

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale
Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 11/2011

Ich will!

Die Bedeutung des Willens für die Supervision ¹

Catherine Müller, Zürich

¹ Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen
<mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

Abstract: Die Bedeutung des Willens für die Supervision

Der Wille eine bewirkende Kraft, ein starker Antrieb für Veränderung. Er liegt der Handlungsorientierung des Menschen zugrunde. Der Wille treibt uns an, gibt uns Motivation für unsere Pläne. Er steuert unsere Entscheidungen, hilft uns dabei, sie umzusetzen und auch, sie dann durch zu halten. Der Wille ist aber nicht einfach eine stehende Grösse, sondern wird uns anerzogen und in uns geprägt. Zudem unterliegt er auch alten, stammesgeschichtlichen Prägungen.

Zur Zeit findet eine grosse Diskussion über die Willensfreiheit und die Plastizität des Willens statt, in der vor allem die Wissenschaftler der Neurobiologie, aber auch Vertreter der Evolutionstheorie klar zum Schluss kommen, dass der freie Wille eine Illusion sei. Dem gegenüber steht der Integrative Ansatz, der diese Positionen deutlich erweitert. Der Wille steuert das Verhalten und kann aufgrund dessen Ausformung wahrgenommen, reflektiert, bewertet und verändert werden. Hier wird aus der Sicht des Integrativen Ansatzes Willensarbeit, Arbeit an der Entwicklung und Handhabung des eigenen Willens zur Verwirklichung der eigenen Souveränität, zur strategischen Selbstführung und zum wertegeleiteten Engagement für das Gemeinwesen und Gemeinwohl als etwas betrachtet, das sich jedem Menschen als lebenslange Entwicklungsaufgabe stellt. "Es gilt, den 'Willen zu üben', 'guten Willen' einzufordern und zu fördern und mit dem Reden über die Banalität, dass unser Willen keine absolute Freiheit hat, nicht zu viel Zeit verlieren!" schreibt Hillarion Petzold. Und Ludwig Feuerbach sagte einst: "Zu einem vollkommenen Menschen gehört die Kraft des Denkens, die Kraft des Willens, die Kraft des Herzens".

Die vorliegende Arbeit möchte dieser Aussage ein Stück Rechnung tragen. Sie zeigt einige aktuelle Standpunkte der Forschung auf und versucht, sie unter einander in Bezug zu setzen. Sie möchte dem Willen, seiner Kraft und seiner Beweglichkeit einen wichtigen Platz einräumen in der Supervision und das Thema deshalb innerhalb der Supervision verorten. Dazu werden die Konzepte des Komplexen Lernens, die Attributions- und die Kontrolltheorie, das Konzept der persönlichen Souveränität und einige machttheoretische Ausführungen mit einbezogen. Zum Schluss sind einige praktische Ideen zu finden, wie wir in der Supervision mit Willensthemen arbeiten können.

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung	4
1.1. Ausgangslage und persönlicher Zugang	4
1.2. Fragestellung	5
1.3. Aufbau der Arbeit	6
2. Definitionen und Abgrenzungen	7
2.1. Definition von Supervision	7
2.2. Definition von Coaching	9
2.3. Definition von Psychotherapie	11
2.4. Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching	13
2.5. Abgrenzung von Coaching und Supervision von der Psychotherapie	16
3. Wichtige Konzepte im Zusammenhang mit dem Willen	17
3.1. Das Konzept des „komplexen Lernens“	17
3.2. Sozialwissenschaftliche Theorien	23
3.2.1. Attributionstheorie	23
3.2.2. Kontrolltheorie	25
3.3. Wille und Macht	28
3.4. Wille und Persönliche Souveränität	31
4. Willenstheorie	34
4.1. Was ist Wille und wie funktioniert er?	34
4.2. Die Freiheit und die Plastizität des Willens	43
5. Willensarbeit in der Supervision	62
5.1. Die Bedeutung der Arbeit mit dem Willen für die Supervision	62
5.2. Praktische Arbeit mit dem Willen in der Supervision	73
6. Zusammenfassung und Resümée	77
7. Kurzzusammenfassung und Schlüsselwörter, Summary and Keywords	79
8. Literaturverzeichnis	80

1. Einleitung

1.1. Ausgangslage und persönlicher Zugang

Die Faszination dieses Themas begann für mich in meiner über zehnjährigen Arbeit als Primarlehrerin an einer kleinen Privatschule. Die Kinder, mit denen ich den Alltag verbringe und (mit)gestalte, sind im Alter zwischen 4 und 8 Jahren. In dieser Zeit in der Entwicklung von Kindern beginnt sich der Wille zu formen und ist als Thema in den täglichen Errungenschaften, Lernerfolgen, sozialen Prozessen und natürlich auch Auseinandersetzungen stets im Raum vorhanden. Kinder wollen. Manchmal nicht das, was wir Erwachsenen, wir Eltern und LehrerInnen wollen - ein Thema vieler Elterngespräche, wenn ich Eltern als Erziehungsberaterin begleite. Ebenso ein Thema in Fachberatungen von Lehrpersonen, wenn es um den Umgang mit schwierigen und widerständigen Kindern geht. Haben wir als Erziehende das Recht, ja allenfalls die Pflicht, den Willen des Kindes zu steuern? Und wie tun wir dies auf eine ethisch, pädagogisch korrekte, vertretbare, sinnvolle und hilfreiche Art und Weise? Wie können wir mit Widerstand, Reaktanz von Kindern umgehen, sie darin ernst nehmen und begleiten? Welchen Einfluss wird unser Umgang mit dem Willen der Kinder auf das spätere Leben dieser Menschen haben? Wie können wir Kinder zu sensiblen, widerstandsfähigen, handlungs- und entscheidungsfähigen, selbstsicheren und souveränen Menschen erziehen (denn das muss das Ziel jedes pädagogischen Handelns sein!)? Diese Fragen begleiten mich seit dem Anfang meiner pädagogischen Arbeit.

In meiner Ausbildung zur Supervisorin und zum Coach bin ich immer wieder den Begriffen "volitiv", "volitional", den Begriffen des "Willens" und des "Wollens" begegnet. Als ich mich damit zu befassen begann, fand ich ausser zur "Motivation" recht wenig Material dazu - bis ich auf das Buch "Der Wille, die Neurobiologie und die Psychologie" von *H. Petzold* und *J. Sieper* (2007) stiess. Nachdem ich dieses Werk mit den darin versammelten wissenschaftlichen Beiträgen aus der Evolutionstheorie, aus der Neurobiologie und aus der Forschung gelesen hatte, faszinierte mich das Thema immer mehr. Auch die Frage nach der Freiheit des Willens beschäftigte mich, da die Positionen der verschiedenen Disziplinen doch sehr unterschiedlich sind. Etwas später begann ich mit einem Studenten supervisorisch zu arbeiten, dem die Motivation, seine schon weit fortgeschrittene Lizarbeit fertig zu schreiben, gänzlich abhanden gekommen war. Und da wurde mir klar, welche wichtige Rolle der Wille mit seinen Funktionen spielt. Der Wille

steuert unser Handeln, unser Verhalten, unseren Antrieb, unsere Entscheidungen und wie wir unsere Entscheidungen umsetzen massgebend und richtungsweisend.

Im Feld „Schule“, in dem ich einerseits als Lehrperson mit Kindern und deren Eltern, andererseits als Dozierende der Allgemeinen Didaktik in der Grundausbildung von Lehrpersonen arbeite, ist das Thema des Lernens und somit das Thema der Veränderung von Denkstrukturen und Handlungsweisen ein zentrales. In der Schullandschaft jagt ein Reformprojekt das nächste. In allen Veränderungsprozessen geht es darum, dass gewonnene Erkenntnisse, also Kompetenzen, in die Praxis, in den Alltag transferiert werden können, also die Performanz verbessert wird.

Die Funktion unseres Gehirns, die solche Veränderungen sowohl in Bezug auf Kompetenzen wie auch in Bezug auf Performanzen möglich macht, ist der Wille¹.

1.2. Fragestellung

Ohne den Willen einer Person oder eines Teams, sich supervidieren zu lassen, finden keine Sitzungen statt. Ohne den Willen eines Supervisanden, einer Supervisandin zu einer Veränderung in seinem, ihrem Prozess kann keine Beratung etwas bewegen. Ohne den Willen, angesprochene, bewusst gewordene, "erkannte" Themen anzupacken und zu verändern, können keine Erkenntnisse, Kompetenzen umgesetzt und im Leben als Performanzen nutzbar werden. Oder nach *Demokrit*: "Das Wort ist nur der Schatten der Tat" (Fr. 145). Die Volition ist im Zusammenspiel mit Emotionen und Kognitionen der Motor unseres Handelns und Erlebens und er beeinflusst unsere Werthaltungen und inneren Repräsentationen.

Wie kann ich also als Supervisorin einen Menschen, der sämtliche Lust und Freude an seinem Alltag verloren hat, in seine Motivation zurück begleiten? Wie kann ich mein Gegenüber im Finden einer Entscheidung in einer verzwickten Situation unterstützen? Wie finden Menschen in ihre persönliche Souveränität, in ihre Willenskraft? Was muss ich wissen und wie kann ich vorgehen, um mit meinen SupervisandInnen Themen, die mit dem Willen zu tun haben, zu erhellen, zu klären, zu analysieren, genau zu betrachten, sodass Entwicklung stattfinden kann?

Die zentrale Frage dieser Arbeit soll sein:

"Wie kann die Willenskraft für die Arbeit in der Supervision genutzt werden?"

Die vorliegende Arbeit soll einen Beitrag dafür leisten, dass wir als SupervisorInnen die Bedeutung des "Willens" für die Supervision erkennen, die verschiedenen Funktionen des Willens einordnen und sie so als zentralen Antrieb für Veränderungen erkennen und nutzen können.

1.3. Aufbau der Arbeit

Zu Beginn werde ich die Supervision, das Coaching und die Psychotherapie definieren und abgrenzen.

In der Arbeit als Supervisorin oder als Supervisor nehmen Themen des Willens und dessen einzelne Funktionen wie Motivation, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Durchhaltewillen etc. einen zentralen Platz ein. Meiner Meinung nach ist es hilfreich, etwas über neurobiologisches Funktionieren unseres Willens zu wissen, da dort die Frage nach dem Freien Willen und nach der Plastizität der Willensfunktionen aufgeworfen wird. Ebenso hilfreich erscheint es mir, wenn wir als SupervisorInnen etwas über evolutionstheoretische Überlegungen wissen. Die therapeutischen Konzepte von *H. Petzold* und *J. Sieper* sind meiner Ansicht nach hilfreich für die Perspektive der Supervision. Die verschiedenen Theorien werden beigezogen, um den Willen zu beschreiben und sie werden verglichen, um die Frage nach der Plastizität des Willens zu erörtern.

Unserer Arbeit als SupervisorInnen müssen wir ein fundiertes Wissen über das Lernen zugrunde legen, wenn wir Entwicklungen effizient befördern wollen. Das Konzept des "Komplexen Lernens" ist in diesem Zusammenhang wichtig, wenn wir, wie nachfolgend ausgeführt, davon ausgehen, dass wir die Freiheitsgrade von Willen erweitern können. Dazu kommen die Attributions- und die Kontrolltheorie, da unsere Attributionen und unsere Kontrollmeinungen unser Wollen beeinflussen. In diesem Zusammenhang werde ich das Konzept der „Persönlichen Souveränität“ mit einbeziehen. Zudem spielt in den Arbeitsfeldern, wo Supervision sich unter anderem mit Willensthemen befasst, das Thema der Macht und der Ohnmacht eine Rolle. All diesen Themen werden einzelne Kapitel gewidmet.

Neben den theoretischen Inhalten brauchen wir aber auch Ideen, wie die einzelnen Willensfunktionen hilfreich genutzt, gestärkt und gefördert werden können. So soll all den theoretischen Überlegungen ein kleiner praktischer Teil folgen, in dem die theoretischen Erkenntnisse anhand einiger Beispiele illustriert werden sollen.

2. Definitionen und Abgrenzungen

2.1. Definition von Supervision

Ursprünglich verstand man unter Supervision die Praxisberatung in der sozialen Arbeit. In den USA war Supervision die Aufsicht und Anleitung durch einen Vorgesetzten. Es handelte sich dabei zunächst um freiwillige Sozialhelfer, die von professionellen Sozialarbeitern supervidiert wurden. Supervision diente hier dem Vorgesetzten dazu, professionelles Handeln in seinem Sinne mit dem ausführenden Mitarbeiter durchzusprechen und zu bestimmtem Verhalten anzuleiten. Der Supervisor war dabei oft der direkte Vorgesetzte. Das heutige Mentoring hat diesen Ansatz übernommen, manchmal wird auch Coaching so verstanden und eingesetzt. Supervision wird heute in der Regel von externen und unabhängigen SupervisorInnen geleistet und etliche Berufsverbände schliessen eine hierarchische Supervision aus.

Supervision hat sich zu einer komplexen Struktur entwickelt. Es gibt diverse Definitionen von Supervision als relativ junger Disziplin. Die *DGSV*, die Deutsche Gesellschaft für Supervision, definiert kurz und bündig wie folgt:

„Supervision ist die konzeptionelle Grundlage für die Beratung und Entwicklung von Personen, beruflichen Rollen und Organisationen. Ziel ist die Sicherung und Verbesserung der Qualität in Arbeit und Beruf. [...]“ (verfügbar unter <http://www.dgsv.de/supervision.php>)

Kornelia Steinhardt schreibt in ihrem Buch, dass

„Supervision als Form der beruflichen Beratung im Unterschied zu anderen Beratungsformen mit 'überkomplexen' Phänomenen zu tun hat, da sich die zu behandelnden Probleme immer auf die Ebenen Person, Profession, Funktion, Organisation und Klientel beziehen. Die einzelnen Ebenen wiederum stehen in komplexer wechselseitiger Abhängigkeit zueinander. Durch diese Überkomplexität einerseits und die Vielschichtigkeit der Konzepte, Herangehensweisen und Erklärungsmuster andererseits, die häufig aus andern Bereichen (wie Psychotherapie, Gruppendynamik und Organisationsberatung) herangezogen und adaptiert wurden, bzw. werden, lässt sich nicht ein allgemein gültiges konzeptuelles Verständnis von Supervision festmachen, das auf seine Professionalität hin überprüft werden kann.“ (K. Steinhardt, 2005)

Der Integrative Ansatz fasst mit seinen verschiedenen Definitionen, die je verschiedene Aspekte und Ebenen der Supervision definieren und beleuchten, die hohe Komplexität des

Begriffes.

H. Petzold definiert wie folgt:

"Supervision ist eine interdisziplinär begründete *Methode* zur Optimierung zwischen-menschlicher Beziehungen und Kooperation [...] durch mehrperspektivische Betrachtung aus ‚exzentrischer Position‘, eine aktionale Analyse und systematische Reflexion von Praxissituationen [...]. Sie geschieht durch Ko-respondenz [kurz: eine Form intersubjektiver Begegnung und Auseinandersetzung, Anm. d. A.] zwischen Supervisor und Supervisanden in Bündelung ihrer Kompetenzen (joint competence) an theoretischem Wissen, praktischen Erfahrungen, differentieller Empathie, Tragfähigkeit und common sense, so dass eine allgemeine Förderung und Entwicklung von Kompetenzen und ihrer performativischen Umsetzung möglich wird [...].

Supervision ist ein interaktionaler *Prozess*, in dem die Beziehungen zwischen personalen und sozialen Systemen bewusst, transparent und damit veränderbar gemacht werden mit dem Ziel, die personale, soziale und fachliche Kompetenz und Performanz der supervidierten Personen durch die Rückkoppelung und Integration von Theorie und Praxis zu erhöhen und weiterhin eine Steigerung der Effizienz bei der supervidierten Institution im Sinne der Aufgabenstellung zu erreichen. Diese Aufgaben selbst müssen reflektiert und gegebenenfalls den Erfordernissen der ‚relevanten Umwelt‘ entsprechend verändert werden.

Supervision als *Praxisstrategie* erfolgt in dem gemeinsamen Bemühen von Supervisor und Supervisanden, vorgegebene Sachelemente, vorhandene Überlegungen und Emotionen in ihrer Ganzheit, ihrer Struktur, ihrem Zusammenwirken zu erleben, zu erkennen und zu handhaben [...].

Supervision als sozialphilosophisch fundierte *Disziplin* mit interventiver Zielsetzung wurzelt im Freiheitsdiskurs moderner Demokratie und im Engagement für Grund- und Menschenrechte. Auf dieser Basis legitimiert sie sich als ein praxisgerichtetes Reflexions- und Handlungsmodell, das auf die Förderung personaler, sozialer und fachlicher Kompetenz und Performanz von Berufstätigen gerichtet ist, um Effizienz und Humanität professioneller Praxis zu sichern und zu fördern. [...]. Sie leistet damit Arbeit im Gemeinwesen für das Gemeinwesen." (*H. Petzold 2007*)

In keiner dieser Definitionen sind Begriffe wie „Wille“, „volitiv“ oder willentlich“ enthalten. Der Wille muss also irgendwie unter, über oder hinter diesen Definitionen

stehen, muss als Grundfunktion vorausgesetzt sein oder so selbstverständlich mitarbeiten, sodass er nicht erwähnt sein muss.

Folgende Definition von *H. Petzold* möchte ich hier noch anführen, da sie meiner Meinung nach in Bezug zum Willen gesetzt werden kann:

"Supervision ist eine an der Wahrnehmung von Situationen, der Bewertung, Einschätzung und Interpretation von Situationen in handlungsleitender Absicht orientierte Disziplin und muss als solche immer wieder in das Handeln führen. Je komplexer, differenzierter die Wahrnehmung und ihre Auswertung ist, desto höher ist die Chance, dass komplexes und differentielles Handeln als adäquate Antwort auf die Gegebenheiten der Situation (Kontext / Kontinuum) möglich wird. Supervision hat sich mit diesen Themen nicht nur aufgrund der Theorie-Praxis-Problematik zu befassen sondern aufgrund ihrer strukturellen Ausrichtung auf Wahrnehmung, Bewertung, Einschätzung, Interpretation und Handlung mit der dahinterstehenden Basisannahme einer relational aufgebauten Wirklichkeit. (Wirklichkeit verlangt Mehrperspektivität)." (*H. Petzold* 2007)

Meiner Meinung nach wird hier der Zusammenhang mit dem Wollen sichtbar, da Bezug auf das Umsetzen und das Handeln genommen wird, welches mit Wille direkt in Verbindung steht. Dies soll in den folgenden Kapiteln genauer erläutert werden.

2.2. Definition von Coaching

„Sie suchen einen Coach, der gemeinsam mit Ihnen Schritt für Schritt an einem vorgängig definierten Ziel arbeitet? Das Coaching selbst beinhaltet ein Beratungs- und Unterstützungsangebot mit thematischer und zeitlicher Begrenzung. Ihre aktuellen Bedürfnisse werden mit Methoden aus der Supervision und der Führungsberatung bearbeitet. Ihre eigenen Muster und Handlungsweisen werden im Umgang mit unklaren Situationen transparent gemacht, Perspektiven entwickelt und Handlungsvarianten erprobt und besprochen. Die Faszination liegt nicht in der Länge des Prozesses sondern im Ausmass des „Sich-Einlassens“ der Beteiligten und natürlich in der konkreten Umsetzung der Massnahmen in der Praxis.“ (aus www.funandwork.ch)

Auf der Suche nach verschiedenen Definitionen von Coaching bin ich auf die oben angeführte Website gestossen. Ich finde, hier wird der Dschungel der Begrifflichkeiten in diesem Berufsfeld deutlich.

Auf einer anderen Website, die doch schon sehr professionell wirkt, stosse ich auf folgende Definition:

„Was ist Coaching?

