

Markus Pühringer

Kann Arbeit gut sein?

**Supervision und Coaching im
Kontext der kapitalistisch
geformten Arbeit**

*Abschlussarbeit
Kaleidos-Lehrgang 9 (2009-12)*

„Eine seltsame Sucht beherrscht die Arbeiterklasse aller Länder, in denen die kapitalistische Zivilisation herrscht. (...) Diese Sucht ist die Liebe zur Arbeit, die rasende Arbeitssucht, getrieben bis zur Erschöpfung der Lebensenergie des Einzelnen und seiner Nachkommen. Statt gegen diese geistige Verirrung anzukämpfen, haben die Priester, die Ökonomen und die Moralisten die Arbeit heiliggesprochen.“ (Paul Lafargue: Das Recht auf Faulheit)

Abstract

In einem kapitalistischen System ist die endlose Akkumulation von Kapital das oberste Ziel. In Befolgung dieser Prämisse hat unsere Gesellschaft den in Geldeinheiten gemessenen Wohlstand in historisch einzigartige Dimensionen gesteigert und die Arbeit den kapitalistischen Erfordernissen angepasst.

Supervision und Coaching finden im Kontext der kapitalistisch geformten Arbeit statt. Die kapitalistische Logik wirkt weit in die Beratungsprozesse hinein. SupervisorInnen und Coaches müssen daher – besser bewusst als unbewusst - eine Wahl treffen: Werden die Menschen durch Supervision und Coaching bestmöglich an die Erfordernisse dieser Arbeit angepasst oder wird damit versucht die Arbeit – zum Wohle der Menschen – zu begrenzen und zu transformieren.

Abkürzungen:

MEW ... Marx-Engels-Werke

NE Nikomachischen Ethik (Aristoteles)

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|-----------|
| Inhaltsverzeichnis | 5 |
| 1. Einleitung | 6 |
| 2. Arbeit und Kapitalismus | 7 |
| 2.1. Kapitalismus | 7 |
| 2.2. Der zentrale Stellenwert der Arbeit im Kapitalismus..... | 7 |
| 2.3. Die Arbeit und der Zweck | 8 |
| 3. „Arbeit“ in nicht-kapitalistischen Gesellschaften | 11 |
| 3.1. Arbeit in „primitiven Gesellschaften“ | 11 |
| 3.2. „Arbeit“ in vorkapitalistischer Zeit | 12 |
| 3.3. Arbeit und necessarium..... | 12 |
| 4. „Wohlstand“ und „Selbstentfaltung“ | 14 |
| 4.1. Das Wertesystem des modernen Menschen..... | 14 |
| 4.2. Das gute Leben aus Sicht der humanistischen Psychologie | 15 |
| 4.3. Wohlstand oder Selbstentfaltung..... | 16 |
| 5. Der Preis der Arbeit: Entfremdung | 18 |
| 5.1. Die schönen Gesichter der Arbeit..... | 18 |
| 5.2. Die hässlichen Gesichter der Arbeit | 20 |
| 5.2.1. Entfremdung von sich selbst | 20 |
| 5.2.2. Entfremdung in den sozialen Beziehungen: Zugehörigkeit und Anerkennung | 20 |
| 5.2.3. Entfremdung vom Produkt der Arbeit..... | 21 |
| 5.3. Zusammenfassend: Keine gute Arbeit im System möglich | 22 |
| 6. Supervision und Coaching im Kapitalismus | 24 |
| 6.1. Supervision | 24 |
| 6.2. Coaching | 25 |
| 6.3. Selbstverständnis von Supervision und Coaching..... | 26 |
| 7. Spannungsfelder von Supervision und Coaching | 28 |
| 7.1. Spannungsfeld „oberstes Ziel“: Wohlstand versus Selbstentfaltung..... | 28 |
| 7.2. Spannungsfeld „Arbeitsbegriff“: affirmativ versus kritisch:..... | 28 |
| 7.3. Spannungsfeld „Konsumniveau“: Maximierung versus Suffizienz..... | 29 |
| 7.4. Eigenes Selbstverständnis der SupervisorInnen und Coaches..... | 30 |
| 8. Resumee: Wie kann Befreiung gelingen? | 32 |
| 9. Literatur..... | 34 |

1. Einleitung

Seit meiner Jugend begleitet mich die kritische Auseinandersetzung mit dem kapitalistischen Wirtschaftssystem. Das Interesse an den ökonomischen Zusammenhängen hat dazu geführt, dass ich Volkswirtschaft studiert und mich in Politik und Gesellschaft eingebracht habe. Mehr und mehr komme ich zur Überzeugung, dass die kapitalistische Funktionsweise für sehr viele gesellschaftliche Probleme verantwortlich ist: ungerechte Verteilung, Umweltzerstörung, Klimawandel, usw. Der Prozess der permanenten Kapitalakkumulation hat sich dermaßen verselbständigt, dass er tief in unsere Selbst- und Fremdwahrnehmung eingedrungen ist nicht so einfach gestoppt werden kann.

Damit das kapitalistische System gut funktioniert, müssen sich tagtäglich Milliarden von Menschen in einer bestimmten Art und Weise betätigen: Sie müssen im Sinne der Wertvermehrung arbeiten und ihr Einkommen (oder einen Teil davon) wieder konsumieren. Also genießt die Arbeit in einer kapitalistischen Gesellschaft einen hohen Stellenwert.

Mein Interesse am Verfassen des folgenden Textes galt nun der Frage, was ich – in meiner Rolle als Supervisor und Coach – überhaupt mache: Trage ich in dieser Rolle nur dazu bei, dass sich das System noch besser entfalten kann, weil ich aus meinen KundInnen bloß bessere ArbeiterInnen mache? Oder kann ich in dieser Rolle auch eine subversive, systemtransformierende Funktion übernehmen?

2. Arbeit und Kapitalismus

2.1. Kapitalismus

Wir leben am Beginn des 21. Jahrhunderts in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem, das sich nach einer Jahrhunderte langen Entwicklungsgeschichte global ausgedehnt hat. Als kapitalistisches System bezeichne ich jenes historisch einzigartige System, in welchem die endlose Akkumulation von Kapital höchste Priorität genießt. (vgl. Wallerstein 2004: 24) Die Mehrung des Tauschwertes ist das oberste Ziel („ultimate end“¹) einer kapitalistischen Gesellschaft.

Nach Immanuel Wallerstein ist weder die Produktion für den Markt noch das Lohnarbeitsverhältnis das wesentliche Kriterium für den Kapitalismus. Marktwirtschaft und Lohnarbeitsverhältnisse gibt es schon seit Tausenden von Jahren (ebd.). Es gab schon lange vor der kapitalistischen Entwicklung Systeme, die auf Ausbeutung und Unterdrückung beruhten. Schon die ältesten schriftlichen Aufzeichnungen der Menschheit berichten über ungleiche Machtverteilungen, Ausbeutung und gewaltsame Konflikte (vgl. Sedlacek 2012: 33ff). Das historisch Einzigartige am Kapitalismus ist, das er auf der endlosen Verfolgung von Profit und Kapitalakkumulation basiert. (vgl. Li 2008: 174)

Formal kann das Wesen des Kapitalismus so beschrieben werden: Aus Geld (G) wird Ware (W), um dann in mehr Geld (G´) verwandelt zu werden. Karl Marx hat diese Grundlage des Kapitalismus in der Formel $G-W-G'$ zusammengefasst: „Die allgemeine Formel des Kapitals ist $G - W - G'$; d.h. eine Wertsumme wird in Zirkulation geworfen, um eine größere Wertsumme aus ihr herauszuziehen.“ (MEW 25: 51) Diese Formel wird im Spätmittelalter etabliert und startet dann mit der Neuzeit ihren Siegeszug.²

2.2. Der zentrale Stellenwert der Arbeit im Kapitalismus

Der Kapitalismus gibt ein einzigartiges Versprechen: Wer (Tauschwert) hat, dem noch dazugegeben; sprich: Alle, die über Kapital (G) verfügen, können dieses in einer kapitalistischen Gesellschaft vermehren lassen, ohne dafür eine Leistung erbringen zu müssen. Die KapitalinhaberInnen erhalten die „Liquiditätsprämie“, die Differenz zwischen G' und G .³ In einer kapitalistischen Gesellschaft werden also alle Menschen sukzessive belohnt, die es geschafft haben, Kapitalreserven anzusammeln: Diese Prämie wächst exponentiell mit der Zeit. Weil die Option der

¹ Der Begriff „ultimate end“ wurde von John Stuart Mill in seinem Werk „Utilitarism“ (Mill 1863: 51ff) geprägt. Es sei zwar so, dass es auch andere Ziele gäbe (Ruhm, Tugend, etc.). Jedoch behauptet er, dass diese Ziele letztlich nur Mittel zur Erreichung eines höheren Ziels wären. Als „ultimate end“ (höchstes Ziel) definiert er „happiness“ (Glück).

² Ausgelöst wurde diese Entwicklung m.E. durch die de-facto-Aufhebung des Zinsverbotes.

³ Wichtig ist mir folgende Unterscheidung: Die Leistungslosigkeit der Liquiditätsprämie ist eine Eigenschaft, die sie wesentlich von anderen Teilen des Zinses unterscheidet: Den anderen Zinsteilen (Unternehmerlohn, Risikoprämie und Bearbeitungsgeld durch die Bank) steht jeweils eine Gegenleistung gegenüber.

leistungslosen Geldvermehrung potentiell allen Menschen offen steht, sind alle Mitglieder einer kapitalistischen Gesellschaft dieser Anreizwirkung ausgesetzt. Folglich haben alle MarktteilnehmerInnen (KapitalistInnen, UnternehmerInnen und ArbeiterInnen) einen Anreiz, Tauschwerte zu generieren, um diese leistungslos vermehren zu lassen.

Zu Tauschwerten (Geld- oder Realkapital) kann man grundsätzlich auf drei Arten kommen:

- Aneignung von Tauschwerten, die bislang niemanden gehörten: Natur, Gemeineigentum (Marx spricht in diesem Zusammenhang von der „ursprünglichen Akkumulation“ (MEW 23: 741ff))
- Raub
- Schaffung von neuen Tauschwerten durch Arbeit (mithilfe des Einsatzes von fixem Kapital)

Durch private Aneignung und Raub werden gesamtgesellschaftlich keine neuen Tauschwerte geschaffen: Es werden nur schon vorhandene Tauschwerte anders verteilt. Einzig die Arbeit kann den gesellschaftlichen Reichtum (gemessen in Geld) vermehren (vgl. MEW 25: 158). Daher bildet die Tauschwert produzierende Arbeit das Zentrum einer kapitalistischen Gesellschaft.

Für den kapitalistischen Prozess der Geld- und Wertvermehrung (G-W-G´) muss die Arbeit in eine ganz bestimmte Form gegossen werden. Arbeit ist im Kapitalismus längst nicht mehr nur „*zweckmäßig produktive Tätigkeit oder nützliche Arbeit*“ (MEW 23: 56), die das Leben oder Überleben sichert. Arbeit muss so organisiert werden, dass sie die geschaffenen Tauschwerte maximiert. Die Arbeit wird so zur „*abstrakten Arbeit*“ (ebd.)

In diesem Prozess der Geld- und Wertvermehrung wird der einzelne Mensch zum Humankapital. Die Arbeitskraft wird zur Ware. (MEW 23: 184) Für den Prozess der kapitalistischen Arbeit bedeutet dies: Je mehr (Tausch-)Wert die individuelle Arbeit produzieren kann, umso besser: Das erhöht auf der einen Seite den Gewinn der/des Unternehmer/in (und/oder den Lohn der/s Arbeiterin/s) in dieser Periode. Es erhöht auf der anderen Seite auch den Marktwert (=Preis) der/s Arbeiterin/s. Das kapitalistische System schafft sowohl für UnternehmerInnen als auch für ArbeiterInnen einen permanenten Anreiz, die menschlichen Tätigkeiten nach der Logik der „*abstrakten Arbeit*“ zu organisieren. Denn, wie ich schon dargestellt habe: Ihre Überschüsse können beide Seite anlegen und werden dafür mit der exponentiell steigenden Liquiditätsprämie belohnt.

