

## Literatur

- Böning, R.(2000): Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching, Göttingen.
- Busse, S. (2011): Das unerklärliche Ende eines erklärlichen Unterschieds. In: journal supervision, Heft 4.
- DGSv-Vorstand (2011): Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds. In: journal supervision, Heft 3.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. Stuttgart.
- Weigand, W. (2000): Leitungsberatung. In: Handbuch der Supervision, Band 2, Berlin.
- Rosenstil, L./Regnet, E./Domsch, M.(1999): Führung von Mitarbeitern. 3.Auflage, Stuttgart.

## Randbemerkungen

### Konzernokratie

Eigentlich wollte ich zuerst über Institutionen, dann erst über Konzerne schreiben, denn die letztgenannten bilden sich aus ersteren. Aus der Sicht der Konzerne selbst ist ihr nahezu unbegrenztes Wachstum logisch, denn Wachstum gehöre zum Wirtschaften wie zur Kuh das Gras. Dieses Wachstum wird erreicht durch vermehrte Produktion unabhängig vom Bedarf und durch Schlucken von Konkurrenz, entweder um deren Produktionsmittel selbst zu nutzen oder um sie zu zerstören, was mehr oder weniger, je nach wirtschaftlicher Lage, auf das selbe hinaus läuft. Eine die Monopolisierung begrenzende Kartellbehörde funktioniert nur unzureichend, weil diese selbst an den immer wieder beschworenen Wachstumskatechismus glaubt und sich der Illusion hingibt, geheime Preisabsprachen verhindern oder bestrafen zu wollen. Das Erste grenzt an Ohnmacht und wird durch das Zweite, eine Allmachtsfantasie, ersetzt.

Nebenbei bemerkt: Je mehr die Politik an Einfluss an die Konzerne und deren Lobbyisten abgibt, umso mehr neigen Politiker dazu, die Bürger zu gängeln und auszubeuten. Konzerne sind nahezu unkontrollierbar. Transparenz existiert, wenn überhaupt, nur dort, wo sie legitimerweise eingefordert werden darf und nur so viel, wie nicht zu vermeiden ist. Stellen Sie es sich so vor, dass es, ähnlich wie in Diktaturen, ein geheimes System hinter dem offiziellen gibt.

Leitende Mitarbeiter – ich wähle bewusst die männliche Form und nehme an, das stört in diesem Fall nicht – sind natürlich weit davon entfernt, ihr Handeln zu reflektieren. Das haben sie auch gar nicht nötig, denn sie schaffen Realitäten, d.h., sie glauben bestimmen zu können, was wirklich ist und was in den Bereich der Fantasie gehört. Ein leitender Marketingmitarbeiter eines führenden deutschen Automobilkonzerns hielt bei einem Supervisionskongress einen Vortrag über einen Coachingprozess in seinem Unternehmen und führte bittere Klage darüber, dass die Coaches sich nicht an die Zielvorgaben gehalten hatten. U.a. hatten sie die Stadt, in dem sich der Konzern befindet, beim Namen genannt, was streng untersagt war. Der ‚Fehler‘ dieser Coaches hatte darin bestanden, dass sie ein Reflexionsangebot unterbreitet hatten, also ein Angebot zum Verständnis der Realität. An dieser Stelle des Vortrags konnte der leitende Mitarbeiter seine Empörung über ein solches Vergehen noch immer kaum unter Kontrolle halten. Diese Intervention der Coaches hatte natürlich ihren Hinauswurf zur Folge.

Je größer ein Konzern, um so ausbeuterischer kann er seinen Mitarbeiterinnen gegenüber handeln, denn er hat das Drohmittel von Massenentlassungen immer parat. Die Arbeitnehmervertretung wird zum Kungeln animiert oder mit allen Mitteln bekämpft. Die Arbeiter/innen werden systematisch strukturell entsolidarisiert und total kontrolliert. So stehen Fließbandarbeiter/innen nur begrenzte Zeiten fürs

Pinkeln zur Verfügung. Andererseits können die Bosse unter sich den Konzern, der wie die Beute eines Jägers behandelt wird, nach Gutdünken ausbeuten.