Coaching ist eine Form der Beratung für Personen mit Managementaufgaben (Führungskräfte, Freiberufler). In einer Kombination aus individueller, unterstützender Problembewältigung und persönlicher Beratung und Begleitung hilft der Coach als neutraler Feedbackgeber. Der Coach nimmt dem Klienten jedoch keine Arbeit ab, sondern berät ihn primär auf der Prozessebene. Grundlage dafür ist eine freiwillig gewünschte und tragfähige Beratungsbeziehung.“ (aus *C. Rauens* Internetseite www.coaching-report.de/)

Im Folgenden möchte ich die Definitionen von *H. Petzold* anführen, die da lauten wie folgt:

"Coaching ist eine Beratungs- und Führungsmethode, die die Effizienz von Kommunikation, Arbeitsleistung und Wertschöpfung von Führungskräften und Mitarbeitern durch Reflexion, optimale Begleitung bzw. Führung und durch logistischen und persönlichen Support steigern soll." (*H. Petzold* 1994)

"Coaching ist eine optimierungsorientierte Beratungs- und Entwicklungsmaßnahme zur Förderung der Kompetenz, Performanz und Ressourcenlage von Führungskräften bzw. anderer professioneller Fachkräfte durch spezialisierte Experten, die für eine solche Beratung über besondere Qualifikationen aufgrund eigener organisationaler Erfahrungen in der beruflichen Laufbahn einerseits und breiter, interdisziplinär ausgerichteter Schulung in sozialinterventiven Methoden andererseits verfügen." (*H. Petzold* 1994)

"Coaching wird als eine besondere Form der Beratung im Rahmen von Organisations- bzw. Systemsupervision gesehen bzw. als eine spezifische Zupassung supervisorischer Methodik für den Bereich der Unterstützung von Führungskräften und Fachkräften bei der Bewältigung ihrer Aufgaben im beruflichen Kontext. Coaching fördert die Auswahl und Durchführung von persönlichen Projekten im Arbeitsbereich und besonders eine Haltung, mit der sich der Gecoachte 'selbst zum Projekt macht'." (*H. Petzold* 1994)

Ich werde diese Definitionen an dieser Stelle nicht weiter mit dem Thema des Willens in Zusammenhang stellen, da dies nicht Ziel dieser Arbeit ist.

2.3. Definition von Psychotherapie

Psychotherapie ist eine spezielle Beratungsform, im Rahmen derer die Klienten Patientenstatus haben. Hier wird davon ausgegangen, dass, wer Psychotherapie in Anspruch nimmt, leidet. Therapeutik ist die Wissenschaft und die Lehre von der Heilung (Behandlung), den Heilverfahren zur Behandlung von Krankheiten und Verletzungen. Therapie (griech. "[Gottes]Verehrung") meint klinische Therapie, also zum Beispiel Körper- und Psychotherapie (griech. psychotherapia "Heilen durch die Seele"). Sie umfasst die Gesamtheit aller Massnahmen, die - so definiert es der Integrative Ansatz - „dazu dienen, die eingeschränkte Ko-respondenzfähigkeit eines Menschen wieder in Gang zu bringen oder zu entwickeln. Ko-respondenzfähigkeit meint hier „die Fähigkeit eines Menschen, mit einem anderen Menschen in eine direkte, ganzheitliche Begegnung gehen zu können, die sowohl auf der Leib-, wie auf der Gefühls- und der Vernunftsebene stattfindet. Ist eine dieser Ebenen eingeschränkt, beschädigt oder nicht entwickelt, schränkt dies die Ko-respondenzfähigkeit eines Menschen ein, bzw. die eigene subjektive Integrität ist nicht gewährleistet.“

(D. Rahm et al 1993)

In der Krankenheitslehre des Integrativen Ansatzes, werden die Schädigungen, an denen Menschen leiden können, differenziert und es wird davon ausgegangen, dass unterschiedliche Schädigungen auch nach unterschiedlichen Wegen der Heilung verlangen. In der Integrativen Therapie gibt es vier Prototypen therapeutischen Handelns (eingebettet in die allgemeine Therapietheorie) und damit verbundene Grundkonzepte für die praktische Arbeit:

1. Bewusstseinsarbeit – Sinnfindung – emotionales Verstehen
2. Nachsozialisation – Bildung von Grundvertrauen – Nachbeelterung – Nachbearbeitung
3. Erlebnisaktivierung – Persönlichkeitsentfaltung
4. Solidaritätserfahrung – Metaperspektive – Kraftvolle Selbstbestimmtheit (empowerment) – Engagement.

An diesen vier Wegen der Heilung und Förderung lässt sich ablesen, dass Psychotherapie ähnlich wie die Beratungsformen Supervision und Coaching Menschen ins Handeln bringen will und sich nicht damit begnügt, dass Menschen Erkenntnisse gewinnen (Sinnfindung, emotionales Verstehen). Es geht darum, dass sie nicht nur passiv etwas vom Therapeuten, der Therapeutin bekommen, (Nachsozialisation, Nachbeelterung), sondern auch aktiv werden, indem sie Erlebnisse machen, in ihrer

Persönlichkeit wachsen (Erlebnisaktivierung, Persönlichkeitserfahrung) und schliesslich in der Welt anders auftreten (Selbstbestimmtheit). Hier tritt wieder der Zusammenhang mit Willensthemen in den Vordergrund, denn dies alles sind Schritte, die ohne die Kraft des Willens nicht vollzogen werden können.

Hinzuweisen ist in diesem Zusammenhang darauf, dass in der Integrativen Therapie Strategien der Behandlung mit heuristischem Wert (Heuristik) und pragmatischer Ausrichtung angewendet werden, um die Aufgaben, die sich in der Therapie stellen, die anvisierten Ziele, erreichen zu können. Denn die Ziele bestimmen den zu wählenden Weg. Damit sind die „vier Wege der Heilung“ der Integrativen Therapie mögliche Zugänge, um Menschen zu heilen, wobei Heilen in einem weiten, kurativen, klinischen, evolutiven, agogischen Sinn verstanden wird. Der Mensch wird als ein Suchender verstanden, der immer auf dem Weg zum Andern, zu sich selbst, zur Erkenntnis, zu seinem Heil- und Ganzsein ist.

Im Wesentlichen stützt sich die Integrative Therapie auf Grundfähigkeiten des Menschen, die in jedem therapeutischen Prozess in unterschiedlicher Zusammensetzung und Gewichtung eine Rolle spielen. Einerseits die Fähigkeit des Menschen zur Korrespondenz, also zu ganzheitlicher und direkter Begegnung und Auseinandersetzung mit seiner sozialen und ökologischen Umwelt (wer durch „schlechte“ Umwelten und Beziehungen krank geworden ist, kann durch „gute Umwelten“ und Beziehungen geheilt werden), die Fähigkeit zur Exzentrizität (d.h. die Fähigkeit, sich selbst und seine Umwelt in Vergangenheit und Gegenwart bewusst zu erleben, zu reflektieren und zu relativieren) und die Fähigkeit zur Regression. Letztere ermöglicht es uns Menschen, emotional in frühere Szenen und Beziehungen „zurückzugehen“, gerade so, „als ob sie heute wären“, was die Chance einer emotionalen Neuerfahrung auf dem Hintergrund der alten Szene bietet. Diese Art des emotionalen Verstehens geht über das rein kognitive Verstehen hinaus.

Jegliche (psycho)therapeutische Behandlung bedarf rechtlich gesehen der Einwilligung des Patienten. Wird die Ethik der Souveränität (*Foucault*) nicht als Ausgangslage der Therapie gewahrt und gesichert, ist die Integrität des Patienten in Frage gestellt. Somit auch ist auch hier der Wille, also der „freie Wille“, mit der sich ein Patient entscheidet, therapeutische Hilfe in Anspruch zu nehmen, wieder als Ausgangspunkt gegeben.

2.4. Abgrenzung zwischen Supervision und Coaching

Supervision und Coaching klar abzugrenzen ist schwierig, wenn nicht gar unmöglich. Einige der Eigenheiten und Unterschiede der beiden Beratungsformen sollen aber im folgenden Kapitel erwähnt sein. Die meisten der folgenden Überlegungen stammen von A. Schreyögg und wurden unter anderem einer Forschungsarbeit von B. Bischoff entnommen.

Zu Beginn wieder eine kleine Abgrenzung aus einer Website, die abermals den „Dschungel“ der verwendeten Begriffe verdeutlichen soll:

„Was unterscheidet Supervision von Coaching? Mit Supervision bezeichnet werden personenorientierte Beratungsansätze, welche die Reflexion der Arbeit und Entwicklung von fachlichen und psychosozialen Kompetenzen zum Ziel haben und sich grundsätzlich an alle Mitarbeitenden wendet. Mit Coaching bezeichnet werden Ansätze, welche die Berufsrolle, die Funktion, Leistung und (Problem)-Lösung im System in den Vordergrund stellen und sich an exponierte Personen und Entscheidungsträger wenden“

(aus *B. Blattmann*. Verfügbar unter <http://www.funandwork.ch>)

Meiner Meinung nach ist diese Unterscheidung ungenügend, da man durchaus sagen kann, dass man einerseits mit Führungskräften supervisorisch arbeiten kann, andererseits auch in der Supervision Berufsrollen und Leistung thematisiert werden können. Hier wird deutlich, dass die Begriffe „Supervision“ und „Coaching“ häufig unscharf verwendet werden und sich auch in gewissen Bereichen überschneiden. Dennoch ist es meiner Meinung nach an dieser Stelle wichtig, die Unterschiede und Gemeinsamkeiten der beiden Beratungsformen zu benennen. Deshalb möchte ich auch wieder auf den Integrativen Ansatz Bezug nehmen und dafür eine Arbeit von *B. Bischoff* (*B. Bischoff*: Forschungsprojekt 'Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung' 2008) beiziehen.

H. Petzold fasst seine Erkenntnisse für die Supervision im „Tree of Science“ zusammen und untermauert supervisorische Methoden und Supervisionstheorien anthropologisch und erkenntnistheoretisch. Neben diesen metatheoretischen und praxeologischen Erkenntnissen ist für supervisorisches Handeln ein differenziertes Verstehen der Handlungsfelder und Handlungsperspektiven, aus denen sich wichtige Perspektiven der Theorie- und der Praxisentwicklung ergeben, von besonderer

Bedeutung. So entwickelte *H. Petzold - Holloways* Ansatz erweiternd – ein mehrperspektivisches Modell, in dem er den Fokus explizit auf den Arbeitskontext richtet („Dynamic Systems Approach to Supervision“, vgl. *H. Petzold* 1998, 29). Mit diesem Blickwinkel schliesst er institutionelle Rahmenbedingungen, übergeordnete ökonomische, politische und soziale Einflüsse und selbst relevante historische Diskurse (im Sinne *Foucaults*) ein.

Das Integrative, differenzielle Coaching basiert auf diesen von *H. Petzold* entwickelten Supervisionstheorien und ist wie der Supervisionsansatz aus den metatheoretischen und praxeologischen Erkenntnissen der Integrativen Theorie erwachsen. Heute steht Coaching für die Beraterische Arbeit in Unternehmen. *H. Petzold* favorisiert eine terminologische Differenzierung, da der Supervisionsbegriff in der freien Wirtschaft mit Controllingfunktionen oder mit forensischen Kontexten attribuiert wird (vgl. *H. Petzold* 2002, 11).

Die wesentlichen Unterschiede zwischen Supervision und Coaching bestehen nach *Schreyögg* in drei Punkten (vgl. *A. Schreyögg OSC* 03/2003, 217):

1. Coaching richtet sich an die Zielgruppe der Führungskräfte, Supervision an die der Geführten.

Schreyögg unterscheidet zudem nach den zu beratenden Funktionen. Hierbei grenzt sie Managementfunktionen von Sachfunktionen ab. Sie kommt zu folgender Faustregel: „Je höher eine Person in der formalen Hierarchie eines Systems aufsteigt, desto mehr Managementfunktionen hat sie zu verrichten. Dies führt dazu, dass es sich bei einer von ihr beanspruchten Beratung um Coaching handelt“ (*A. Schreyögg OSC* 03/2003, 219). Die spezifischen Funktionen erfordern gleichzeitig nuanciert unterschiedliche Wissensbestände auf Seiten des Coachs bzw. des Supervisors. Dieser sollte über die erforderliche Feld- und Fachkompetenz und über ein hohes Mass an Kenntnissen aus dem Personal- und Führungswesen verfügen. Ebenso aber sind Erfahrungen moderner Managementkonzepte (*Staeble* 1998, *Scholz* 2000, *Oechsler* 2000, *Steinmann & G.Schreyögg*, 2000 u.a. in: *A.Schreyögg OSC* 03/2003, 219) und aus der Arbeits- und Organisationspsychologie (v. *Rosenstiel, Regnet, Domsch* 1999 u.a. in *A. Schreyögg OSC* 03/2003, 219) notwendig.

Schreyögg fordert zudem, dass der Coach ein hohes Maß an supervisorischen Kompetenzen aufweist, da auch Führungskräfte in vielfältigen interaktiven Bezügen stehen. So sollte auch der Coach Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene erkennen und entsprechend mit ihnen umzugehen wissen.

Der von *Schreyögg* für den Coach geforderte „breite Fundus an organisationsanalytischen Mustern“ (vgl. auch *Kieser* 1993, *Türk* 1989, *G. Schreyögg*, 1999 in: *A. Schreyögg* OSC 03/2003, 219), gilt meines Erachtens aber ebenso für den Supervisor. So wie sich die Führungsfunktionen prinzipiell in Organisationen vollziehen, ist auch der Supervisand in den organisational-strukturellen Kontext seiner Institution / Organisation eingebunden, der in beiden Beratungsformen zu integrieren ist. Auch die von *Schreyögg* neben den Analyse- geforderten Methodenkompetenzen an den Coach (vgl. *A. Schreyögg* OSC 03/2003, 219) stellen meiner Ansicht nach kein ausschliesslich für das Coaching typisches Merkmal dar. Auch der Supervisor wird in der Supervision zur Bearbeitung von Kontextphänomenen sowohl Organigramme, Funktionsdiagramme als auch Panoramen unterschiedlichster Art einsetzen.

2. Coaching ist primär Personalentwicklung, während Supervision vielfach in „Personenentwicklung“ besteht.

Diese Differenzierung begründet sie mit der Entwicklungsgeschichte von Coaching und Supervision und den mit ihnen verbundenen Wertvorstellungen (vgl. *A. Schreyögg* OSC 03/2003, 220f). Coaching fokussiert als Personalentwicklung auf die Förderung menschlicher Funktionsträger und Supervision als Personenentwicklung auf die persönliche Entwicklung der Menschen.

3. Coaching strebt Veränderung von oben an, Supervision Veränderung von unten.

Hier bezieht sich das Unterscheidungsmerkmal zwischen Supervision und Coaching auf die Richtung der Veränderung (vgl. *A. Schreyögg* OSC 03/2003, 223). Als Beispiel führt *Schreyögg* Teamsupervision in der Klinik an. Hier werden Veränderungsprozesse z.B. im Sinne ganzheitlicher Pflege oder einer humaneren Haltung den Patienten gegenüber von den unteren Hierarchieebenen eingeleitet. Die für diese Veränderung notwendige Akzeptanz der Mitarbeiter besitzt somit eine breite Basis. Anders verhält es sich hingegen, wenn die Klinikleitung oder der gesamte Leitungskader beraten wird. Hier würde es sich um Coaching handeln. Im Gegensatz zur Teamsupervision betont Coaching den Einfluss der Führung, welcher notwendig ist, wenn strukturelle und/oder organisatorische Veränderungen angestrebt werden.

In einer Studie zur Untersuchung der Unterschiede und Gemeinsamkeiten von Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung orientiert sich *Schlegel* an den verschiedenen Strategien von Experten im Falle einer Konfliktberatung (vgl. *Schlegel* 2003, 199ff). Insbesondere im Coaching, in dem die Führungskraft im Zentrum steht, werden vom Berater mit dem Ziel, dieser Person Hilfen in der Konfliktlösung anzubieten,

top-down-Strategien eingesetzt. Das soll durch die Förderung der individuellen Kompetenzen und Performanzen des Klienten unterstützt werden. Im Coaching wird das Thema Macht und Hierarchie somit thematisiert. Es geht darum, die Führungskraft in ihrer Funktion zu stärken.

Anders in der Supervision. Hier geht es nicht nur um die Position an der Spitze, sondern um die gesamte Gruppe, wenngleich hierarchische Strukturen nicht aufgehoben werden. Ganz wesentlich für den Erfolg der Supervision ist es, die Zusammensetzung der Gesamtgruppe vom Thema abhängig zu machen: Geht es um einen hierarchischen Konflikt, kann die Anwesenheit der Führungskraft sinnvoll sein. Sind gruppeninterne Konflikte zu bearbeiten, würde die Leitung den Prozess stören. Denn in der Supervision (hier wurde von *Schlegel* als Setting die Teamsupervision gewählt) werden Konflikte in einem partizipativen Modell gelöst. Es geht nicht darum, ein klares und zuvor definiertes Ziel zu erlangen. In der Fokussierung auf die Konfliktsituation entwickeln sich aus der Teamsupervision heraus die Lösungsansätze. „In der Problemanalyse diagnostiziert der Supervisor mit einer suchenden Haltung den Konflikt und spürt Konfliktursachen und Ressourcen für dessen Lösung auf der Ebene der formalen Strukturen und des Beziehungsgeflechts gemeinsam mit den Konfliktparteien auf. Er tritt dem Rat suchenden System als Unwissender gegenüber, dem es um ein genaues Verständnis der aktuellen Situation geht, was sich in seiner Haltung als Anteil nehmender Begleiter ausdrückt“ (*Schlegel* 2003, 204).“ (Aus *B. Bischoff*: Forschungsprojekt 'Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung' 2008)

2.5. Abgrenzung von Coaching und Supervision von der Psychotherapie

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, hier eine ausführliche Abgrenzung zu beschreiben. Somit werde ich das folgende Kapitel schlicht halten.

Grundsätzlich überschneiden sich alle drei Beratungsformen in vielerlei Hinsicht. Im Integrativen Ansatz basieren alle drei Beratungsformen auf den selben Metatheorien, bedienen sich der gleichen Kernkonzepte (wie das Ko-respondenzmodell, die Intersubjektivität, die Mehrperspektivität, etc.). Man kann aber sagen, dass weder Supervision noch Coaching eine Ausrichtung auf Pathologien haben – im Unterschied zur Therapie. Diese befasst sich mit Störungen, Krankheiten, Verletzungen. Somit hat sie einen curativen Anteil, den weder Supervision noch Coaching aufweisen. Diese haben primär mit Verbesserung, nicht aber mit Heilung zu tun. Sollte in einer supervisorischen

Arbeit oder in einem Coachingprozess ein Thema auftauchen, prägnant werden, das eine zutiefste Involviertheit des Klienten bewirkt, muss eine therapeutische Fachperson beigezogen werden. In einem solchen Fall arbeitet Therapie mit grosser Tiefung und mit Regression. Tiefung ist primär ein behandlingstechnisches Konzept, abgeleitet aus dem Konzept der Regression. Sie umfasst vor allem zwei Aspekte des Regressionskonzeptes: Gefühlsintensivierung in der und durch die Regression und des Wiedererlebens alter Szenen. Auch in der Supervision und im Coaching wird "getieft". Dies muss jedoch sehr sorgsam begleitet werden, da bei diesen Beratungsformen ganz klare Grenzen einzuhalten sind. Wir arbeiten in der Supervision und im Coaching mit den Ebenen der Reflexion, mit Affekten und Vorstellungen, und es kann vorkommen, dass ein Coachee oder ein Supervisand emotional involviert ist. Wir begleiten unsere Klienten aber umgehend wieder aus dieser Involvierung heraus, um wieder zurück auf eine Ebene der Übersicht, der "supervisio" zu kommen. Mit autonomen Körperreaktionen arbeitet ausschliesslich die Therapie. So werden auch bestimmte kreative Medien, wie zum Beispiel Ton, ausschliesslich in der Therapie eingesetzt, da sie eine Ladung enthalten, die zu grosser Tiefung führt, die weder in der Supervision noch im Coaching gewünscht ist.

