



Sex sells – von Liebe und Verführung, Strategie, Taktik und Ethik

Ist Verführung in der Beratung eine spezifische und polarisierende Form der Intervention? Oder stellt sie eine provokante Haltung des Beraters in mehr oder weniger erfolgreich gesteuerten Veränderungsprozessen dar? Die Frage reibt sich an Prämissen von Neutralität. Aus systemtheoretischer Perspektive ist dies spannend. Und es erweitert kritisch die Überzeugung vom analysegebundenen, zielgenauen beraterischen Tun.

Natürlich geht es nicht um Sex. Aber würden Sie sich auf den Artikel stürzen (entrüstet bis neugierig), wenn da stünde: Leitende Ärztin hat Erkenntnisgewinn dank einer beraterischen Intervention? Nach Baudrillard bringt die Beschäftigung mit Verführung als einem wenig bearbeiteten theoretischen Gegenstand «jegliche Theorie-Wahrheit zum Scheitern und lässt Platz für die Lust an der Theorie-Fiktion» (Baudrillard, S. 35). Diese Theorie-Fiktion ist zuallererst einmal eine Entkopplung von Verführung und Liebe. Liebe als bürgerliche Form der Zweisamkeit, in der mehr oder minder ausgewogene und bekannte Tauschprozesse Sicherheit ermöglichen, bekommt einen radikalen Gegenpart in der Verführung. Diese hat einen rätselhaften Charakter, bleibt im Geheimnis. Das Zentrale an der Verführung ist die Herausforderung. «Ihr kann man sich nicht entziehen, denn sie ist das Herz der Verführung. Sie transzendiert (...) jegliches Tausch- und Äquivalenzgesetz. Die Herausforderung und die Verführung führen uns viel eher als das Lustprinzip aus dem Realitätsprinzip heraus.» (ebd. S. 37).

Die weitere Differenzierung des Begriffs bezeichnet die «lasche Verführung» als die offensichtliche, fast überdeutliche Beziehungsaufnahme. Im Beratungskontext wird daraus das mehr oder weniger hinterfragte Wunschprogramm der Klientin. Radikaler Gegenpol nach Baudrillard ist dagegen verführerisches Tun (etwas unglücklich die deutsche Übersetzung: «verdeckte Verführung»), das Konstruktionen von Gut und Böse, von richtig und falsch auflöst und die Akteure ins Risiko führt. «Verführen oder verführt werden bedeutet die Fähigkeit, sich auf eine ganz andere

Konfiguration und dem eigenen Realitätsprinzip entgegengesetzte Spielregeln einlassen zu können.» (ebd. S. 141).

Selbstorganisation und Attraktor

Damit sich jemand aber auf Neues, gar Fremdes einlassen kann, muss er von der Annahme ausgehen, dass dies irgendwie Sinn machen könnte. Die «Dynamik attrahierender Prozesse» beschreibt nach Kriz (2004) das systemtheoretische Modell, das grob gesagt darauf hinausläuft, dass bei spannenden Ordnungsvarianten («Operationen») ein Selbstorganisationsprozess startet, der eine spezifische Form findet (die sogenannte «Komplettierungsdynamik» ergibt den «Attraktor» des Prozesses). Unwichtig ist dabei, wie genau dieser Prozess gestartet wird, was also die «Anfangsbedingung» ist – übersetzt auf den Berateralltag kann das heissen, dass nicht die präzise, wohlüberlegte Wahl einer passgenauen Intervention entscheidend ist, sondern das «Wie» der Durchführung, etwa dass relevante Führungspersonen der Organisation mitmachen. Spektakuläres, wie zum Beispiel ein theatraler Akt einer Gruppe im öffentlichen Raum neben inhaltlicher Open-Space-Arbeit in einem konkreten Visionsprozess, ist nicht wichtig. Vielmehr geht es darum, eine starke, unübliche Gemeinschaftserfahrung zu ermöglichen (Knill/Eberhart sprechen von alternativer Welterfahrung). In der Theorie ist bei der «imaginativ-teleologischen Dynamik (...) Überraschung sozusagen wünschenswert» (Kriz, S. 57). Diese Dynamik ist von der Zukunft gesteuert, wohingegen planerisch-deterministische Prozesse informativ und inhaltlich aus der Vergangenheit gefüttert werden. Hier wird die Verknüpfung zu Baudrillard offensichtlich: Bei der «verdeckten Verführung» ist auch die Kraft der Überraschung, das Nicht-Vorhersagbare entscheidend.