Karl Marx meinte, die Individuen scheinen nun nicht mehr – wie in feudalen Gesellschaften – von sachlichen Abhängigkeitsverhältnissen beherrscht, sondern von Abstraktionen. (vgl. MEW 42: 97). Die gesellschaftliche Produktion ist nur noch auf die Abstraktion von G-W-G´ ausgerichtet, also auf ein Verhältnis, das außerhalb der konkreten Menschen und der konkreten Zeit existiert. (vgl. MEW 42: 92)

2.3. Die Arbeit und der Zweck

Etymologisch kommt das Wort „Arbeit“ von der indogermanischen Wortwurzel „orbh-s“ mit der Bedeutung „(arme) Waise“ (vgl. später griechisch *orphanós* oder englisch

orphan). Diese Grundbedeutung findet sich auch noch in altgermanischen Quellen: *arbeidz* ist ein „(zu unfreier Arbeit gezwungene) Waise“. (vgl. Heide 2002: 288) Von dieser konkreten Bedeutung abstrahierend wird das Wort „Arbeit“ im Mittelalter in der Bedeutung von „Mühsal“, „Strapaze“, „Plage“ verwendet. (vgl. Höffe 1992: 16) Verwandt dazu ist auch das altslawische „rabota“, das „Knechtschaft“ bzw. „Sklaverei“ bedeutet und heute in allen slawischen Sprachen den Begriff „Arbeit“ bezeichnet.

Der Begriff der Arbeit verweist also auf Zwang und Lustfeindlichkeit. In diesem Sinne argumentierte schon Aristoteles, der im zweckgerichteten Tun eine menschliche Notwendigkeit sah, die auf ein Minimum reduziert werden sollte. Aristoteles unterschied in seinen Werken „Nikomachische Ethik“ bzw. „Politik“ grundsätzlich zwischen dem Tätig-Sein und dem Nicht-Tätigsein. Bei beiden Formen gibt es jeweils eine zweckfreie und eine verzweckte Form. So kommt er auf eine 2x2-Matrix:

| | Tun | Nichts-Tun |
|------------------|------------|-------------------|
| Verzweckt | Poiesis | Spiel |
| Zweckfrei | Praxis | Muße |

Beginnen wir beim Tun. Dabei unterscheidet Aristoteles in der „Nikomachischen Ethik (NE)“ zwischen der *poiesis* und *praxis*: Der entscheidende Punkt sei, „ob die Tätigkeiten selbst das Ziel der Handlungen bilden oder außer ihnen noch etwas anderes“ (vgl. NE 1094a)

- *Poiesis* (alt-gr. machen, herstellen) ist die zweckgebundene Tätigkeit. Man tut also etwas, um ein bestimmtes Ziel, in der Regel ein Werk (*érgon*), zu erreichen.
- *Praxis* (alt-gr. handeln) ist eine praktische bzw. theoretische Tätigkeit. Derartige Handlungen werden um ihrer selbst willen ausgeführt. Ihr Zweck ist die reine Bewegung und Tätigkeit und nicht die Bestimmtheit eines Produkts.

Von diesem Tun unterscheidet Aristoteles das Nichtstun, das in zwei Varianten in Erscheinung tritt.

- Freizeit/Erholung (von Aristoteles Spiel genannt): Sie dient dazu, dass sich der menschliche Körper und Geist wieder soweit erholt, um dann wieder tätig sein zu können: „*denn der Müde braucht Erholung, und das Spiel ist der Erholung wegen*“ (aus: Politik 1337b) Egal, ob sich der Mensch der *poiesis* oder der *praxis* widmet: Er braucht die Pausen, um leistungsfähig zu bleiben. Dies ist nach der Aristotelischen Definition der Zweck des Spiels.
- *Muße*: Sie stellte im klassischen Griechenland die Krönung des Lebens dar; in den Worten von Aristoteles: „*Denn die Muße (...) ist der Angelpunkt, um den sich alles dreht. (...) Die Muße dagegen scheint Lust, wahres Glück und seliges Leben in sich selbst zu tragen.*“ (aus: Politik 1337b) *Muße* liegt also völlig quer zu den zweckgerichteten Formen von *Praxis* und *Freizeit/Spiel*. Sie dient ausschließlich der Zelebration ihrer selbst.

Für die Analyse des Arbeitsbegriffes ist das Tun relevant: Der Begriff der „Arbeit“ ist dem Feld der „*poiesis*“ zuzuordnen. Denn in der Arbeit werden Menschen tätig, um ein äußerliches Ziel zu erreichen: Solche Ziele können sein: das Überleben sichern, einen gewissen Lebensstil erreichen, Anerkennung, o.ä. Nach dieser Begrifflichkeit bedeutet das, dass die Arbeit grundsätzlich kein Handeln ist, „das wir seiner selbstwegen wollen“ (NE 1094a). Aristoteles würde sagen: Arbeit muss halt sein. In

seiner Gesellschaft ließ man sie von SklavInnen erledigen. Das wahre Leben findet aber fern der Arbeit statt.

3. „Arbeit“ in nicht-kapitalistischen Gesellschaften

Eine gewisse Vorstellung vom Arbeitsverständnis in nicht-kapitalistischen Gesellschaften gewinnt man, wenn man anthropologische Studien über so genannte primitive Völker analysiert oder Berichte aus vorkapitalistischer Zeit studiert.

3.1. Arbeit in „primitiven Gesellschaften“

Ein Teil der menschlichen Zeit muss vermutlich in allen Gesellschaften für zweckgerichtete Tätigkeiten verwendet werden: Lebensmittel produzieren, Behausungen schaffen und instand halten, usw. Auch müssen Tätigkeiten verrichtet werden, die wenig Freude machen (z.B. Abfall und Fäkalien entsorgen). Die verrichtete Arbeit soll Produkte hervorbringen, die das Überleben sichern bzw. das Leben annehmlicher machen.

Der US-amerikanische Anthropologe Marshall Sahlins (1972: 29) versuchte aus vielen ethnologischen Untersuchungen zu ergründen, wie und wie viel in „primitiven Gesellschaften“ gearbeitet wurde. Zwei Beispiele seien hier kurz skizziert:

- eine Beobachtung aus Australien: „*The Aboriginals of Victoria (...) are as a rule „lazy travellers. They have no motive to induce them to hasten their movements.“* Sie beginnen mit ihrer Arbeit spät am Morgen und machen viele Pausen.
- In einer anderen Untersuchung aus dem 17. Jahrhundert über die „Micmac“ in Acadia (damalige französische Kolonie im Nordosten Nordamerikas) wird die Beobachtung gemacht: „*They are never in a hurry.*“ (ebd.)

Nach Sahlins (ebd.: 86) war Arbeit in vorkapitalistischen Gesellschaften bloß eine Teilzeit-Beschäftigung. Die verrichtete Arbeit war wenig intensiv, häufig unterbrochen und angepasst an viele rituelle Tätigkeiten. Zeiten der Aktivität wechselten mit jenen der Passivität. Je größer die Produktivität war, desto weniger wurde gearbeitet (ebd.: 87ff).

Der Grund für die niedrige gesellschaftliche Arbeitszeit liegt nach Sahlins vor allem in der Tatsache begründet, dass diese Gesellschaften ein – für unsere Verhältnisse – sehr geringes materielles Wohlstandsniveau als ausreichend hielten; in der Begrifflichkeit von Marianne Gronemeyer (2002: 43): Das „necessarium“ („das für lebensnotwendig Gehaltene“) war gering. Das hatte nicht nur zur Folge, dass wenig gearbeitet wurde; diese Gesellschaften lebten sogar in einem Gefühl des Überflusses: „a trust in the abundance of nature’s resources rather than despair at the inadequacy of human means.“ (Sahlins 1972: 29) Sie hatten das „necessarium“ niedrig angesetzt und gaben sich mit dem Erreichen eines soliden Existenzminimums zufrieden. War ein als ausreichend angesehenes materielles Niveau erreicht, widmeten sich „primitive Gesellschaften“ anderen, nicht-materiellen Dingen. Dazu zählt nach Sahlins der Schlaf, die Muße, die Spiritualität und die Pflege der sozialen Beziehungen (ebd.: 14ff)

3.2. „Arbeit“ in vorkapitalistischer Zeit

Eine laxe Arbeitsauffassung war auch dem mittelalterlichen Europa nicht fremd. Es gab damals eine ganz andere Zeitvorstellung. Nach der „aufgabenbezogenen Zeitvorstellung“ folgten auf dem Lande die Arbeitszeiten einem „natürlichen Rhythmus“, die sich an den jahreszeitlich wechselnden Aufgaben in der Agrargesellschaft orientierte (Thompson 2007: 23f). Das konnte schon bedeuten, dass an bestimmten Tagen von frühmorgens bis spätabends gearbeitet wurde, allerdings mit sehr vielen und recht ausgiebigen Pausen, normal vier Mahlzeiten, dazu oft noch ein oder zwei Erfrischungspausen. Diese Unterbrechungen, wie Juliet Schor (1991: 46) betont, zu den Rechten der LandarbeiterInnen, auf deren Einhaltung sie selbst während der Haupterntezeit Anspruch hatten.

Eine strikte Trennung der menschlichen Zeit in „Arbeit“ und „Leben“ war im Mittelalter wenig ausgeprägt (vgl. Thompson 2007: 24). Der Arbeitsprozess war durch eine Vielzahl von Unterbrechungen gekennzeichnet war: In der mittelalterlichen Gesellschaft im Europa des 13. und 14. Jahrhunderts gab es zumindest für die HandwerkerInnen neben den selbstverständlich arbeitsfreien Sonntagen weitere etwa einhundert Feiertage. Die tägliche Zeit und Intensität der Arbeit erstreckte sich über Jahrhunderte hinweg auf die Tagesstunden, unterbrochen von mehreren ausführlichen Mahlzeiten und Ruhepausen. (vgl. Heide 2002: 20ff)

In den weniger arbeitsintensiven Teilen des Jahres wurde ohnehin recht unregelmäßig gearbeitet. Ähnlich wie Sahlins kommt auch Thompson (2007: 38) zum Schluss: *„Wo immer die Menschen ihren Arbeitsrhythmus selbst bestimmen konnten, bildete sich ein Wechsel von höchster Arbeitsintensität und Müßiggang heraus.“* Die Menschen arbeiteten nur für ein als angemessen empfundenes Auskommen („necessarium“). Das konnte in „guten Zeiten“ am Ausgang des 14. Jahrhunderts bedeuten, dass viele nur 120 Tage im Jahr arbeiteten (Schor 1991: 47). Ähnlich wie in den „primitiven Gesellschaften“ genoss man offensichtlich die arbeitsfreien Zeiten: *„Unsere Vorfahren mögen nicht reich gewesen sein, aber sie verfügten über einen Überfluss an Muße“* (Schor 1991: 41).

Diese Grundeinstellung war in England auch noch während des 18. Jahrhunderts vorherrschend, d.h. in der Zeit der beginnenden industriellen Revolution. Viele ArbeiterInnen konnten nicht zu mehr vier Arbeitstagen in der Woche motiviert werden: Denn der *„Umstand, daß sie eine ganze Woche mit dem Lohn von 4 Tagen leben konnten, schien den Arbeitern kein hinreichender Grund, auch die andren zwei Tage für den Kapitalisten zu arbeiten.“* (MEW 23: 290).

3.3. Arbeit und necessarium

Fassen wir also zusammen: Arbeit im Sinne von zweckgerichtetem Tun hat es aber vermutlich in allen Gesellschaften gegeben. Unter den Annahmen, dass Menschen überleben wollen, und für die Versorgung der Menschen ein gewisses Mindestmaß an zweckgerichtetem Tun nötig ist, ist Arbeit eine „ewige Notwendigkeit“ (MEW 23: 57). Ein gewisser Teil der menschlichen Zeit muss offensichtlich für Arbeit verwendet werden, um zu überleben.