Da nur Ergebnisse zählen, wird ständig Handlungsdruck erzeugt. Es bleibt keine Zeit zum Nachdenken, schon mal gar nicht über präventive Zusammenhänge, bzw. diejenigen, welche die Macht haben, andere unter Druck zu setzen, beschneiden dadurch deren Kreativität, um selbst den Vorteil zu nutzen, noch effizientere Ausbeutungsstrategien zu entwickeln. Manchmal drängt sich mir der Verdacht auf, je höher die Honorare der Coaches, desto geringer ihr Einfluss. Sie erhalten eine hohe finanzielle Entschädigung zur Bewältigung ihrer Ohnmachtgefühle. Vielleicht bringen sie aber auch ihren Coachees bei, wie diese durch ihr Auftreten noch effizienter ihre Beschäftigten über den Tisch ziehen oder in die eigene Tasche wirtschaften können.

RoMa

## Rezensionen

**Winfried Münch: Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision. Konzeptualisierung und Praxisreflexion, Frankfurt am Main (Brandes & Apsel), 392 Seiten, 39,90 EUR.**

Im Mittelpunkt des Beratungskonzepts von Winfried Münch steht das Verstehen. Aus der Perspektive des Beraters und der Beraterin leuchtet dies sofort ein: gegenüber sitzt eine ratsuchende Person, die mir Erlebnisse aus ihrer Berufspraxis schildert, die nicht sofort und manchmal erst nach vielen Anläufen verständlich werden. Aber gilt dies auch für den Ratsuchenden? Will er sich und seine Situation verstehen? Oder genügt es ihm bereits, sich mit klugem Rat vom vermeintlichen Experten bestückt wieder auf den Weg in die Arbeitswelt zu machen?

Für Winfried Münch – und der Leserin und dem Leser, die ihm in seinem Gedankengang gefolgt sind – ist die Antwort eindeutig. Die in der Beratung stattfindenden Diskurse sind so zu gestalten, dass sie auf Verständigung und Verstehen hinauslaufen und am Ende auf Seiten der Ratsuchenden zum besseren Selbstverstehen führen. In der Beratungspraxis geht es eben nicht in erster Linie „um die Förderung nützlicher Fähigkeiten sowie um das Anpacken sachlicher Notwendigkeiten, denen rationale Richtigkeiten zugrunde liegen und zu denen vorgängiges Wissen eingesetzt wird, wenngleich solches durchaus ernsthaft erörtert und berücksichtigt werden muss, nicht nur in der Supervision. Zunächst aber muss man den Blick auf sich werfen, denn wer sich selbst erkennt /.../kann seinen Irrtümern und Dummheiten meistens aus dem Weg gehen. Er wird sich genügend um sich selbst sorgen können.“ (S. 383)

Winfried Münch nimmt die Leserinnen und Leser mit auf eine Gedankenreise, die bei der Frage nach der Seinsart des Menschen beginnt, die modernen Zeitverhältnisse aufgreift und von dort ein tiefenhermeneutische Konzept von Beratung entfaltet. Als Reisebegleiter begegnen wir Heidegger und Gadamer, Lorenzer und Habermas, Freud und Lacan, um nur einige zu nennen. Das klingt anstrengend, ist es aber nicht, wenn man sich der Sprache und dem eigenwilligen Tempo der Gedankengänge überlässt. Beides – der Gang der Gedanken und die Sprache – verweigern sich dem schnellen Lesen. Das Fremde will erst einmal verstanden werden. Dies gelingt nicht immer und Ungeduld mag sich einstellen, wenn man nicht mehr weiß, auf welcher Route man sich gerade befindet und ob der gewählte Weg tatsächlich zum Ziel führt. Da geht es der Leserin und dem Leser wie der Supervisorin und dem Supervisor: auf den Text muss man sich einlassen wollen wie auf den Ratsuchenden, der vor einem sitzt und nicht gleich zu verstehen ist. „Verstehen, das mit Sprechen und Auslegen in der Polarität von Vertrautheit und Fremdheit einen strukturellen Zusammenhang bildet oder eine innere Verschränkung eingeht, setzt grundsätzlich auf Verstehensbereitschaft. Denn wir verfügen nicht über Verstehen, sondern müssen es uns je zu Eigen machen. Das will heißen, Verstehen