3. Wichtige Konzepte im Zusammenhang mit dem Willen

3.1. Wille und Lernen - das Konzept des „komplexen Lernens“

„Mensch sein heißt ja niemals, nun einmal so und nicht anders sein müssen, Mensch sein heißt immer auch anders werden können.“ (Zitat Viktor Frankl, 1986, S.71)
Da Supervision Veränderung begleitet, soll hier das Konzept des komplexen Lernens angeführt werden, da es zu den zentralen Konzepten der Integrativen Supervision gehört und in Bezug auf das Verändern von Willensfreiheiten bedeutungsvoll ist. Daneben möchte ich aber auch das Spannungsfeld aufzeigen, in dem sich die Diskussion in Bezug auf das Er-Lernen von neuen Sichtweisen, Strukturen und Grundhaltungen befindet. Dafür möchte ich mit einigen Bemerkungen des Neurobiologen W. Singer beginnen.

„Alles Wissen, über das ein Gehirn verfügt“, sagt W. Singer an einem Vortrag in Frankfurt (vgl. W. Singer 2010), „residiert in seiner funktionellen Architektur, in der spezifischen Verschaltung der vielen Milliarden Nervenzellen. Drei Prozesse bestimmen die funktionelle Architektur des Gehirns: Die Evolution, Quelle genetisch tradierten Wissens, also implizites Wissen, erfahrungsabhängige Entwicklung und lebenslange

Lernprozesse, also explizites Wissen. Zu diesem Wissen zählt nicht nur, was über die Bedingungen der Welt gewusst wird, sondern auch das Regelwerk, nach dem dieses Wissen zur Strukturierung unserer Wahrnehmungen, Denkvorgänge, Entscheidungen und Handlungen verwertet wird. Dabei werden angeborenes und durch Erfahrung erworbenes Wissen unterschieden. Ersteres wurde während der Evolution durch Versuch und Irrtum erworben, liegt in den Genen gespeichert und drückt sich jeweils erneut in der genetisch determinierten Grundverschaltung der Gehirne aus. Das zu Lebzeiten hinzukommende Wissen führt dann zu Modifikationen dieser angeborenen Verschaltungsoptionen. Solange die Hirnentwicklung anhält“ - beim Menschen daure diese laut *W. Singer* bis zur Pubertät, hier vertritt der Integrative Ansatz mit seines Konzepts des "life span development approach" eine dezidiert andere Haltung -, „prägen Erziehungs- und Erfahrungsprozesse die strukturelle Ausformung der Netzwerke innerhalb des genetisch vorgegebenen Gestaltungsspielraumes.“ (*W. Singer, 2010*) Später, wenn das Gehirn ausgereift ist, seien solche grundlegenden Änderungen der Architektur nicht mehr möglich. Alles Lernen beschränke sich dann auf die Veränderung der Effizienz der bestehenden Verbindungen. Frühe Prägungen programmieren dabei, so *Singer*, die Vorgänge im Gehirn fast so nachhaltig wie genetische Faktoren, da beide Prozesse sich gleichermassen in der Spezifikation von Verschaltungsmustern manifestierten. Auch alle intrapsychischen Vorgänge, die erst durch Einbettung in Kultur erworben würden wie Mitempfinden des Leides anderer, das Verurteilen einer unfairen Handlung, die ihre Relevanz erst in Bezug auf andere erfahren, beruhten auf der Aktivierung wohl definierter neuronalen Strukturen. Somit beeinflussten kulturelle Verabredungen und soziale Interaktionen Hirnfunktionen im gleichen Masse wie alle anderen Faktoren, die auf neuronale Verschaltungen und die auf ihnen beruhenden Erregungsmuster einwirkten.

W. Singer betont, dass genetisch vermitteltes Wissen impliziten Charakter habe, da wir uns an seinen Erwerb nicht bewusst erinnern können. Das gleiche gelte für früh Erlerntes, weil Hirnstrukturen, die für den Aufbau des deklarativen Gedächtnisses benötigt werden, erst spät ausreifen. Und so komme es, dass nicht nur angeborenes Wissen, sondern auch ein wesentlicher Anteil des durch Erziehung tradierten Kulturwissens den Charakter absoluter, unhinterfragbarer Vorgaben erhalte, von Wahrheiten und unumstösslichen Überzeugungen, die keiner Relativierung unterworfen werden könnten. Zu diesem impliziten Wissensgut zählten angeborene und anezogene Denkmuster und Verhaltensstrategien ebenso wie Wertesysteme und religiöse Überzeugungen. Aus dem gleichen Grund hätten vermutlich auch die Inhalte unseres Selbstbildes jenen absoluten

Anspruch. Erst das Weltwissen, das nach der Ausbildung deklarativer Gedächtnisfunktionen erworben werde, also in der Zeit, die wir erinnern, werde zu explizit Gewusstem.

Diese Ausführungen lassen die Hoffnung darauf, dass der Wille durch Lernprozesse, und seien sie noch so komplex, verändert werden könnte, deutlich schwinden. Wenn wir von *Singers* Argumentation ausgehen, müssen wir annehmen, dass wir als SupervisorInnen angesichts der Determiniertheit durch genetische und evolutionsbedingte Anlagen und der Unzugänglichkeit der Willenskultur des einzelnen Menschen nichts an ihr verändern können.

H. Petzold erweitert nun aber die Sicht von *Singer* und führt dazu aus: "Leben ist Lernen, ist Verhalten in Lebensraum und Lebenszeit. Verhalten ist Lebensäußerung, Lern- und Gestaltungsprozess in Bezogenheit." - "Lernen geschieht aufgrund, durch, an, mit, für ..., es ist Verhalten, 'Lernverhalten', das Verhalten nachhaltig verändert" - "Lernen ist das Differenzieren, Konnektivieren und Integrieren von Wahrnehmungs-, Erfahrungs-, Wissens- und Metawissensbeständen; im Erfassen, Verarbeiten und kreativem Nutzen der Komplexität dieser Prozesse selbst wird Lernen Metalernen, 'komplexes Lernen' ist Grundlage aller Konzeptbildung." - "Im menschlichen Leben geht es um Lernen und Verhalten, Verhalten und Lernen. Worum sonst?" (*H. Petzold* 1969/1975/2002). "Wie schon von *Anderson* (1957) erkannt wurde, sind lebendige Systeme in Entwicklung und haben als solche einen offenen, dissipativen [also zerstreuenden, Anm. d. A.] Charakter. In ihnen erfolgen Veränderungen auf unterschiedlichen Ebenen - d.h. es geschieht 'komplexes Lernen' - durch die Konnektivierungen [Vernetzungen wissenschaftlicher Disziplinen, Anm. d. A] und Interaktionen der Freiheitsgrade (*N.A. Bernstein* 1967) im Binnenraum mit den Bedingungen und Spielräumen der Umwelt, in welcher das System nicht auf den Zustand thermodynamischer Ausgeglichenheit hinstrebt, sondern auf Zustände der Angeregtheit, gemäßigter Ungleichgewichte, die neue Entwicklungen, neues Verhalten, neues Lernen möglich machen und zugleich sind. Das gilt für personale wie für soziale und organisationale Systeme und ist deshalb für supervisorisches Lernen grundlegend." (*H. Petzold* 1973, 14). Im Integrativen Ansatz wird von der individuellen und kollektiven Betrachtung ausgegangen. Im konkreten Wahrnehmungs- und Handlungslernen werden Gefühls-, Volitions-, Kognitions- und Interaktionsdimensionen des Lernens miteinbezogen. "Wir haben gesehen, dass Lernen in therapeutischen und pädagogischen Prozessen auf allen Ebenen erfolgt - etwa der kognitiven, um Inhalte, Wissensstoff aufzunehmen, der emotionalen, um Wertigkeiten und Wichtigkeiten zu

erfassen, der volitionalen Ebene, um Entscheidungsprozesse kennenzulernen und Durchhaltefähigkeiten zu erwerben. Die Bedeutung von Willensakten (vgl. *H. Petzold* 2001a) beim Lernen wird oft nicht beachtet. Natürlich lernen Menschen auch nicht nur Positives. Sie lernen falsche kognitive Problemlösungsstrategien, negative emotionale Stile der Ohnmacht, der Versagensängste, dysfunktionale Volitionen der Entschlusslosigkeit, des Zauderns, der übereilten Entscheidung, des unzeitigen Aufgebens, wie es besonders bei Suchtkranken, bei Abhängigen zu beobachten ist. Manche Menschen haben überdies schlecht gelernt, wie man in den verschiedenen Ebenen, ja, wie man insgesamt lernt. Sie müssen neu zu lernen lernen, sich selbst zu einem Projekt persönlichen Lernens machen." (*H. Petzold* 1969). "Geistig/kognitives, seelisch/emotionales, körperlich/somatomotorisches, volitives und sozial/ökologisches Lernen, das heisst 'komplexes Lernen' ist notwendig, wenn der Mensch sich entwickeln will." (*H. Petzold* 1969). Eine Grundposition des Intergrativen Ansatzes ist, dass das Verhalten des Menschen aktiv-kreativ und nicht nur adaptiv sei, von vergangenen Einflüssen und Lernerfahrungen, Gegenwartseinwirkungen und Lernprozessen, von Zukunftsentwürfen, Plänen, Zielen und Lernmotivationen bestimmt würde und dass dieses antizipatorische Moment eine wesentliche, verhaltensbestimmende Bedeutung habe. In ihm kämen die Volitionen zum tragen (*H. Petzold, Sieper* 2007).

All diese Definitionen begründen ein Konzept, das im Integrativen Ansatz als "Basisnarrativ" bezeichnet wird. Darunter wird verstanden:

"Die grundsätzliche und umfassende Lernfähigkeit der Hominiden, die Veränderbarkeit von Genexpressionen und Genregulationen, die Neuroplastizität des menschlichen Gehirns und Nervensystems und die damit gegebene Modifizierbarkeit von kognitiven Landkarten, emotionalen, volitiven Stilen, Mustern der Regulationskompetenz aufgrund von "exzentrischer und reflexiver" Auswertung und volitionaler Umsetzung von Erfahrungen sind die wesentlichsten, evolutionsbiologisch höchst sinnvollen Selektionsvorteile der Hominiden vom Sapiens-Typus. Diese exzentrische Lernfähigkeit und modulierbare Regulationskompetenz muss laut *H. Petzold* als das zentrale Programm, als das "Basis-Narrativ" des Homo Sapiens angesehen werden, von dem alle andern Narrative (Brutpflege-, Paar-, Aggressionsverhalten etc.) bestimmt werden können." (*H. Petzold* 2007).

Narrative, so führt *H. Petzold* weiter aus, interagieren im personalen System. Sie hätten eine hohe Stabilität aber auch eine gewisse Plastizität. Sie könnten durch

komplexes Lernen verändert werden (*H. Petzold, J. Sieper 2002*). Es gehe in Beratungen immer auch um das Lernen neuer Handlungs- und Verhaltensweisen. Da in Beratungsprozessen ein Lernen in komplexen Kontexten stattfindet, werde eine komplexe Lerntheorie erforderlich (vgl. *H. Petzold, J. Sieper 2002*). In dem Lernkonzept des Integrativen Ansatzes hängen Lernen und Verhalten unmittelbar zusammen. Hierbei gehe es nicht allein um den Erwerb von Kompetenzen. Verhaltensänderungen erforderten immer auch das Erlernen neuer Fertigkeiten (Performanzen). Darin kommt zum Ausdruck, dass, wie *H. Petzold* es beschreibt, „komplexes Lernen“ stattgefunden hat. Ein Neuerwerb, eine Veränderung oder auch Verbesserung von Performanzen ist aber nur möglich, wenn die Wahrnehmung von bisher ungenutzten Möglichkeiten („affordances“) in der jeweiligen Situation erweitert wird. Werden diese „affordances“ mit Handlungsmustern („effectivities“) beantwortet, kommt es zur Verhaltensänderung. Ein solches Lernen im Beratungsprozess erfolgt auf vielfältigen Ebenen. Es ist ein Lernen, das Kognitionen, Emotionen, Volitionen und interaktiv-kommunikative Dimensionen einbezieht.

Die Ausführungen von *H. Petzold* zeigen hier einen deutlich erweiterten und umfassenderen Lernbegriff. Sie zeigen unterschiedliche Ebenen auf, auf denen ein Mensch lernen, sich entwickeln und sich somit verändern kann und zwar bis hin zu seinen Grundhaltungen.

Soll Supervision also eine Veränderung in bestehenden Systemen, Situationen, Gegebenheiten, Rahmenbedingungen und Kontextbedingungen bringen, müssen wir als Supervisorin, als Supervisor komplexe Lernprozesse anregen. Zusammen mit der Supervisorin, dem Supervisor reflektiert der Klient, die Klientin sein, ihr Handeln, welches damit zur „durchreflektierten Performanz“ (Metaperformanz) wird. *H. Petzold* definiert diese „Metaperformanz“ als „eine Verschränkung von Denken und Handeln, von Kompetenz und Performanz in komplexen zielorientierten Handlungseinheiten. In ihnen werden Wissensbestände überwiegend bewusst eingesetzt und reflektiert und in sogenannten 'elaborierten Handlungsfolien' abgelegt. Zudem fungiert der Supervisor, die SupervisorIn selbst als Lernmodell . Aufgrund seiner Exzentrizität kann er dazu beitragen, dass sich die Mehrperspektivität des Supervisanden erhöht. Dies beeinflusst auch die Fähigkeit zur Reflexivität.“ (*H. Petzold 1998, 138*)

Außerdem stimuliert die Supervisorin, der Supervisor in ihrer Zugewandtheit und kognitiven Auseinandersetzung mit dem spezifischen Thema beim Klienten ein gemeinsames Wollen. Hier wird das durch die Entdeckungen von *Libet* erschlossene Wissen um die vorbewussten Willenshandlungen genutzt (vgl. *H. Petzold, J. Sieper 2003*).

H. Petzold hat in diesem Zusammenhang die Begriffe „Kokognition, Koemotion und Kovolition“ geprägt. Grundlage ist das Wissen um das Imitationslernen nach *Bandura* („Lernen am Modell“, *Bandura* 1969 in: *H. Petzold, J. Sieper* 2002, 217), welches später durch die Entdeckung der Spiegelneuronen wissenschaftlich fundiert wurde. (Aus *B. Bischoff*, 2008)

Im Zusammenhang mit Lernen und dem Umgang, der Veränderung und Förderung von Willen müssen uns als SupervisorInnen auch systemische Überlegungen zur Verfügung stehen. Denn, und ich möchte hier wieder die Ausführungen von *H. Petzold* beiziehen, Primärgruppen- bzw. Familiensysteme sind als Orte primärer "emotionaler Differenzierungsarbeit" wesentlich. Sie bieten die systemischen Handlungskontexte für die primäre "Willenssozialisation" durch das Bereitstellen von Imitationsmodellen für das Wollen oder durch kovolitive Prozesse im Vollzug gemeinsamer Willenshandlungen. Dabei spielen motorische Interaktionen gerade im Frühbereich der Entwicklung eine grosse Rolle, aber sie werden mit dem sozialen System verbunden gesehen. Der Integrative Ansatz geht davon aus, dass jede Funktion in der kulturellen Entwicklung des Kindes zweimal, nämlich auf zwei Ebenen in Erscheinung tritt - zunächst auf der gesellschaftlichen (der "polyadischen"), dann auf der psychischen Ebene (also zunächst zwischenmenschlich als interpsychische, dann innerhalb des Kindes als intrapsychische Kategorie). Das heisst vereinfacht formuliert, dass Handlungen, Umgangsformen, Verhaltensweisen, Gefühlszustände vom Kind beobachtet und erlebt werden, um sodann als wieder abrufbare Erfahrung im eigenen Empfinden abgelegt zu werden. Das gilt gleichermassen für die willkürliche Aufmerksamkeit wie für das logische Gedächtnis, für die Begriffsbildung wie für die Entwicklung des Willens. "Die Zone möglicher Nachahmung fällt mit der Zone der eigenen Entwicklungsmöglichkeiten eines Lebewesens zusammen."(*Vygotskij* 1992). Kinder erhalten Anweisungen von Erwachsenen, bei denen sie oft eine gewisse Wahl haben, der Aufforderung nachzukommen oder auch nicht. Sie tun es nicht immer, werden auch "reaktant", setzen ihren Eigenwillen als Nicht-Wollen gegen Erwachsenenwillen. Wenn ein Kind aber der Anweisung folgt, die immer eine Weisung, einen Hinweis, ein Ziel, Künftiges enthält und damit künftige Leistungen bahnt, "so beginnt es, sein Verhalten diesen Anweisungen unterzuordnen. Es ist bezeichnend, dass in diesem Stadium die Funktion, die zuvor von zwei Personen ausgeübt wurde, nun ein Hilfsmittel für die Organisation der höheren aktiven Verhaltensweisen geworden ist" (*Lurija* 1992 in *H. Petzold* 2008). Das individuelle Wollen steht also aus Integrativer Sicht in Zusammenhang mit dem kollektiven Wollen. Netzwerkdynamiken und Willensprozesse

sind unlösbar miteinander verwoben. Kinder lernen, sich auf gemeinsame Ziele, die zu erreichen sind, zu synchronisieren: in kollektiven Kognitionen der Zielantizipation, kollektiven Emotionen des gemeinschaftlichen Engagements, in kollektiven Volitionen der gemeinsamen Entscheidung und Durchhaltewillens. Damit werden sie für Kooperationsprozesse ausgerüstet, die in allen überall da erforderlich sind, wo Menschen über ihre Lebensspanne hin zusammenarbeiten. Ohne Willenskoordination können keine Ziele erreicht werden.

Der Wille sei ein Mittel zur Reduzierung sozialer Komplexität, was natürlich auch über Auseinandersetzungsprozesse laufe, in denen sich der Wille üben und bewähren kann und in denen "Kulturen des Wollens" wirksam werden, die neben bewussten Regeln auch fungierende, unausgesprochene, unbewusste Regel- und Normsysteme umfassen. Wollen des Einzelnen schliesse an kollektive Wertesysteme an. Der bewusste Wille stehe am Anfang der Evolution des Menschen. Willensfreiheit sei "Freiheit in Begrenzungen", die die Regeln in Systemen und Subsystemen ermöglichen, womit eine relative und differentielle Willensfreiheit angenommen werden müsse. Sie berge in sich die Chance wachsenden Freiheitspotenzials durch ein Lernen des adäquaten Umgehens mit den Begrenzungen und mit den Freiräumen des Systems.

Das heisst also, dass aus Integrativer als auch aus systemischer Sicht auch eine tief in uns angelegte Struktur wie der Wille durch komplexe Lernprozesse verändert werden kann.

3.2. Sozialwissenschaftliche Theorien

Nachfolgend sollen die Attributionstheorie und die Kontrolltheorie als wichtige Referenztheorien angeführt werden. Auch sie spielen in der beraterischen Willensarbeit eine zentrale Rolle und gehören zu den Wissensständen, die wir als Beratende zur Verfügung haben müssen.

3.2.1. Attributionstheorie

Die Attributionstheorie untersucht die Bedingungen und Prozesse, auf Grund derer wir Ursachenzuschreibungen (Kausalerklärungen) vornehmen und befasst sich mit dem Zustandekommen von Attributionen. Sie ist unter anderem eine wichtige Referenztheorie im Integrativen Ansatz, wird aber auch als Grundlage in der Lehrerinnenbildung vermittelt.