Das bedeutet, dass Menschen eine Vorstellung davon haben müssen, was für sie ein ausreichendes materielles Niveau ist. Wie schon dargelegt spricht Marianne Gronemeyer (2002: 43) in diesem Zusammenhang vom „necessarium“, vom „für lebensnotwendig Gehaltene“. Das absolute Minimum dafür stellt ein materielles Niveau dar, das zum nackten Überleben reicht. Darüber hinaus wollen Menschen aber offensichtlich auch gewisse Reserven für Notzeiten anlegen oder sich manche Annehmlichkeiten gönnen. Dieser Zusatz zum materiellen Überlebensniveau ist freilich relativ und wird von unterschiedlichen Gesellschaften auch unterschiedlich definiert.

Ist dieses „necessarium“ erreicht, dann gibt es keinen Grund für weitere Arbeit: In nicht-kapitalistischen Gesellschaften war es offensichtlich möglich, dass Menschen ein ausreichendes materielles Niveau erreichten: Nach Sahlins (1972: 21) reichten dafür ein paar wenige Stunden Arbeit am Tag. Ist dieser Punkt erreicht, so könnte man sich – nach Hannah Arendt (1982: 166ff) – dem Herstellen (Tätigsein aus einem inneren Impuls heraus), dem Handeln (zweckfreie Interaktion mit anderen Menschen) bzw. der *vita contemplativa* (Muße) widmen.

In einer kapitalistischen Gesellschaft kann ein solches „necessarium“ niemals erreicht werden, weil – nach der kapitalistischen Logik - das investierte Kapital immer weiter vermehrt werden muss. Es kann kein Zustand hergestellt werden, wo ein erreichtes materielle Niveau als ausreichend angesehen wird: Aus G muss immer weiter G´ werden. Oder umgekehrt gewendet: Würde eine kapitalistische Gesellschaft mit dem erreichten materiellen Wohlstand zufrieden sein, wäre kein Platz für (reales) Kapitalwachstum. Daher bleibt in einem kapitalistischen System keine Zeit für zweckfreies Tun und schon gar nicht fürs Nichts-Tun. Folglich soll die ganze Zeit des Individuums zur Arbeitszeit werden. (vgl. MEW 42: 604)

4. „Wohlstand“ und „Selbstentfaltung“

Ein kapitalistisches System tendiert dazu, den in Geldeinheiten gemessenen Wohlstand zu maximieren. Wenn man als höchstes Ziel einer Gesellschaft die Schaffung und Mehrung von „Wohlstand“ definiert, so ist das kapitalistische System zweifellos erfolgreich. Daher muss ein anderer Bewertungsmaßstab als „Wohlstand“ skizziert werden können, wenn das kapitalistische System in seiner Grundausrichtung kritisiert wird.

Alternativ zum „Wohlstand“ werde ich im Folgenden die Entfaltung des „Selbst“ als oberstes Ziel einer Gesellschaft vorschlagen. Das „Selbst“ ist ein Begriff, den u.a. der US-amerikanische Psychologe Carl Rogers geprägt hat. Rogers bezeichnet als „Selbst“ jene inhärente Tendenz des Organismus, sich mit aller Reichhaltigkeit und Komplexität, mit völliger Offenheit und ohne eine Spur von Angst, zu entfalten. (vgl. Rogers 1973: 173) Mit dem dänischen Philosophen Sören Kierkegaard meint Rogers: Im Leben gehe es daher um nicht mehr und nicht weniger, *„das Selbst zu sein das man in Wahrheit ist.“* (Sören Kierkegaard; zitiert nach ebd.: 167)

Freilich ist das „Selbst“ ein Konstrukt, das der naturwissenschaftlichen Beobachtung nicht zugänglich ist. Das gleiche gilt allerdings auch für Begriffe wie „Wohlstand“ oder „Fortschritt“.

4.1. Das Wertesystem des modernen Menschen

In seinem ursprünglich 1964 erschienenen Artikel „Toward a Modern Approach to Values: The Valuing Process in the Mature Person“ versucht Rogers die Entwicklungsgeschichte von Kindern nachzuzeichnen.

Nach Rogers weiß ein Baby sehr gut, was für es gut und was für es schlecht ist. Die Quelle für diese Bewertungen liegt ausschließlich in ihm selbst. Es hat also ein eindeutiges Wertesystem: Hunger ist beispielsweise schlecht, Nahrung ist so lange positiv, bis der Hunger gestillt ist. Wenn der Hunger gestillt ist, wird auch die zuerst so begehrte Muttermilch wieder ausgespuckt. Rogers (1964: 161) beschreibt das als „organismischen Wertungsprozess“ (organismic valuing process) Die gesamte Umgebung („äußere Welt“) wird danach bewertet, ob es zur Selbstverwirklichung des Organismus beiträgt oder nicht.

Wenn ein Kind größer wird und es die Umgebung besser wahrnimmt, macht es die Erfahrung, dass sein Verhalten Reaktionen hervorruft: Manches Verhalten gefällt der Mutter, dem Vater oder anderen Bezugspersonen. Manches Verhalten stößt auf Ablehnung. Rogers geht davon aus, dass Liebe, Anerkennung und Zugehörigkeit ein starker Motor für menschliches Verhalten sind; auch schon bei einem Kleinkind. Er hat beobachtet, wie sensibel jedes Kleinkind auf das Schenken bzw. den Entzug von Liebe und Anerkennung reagiert. Ein kleiner Junge merkt beispielsweise, dass seine Eltern nicht erfreut sind, wenn er seine Schwester an den Haaren zieht und wird aufgrund dieser Reaktionen sein Verhalten in der Folge tendenziell unterlassen. Wenn ein Kind älter wird, merkt es, dass sich seine Eltern mehr freuen, wenn es als Berufswunsch „Ärztin/Arzt“ und nicht „Künstler/in“ angibt. Wenn es spürt, dass die Liebe seiner Eltern davon abhängt, wie es sich verhält und wie es sich entscheidet,

wird es sich – weil die Liebe so wichtig ist – im Sinne der Eltern entscheiden. Je älter ein Kind wird, umso wichtiger wird die Zuneigung und Anerkennung durch Gleichaltrige. Die Folge ist: Das Bedürfnis nach Liebe, Anerkennung und Zugehörigkeit ist so stark, dass wir unseren „organismischen Wertungsprozess“ aufgeben, um Liebe, Anerkennung und Zuwendung zu erwerben.

So wachsen Kinder in die Wertungswelt ihrer Bezugspersonen hinein. Rogers nennt einige Beispiele: Sexuelle Wünsche sind zumeist schlecht, Ungehorsam ist schlecht. Viel Geld zu verdienen ist für viele Menschen in unserer Gesellschaft das höchste Gut; usw. Dies hat zur Folge, dass viele Menschen als Erwachsene keine Ahnung mehr davon haben, was ihre eigenen, organismischen Werte (ihr „Selbst“) sind. Rogers glaubt, dass in unserer Gesellschaft die meisten Menschen äußere Werte übernommen und internalisiert haben. Diese äußeren Werte betrachten sie mittlerweile als ihre eigenen Werte. Das ergibt eine ungeheure Spannung zwischen innerer Befindlichkeit und äußeren Werten, was zu Überbelastung, Unsicherheit und Erkrankungen führt. Dennoch wird starr und in unveränderlicher Weise an den äußeren Werten festhalten, weil die Menschen Angst haben. Sie fürchten intuitiv, dass sie Liebe und Anerkennung ihrer Mitmenschen verlieren könnten, wenn sie diese Werte aufgeben.

Durch diesen Prozess wird die Verbindung mit der eigenen potenziellen Weisheit, in uns selbst gekappt. Wir verlieren den Kontakt zu unserem „organismischen Wertungsprozess“. Wir verlieren das Vertrauen in unser eigenes „inneres Selbst“. Ziel der von Rogers inspirierten Schule der personzentrierten Psychotherapie ist es, den konkreten Menschen mit seinem „inneren Selbst“ in Berührung zu bringen und so seine frühkindliche Erfahrung des „organismischen Wertungsprozesses“ zu reaktivieren.

4.2. Das gute Leben aus Sicht der humanistischen Psychologie

Rogers (1973: 183ff) hat sich in einem Artikel über das „Glück“ bzw. das „gute Leben“ Gedanken gemacht: Er definiert das gute Leben so: „Das gute Leben ist, vom Standpunkt meiner Erfahrung aus, der Entwicklungsprozess in eine vom menschlichen Organismus gewählte Richtung, sofern das Individuum innerlich frei ist, sich in jede Richtung zu bewegen; die allgemeinen Qualitäten dieser Richtung scheinen eine gewisse Universalität zu besitzen.“ (ebd.: 186)

Das gute Leben hat nach Rogers folgende Charakteristika:

- Der Einzelne wird offener gegenüber seiner Erfahrung. Er nimmt Gefühle und Einstellungen wahr, die er bislang nicht bewusst wahrnehmen konnte und wollte: „Das Individuum wird fähiger, sich zuzuhören, zu erfahren, was in ihm vorgeht. Es ist offener für seine Gefühle, wie sei in ihm existieren, zu leben; es ist auch frei, sich ihrer bewusst zu sein. Es ist leichter in der Lage, die Erfahrungen seines Organismus zu leben, statt sie aus dem Bewusstsein ausschließen zu müssen.“ (ebd.: 187)
- Der Einzelne lebt viel mehr im jeweiligen Augenblick, im Hier und Jetzt. Weil das konkrete Leben jeweils nur in der Gegenwart stattfindet, wird der Gegenwart ein viel höherer Stellenwert eingeräumt.

- Der Einzelne vertraut seinem Organismus: Gesellschaftliche Erwartungshaltungen verlieren mehr und mehr an Macht. Der Einzelne horcht auf seine Körperwahrnehmung und Intuition und tut – im Rahmen der gesellschaftlichen Verhältnisse – das, was er für sich am besten einschätzt.

In Summe bewegt sich der Mensch, der psychisch frei ist, in Richtung auf „eine Entwicklung zu einem vollständiger sich entfaltenden Menschen. (...) Er zieht alle Informationen heran, die ihm sein Nervensystem liefert; er benutzt sie bewusst, aber in der Erkenntnis, dass sein totaler Organismus klüger als sein Bewusstsein sein könnte, und es oft ist. Er kann leichter seinen ganzen Organismus in seiner Komplexität frei fungieren lassen, um aus der Vielfalt der Möglichkeiten jene Verhaltensweise auszuwählen, die in diesem Augenblick am ehesten allgemein und unverfälscht befriedigt.“ (ebd.: 191)

Rogers vertraut auf die Weisheit des Organismus und die Intuition des Menschen. Wer sein eigenes Sensorium schult und angstfrei vor seinen eigenen Empfindungen ist, wird ein Leben in größerer Fülle leben als das „engeengte Leben, das die meisten von uns führen“ (ebd.: 195) Ein solches Leben lässt sich nicht so gut mit Adjektiven wie „glücklich, zufrieden, glückselig“ beschreiben, sondern besser als „bereichernd, anregend, belohnend, herausfordernd, bedeutungsvoll.“ (ebd.) Es sei kein Leben für die Kleinmütigen: Der Prozess des guten Lebens „enthält ein Ausdehnen und ein Wachsen der Entwicklung zu einem Sein, in dem man zunehmend seine eigenen Möglichkeiten ist. Der Mut zum Sein ist darin einbegriffen. Es bedeutet, sich völlig in den Strom des Lebens hineinzubegeben. Das ist aber das höchst Aufregende beim Menschen: wenn das Individuum innerlich frei ist, wählt es als das >gute Leben< diesen Prozess des Werdens.“ (ebd.)