Natürlich haben wir Menschen das Bedürfnis nach Sicherheit. Vermeintlicher Stabilitätsgarant ist der «kognitive Sicherheitsreflex», der rationale Erklärungsmuster produziert. Da menschliches Erkennen nicht nur



den Verstand umfasst, kann in ungewohnten Interventionsprozessen neben dem Respekt vor den Denkmustern ein kleiner Hinweis, bequem auf dem Stuhl zu sitzen, durchzuatmen, einander ausreden zu lassen etc. Vertrauen hervorrufen.

Neutralität? Ja, aber

Die Trias der (systemischen) Beraterneutralität gegenüber involvierten Personen, Analyse der Probleme, Sicht auf mögliche Lösungen hilft nur begrenzt beim Blick auf Verführung. Systemtheoretisch ist deutlich und das ist Allgemeinwissen geworden, dass es Neutralität eines komplexen Systems (sei es die Schweiz oder der Mensch/die Beraterin) nicht gibt; die Vorstellung des «geschlossenen Systems» in den Anfängen der Theoriebildung ist abgelöst durch die Idee einer «halboffenen Systemdynamik».

Es geht hinsichtlich beraterischer Neutralität vor allem um das immerwährende innere Ringen um Wertungsneutralität. Die Beraterin versucht fortwährend möglichst wertfrei, vielleicht ganz anderen als den von ihr

bevorzugten Lösungsvarianten Raum zu geben. Hinsichtlich Verführung aber positioniert sich der Berater für ein Tool, ein «Angebot». Ein mögliches Nein der Klientin rüttelt an der Autorität des Beraters. Und das ist entscheidend: Der Berater muss für die Möglichkeit eines Neins sorgen. Er tut dies, indem er transparent verführt, d.h. immer wieder auch Hintergedanken seiner Interventionen offenlegt. Das Risiko der Verführung liegt also eher auf Seiten der Beraterin, sie muss damit umgehen können, dass etwas schief läuft, dass ihre Sicht der Dinge, ihre Prozessvorschläge abgelehnt werden, weil sie zum Beispiel zu weit weg sind von affektlogischen Sicherheitsmustern des Klientensystems.

Komplizenschaft als Weg zur Veränderung

Eine neue Konzeption aus kunsttheoretischen Diskursen beleuchtet das Thema vielleicht ungewohnt, aber eindrücklich. Sie ersetzt das Konzept von Genies, denen Kunst zufällt, durch das Wissen darum, dass Kunst immer systemische Dynamiken enthält (mit dem Einfluss des Ehepartners, der gesellschaftlichen Schicht, der künstlerischen Geschichte der Zeit). Zudem sind

heutzutage immer mehr Künstlerinnen und Künstler gemeinschaftlich unterwegs. Davon ausgehend beschreibt Ziemer (2012, in Vorbereitung) die Bedingungen von auch kurzfristiger, zielorientierter Zusammenarbeit und differenziert Taktik und Strategie: Der Strategie agiert planmässig, hat empathische Beobachtungsgabe für gesellschaftliche Codes und wagt sich weit vor in das Feld der anderen, kann sich aber jederzeit wieder zurückziehen, behält also eine gewisse autoritäre Unabhängigkeit. Demgegenüber hat die Taktikerin nur den Ort des anderen. Sie nimmt Qualitäten und Effekte und ordnet sie schnell und situativ ein. Diese letztere Art des Handelns ist die der heutigen Künstlergemeinschaft auf Zeit. Ziemer nennt das «Komplizenschaft». Komplizen stehen in einem Verhältnis zum anderen, ohne diesen vollständig erfassen und ohne ihn auf Distanz halten zu können. «Komplizen sind im positiven wie im negativen Sinn Verbündete, die gemeinsam, eng miteinander verflochten, zur Tat schreiten» (Ziemer, S. noch offen). Wenn nun der Begriff der Verführung in diese Gedankenkonstruktionen gesetzt wird, bleibt die spannende, offene Frage an jede Beraterin und ihr professionelles Selbstverständnis: Versteht sie sich eher als Strategin oder als Komplizin im Beratungsprozess? Gibt es auch im Beraterischen Tun, mit der Erosion des Neutralitätsbegriffs, eine Bewegung von der strategischen Gemeinschaft mit einem Hauptstrategen hin zu einer verantwortlichen Komplizenschaft?