Attributionen werden zur „Erklärung sozialen Verhaltens“ herangezogen. Der

Prozess der Ursachenzuschreibung kann ein aktiver bewusster Prozess sein, der vermutlich insbesondere durch schemawidrige Ereignisse ausgelöst wird. Er kann aber auch ein passiver, automatischer und unbewusster Prozess sein, in dem bereits gebildete Kausalüberzeugungen aus dem Gedächtnis abgerufen und auf die gegebene Situation angewendet werden. *Flammer* spricht von Kausalattribution, „wenn jemand einer tatsächlich stattgefundenen Wirkung eine bestimmte Ursache (oder mehrere) unterstellt“ (*Flammer*, 1990, 35). Neben dem Wahrnehmen und Verarbeiten von Erlebtem wird aber auch das Verhalten von dem entsprechend zu Erwartenden beeinflusst. Die Attributionen wirken also auch prospektiv und sind somit relevant für die Willensarbeit.

Kausalattributionen besitzen eine starke Wirksamkeit für menschliches Handeln und Wollen. Häufig werden sie als ein rationaler, logischer und somit vorhersagbarer Prozess bewertet. Hierbei wird jedoch häufig übersehen, dass unsere Attributionen oft unter irrationalen, motivationsbedingten Verzerrungen oder unter unserer Unfähigkeit, mit der zur Verfügung stehenden Information effektiv umzugehen leiden.

Nachfolgend sollen kurz die häufigsten Attributionsmuster erwähnt werden:

Kovariation: Wenn beobachtete Ereignisse mit Umständen (auch aus früheren Erfahrungen) korrelieren, neigen wir dazu, dies den Umständen zuzuschreiben. Wenn wir bei einer Prüfung durchfallen, durch die wir schon einmal durchgefallen sind, wir aber in anderen Fächern gut sind und ausserdem bei dieser Prüfung viele Kollegen durchgefallen sind, schreiben wir das Ergebnis eher dem Prüfung (oder dem Prüfer) zu, als uns selbst.

Konfiguration: Wenn wir zu wenig „Vergleichsdaten“ für eine Erklärung haben, neigen wir dazu, Kausalschemata aufzugreifen. Dabei handelt es sich um vorgefertigte Meinungen, Vorannahmen und vielleicht sogar um eigene Theorien. Sie erleichtern bestimmte Umstände einzuschätzen, indem sie eine Art „Faustregel“ liefern.

Fundamentaler Attributionsfehler: Es gibt eine allgemeine Tendenz, situative Faktoren zu unterschätzen und Faktoren der Verhaltenskontrolle zu überschätzen. In Prüfungssituationen wird der Prüfer in der Regel als kenntnisreicher Mensch eingeschätzt und es wird leicht „übersehen“, dass dieser nur jene Fragen wählt, die er selber beantworten kann; er hat also einen objektiven situativen Vorteil.

Soziale Repräsentation: Hier handelt es sich um eine kollektive Überzeugung, die von vielen Mitgliedern der Gesellschaft geteilt wird. Das kann an „Gesellschaftsphänomenen“ gut beobachtet werden, z.B. bei der Erklärung von Armut oder Arbeitslosigkeit.

Self-serving-bias (selbstwertdienliche Verzerrung): Menschen neigen dazu, ihre Erfolge auf interne Ursachen, wie eigene Fähigkeiten, zu attribuieren und Versagen externen

Ursachen zuzuschreiben, wie etwa der Schwierigkeit einer Aufgabe. Je nachdem ist die Verzerrung selbstwertsteigernd oder selbstwertschützend.

Self-handicapping (Selbstbehinderung): Wenn jemand ein persönliches Versagen im Voraus erwartet, gibt es ein subtiles Verhalten, das Versagen durch Manipulation zu provozieren, damit man hinterher eine externe Ursache nennen kann (z.B. Ich bin bei der Prüfung durchgefallen, weil ich am Vorabend zu einem Fest eingeladen war und es spät geworden ist).

Die Art der Selbstattribution hat einen massgeblichen Einfluss auf Selbstverständnis, Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein. Attribution und Motivation stehen so in einem sehr engen Zusammenhang. Im klinischen Zusammenhang sind Attributions- und Copingstile elementare Ansätze des therapeutischen Konzeptes, ebenso im Bereich der Supervision und des Coaching, die für den Supervisanden/den Coachee diesbezüglich ebenso aufschlussreich sein kann wie für den Klienten, der über den Supervidierten lernt, seine Attributionsmuster zu erkennen.

3.2.2. Kontrolltheorie

Auch die Kontrolltheorie gilt als wichtige Referenztheorie für den Integrativen Ansatz. Der Bezug zum Thema des Willens ergibt sich aus der Feststellung, dass Menschen mit hoher Kontrollmeinung dazu neigen, hohe Belastungen unbeschadet zu überstehen, weil sie gegenüber ihren Anforderungen eine positive Einstellung haben, in ihrer Arbeit einen persönlichen Sinn finden, klare Ziele haben und schliesslich überzeugt sind, ihre Aufgabe zu meistern. Dies hat unter anderem mit starken Ich-Funktionen zu tun, zu welchen auch der Wille gehört. Es ist also hier die Rede von Motivation, Entscheidungsfähigkeit und Durchsetzungsvermögen, mit anderen Worten von Willensfunktionen.

Der Begriff der "Kontrolle" ist das Gegenstück zum Begriff der Hilflosigkeit. In der Klinischen Psychologie ist "Hilflosigkeit" ein Schlüsselbegriff. Damit wird Machtlosigkeit, Versagen und in letzter Konsequenz Depression und Hoffnungslosigkeit assoziiert (siehe dazu *Seligman*, 1983). Kontrolle bezeichnet die Fähigkeit von uns Menschen, Ziele zu benennen und auch zu erreichen, unsere Lebensbedingungen im Griff zu haben, wenigstens teilweise Freiheit zu haben, funktionstüchtig und glücklich zu sein, gelegentlich auch Macht zu haben und uns so anderen überlegen fühlen zu können. Nach dem Verständnis von *Flammer* und anderen Kontrollforschern ist Kontrolle für uns Menschen

derart lebenswichtig, dass sie eine Art "Kontrollgrundbedürfnis" postulieren, aus dem sich dann weitere Kontrollbedürfnisse ableiten lassen.

Allerdings gibt es keine totale Kontrolle: Die Welt ist zu komplex und entzieht sich unseren Kontrollbedürfnissen. Es gibt auch ein Zuviel an Kontrolle, das lähmt. Der Begriff "Kontrolle" meint die Kontrolle, die wir haben, als bereichsspezifisch und begrenzt. Sie wird über sogenannte "Kontrollerfahrungen" erworben und gelernt und ist immer an konkrete Handlungen gebunden, über die wir unsere eigene Wirksamkeit erfahren (oder eben nicht, weil uns die Kontrolle fehlt).

Kontrolle hat sowohl eine objektive als auch eine subjektive Seite. Wenn Kontrolle zu tatsächlichen und von aussen feststellbaren Wirkungen führt, dann ist sie objektiv. Wenn wir glauben, Kontrolle ausüben, ohne dass das erwiesen ist, sprechen wir von "Kontrollmeinung". Wenn wir uns nur einbilden, Kontrolle zu haben, reden wir von "Kontrollillusion". Sprechen wir jemand anderem Kontrolle zu, dann ist das eine "Kontrollattribution".

Wenn wir über Kontrolle reden, müssen wir uns vergegenwärtigen, dass wir Menschen Kontrollerfahrungen von Geburt an und während unseres ganzen Lebens machen. Wir erleben Kontrolle in ganz alltäglichen Erfahrungen: zum Beispiel erleben wir beim Velofahren Kontrolle über das Velo. Das ist "direkte Kontrolle".

Von "indirekten" oder "stellvertretenden Kontrollerfahrungen" reden wir, wenn wir jemandem beim Velofahren zuschauen und davon ausgehen, dass wir das auch können. Allerdings muss uns die Person, mit der wir uns vergleichen, ähnlich sein, damit wir eine indirekte oder stellvertretende Kontrollerfahrungen machen und gewissermassen die Kompetenz des anderen kopieren. Und natürlich gibt es auch die Kehrseite der Kontrollerfahrung im Sinne einer Bestätigung unserer Hilflosigkeit: Wenn wir beobachten, wie hilflos eine andere Person reagiert und wir selber nur niedrige Erwartungen an unsere eigene Kompetenz haben, können wir auch diese Hilflosigkeit kopieren und in unser Repertoire aufnehmen.

Schliesslich kann eine Kontrollerfahrung auch "symbolisch" sein und durch Mitteilungen oder Argumente erfolgen (siehe dazu: *R. Schwarzer, 1993*).

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass Menschen direkten Erfahrungen mehr Bedeutung beimessen. Sie gelten als vertrauenswürdiger und stabilisierender als stellvertretende oder indirekte Erfahrungen.

Der Begriff der Kontrolle ist eng mit anderen Begriffen verknüpft. Einerseits mit dem der Handlung, die sich als ein geplantes und bewusst ausgeführtes Verhalten verstehen

lässt. Und andererseits mit dem Begriff des Plans: Pläne lassen sich als mental repräsentierte mögliche Wege zur Erreichung eines Handlungsziels definieren.

Damit wir Kontrolle ausüben, also ein bestimmtes Ziel erreichen können, müssen bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein und müssen wir über bestimmte Fähigkeiten verfügen.

Wir müssen:

- das bestimmte Ziel kennen
- dieses Ziel als aktuelles Ziel akzeptieren
- einen Weg kennen, um dieses Ziel zu erreichen
- diesen Weg selbst gehen können (und wissen, dass wir das können)
- und diesen Weg auch tatsächlich gehen.

Im Folgenden sollen einige wichtige Begriffe der Kontrolltheorie erläutert werden.

Wenn ein Mensch die adäquaten Wege kennt, um ein erstrebtes Ziel zu erreichen, dann hat er das entsprechende "Kontingenzwissen".

Wenn ein Mensch die eigenen Kompetenzen kennt, hat er ein sogenanntes "Kompetenzwissen". Weil das, was wir zu wissen glauben, aber auch falsch sein kann, redet *Flammer* von "Kontingenzmeinung" und "Kompetenzmeinung".

Mit "sekundärer Kontrolle" beschreibt *Flammer* unseren Versuch, damit umzugehen, dass wir die Welt nicht nach unseren eigenen Wünschen verändern können. Wir verändern deshalb uns selbst aus dieser Not heraus so, dass das Verhältnis Individuum / Welt für uns wieder einigermassen befriedigend ist.

Unsere Meinung darüber, wie viel Kontrolle wir haben, nennt *Flammer* "Kontrollmeinung". Sie ist eng mit dem Selbstwert eines Menschen verknüpft. Offenbar ist es wichtig für uns, Wirkungen zu erzielen mit unserem Handeln, uns darüber bewusst zu sein, dass wir wirksam sind, weil wir uns so als wertvoll und unser Leben als sinnvoll erleben.

Offenbar spielt es eine weniger grosse Rolle, ob wir tatsächlich eine Wirkung auf die Ereignisse haben als dass wir daran glauben können, dass wir sie haben. Wir können uns dabei natürlich über- und unterschätzen und natürlich ist Kontrolle nicht absolut, sondern begrenzt, bereichsspezifisch und abhängig vom jeweiligen Kontext.

Der historische Vorläufer der meisten Konzepte über die Kontrollmeinung ist wohl *J.B. Rotten* (mehr dazu: *G. Weber*, 2000) mit seiner Formulierung eines persönlichkeitspezifischen oder externalen "locus of control". Dieses Konzept beschäftigt sich mit dem imaginären „Ort“, wo die Kontrolle lokalisiert wird. Der internale locus of

control ist die Meinung, dass positive respektive negative Ereignisse eine Folge der eigenen Handlungen darstellen und darum der persönlichen Kontrolle zugeschrieben werden. Der externale locus of control ist dagegen die Ansicht, dass positive respektive negative Ereignisse nicht vom eigenen Verhalten in bestimmten Situationen abhängig sind und darum ausserhalb des persönlichen Kontrollbereichs liegen.

Die Kontrollmeinung, die wir über uns haben, stellt also die Basis für unseren jeweiligen Umgang mit Kontrollerfahrung auf der einen und Kontrollverlust auf der anderen Seite dar. Wenn wir eine hohe Kontrollmeinung haben, schreiben wir dem Kontrollverlust in gewissen Situationen andere Ursachen zu, als wenn wir davon ausgehen, dass wir wenig Kontrolle haben.

Jeder Mensch erfährt Kontrolle anders und auf seine ganz eigene Art und Weise. Deshalb reagiert auch jeder Mensch auf Kontrollverlust oder Erkenntnisse, dass gewisse Ereignisse schlicht unkontrollierbar sind, verschieden.

Interessant ist auch der Gesundheitsaspekt der Kontrolle: Menschen mit hoher Kontrollmeinung tragen zu ihrer Gesundheit in der Regel mehr Sorge und verhalten sich im Krankheitsfall weniger passiv. Demgegenüber kann die Meinung, man habe keine oder ungenügende Kontrolle, zur Basis für eine depressive Erkrankung werden, wenn sie in Hoffnungslosigkeit umschlägt. Kontrolle korreliert damit hoch mit Wohlbefinden und auch mit Stressresistenz.

3.3. Wille und Macht

Ein weiteres Thema, mit dem wir im Umkreis des Willensthemas im Zusammenhang mit Supervision und Coaching in Berührung kommen, ist die Macht. Wir bewegen uns als Beratende in Institutionen und Organisationen, in denen Machtstrukturen gelten. Diese prägen die Kultur des Unternehmens, definieren die Freiheit oder eben die Unfreiheit Einzelner, die Entscheidungsbefugnisse usw. So soll diesem Thema hier ein Kapitel gelten.

Im Integrativen Ansatz wird davon ausgegangen, dass Macht als formal vorgegebene „Struktur“ (Rechtsvorschriften und –normen) quer durch die gesellschaftliche Wirklichkeit hindurch geht, genauso wie Macht als erlebbare „Atmosphäre“ Organisationen und Institutionen und die ganze Gesellschaft „durchfiltert“ und damit bestimmt. Beiden Dimensionen, der strukturellen und der atmosphärischen, muss in Beratungsprozessen Aufmerksamkeit geschenkt werden, weil sie keineswegs parallel geschaltet laufen,

sondern sich auch Differenzen und Divergenzen ergeben können.

Im Integrativen Ansatz wird direkte Macht, d.h. durch bewusste, willentliche Entscheidungen ausgeübte Macht von der indirekten, „strukturellen“ Macht und Gewalt unterschieden. *H. Petzold* versteht „direkte Macht“ als

"ausgeübte oder ausübbare, als die willensgeleitete Möglichkeit von Personen (Gruppen, Institutionen), durch das Verfügen über Informationen, materielle Ressourcen und Mittel der Gewalt die Willensentscheidungen, das Leben und die Lebensumstände von Menschen in einer Weise zu bestimmen, die von diesen nicht direkt beeinflusst werden kann, sondern für sie den Rekurs auf Instanzen der Machtkontrolle – so sie vorhanden sind – erforderlich macht. Ausgeübte und erfahrene Macht ist konfiguratив (Macht-Ohnmacht-Struktur), eingebunden in Machtgefüge, die Freiräume bemessen und kontrollieren. 'Direkte Gewalt' wird hier gefasst als die willentliche Möglichkeit von Personen (Gruppen, Institutionen), direkte Macht in einer Weise auszuüben und mit Gewaltmitteln durchzusetzen, die die Willensentscheidungen, das Leben von Menschen bzw. Menschengruppen ohne deren Zustimmung massiv bestimmt und ihre Willensbildung und Entwicklungsmöglichkeiten verhindert und beschneidet, bis hin zur physischen und psychischen Beschädigung oder Vernichtung, ohne dass die Betroffenen die Möglichkeit haben, sich gegen diese Gewalt und die Formen der Gewaltausübung zur Wehr zu setzen, es sei denn, wieder mit Formen der Gewalt oder in Rekurs auf Instanzen, die Macht und ihre Form der Gewaltausübung kontrollieren können. 'Indirekte Macht und strukturelle Gewalt' sind eine Vernetzung anonymer, diffus verteilter Wirkmechanismen der Unterdrückung, der nicht legitimierten Reglementierung und Normierung in sozialen Netzwerken, Institutionen, Gesellschaften, ja unbewusste Selbstzwangapparaturen in den Köpfen und Herzen, in den Mustern des Denkens, Fühlens und Wollens der Menschen, in den Texturen ihrer Gesellschaft und Kultur. Indirekte Macht durchfiltert die direkte an jeder Stelle, verhindert Wirklichkeitserkenntnis und die elementare Freiheit der Wahl." (*H. Petzold* 2007)

Und auch in den folgenden Ausführungen wird der Zusammenhang zwischen dem Willensthema und dem Thema der Macht sehr deutlich zum Ausdruck gebracht:

"Willen so zu formen, dass er das eigene Wollen besiegt, um ein anderes Wollen zu wollen, das ist eine zentrale Strategie der 'Macht' (*Foucault*, vgl. *Dauk* 1989), ein Herrschaftsprinzip in religiösen und staatlichen, makro- und mikrosozialen

Herrschaftsformen, wie sie sich in Kirche und Verwaltungsbürokratie, Schule und Elternhaus zeigen, sich Erziehungs-, Bildungs- und Gesundheitswesen, in Militär, Wirtschaft, Medizinal- und Rechtssystem finden. Es sind dies Strategien, wie wir ihnen aber auch in den Machtstrukturen persönlicher sozialer Netzwerke, in familialen Bindungen oder in 'kollegialen' Beziehungen mit Dependenzqualität begegnen. Oft hat man den Eindruck, dass sich all diese Institutionen und sozialen Agenturen in dieser Strategie der Verkehrung des eigenen Wollens zusammengeschlossen haben, um das als 'Eigenwillen' (Widerspenstigkeit, Trotz, Unbotmässigkeit, Ungehorsam) sich zeigende Wollen des Subjektes, das damit ja seine Souveränität erweisen könnte, unter eine Herrschaft zu zwingen. Elternhaus, Schule und Kirche handelten hier oft in hoher Synchronisation, was die Strategien der Domestizierung und Disziplinierung anbelangt. Wer hat nicht durch diese Höllen gehen müssen?" (*H. Petzold* 2004)

Und in den nun folgenden Erläuterungen wird zudem ganz klar, dass Macht und Wille eine ethische Dimension haben:

"Es ist der erlebte fremde Wille, bewusst und bedrängend oder schmerzlich wahrgenommen, oder mitbewusst, 'am Rande des Bewusstseinsfeldes' erahnt, unklar erspürt, dem ich mein Wollen unterzuordnen habe: In willigem Gehorsam, in Unterdrückung des eigenen Wollens, der mich mit gebrochenem Willen sogar 'Handeln macht', zu Handlungen zwingt, die 'ICH nicht will', bei denen 'ich unwillig' werde, 'ES sich in mir alles auflehnt' in einem starken, zuweilen 'unüberwindlichen Widerwillen', der in den Widerstand treibt, welcher dann obsiegt oder gebrochen wird, ganz wie die Kräfteverhältnisse liegen: in der Schule, im Elternhaus, in der Lehre, in der Partnerschaft, am Arbeitsplatz, im Altenheim (*L. Müller, H. Petzold* 2005). Wenn wir uns dem Wollen zuwenden, müssen wir uns den Fragen der Folgen nach den Folgen stellen. Der in der Menschennatur nistende, die Grenzen der genetischen Festlegungen zu überschreiten bestrebte evolutionäre/devolutionäre Wille zur ultimativen Macht - über uns selbst, über unsere Natur (die Natur?) - treibt seine anonyme Arbeit der Transgression voran. Vielleicht wird die Erkenntnis, dass wir dem Lebendigen zugehören, und das Erleben der 'Liebe zum Lebendigen' uns auf einen guten Weg bringen, den Weg des guten Willens." (*H. Petzold*, 2004)

Supervisorinnen und Supervisoren haben hier sehr genau hinzuschauen, denn sie führen eine mit Machtpotenzialen gesättigte Tätigkeit aus, so *H. Petzold*. Dasselbe gilt für

Lehrpersonen, aber auch für Erziehende im weitesten Sinne. Für die Praxis der Supervision bedeutet dies, dass SupervisorInnen die "habitualisierten Übertragungsdeutungen konzeptkritisch reflektieren, sie einschränken, nach anderen Erklärungen und Deutungsfolien greifen und dass sie die subtilen Stigmatisierungen und Hilflosigkeitsattributionen erkennen, die in den Widerstands- und Übertragungsdeutungen liegen können." (H. Petzold 2007)

Das heisst also, dass wir die Dimension von unterdrücktem, gebrochenem, unfreien Willen stark in unsere Arbeit in der Praxis einbeziehen müssen. Sind bei einem Menschen seine freien Entscheide unterdrückt, missachtet worden, entstehen daraus sozialer Stress, Aggression oder auch Hilflosigkeitsgefühle und der Verlust der eigenen Kontrolle. Dies muss Teil unserer Überlegungen sein, wenn wir als SupervisorInnen mit unseren SupervisandInnen an Attributionen, an Kontrollmeinungen, aber auch an Zukunftsplänen, Absichten oder subjektiven Theorien arbeiten.