Die Beachtung des eigenen Selbst führt nach Rogers dazu, dass man die Botschaften des Körpers wahr- und ernst nimmt. Das Bewusstsein ist dann „nicht länger der Wächter über einen gefährlichen und undurchschaubaren Haufen von Impulsen, die nur im Ausnahmefall das Tageslicht erblicken dürfen, sondern wird zum geruhsamen Mitbewohner einer Gesellschaft von Impulsen, Gefühlen und Gedanken, die sich, wie man feststellt, sehr wohl selbst regulieren können, wenn sie nicht ängstlich behütet werden.“ (ebd.: 125) Diese Erfahrungen brauchen freilich Zeit und Übung.

Gelingt dieser Prozess des Heranführens an das innere Selbst, so ist es nach Rogers selbstverständlich, dass derart bereicherte Menschen mit anderen Menschen in authentischen, tiefen Kontakt kommen wollen. Enge Beziehungen werden als positiv bewertet: Rogers (1981: 30) schreibt: „Ich fühle mich bereichert, wenn ich einen anderen Menschen wirklich schätzen, gern haben oder lieben kann und wenn ich dieses Gefühl dem anderen zuströmen lasse.“ Das Wichtig-Nehmen des „inneren Selbst“ (Selbstliebe) führt geradewegs zur Nächstenliebe.

4.3. Wohlstand oder Selbstentfaltung

Es gibt jedenfalls zwei verschiedene Bewertungsmaßstäbe, an denen sich Menschen und Gesellschaften ausrichten können:

- Maximierung des materiellen Wohlstands (als eine Variante der Orientierung am Außen): Wenn die beständige Mehrung des Tauschwertes die oberste gesellschaftliche Maxime ist, so ist es eine unausweichliche Folge, dass die menschliche Zeit mehr und mehr verzweckt wird. Das ganze Leben definiert sich in einem solchen System über die Arbeit. Die Arbeit wird heilig gesprochen. (vgl. Lafargue 1891/1980: 21)
- Selbst-Entfaltung (Orientierung am Innen): Das „Erscheinen und Aktualisieren seines eigenen Wesens“ (Arendt 1982: 263) kann sich nur in den angst- und zweckfreien Zeiten des menschlichen Lebens zeigen. Die Selbst-Entfaltung braucht die Zweckfreiheit als Boden, auf dem sie gedeihen kann.

„Arbeit“ und Selbst-Entfaltung stehen also in einem fundamentalen Widerspruch: Wer der Logik von Kapitalakkumulation, Wohlstand und Arbeit folgt, verbringt seine Zeit mit verzweckten Tätigkeiten und hat folglich wenig/keine Zeit für Selbst-Entfaltung, die zum Gedeihen den Raum der Zweckfreiheit braucht. – Und umgekehrt.

Das Feld, in dem der Kampf zwischen Arbeit und Selbstentfaltung ausgetragen wird, ist die menschliche Zeit.

5. Der Preis der Arbeit: Entfremdung

Die Durchsetzung der kapitalistischen Arbeitsgesellschaft ist eine brutale Geschichte der Entfremdung vom organismischen Wertungsprozess: In Fabriken, Arbeitshäusern, Schulen und Armeen wurde „das von Grund und Boden gewaltsam exproprierte, verjagte und zum Vagabunden gemachte Landvolk (...) in eine dem System der Lohnarbeit notwendige Disziplin hineingepeitscht, -gebrandmarkt, -gefoltert.“ (MEW 23: 765) Das frühkapitalistische Gesellschaftssystem ist freilich mit der modernen Marktwirtschaft des 21. Jahrhunderts schwer vergleichbar: Viele soziale Errungenschaften konnten – in den kapitalistischen Kernländern - seither durchgesetzt werden: Beschränkung der Arbeitszeit, Sozialversicherungssysteme, höhere Entlohnung, usw. Unverändert ist hingegen, dass die Mehrung des Tauschwertes nach wie vor oberstes Ziel ist.

5.1. Die schönen Gesichter der Arbeit

Arbeit ist für viele ZeitgenossInnen durchaus positiv. Wir sind in einer Arbeitsgesellschaft groß geworden und können sich ein Leben ohne Erwerbsarbeit gar nicht vorstellen. Das hat meines Erachtens v.a. folgende Gründe:

Anerkennung durch Arbeit

Weil sich die Logik des Kapitals mehr oder weniger auf die ganze Welt ausgedehnt hat, hat sie „eine gesellschaftliche Totalität“ konstituiert. Die konkrete Erwerbsarbeit ist ein „individuiertes Moment einer qualitativ homogenen, allgemeinen gesellschaftlichen Vermittlung“. (Postone 2003: 236) Wer sich in einer solchen Gesellschaft im Sinne der kapitalistischen Logik verhält, genießt hohe gesellschaftliche Anerkennung. Wie Rogers (1964) skizziert hat, ist eben diese Anerkennung für menschliches Verhalten eine zentrale Triebfeder. Folglich lernen wir in einer kapitalistischen Gesellschaft von klein an, uns als gute KonsumentInnen und ArbeiterInnen zu verhalten (vgl. Gronemeyer 2002: 77ff).

Zugehörigkeit durch Arbeit

Der Arbeitsprozess ordnet in einer kapitalistischen Gesellschaft zu einem guten Teil das Leben der Menschen. In einer Arbeitsgesellschaft ist ein großer Teil des sozialen Netzes an die Erwerbsarbeit geknüpft. Mit dem Arbeitsplatz erwerben wir in aller Regel die Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft. Daher ist mit dem Ausschluss aus dem Arbeitsprozess auch ein Ausschluss aus sozialen Netzen verbunden. Wenn es Menschen über längere Zeiträume hinweg nicht gelingt, ihre Ware „Arbeitskraft“ zu verkaufen, erleiden sie nicht nur erhebliche Gehaltseinbußen, sondern gehen auch der Zugehörigkeit zu einer Gemeinschaft verlustig. (vgl. Jahoda/Lazarsfeld/Zeisel 1975)

Tätigsein wollen

Menschliches Leben ist ein Wechselspiel zwischen Vita activa und Vita contemplativa, zwischen Tätig-Sein und Nicht-Tätig-Sein. (vgl. Arendt 1982: 22ff) „Wir Menschen sind offenbar weder Nichtstuer noch Arbeitstiere, sondern beides, jedes zu seiner Zeit. Wir brauchen einen Wechsel zwischen Aktivität und Passivität, zwischen Entspannung und Anspannung.“ (Gronemeyer 2012: 119) Bis zum Beginn der Neuzeit war „die Vorstellung der Vita activa immer an ein Negativum gebunden; sie stand unter dem Zeichen der Un-ruhe, sie war nec-otium.“ (Arendt 1982: 25), also „Nicht-Muße“: Das Nicht-Tätigsein hatte einen höheren gesellschaftlichen Stellenwert als das Tätigsein. Mit dem neuzeitlichen Siegeszug des Kapitalismus gewinnt das Tätigsein mehr und mehr an gesellschaftlicher Reputation, wobei das Tätigsein immer fester an die konkrete Form der Arbeit gebunden wird. Das bedeutet: Wollen Menschen im Tätigsein ihre eigenen Talente und Fähigkeiten entfalten, so steht dafür in erster Linie die konkrete Form der Arbeit bereit. Wie Hannah Arendt in ihrer „vita activa“ darstellt, werden alle anderen Formen des Tätigseins (Herstellen, Handeln) nur noch „als eine Form der Arbeit geduldet.“ (ebd.: 410) Also versuchen die modernen ZeitgenossInnen, die Arbeit so zu gestalten, dass sie die Entfaltung des Selbst im Tun zulässt. Dieses Vorhaben stößt permanent an Grenzen, weil die Arbeitswelt nach einer fremdbestimmten Logik tickt, der die Selbstentfaltung im Konfliktfall weichen muss.

Arbeit als Schutz vor inneren Ängsten

In einer Gesellschaft, die von der kapitalistischen Logik durchdrungen ist, lernen wir von klein auf, uns an eben diese Werte anzupassen: Der „organismische Wertungsprozess“ von Heranwachsenden wird außer Kraft gesetzt. Anerkennung erhalten sie für die Einhaltung von kapitalistischen Tugenden wie Leistung, Gehorsam oder Pünktlichkeit. Innere Regungen, die dem widersprechen, werden verdrängt und abgespalten. Der Preis dieser Verdrängungen sind Ängste und die Trennung vom inneren Selbst (vgl. Heide 2002: 49). Arbeit (und andere äußere Beschäftigungen) ist ein probates Mittel, um die Konfrontation mit eigenen Ängsten und inneren Anspannungen zu vermeiden. Arbeit schützt „vor dem angstbesetzten Kontakt mit unseren Gefühlen. Sie erzeugt die Illusion der Geborgenheit.“ (ebd.: 37)

Diese Funktion der Arbeit ist zwiespältig: Positiv gewendet kann Arbeit ein Mittel der Angstabwehr sein: Wer viel arbeitet, muss sich nicht mit sich selbst beschäftigen. Die andere Seite der Medaille ist, dass Arbeit zur Droge werden kann, zum stimulierenden Suchtmittel (vgl. ebd.: 47f) „Allerdings um den Preis, dass wir die Selbstzerstörung so immer weiter treiben müssen, weil die bereits angerichtete Zerstörung zusätzlich Angst macht, die wir zusätzlich verdrängen müssen. Sucht wird so zu einer fortschreitenden Krankheit.“ (ebd.: 37)

Zusammenfassend

Für viele ZeitgenossInnen gilt: Erwerbsarbeit ist positiv. Der Verlust der Erwerbsarbeit ist negativ. Es ist nicht so, dass das Abschütteln der entfremdenden Arbeit als Erleichterung empfunden wird; im Gegenteil: Auch von Seiten der ArbeiterInnen wird um den Erhalt der Arbeitsplätze gekämpft, oftmals trotz schlechter Arbeitsbedingungen und schlechter Entlohnung. Lieber ein schlechter Arbeitsplatz als kein Arbeitsplatz.

5.2. Die hässlichen Gesichter der Arbeit

Aristoteles hätte Vorstellung, dass Arbeit zufrieden macht, als absurd verworfen. Auch die moderne Glücksforschung stellt fest, dass die Zeiten, die mit Arbeit verbunden sind, von modernen ZeitgenossInnen als die am wenigsten lustvollen bewertet werden (vgl. Binswanger 2006, Layard 2005). Was ist also der Preis, den die Tauschwert maximierende Arbeit („abstrakte Arbeit“) den modernen ZeitgenossInnen abverlangt?

5.2.1. Entfremdung von sich selbst

Moderne Menschen lernen von klein auf, eine Spaltung ihrer Person in die Privatperson und die ökonomische Person zu akzeptieren: In der Arbeitswelt hat das Kapitalinteresse die zentrale Steuerungsfunktion übernommen. Dort muss sich der Mensch innerlich spalten: „die Individuen erfahren in sich eine merkwürdige Spaltung in einen eigentlichen Menschen mit einer bestimmten einzigartigen Lebensgeschichte, vielleicht auch höheren Werten und Hoffnungen, und eine „ökonomische Charaktermaske“, die bei Strafe des ökonomischen Untergangs in allseitigen Konkurrenz-Sachzwängen die Gesetze des Kapitalismus ausführen.“ (Ottomeyer 2004: 51) Viele Menschen tun in der Arbeitssphäre Dinge, die ihnen als Mensch zuwider sind: Sie übervorteilen Menschen, sie kündigen Menschen, sie gaukeln falsche Tatsachen vor, sie führen Kriege, usw. Sie funktionieren als „automatische Subjekte“ (MEW 23: 169) Oder mit Rogers (1964: 161ff) gesprochen: Der „organismischen Wertungsprozess“ wird zugunsten einer äußeren Realität aufgegeben. So entfremdet sich der Arbeiter von sich selbst: „Der Arbeiter fühlt sich daher erst außer der Arbeit bei sich und in der Arbeit außer sich. Zu Hause ist er, wenn er nicht arbeitet, und wenn er arbeitet, ist er nicht zu Haus. Seine Arbeit ist daher nicht freiwillig, sondern gezwungen, Zwangsarbeit. Sie ist daher nicht die Befriedigung eines Bedürfnisses, sondern sie ist nur ein Mittel, um Bedürfnisse außer ihr zu befriedigen.“ (MEW 40: 514) Weil viele Menschen einen großen Teil ihres Lebens in der Arbeit verbringen, sind sie einen Großteil der Zeit „außer sich“.

