paradigma unter den Wissenschaftlern erst einmal allgemein hingenommen wird, kann man endlos detaillierte empirische Forschungsergebnisse erheben, die die Lücken in diesem Paradigma ausfüllen, aber das Paradigma selbst stellt man nicht in Frage. Die Verwendung eines Paradigmas hat Folgen, und zwar dann, wenn man es so sehr verinnerlicht hat, dass man Phänomene, die nicht mit diesem Paradigma übereinstimmen, einfach nicht mehr wahrnimmt. Man betrachtet diese als Abweichungen, die man getrost vernachlässigen kann. Aber das Problem besteht darin, so sagt Thomas Kuhn, dass die Realität viel komplexer ist als das beste Paradigma. Wenn man deshalb auf gleiche Weise fortfährt, häufen sich die Abweichungen an und vervielfältigen sich. Schließlich hat man es mit so vielen Abweichungen zu tun, dass das Paradigma in sich zusammenfällt und nicht mehr aufrecht erhalten werden kann. Das ist nach Thomas Kuhn der Zeitpunkt einer wissenschaftlichen Revolution. Die alten Denkmuster sind zerris-

sen, und man ersetzt sie durch etwas völlig Neues. Hiermit möchte ich deutlich machen, dass der zeitliche Abstand zwischen den aufeinander folgenden Revolutionen, den kognitiven Revolutionen dieser Art, sehr stark abnimmt. Und deshalb wird das, was Gregory Bates für eine „abnorme pathologische Situation“ hielt, heutzutage zur Norm.

Nun, meine Damen und Herren, inzwischen wissen Sie vielleicht, warum ich – zumindest aus meiner subjektiven persönlichen Sicht – es für einen Alptraum halte, ein *supervisor* zu sein. Am Anfang habe ich Ihnen offen gesagt, dass Sie die Fachleute mit Praxiserfahrung sind, Sie sorgen dafür, dass die Dinge geschehen. Ich kann nur darüber sprechen, dass Dinge geschehen. Ich hatte Ihnen nicht versprochen, Ihre Zweifel zu zerstreuen. Jedoch möchte ich wiederholen, was ich eingangs erwähnte. Marx sagte, dass Menschen ihre Geschichte selbst machen, aber nicht aus freien Stücken. Damit möchte ich Ihnen nahe legen, dass das Wissen um die Bedingungen einen enorm wichtigen Faktor darstellt, wenn man Geschichte macht. Die Art und Weise, wie man Geschichte macht, hängt davon ab, welche Vorstellung man von den Bedingungen hat, unter denen man handelt. Ich glaube, es ist besser, eine richtige Kenntnis von diesen Dingen zu haben, als eine irreführende und falsche. Wie auch immer Sie genau Ihre Rolle als *supervisor* heutzutage ausfüllen wollen, es ist deshalb enorm wichtig, dass Sie zu Beginn den möglichen Kandidaten, die Aufgabe und die Arbeit in diesen Gesamtzusammenhang des täglichen Lebens unserer heutigen Gesellschaft stellen. Ich glaube, hierauf können Sie erfolgreich aufbauen.

### **Verlagerung von Verantwortung**

Wie ich zuvor erwähnte, bestand das grundlegende strategische Prinzip in der festen Phase der Moderne darin, den Untergebenen ihre Verantwortung zu entziehen. Die Manager wollten die Verantwortung monopolisieren. Die Untergebenen sollten lediglich die Regeln, die Anweisungen und Befehle befolgen, die an der Spitze der Organisation festgelegt wurden. Der Hauptgedanke meines heutigen Vortrages ist, dass wir in den vergangenen Jahren eine Verlagerung von Verantwortung beobachten können, und zwar von den Führungskräften mächtiger und großer Unternehmen zu den nachgeordneten Mitarbeitern. Ich würde sogar sagen, dass unter den gegenwärtigen Bedingungen die mächtigen Chefs der mächtigen Unternehmen sich dagegen absichern wollen, dass ihnen zu viel Verantwortung zukommt. Wenn Sie dafür einen Beweis haben möchten, dann können Sie in den Zeitungen immer wieder lesen, dass es große Unternehmen gibt, die nicht erfolgreich sind, aber deren Generaldirektor einen goldenen Handschlag erhielt, mehrere Millionen Dollar, obwohl die Unternehmensergebnisse schlecht waren.

Verantwortung wird entweder als persönliche Verantwortung akzeptiert, oder es gibt sie nicht. Das ist die Wahrheit, die immer offensichtlicher, immer deutlicher und klarer wird, da wir unter den Bedingungen der „flüchtigen Moderne“ leben. Früher bestand die Aufgabe derjenigen, die gemeinschaftliche Leistungen koordinierten, darin, die Handlungsmöglichkeiten der Untergebenen auf eine sehr geringe Anzahl von Optionen zu beschränken und Ihnen Verantwortung zu entziehen. Heute verhält es sich anders-

herum. Sie, die Untergebenen, müssen ein Gefühl der Verantwortung entwickeln und gleichzeitig enorme Risiken eingehen, die untrennbar mit Selbstbestimmung und Emanzipation verbunden sind. Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

# Liquid Modernity<sup>1</sup>

Zygmunt Bauman<sup>2</sup>

Ladies and Gentlemen,

Standing in front of you, I am humbled by your presence. You are the people who are actually making things happen, and I am the person who is talking about things happening. So I recognise your superiority as far as the ability to do things in practice is concerned, and I am not quite sure how much I can help you with my kind of expertise.

## A nightmare

In fact I'd like to confess to you that another day I had a nightmare. I woke up covered with sweat. My nightmare was that I was a supervisor. And I was confronted with an incredible contradiction between intentions and the actual situation, an ambivalence which I couldn't easily resolve. A situation not very different from the one which I confronted several times when I was teaching students at Leeds University and before that at Warsaw University. I was facing a dilemma because, like you, I had a vision of an ideal personality, the ideal to which my students should correspond. I wanted them to be inspired, to be creative and to stand on their own feet rather than to follow the dead letter of instructions. On the other hand I knew very well that if they really became as I told them they should be, they would probably fail their doctorate's examination, because

there would be someone sitting on the committee who would think that they were too original, too creative and too abnormal ... So it was a contradiction, quite a genuine contradiction. You have this idea of the ideal person. You would like to cultivate such an ideal person, but it might very well happen that the world in which these people will need to work and function is not hospitable for originality, boldness, courageousness, and irreverence with authorities. You will probably still remember the name of Karl Marx. As he observed almost 200 years ago – and in this case, I think he was right – „people make history but not under conditions of their choice“. This means that you haven't selected the world in which you work. And quite often there is actually a clash between what you want to achieve and what is possible. So we are all in this situation which Ulrich Beck, the great

- 1 Lecture on the ANSE-conference 2004 „Value dilemmas as a challenge in the practice and concepts of supervision and coaching“ on May 7th 2004 in Leiden/The Netherlands
- 2 Dr. Zygmunt Bauman, emeritus professor at the universities of Leeds and Warsaw, is very well known throughout the world by his numerous publications („Liquid Modernity“ 2003). He awarded the Amalfi European Prize in 1990 and the Adorno Prize in 1998

contemporary working German sociologist, described very succinctly and very pointedly as follows: We are all expected to find „individual solutions to systemic contradictions“. It's a difficult job, one would even say that it is an impossible job, but nevertheless, that is what we are forced to do.

### **A project is not a reality**

So, what kind of world is it in which people who we try to teach will have to function in? It is a modern world. The modern way of life is living towards a project – that is the definition of modernity. You have a project. Having a project means that you make things different from what they are at the moment, you change them. And when you have a project, then there is always a problem. You need to co-ordinate, to gather together a number of people to direct their efforts towards the implementation of this project. A project is not a reality. It is „under-determined“, there is no certainty that your aims will be fulfilled. There is always a risk that a mistake could be made, that a wrong turn could be taken and then, instead of implementing the project, you will actually make its implementation more difficult. So there is a risk of many, many people whose work should be co-ordinated but might be not. And there is also the problem of trust. Could you actually trust them, that left to their own resources, without instruction, without attention paid to them, without correcting their false moves, they will actually work towards implementation of the project?

Now, when you have all three elements, a project, a problem of

trust, and the danger of risk, well, then supervision results. The need of supervision, the necessity of interfering somehow in the flow of events and actively sponsoring certain solutions rather than the others. This issue which I just mentioned accompanies modernity from the very beginning.

### **The age of „solid modernity“**

Modern societies are very vulnerable entities. Modernity already exists about 300 years. There is no-one who is actually that old – including myself who is probably the oldest man in this room – but modernity is, and right from the beginning it struggled with this issue of being directed towards a project to make things different from what they are, to change the world and to modernise it, as it is said. And it was a burden to raise this issue of necessity to supervise things.

But, and here is a big but – which is the topic of my lecture – the strategies adopted when dealing with this common problem, a problem which goes through the whole history of modernity, changed very drastically, and this drastic change happened not that long ago, in the second half of the 20th century. Until then, we could speak of „solid modernity“. „Solid modernity“ considered accidents, contingencies, under-determination, sudden, unexpected, surprising, sometimes harrowing turns of events, as temporary irritants. „Solid modernity“ believed that one can achieve a fully rational perfect world, rationally perfect, or perfectly rational.

And what is perfection? As Renaissance master builder Leo Battista Alberti put it, „perfection is a state in which every change

could be only change to the worse“. So a perfect state is the state in which all change should grind to a halt, because you can't improve on it. During the period of „solid modernity“ the most powerful thinkers were convinced that it was a matter of acquiring enough information, enough knowledge, and enough technological skills in order to achieve such a perfect world. Change was seen as temporary until we construct a world which won't require further change. That was the time when there was also a very deep belief that the good recipe for acting is going by precedent and by accumulating experience – the more experience you have, the better – following a tested routine, doing things which you learned to do yesterday and the year before, developing habits, behaving according to customs, and so on.

This kind of strategy could make sense in a world which was stiff, solid, very slowly changing or not changing at all, where the tested ways of behaving retained their values over a long period of time. In this world, structures were tough and unbreakable. The crown model, of properly running things in times of modernity, was constructed by the British utilitarian philosopher Jeremy Bentham by the end of the 18th and the beginning of the 19th century. It was the model of the Panopticon. The Panopticon was an architectural solution to all issues of control and supervision, for example in hospitals, schools, military barracks prisons, factories – wherever you needed to supervise a great number of people. It was a very simple building with a central circular tower and the wings going

towards all directions from the central tower. The inmates of the institutions were placed in the wings so that they could be seen by the supervisors in the central tower. The point was that the watching, the surveying, the supervising was asymmetrical, namely, the supervisors could see the inmates, but the inmates could not see the supervisors, so the inmates were never sure whether they were watched or not. The idea was thus to develop a behaviour among the inmates as if they were constantly watched.