3.4. Wille und Persönliche Souveränität

Das Konzept der "persönlichen Souveränität" hat im Integrativen Ansatz eine besondere Bedeutung und Wichtigkeit. Es schliesst Konzepte wie "Selbstwertgefühl, Selbstsicherheit, Selbstbewusstsein" (H. Petzold 1997, Filipp 1979) oder "locus of control, self efficacy (Schwarzer 1992), competence, mastery (Flammer 1990, H. Petzold et al. 1993) und nimmt auf die dazugehörigen Selbstkonzepttheorien bzw. attributions- und kontrolltheoretischen Ansätze Bezug, gründet aber noch in anderen Referenzrahmen. Das Konzept der persönlichen Souveränität erscheint mir im Zusammenhang mit dem Thema des Willens bedeutungsvoll, weil es das Konzept der Macht erweitert und mit den Ansätzen der Attributions- und der Kontrolltheorie verknüpft.

Das Konzept der persönlichen Souveränität des Integrativen Ansatzes erweitert das Machtkonzept um die Eigenmächtigkeit und die Verfügungsgewalt des Menschen über sich selbst mit seinen selbstbestimmten Freiräumen, Spielräumen und Handlungsräumen. Die persönliche Souveränität ist die Basis von Entscheidungskraft sowie innerer und äusserer Unabhängigkeit der Entscheidung in komplexen sozialen Situationen. Somit steht dieses Konzept im direkten Zusammenhang mit dem Willen und seinen Funktionen.

Selbstanalyse, und dazu soll in der Supervision ein Beitrag geleistet werden, erfordert nach H. Petzold reflexive Auseinandersetzung, aber auch die Erkundung der eigenen Emotionen, Motivationen und Volitionen. Und, so betont Bieri: „Wir können die

Freiheit nur dadurch zurückgewinnen, dass wir erkennen und verstehen lernen, warum das Erleben so ist, wie es ist. Selbsterkenntnis ist also wertvoll als Quelle der Freiheit.“ Zur persönlichen Souveränität gehört auch die Fähigkeit zur Kontrolle der Motivationen, der Handhabung der Emotionen und der Übung des Willens, d.h. der Entscheidungsfähigkeit und der Durchtragekraft. *Foucaults* "maîtrise de soi", die Meisterschaft seiner selbst, die durch die "Sorge um sich selbst" und die "Sorge um den Andern, um die Dinge der Welt" ergänzt wird, trifft den Kern der Souveränität, von der *H. Petzold* spricht. Es wird damit Souveränität hier sehr grundsätzlich an eine Ethik der Verantwortung gebunden. Im Integrativen Ansatz ist damit eine Souveränität gemeint, die weder sich selbst noch Anderen gegenüber gewalttätig und destruktiv wird. Sie ist eine "Selbstfindung", ein "zu sich selber kommen", eine "Identitätsarbeit", in der man sich selbst "zu eigen" wird. Menschen, die sich wohlfühlen, die sich in ihrer Arbeit und in ihrem sozialen Zusammenhang sicher und kompetent erleben, die Dinge, die sie tun, selbstverständlich und aus „innerer Freiheit“ tun, befinden sich in einer Lebenslage, die man mit dem Begriff „Souveränität“ kennzeichnen kann. Hier wird die Verbindung mit den Ansätzen der Attributions- und der Kontrolltheorie deutlich. Im Unterschied zu einer solchen „souveränen Lage“ sprechen wir von „persönlicher Souveränität“ erst dann, wenn es einem Menschen gelingt, auch in schwierigen Situationen, unter äusserem Druck oder bei Belastungen seine innere Ausgewogenheit zu behalten und in Freiheit mit Ruhe, Gelassenheit, Überzeugungskraft zu reagieren. Er strahlt dann eine Souveränität aus, die aus seinem innersten Wesenskern zu kommen scheint und keinen Überlegenheitsgestus braucht, weil um ihn eine Atmosphäre entsteht, die von einer „natürlichen Autorität“ charakterisiert ist. Es gibt nicht viele Menschen, die die Qualität persönlicher Souveränität als stabile Persönlichkeitseigenschaft haben.

Das Fundament der persönlichen Souveränität ist im Integrativen Ansatz die Leiblichkeit des Menschen, denn der Leib ist das erste und letzte Territorium des Subjektes. Souveränität wird vom Subjekt zugleich erlebt, erschaffen und engagiert gesichert. Sie verdichtet sich im Erleben gleichsam an einem „inneren Ort“ (inner place) persönlicher Sicherheit und Freiheit: als kollektiver Erfahrung der Verbundenheit der Menschen oder auch einer überpersönlichen Zugehörigkeit und schöpferischen Kraft. Es ist ein Ort „innerer Freiheit“ und „persönlicher Integrität“, der die spezifische Eigenheit des Eigenen ausmacht, durch die man für Andere ein Anderer ist, der nicht vereinnahmt, dominiert, unterworfen werden darf. Es gibt einen inneren Ort der Souveränität. Innere Souveränität strahlt auf den äusseren Raum der Souveränität aus und umgekehrt. Ihn gilt

es zu entwickeln und zu fördern, da aus ihm aussergewöhnliche Kreativität, Besonnenheit, verantwortetes Handeln, Integrität erwachsen – Qualitäten, die Persönlichkeiten kennzeichnen, und Persönlichkeiten werden in komplexen und verantwortungsvollen Arbeitsbereichen gebraucht.

Die wesentlichste Aufgaben von Supervisorinnen liegt gemäss *H. Petzold* nicht bei den schwierigen Themen, die es zu bearbeiten gilt, sondern in der Förderung von Persönlichkeiten, die aus dem Erleben ihrer Souveränität und der Gewissheit ihrer Integrität in intersubjektive Korrespondenz eintreten können, ohne Anderen ihren Freiraum zu nehmen – aus Angst, aus Konkurrenz oder aus Machtstreben. Solche Persönlichkeiten seien zu einer professionellen Haltung und Praxis fähig, zu einer „Kollegialität“, in der Verantwortung, Loyalität, Offenheit, Konfliktfähigkeit, Auseinandersetzungsbereitschaft, Kordialität und Solidarität Rückhalt für eine kokreative Zusammenarbeit und einen soliden Hintergrund und Boden für professionellen Alltag bietet. Fundierte Kollegialität wird durch persönliche Souveränität unterfangen.

Weiter beschreibt *H. Petzold*, dass „Menschen aufgrund ihrer leiblichen Verfasstheit einen 'persönlichen Raum' brauchen, der einerseits konkreter äusserer Ort (outer space) spontaner leiblicher Expression ist, zum andern ein 'Territorium', schliesslich ein Raum psychologischer Freiheit, ein Handlungs- bzw. Spielraum. Dieser Freiraum ist als Atmosphäre persönlicher Souveränität leiblich erlebbar. Kokreative Gremienarbeit und differenzielle Teamarbeit sind nur gewährleistet und fruchtbar, wenn die Teammitglieder aus einem solchen 'Raum persönlicher Souveränität' heraus handeln, sich aus diesem Raum mit seinen prägnanten aber flexiblen Grenzen in den gemeinsamen Raum einbringen können, sodass es zu 'Angrenzungen', zu 'Passung' kommt. Nur dann können Synergie und Konflux, ein kokreatives Zusammenfliessen von Kompetenzen, Performanzen und Ressourcen entstehen." (*H. Petzold, I. Orth* 1997). Dieser Raum kann aber auch beschnitten werden durch Rivalität, Missgunst und Machtspiele. Souveränität wird vom Subjekt zugleich erlebt, erschaffen und engagiert gesichert. Sie muss also gewollt sein. In solchen inneren und äusseren Räumen der Souveränität erhalten Eigenwille, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Motivation Entwicklungsmöglichkeiten und eine natürliche Daseins-Berechtigung.

4. Willenstheorie

4.1 Was ist Wille und wie funktioniert er?

In der Literatur ist über den "Willen" in Bezug auf Supervision nichts Ergiebigen zu finden. Ich werde mich also vorwiegend auf einige, mir für Supervision aussagekräftig erscheinende Beiträge aus dem Buch "Der Wille, die Neurobiologie und die Psychotherapie" (H. Petzold, J. Sieper 2007) stützen. Im folgenden Kapitel werden verschiedene Betrachtungen aus evolutionsbiologischer, neurobiologischer und Interaktiver Theorie zur Beschreibung des Willens beigezogen, um zu fassen, was Wille eigentlich ist und welche Funktionen er erfüllt.

Franz Wuketits schreibt, dass die modernen Massengesellschaften ein Novum in der Evolution des Menschen seien, worauf sein Hirn nicht vorbereitet war. Evolutionsbiologisch gesehen, so F. Wuketits, lebten wir nach wie vor mit einem Steinzeitgehirn. Dieses sei in erster Linie auf das Überleben seines Trägers programmiert - wurde aber in einer Weise selektiert, die von unserer heutigen, komplexen Welt völlig verschieden war. Der Teil der Welt, auf den sich unser ererbtes Vorwissen beziehe, sei unsere kognitive Nische als Welt, die unseren Sinnesorganen zugänglich sei. Heute seien wir fortgesetzt dazu gezwungen, über diese Nische hinauszublicken, ohne dass sich an unserem Wahrnehmungs- bzw. Erkenntnisapparat seit Jahrtausenden grundsätzlich etwas geändert hätte. Über Jahrmillionen zogen unsere paläolithischen Ahnen in kleineren Horden herum, ihre Haupttätigkeit bestand darin, Nahrungsressourcen zu finden, sich vor Unbilden der Natur zu schützen und sich fortzupflanzen. Keine Vorschrift, kein Gesetz, keine Gebote oder Verbote haben sie daran gehindert (allenfalls kam es ab und an zu aggressiven Zusammenstößen mit andern Horden). Nun sitzt derselbe paläolithische Jäger und Sammler in einer Grossstadt hinter dem Steuer seines Autos, wird alle paar Minuten von einer Verkehrsampel vorübergehend am Weiterfahren gehindert und verpasst dadurch vielleicht noch einen "wichtigen Termin". Das schaffe Stresssituationen, die dem Steinzeitmenschen fremd waren. Daraus ergeben sich oft genug Störungen, mit denen schliesslich der Psychotherapeut konfrontiert werde. Der sei dann gut beraten, wenn er neben der individualgeschichtlichen die stammesgeschichtlichen Bürden seines Patienten in Betracht ziehe.

Weiter führt er aus, dass für ein Mitglied unserer sozial lebenden Art die schlimmste

Strafe in der sozialen Isolierung bestehe, aber die modernen anonymen Gruppen biete eigentlich nicht viel mehr als das. Die Gruppen des steinzeitlichen Menschen waren mehr oder weniger identisch mit Sympathiegruppen, die kaum mehr als 50 Individuen umfassen konnten und gekennzeichnet waren durch die genetische Adoption (Verwandte) und als begrenzte Solidargemeinschaften auf der Grundlage eines wechselseitigen Altruismus.

Wichtig dabei sei, so *Wuketits*, dass es sich um Gruppen handelte, deren Mitglieder einander persönlich bekannt waren (Vertrautheitseffekt). Die meisten Menschen aber, mit denen wir im Verlauf schon nur eines Tages konfrontiert werden, sind uns völlig fremd. Unsere Spezies sei zwar erstaunlich flexibel, aber nicht beliebig formbar. Der Glaube an den freien Willen möge uns bis heute über manches hinweggetäuscht, manches erträglicher gemacht haben. Unter den Bedingungen unserer Zivilisation jedoch besteht die Gefahr, dass Menschen dieses Glaubens verlustig gehen.

Und so kommt *Wuketits* evolutionsbiologisch gesehen zu folgendem Fazit: „Ich habe einen Willen. Gewiss, aber er entsteht in meinem Bewusstsein und wird deshalb als mein Wille empfunden. Gleichzeitig erlebe ich nicht all diejenigen unbewussten Bedingungen, die auf meinen Willen einwirken, sonst wären sie nicht unbewusst. Wir sind nicht Freigelassene der Natur, wir sind - und bleiben - stets Teil der Natur, d.h. mit unserer eigenen (natürlichen) Evolution untrennbar verbunden. Wir können uns aus der Evolution nicht herauskatapultieren, wir können unsere eigene Vergangenheit nicht einfach hinter uns lassen.“

Wolf Singer ist wohl in der Literatur und im Internet in unseren Breitengraden einer der am häufigsten zitierten Neurobiologen. Er beschreibt, dass die meisten Prozesse, die uns zu Entscheidungen führen, unbewusst ablaufen. Und, so *Singer*, was für unsere kognitiven Systeme unfassbar ist, existiert nicht für uns. Aus dieser Tatsache leitet er dann ab, dass wir uns in einer grossen Illusion bezüglich der Freiheit unseres Willens befinden. Die Grenzen des Wissbaren würden durch die Beschränkungen der kognitiven Fähigkeiten unseres Gehirns gezogen. Unsere kognitiven Funktionen beruhen auf neuronalen Mechanismen, da ist er sich mit *Wuketits* einig. Und diese sind ein Produkt der Evolution. Im Wettbewerb um Überleben und Reproduktion kam es vorwiegend darauf an, aus der Fülle im Prinzip verfügbarer Information nur jene aufzunehmen und zu verarbeiten, die für die Bedürfnisse des jeweiligen Organismus bedeutsam sind. Wie die hohe Selektivität und Spezialisierung unserer Sinnessysteme ausweist, betrifft dies nur einen winzigen Ausschnitt der uns inzwischen bekannt gewordenen Welt.

Unsere Sinnessysteme sind zwar aus *Singer's* Sicht hervorragend angepasst, um

aus wenigen Daten sehr schnell die verhaltensrelevanten Bedingungen zu erfassen, aber sie legen dabei keinen Wert auf Vollständigkeit und Objektivität. Sie bilden nicht getreu ab, sondern sie rekonstruieren und bedienen sich dabei des im Gehirn gespeicherten Vorwissens. Dieses speist sich aus zwei Quellen: Zum einen ist es das im Laufe der Evolution erworbene Wissen über die Welt, das vom Genom verwaltet wird und sich in Architektur und Arbeitsweise von Gehirnen ausdrückt. Zum anderen ist es das zu Lebzeiten durch Erfahrung erworbene Wissen. Gehirne nutzen dieses Vorwissen, um Sinnessignale zu interpretieren und in grössere Zusammenhänge einzuordnen. Unsere als objektiv empfundenen Wahrnehmungen sind das Ergebnis solcher konstruktiver Vorgänge. Diese wissensbasierten Rekonstruktionen können dazu beitragen, die Unvollkommenheit der Sinnessysteme teilweise zu kompensieren. Vorwissen kann genutzt werden, um Lücken aufzufüllen, und logisches Schliessen kann helfen, Ungereimtheiten aufzudecken. Zudem lassen sich durch technische Sensoren Informationsquellen erschliessen, die unseren natürlichen Sinnen nicht zugänglich sind. Auch Denkprozesse beruhen auf neuronalen Vorgängen. Sie gehen auf Leistungen der Grosshirnrinde zurück, genauso wie die Wahrnehmung. Deshalb bleibe die Sorge, Denken könne auch nicht verlässlicher und objektiver sein als Wahrnehmen, so *Singer*.

Je mehr uns die Neurobiologie über die materielle Bedingtheit unserer kognitiven Leistungen aufkläre, sagt *Singer*, umso deutlicher werde, dass wir uns vermutlich vieles nicht vorstellen können, und dass wir die Grenzen nicht kennen, jenseits derer unsere Kognition versagt. Jedwede Erkenntnis habe vorläufigen Charakter und könne sich durch Einbettung in neue Bezüge wesentlich verändern.

Singer beschreibt unser Menschenbild zwischen Selbsterfahrung und neurobiologischer Fremdbeschreibung. Dieses Spannungsfeld besteht aus seiner Perspektive zum einen aus den den Attributen unseres Menschseins, die sich uns aus der Erste-Person-Perspektive erschliessen, unsere Gefühle, Wahrnehmungen und Selbsterfahrungen. Die Rede ist von Phänomenen, die wir nur selbst wahrnehmen können, die erst durch unser Erleben in die Welt kommen. Glück, Leid, Schmerz, Stolz, Schmach und Kränkung sind nicht, wenn sie nicht erfahren werden. Gleiches gilt für die Inhalte unserer Wertungen, für moralische Urteile und ethische Setzungen. Diese immateriellen Phänomene erleben wir als ebenso real, wie die dinglichen Erscheinungen der Welt, die uns umgibt. Laut *Singer* geht man davon aus, dass es im Prinzip möglich ist, all diese Phänomene im Rahmen naturwissenschaftlicher Beschreibungssysteme fassen und erklären zu können. Wir erfahren unsere Gedanken und unseren Willen als frei, als

jedweden neuronalen Prozessen vorgängig. Wir empfinden unser Ich den körperlichen Prozessen gewissermassen gegenübergestellt. Uns erscheint unser wahrnehmendes, wertendes und entscheidendes Ich als eine geistige Entität [das Dasein eines Dinges, im Unterschied zu seinem Wesen, Anm. d. A.], die sich der neuronalen Prozesse allenfalls bedient, um Informationen über die Welt zu gewinnen und Beschlüsse in Taten umzusetzen. Uns begleitet das Gefühl, dass wir es sind, die diese Prozesse kontrollieren. Dies aber ist mit den deterministischen Gesetzen, die in der dinglichen Welt herrschen, nicht kompatibel. Alles Verhalten beruht auf Hirnfunktionen und ist somit den deterministischen physiko-chemischen Prozessen unterworfen. Wenn es diese immaterielle geistige Entität gibt, die von uns Besitz ergreift und uns Freiheit und Würde verleiht, wie sollte diese dann mit den materiellen Prozessen in unserem Gehirn wechselwirken? Denn beeinflussen muss sie die neuronalen Prozesse, damit das, was der Geist denkt, plant und entscheidet, auch ausgeführt wird. Wechselwirkungen mit Materiellem erfordern den Austausch von Energie. Wenn also das Immaterielle Energie aufbringen muss, um neuronale Vorgänge zu beeinflussen, dann muss es über Energie verfügen. Besitzt es aber Energie, dann kann es nicht immateriell sein und muss den Naturgesetzen unterworfen sein. Umgekehrt stellt sich das Problem, wie sich das Immaterielle über die Welt draussen informiert.