Um das an der Vergleichsfolie der vorkapitalistischen Zeit deutlich zu machen: Die Spaltung des Menschen früher so nicht gegeben: Freilich mussten auch damals Tätigkeiten erledigt werden, die man nicht aus einem inneren Antrieb gemacht hat. Derartig fremdbestimmte Tätigkeiten waren aber viel weniger dominant, weil das materielle Überleben im Rahmen einer Teilzeit-Beschäftigung gesichert werden konnte.

5.2.2. Entfremdung in den sozialen Beziehungen: Zugehörigkeit und Anerkennung

Viel beschäftigte Menschen verbringen oft mehr Zeit mit ihren ArbeitskollegInnen als mit ihren PartnerInnen oder Kindern. Weil man mit ArbeitskollegInnen tagtäglich zusammentrifft, entsteht in vielen Abteilungen, Unternehmen und Verwaltungen so etwas wie ein Wir-Gefühl. Man fühlt sich zugehörig. Freundschaften entstehen.

Für die sozialen Beziehungen im Arbeitsbereich gilt grundsätzlich, dass sie sich dem kapitalistischen Imperativ unterzuordnen haben. „Menschen tauschen sich in Organisationen nicht aus, weil es so schön ist miteinander in Beziehung zu treten. Der Kontakt ist der Sachaufgabe untergeordnet, hat ihr zu dienen.“ (Buchinger 1997: 13) Die Gestaltung kommunikativer Strukturen richtet sich daher nicht an den Bedürfnissen der konkreten Menschen aus, sondern an der Effizienz einer Organisation. Sozialbeziehungen im Arbeitsprozess verdanken ihre bloße Existenz der Tatsache, dass sie mit dem Kapitalinteresse kompatibel sind. Ein großer Teil der sozialen Beziehungen von modernen ZeitgenossInnen hängt von der Existenz des Arbeitsplatzes ab, welcher wiederum vom Kapitalinteresse abhängt. Damit hängt der Fortbestand der sozialen Beziehungen essenziell von der Befolgung des Prinzips der Geld- und Wertvermehrung ab.

Gerade ArbeitsanfängerInnen sind von der Sachorientierung der Organisationen häufig irritiert. Organisationen funktionieren eben gerade nicht als Familie, dennoch hoffen ArbeiterInnen nicht selten, „in der Organisation eine bessere Familie zu finden, gute Töchter und Söhne zu sein und dafür liebevolle Zuwendung und Anerkennung zu erhalten.“ (Buchinger 1997: 20) Damit sind Enttäuschungen vorprogrammiert. Man muss in der kapitalistischen Arbeitswelt erst lernen, dass man nicht als Person, sondern als Funktionsträger gefragt ist. (vgl. ebd.) Darin sieht Klaus Ottomeyer (2004: 20) den „grundlegenden Skandal der Lebenstätigkeit im Kapitalismus“: In der Lohnarbeit werde „das, was den Menschen vom Tier unterscheidet, die Fähigkeit zu produktiver und solidarischer Lebenspraxis, zu etwas Äußerlichem, zum bloßen Mittel (...), um mit Hilfe des individuellen Lohns eine isoliert-private Existenz außerhalb des Produktionszusammenhangs zu fristen.“

Die Erfahrung, dass soziale Beziehungen potenziell brüchig sind, wirkt über die Arbeitswelt hinaus in das gesamte Leben der Menschen hinein, bis hin zu den intimen Beziehungen zwischen LebenspartnerInnen bzw. zwischen Eltern und ihren Kindern. (vgl. Ottomeyer 2004: 23ff)

5.2.3. Entfremdung vom Produkt der Arbeit

Im Tun entwickeln und entfalten Menschen ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten. In der Produktion vergegenständlicht sich die Individualität und Eigentümlichkeit der Menschen. In den Worten des jungen Karl Marx: „Gesetzt wir hätten als Menschen produziert: Jeder von uns hätte in seiner Produktion sich selbst und den anderen doppelt bejaht. Ich hätte 1. in meiner Produktion meine Individualität, ihre Eigentümlichkeit vergegenständlicht und daher sowohl während der Tätigkeit eine individuelle Lebensäußerung genossen, (...) 2. In deinem Genuß oder deinem Gebrauch meines Produkts hätte ich unmittelbar den Genuß, sowohl des Bewußtseins, in meiner Arbeit ein menschliches Bedürfnis befriedigt.“ (MEW 40: 462f)

Die menschliche Produktion könnte also zwei wesentliche Punkte erfüllen:

- Wir entfalten im zweckfreien Tun unsere Fähigkeiten und Fertigkeiten und damit unser ureigenstes Wesen; unser „inneres Selbst“: Prototypisch denkt man dabei an KünstlerInnen, die über ihre Musikwerke, Bilder oder Skulpturen ihre eigenen Emotionen und Gedanken ausdrücken. Aber auch ein Tischler, eine Schneiderin oder eine Köchin vermag sich über ihre Produkte selbst zu verwirklichen. Sie

haben eine Freude, wenn ihr Tun gelingt; auch unabhängig von der Anerkennung der Mitmenschen.

- Zudem werden wir von den Mitmenschen für unsere Produkte anerkannt und geschätzt. Denn: „Über sein Produkt oder seinen Anteil an einem Produkt gebraucht und anerkannt zu werden – das ist ein Gefühl, ohne das man kaum leben kann.“ (Ottomeyer 2004: 19)

Im Kapitalismus wird ein einziger Maßstab etabliert: Menschliche Produktion wird systematisch nur noch an ihrem Beitrag zur Wertschöpfung gemessen. Menschliches Tun wird verzweckt: Im Kapitalismus verkaufen Menschen ihre Zeit (Arbeit) gegen den allgemeinen und abstrakten Zweck, das Geld. Ihre Tätigkeit wird zu einem bloßen Mittel für einen außer ihnen liegenden Zweck. (vgl. Lewed 2010: 19) Ihr konkretes Tun hat sich in der Erwerbsarbeit nach der Logik der Kapitalvermehrung zu richten. Eine Folge der „abstrakten Arbeit“ ist, dass die ArbeiterInnen gegenüber den Inhalten und Arbeitsformen ihrer konkreten Tätigkeit ganz gleichgültig werden: „Das von mir hergestellte Produkt ist jetzt so entfremdet von mir, dass ich genauso gut wie Kuchen auch Rattengift herstellen könnte, solange es sich nur verkauft.“ (Holloway 2010: 96) Der Kapitalismus fordert und fördert die Entfremdung der Arbeiterin vom Produkt ihrer Arbeit. Der Arbeiter verhält sich dann zum „Produkt seiner Arbeit als einem fremden Gegenstand“. (vgl. MEW 40: 512) Weil sich mit Waffen, Rattengift, Bürokratie oder Atommüll gute Geschäfte machen lassen, gibt es ArbeiterInnen, die genau diese Dinge produzieren.

Freilich mag es im real existierenden Kapitalismus auch ArbeiterInnen geben, die Freude verspüren, wenn sie Kleider, Autos, Bücher oder Frisuren herstellen. Freude oder Selbstentfaltung haben jedoch nur noch instrumentellen Charakter: Die Freude darf schon sein, wenn sich die Produkte gut verkaufen lassen. Das oberste Kriterium ist und bleibt aber die Verwertbarkeit der produzierten Tauschwerte.

5.3. Zusammenfassend: Keine gute Arbeit im System möglich

„Arbeit hat längst aufgehört, die Sache derer zu sein, die sie tun. Über sie wird andernorts verfügt. Ihr „Wie“ und „Wozu“ bestimmen nicht einmal mehr Fabriksherrn und Unternehmer, sondern jene treibenden Kräfte, die den Fortschritt garantieren: die Naturwissenschaft, die Ökonomie, die Technik und die Bürokratie.“ (Gronemeyer 2012: 164)

Die Maximierung der Tauschwerte ist in einer kapitalistischen Wirtschaft zum Selbstzweck geworden, dem sich auch die Arbeit unterordnen muss. Auf diese Art und Weise maximieren wir als Gesellschaft unseren – in Geldeinheiten gemessenen – Wohlstand. Weil wir dem Projekt der Wohlstandsmehrung so viel Aufmerksamkeit und Zeit schenken, geht es gar nicht anders, als dass sich moderne, kapitalistische Menschen immer mehr von sich selbst entfremden.

Marianne Gronemeyer (2012: 164) sieht im Sinne dieser Fokussierung auf den Wohlstand bzw. Fortschritt das oben skizzierte Quartett am Werk: Die Naturwissenschaft beansprucht das Weltdeutungsmonopol, die Ökonomie das Weltverteilungsmonopol, die Technik das Weltgestaltungsmonopol und die

Bürokratie das Weltregelungsmonopol: „In diesem Moloch findet moderne Arbeit statt. (...) Eben deshalb kann sie, wie sorgfältig und edel sie im Detail auch ausgestaltet werden mag, keine gute Arbeit werden.“ (Gronemeyer 2012: 165f)

Unser Wirtschaftssystem mache „gute Arbeit systematisch unmöglich“. (ebd: 169): „Alle Prämissen der marktgängigen Arbeit – das unlimitierte Wachstum, die rasende Beschleunigung, die gleichmacherische Standardisierung, das hemmungslose Profitinteresse, der Konkurrenzkampf, der Konsumzwang – sind mit guter Arbeit unvereinbar.“ (ebd.)

Gronemeyer empfiehlt daher das Heil außerhalb der kapitalistischen Geldwelt zu suchen: Sie sieht den „Dreh- und Angelpunkt“ im Geldbedarf: „Weniger erpressbar können wir nur durch eine Minderung unseres Geldbedarfs sein.“ Dies sei kein Appell an die „Elenden und Ausgebeuteten, sondern an die entmündigend gut Versorgten: Nicht jeder Penny, den wir nicht haben, aber jeder, den wir nicht brauchen, bedeutet einen winzigen Gewinn an Freiheit, während wir doch glauben sollen, dass viel Geld viel Freiheit bringt.“ (ebd.: 175f)

6. Supervision und Coaching im Kapitalismus

Supervision und Coaching findet in unserer modernen Welt im Kontext eines kapitalistischen Weltsystems statt, das von der Logik der Profitmaximierung und der Kapitalakkumulation durchdrungen ist. Sind nun Supervision und Coaching bloß intelligente Instrumente der Profitmaximierung? Oder können sie zu Instrumenten werden, die die Entfaltung dieser kapitalistischen Logik blockieren?

Meines Erachtens zeigt sich in der wissenschaftlichen Reflexion über das Wesen von Supervision und Coaching die tendenziell affirmative Haltung zur modernen Arbeit: Arbeit und die laufende Vermehrung des Wohlstands werden in aller Regel positiv bewertet. Supervision und Coaching sollen beitragen, dass die Arbeit für die ArbeiterInnen erträglicher und für die AuftraggeberInnen effizienter wird. Dem wird im Folgenden etwas näher nachgegangen. Beginnen wir mit den Begründungen für die Existenz von Supervision:

6.1. Supervision

Nando Belardi (2002: 9ff)) begründet die Sinnhaftigkeit von Supervision mit der gestiegenen Komplexität unserer Arbeitsgesellschaft. Diese erfordere strukturierte Reflexionsprozesse, damit die Gruppenproduktivität optimiert werden könne. Denn die Gruppenproduktivität sei heutzutage wichtiger als die Einzelleistung. *„Allgemeines Ziel der Supervision ist es, die Arbeit der Ratsuchenden (Supervisanden) zu verbessern. Damit sind sowohl die Arbeitsergebnisse als auch die Arbeitsbeziehungen zu den Kollegen und Kunden wie auch organisatorische Zusammenhänge gemeint.“* (Belardi 2002: 15) So wird Supervision überwiegend als Instrument der Profitmaximierung verstanden.