As you probably already see quite clearly, the idea was based on the assumption that good supervision meant cutting down on the choices of the supervisees. The less choices the supervisees had, the more straightforward was their situation. The fewer options they had to think about, the better for the project. That was the guiding principle of running things well at the stage of „solid modernity“.

### **The age of „liquid modernity“**

What I would like to tell you, ladies and gentlemen, is that in the recent 40 to 50 years, we have moved from the solid stage of modernity to the liquid stage of modernity. Why this metaphor of liquidity? What does it mean? What does it suggest? Well, the answer is simple. Look into any encyclopaedia: You will find that a liquid is a substance which cannot keep its shape for long. And in terms of society, that is a revolutionary change. We are still about to see the consequences of it. They still lie in the future. But it is a tremendous change in comparison with the dominant trend of the first 200 years in modern times. Because today we

don't believe any more that the state of perfection may ever be reached – the change is here to stay. For the first time in our history, we are confronted with change as a permanent condition of human life. So we need to develop the ways of behaviour, the ways of contact which are fit for living in this state of constant change.

Following a precedent is not a good advice any more. Accumulating knowledge and relying on knowledge accumulated a long time ago, is not a good proposition today. Relying on unchanged routine which you can actually imbibe and follow blindly, is also not a good recipe. The same is true for acting according to habits and customs. All this is counterproductive in a rapidly changing world in which there is no longer one dominant authority but a competition of authorities, very often at cross-purposes, very often mutually contradictory. The responsibility for choosing between these authorities falls entirely upon the person involved.

Then you have a new phenomenon, the „fluid“ labour market with a short-term kind of employment. The facility with which the employment could be terminated. Daniel Cohen, Professor of Economics at the University of Sorbonne in Paris, pointed out that when a worker took employment in a Renault or Ford car factory 100 years ago and even less than that, he could be pretty sure that in 40 years' time he'll retire from the same factory. He would probably even get a gold watch as the token for faithful 40 years long service. Now, says Daniel Cohen, even the best remunerated, very lucky

guys, people who are employed in the Mecca of all bright people today and who work for Microsoft, for Bill Gates, those people have no inkling what will happen to them in half a year's time.

### **From one project to another**

I recently gave an interview with the BBC, and on this occasion I made friends with a research assistant who worked for the programme for which I was interviewed. That was a 40-year-old man, and he told me that he had been working for the BBC for 16 years but he hadn't got a steady job and no pension rights. So how does he work? He works from one project to another, jumping all over the globe without really acquiring expertise in any particular field. The only expertise which he did acquire was the expertise in switching quickly and as much as possible painlessly from one field to another and developing completely new skills for the next project. This was a vivid demonstration of what the sociologists Luc Boltanski and Eve Chiapello, two formidable friends of mine, recently pointed out in their book: „*Le nouvel esprit du capitalisme*“. They pointed out that our world was a „*Cité par projets*“, as they called it in French. This French word *cité* means more than can be translated in one word in any other language – *cité* is a polity, is a city, is also a state, is social totality.

So our society is integrated by projects. We live from one project to another. Projects are normally short-term projects, and as today's experts in sociology of employment say, „you are as good as your last project“. And remember also, ladies and gentlemen, that the memory in

our „liquid“ modern world is also short-term, so your success in the last project is not long remembered. So, the great problem is how to sensibly behave in such a world in a dignified, ethically correct way and yet be successful. Now, that's a contradiction which is extremely difficult to resolve. That's why I perceived dreaming of being supervisor as a sort of nightmare.

### **Contradictory principles**

Together with the documents of the conference I received some cards with a number of principles<sup>3</sup>, and I just went through them. Some of them are quite uncontroversial. They are perennial, they are eternal, in fact principles of decent ethically proper human life. But you might have noticed that some are clearly contradictory with respect to working for an organisation. OK, an organisation might employ you – if you are lucky, for a year, if you are very lucky, for two years, and if you are less lucky you might be fired at the next reorganisation or rationalisation of the institution. So if you really develop respect towards the organisation, then you'll be badly hurt when this happens. Richard Sennet, one of today's greatest living sociologists, pointed out that developing long-term loyalty and dedication to an organisation becomes a very dangerous trap today. One should live lightly in a sense, as if you were just travelling with your briefcase. It might be better not to take

too much emotional luggage of loyalty with you.

But look, the second principle which you can read here is loyalty. Loyalty to what? To the organisation probably, which again may break all ties with you on the following day with next bout of modernisation. And persistence – another principle which needs great valour. But that is the point, I am not questioning that in themselves, these attitudes are not good.

What I am suggesting is that the world outside there is not very hospitable to them and may actually make them counterproductive.

On the other hand you have very, very „liquid“ modern recipes. First, emancipation. Well, emancipation goes directly against respectable organisations. Either you are respecting organisations or you emancipate. There is very little in between. Emancipation is the ability to reflect by thinking your own thoughts, being your own judge, not accepting anything for granted, and by not taking people on their word but trying to see deeper to make your own assessment.

Then comes a tremendously important thing: personal responsibility. Because if you are really emancipated, if you really reflect, then you need to take responsibility for the consequences of your reflection, of your choices. Being independent and self-determined means taking risks. You need to bear responsibility for the consequences of your risky decisions. And then come two tremendously important precepts: the readiness to negotiate and to go into discourse. The best and optimal solutions are always a matter of discourse, a matter of

negotiating, a matter of confronting different opinions. Probably in every situation in which you will have to act, you will be faced with the same problem. You confront people with different opinions, guided by different kinds of preferences, sometimes even different kinds of values. Under these conditions you need to reflect, to emancipate, and to take personal responsibility.

Now, if you expect me, ladies and gentlemen, to tell you how to reconcile all these precepts here, I must frankly admit – and I apologise to you for this – that I am ignorant, I don't know. I suspect that full reconciliation between them is probably not on the cards. At the same time I believe that one nevertheless has to try hard to reconcile them. Because these precepts are all needed. The only problem is that in this world in which we live they can't be fulfilled at the same time.

Well, to sum up what I have said so far, I would like to tell you simply that living in a „liquid“ modern world breaks down into three conditions. We need to act under the condition of first: uncertainty; second: under the condition of continuous risk which we try to calculate but which in principle is not fully calculable, as there are always surprises; and third: we need to act under the condition of shifting trust. A common trend which was trustworthy today may become condemned and rejected tomorrow. This is not only true in the field of work but everywhere. The food which you are recommended by doctors as healthy today will be proclaimed as carcinogenic, as harmful tomorrow. If you look into glossy weeklies or glossy attachments of

3 During the ANSE-conference 2004 a schedule of keywords was handed out to the participants. This schedule is referred on by the author.

daily newspapers, you will see that virtually every week there is a column which informs you about the latest fashions, not only dressing fashions, but fashions of behave, of decorating your house, of the fashionable celebrities which you must be informed about, and so on, columns which inform you what is 'on'. But next to it is a column which informs you what is out and what you should be ashamed of yourself if you still follow it.

### **Learning and forgetting at the same time**

So the question of learning comes under a big question mark. Our culture today, ladies and gentlemen, I suggest that to your consideration, is as much a culture of learning as it is a culture of forgetting by clearing sight for new things to replace the old ones. That's one of the major issues with which all the marketeers, merchandisers, the heads of the consumer industry are concerned with. I recently saw an advertisement of one of the giant mobile telephone companies which probably came to the conclusion that the potential market for mobile phones is already saturated. That means that everybody who could be converted to the cult of mobile telephones already got one. So how still go on selling mobile telephones? The advertisement was very interesting because it didn't appeal to the virtues of possessing a mobile telephone. It assumed that whoever reads the advertisement already has one. Instead, the advertisement said: „Do you have a mobile telephone with which you feel ashamed to be seen by your friends? If you do, come to us, we have the latest high-tech gadgets,

and you'll be proud of having one.”

So the problem of forgetting is not just a problem of failure of our mental ability. There is a tremendous pressure in a highly competitive consumer market society to forget about the virtues of things long before these things run their natural course. People throw away perfectly well-working computers simply because there are other computers with some extra technical features, even though they only use their computer for word processing. But they heard that there is a special music which could be heard on this new kind of computer and the next time they invite their friends for dinner they'll be ashamed that they don't have it. This is learning and forgetting at the same time. Quick forgetting, quick change of track, moving from one kind of conduct to a very different kind of conduct. Our politicians have a name for it, and you know it all. It's flexibility. The new virtue, fortunately not named here among these cards but which nevertheless crops up again and again as the medicine of all possible social problems. These features of the „liquid“ modern society, ladies and gentlemen, put you, the supervisors, in quite a quandary. You have to do a favour to people who you help learning to live in this kind of society. At the same time, I think, if one is honest, one cannot forget that when doing this favour – helping, inspiring to be creative, to be able to learn new skills, and in fact to be flexible – it means at the same time exposing your supervisee to a life full of tensions. Because there is never a point when you can actually sit down quietly and say: „I have

arrived, I have done it, now I can just gather the cream of profit from my previous efforts.” There is no such moment of time. Learning is now a life-long process. And today learning consists, above all, in the ability of changing what you consider to be the true, the proper, the usable, the effective knowledge. Gregory Bateson was one of the greatest anthropologists of the 20th century. He divided the process of teaching and learning into three levels. The first was primitive, primary learning, and according to him it is just transmitting knowledge. The second, the higher level is a little more complicated. It is not so much about learning bits of information but rather about the rules of proceeding, the cognitive frames in which the issues which we can affront, should be located, so that, once you learn, these rules are acquired as habits. With this framework in which you put the issues which you can affront, you can independently and creatively resolve the problems which you come across. Gregory Bateson considered these two levels of learning to be universally applied and he said that the first level, the lower level, is easily controllable and could be codified, could be actually made into a set of principles. The second, the higher level, already creates all sorts of ambiguities and it is not that easy to be guided by even the most skilful pedagogues. But then Gregory Bateson reflected on what he had called the third level, which he considered to be pathological. The third level would be the ability to dismantle the cognitive frames, to reject the rules, to reassemble something completely different. Bateson said that such

an ability – he used very, very crude words – could be a sign of a madness. Well, I don't bear responsibility for this verdict, I am only repeating after Gregory Bateson, but if he was right, then one could say that there is a touch of madness in contemporary culture. The secret of teaching and learning contains also the transfer of this ability to dismantle and rejection of the accepted, habitualised cognitive frames in which we plot the information about the world around us.

Already thirty years ago, Thomas Kuhn pointed out in his book about scientific revolutions that the real breakthroughs happened when the paradigm in science was broken. What is a paradigm? A paradigm is the set of axiomatic, unquestionably accepted assumptions. In physics, in biology, in chemistry, in any exact science you have a paradigm. And once a paradigm is generally accepted among the practitioners of the science, then you can go on endlessly multiplying detailed empirical research filling the gaps in this paradigm but you never question the paradigm itself. The use of a paradigm has consequences, namely, when you have completely assimilated it so that you simply don't notice phenomena which do not accord with this paradigm. You consider them to be anomalies which could be safely neglected. But, says Thomas Kuhn, the problem is that reality is much more complex than even the best paradigm, and therefore, if you proceed in that fashion, the amount of anomalies accumulates and multiplies, and finally there are so many of them that under this pressure the paradigms begin to fall apart and cannot be sustained any more.