Herzoffene Verführung

«Die Fähigkeit, uns selbst und andere zu beeinflussen, ist vielleicht die unverzichtbarste aller sozialen Fähigkeiten», schreibt Robert Levine (2005, S. 344). Es ist vor allem entscheidend, wie wir als Beraterin und als Berater Verführung und Beeinflussung nutzen. Eine «herzoffene Verführung» gründet immer in der Liebe zu den Menschen und damit zu unseren Kundinnen. Also ist verantwortbares Handeln eine persönliche Richtschnur des Beraters. Diese mündet in einem Verständnis von Ethik, «wenn man den anderen Menschen als einen le-

gitimen anderen sieht und sich mit den Konsequenzen befasst, die das eigene Handeln auf ihn und sein Wohlbefinden haben könnte. Ethik gründet sich auf Liebe.» (Maturana, S. 221). «Im Zweifelsfall: Befrage dein Gewissen. Moralische Verantwortung ist das persönlichste und unveräusserlichste menschlicher Besitztümer (...).» (Bauman, S. 373). Es bleibt gerade in Beratungsprozessen eine wichtige Aufgabe der Beraterin, beständig nicht nur das eigene Gewissen bezüglich Wahl von Tun/Interventionen zu hinterfragen, sondern diese Gedanken immer wieder in den Beraterischen Prozess als Mit-Handelnder, als Komplize offenzulegen.

Die einführend erwähnte Leitende Ärztin übrigens packte ihre nächsten Karriereschritte beherzt und mit Elan an, nachdem sie erkannt hatte, dass ihre Zurückhaltung das Produkt sozialisationsbedingter Spuren einer respektvollen Erziehung gewesen war, die in der Zusammenarbeit mit Peers und mit Angestellten wundervoll funktionierte, aber im Positionieren auf der Karriereleiter nicht. Sie erlebte die Erkenntnis körperlich, zuerst mit Schweiß, dann mit erleichtertem Lächeln über sich selbst als 49-jährige gestandene Berufsfrau. Dies blitzschnell nach einer fünfminütigen Sequenz mit kleinen Handpuppen – «Was: Ich soll das machen?» «Ist eine Idee, habe ich sehr gute Erfahrungen mit anderen gemacht. Nur wenn Sie mögen, Sie müssen aber nicht. Dauert nicht lange.» «Gut, schaden wird's ja nicht.» «Ja, es kann nutzen.»

Literatur:

- Baudrillard, Jean (1983): Lasst euch nicht verführen! Berlin: Merve.
 Baumann, Zygmunt (1995): Postmoderne Ethik, Hamburg: Hamburger Edition.
 Knill, Paolo J./Eberhart, Herbert. (2009): Lösungskunst. Lehrbuch der kunst- und ressourcenorientierten Arbeit, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
 Levine, Robert (2005): Die grosse Verführung. Psychologie der Manipulation, München: Piper.
 Maturana, Humberto R./Pörksen, Bernhard (2002): Vom Sein zum Tun, Heidelberg: Carl-Auer-Systeme.
 Kriz, Jürgen (2004): Personzentrierte Systemtheorie – Grundfragen und Kernaspekte, In: von Schlippe, Arist/Kriz, Willy Christian (Hg.): Personzentrierung und Systemtheorie, Göttingen: Vandenhoeck&Ruprecht.
 Ziemer, Gesa (2012): Komplizenschaft. Eine kollektive Aktionsform, Berlin: Diaphanes. (in Vorbereitung)