Auch Schreyögg (2000: 40) begreift Supervision v.a. als Mittel zur Effizienzsteigerung einer Organisation. Ziel der Supervision sei es, *„Berufstätige aller Arbeitsfelder bei der Verbesserung ihrer beruflichen Praxis zu fördern, damit auch sie ihre professionellen Interaktionspartner positiv beeinflussen.“* Sie nennt nicht explizit den Bewertungsmaßstab, an dem die *„Verbesserung der beruflichen Praxis“* abzumessen sei: In einer kapitalistischen Gesellschaft kann das aber nichts anderes als die Profitmaximierung sein.

Umgekehrt erwächst der Wunsch nach Supervision *„aus einem ganz elementaren Bedürfnis nach Hilfe, und deshalb wird Supervision ähnlich wie Beratung und Psychotherapie nach definierten Gesetzmäßigkeiten helfender (heilender) Kommunikation organisiert und durchgeführt.“* (Scobel 1988: 30) Zu den Gesetzmäßigkeiten helfender Kommunikation zählt Scobel zum einen die Organisation der Supervision (Dauer einer Sitzung, Frequenz, Ort, Leitung des Prozesses) und zum anderen die konkrete Gestaltung der zwischenmenschlichen Kommunikation (z.B. Fragetechniken, Einfühlungsvermögen, Problemfokussierung, usw.)

Eine systemkritische Position nimmt vergleichsweise Ferdinand Bruer ein: Er meint, dass Organisationen die Supervision mittlerweile als wichtiges Instrument entdeckt

und von außen einen Anpassungsdruck auf die Supervision ausüben. (vgl. Bruer 1999: 31): Bruer verweist auf den kapitalistischen Kontext *„Organisationen, um die es hier geht, sind Unternehmen, die nach betriebswirtschaftlichem Kalkül geführt werden müssen, ob es nun bei Profit-Organisationen um die Erhöhung des Gewinns geht oder bei Non-Profit-Organisationen um die Kostenminimierung bei der Umsetzung eines gegebenen Auftrags.“* (Bruer 1999: 31) Die Unternehmenslogik stehe in einer dialektischen Spannung zur Professionslogik der Supervision. Bruer schreibt: *„Unterwirft sich also die Supervision der Unternehmenslogik und führt unkritisch die Direktiven der Organisation aus, dann folgt sie nicht mehr der eigenen Professionslogik.“* (vgl. Bruer 1999: 31) Bruer meint, die Supervision müsse die Unternehmenslogik des Nützlichkeitsdenkens zwar berücksichtigen. Sie habe aber vor allem auch die Organisation daraufhin zu befragen, in wie sie nicht nur der *Produktivität* dient, sondern auch der *Menschlichkeit*, d.h. Arbeitsbedingungen schafft, die professionelles Arbeiten ermöglicht. Supervision sei also an der Verbesserung der Humanität und Effektivität einer Organisation interessiert. (Bruer 1999: 32)

6.2. Coaching

So wie der Begriff „Supervision“ ist der Begriff „Coaching“ ein *„Sammel- und Überbegriff geworden – einem Container gleich, der sehr viel Verschiedenes enthalten kann.“* (Böning 2000: 24)

Coaching wird als *„interaktiver, personenzentrierter Beratungs- und Betreuungsprozess“* verstanden, *„der berufliche und private Inhalte umfassen kann. Im Vordergrund steht die berufliche Rolle.“* (Rauen 2003: 3) Im Gegensatz zur fachlichen Beratung fokussiert Coaching auf die Prozessebene. *„Coaching zielt immer auch eine (auch präventive) Förderung von Selbstreflexion und – wahrnehmung, Bewusstsein und Verantwortung, um so Hilfe zur Selbsthilfe zu geben.“* (ebd.) Viel stärker als bei der Supervision ist im Coaching die persönliche Leistungsverbesserung ein explizites Ziel. (ebd.: 7)

Freilich kann auch im Coaching der Mensch nicht bloß auf seine Rolle als Arbeitskraft reduziert werden. Dies machen folgende Beschreibungen des Selbstverständnisses von Coaching deutlich:

- Jüster, u.a. (2000: 47) meinen, dass Coaching die Person im Zentrum der Bemühungen um Entwicklung sieht. *„Diese individuelle Entwicklungsförderung fokussiert die berufliche Situation des Kunden/Klienten, kann und soll allerdings nicht den Menschen und seine Persönlichkeit vernachlässigen.“* Folglich müssen im Coaching auch persönliche Fragestellungen Platz haben.
- Pohl/Wunder (2001: 34) sehen im Coaching ein *„zeitgemäßes Mittel der Innovation von Management und Organisation.“* Sie betonen, dass es zum *„Wandel von Organisations- und Unternehmenskultur“* beitrage, *„indem es auf Effizienz und Humanität“* ziele. (Hervorhebung durch die Autoren)
- Schreyögg (2003: 66f) erkennt den Wert von Coaching auch in der Tatsache, *„dass hier alle menschlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit dem Berufsleben unterzubringen sind.“* Coaching fungiere daher *„einerseits als „Therapie gegen berufliches Leid“ und andererseits als „Unterstützung beruflicher Freude“, die sich am ehesten durch eine Mobilisierung selbstgestaltender Potenziale einstellt.“*

Die expliziten betriebswirtschaftlichen, also profitmaximierenden Ziele von Coaching werden in diesen Beschreibungen über das Wesen des Coachings in den Hintergrund gestellt.

Anders sieht die Sache aus Sicht der AuftraggeberInnen aus: Bei ihnen steht die Unternehmenslogik vor der Professionslogik der Coaches: Diejenigen, die über Existenz oder Nicht-Existenz von Coaching-Prozessen entscheiden, setzen Coaching dann ein, wenn sie sich davon eine Steigerung der Effizienz versprechen. Einer Studie von Diane Coutu und Carol Kauffman (2009) zufolge sind die zwei wichtigsten Gründe für das Engagement eines Coaches:

- Entwicklung von Kompetenzen (leistungsstarker) PotenzialträgerInnen zur Unterstützung des Wandels in Unternehmen. 48 Prozent der Befragten gaben dies als erste Priorität an.
- Der Coach soll als Resonanzboden („sounding board“) dazu beitragen, dass Führungskräfte durch eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und Leistungen ihre Effektivität steigern (26 Prozent).

In nur drei Prozent der Fälle waren dezidiert persönliche Themen Ziel des Coachings (zum Beispiel Work-Life-Balance).

In ähnlicher Weise stellt auch Böning (2000: 22) Coaching in den Kontext der Effizienzsteigerung: AuftraggeberInnen würden das Instrument des Coachings vor allem dann einsetzen, wenn *„Märkte und damit Unternehmen sich dramatisch verändern, etwa bei strategischen Neuausrichtungen, Restrukturierungen, Fusionen oder Übernahmen.“* Die AuftraggeberInnen von Coaching-Prozessen erwarten, dass *„Coaching relativ direkt zur Leistungsfähigkeit und Effizienz des Unternehmens beiträgt.“* (ebd.: 36)

6.3. Selbstverständnis von Supervision und Coaching

Viele AutorInnen (Bruer 1999, Pohl/Wunder 2001, Schreyögg 2003) gehen davon aus, dass Supervision und Coaching eine Brücke schlagen soll: zwischen betriebswirtschaftlichen Interessen auf der einen und menschlichen Qualitäten (Humanität, Menschlichkeit, Freud und Leid) auf der anderen Seite. SupervisorInnen und Coaches sollen beiden Herren dienen: der Unternehmenslogik (Profit- und Wohlstandsmaximierung) und der Professionslogik, die ich dem Feld der persönlichen Selbst-Entfaltung zuordnen würde.

In dieses Konsens-Fahrwasser reiht sich auch die „Österreichische Vereinigung für Supervision“ (ÖVS). Sie spricht zwar die „dialektische Spannung zwischen Unternehmens- und Professionslogik“ nicht explizit an, ihre Definitionen von Supervision und Coaching können aber beiden Ansprüchen gerecht werden:

Im konkreten lauten die Definitionen wie folgt:

- Supervision definiert die ÖVS als *„professionelle Beratungsmethode für alle beruflichen Herausforderungen von Einzelpersonen, Firmen und Organisationen. (...) Ziel von Supervision ist es, (...) berufliche Situationen zu reflektieren und die TeilnehmerInnen zu befähigen, die damit verbundenen Probleme und*

Herausforderungen konstruktiv zu bewältigen, Konflikte zu lösen und Veränderungsprozesse aktiv zu steuern.“ (vgl.

<http://www.oevs.or.at/beratungsformate/supervision/> vom 12. Dezember 2012)

Im Sinne der Unternehmenslogik kann Supervision so verstanden werden, dass sich der Erfolg von Supervision letztlich an ihrem Beitrag zur Optimierung der Veränderungsprozesse bemisst, was sich letztlich am Unternehmensergebnis zeigen soll. Im Sinne einer humanistischen Professionslogik kann der Anspruch, berufliche Herausforderungen zu bewältigen, vor allem auch bedeuten, dass Selbstbemächtigung und Selbstentfaltung der SupervisandInnen im Vordergrund stehen.

- Als Coaching definiert die ÖVS *„eine spezielle Form von Supervision, die sich primär an Einzelpersonen mit Führungsaufgaben wendet. (...) Coaching ist eine „Navigationshilfe“ für den beruflichen Alltag.“* (vgl. <http://www.oevs.or.at/beratungsformate/coaching/> vom 12. Dezember 2012) Auch diese Definition lässt offen, ob sich das Instrument des Coachings v.a. der Profitmaximierung verpflichtet fühlt oder den „ganzen Menschen“ durch den beruflichen Alltag begleiten will.
- Allgemein stellt die ÖVS klar, dass Supervision und Coaching im Kontext unserer modernen Arbeitswelt stehen: *„UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen müssen auf Veränderungen in der Arbeitswelt reagieren und auch in schwierigen und herausfordernden Situationen des Berufsalltags und der Wirtschaft ihre Kompetenzen unter Beweis stellen. Supervision, Coaching und Organisationsberatung tragen zur Bewältigung dieser Aufgaben – und somit zur nachhaltigen Qualitätssicherung – bei.“* (vgl. <http://www.oevs.or.at/beratungsformate/> vom 12. Dezember 2012)

Grundsätzliche Arbeitskritik im Sinne von Marianne Gronemeyer (2012: 169ff), die eine sukzessive „Desertition“ aus der Arbeitswelt vorschlägt, findet sich weder bei der ÖVS noch bei gesellschaftskritischen AutorInnen wie Ferdinand Bruer (1999), Astrid Schreyögg (2003) oder Christopher Rauen (2003). Sie sind offensichtlich überzeugt, dass sich eine Brücke zwischen humanistischen und profitmaximierenden Motiven schließen lässt und dass es wünschenswert ist, diese Brücke zu bauen.

7. Spannungsfelder von Supervision und Coaching

In einer kapitalistischen Wirtschaftsordnung ergeben sich für Supervision und Coaching einige Spannungsfelder, die für alle SupervisorInnen und Coaches relevant sind. Diese Spannungsfelder sind in vielfältiger Weise miteinander verbunden. Ich will im Folgenden ein paar wesentliche skizzieren:

7.1. Spannungsfeld „oberstes Ziel“: Wohlstand versus Selbstentfaltung

In einem kapitalistischen System gilt: Das „ultimate end“ (oberste Ziel) der mit Geld bezahlten Arbeit ist die Profit- und damit Kapitalvermehrung. Selbst-Entfaltung (Professionslogik) wird nach dieser Logik nur toleriert, so lange sie sich in den Dienst diese „ultimate end“ stellt. Unter diesen prinzipiellen Rahmenbedingungen findet heutzutage Supervision und Coaching statt.