These are the moments of scientific revolution, according to Thomas Kuhn, and then the old methods of thinking are torn apart and you replace them with something completely different. The problem which I'd like to suggest to you is that the time distance between successive revolutions, cognitive revolutions of this kind, is shortening very rapidly. And therefore, what Gregory Bateson considered to be an „abnormal pathological situation“ becomes today the norm of life.

Well, ladies and gentleman, by now you probably know very well why – from my personal subjective point of view at any rate – I consider it a nightmare to be a supervisor. I frankly told you at the beginning, you are practitioners, you are making things happen. I can only talk about things happening. And I didn't promise you to resolve your doubts. However, I will repeat what I mentioned at the beginning. Marx said that people are making history but not under conditions of their own choice. What I am suggesting to you is that the knowledge of these conditions is a tremendously important factor in making history. The way you are making history depends on what image you have of the conditions under which you are acting. I think it is better to have a proper knowledge of these conditions rather than a misleading and false one. Therefore, I think that whatever you decide on how you could perform the supervising role today, it is tremendously important to start by putting the prospect, the task, the labour which you undertake, in this total context of daily life in the kind of society in which we live. I think that will be the beginning of success.

### **A shift in responsibilities**

As I mentioned before, in the solid stage of modernity, the basic strategic principle was to expropriate the subordinates from their responsibility. Managers wanted to monopolise responsibility. And the subordinates should only follow the rules, the commands, the orders set at the top of the organisation. The gist of my message today is that, in recent years, we are seeing a shift in responsibilities down from the heads of powerful, large organisations to the subordinates. I would even say that under the present circumstances the powerful heads of powerful organisations want to be ensured against responsibility falling on their shoulders. And if you want a proof, you will read in newspapers over and over again, that here is a big company which failed but the director general of this company received a golden handshake, several millions of dollars, in spite of the fact that the organisation failed in its results.

Responsibilities are either accepted as personal or there is no responsibility at all. That is the truth which becomes ever more obvious, ever more evident, ever more clear thanks to living under conditions of „liquid modernity“. Once upon a time, the task of those who co-ordinate collective efforts was to confine the subordinates to a very limited number of options and to take away responsibility from their shoulders. Now it is the other way around. They, the subordinates, must develop the feeling of responsibility together with the readiness to undertake quite enormous risks which are inextricably associated with self-determination and emancipation. Thank you!

# Die Werteproblematik in Supervision und Coaching<sup>1</sup>

Peter Heintel<sup>2</sup>

## Einleitung

Kollege Bauman hat gestern eine Theorie des gegenwärtigen Zeitalters entworfen, die darin gegipfelt hat, dass er es fast ein unglaubliches Unterfangen findet, so etwas wie Supervision in dieser Zeit zu machen. Er hat von „fast alptraumartig“ gesprochen. Für solche Notlagen hat der Dichter Johann Nestroy die passende Antwort. Er hat gesagt: „Wenn alle Stricke reißen, dann häng ich mich auf.“

Ich will damit sagen: Die Situation ist einerseits in einer gewissen international-globalen Engführung des Gesamtdenkens sicherlich nicht angenehm. Doch wir können uns als Supervisorinnen und Supervisoren andererseits doch bestätigen, mit welchem Reichtum an Leben und mit welcher Fülle an unglaublicher Lebendigkeit wir dennoch konfrontiert werden. Wir haben davon immer auch noch etwas für uns, wie ich glaube, auch wenn die Zeiten anders werden. Herr Kollege Bauman hat weiter auch von dieser flexiblen, mobilen, beschleunigten Gesellschaft gesprochen, von diesem „Projekthopping“. Ich könnte da jetzt direkt anknüpfen, denn das ist ein Lieblingsthema von mir. Das hat dazu geführt, dass ich ja den „Verein zur Verzögerung der Zeit“ gegründet habe. Allerdings möchte ich auch einen Gegenaspekt hervorheben: Es gibt auch so etwas wie eine Beharrlichkeit. Sie haben das auch als Wert ausgewiesen<sup>3</sup>. Und ich darf einen Philosophen-

kollegen, Odo Marquart, zitieren, der sagt: „Wer wird eigentlich mit Neuem ständig konfrontiert und ist zugleich ungeheuer neugierig? Das sind die Kinder. Aber zumindest irgend etwas muss beständig bleiben, und sei es der Teddybär, den sie mitnehmen.“ Ich habe mir angewöhnt, in diesen Veränderungsprozessen, auch in Supervisionen, zu schauen, wo denn wir alle die „Teddybären“ haben, die wir ständig als Fundament und Sicherheit mitnehmen. Da fand ich Hotelketten, gleiche Büros, gleiche Hotels überall. Es gibt keine Überraschungen mehr für den Topmanager: Er kommt vom gleichen Flughafen ins glei-

- 1 Vortrag auf der ANSE-Konferenz 2004 „Die Werteproblematik als Herausforderung für Praxis und Konzept von Supervision und Coaching“ am 08. Mai 2004 in Leiden/Niederlande
- 2 Dr. Peter Heintel ist Professor für Philosophie und Gruppendynamik am Institut für Philosophie der Universität Klagenfurt, Organisationsberater und Mitbegründer des Vereins zur Verzögerung der Zeit sowie Autor zahlreicher Veröffentlichungen („Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrisis?“ 2000)
- 3 Während der ANSE-Konferenz 2004 wurden den Gästen Karten ausgehändigt, auf denen bestimmte für die Profession Supervision relevante Werte aufgeschrieben waren. Die Begriffe dieser Karten werden im Folgenden gelegentlich aufgegriffen.

che Auto, ins gleiche Büro. Vieles ist hier beharrlich. Und er ist ungehalten, wenn er im Hotel als Mitglied der Hotelkette nicht sein Müsli bekommt. Es gibt also auch sehr starke Gegenreaktionen. In Österreich ist es so, dass sich in bestimmten Urlaubszeiten zwischen München und Klagenfurt Autos stauen. Deutsche und Niederländer sind auf dem Weg zur Adria. Und wir alle kennen das Phänomen der Urlaubsdepression, die meistens dadurch entsteht, dass man zu schnell an einen Ort kommt. Mit dem Flugzeug schnell die Szene wechseln, das passiert im Stau nicht. In einer Untersuchung haben wir feststellen können, dass der Stau durchaus nicht als sehr unangenehm empfunden wird. Man nimmt sein Picknick, stellt Tische auf, schließt Freundschaften, und vor allem: Man ist nicht so schnell dort. Man erspart sich also eventuell eine Urlaubsdepression. Kritisch wird es dann, wenn man im Herumsausen in der Welt am Morgen aufwacht und nicht mehr weiß, wo man ist. Für diesen Zustand hat schon in der Zwischenkriegszeit der deutsche Kabarettist Karl Valentin den richtigen Spruch gehabt: „Ich weiß nicht, war es gestern, war es heute oder war es im vierten Stock?“ Das noch als kleine Reminiszenz zu gestern.

Zur Einleitung gehört auch, dass ich Ihnen meine Motivation angebe, warum ich mich mit dem Thema „Ethik“ in praktischen Zusammenhängen beschäftige. Das ist nicht nur meine Profession als Philosoph, der natürlich ständig mit Ethik zu tun hat und immer wieder als Experte herangezogen wird. (Dabei ist es interessant, dass es für die Menschen Experten für die „Frage nach dem Guten“ gibt: Die ihnen also sagen, was gut ist. Eine seltsame Arbeits-

teilung, wenn man es sich überlegt.) Der eigentliche Grund ist ein doppelter.

Erstens: Es gibt in den Gesamtfragen der Ethik eine ungeheuerere Verwirrung, die schon bei der Sprache anfängt: Handelt es sich dabei um Werte, um Normen, um Moral oder um Sittlichkeit? Das sind viele Namen, die alle miteinander in Verwirrung geraten sind. Hier gehört etwas Ordnung her. Das andere Thema war, dass ich erleben konnte, dass immer wieder der Versuch gemacht wird, Werte zu finden, die die Sicherheit geben sollen, dass aus ihnen Handlungen deduziert, also abgeleitet werden können. Und das geht nun wahrlich nicht. Diese – man könnte jetzt an gestern anschließen – „Flüssigkeit“ der Werte, die in der gesamten philosophischen Tradition immer wieder vermerkt wird, führt zu diversen Problemen.

Die ersten in der abendländischen Tradition, die mit Werten gemacht haben, was sie wollten, waren die Sophisten. Die Sophisten haben Werte genommen und haben ihren Klienten versprochen, das Gegenteil daraus zu machen. Sie waren so richtige Wert-Relativisten und haben als Anwälte ihr Brot verdient. Und der nüchternste und immer auch noch brauchbarste Philosoph war Aristoteles. Aristoteles hat gesagt: Werte, über die man sich verständigen und die man festsetzen will, sind immer ein Maß, also eine Mitte zwischen Gegensätzen. Tapferkeit ist die Mitte zwischen Tollkühnheit und Feigheit. Das klingt plausibel. Damit wollte er aber zweierlei sagen: Werte sind nicht etwas Feststehendes, das Gegenstand von Ableitungen für Handeln sein kann. Dazu ist die Kasuistik, die Auslegung, zu raffiniert. Das wus-

ste er von den Sophisten. Und er wollte sagen: Das Maß zwischen den Extremen, die Vermittlung, ist immer etwas, das geleistet werden muss, das uns nicht geschenkt wird.

Ich möchte Ihnen dafür drei Beispiele aus dem Bereich Ihrer Werte geben:

Sie haben hier einen Wert, der lautet „Beharrlichkeit“. Das klingt ganz offen und ehrlich. Aristoteles hätte gesagt: Wenn man es positiv nimmt, ist es die Vermittlung zwischen „stur“ und „charakterlos“. In der Situation ist zu entscheiden, auf welche Seite man mehr geht. Das heißt, „Beharrlichkeit“ ist inhaltlich kein feststehender Wert. Und dann sagt er auch noch: Es ist sehr unterschiedlich, wie Werte worauf bezogen werden. Sie können „Beharrlichkeit“ individuell beziehen, dann ist „Beharrlichkeit“ eben zwischen „stur“ und „charakterlos“. Sie können es auch auf Institutionen beziehen. Im Allgemeinen wird davon gesprochen, dass Institutionen etwas sehr Beharrliches sind. Dann ist das aber meistens keine Tugend mehr. Sie verstehen, was man mit solchen Worten machen kann.

Ein zweites Beispiel: „Professionelle Integrität“.