So stellen sich nach *Singer* aus neurobiologischer Sicht folgende drei Möglichkeiten heraus: Entweder unsere Selbsterfahrung trügt, und wir sind nicht, wie wir uns wähnen, oder unsere naturwissenschaftlichen Weltbeschreibungen sind unvollständig, oder unsere kognitiven Fähigkeiten sind zu begrenzt, um hinter dem scheinbaren Widerspruch das Einende zu erfahren. Um dieses Spannungsfeld zu beleuchten, bedient sich *Singer* der Evolutionsbiologie und zieht folgende Überlegungen hinzu:

Die molekularen Bausteine von Nervenzellen haben sich im Laufe der Evolution kaum verändert. Die Hirnentwicklung ist von erstaunlicher Monotonie gekennzeichnet. Die Gehirne werden grösser, aber an den Grundstrukturen ändert sich wenig. Es finden sich immer die gleichen Zentren und diese weisen immer die gleichen Feinstrukturen auf. Im Vergleich zu anderen Tieren haben wir mehr Grosshirn-Neuronen. Das führt zu der sehr unangenehmen Schlussfolgerung, dass offenbar alles das, was uns ausmacht und von den Tieren unterscheidet, und damit auch alles das, was unsere kulturelle Evolution ermöglichte, offenbar auf der quantitativen Vermehrung einer bestimmten Hirnstruktur beruht. Es scheint, als seien all die geistigen Qualitäten, die sich unsere Selbstwahrnehmung erschliessen, durch die besondere Leistungsfähigkeit unserer

Gehirne in die Welt gekommen. Die Grosshirnrinde lässt sich in viele verschiedene Areale einteilen, von denen jedes eine ganz bestimmte Aufgabe erfüllt. Das Faszinierende ist, dass diese verschiedenen Bereiche der Grosshirnrinde nahezu die gleiche Feinstruktur aufweisen. Eine Nervenzelle in der Grosshirnrinde empfängt etwa 10'000 bis 20'000 verschiedene Eingangsverbindungen, und die meisten davon kommen von anderen Grosshirnrindenzellen. Die Hirnrinde beschäftigt sich also vorwiegend mit sich selbst. In hochorganisierten Gehirnen machen die Eingänge von den Sinnessystemen und die Ausgänge zu den Effektoren einen verschwindend kleinen Prozentsatz der Verbindungen aus.

Und *Singer* beschreibt unser Gehirn als ein soziales Organ, das unser Selbstbild konstruiert, das Selbstbild als soziales Konstrukt. Die Bedingungen, die es uns ermöglichen, uns als selbstbestimmende, frei entscheidende Wesen zu erfahren, sind laut *Singer* folgende: Es werden uns bei weitem nicht alle Vorgänge in unserem Hirn bewusst. Manches spricht dafür, dass Erregungsmuster nur dann bewusst werden, wenn ihnen "Aufmerksamkeit" geschenkt wird. Viele der vorbereitenden Verarbeitungsprozesse gelangen nicht ins Bewusstsein. Es scheint, als könnten Erregungsmuster erst dann bewusst werden, wenn sie als Ergebnis eines Verarbeitungsprozesses gewertet werden. Diese Verarbeitungsprozesse laufen ohne Beteiligung der Grosshirnrinde ab. Aber auch von den Signalen, die von der Grosshirnrinde verarbeitet werden und auf die das Bewusstsein im Prinzip Zugriff hat, wird nur ein kleiner Teil bewusst. Nur die Aspekte, denen wir Aufmerksamkeit schenken, werden uns bewusst und nur diese können wir im deklarativen Gedächtnis abspeichern, und nur über diese können wir später berichten.

Oder wie *Helmut Kornhuber und Lüder Deecke* etwas einfacher formulieren: "Der Wille hat sein Substrat im Frontalhirn, wogegen die Zentren der Sinne und ein grosser Teil der Sprache und der Intelligenz in den hinteren Hirnlappen sitzen, wobei das Frontalzentrum, als das höchste Zentrum, die Tätigkeit führt und freilich auf Anregung und Mitarbeit hinterer und tieferer Hirnteile angewiesen ist. Ein Gehirn muss rasch handlungsfähig sein, und je grösser ein Gedächtnis, desto langsamer und unzuverlässiger das Erinnern. Nur das Wichtigste wird deshalb auf längere Dauer gespeichert - eine überschlägige Schätzung ergab etwa ein Prozent der durch das Bewusstsein fliessenden Informationen." (*Hans Helmut Kornhuber, Lüder Deecke* aus *H. Petzold, J. Sieper* 2007)

Singer und auch *Wuketits* gehen also davon aus, dass unser Wille eine Funktion ist im Hirn, die primär entlang unserer Prägungen funktioniert. Sie ist somit determiniert durch biochemische Abläufe, die entscheiden, was wir wollen und tun. Die Grundlagen für

Willensentscheide und Willenshandlungen beruhen weitgehend auf unbewussten Vorgängen. Diese Sicht lässt unsere Hoffnung als SupervisorInnen darauf, etwas in den Motiven, den Handlungsfreiheiten, den souveränen Entscheiden bewirken zu können und unseren SupervisandInnen zu mehr persönlichen Performanzen durch Selbsterkenntnis zu verhelfen, deutlich schwinden.

Der Integrative Ansatz von *H. Petzold* vertritt in der Willensfrage eine spezielle Position. Zum einen basiert er grundsätzlich auf einer monistischen [die philosophische oder metaphysische Position, wonach sich alle Vorgänge und Phänomene der Welt auf ein einziges Grundprinzip zurückführen lassen, Anm. d. A.] Sichtweise. So werden die Erkenntnisse aus den Wissensbeständen der Neurobiologie als Grundlage aller emotionaler, kognitiven und volitiven Prozesse gesehen. Auf der anderen Seite wird der Wille aber als eine Funktion gesehen, die wie alle andern Prozesse, durch die Menschen in ihrer Entwicklung laufen, beeinflusst und verändert werden kann. Zudem ist die Integrative Willenstheorie im Unterschied zu allen anderen Willenstheorien elaboriert, erprobt und in ein komplexes, konsistentes Theoriegebäude eingebettet worden. *H. Petzold* vertritt die Haltung, dass die Polylogie der Disziplinen in Bezug auf das Willenthema unerlässlich seien, weil die Ausarbeitung von Ideen zur Hominität und Humanität - und die verlangen seiner Meinung nach einen Freiheitsbegriff und eine Philosophie der Freiheit, des freien Geistes und freier Gesellschaften und damit der Menschenrechte und des menschlichen Miteinanders - nur philosophisch erfolgen könne und zugleich nur unter Mitarbeit aller Wissenschaften, die zu diesen Grundthemen interdisziplinäre Beiträge zu leisten haben. Freiheit als Kernqualität des menschlichen Subjekts und der menschlichen Kultur - Frucht der Humanevolution über 82'000 Generationen - könne nicht nur im Verstehensrahmen der Neurobiologie abgehandelt werden.

Im Integrativen Ansatz wird unter anderem von der Sicht von *Alexander R. Lurija* ausgegangen, dem Begründer der modernen Neuropsychologie, der den Willen als eine Funktion des gesamten Hirns, das heisst aber zugleich der gesamten Person sieht, nicht als eine Partikularfunktion. Der Wille sei damit eine der Fähigkeiten, über die menschliche Subjekte verfügen. Der Wille werde in seinen bewussten und nicht-bewussten Prozessen durch die präfrontalen Prozesse der Vernunft und Besonnenheit kognitiv unterfangen und im Vollzug von Willensakten emotional bekräftigt. Er werde im "Üben des Willens" durch gezieltes Wollen gestärkt. Der Integrative Ansatz geht davon aus, dass dies wie bei jeder Hirnfunktion geht: Wenn sie gebraucht wird, bleibt sie erhalten; wird sie nicht gebraucht,

so wird sie schwächer und verliert sich ggf. ganz. *H. Petzold* führt aus, und hier geht er einig mit *Singer, Libet, Kornhuber und Deecke*, dass wir durch die Determinismen unserer frühen Kindheit über begrenzte Freiheitsgrade für unser Wollen verfügen. Allerdings erweitert er diese Grundlage um die Aussage, dass sich diese Freiheitsgrade über die Erfahrungen mit uns selbst und mit Anderen "über die Lebensspanne hin" durch individuelle und kollektive Forschungs- und Erkenntnisarbeit, durch Arbeit an der eigenen "Souveränität" erweitern können.

H. Petzold definiert wie folgt:

"Wille ist ein bewirkender Antrieb (Impetus), ein "funktionelles System" im komplexen System "Mensch-Mitmensch-Umwelt". Wollen ist die bewusste, selektierende [auslesende, auswählende, Anm. d. A.] und organisierende Verhaltenssteuerung in komplexen Umwelten, welche als die zentrale Struktur angesehen werden könnte, die im Verein mit anderen Strukturmomenten flexibilisierter Prozesse (z.B. den Emotionen alter Hirnregionen als Paläokognitionen) die Entwicklung von Reflexivität vorangetrieben hat." (*H. Petzold, 2007*)

Und: "Der Wille ist deshalb einerseits als eine '*Potenzialität* des Leibsubjektes' zu sehen und andererseits *prozessual* als Willensvollzug, als sich realisierendes Wollen. Wille ist, wo Leben ist, Leben ist Prozess. Das Leben richtet diesen Prozess auf Ziele als ein 'Anderes', zu Erreichendes aufgrund von Aufforderungsimpulsen (*Lewin*), inneren oder äusseren Anregungen. Mögliche Ziele motivieren 'Antriebe', ein Streben zu Anderem (das auch im eigenen Selbst liegen kann). Das wird als 'Impetus' bezeichnet, worunter vielfältige neurophysiologische Erregungszustände mit Aktionsorientierung verstanden werden (also eine interaktionale motivationale, statt einer monodirektionalen triebtheoretischen Ausrichtung)." (*H. Petzold, J. Sieper 2003 und 2007*)

Wie *Wuketits*, der von den stammesgeschichtlichen und den individuellen Bürden spricht, geht auch der Integrative Ansatz von der Prägung durch Erziehung, die Bahnung von Mustern durch Sozialisation und Kulturation aus. Erziehung, sagt *H. Petzold*, heisse das Wollen eines anderen Wollens zu wollen. Familiäre Sozialisation heisse Handeln um Grenzen, Aushandeln von Positionen, das Koordinieren des elterlichen Wollens mit dem kindlichen Wollen. Multiples Wollen stehe dann im Raum, konfligierende Willensstrebungen der Eltern, unterschiedliche Willensäußerungen und Bedürfnisse von Kindern. Sie würden im familialen Polylog zu einem gemeinsamen Wollen gebracht (oder

auch nicht), das koordiniertes Handeln möglich mache. Dabei kämen je familien-spezifische Strategien der Konfliktlösung, des "Wollens-managements" (Aushandeln, Überzeugung, Verführen, Druck, etc.) zum Einsatz. Diesen Prozessen der Willenssozialisation wird hier eine eminente Bedeutung beigemessen. Elterliche und schulische Pädagogik stellen individuelle Freiräume zur Verfügung, begrenzen sie aber immer wieder auch und schulen damit den Willen, auch den Willen und die Fähigkeit zur Selbstbegrenzung, zur Einschränkung der eigenen Willensfreiheit. So wird nach *H. Petzold* die Erfahrung vermittelt, dass Willensfreiheit keine absolute, sondern eine ausgehandelte Freiheit ist.

Wollen werde mit kognitiven Einschätzungen (präfrontales "appraisal") und emotionalen Bewertungen (limbische "valuation") verbunden, d.h. mit dem normativen gesellschaftlichen Konsens, dem kollektiven Wertekanon, den man durch Erziehung und andere Sozialeinflüsse "zu wollen lernt". Willenssozialisation und moralische Sozialisation seien so unlösbar miteinander verbunden. Dies entspricht der Sicht von *W. Singer* und seinen Ausführungen über das Selbstbild als soziales Konstrukt. *H. Petzold* erklärt, dass hier die Grundprinzipien für eine Erziehung zur Demokratie bzw. Leitlinien für demokratische Sozialisationsagenturen liegen.

Laut *H. Petzold* erleben sich Menschen im Alltagsbewusstsein in der Regel bei ihren willentlichen Handlungen als souveräne Urheber ihres Handelns, sehen ihr "Ich" als "freien Verursacher". Dagegen vertritt die Neurobiologie aber eine andere Sicht: "Die Annahme, wir seien voll verantwortlich für das, was wir tun, weil wir es ja auch hätten anders machen können, ist aus neurobiologischer Perspektive nicht haltbar. Neuronale Prozesse sind deterministisch." (*Singer* 2003). Und *Roth* vertritt: "Ursache für die je folgende Handlung ist der unmittelbar vorangehende Gesamtzustand des Gehirns, sodass diese Handlung nicht dem 'freien Willen' unterworfen ist" und: "Unsre verschiedenen Bewusstseinszustände stellen also nur das Endprodukt äusserst komplexer, aber unbewusst ablaufender Verarbeitungsvorgänge dar, die unserem Bewusstsein völlig unzugänglich bleiben." (*Roth* 2002). Der Ursprung für das, was den Menschen zum Verhalten abtreibe und im Wesentlichen unbewusst sei, stamme aus dem limbischen Bewertungs- und Gedächtnissystem. Die erlebte und archivierte "Gefahrenkausalität" habe den Menschen bis in seine Physiologie geprägt und seine "Biologie der Angst" (*G. Hüther* 1997) massgeblich bestimmt bis in die unbewussten Mechanismen der Gefahrenvermeidung und natürlich auch im bewussten Willen zu solcher Gefahrenvermeidung.

H. Petzold hält diesen Aussagen entgegen: „Die Erfahrungen von Ursachen und Wirkungen haben in Menschen ein sehr grosses Kausalitätsbedürfnis verankert, das auch ein starkes Motiv für Willenshandlungen sein kann. Eine solche naturwüchsige Bedingungstheorie hat unser Denken, Wollen und Handeln imprägniert, so dass es kaum möglich ist, Akausalität oder multiple Kausalitäten zu denken. Der in Kausalerfahrungen gründende 'Wille zur Kausalität' als habitualisiertes Muster der Explikation hat Suchen, Forschen, Forschung über Jahrtausende bestimmt und setzt natürlich auch das Selbsterleben des Menschen als 'Bewirker' der Ursachen. Der erlebte Willensakt tritt auf, nachdem das Gehirn bereits entschieden hat, welche Bewegung es ausführen wird. Solche 'Entscheidungen' erfolgen aber (in der Regel) nicht nach dem Zufallsprinzip, sondern aufgrund verinnerlichter ontogenetischer [Ontogenese=Einzelentwicklung, Anm. d. A.] Erfahrungen oder aufgrund phylogenetischer [Phylogenese=Stammesentwicklung, Anm. D. A.] Programme/Narrative, die selbst wiederum Niederschlag von zehntausenden von Jahren evolutionärer Erfahrung sind.“ (*H. Petzold, J. Sieper, 2008*)

Der Wille als Begriff im Kontext von Psychotherapie umfasst nach der Definition von *H. Petzold* "die Gesamtheit aller volitiven Aktivitäten (das Wollen), die mit ihnen verbundenen motivationalen, emotionalen und kognitiven Prozesse mit ihren neurophysiologischen und -psychologischen Grundlagen, letztlich auch deren Umsetzung im Wollen, d.h. in willensbestimmten Handlungen. Der Wille ist ein Synergem in prozessuellem Vollzug, das auf antizipierte Ziele und Zielrealisierungen gerichtet ist." (*H. Petzold, J. Sieper 2007*). Diese Definition hat meiner Meinung nach ebenso Gültigkeit für den Kontext von Supervision.

Der Wille kann aus Integrativer Sicht differenziell unter vier Perspektiven gesehen werden:

- „1. Der Wille ist der fungierende Impetus des Wollens als eines "sich anbahnenden", un- bzw. vorbewussten, innen- oder aussenmotivierten Willensgeschehens (Prävolition);
2. ist er eine bewusst erfahrene, prozessuale Realität, der Prozess, in dem sich die Kraft leiblichen Strebens, die Macht der Affekte, die Stärke der Vernunft spürbar zu einem Synergem, einer erlebten Qualität des Wollens (Qualia) verbindet, die sprachlich benennbar wird;
3. ist der Wille das System der nicht-bewussten und bewussten synergetisch zusammenwirkenden zerebralen Prozesse, die der Negation ("Nein, das will ich nicht!" oder der Affirmation ("Ja, das will ich!") zugrunde liegen;

4. ist der Wille Produkt sozialer Verhältnisse, die den Impetus und seine Qualitäten enkulturierend und sozialisatorisch formen bzw. deformieren zu "volitionalen Stilen": Durch gewährten Freiraum oder Repression, Armut und Reichtum, Zugehörigkeit zu benachteiligten Schichten oder zu Oberschichten, durch männliche und weibliche Geschlechterrollen etc.“

Das Wollen ist so also im Gesamt der Ich-Funktionen bzw. -Prozesse zu sehen und wie diese von den aufgeführten Ich-Qualitäten gekennzeichnet im Spektrum von Vitalität bis Schwäche.

Die Position des Integrativen Ansatzes in der Frage, was Wille eigentlich ist, erweitert meiner Meinung nach die Sichtweise der Neurobiologie und der Evolutionsbiologie erheblich.

4.2. Die Freiheit und die Plastizität des Willens

Franz Wuketits vertritt eine Position, die uns als Beratende meiner Meinung nach zu denken geben muss, denn seiner Meinung nach hat unser Wille wenig Bewegungsspielraum. Wuketits erläutert in seinen Ausführungen, dass unsere Geschichte, unsere Herkunft und Abstammung unseren Willen in einem grossen Masse prägt. Die Gedanken Wuketits über die Willens(un)freiheit sind für die Supervision interessant, da wir doch Situationen verändern, Kompetenzen und Performanzen – auch willentliche – verbessern und erhöhen wollen. Auch wenn der Wille begrenzter ist, als uns das vielleicht lieb wäre. Deshalb wird neben den Ausführungen von F. Wuketits aus der Evolutionstheorie und denjenigen von W. Singer aus der Neurobiologie die Sichtweise des Integrativen Ansatzes betrachtet. Sie erweitert die Grundannahmen von Singer und Wuketits und betrachtet sie aus einer breiteren, ressourcenorientierten und praktisch anwendbaren Perspektive. Die folgenden Aussagen der Forscher stammen alle aus den Büchern von H. Petzold „Der Wille, die Neurobiologie und die Psychologie“ (2008) .

Wuketits zitiert Dennett (2003), der sagt, dass der freie Wille ein Resultat der Evolution des Lebens auf der Erde erst vor wenigen Jahrtausenden entstanden sei – und daher wesentlich jünger sei als unsere Spezies; er sei so real wie Sprache, Musik oder Geld. Wuketits meint dazu, dass sich der Gedanke aufdränge, dass die Evolution insgesamt ein Vorgang sei, der immer mehr "Freiheitsgrade" erlaubt. Je komplexer

Lebewesen organisiert seien, je mehr sie von ihrer Umgebung wahrnehmen, desto unabhängiger und freier würden sie, der Mensch als ein zur Selbstbestimmung fähiges Lebewesen. Die Möglichkeiten scheinen aber durch die anschliessend vertretenen Aussagen erst einmal sehr eingeschränkt zu sein, ja, *Wuketits* beschreibt den Gedanken des freien Willens als Trugbild. Denn der Mensch sei biologisch gesehen zweifach bebürdet: einerseits durch seine Stammesgeschichte und andererseits durch seine jeweils eigene Biographie.