Supervision und Coaching können sich in einem Extrem als Instrumente verstehen, die den Prozess der Kapitalakkumulation bestmöglich in Gang halten Sie folgen damit der Unternehmenslogik und unterstützen dann UnternehmerInnen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen bei Veränderungsprozessen in der Arbeitswelt, ohne die kapitalistische Funktionslogik an sich in Frage zu stellen. Supervision und Coaching werden dann zu AnwältInnen des Kapitals und verstehen sich folglich als intelligente Instrumente der Profitmaximierung. Damit werden sie für UnternehmerInnen interessant.

Im anderen Extrem orientieren sich Supervision und Coaching am „Selbst“ der Menschen, die die Beratung in Anspruch nehmen. In letzter Konsequenz stellen sie dabei auch die Funktionslogik des Systems in Frage. Das Wohl des „ganzen Menschen“ steht dann über dem Wohl des Unternehmens: Im Coaching geht es demnach „zuerst und zuallererst immer um den Menschen, genauer gesagt um den „ganzen Menschen“ und um dessen Fähigkeit und Befähigung zur *Reflexion* über sein Leben in all seinen Facetten, damit aus dieser Reflexion heraus auch Potenziale, Chancen und Wege für ein sinngelitetes Handeln deutlich werden.“ (Birgmeier 2011: 14; *Hervorhebung durch den Autor*) Wenn der „ganze Mensch“ die oberste Prämisse ist, sind auch Konstellationen denkbar, wo Supervision und Coaching zum Schaden (im Sinn von Nicht-Profitmaximierung) für Unternehmen gereichen, beispielsweise wenn eine Führungskraft im Coaching zur Erkenntnis gelangt, dass es für sie besser ist, ein Sabbatical in Anspruch zu nehmen, weniger zu arbeiten oder einen Karriereschritt nicht zu machen.

7.2. Spannungsfeld „Arbeitsbegriff“: affirmativ versus kritisch:

In einer kapitalistischen Gesellschaft wird Arbeit häufig als „transhistorisch“, als unverrückbare Selbstverständlichkeit betrachtet: Mit der Reformationszeit wurde Arbeit zu „einem zentralen Bestimmungsmerkmal menschlichen Daseins, ja sogar

„Christenpflicht“ (Schreyögg 2011: 210). Das halte ich für die direkte Folge der Tatsache, dass Arbeit der zentrale Produktivitätsfaktor einer kapitalistischen Wirtschaft ist. Weil Supervision und Coaching in vielfältiger Weise mit der Arbeit hantieren, muss jedeR SupervisorIn zur Arbeit Stellung beziehen. Auf der einen Seite kann ein affirmativer Arbeitsbegriff verwendet werden: Demnach ist Arbeit grundsätzlich gut. Die Aufgabe von Supervision und Coaching ist es dann, die konkrete Arbeit für die MitarbeiterInnen so zu gestalten, dass sie weniger belastend oder im besten Fall gar eine Quelle der Selbstverwirklichung wird. Aus der konkreten Arbeit soll eine „gute Arbeit“ werden:

- Die SupervisorInnen sollen wieder mehr Freude an der Arbeit haben.
- Supervision und Coaching sollen zu einem besseren Miteinander der ArbeitskollegInnen beitragen.

Die konkrete Arbeit wird in Umfang und Intensität nicht in Frage gestellt. Sie soll bloß so gestaltet werden, dass sie erträglicher wird. Man könnte auch sagen, die Arbeit wird durch Supervision und Coaching behübscht.

Konträr dazu kann ein kritischer Arbeitsbegriff gewählt werden: SupervisorInnen werden dann sensibler für Arbeitssucht werden und diese vermehrt als Massenphänomen wahrnehmen (vgl. Heide 2002). Arbeit wird dann grundsätzlich kritisch zu bewerten sein, weil sie die Menschen von sich selbst entfremdet. Supervision und Coaching werden dann zum Anwalt des „Selbst“ und stellen folgende Fragestellungen in den Mittelpunkt:

- Wie viel *Vita activa*, wie viel Arbeit ist wirklich nötig?
- Wie kann mehr Raum für die *Vita contemplativa* geschaffen werden?
- Welche Botschaften sendet der Körper bzw. die „innere Stimme“?

7.3. Spannungsfeld „Konsumniveau“: Maximierung versus Suffizienz

Unendliche Bedürfnisse zu haben erscheint uns heutzutage als transhistorisch, als zutiefst menschlich: Wer mehr hat, ist glücklicher, ist unser modernes Credo (vgl. Gronemeyer 2002) Dieser Wahrnehmung widersprechen die Schilderungen aus nicht-kapitalistischen Gesellschaften, wo sich Menschen auf – mit westlichen Standards verglichen – bescheidenem materiellen Niveau wahrlich im Überfluss fühlten. (vgl. Sahlins 1972) Die Frage nach der Suffizienz zu stellen, ist in einer wachstumsorientierten Wirtschaft wie der unseren gefährlich, denn diese Frage stellt die Funktionslogik unserer Wirtschaft in Frage.

Wenn SupervisorInnen und Coaches - bewusst oder unbewusst - die Auffassung teilen, dass Menschen unendliche Bedürfnisse haben, werden sie ihre KundInnen tendenziell dabei unterstützen, ihr Konsumniveau zu halten bzw. weiter auszubauen. Natürlich werden sie die Ausgewogenheit zwischen beruflicher Belastung und persönlicher Entfaltung in den Blick nehmen. Wer als Coach oder Supervisor/in aber selbst überzeugt ist, dass mehr Konsum besser ist, wird aber die KundInnen nicht zu einer grundsätzlichen Konsumkritik anleiten.

Wenn umgekehrt SupervisorInnen und Coaches - bewusst oder unbewusst - die Auffassung teilen, dass wir ein Konsumniveau erreicht haben, das weit über dem „necessarium“ liegt, dann wird in Supervisions- und Coaching-Prozessen vermutlich

auch die Frage nach dem „Genug“ thematisiert werden. Wenn sie ihre KundInnen offensiv dazu anleiten, über das wünschenswerte Konsumniveau nachzudenken, werden die Konsequenzen unter Umständen bedeutend sein: Denn kommen KundInnen in der Bearbeitung dieser Frage zur Erkenntnis, dass ihr materielles Niveau schon „zu viel“ ist und ihr zeitliches Budget für sich selbst oder ihre Familie „zu gering“, so wird das vermutlich unmittelbare Auswirkungen auf ihr individuelles Arbeitsangebot haben: Sie werden dann unter Umständen weniger arbeiten und mehr Freiräume für zweckfreie Zeiten schaffen wollen.⁴

Die Frage nach dem erwünschten Konsumniveau kann also dazu führen, dass Menschen ihr Humankapital nicht maximal ausschöpfen. Das wird in aller Regel nicht im Interesse der AuftraggeberInnen von Coaching- bzw. Supervisionsprozessen sein.

7.4. Eigenes Selbstverständnis der SupervisorInnen und Coaches

SupervisorInnen und Coaches sind der kapitalistischen Welt nicht enthoben. Ihre Tätigkeit ist ihre Arbeit, für die sie Geld erhalten. Ihre Arbeit unterliegt grundsätzlich denselben kapitalistischen Prinzipien wie alle anderen Erwerbsarbeitsformen auch. Bruer (1999: 33) verweist auch auf die enge Verwobenheit der SupervisorInnen in den allgemeinen kapitalistischen Kontext: SupervisorInnen müssen Akquisition betreiben, um an KlientInnen heranzukommen. Sie müssen Werbung und auf sich aufmerksam machen, um überhaupt ökonomisch erfolgreich arbeiten zu können. Insofern hat die Unternehmenslogik auch für SupervisorInnen und Coaches ihre Gültigkeit. Wie alle anderen Mitglieder einer kapitalistischen Gesellschaft auch stehen SupervisorInnen und Coaches unter der Anreizwirkung des Kapitals. Das bedeutet: Wenn sie viel Geld verdienen und anlegen können, werden sie in Form von leistungslosen Prämien dafür belohnt. Also haben auch sie einen systemischen Anreiz, viel zu arbeiten.

Daher ist es für alle SupervisorInnen und Coaches ratsam, ihr eigenes Welt- und Menschenbild zu reflektieren: „Bevor man mit einer Beratung beginnt, sollte man sich über sein Menschenbild und seine ethischen Grundsätze sowie die davon abgeleiteten Überlegungen und Strategien im Klaren sein. Denn daraus entwickeln sich, mehr oder weniger ausgesprochen, die jeweiligen Vorstellungen von Beratung.“ (Belardi 2002: 70)

Fühlen sich SupervisorInnen und Coaches der Selbst-Entfaltung ihrer KundInnen als oberstem Ziel verpflichtet, so kann das bedeuten, dass sie den einen oder anderen Auftrag verlieren bzw. gar nicht erst bekommen: Konkret kann es zum Beispiel bei einem Coaching-Prozess zu einem Zielkonflikt zwischen Zielerreichung im Sinne der/des Auftraggeber/in (Unternehmenslogik) und der Selbst-Entfaltung der KundInnen (Professionslogik) ergeben. Dann stellt sich für Coaches eine ethische Frage. Unter Umständen verliert man einen Auftrag, wenn man eine/n Coachee

⁴ Sozialwissenschaftliche Studien konnten zeigen, dass das eigene Wohlbefinden nur sehr marginal mit den absoluten Konsummöglichkeiten zusammenhängt. Viel wesentlicher ist dafür die relative Einkommensposition, also der Vergleich mit den Anderen. Daher sind materiell gleiche Gesellschaften tendenziell glücklicher als ungleiche. (vgl. Wilkinson/Pickett: 2009)

ermutigt, auf ihre/seine inneren Potenziale zu setzen. Die AuftraggeberInnen sind in der Folge mit dem Prozess unzufrieden, wenn der Coachee – in Folge eines Coachings – sein Humankapital nicht ausschöpft, indem er zum Beispiel das Unternehmen verlässt, die Arbeitszeit reduzieren will oder auf einen Karrieresprung verzichtet. Damit steht auch das Renommee der/s Coaches steht auf dem Spiel: Sie/Er wird in Zukunft weniger Aufträge erhalten, weil ihre/seine Tätigkeit gegen die Profitlogik einer Organisation verstoßen hat. Das kann für eine/n Coach bedeuten, dass sie/er auf Einkommen verzichtet.

Also stellen sich auch für SupervisorInnen und Coaches prinzipiell die gleichen Fragen wie für ihre KundInnen:

- Wo ziehe ich die Grenze zwischen Unternehmenslogik (Profitmaximierung) und Professionslogik (Selbst-Entfaltung der KundInnen)?
- Was sagt meine „innere Stimme“?
- Welche Freiheitsgrade bin ich bereit mir zu nehmen? (auch um den Preis allfälliger Auftragsverluste)
- Wo liegt mein persönliches necessarium?
- Wie viel will ich arbeiten?

8. Resumee: Wie kann Befreiung gelingen?

Mit Marianne Gronemeyer (2012: 171ff) glaube ich, dass wir nicht die Integration in eine inhumanen Gesellschaft suchen, sondern diese Gesellschaft durch unseren allmählichen Ausstieg überwinden sollen. Wie Gronemeyer glaube ich, dass es in unserem marktgängigen System keine gute Arbeit geben kann. Sie steht in einem kapitalistischen System mehr oder weniger direkt unter dem Primat der Profitmaximierung. Arbeit ist also immer fremdbestimmt. Sie steht der Selbst-Entfaltung tendenziell im Weg. Arbeit kann in einem kapitalistischen System also niemals gut sein.