Aristoteles hätte gesagt: Das liegt zwischen „Bestechlichkeit“ und „Michael Kohlhaas“, also einsamem Heldentum. Ist diese Integrität wirklich so festlegbar, dass Standards allein genügen, die Vermittlung auszuschalten? Und dann gibt es Werte, die dienen eigentlich nicht der Feststellung, was denn das Gute ist, sondern die dienen den Verfahrensformen. Wie etwas zustande kommt, das gut ist. Das ist zum Beispiel die Bereitschaft zum Diskurs und zur Reflexion. Das sagt ja für sich noch nichts aus, aber ist dennoch eine Möglichkeit, Werte zu schaf-

fen.

Ein drittes Beispiel ist die „Loyalität“. Das ist ja überhaupt momentan der am höchsten diskutierte Wert. Aristoteles sagt, das liegt zwischen Illoyalität und Unterwürfigkeit. „Loyalität“ kann aber auch sein „Ich habe meine Pflicht getan!“

### „Aufräumen im Gebiet der Ethik“

Ich möchte Ihnen einige Punkte nennen, in denen sich die Ethik im Grunde selbst im Wege steht.

#### *Das „Pathos des Guten“*

Wenn von Ethik die Rede ist, bekommt man gleich hehre Gedanken. Man denkt, es handle sich um etwas ganz Unerreichbares. Und dass kein Mensch dem wirklich genügen könne. Es gibt einen Spruch im Deutschen, der in diese Richtung geht: „Der Weg zur Hölle ist mit guten Vorsätzen gepflastert“. Werte und Ethik stehen in der Tradition der Schuldzuweisung: Wer ist gut und wer nicht? Was entspricht der Norm und was nicht? Das ist kein angenehmes Zuordnungsverhältnis.

#### *Die Dichotomie „Gut-Böse“*

Die Frage ist, ob Ethisches unbedingt mit dieser Dichotomie einer binären Logik zu tun haben muss. Gut-böse, richtig-falsch – das ist das Modell der logischen Unterordnung. Diese steigert sich in der Dichotomie der Kriegsrhetorik. Kriegsrhetorik besteht darin, dass man diese Gut-Böse-Strategie ins Extreme bringt und damit der Rechtfertigung von Kriegen dient. Deshalb sollte man sich überlegen, was es mit dieser Dichotomie Gut-Böse auf sich hat und ob sie nicht für die Ethik eher etwas verstellend wird.

#### *Das Unbestimmte*

##### *ist das Absolute*

Eine ganz problematische Sache ist das Bewusstsein, dass Werte, Normen und Sitten etwas vom Menschen Gesetztes sind. Alles, was vom Menschen gesetzt ist, steht unter dem Verdikt des möglichen Irrtums. Da aber das Wichtigste des Menschen dem Irrtum entnommen werden soll, ist es notwendig, dass man es begründet. Man hat Ethisches, Normatives dadurch gerechtfertigt und begründet, in dem man ihm Fundamente zugewiesen hat. Zunächst in den Göttern, dann in Gott, dann in der Natur, dann im Wesen des Menschen, im „Humanum“ und letztlich in der Konvention. Ich muss Sie enttäuschen: Alle diese Wege führen ins Unbestimmte. Es gibt kein bestimmtes Fundament für all das, worüber wir hier sprechen. Das Unbestimmte ist das Absolute. „Absolut“ heißt „abgelöst von uns allen“.

#### *Machtinteressen*

Die Versuche, Fundamente zu legen, waren meist mit Interessen und mit Macht verbunden. Denn schließlich braucht Gott sein „Bodenpersonal“ und das Wesen des Menschen seine Auslegung. Was Gut und Böse ist, hängt sehr wohl mit hierarchischer Organisation zusammen, mit Macht und mit Institutionen und letztlich auch mit Sozialkontrolle. Und deshalb ist „Das-Gute-nicht-Tun“ immer mit dem Ausschluss aus Gemeinschaften verbunden gewesen. Das fürchten wir. Die banalste Form ist der „moralische Zeigefinger“: Wir haben nicht gern, wenn der uns vorgibt, was zu tun ist.

#### *Universalismus*

Es gab in der Ethik auch lange Zeit so etwas wie einen Universalismus: Ein universelles System

von Werten, die eigentlich für alle Menschen Gültigkeit haben sollten. Auch dieser Universalismus ist nicht tauglich, unser Problem zu lösen. Einfach deshalb, weil er in eine Abstraktionsebene gehen muss, die letztlich nicht handlungsverbindlich sein kann. Denken Sie nur daran, welche Schwierigkeiten es macht, die Menschenrechte in die jeweiligen Zonen unserer Erde zu übersetzen. Wie verschieden die Auslegungen sind, wie unterschiedlich Kulturen die Person, den Personenbegriff und das Individuum verstehen.

#### *Subjektiver Pluralismus*

Darunter versteht man den Wertewandel, den Relativismus, also all das, was sich in die Pseudotoleranz zurückgezogen hat: Jeder kann nach seinem Prinzip selig werden. Auch das macht es natürlich schwierig, in den Werten, in den Normen Verbindlichkeit zu sehen. Was es schwer macht, ist die Autonomiezumutung. Wir kennen unsere Tradition im Zeichen des Gewissens. „Gewissen“ heißt, dass es keine sittliche oder moralische Fixierung oder Bestimmung geben kann, die nicht über den „inneren Gerichtshof“ meines Gewissens gegangen ist. Das heißt, das Sittliche, das Moralische darf nicht von außen kommen. Wir sind als Verantwortliche zur Prüfung und zur Mitentscheidung veranlasst. Das ist schwierig und eine Zumutung. Darum hat Kant auch gesagt: „Lebe so, dass die Maxime deines Handelns zum allgemeinen Gesetz erhoben werden kann.“ Jetzt stellen Sie sich vor, Sie müssten bei jeder Handlung prüfen, ob die Allgemeinheit das auch so wollen kann. Da sind Sie aber beschäftigt. Und ein Resultat ist der moralische Hypochonder, der sich nicht mehr zu handeln getraut,

weil das Prüfverfahren nicht leicht abzuschließen ist.

#### *Kollektive Autonomie*

Eine meiner Pointen, die ich in der Prozessethik noch zur Sprache bringen werde, ist die Zielrichtung „kollektive Autonomie“. Das heißt: Wie werden Gesellschaften oder Gemeinschaften für sich selbst verantwortlich und nicht nur das Individuum? Wie ist kollektive Autonomie herstellbar, sodass auch Institutionen, Gesellschaften, Gruppen so etwas ein Gewissen bekommen, das sie, wie ich behaupte, derzeit per definitionem nicht haben?

#### *Verrechtlichung*

Das war ein starker Eingriff in die Entwicklung unserer Ethik und Sittlichkeit. Viele Bereiche, die früher den Status des Gebrauchs, ja, der Sitte innehalten, sind ins Recht abgewandert. Man muss sich einmal ansehen: Was ist denn eigentlich noch übrig geblieben für Ethik, für Sitte, für Moralität, das nicht ohnehin schon im Recht verankert ist? Glücklicherweise merken wir, wie schwach das Recht ist. Wenn Sie Prozesse verfolgen, so werden Sie bemerken, dass fast überall moralisch argumentiert wird, obwohl das Rechtliche ausreichen würde. Man braucht zur eigenen Stärkung so etwas wie das „moralische Unterfutter“.

#### *Dominanz der Ökonomie*

Ich muss auch einen kleinen Ausflug in die „Großwetterlage“ machen: Weltgesellschaftlich befinden wir uns im Rahmen der Wertgesichtspunkte unter zwei dominanten Wertfiguren: Die eine Wertfigur ist die der Ökonomie und mit ihr verbunden der Technologie. Die Ökonomie dominiert – meine Behauptung – alle anderen gesellschaftlichen Systeme.

Damit ist ihr Wertbegriff verbunden: Der des unmittelbaren Nutzens und der Allokation.

#### *Dominanz der wissenschaftlichen Machbarkeit*

Die Objektivität der Wissenschaft ist eine Wertentscheidung, die einmal getroffen wurde. Es ist nicht selbstverständlich, Mensch und Natur als Subjekt vom Objekt zu trennen. Das war die Entscheidung der Naturwissenschaften. Und das ist eine Werteentscheidung. Wie immer und überall muss man auch Systeme nicht bloß als neutrale Einrichtungen verstehen. Sie unterliegen vielmehr alle in ihrer Axiomatik meist kollektiv unbewussten Wertentscheidungen darüber, wie ich die Welt und die Natur einzurichten gedenke.

#### **Reflexion über das Wollen**

Die Frage nach dem Guten befindet sich in einer seltsamen intellektuellen Ortlosigkeit. Ich stelle mir vor, dass man gar nicht so sehr außerhalb nach geltenden Werten suchen müsste, sondern dass man vorher Bedingungen schaffen müsste, damit die Frage nach dem Guten überhaupt wieder gestellt wird. Es ist die ganz einfache Frage der Reflexion. Dass wir zeitweise in unserem Betrieb, in dem wir stehen, innehalten und uns fragen: Wollen wir das so, wie wir uns es eingerichtet haben? Erst daraus entsteht dann die Frage. Das Einsetzen des Wollens zu dem, was wir tun, das ist keine Selbstverständlichkeit. Und angesichts der Zeitverdichtung, des Aktionismus, der Hektik, in der wir alle leben, findet diese Frage immer weniger statt und die Antwort, die wir hören, ist, auch wenn hier immer wieder Unvernunft verkörpert wird, die Phrase vom Sachzwang.

#### **Ein prozessethisches Modell**

Ich darf vorwegschicken, dass für mich Modelle, ähnlich wie Werte, nicht etwas sind, das man anwenden kann. Das zu Ihrer Enttäuschung. Sie sind aber der Versuch, Sichtweisen auf Wirklichkeiten herzustellen, und zwar in einer differenzierten Form, die es uns ermöglicht, in dem Chaos unserer Weltbewältigung Anker zu haben.

Wenn die These stimmt, dass wir zur Begründung von Sitten, Werten, Normen eigentlich niemanden finden werden und wir Werte nicht vom gestirnten Himmel herab pflücken können, dann bleibt die Frage bei uns selbst und unserer Verantwortlichkeit. Und dem dient dieses Modell. Sie müssen sich das wie einen Flügelaltar vorstellen. Es gibt zwei Seitenklappen, die man aufmachen kann und in der Mitte sind wir.