Evolutionsbiologisch gesehen vertritt er die Sicht, dass der biologische Impetus (DNA, Gebot, möglichst lange am Leben zu bleiben und sich erfolgreich fortzupflanzen) unser Leben, unseren Alltag, unsere sozialen Beziehungen, unser Moralverhalten bestimmt. In der Evolution gehe es nur um das (genetische) Überleben, die erfolgreiche Fortpflanzung, die wiederum die Sicherung von Ressourcen voraussetze. Unser eigener, stammesgeschichtlich erworbener Aktionsradius, unser Verhalten sei das Ergebnis eines bestimmten Selektionsdruckes, der in unserer Evolution die jeweilige "Vorgehensweise" gleichsam erzwungen habe. Auf der elementaren biologischen Ebene hätten wir keine Alternativen, keine Freiheit. Unser Wollen hänge ganz entscheidend von unseren Grundbedürfnissen als Lebewesen ab. Was wir heute seien, spiegle nur die Strategien wider, die unseren Vorfahren in der Vergangenheit zum Erfolg verhalfen. Der Mensch sei kein rein rationales Wesen, seine Rationalität sei bloss eine sehr dünne Schicht, ein sehr spät in seiner Evolution entstandener und zerbrechlicher Überbau auf dem mächtigen Komplex stammesgeschichtlich älterer - und daher robuster - Verhaltensantriebe. Vieles an unserem Verhalten und Handeln werde von unseren Emotionen beeinflusst, derer basales, unserer Art eigenes Spektrum sich - wie alle Grundmuster unseres sozialen Verhaltens - in den Kleingruppen unserer Vorfahren entwickelte.

Auch in unser Wahrnehmen und Erkennen gehen nach *Wuketits* tief sitzende Emotionen und Affekte ein, wovon unser Gehirn nie ganz "gesäubert" werden könne. Schliesslich sei unser Erkenntnisapparat nicht entstanden, um die Wahrheit über diese Welt herauszufinden, sondern einzig, um seinem Träger das Leben zu ermöglichen. Daher seien unserer Aufmerksamkeit Grenzen gesetzt, wir nähmen die Welt um uns herum selektiv wahr, wir neigten dazu, komplexe Phänomene zu vereinfachen. Kurz: Die Evolution habe uns mit einem Gehirn ausgestattet, das unsere Gattung über vergleichsweise lange Zeiträume erfolgreich durch die Fährnisse einer nicht sehr lebensfreundlichen Welt gebracht hat.

Zusätzlich zu diesen biologischen Bürden kommen laut *Wuketits*

individualgeschichtliche Lasten. Das Phänomen der Prägung sei ein Lernvorgang, der sich auf eine begrenzte, sensible Phase der Individualentwicklung beschränke und dessen Ergebnis irreversibel, unwiderruflich sei, wobei prägende Erlebnisse der Kindheit oft natürlich nicht bewusst seien. Die Folgen von Prägungen würden sich weitgehend der rationalen Kontrolle entziehen. Das Neugierwesen Mensch habe immerhin den Vorteil, lebenslang lernen, neue Informationen erwerben und verarbeiten zu können und kraft seines Gehirns Abstraktionsleistungen zu vollbringen, zu denen andere Lebewesen nicht fähig seien, räumt *Wuketits* ein. Die Grundmuster unseres sozialen Verhaltens seien in den Kleingruppen unserer steinzeitlichen Vorfahren entstanden. Die Sozialisation hänge entscheidend vom sozialen Lernen, von Imitation ab. Unter sozialem Verhalten lasse sich allgemein die Veränderung des Verhaltens innerhalb der Gruppe verstehen; die Imitation von Verhalten von Gruppengenossen sei der Weg zu dieser Verhaltensänderung. So entwickle sich soziale Intelligenz und Kommunikationsfähigkeit. Dies ist die enge Verschränkung zwischen Stammesgeschichte und Individualverhalten.

So vertritt *Wuketits* die Sicht, dass unsere Willensfreiheit aus der evolutionsbiologischen Perspektive sehr limitiert sei. Die Aussage von *Pauen*, der schreibt: "Frei handelt eine Person, die in einer bestimmten Situation eine Option x statt einer Option y wählt, genau dann, wenn sich die Entscheidung für x und gegen y auf die personalen Präferenzen der Person zurückführen lässt." schränkt *Wuketits* mit dem Hinweis ein, dass die "personalen Präferenzen" nicht im luftleeren Raum entstanden sind, sondern sich auf stammesgeschichtliche und individuelle "Vorgaben" gründen. Die Wahl x statt y sage eigentlich nichts über Entscheidungsfreiheit aus. Wir seien in allererster Linie aufs Überleben programmiert.

Weiter führt *Wuketits* aus, dass die Evolution uns mit einem Gehirn ausgestattet habe, das uns immerhin auch erlaube, den freien Willen zu denken, zu glauben, dass wir uns frei entscheiden und frei handeln können. Damit habe sie nicht den freien Willen selbst, wohl aber die Illusion davon hervorgebracht. Dazu kämen kulturelle Konventionen. "Beim freien Willen ist es doch so, dass wohl fast alle Menschen unseres Kulturkreises die Erfahrung teilen, wir hätten ihn", so *Wuketits*. Diese Erfahrung möge eine Illusion sein, aber sie sei nützlich. Mehr und mehr setze sich heute unter Evolutionstheoretikern die Auffassung durch, dass illusionäres Denken im Allgemeinen Anpassungsvorteile aufweise. Der Glaube, etwas aus eigenem Antrieb, aus freiem Willen heraus geleistet zu haben, verschaffe uns positive Gefühle und sei lebens- bzw. überlebensfördernd. Die Vorstellung vom freien Willen sei real. Aber unserem Handeln sei stets eine meist relativ lange

Motivationskette sozusagen vorgelagert, die sich unserer rationalen Kontrolle entziehe. Da uns die Evolution mit der Vorstellung vom freien Willen ausgestattet habe, müsse diese Vorstellung irgendeinen Nutzen haben. Grundsätzlich würden von der natürlichen Auslese nur Merkmale gefördert, die ihren Trägern Vorteile bringen.

Hier geht *Wolf Singer* mit *Wuketits* einig. Auch aus seiner Sichtweise ist die Freiheit unseres Willens und somit die Möglichkeiten, als SupervisorInnen an Willensthemen zu arbeiten, Souveränität zu stärken, Willen zu entwickeln und dessen Freiheitsgrade zu erweitern, stark eingeschränkt. Als eine weitere einschränkende Voraussetzung für die Konstitution eines sich frei wähnenden Selbst sieht *Singer* die soziale Interaktion. Wir könnten uns, so *Singer*, in den kognitiven Funktionen, in der Wahrnehmung des je anderen spiegeln, wir könnten in Dialoge des Formats "ich weiss, dass du weisst, dass ich weiss" eintreten. Solche iterativen Spiegelungsprozesse würden die Erfahrung vermitteln, ein autonomer Agent zu sein, der frei über sich verfügen kann. Dazu bedürfe es der Fähigkeit, eine Theorie des Geistes aufzubauen. Dies bezeichne die Möglichkeit, sich vorzustellen, was im anderen vorgeht, wenn dieser sich in einer bestimmten Situation befindet. Und es bedürfe der sprachlichen Kommunikation. Die Gehirne müssten in der Lage sein, abstrakte Relationen symbolisch zu kodieren und syntaktisch zu verknüpfen. Gehirne würden sich dann in der Wahrnehmung des Gegenübers spiegeln, und *Singer* schlägt vor, dass diese Spiegelung zur Entwicklung eines Selbstmodells führe, in dem wir uns als freie, selbstbestimmte Wesen erfahren.

Singer sagt, wenn die Prämisse gelte, dass neuronale Prozesse erst dann bewusst werden können, wenn sie sich Lösungen nähern, dann bleibe die Erfahrung, frei zu sein, widerspruchsfrei, weil wir uns den Aktivitäten nicht gewahr würden, welche die Entscheidungen vorbereiten und zu anderen Lösungen hätten führen können. Wir nähmen oft nur das Ergebnis solcher hirnterner Abwägungsprozesse wahr, würden uns dies dann im Moment der Bewusstwerdung als Ergebnis unserer "freien" Entscheidung zuschreiben, können es dann mit andern, ebenfalls bewussten Argumenten abwägen und gegebenenfalls modifizieren und würden uns so als Herr über unsere Entscheidungen erfahren. Nun lehrten uns aber alle Erfahrungen, dass nichts ohne Ursache ist. Wir schrieben deshalb unserem Wollen die Rolle zu, als Auslöser für die schliesslich bewusst gewordenen Entscheidungen zu fungieren. Diesem Wollen wiederum billigten wir inkonsequenterweise zu, dass es letztinstanzlich und unverursacht, also frei sei.

Sollte diese Interpretation zutreffen, dann wäre unsere Erfahrung laut *Singer*, frei zu sein, eine Illusion, die sich aus zwei Quellen nährt:

1. Aus der durch die Trennung von bewussten und unbewussten Hirnprozessen widerspruchsfreien Empfindung, alle relevanten Entscheidungsvariablen bewusst gegeneinander abwägen zu können und
2. aus der Zuschreibung von Freiheit und Verantwortung durch andere Menschen.

Für Kinder erscheine das, was sie wissen, als nicht verursacht, als immer schon gewusst. So erschienen die Inhalte des frühen Lernens als nicht verursacht und somit als absolut.

So spricht dann *Singer* von freien und unfreien Entscheidungen und Handlungen, die aber in beiden Fällen durch neuronale Prozesse vorbereitet werden. Auch die als frei empfundenen, bewussten Entscheidungen würden immer durch eine Vielzahl im Unbewussten verhandelter Prozesse vorbereitet und beeinflusst. Hirnforscher gehen davon aus, dass Entscheidungen im Gehirn getroffen werden, also auf neuronalen Prozessen beruhen. Wir würden offenbar davon ausgehen, dass Motive, die wir ins Bewusstsein heben und einer bewussten Deliberation unterziehen können, dem freien Willen unterworfen seien, während Motive, die nicht bewusstseinsfähig sind, offenbar nicht dem freien Willen unterliegen.

Singer erklärt das Entstehen von Entscheidungen aus neurobiologischer Sicht als ein Wettbewerbsgeschehen: Aufgrund evolutionärer Anpassung seien Gehirne daraufhin ausgelegt, fortwährend nach den je optimalen Verhaltensoptionen zu suchen. Um zu entscheiden, stützen sie sich laut *Singer* auf eine ungemein grosse Anzahl von Variablen: Auf die aktuell verfügbaren Signale aus der Umwelt und dem Körper sowie auf das gesamte gespeicherte Wissen, zu dem auch emotionale und motivationale Bewertungen zählen. In Dutzenden räumlich getrennter, aber eng miteinander vernetzter Hirnareale würden Erregungsmuster miteinander verglichen, auf Kompatibilität geprüft und, falls sie sich widersprechen, einem Wettbewerbsprozess ausgesetzt, in dem es schliesslich einen Sieger geben werde. Das Erregungsmuster setze sich durch, das den verschiedenen Attraktoren am besten entspreche. Dieser distributiv angelegte Wettbewerbsprozess komme ohne übergeordneten Schiedsrichter aus. Er organisiere sich selbst und dauere so lange an, bis sich ein stabiler Zustand ergebe, der dann für den Beobachter erkennbar als Handlungsintention oder Handlung in Erscheinung trete. Dieses Szenario erscheine uns plausibel für Entscheidungen, die wir unwillkürlich treffen - für die vielen unbewussten Entscheidungen, die uns sicher durch den Alltag bringen. Aber für Entscheidungen, die auf der bewussten Abwägung von Variablen beruhen und die wir als gewollt empfinden, fordere unsere Intuition anderes, sagt *Singer*. Wenn eingeräumt werde, dass das

bewusste Verhandeln von Argumenten auf neuronalen Prozessen beruhe, dann müsse es neuronalem Determinismus in gleicher Weise unterliegen, wie das unbewusste Entscheiden, für das wir dies zugestehen. Dies folgt aus der zwingenden Erkenntnis, dass neuronale Vorgänge in der Grosshirnrinde nach immer gleichen Prinzipien ablaufen und dass sowohl bewusste als auch unbewusste Entscheidungen auf Prozessen in dieser Struktur beruhen.

Man kann also fragen, auf welchen Grundlagen denn nun aber unsere Entscheidungen entstehen? *Hans Helmut Kornhuber* und *Lüder Deecke* schreiben dazu: "Selbstverständlich aber ist die gerichtete Aufmerksamkeit, die Konzentration, mit der wir einem Erlebnisstrom folgen und Störendes ausblenden, eine Funktion des Willens." *Singer* ist hier einiges härter in seiner Aussage und schränkt auch diese Handlungsfähigkeit unseres Willens noch einmal klar ein, indem er sagt, dass „generell gilt, dass nur diese Sinnessignale bewusst werden, denen Aufmerksamkeit geschenkt wird, und dass nur die Speicherinhalte ins Bewusstsein gehoben werden können, die während des Speichervorgangs mit Aufmerksamkeit belegt und bewusst erfahren wurden. Die Zuteilung von Aufmerksamkeit unterliegt dabei wiederum einem distributiv organisierten Wettbewerb, der sich in einem weit verzweigten Netzwerk selbst strukturiert und nicht von einem zentralistischen Dirigenten verwaltet wird.“ Und dann gibt es die obligat bewussten Prozesse, zu denen alle sprachlich gefassten Vorgänge gehören. Bewusste Vorgänge unterscheiden sich laut *Singer* von den unbewussten also vornehmlich dadurch, dass sie mit Aufmerksamkeit belegt, im Kurzzeitspeicher festgehalten, im deklarativen Gedächtnis abgelegt und sprachlich gefasst werden können. Bewusste Entscheidungen basieren per definitionem auf Inhalten bewusster Wahrnehmungen und auf Erinnerungen, die im deklarativen Gedächtnis als explizites Wissen abgelegt wurden. Bei den Variablen bewusster Entscheidungen handle es sich also vornehmlich um spät Erlerntes: um ausformuliertes Kulturwissen, ethische Setzungen, Gesetze, Diskursregeln und verabredete Verhaltensnormen. Abwägungsstrategien, Bewertungen und implizite Wissensinhalte, die über genetische Vorgaben, frühkindliche Prägungen oder unbewusste Lernvorgänge ins Gehirn gelangten und sich deshalb der Bewusstmachung entziehen, stünden somit nicht als Variablen für bewusste Entscheidungen zur Verfügung. Gleichwohl aber wirkten sie verhaltensteuernd und würden bewusste Entscheidungsprozesse beeinflussen. Sie lenkten den Auswahlprozess, der festlege, welche von den bewusstseinsfähigen Variablen jeweils ins Bewusstsein rücken, sie gäben die Regeln vor, nach denen diese Variablen verhandelt würden, und sie seien massgeblich an der

emotionalen Bewertung dieser Variablen beteiligt.

Laut *Hans Helmut Kornhuber und Lüder Deecke* haben aber auch der Wille und das Frontalhirn Einfluss auf die Auswahl zur Speicherung und auf die Erinnerung aus dem Langzeitgedächtnis, denn es prägt sich uns nicht nur emotional Erregendes ein, sondern wir können uns auch eigene Ziele langfristig merken und unser Wille lenkt unsere Interessen, die Aufmerksamkeit und unser Denken, wozu wir Erinnerung brauchen.

Singer unterscheidet zwischen freien und unfreien Entscheidungen. An dieser Stelle möchte ich die Ausführungen von *Benjamin Libet* erwähnen, der das sogenannte "Bereitschaftspotential" beforscht und beschrieben hat. Er hat entdeckt, dass allen Handlungen, die freiwillig ausgeführt werden, ein spezifischer elektrischer Austausch im Gehirn, das Bereitschaftspotential, vorausgeht, der 550 Millisekunden vor der eigentlichen Ausführung der Handlung beginnt. Seine Forschungen haben gezeigt, dass der Prozess einer Willensentscheidung offenbar unbewusst initiiert wird. Die Kontrolle über die Durchführung der Handlung unterliegt dennoch dem Bewusstsein; es kann ein Veto gegen die durchzuführende Handlung einlegen. *Libet* folgert daraus, dass die Existenz der Willensfreiheit also, wenn man all dies in Betracht zieht, nicht ausgeschlossen werden kann. Durch den Willen wird keine Handlung initiiert, der Wille könnte aber durchaus die Umsetzung einer Handlung beeinflussen. Offenbar wird der Prozess der Willensentscheidung noch deutlich vor der Aktivierung des Muskels initiiert, der die Bewegung durchführt. Die Initiierung einer Willenshandlung scheint im Gehirn zunächst unbewusst zu erfolgen, lange bevor die betreffende Person weiss, dass sie handeln wird. Der bewusste Wille wird erst 150 Millisekunden, bevor die Muskeln aktiviert werden, wahrgenommen, auch wenn das erst nach Beginn des Bereitschaftspotentials passiert. Möglicherweise verfügt das Bewusstsein über die Option, einen bewussten Prozess unterbrechen oder ihn gar widerrufen zu können; kommt es zu einer solchen Unterbrechung, dann findet auch keine Muskelaktivität statt und die Handlung wird nicht ausgeführt. Der bewusste Wille könnte folglich einen Einfluss auf das Resultat eines Willens-Prozesses ausüben, auch wenn dieser Prozess von unbewussten zerebralen Vorgängen initiiert wurde. Die Aufgabe des freien Willens wäre demnach nicht, eine Willenshandlung zu initiieren, sondern diese in der Hinsicht auf die tatsächliche Umsetzung zu kontrollieren. *Libet* liefert folgendes Bild, um seine Gedankengänge zu illustrieren: „Wir können uns die unbewussten Anstösse zu Willenshandlungen als im Gehirn aufsteigende Blasen vorstellen. In diesem 'Aufsprudeln' selektiert der freie Wille, welche Aktivitäten weiter zu einer Handlung führen und welche durch ein Veto

abgebrochen werden, sodass keine Handlung erfolgt. Das reine Auftreten einer Handlungsintention kann eben nicht bewusst kontrolliert werden. Erst die Vollendung, die motorische Ausführung einer geplanten Handlung etwa, ist bewusst steuerbar.“ Deswegen sei es legitim, Menschen, die sich kriminellen Handlungsimpulsen nicht widersetzt haben, schuldig zu sprechen und die Täter für ihre Handlungen verantwortlich zu machen. *Libet* zieht daraus die Schlussfolgerung, dass die Möglichkeit der Existenz des freien Willens genauso wahrscheinlich sei (wenn nicht sogar wahrscheinlicher als) die Möglichkeit seiner Nicht-Existenz.

Wolf Singer führt dazu weiter aus, dass wir Entscheidungen als "frei" beurteilen, die auf der bewussten Abwägung von Variablen gründen, also auf der rationalen Verhandlung von bewusstseinsfähigen Inhalten. Entscheidungen, die sich auf diese Weise vollziehen, würden uns voll zugerechnet. Diese Position schreibe dem Bewusstsein eine letztinstanzliche Funktion zu, hier wäre die Position von *Libet* zu verorten, oder anders: „Sie setzt die verantwortliche Person mit ihrem Bewusstsein gleich. Sie definiert jenen Anteil am Entscheidungsprozess als "frei", dessen sich die Person bewusst ist. Die bewussten Motive müssen jedoch keineswegs die entscheidenden gewesen sein, auch wenn es dem inneren Auge, das nur Bewusstes zu sehen vermag, so scheint, als seien die jeweils bewussten Argumente hinreichende und vollständige Begründungen.“ Es kann aber laut *Singer* passieren, dass die auf bewusster Verhandlung von Argumenten aufbauenden und in sich konsistenten Lösungen mit den unbewusst ablaufenden Fertigungsprozessen in Konflikt geraten und unterliegen. Dann heisst es: "Ich habe es getan, obgleich ich es nicht wirklich wollte oder obgleich ich ein ungutes Gefühl dabei hatte." Das bewusste Ich gesteht ein, anderen Kräften unterlegen zu sein. Es scheint, als sei das Gehirn darauf angelegt, Kongruenz zwischen den im Bewusstsein vorhandenen Argumenten und den aktuellen Handlungen bzw. Entscheidungen herzustellen. Gelingt das nicht, weil im Bewusstsein gerade nicht die passenden Argumente aufscheinen, dann werden sie um der Kohärenz willen ad hoc erfunden. Und niemand weiss anzugeben, wie hoch bei den alltäglichen, "selbstverantworteten" Entscheidungen dieser fiktive Anteil ist, so *Singer*.