Unzweifelhaft sind die Instrumente von Supervision und Coaching einer kapitalistischen Notwendigkeit entstiegen: Weil der Kommunikationsaufwand in arbeitsteiligen Organisationen größer wurde, mussten Instrumente entwickelt werden, die die gestiegenen Kommunikationsansprüche besser bewältigen. SupervisorInnen und Coaches haben nun die Wahl, wie weit sie diesen Wünschen gerecht werden wollen. Der Dreh- und Angelpunkt ist meines Erachtens das Arbeitsverständnis:

- Wer als Supervisor/in (Coach) einen affirmativen Arbeitsbegriff verwendet, wird tendenziell versuchen, für Menschen in der Arbeitswelt einen möglichst guten Platz zu finden.
- Wer als Supervisor/in (Coach) einen kritischen Arbeitsbegriff verwendet, wird tendenziell versuchen, den organismischen Wertungsprozess der KundInnen wieder stärker spürbar zu machen und das Vertrauen in die Botschaften des eigenen Körpers zu stärken. Das kann dann auch bedeuten, dass sich Menschen allmählich von den Zwängen der Arbeit befreien und sie empfänglicher werden für andere Formen des Tätigseins (Herstellen, Handeln) bzw. des Nicht-Tätigseins (Spiel, Muße).

Freilich: Über weite Strecken stehen in Supervision und Coaching die beiden Arbeitsbegriffe nicht in einer Konfrontationsstellung. Wenn es beispielsweise gelingt, die Kommunikation in einem Team zu verbessern, werden sowohl die Organisation als auch die arbeitenden Menschen profitieren. Wenn Konflikte einer guten Lösung zugeführt werden, werden sowohl bei den Organisationen als auch bei den konkreten Menschen neue Energien und Potenziale frei. Wenn eine Führungskraft in ihrer Rolle sicherer wird, freut sie sich selbst und zieht auch die Organisation einen Gewinn daraus.

Aber es gibt auch Bereiche, wo der Arbeitsbegriff, den die/der konkrete Supervisor/in bzw. Coach einnimmt, sehr wohl von Relevanz ist: Das ist dann der Fall, wenn bei den KundInnen ein Widerspruch zwischen den Notwendigkeiten der „Arbeit“ und den Wünschen der „Selbstentfaltung“ auftaucht. Klassischerweise ist dies der Fall, wenn KundInnen die quantitativen und qualitativen Ansprüche der Arbeitswelt begrenzen wollen.

Wenn sich SupervisorInnen und Coaches einem arbeitskritischen Selbstverständnis verpflichtet fühlen, werden sie verstärkt Themen behandeln, die die Selbstwahrnehmung und die Selbstentfaltung bewusster machen können.

- Sehnsucht nach dem Leben: Arbeit ist in unserer Gesellschaft ein wichtiger Teil des Lebens, aber sie ist nur ein Teil davon. Also kann in Supervision und Coaching der Fokus auch immer wieder einmal auf das Leben fernab der Arbeit gerichtet werden: Alleine die einfache Frage „Was ersehnt du dir noch vom Leben?“ zu stellen, führt in aller Regel weg vom reinen Arbeitskontext und hin zum „ganzen Leben“.
- Zeitliche Präferenzen zwischen „Arbeit“ und „restlichem Leben“: Dazu kann eine kleine Übung - wie Sprenger (2004: 59) sie schildert – behilflich sein: „Erstellen Sie eine Liste der Dinge oder Tätigkeiten, die Ihnen in Ihrem Leben am wichtigsten sind. Dann nehmen Sie ein anderes Blatt Papier und schreiben Sie auf, womit Sie ihre Zeit tagtäglich wirklich verbringen.“ Bei vielen ZeitgenossInnen ist hier ein krasses Missverhältnis festzustellen. Das kann ein Ausgangspunkt für weitere Reflexionen sein.
- Beruf – Berufung: „Beruf und Berufung sind mittlerweile so weit auseinandergedriftet, dass sie trotz ihrer engen sprachlichen Verwandtschaft keine Gemeinsamkeit mehr haben.“ (Gronemeyer 2012: 134) Also können Supervision und Coaching – gerade in Umbruchzeiten – das Thema der „inneren Berufung“ aufs Tapet heben.

Als Methoden eignen sich dafür vor allem Übungen, die über das rein Rationale hinausgehen:

- Körperübungen: Rogers (1964) meint, dass wir im Laufe unserer Erziehung wir viele organismische Wahrnehmungen verdrängen. Aber: „Der Körper weiß genau, was er braucht, um Lösung und Befreiung möglich zu machen.“ (Lieben/Renoldner 2011: 25) Dieses Wissen kann man durch verschiedene Körperübungen anzapfen und so ins Bewusstsein der KundInnen heben.
- Aufstellungsübungen in ihren verschiedenen Varianten: Mithilfe vom Systembrett oder anderen Aufstellungsübungen gewinnen die Gecoachten einen neuen Überblick, in welchen Systemen sie stehen. Sie nehmen nicht nur rational, sondern ganzheitlich wahr, wo Spannungen liegen oder wichtige Themen aus dem Blickfeld geraten sind.
- Die „innere Stimme“ kultivieren: Coaches und SupervisorInnen können in vielen Settings die „innere Stimme“ der KundInnen ins Bewusstsein rufen. Wenn es gelungen ist, diese zu reaktivieren, kann sie auch leicht im alltäglichen Leben der KundInnen immer wieder einmal angerufen werden.

Ich glaube, dass Supervision und Coaching einen Beitrag leisten können, diese Welt zu verändern: Wenn SupervisorInnen und Coaches wirklich den „ganzen Menschen“ im Blickfeld haben und ihre KundInnen bei der Selbst-Entfaltung unterstützen, wird dem kapitalistischen Weltbild ein Stück weit der Boden entzogen. Der mexikanische Politikwissenschaftler John Holloway betont in seinen Büchern immer wieder, dass das kapitalistische Gesellschaftssystem jeden Tag wieder neu geschaffen werden muss: *„Wir schaffen die Gesellschaft, in der wir leben, durch unser Tätigsein. (...) Was wir geschaffen, können wir auch abschaffen.“* (Holloway 2010: 99) Das eröffnet Spielräume: *„Unser Tätigsein ist nicht völlig der abstrakten Arbeit untergeordnet.“* (ebd.: 100, Hervorhebung durch den Autor)

Diese Spielräume im Sinne einer umfassenden Selbstentfaltung können Supervision und Coaching nutzen. Nicht mehr; aber auch nicht weniger.

9. Literatur

- Aristoteles (2006): Nikomachische Ethik, (Hg. von Otfried Höffe), Berlin
- Aristoteles (2001): Politik, (Hg. von Otfried Höffe), Berlin
- Arendt Hannah (1982): Vita activa oder Vom tätigen Leben, München
- Belardi Nando (2002): Supervision, München
- Benjamin Walter: Kapitalismus als Religion (Fragment), in: Gesammelte Schriften, Frankfurt am Main 1991, Bd. VI, S. 100 – 102.
- Binswanger Mathias (2006): Die Tretmühlen des Glücks, Freiburg im Breisgau
- Birgmeier Bernd (2011): Menschenbilder im Coaching. Zur Begründung anthropologischer Setzungen zum Menschen als reflexivem und handelndem Wesen; in Schmidt-Lellek Christoph, Schreyögg Astrid (Hg.): Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision, Heidelberg, S. 13-26
- Böning Uwe (2000): Coaching: Der Siegeszug eines Personalentwicklungs-Instruments. Eine 10-Jahres-Bilanz; in: Rauen Christopher (Hg.): Handbuch Coaching, Göttingen, S. 21-44
- Bruer Ferdinand (1999, Hg.): Lehrbuch der Supervision, Münster
- Buchinger Kurt (1997): Supervision in Organisationen, Heidelberg
- Coutu Diane, Kauffman Carol (2009): What Can Coaches Do for You?, Harvard Business Review, January 2009, S. 1-3
- Gronemeyer (2002): Die Macht der Bedürfnisse. Überfluss und Knappheit, Darmstadt
- Gronemeyer (2005): Wenn uns die Arbeit ausgeht..., in: Exner Andreas, u.a. (Hg.): Losarbeiten. Arbeitslos? Globalisierungskritik und die Krise der Arbeitsgesellschaft, Münster, S. 132-143
- Gronemeyer Marianne (2012): Wer arbeitet, sündigt ... Ein Plädoyer für gute Arbeit, Darmstadt
- Gruen Arno (1997): Der Verlust des Mitgefühls. Über die Politik der Gleichgültigkeit, München
- Heide Holger (2002): Arbeitssucht in der Arbeitsgesellschaft. Die Abschaffung der Muße und ihre Wiederaneignung; in: Heide Holger (Hg.): Massenphänomen Arbeitssucht. Historische Hintergründe und aktuelle Entwicklung einer neuen Volkskrankheit, Bremen
- Holloway John (2010): Kapitalismus aufbrechen, Münster

Höffe Otfried (1992): Lexikon der Ethik, München

Jahoda Marie, Lazarsfeld Paul, Zeisel Hans (1933/1975): Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit, Frankfurt/Main

Jüster Markus, Hildenbrand Claus-Dieter, Petzold Hilarion G. (2000): Coaching in der Sicht von Führungskräften – eine empirische Untersuchung; in: Rauen Christopher (Hg.): Handbuch Coaching, Göttingen, S. 45-66

Lafargue Paul (1891/1978): Das Recht auf Faulheit, Hannover

Layard Richard (2005): Happiness. Lessons from a New Science, London

Lewed Karl-Heinz (2010): Erweckungserlebnis als letzter Schrei, in: krisis 33, Münster, S. 16 - 57

Li Minqi (2008): The Rise of China and the Demise of the Capitalist World Economy, New York

Lieben Christl, Renoldner Christa (2011): Verzeihung, sind Sie mein Körper? Körper- und Systemaufstellungen in einer körperfernen Zeit, München

Mill John Stuart (1863): Utilitarism, London

Marx Karl, Engels Friedrich (1844/2007): Werke, Band 40 („Ergänzungsband I“), Berlin

Marx Karl, Engels Friedrich (1858/2007): Werke, Band 42 („Grundrisse der Kritik der politischen Ökonomie“), Berlin

Marx Karl, Engels Friedrich (1867/2007): Werke, Band 23 („Das Kapital“, 1. Band), Berlin

Marx Karl, Engels Friedrich (1893/2007): Werke, Band 25 („Das Kapital“, 3. Band), Berlin

Ottomeyer Klaus (2004): Ökonomische Zwänge und menschliche Beziehungen. Soziales Verhalten im Kapitalismus (Neuaufgabe), Münster

Pohl Michael, Wunder Michael (2001): Coaching und Führung. Orientierungshilfen und Praxisfälle, Heidelberg

Rauen Christopher (2003): Coaching. Praxis der Personalpsychologie, Göttingen

Rogers Carl (1964): Toward a Modern Approach to Values: The Valuing Process in the Mature Person, in: Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol. 68, p 160-167

Rogers Carl (1973): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten, Stuttgart

Rogers Carl (1981): Der neue Mensch, Stuttgart

Sahlins Marshall (1972): Stone Age Economics, New York

Schor Juliet (1991): The Overworked American. The Unexpected Decline of Leisure, New York

Schreyögg Astrid (2000): Supervision. Ein integratives Modell, Paderborn

Schreyögg Astrid (2003): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung, Frankfurt/New York

Schreyögg Astrid (2011): Berufsethik im Protestantismus als Hintergrund für Coaching-Anlässe; in Schmidt-Lellek Christoph, Schreyögg Astrid (Hg.): Philosophie, Ethik und Ideologie in Coaching und Supervision, Heidelberg, S. 209-225

Scobel Walter Andreas (1988): Was ist Supervision?, Göttingen

Sedlacek Tomas (2012): Die Ökonomie von Gut und Böse, München

Sprenger Reinhard (2004): Die Entscheidung liegt bei dir! Wege aus der alltäglichen Unzufriedenheit, Frankfurt/Main

Thompson Edward P (2007/1967): Zeit, Arbeitsdisziplin und Industriekapitalismus, in: Holloway John, Thompson Edward P.: Blauer Montag. Über Zeit und Arbeitsdisziplin, Hamburg

Wallerstein Immanuel (2004): World System Analysis. An Introduction, Duke University Press

Wilkinson Richard, Pickett Kate (2009): The Spirit Level. Why More Equal Societies Always Do Better, London