Auf der linken Seite stehen unlösbare, notwendige Widersprüche (Gegensätze, Polaritäten), in denen wir uns dauernd befinden. Diese Widersprüche führen zu Problemen und Konflikten. Auf dem rechten Altarbild stehen Antworten auf Konflikte und Probleme. Zu diesen Antworten gehören Werte, Normen, das Recht, die Sittlichkeit, die Rituale und das Brauchtum. Das alles sind Lösungsversuche für Konflikte, die aus unlösbaren Widersprüchen entstehen. Ich beginne zur Erläuterung bei der linken Seite, bei den Widersprüchen. Ich darf ihnen einige Dimensionen aufzählen, damit es plastischer wird. Wenn in Supervisionsituationen Probleme auftreten, bemühe ich mich, nach der rechten Seite zu schauen und fragen: Was gibt es für Antworten im Recht, in der Sitte, in der Norm? Sind diese Antworten tauglich, um so besser. Dann kann ich das Schatzkästlein

unserer Tradition ausbeuten. Allerdings geht das über Entscheidungen. Wenn das aber nicht geht, dann muss ich nach der linken Seite sehen und schauen, woher denn dieses Problem oder dieser Konflikt kommt. Das ist ein Weg der Entpersonalisierung und ein Weg, das Ganze aus den Gegensätzen „gut / böse“ und „Schuld / Unschuld“ herauszunehmen.

### Die linke Seite: Widersprüche

#### *Existenzielle Widersprüche*

Es gibt einen Widerspruch zwischen Mensch und Natur, der gelöst werden kann, wie es die Naturvölker gemacht haben, oder wie wir es machen. Der Widerspruch lautet: Der Mensch ist Tier, aber weil er es weiß, ist er es nicht. Er kann die Verdauung zur Wissenschaft erheben. Das kann kein Affe. Ein anderer existenzieller Widerspruch ist der der Geschlechter. Hier beginnen die Konflikte bei der mühsamen Verrechtlichung der Gewalt in der Ehe und führen bis hin zur Quotenregelung. Sie sehen, auch das bedarf ständig einer Lösung. In Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche haben die Widersprüche nichts besseres zu tun, als alle gleichzeitig relevant zu werden. Daher nenne ich den nächsten: Den Generationskonflikt, und dazu gehört die Frage der Pensionen. Man will sie versicherungsmathematisch lösen. Das wird nicht gelingen, weil das eine logische Lösung ist. Aber es wird mehrerer Lösungen bedürfen.

Der Widerspruch zwischen Leben und Tod ist ein ganz besonders unangenehmer, weil es der einzige ist, der kein Vis-a-vis hat, das Partner wäre. Darum hat die ganze Mythologie sich diesen Partner bildlich vorzustellen versucht, um

mit ihm doch ein wenig in Verhandlung zu kommen. Das ist aber nicht gelungen.

Diese existenziellen Widersprüche haben durch alle Traditionen in allen Kulturen Konflikte geschaffen und Antworten bekommen. Sie werden bemerken, dass die Institutionen, die lange Zeit überlebt haben, sich diesen existenziellen Widersprüchen angenommen haben. Deshalb sage ich: Institutionen sind entlastende Einrichtungen der Menschen, die auf unlösbare Widersprüche ewige Antworten geben. Und wir brauchen sie. Dieses Paradox ist auch ein existenzielles.

#### *Soziale Konstellationen*

Sie sind die zweite Dimension der Widersprüche. An ihren Grenzen gibt es immer Konflikte. Was für ein Individuum gut ist, ist nicht unbedingt gut für ein Paar. Was für ein Paar gut ist, ist nicht unbedingt gut für eine Familie. Jeder der Kinder hat, weiß das. Das sind zwei unterschiedliche Konfigurationen. Und man muss diesen Widerspruch in irgendeiner Form lösen. Kinder haben natürlich die Tendenz, diese Konflikte auf ihre Art zu lösen. Sie schlafen am liebsten zwischen den Eltern. Je weiter die auseinander sind, um so mehr haben sie davon.

Dreiecke sind auch so eine Konstellation: Mann, Frau und Hausfreund. Sie verstehen sich alle gut miteinander. Jede einzelne Beziehung ist gut und man könnte zu dem arithmetischen Schluss kommen, das sei eine ideale Konstellation: Drei gute Beziehungen. Nur scheint es so nicht zu funktionieren.

Wenn wir das Individualfeld der Supervision ausdehnen und Kontexte mit berücksichtigen, dann kommen wir in die größeren sozialen Konstellationen. Gruppen

gehören ganz anderen Gesetzen als Organisationen. Und wer in Organisationen supervisiert, der weiß, was da für ein großer Konflikt zwischen den Abteilungen und dem Ganzen besteht, zwischen der Organisation und Projekten und so weiter.

#### *Systemische Widersprüche*

Sie bestehen beispielsweise zwischen den Geistes- und Naturwissenschaften. Systeme entwickeln ihre eigene Kultur und Logik. Innerhalb von Wirtschaftsunternehmen gibt es den klassischen Widerspruch zwischen Produktion und Verkauf: Die Techniker wollen das Perfekte produzieren, die Verkäufer sind für Techniker so „levantinische Charakterlose“, die eigentlich nur schnell verkaufen wollen und das Perfekte nicht schätzen. Das Perfekte ist aber immer das Teuerste und daher schwer am Markt unterzubringen. Sie können sich alle unsere gesellschaftlichen Organisationen und Subsysteme anschauen: Sie werden überall eigene Logiken gemäß dem Gegenstand finden. Und deshalb habe ich mir angewöhnt, auch immer auf das zu schauen, was Organisationen produzieren. Produkte haben erstaunlicherweise auch diese Widersprüche in sich. Alle modernen Produkte aus der Wirtschaft vom Auto bis zum Fernseher und so weiter sind Balancen von Bedürfniswidersprüchen.

#### *Historische Ungleichzeitigkeiten*

Die vierte Dimension sind historische Ungleichzeitigkeiten. Ein Beispiel: Eine Abteilung eines Unternehmens ist voll technisiert, eine andere fängt gerade an, ihre ersten Computer zu kaufen. Wenn diese Abteilungen kooperieren müssen, gibt das Konflikte. Das „Europa der zwei Geschwindigkeiten“ gibt Konflikte. Das

heißt: Es gibt Entwicklungsunterschiede, und das ist keine Wertung, sondern es gibt einfach Differenzen in Entwicklungen. Die historischen Ungleichzeitigkeiten sind auch eines der Themen bei dem, das wir „interkulturelle Supervision“ nennen. Wie gehen wir beispielsweise mit den unterschiedlichen Religionen um? Was heißt „Eurozentrismus“, wie negativ?

#### *Strukturelle Widersprüche*

Das ist klassisch der Widerspruch zwischen „Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit“ und Hierarchie. Auch dieser Widerspruch ist unaufhebbar, sofern wir in Organisationen leben, und schafft permanent Konflikte.

#### **Die rechte Seite: Antworten**

Auf die linke Situation schaue ich, wenn ich im Repertoire des Angebots auf der rechten Seite keine Lösungen mehr finde. Es scheint so zu sein, dass sich die rechte Seite, also die Stabilität des gesamten Wertgefüges, aus zwei Gründen aufgelöst hat.

Der erste Grund ist die Befreiung des Menschen aus der institutionellen Normativität. Man könnte auch dazu sagen: Der Autoritätsverlust der klassischen Institutionen für Werte und Normen. Früher hat es geheißen: „Roma locuta, causa finita“, also „Wenn Rom gesprochen hat, ist etwas zu Ende“ Jetzt hat man den Eindruck: Wenn der Papst etwas verkündet, fängt die Diskussion erst an. Das ist ein gewaltiger Unterschied. Nehmen Sie den Unterschied zwischen den Schiiten und den Sunniten. Es gibt einen Unterschied, den man wissen muss, wenn man dort Krieg führt. Die Sunniten haben eine etwas aufgeklärtere Haltung zur institutionellen Autorität. Sie können auch gegen einen Mullah oder gegen einen Priester

entscheiden. Auch dann, wenn er ihnen auf ihre Fragen geantwortet hat. Schiiten müssen sich an sich an die Auskunft der Priester halten. Das ist ein großer Unterschied.

Der Institutionsverlust äußert sich insbesondere darin, dass eine Seite von diesem rechten Tableau freigegeben wurde und das ist die Moralität. Die Moralität wurde der individuellen Freiheit überlassen und übergeben. Und damit ist auch alles andere ausgefranst und durchlöchert.

Der zweite Bereich ist das Recht. Es unterliegt in Demokratien eigener Reflexion, der Verfahrenskontrolle und der Legitimationspflicht. Das Recht ist auch herausgenommen worden aus der Autorität von Letztbegründungen. Es unterliegt dem demokratischen Prozess.

#### **Das Setzen neuer, alter Werte**

Diese beiden Bereiche haben dazu geführt, dass auch alle anderen verunsichert wurden. Das alles wurde außer Kraft gesetzt. Deshalb ist es gegenüber früher heute so schwierig, von irgendwelchen Wertsetzungen zu sprechen. Und daher stellen wir alle die Veranstaltungen in die Mitte, die sich bemühen, die Probleme und Konflikte, die jetzt alle auftreten, die unser Gegenstand sind, unser Alltag, in diesen beiden Aspekten zu sehen: Einerseits in dem Aspekt, dass die Autorität der Fremdbestimmung zu Ende gegangen ist. Dass wir dadurch in eine Freiheit gelangt sind, die fast den Charakter einer leeren Verbindlichkeit hat. Daher müssen wir uns andererseits bemühen, zumal aufgrund der Relevanz der linken Seite, also der Widersprüche, dass wir uns Orte einrichten, wo Verhandlungen, Konfliktanalysen und Lösungen

stattfinden und wo man sich Zeit nehmen kann für das Setzen neuer, alte Werte.

# The Problem of Values in Supervision and Coaching<sup>1</sup>

Peter Heintel<sup>2</sup>

Translated from German by  
Thomas F. Kramer

## Introduction

Our colleague, Professor Bauman, presented a theory of the contemporary age yesterday which culminated in the fact that he considered it virtually incredible to undertake something like supervision in modern times. He was speaking of a „nightmare“. For such emergencies, the Austrian dramatist Johann Nestroy had the right answer. He said: „*When all ropes break (meaning: if all else fails), I am going to hang myself.*“

What I am trying to say is that on the one hand, the situation is certainly not enjoyable in view of a certain international, global narrowing of general thinking. But on the other hand, we can confirm to one another as supervisors that we nevertheless see very rich lives and an incredible abundance of livelihood. I think we are still benefiting from these experiences, even though times do change. Our colleague, Professor Bauman, also spoke of this flexible, accelerated society and of project hopping. I could tie in with this, because it is one of my pet subjects and it led to the fact that I founded the „Association for the Deceleration of Time“. But I would also like to emphasise a counter-aspect which we may be able to observe: There is also such a thing as persistence. You have mentioned it as a value<sup>3</sup>. And I may quote Odo Marquart, a philosopher colleague, who said: „Who is con-

stantly confronted with new things and is yet immensely curious? It's the children. But at least something must remain stable, even if it is the teddy bear which they take along.“

In these processes of change, and also when supervising, I got accustomed to look for where we all have „our teddy bears“ which we constantly take along as a foundation to give us that feeling of security. And I found hotel chains, the same kind of offices and buildings everywhere. There are no more surprises for the top manager – he goes from the same airport to the same car, into the same office. There are many persistent things here. And as a member of a certain hotel chain he will be angry when he is not getting his cereal in the morning. So there are strong backlashes. In

- 1 Lecture on the ANSE-conference 2004 „Value dilemmas as a challenge in the practice and concepts of supervision and coaching“ on May 8th 2004 in Leiden/The Netherlands
- 2 Dr. Peter Heintel, professor on philosophy and group dynamics at the philosophical institute, university of Klagenfurt, organisational consultant, promoter of the „association of the deceleration of time“, numerous publications („Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?“ 2000)
- 3 During the ANSE-conference 2004 a schedule of keywords was handed out to the participants. This schedule is referred on by the author.

Austria we have thousands of cars lined up in traffic jams between Munich and Klagenfurt during the holiday seasons. German and Dutch travellers are on their way to the Adriatic Sea. And we all know the phenomenon of the holiday depression, mostly caused by the fact that you have arrived too fast at your destination. Quickly changing the scene by using an aeroplane – that will not happen in a traffic jam. We found in a survey that traffic jams are not at all perceived as extremely unpleasant. You have a picnic, you set up tables, make friends, and above all: You're not getting there that fast. So you might perhaps avoid a holiday depression. Things might get critical though when you have been moving around so much that you wake up in the morning without knowing where you are. The late German comedian Karl Valentin already felicitously described this state at the time between the two world wars: „I don't know. Was it yesterday, was it today, or was it on the fourth floor?“

It should also be part of an introduction to explain to you what motivated me to deal with the topic of ethics in practical situations. That's not only my profession as a philosopher who is of course constantly concerned with ethics and is again and again consulted as an expert. (It is interesting by the way that people need experts to find out about the good things in life, someone who tells them what's good for them. A peculiar division of labour, if you think about it ...)

But the actual reason is two-fold. First: There is a tremendous confusion in general issues of ethics which begins with

language: Are we talking about values, standards, morale, or morality? These are many terms under which there is a lot of confusion. So there is a need for some clarification.

The other topic was that I could see people who were trying again and again to find values which should give them a feeling of self-assurance, so that they could deduce their actions from these values. And really, you can't do that. Referring to what we have heard yesterday, you could say that there is a „liquidity“ of values throughout the whole philosophical tradition, and this leads to diverse problems.

The first people in our occidental tradition who did whatever they wanted with values, were the sophists. They took a value and promised their customers to make the opposite out of it. They were real „value relativists“ and made their money as lawyers.

The most unemotional and still most useful philosopher was Aristotle. He said: Values over which you need to agree and which are to be determined are always a scale, a medium in between two antipodes. Courageousness is the medium between „daredevilry“ and „cowardliness“. That sounds plausible. In fact, Aristotle wanted to say two things: Values are nothing static from which you can deduce your actions. For this purpose, the casuistry, the interpretation, is too refined. He knew that from the sophists. And he wanted to say: The scale between the extremes, the mediation, is always something which needs to be achieved, which is not given to us.

Let me give you three examples for this from the field of your values:

You have a value which is called „persistence“. That sounds very open and honest. Aristotle would have said: Positively seen it is the mediation between „tenacious“ and „characterless“. Depending on the situation, you need to decide to which side you will be inclined more. That means that, as regards content, „persistence“ has no fixed value. Aristotle also says: It makes a difference *how* you relate values to *what*. You can relate „persistence“ individually. In that case, „persistence“ is in between „tenacious“ and „characterless“. But you can also relate it to institutions. Generally speaking, institutions are considered to be very persistent, although in the majority of cases, that's no virtue. You're getting the point – you can do a whole lot of things with those words.

Another example: „Professional Integrity.“ Aristotle would have said: That's in between „corruptibility“ and the lonely heroism of „Michael Kohlhaas“, a work by the German author Heinrich von Kleist. Can this integrity really be determined in such a way that standards alone suffice to discard mediation? And then there are values which do not serve as a means to determine what is good, but as means to determine how to proceed. How something is accomplished which is good. That is, for example, the readiness for discourse and reflection, which is no statement as such, but nevertheless a possibility to create values.

A third example is „loyalty“. This is actually the value which is currently being most discussed. Aristotle says that's in between „disloyalty“ and „submissiveness“. But „loyalty“ may also mean „I've done my duty.“

### „Tidying up in the field of ethics“

I would like to raise a few points where ethics basically stands in its own way.

#### „Pathos of the good“

When talking about ethics, you tend to think about something noble, something completely unachievable, something that no-one can really live up to.

There is a saying which pretty much corresponds to what I just mentioned: „*The way to hell is paved with good intentions.*“

Values and ethics are traditionally associated with blaming: Who is good and who is not? What's the norm and what is not? That is no enjoyable measure of classification.

#### *The dichotomy good and evil*

The question is whether the ethical necessarily needs to deal with this dichotomy of binary logic. Good or bad, right or wrong – that is the model of logical subordination. This culminates in the dichotomy of war rhetoric. War rhetoric consists of an extreme „good/bad strategy“ to justify wars. That is why we should reflect about what's behind this „good/bad“ dichotomy, and whether it is not a bit obstructive with regard to ethics.

#### *The undetermined is absoluteness*

A very problematic thing is the awareness that values, norms and customs are set by human beings. Everything which is being set by people is subject to the verdict of possible error. But as these values, norms and customs which are of utmost importance to man, should not be wrong, it is necessary to justify them. A way of justifying and legitimating the ethic and the normative, has been to give it a foundation. First

by referring to the Gods, then to God, after that to nature, then to the nature of man („the humane“), and finally to conventions. But I must disappoint you. All these paths lead to the undetermined. There is no particular base for all the things we are talking about here. The undetermined is absoluteness. „Absolute“ means „detached from all of us“.

#### *Interests of power*

Most efforts to lay this foundation were associated with the pursuit of interests and of power. For God needs His „ground staff“ and nature of man needs His exegesis. What's good or bad is linked to hierarchical organisation, to power, institutions and ultimately to social control. Therefore, „not doing good“ was always accompanied with the expulsion from the community. That's what we fear. The most trivial form of this is to project a moralistic attitude: We don't like it when we are told what to do.

#### *Universalism*

For a long time, we used to have a sort of universalism in ethics: A universal system of values which in a sense should be valid for the whole of mankind. But this universalism is not capable to solve our problems either, simply because it needs to resort to an abstract level which cannot be binding for actions. Only think about the difficulties you encounter when you try to „translate“ human rights into the different parts of the world. There is a wide array of interpretations and significant differences in how various cultures define terms like „person“ or „individual“.

#### *Subjective pluralism*

This term denotes changing values and relativism – everything which may be subsumed under pseudo-tolerance: Everybody may be happy according to his or her own principles. That too makes it difficult to see a binding character in values and norms. The tricky thing about this is that real autonomy is an impertinence. We are bound to our traditions by our conscience. „Conscience“ means that there can be no ethical or moral fixation or determination which goes beyond the „inner court of justice“ of my own conscience. That is to say that the ethical, the morale, must not come from outside. As those who are responsible we are made to examine and to co-decide. That is difficult and unreasonable. That's why the German philosopher Immanuel Kant said: „*So act that your principle of action might safely be made a law for the whole world.*“ Now imagine you had to examine each of your actions according to whether the general public would want the same. You would be extremely busy doing that. And you might end up as a moral hypochondriac who does not dare to act because it will not be easy to close the examination procedure.

#### *Collective Autonomy*

One of my punch lines which I am going to bring up when speaking about procedural ethics, is the target direction of „collective autonomy“. In other words: How do societies and communities become responsible for themselves and not for the individual? How can collective autonomy be established so that institutions, communities, and groups will have something like a conscience which – as I argue – they

currently do not have by definition?

#### *„Legalification“*

This was a strong intervention in the development of ethics and morality in our society. Many areas which used to be subject to conventions and customs are now subject to the law. If you think about it – what’s left to the fields of ethics, conventions, and morality which has not yet been codified by law? Fortunately we are able to see how weak the law is. When you follow a lawsuit you will notice that almost everywhere the arguments are about moral issues, although a legal reasoning would be sufficient. So in order to feel strong enough, you need something like a „moral backup“.

#### *Dominance of the economy*

Let me also say a few words about globalisation. The world’s society is subject to two dominant value systems. The one is coined by the economy and by technology related to it. My claim is that the economy dominates all other societal systems. Its concept of value is about immediate benefit and allocation.

#### *Dominance of scientific feasibility*

The objectivity of science is another decision on values which has once been taken, but it is not self-evident to separate humans and nature as subjects from objects. That was a decision made by the natural sciences. And it’s a decision on values. As always and as everywhere, systems should not merely be understood as neutral. In their axiomatics, they are rather subject to predominantly collective subconscious decisions on values about how the world and its nature should be organised.

#### *Reflection on wanting*

Strangely enough, the quest for the good is intellectually difficult to locate. I imagine that there is not that much of a need to search outside for accepted values, but rather to create the right preconditions so that the question about what is „good“ is asked at all. It is a simple question of reflection to stop doing our business and to ask ourselves: „Do we want this the way we set it up?“ And only then the real question evolves. Really wanting to do what we are actually doing is not self-evident. In view of „time compression“, actionism, and hecticness – conditions which we all experience – this question is brought up less and less. The answer we hear is, reasonless as it may be, the stereotypical expression of factual constraints.

#### **A Model of Procedural Ethics**

You may be disappointed to hear that – in my opinion – models, similarly to values, are something which you cannot apply. However, they are an attempt to create perspectives on realities in a sophisticated way which will enable us to cast anchor in the chaos of dealing with this world. If the assumption is correct that there is no-one really who could account for customs, values and norms and that these values do not fall from the sky, then the question must be about ourselves and our accountability. The following model is an explanation of this:  
Try to imagine a winged altar. There are two side wings which you can open, and we are in the middle piece. On the left wing there are unresolvable, inevitable contradictions (extremes, polarities), in which we constantly find our-

selves. These contradictions lead to problems and conflicts. On the right altarpiece we can find the answers to conflicts and problems. These answers include values, norms, the law, morality, rituals and traditions. These are all attempts to resolve conflicts which arise from unresolvable contradictions. I will start by explaining the left side, the contradictions. Let me specify a few dimensions, so that we get a clearer picture.

When problems arise in supervision settings, I try to look at the right side and ask: What kind of answers do we have in law, in customs, in norms? If these answers are suitable, the better. Then I can exploit the treasure box of our traditions. However, this needs decisions. If that’s impossible, I need to look at the left side to see where this problem or that conflict came from. That proceeding is a sort of „de-personalisation“ by not speaking in terms of „good and bad“ or „guilty and innocent“.

#### **The left side: Contradictions**

##### *Existential contradictions*

There is a contradiction between man and nature which can be resolved as the primitive people did it or as we do it. The contradiction is: Man is an animal, but since he knows it, he is not. He can declare digestion a science. No ape can do that. Another existential contradiction is the contradiction between the sexes. Here the conflicts stretch from the arduous legalification of domestic violence to women’s quota. As you see, even this needs constant solutions. In times of societal change, contradictions have nothing better to do than all becoming relevant at the same time. That’s why I’ll mention the

next one: The conflict of generations including the pensions problem. They want to solve it with actuarial mathematics, but that won't be successful, because it's a purely logical approach, whereas several solutions are needed. The contradiction between life and death is particularly unpleasant because there is no counterpart to talk to. Therefore, all of mythology tried to visualise this interlocutor so that you could negotiate a little with him. However, this was not successful. These existential contradictions created conflicts and received answers in all cultures and throughout all traditions. You will notice that the institutions which have survived for a long time, attended to these existential contradictions. Therefore I say: Institutions are unburdening organisations of people who give eternal answers to unresolvable contradictions. And we need them. This paradox is also an existential one.

#### *Social set-ups*

They are the second dimension of contradictions, and there are always conflicts at their boundaries. Something which is good for an individual is not necessarily good for a couple. What's good for a couple is not necessarily good for a family. Everybody who has children knows that. We are dealing with different set-ups here, and this contradiction needs to be resolved somehow. Children have a natural tendency to resolve a conflict in their own way. They like to sleep in their parents' bed. So the farther apart mom is from dad, the more comfortable it is for the children.

Relational triangles are also a set-up of this kind: Husband, wife, and friend of the family.

Each single relation in that triangle works well, so you could arithmetically conclude that it is an ideal set-up: Three good relations. But unfortunately, it doesn't work that way. When we enlarge the individual field of supervision to take the general context into account, then we need to deal with social set-ups. Groups are subject to completely other principles than organisations. And those who do supervision in organisations know that there are major conflicts between departments and the entirety, between the organisation and projects, and so on.

#### *Systemic contradictions*

They exist for example between the humanities and the natural sciences. Systems develop their own culture and logic. Within economic enterprises, there is a classical contradiction between manufacturing and sales. The engineers would like to develop a perfect product. They regard the salespeople as „characterless Levantines“ who only want to sell fast and do not appreciate perfect products. However, the most perfect is also the most expensive and therefore hard to sell on the market. No matter where you look in organisations and subsystems. You will always find a very own logic which corresponds to the products. So I developed the habit of always closely looking at what is being produced by organisations. Surprisingly, the products are a reflection of these contradictions. All modern business products from cars to television sets include balances between contradictory needs.

#### *Historical „unsimultaneities“*

The fourth dimension deals with historical „unsimultaneities“ An

example: One department of a company is technically fully equipped, another one is just starting to buy their first computers. When these departments are expected to work together, conflicts will arise. The „two-speed Europe“ also brings about conflicts. That is to say that there are developmental differences, which is no value judgement. Things simply evolve differently. The issue of historical „unsimultaneities“ is also dealt with in what we call „intercultural supervision“. How do we behave towards different religions? What does the term „Europe-centred world“ mean, positively and negatively?

#### *Structural contradictions*

This is the classical contradiction between „Freedom, Equality, Brotherhood“ and hierarchy. This contradiction too is unrepealable when we live in organisations, and it creates permanent conflicts.

#### **The right side: Answers**

I look towards the left side when I run out of solutions on the right side. It seems as though the right side – the stability of the entire value structure – disintegrated for two reasons.

The first reason is the liberation of man from institutional normativity. You could also call it a loss of authority of classical institutions with regard to values and norms. In the past they said: „*Roma locuta, causa finita*“, thus: „*When Rome spoke, the case was closed.*“ Nowadays you have the impression that when the pope announces something, the debate is only about to start. That is a tremendous difference. Or take the difference between Shiites and Sunnites. There is a difference you need to know

about when you are involved in a war in the Islamic world. The Sunnites take a more enlightened approach to institutional authorities. They are able to decide against a mullah or a priest. Even after he answered their questions. Shiites, however, must abide by the what the priest said. That's a big difference. The loss of institutions becomes especially evident because one part of the right wing has been exposed, and that is morality. Morality has been abandoned and was taken over by individual freedom. And along with this, everything else is frayed and perforated.

The second area is the law. In democracies, the law is subject to one's own reflection, to procedural control and to the mandatory proof of identity. The law has also been taken away from the authority of *Letztbegründungen* – of „final foundations“. It is subject to democratic process.

### **Setting new, old values**

These two areas led to the fact that all others were made insecure, too. That is why it is now so difficult, compared with former times, to speak of the „setting of values“. And that is also why we all put so much emphasis on events in which we try to see these aspects in the problems and conflicts which now arise and which are the issues of our daily work: The most important aspect is that the authority of heteronomy (being under the rule of another person) has come to an end. We have thus gained a freedom which is almost characterised by an „empty“ commitment. Therefore, we must – especially due to the relevance of the left side, namely, the contradictions – establish

room for negotiations, conflict analyses and solutions, so we can take the time to set new, old values.

# ANSE

## Assoziation Nationaler Verbände für Supervision in Europa

### Entstehung

Im Zuge der Professionalisierung der Supervision als prozessorientierter Beratung haben sich seit 1975 in mehreren europäischen Ländern nationale Verbände für Supervision etabliert. Als Folge der Notwendigkeit zu einem europaweiten fachlichen Austausch und zu europäischer Kooperation haben am 21. November 1997 die nationalen Berufsverbände für Supervision aus der Schweiz (BSO), den Niederlanden (LVSb), aus Deutschland (DGSv), Österreich (ÖVS) und Ungarn (MSZT) die ANSE als europäischen Dachverband mit Sitz in Wien gegründet.

### Ziele

- Anregung des Informationsaustausches der nationalen Verbände und ihrer Mitglieder untereinander, der Ausbildungsstätten für Supervision und der Organisationen, die Supervision in Anspruch nehmen.
- Förderung der Anwendung von Supervision in unterschiedlichen Arbeitsfeldern und unterschiedlichen Organisationstypen europaweit.
- Förderung der Qualitätsentwicklung und -sicherung von Supervision u.a. durch Erarbeitung von Ausbildungsstandards und einen Berufscodex auf europäischer Ebene.
- Förderung der Weiterentwicklung von Supervisionstheorie und -methodologie,

sowie von Forschung und Lehre.

- Unterstützung von Ausbildungsinitiativen in europäischen Ländern, die bislang noch keine eigene Supervisionskultur entwickeln konnten.
- Öffentlichkeitsarbeit und berufspolitische Initiativen auf übernationaler Ebene, insbesondere gegenüber nationalen und europäischen Organisationen.
- Kontakte zu Berufsverbänden für Supervision in nichteuropäischen Ländern.

### Projekte

- Mit ihrer Webseite präsentiert ANSE ein europäisches Supervisions-Panorama, Informationen über ANSE und ihre Mitgliedsorganisationen sowie Quelleninformationen für Supervisorinnen und Supervisoren und ein interaktives Forum.
- Multinationale kollegiale Workshops zu Fragen von Supervision und Organisationsentwicklung mit dem Ziel, internationales und interkulturelles Lernen als Weiterbildung für Supervisorinnen und Supervisoren zu ermöglichen (Sommeruniversität und Intervisionsgruppen).
- Internationaler Fachkongress „ANSE-Konferenz“
- Angebot einer fachlichen Clearingstelle

### Mitglieder

Die Mitglieder der ANSE repräsentieren mehr als 7.000 qualifizierte Supervisorinnen und Supervisoren und über achtzig anerkannte Ausbildungsstätten. Mitgliedsorganisationen und assoziierte Organisationen finden sich heute in folgenden Ländern: Belgien, Deutschland, Estland, Finnland, Großbritannien, Island, Italien, Kroatien, Litauen, Niederlande, Österreich, Polen, Russland, Schweden, Schweiz, Slowenien, Spanien, Ungarn.

### ANSE-Vorstand

Bernhard Munning (D), Präsident  
Wolfgang Knopf (A), Schriftführer  
Konrad Willeit (I), Kassenführer  
Janko Mijoc (SL), Beisitzer  
Liselotte Schoch (CH), Beisitzerin  
Erzsebet Wiesner (H), Beisitzerin

### Kontakt

Bernhard Munning  
Lukashof 5  
D-37539 Bad Grund  
Tel.: (+ 49) 53 27/8 29 80 88  
Fax: (+ 49) 53 27/8 29 80 99  
anse-info@supervision-eu.org  
www.supervision-eu.org

# ANSE

## Association of National Organisations for Supervision in Europe

### Formation

As supervision became an increasingly professional means of process-oriented consulting, national associations for supervision were founded in several European countries since 1975. On 21 November 1997, the national professional organisations for supervision of Switzerland (BSO), the Netherlands (LVSB), Germany (DGSv), Austria (ÖVS) and Hungary (MSZT) established ANSE as their European umbrella association based in Vienna, to meet the need for European co-operation and a Europe-wide exchange of views among professionals.

### Aims

- To promote the exchange of information between national associations for supervision and their members as well as training institutions for supervision and organisations making use of supervision.
- To promote and disseminate supervision and its forms of application in various fields of work and different types of organisations throughout Europe.
- To promote quality assurance of supervision, among other things by developing training standards and a code of professional conduct at European level.
- To encourage the advancement of supervision

theories and methodologies, and accordingly, of research and teaching methods.

- To support training initiatives in European countries which so far have not yet been able to develop their own culture of supervision.
- Public relations and representation of professional interests at supranational level, particularly with national and European organisations.
- Contacts to professional organisations for supervision in non-European countries.

### Projects

- ANSE's web site features a panorama of professional associations for supervision in Europe, information on ANSE and its member organisations as well as an overview of written resources for supervisors and an interactive forum.
- Multinational co-operative workshops on aspects of supervision and organisational development to make international and intercultural learning a part of supervisors' further education (summer university and intervision groups).
- International ANSE Professional Conference
- Offering a professional clearing centre

### Members

ANSE represents over 7,000 qualified supervisors and more than 80 approved training centres. Member organisations and associate organisations are now based in the following countries: Austria, Belgium, Croatia, Estonia, Finland, Germany, Hungary, Iceland, Italy, Lithuania, the Netherlands, Poland, Russia, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, the United Kingdom

### ANSE Committee

Bernhard Munning (D), President  
Wolfgang Knopf (A), Secretary  
Konrad Willeit (I), Treasurer  
Janko Mijoc (SL), Committee Member  
Liselotte Schoch (CH), Committee Member  
Erzsebet Wiesner (H), Committee Member

### Contact

Bernhard Munning  
Lukashof 5  
D-37539 Bad Grund  
Tel.: (+ 49) 53 27/8 29 80 88  
Fax: (+ 49) 53 27/8 29 80 99  
anse-info@supervision-eu.org  
www.supervision-eu.org

## Die Zeitschrift „supervision“

Seit 1982 erscheint in Deutschland die Fachzeitschrift „supervision“ als viel beachtete und gut reputierte Diskussionsplattform der Supervisorinnen und Supervisoren. Nach verlegerischen Anfängen in einer Ausbildungsstätte und der Kooperation mit drei kleineren Fachverlagen erscheint „supervision“ heute viermal jährlich im renommierten Weinheimer Beltz Verlag. Für nahezu 2.000 Abonnentinnen und Abonnenten zählt „supervision“ zu den fachlichen Publikationen, die ihre Praxis und ihre Theorieentwicklung begleiten. Die Herausgeber der „supervision“ gehören selbst seit vielen Jahren in unterschiedlichen Funktionen der Profession an und haben deren Entwicklung mit beeinflusst. In der Redaktion der einzelnen Hefte arbeiten zahlreiche Kolleginnen und Kollegen ständig oder auch von Ausgabe zu Ausgabe verantwortlich mit. So ist nicht nur die redaktionelle Vielfalt gewährleistet; vielmehr hat jede Redakteurin und jeder Redakteur ihren/seinen eigenen spezifischen Wirkungskreis und gewinnt so auch Autorinnen und Autoren aus zum Teil sehr unterschiedlichen Bereichen. „supervision“ bindet sich nicht an ein bestimmtes Supervisionskonzept oder ein ganz bestimmtes Supervisionsverständnis, sondern einzig an das Interesse, durch guten fachlichen Diskurs zur Fundierung und Weiterentwicklung der Profession auch über deren engere Grenzen hinweg beizutragen.

„supervision“ bündelt Praxisberichte, Hintergrundartikel, Theoriebeiträge, berufspolitische Debatten und Beiträge mit gesellschaftspolitischen Implikationen. Verbunden mit einem kleinen Servicebereich – Rezensionen, Mitteilungen, Literatur- und Veranstaltungshinweise – und einer quer denkenden Kolumne bietet „supervision“ auf diese Weise viel Anregung für Praktikerinnen und Praktiker, für Ausbildungsstätten, für Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler sowie für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. Einerseits ist „supervision“ immer ein Produkt in Weiterentwicklung gewesen: Gestaltung, Erscheinungsweise, Verlagskooperationen und eigenes Management haben sich verändert. „supervision“ versucht sich andererseits aber auch treu zu bleiben: Das Beratungskonzept Supervision, die Verbindung von Theorie und Praxis und die Vielfalt der Beiträge stehen im Vordergrund. Und das alles würde nicht zur Geltung kommen, würden Herausgeber, Redaktion und Verlag nicht durch Konferenzen und zahlreiche persönliche Gespräche in einem beständigen und lebhaften Diskurs über die Zeitschrift miteinander stehen.

Wenn Sie mit uns in Kontakt treten wollen:  
Zeitschrift „supervision“  
Redaktionsbüro  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln  
Tel.: (+49) 22 1/ 27 06 91 3  
zeitschrift.supervision@t-online.de

Wenn Sie die „supervision“ beziehen wollen:  
Beltz Medien-Service  
Postfach 10 05 65  
D-69445 Weinheim  
Tel.: (+49) 62 01/70 32 00  
Fax: (+49) 62 01/70 32 01  
medienservice@beltz.de  
www.beltz.de

Seien Sie als Leserin und Leser willkommen!

**Peter Berker, Susanne Ehmer, Jörg Fellermann, Brigitte Hausinger, Lothar Krapohl, Winfried Münch, Tamara Musfeld, Wolfgang Weigand**

**Herausgeber und Redaktion**

## „supervision“ Magazine

Since 1982, the professional journal „supervision“ is published in Germany as a high-profile platform of discussion for supervisors. Initially produced by a training centre, the magazine co-operated with three smaller publishing houses and is now published quarterly by the renowned Beltz Verlag in the German city of Weinheim. For almost 2,000 subscribers, „supervision“ serves as a professional reference for their practical and theoretical development.

The publishers of „supervision“ are professionals who have been active in different functions as supervisors for many years, thereby co-shaping the development of their profession in Germany. The editorial staff consists of both permanent and temporary editors. The idea behind this concept is to allow for as much editorial diversity as possible, enabling editors to recruit authors from their own specific fields of work which may be very different from one another. „supervision“ is not bound to a certain understanding of supervision. The magazine's aim is rather to contribute to a well-founded further development of the profession by encouraging a solid professional discourse which may well go beyond its traditional boundaries. „supervision“ features practical reports, articles on background and theory, as well as political debates on professional issues and topics with societal implications.

The magazine also has a small service area with reviews of publications, notices, information on new literature and current events, and a column reserved for lateral thinking. This way, „supervision“ offers both inspiration and practical information for professional supervisors, training centres, scientists and multipliers. On the one hand, „supervision“ has always been a „work-in-process“ type of magazine: the design, its frequency, the co-operation with publishing houses and the magazine's own management have changed over time. On the other hand, „supervision“ tries to maintain certain values and policies, the most important of which are supervision as a concept of consulting, the link between theory and practice and a wide variety of contributions to the magazine. This all is only possible because the publishers, the editors and representatives of the publishing house regularly get together in meetings and personal talks to continually and actively discuss the aims and contents of „supervision“ Magazine.

If you would like to contact us: „supervision“ Magazine  
Editorial Office  
Lütticher Straße 1-3  
D-50674 Köln (Cologne)  
Tel.: (+49) 22 1/ 27 06 91 3  
zeitschrift.supervision@t-online.de

If you are interested in purchasing „supervision“, please contact:  
Beltz Medien-Service  
P.O.Box 10 05 65  
D-69445 Weinheim  
Tel.: (+49) 62 01/70 32 00  
Fax: (+49) 62 01/70 32 01  
medienservice@beltz.de  
www.beltz.de

You are most welcome to be our readers!

**Peter Berker, Susanne Ehmer,  
Jörg Fellermann, Brigitte  
Hausinger, Lothar Krapohl,  
Winfried Münch, Tamara  
Musfeld, Wolfgang Weigand**

**Publishers and editors**

## Impressum

supervision  
Mensch Arbeit Organisation

### Herausgeber:

Peter Berker, Jörg Fellermann, Lothar Krapohl,  
Winfried Münch, Wolfgang Weigand

### Redaktion:

Peter Berker, Susanne Ehmer, Jörg Fellermann,  
Brigitte Hausinger, Lothar Krapohl, Winfried  
Münch (Redaktionsleitung), Tamara Musfeld,  
Wolfgang Weigand  
Redaktion für Österreich: Angela Gotthardt-Lorenz

### Verantwortlich für das Sonderheft:

Jörg Fellermann

### Redaktionsanschrift:

Lütticher Str. 1-3, D-50674 Köln  
E-Mail: zeitschrift.supervision@t-online.de  
Redaktionsassistent: Gabriele Born

Bitte an diese Anschrift alle redaktionellen  
Beiträge und Anfragen senden.

Jeglicher Nachdruck bedarf der Genehmigung  
durch die Herausgeber.

**Verlagsanschrift:** Julius Beltz GmbH & Co. KG,  
Weinheim

**Geschäftsführung der Beltz GmbH (stv.):**  
Marianne Herrmann-Rübelmann

**Abonnementverwaltung:** Beltz Medien-Service,  
Postfach 10 05 65, D-69445 Weinheim,  
Tel.: 06201/703-200;  
Fax: 06201/703-201;  
E-Mail: medien-service@beltz.de; www.beltz.de

**Anzeigen:** Brigitte Bell, Postfach 10 01 54,  
D-69441 Weinheim, Tel.: 06201/6007-380, Fax:  
06201/6007-393, E-Mail: b.bell@beltz.de

**Herstellung:** Christine Herth, Postfach 10 01 54,  
D-69441 Weinheim, Tel.: 06201/6007-348, Fax:  
06201/6007-354, E-Mail: c.herth@beltz.de

»supervision« erscheint vierteljährlich (im März,  
Juni, September und Dezember). Der Bezugspreis  
für das Einzelheft beträgt 12,50 EUR (D) (zzgl. Ver-  
sandkosten), für das Jahresabonnement (4 Hefte)  
40,00 EUR (zzgl. Versandkosten).  
Kennenlern-Abonnement: 30,00 EUR (D) (porto-  
frei).

Das Kennenlern-Abonnement geht in ein Jahres-  
abonnement über, wenn bei Erhalt des dritten  
Heftes nicht abbestellt wurde.

Schutzgebühr für dieses Sonderheft:  
10,00 EUR (D) (inkl. Versandkosten).

### Umschlaggestaltung:

Sapientia, Wuppertal  
Yvonne Lobeck, Roland Kaiping

### Druck und Bindung:

Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza

Printed in Germany, 2004  
ISSN 1431-7168

## Impressum

supervision  
People Work Organisation

### Published by:

Peter Berker, Jörg Fellermann, Lothar Krapohl,  
Winfried Münch, Wolfgang Weigand

### Edited by:

Peter Berker, Susanne Ehmer, Jörg Fellermann,  
Brigitte Hausinger, Lothar Krapohl, Winfried  
Münch (Editor-in-chief), Tamara Musfeld,  
Wolfgang Weigand  
Editor for Austria: Angela Gotthardt-Lorenz

### Responsible for the special issue 2004:

Jörg Fellermann

### Editorial address:

Lütticher Str. 1-3, D-50674 Köln (Cologne)  
E-Mail: zeitschrift.supervision@t-online.de  
Editorial assistant: Gabriele Born

Please send all editorial contributions or enquiries  
to the above address.

Any reprint requires publishers' prior  
authorisation.

**Publishing house:** Julius Beltz GmbH & Co. KG,  
Weinheim

**Geschäftsführung der Beltz GmbH (stv.):**  
Marianne Herrmann-Rübelmann

**Subscription service:** Beltz Medien-Service,  
P.O.Box 10 05 65, D-69445 Weinheim,  
Tel.: (+49) 6201/703-200;  
Fax: (+49) 6201/703-201;  
E-Mail: medien-service@beltz.de; www.beltz.de

**Advertisements:** Brigitte Bell, P.O.Box 10 01 54,  
D-69441 Weinheim, Tel.: (+49) 6201/6007-380;  
Fax: (+49) 6201/6007-393; b.bell@beltz.de

**Production:** Christine Herth, Postfach 10 01 54,  
D-69441 Weinheim, Tel.: (+49) 6201/6007-348;  
Fax: (+49) 6201/6007-354; c.herth@beltz.de

»supervision« is published quarterly (in March,  
June, September and December). The purchase  
price for a single issue is EUR 12.50 (D) (plus post-  
age) and EUR 40.00 (plus postage) for an annual  
subscription (4 issues).

Trial subscription: EUR 30.00 (D)  
(free postage).

The trial subscription turns into a regular annual  
subscription if not cancelled when third issue is re-  
ceived.

Protective charge for this special issue 2004:  
10,00 EUR (including postage).

### Cover design:

Sapientia, Wuppertal  
Yvonne Lobeck, Roland Kaiping

### Print and binding:

Druckhaus „Thomas Müntzer“, Bad Langensalza

Printed in Germany, 2004  
ISSN 1431-7168