Singer sieht in diesem Prozess aber durchaus Sinn. Er sagt, dass bewusstes Verhandeln Vorteile gegenüber den unbewussten Entscheidungsprozessen biete. Ein offensichtlicher Gewinn könnte die Mittelbarkeit der Gründe sein. Auch wenn die benennbaren Motive nur Fragmente darstellen, erlaube ihre Kommunizierbarkeit eine wesentlich differenziertere Bewertung von Verhaltensdispositionen, als dies durch die

Beobachtung von Verhalten allein möglich wäre. Diese Mittelbarkeit habe vermutlich entscheidend zur Entwicklung und Stabilisierung sozialer Systeme beigetragen, weil sie die Option eröffnet habe, die Äusserungen über getroffene Entscheidungen zu bewerten, Entscheidungen als intentionalen Akt zu interpretieren, Verantwortung für Entscheidungen zuzuschreiben und Sanktionen für unerwünschte Entscheidungen vorzusehen. Und so verwundere es nicht, dass mit den sogenannten "freien" Entscheidungen nur die bewussten, die mit mitteilbaren Gründen, gemeint seien. Ein weiterer Vorteil bewussten Entscheidens sei, dass die Variablen nach rationalen Diskursregeln verhandelt werden können.

Wolf Singer geht so weit, dass er das Zusammenwirken genetischer Faktoren, früher Prägungen, sozialer Lernvorgänge und aktuellen Auslösern, zu denen auch Befehle, Wünsche und Argumente anderer zählen, als Grundlage für das Ergebnis sieht, gleich, ob sich Entscheidungen mehr unbewussten oder bewussten Motiven verdanken. *Hans Helmut Kornhuber* und *Lüder Deecke* beschreiben die Beschränkung der Willensfreiheit etwas weniger eng. Sie sagen, das Frontalhirn sei in der Lage, Prioritäten unter den Trieben zu setzen, Emotionen zu mässigen oder aber ihre Anregungen mit Umsicht zu vertiefen. Das Besondere in der Evolution des Menschen seien nicht Triebe, die wir auch bei Tieren annehmen, sondern der Geist, der dann auch die Gefühle humanisiere, und im Geistigen nicht nur die Sprache, sondern die Kreativität des Frontallappens und der vernünftige Wille. Die differenzierte Zusammenarbeit der Frühmenschen mit Hilfe der Sprache habe offenbar zur Auslese innerhalb der Spezies nach Intelligenz und Kreativität und damit zur erstaunlich raschen Weiterentwicklung geführt. Das wesentliche Ergebnis wäre aber nicht noch mehr Sprache, sondern Kreativität. Damit sei der Mensch auch dem Menschen gefährlich geworden und habe humane Moral gebraucht: Gewissen und Fairness jenseits von Brutpflege, dazu die Nähe und Zusammenarbeit von Kreativität und sittlichem Willen im Frontalhirn des Menschen. Kultur sei „kristalline Kreativität“. Der Wille rege sie an, organisiere sie, führe sie zum Erfolg, natürlich im Bund mit dem ganzen Gehirn und zusammen mit andern Menschen. *Kornhuber und Deecke* vertreten als Neurobiologen die Meinung, dass im Willen und in seiner Wirkung auf das Denken und Handeln Freiheit liege. Willensfreiheit sei weder Zufall noch Beliebigkeit, sondern Fähigkeit zur Wahl des Guten. Dass Willensfreiheit physische Grundlagen hat, widerlege sie nicht, sondern mache sie wirklich.

Zum Schluss der Ausführungen der Neurobiologen zum Thema des Willens möchte ich ein Zitat von *Singer* erwähnen, das mich nach seinen oben beschriebenen

Ausführungen doch sehr beeindruckt: "Das grösste Geschenk, das der Mensch erhalten hat, ist die freie Wahl. Es ist wahr, dass wir nicht ohne Einschränkungen von unserer freien Wahl Gebrauch machen können. Aber die kleine Wahlfreiheit, die wir haben, ist ein solch wunderbares Geschenk und möglicherweise so wertvoll, dass es für sie alleine wert ist, zu leben."

H. Petzold zeigt nun aber eine andere Sichtweise auf und erweitert so den Blick auf die Plastizität des Willens beträchtlich. Er sagt, dass man *Libets* Experimente auch gänzlich anders interpretieren könne. Nach ihnen sei die Autonomie der Handlung nicht einem subjektiv empfundenen Willensakt zuzuschreiben, sondern der Fähigkeit des Gehirns, aus innerem Antrieb (was immer das sei) Handlungen durchzuführen. Das Gefühl der Freiheit des Willens sei sozusagen eine Illusion, da es die "tatsächlichen Verhältnisse" der Handlungsvorbereitung und -steuerung nicht widerspiegle. Aber genau das lasse sich so nicht aussagen. "Was sind denn die "tatsächlichen Verhältnisse" anderes, als historisch gewachsene, kognitive mentale Konstruktionen über phänomenal erlebte und experimentell untersuchte Ausschnitte der Welt? Lebendige Wesen können nicht ahistorisch begriffen werden. Ihre physiologische Organisation und ihre Verhaltensprogramme sind Niederschlag von evolutionären Entwicklungsprozessen. Auch "vorbewusste" Entscheidungen erfolgen aus der Überlebenslogik des jeweiligen Organismus, der dann "Bewirker" seiner Handlungen ist - seien sie nun bewusst oder unbewusst oder durch einen "Mix" aus Bewusstseinslagen veranlasst.", wendet *H. Petzold* ein.

Der vollsinnige Mensch sei nur dann funktionsfähig, wenn er sich Intentionen, Absichten, Handlungsfähigkeiten zuschreiben könne, sagt *Roth*. *H. Petzold* wendet dagegen ein: "Macht das Gehirn Erfahrungen oder das Selbst und welchen ontologischen Status hat das Selbst? Was ist die epistemische [erkenntnismässige, wissensmässige. Anm. d.A.] Qualität solcher 'Tatsachen', wer stellt sie fest und bewertet ihre Tatsächlichkeit? In welcher Weise unterscheiden sich die Ebenen neurobiologischen Lernens und des selbstbewusst-erfahrenden Lernens eines personalen Selbst? All das bleibt offen. Um überhaupt Polyloge, Diskurse über Freiheit oder Determiniertheit, Bewusstheit oder Unbewusstheit des freien Willens führen zu können, ist eine Voraussetzung einzublenden: Die der gegebenen leiblichen Phänomenwahrnehmung des vollsinnigen Menschen, auf der *Metzgers* phänomenologischer Grundsatz basiert: 'das Vorgefundene zunächst einfach so hinzunehmen, wie es ist'. Damit werden Erlebnis- und Bewusstseinsinhalte, das 'Anschaulich-Seelische' und das 'Anschaulich - Leibliche', als Psychisches zum

Ausgangspunkt jedes empirisch-naturwissenschaftlichen und philosophisch-epistemologischen Forschens. Es kann damit diese Welt humanphänomenaler Realität (denn es geht ja um die Phänomenwahrnehmung und deren zerebrale Verarbeitung durch den Menschen als 'Leib-Subjekt', als 'informierter Leib') als ein Wirklichkeitsbereich 'in eigenem Recht' gesehen werden. Dass dieser Bereich des Erlebens von Geschehen ein funktionsfähiges Zerebrum als Grundlage hat, ist heute ein nicht zu hintersteigender Konsens, wenn man in einem naturwissenschaftlichen Rahmen argumentieren will. Die damit implizierte Annahme eines isomorphen Parallelismus stellt ein Physisches (Körper, Gehirn) neben ein Psychisches (Erleben, Bewusstsein). Die phänomenologische Erlebensebene ist natürlich an das Fungieren des Gehirns gebunden, und *Kornhubers* und *Libets* Arbeiten lassen die Möglichkeit zu, dass das Erlebte kausal durch physiologische Prozesse determiniert sein kann und wohl ist. Über das 'Wie' wissen wir indes noch wenig und auch nicht über den Umfang der Determiniertheit. Die Annahme allumfassender Determination aller Phänomene im Universum entzieht sich der Falsifizierbarkeit und ist deshalb als eine empirisch nicht überprüfbare These ein Glaubenssatz.“ (*H. Petzold, J. Sieper, 2008*)

Es sei, so *H. Petzold*, überdies zu fragen, ob die physikalische Kausalität eins zu eins auf lebendige, auf biologische Systeme angewandt werden könne. Da Willensprozesse "in der Zeit" stünden, werde ein grosser Teil selbst des fungierenden, unbewussten bzw. vorbewussten Willensgeschehen - Ausfluss eines fungierenden "neuronalen Unbewussten" - im Vollzug bewusst oder in der Nachträglichkeit als Blick auf Vollzogenes. Es wirke damit auf weiteres Geschehen bzw. Tun, das vollzogen werden muss oder vollzogen wird (fungierend bewusst oder unbewusst). Auch deshalb behindere das neuronale Unbewusste mit seinen Begrenzungen bewussten Freiheitsbezügen keine Lebensvollzüge und keine psychotherapeutische Arbeit." Und *H. Petzold* ergänzt in Bezug auf die Psychoanalyse: Als „unbewusste Informationsverarbeitung“ habe das neurobiologische Unbewusste mit dem *Freudschen* Unbewussten wenig zu tun und könne durch keine psychoanalytische Arbeit jemals zugänglich werden, weil es nicht introspektionsfähig ist (und deshalb auch nicht empathiert werden kann). Es könne nur im Vollzug an seinen Manifestationen, an erlebbaren Phänomenen erschlossen werden. Der psychoanalytische Anspruch, die "tieferen" handlungssteuernden Prozesse der "Seele" aufzudecken, um sie steuerbar zu machen, wäre aus neurobiologischer Sicht eine "Illusion", wenn damit die handlungsbestimmenden Prozesse des Gehirns gemeint sein sollten, Prozesse, um die es eigentlich ginge, wenn eine bewusste Kontrolle tieferer

Handlungsmotivationen angestrebt würde. (*H. Petzold, J. Sieper 2007*)

H. Petzold sieht Menschen als Wesen, die ihre Handlungen willentlich, frei und verantwortlich steuern können. Und so gelte für die Ethik im Integrativen Ansatz, dass Ethik als die "Praxis von Ethik" - anders sei sie nicht - des Wollens bedürfe, eines Willens zu Werten, eines Wollens von Verantwortung. Praxis von Ethik ohne einen Willen, der ethisches Handeln trage, habe keine Realisierungsmöglichkeiten.

Natürlich ist auch aus Integrativer Sicht klar, dass die „Freiheit des Willens“ in vielfacher Hinsicht begrenzt wird: Durch die Gegebenheiten des Raumes und unserer Leiblichkeit, durch die Gegebenheiten von anderem Wollen, durch die Einschränkungen des Bewusstseins, das offenbar Aktivitäten des Wahrnehmens, Denkens, Fühlens und Wollens teilweise vor- oder unbewusst vollzieht. Der individuelle Wille sei deshalb nur in bedingter, eingeschränkter und differentieller Weise als frei zu betrachten. Im Unterschied zur Evolutionstheorie, wie sie *Wuketits* vertritt und zu neurobiologischen Sichtweisen, wie unter anderen die von *W. Singer* wird aber hier die Überzeugung vertreten, dass er durchaus grössere Freiheitspotentiale gewinnen kann. Motiv, Entscheidung, Ziel, Umsetzung werden hier in einen temporalisierten Rahmen gestellt mit einem "Modell der möglichen Zukunft". In dieser möglichen Zukunft realisiert sich der Wille durch die Entscheidung in der Gegenwart, die nach *Anokhin* Grundlage jedes 'funktionellen Systems' ist. Das höchst leistungsfähige und im Tierreich einmalige Stirnhirn ermöglicht dem Menschen Entscheidungen und ihre Umsetzungen in den fortschreitenden Zukunftshorizont hinein.

Das Willenthema wird in Integrativen Ansatz in besonderer Weise als mit der Entwicklung in der Lebensspanne verbunden gesehen. "In nur wenigen Bereichen sieht man ein Entwicklungsgeschehen so deutlich, wie bei der Entwicklung des Willens, wo wesentliche Entwicklungspotentiale und Freiräume erst im Erwachsenenleben realisiert werden können, sodass man sagen kann: Die Freiheit des Willens wächst über das Leben hin und das in dem Masse, mit dem ein Mensch an seinem Willen durch Reflexion des Willenserlebens bzw. des Wollens im Vollzug und seiner handelnden Realisierung arbeitet. Entscheidungsfähigkeit und Willensstärke - und damit persönliche Freiheit und Souveränität - stellen sich dem Menschen deshalb zeitlebens als Entwicklungsaufgaben. Vollständige Freiheit des Willens ist nicht möglich, weitreichende Freiräume sind Ergebnis langfristiger Erfahrungs- und Entwicklungsprozesse, die ein Mensch mit sich und der Welt über die Lebensspanne hin macht und für die er durch sein hochentwickeltes Frontalhirn bestens und wie kein anderes Lebewesen ausgerüstet ist. Man kann die Freiräume durch

individuelle und kollektive Bewusstseins- und Forschungsarbeit erweitern. Wille hat eine Potentialität." (H. Petzold, J. Sieper 2007)

Weil Menschen sich an ihr Handeln erinnern, vertritt der Integrative Ansatz folgende Meinung: "Ihre Praxis des Wollens hat sich aus ihren Erfahrungen in und mit der Welt herausgebildet, Erfahrungen, die bei entsprechenden Schlüsselreizen "getriggert", aus den Archiven in die "Vorstellung" gerufen werden und zielantizipierende, willensgeleitete Handlungen initiieren. In dieser Handlungspraxis entsteht ein Freiheitsraum, ein metakognitiver und metavoluntativer Hintergrund und Rahmen, aus dem der Wille - unter Rückgriff auf die mnestischen Archive - in seinem neuronalen Fungieren schöpft, auch wenn die jeweils aktuellen Entscheidungen in konkreten Handlungssituationen zerebral vor dem Bewusstsein initiiert wurden. Das ist eigentlich eine Banalität, denn das gilt für jeden bewusst gewordenen Vorgang.", mit der sicher auch die Neurobiologen und Evolutionstheoretiker zum Teil einverstanden wären, die jedoch eine ganz andere Ausgangslage darstellt, wenn wir über die Veränderbarkeit von Willensstrukturen nachdenken.

Die Integrative Willenskonzeption umfasst folgende Thesen:

„Wille ist ein bewirkender Antrieb (Impetus), ein "funktionelles System" im komplexen System "Mensch-Mitmensch-Umwelt".

Wille hat unterschiedliche Freiheitsgrade und die Möglichkeit, über die Lebensspanne den Spielraum "bedingter Freiheit" zu erweitern.

Wille kann in seinen zentralen Dimensionen: der Entscheidung (Dezisionalität), Umsetzung (Konversion) und der Durchhaltekraft (Persistenz) geübt und gestärkt werden.

Willensarbeit, Arbeit an der Entwicklung und Handhabung des eigenen Willens zur Verwirklichung der eigenen Souveränität, zur strategischen Selbstführung und zum wertegeleiteten Engagement für das Gemeinwesen und Gemeinwohl stellt sich jedem Menschen als lebenslange Entwicklungsaufgabe.

Wollen ist die bewusste, selektierende [auslesende, auswählende, Anm. d. A.] und organisierende Verhaltenssteuerung in komplexen Umwelten, welche als die zentrale Struktur angesehen werden könnte, die im Verein mit anderen Strukturmomenten flexibilisierter Prozesse (z.B. den Emotionen alter Hirnregionen als Paläokognitionen) die Entwicklung von Reflexivität vorangetrieben hat.

Willentliche Handlungen (nach Goschke, aus G. Roth und K.J. Grün 2006) zeichnen

sich durch zwei entscheidende Merkmale aus:

1. die Fähigkeit, Zielzustände, also angestrebte Effekte und Ergebnisse eigener Handlungen, mental repräsentieren zu können. Eine Steuerung von Handlungen durch mental repräsentierte Zielzustände ermöglicht eine weitreichende Abkoppelung des Verhaltens von der unmittelbaren Reizsituation. Dies drückt sich darin aus, dass wir Menschen auf ein und denselben Reiz vielfältig reagieren können, je nachdem, welches Ziel wir gerade verfolgen. In der Fähigkeit vom Planen manifestiert sich eben diese Reizentbundenheit willentlicher Handlungen. Elementare Aktionen können zu neuen Verhaltenssequenzen kombiniert und mental simuliert werden, bevor sie tatsächlich ausgeführt werden.
2. Die Antizipation zukünftiger Bedürfnislagen, d.h. die Fähigkeit, Bedürfnisse in der Vorstellung vorweg zu nehmen, die man aktuell noch gar nicht hat.

Ein starker und geübter Wille ist auf starke Ich-Funktionen bzw. eine Synthese starker Ich-Funktionen zurückzuführen.

Insbesondere der am weitesten vorn gelegene präfrontale Cortex ist an höheren kognitiven Funktionen wie Denken, Planen, Entscheiden und der Ausrichtung von Verhalten an Zielen und sozialen Regeln beteiligt. Ein intaktes Frontalhirn ist eine Voraussetzung für das Formulieren von Plänen, die zielgerichtete Steuerung von Handlungen und den Vergleichen von Handlungsergebnissen mit dem ursprünglichen Ziel.

Emotionen sind bei den Entscheidungen notwendig. Ohne Emotionen und affektive Beteiligung sind wir nicht oder nur schwer in der Lage, persönliche Entscheidungen zu treffen. Gefühle sind der Motor der kognitiven Entwicklung.

Hinzu kommen folgende Ausführungen zur "Motivation", die ja ebenfalls eine Willensfunktion ist. Hinter jeder Willenaktivität steht ein Motivationsprozess. Dieser verläuft in drei Phasen:

1. Die prädezisionale Phase der Motivation (Motivation spielt frei mit verschiedenen Zielen oder schwillt mit unterschiedlicher Intensität auf- und ab. Eine Ausrichtung erfolgt oft an dominanten Themen, nach Prägnanztendenzen, was dann ein Wählen möglich macht und zur Bildung einer Zielintention führt.)
2. Die präaktionale Phase (Planung, Ausführungsintention)
3. Die aktionale Phase (Handeln).

Auch hier wird eine evolutionsbiologische und -psychologische Sicht vertreten. Sie wird aber als weniger deterministisch gesehen als beispielsweise *Wuketits* sie beschreibt. Es ist die Rede von "Antrieben, die als komplexe motivierende Verhaltensdispositive verstanden werden, welche in evolutionär ausgebildeten Programmen, 'Narrative' genannt, wurzeln. Sie sind sozusagen die im Genom festgehaltenen 'Niederschriften' der Interaktionsgeschichte zwischen einem Organismus und seinem Umfeld. Auf solchen Grundlagen können sich in kulturellen Prozessen komplexe soziale Narrative, ja hochorganisierte kulturelle Muster gesellschaftlichen Lebens ausbilden. Werden die basalen Narrative aktualisiert, z.B. durch Genexpressionen, und inszenieren sie sich mit 'passenden' Umweltantworten, dann entstehen 'nutzungsabhängig' entsprechende neuronale Bahnungen, Netzwerke, Bereitschaftspotentiale. Die aktualisierten Narrative stehen in ständiger Interaktion als 'vernetzte, neuronale Netzwerke', kognitiv-emotional-volitiv Pläne oder Landkarten. Sie können zum Ausdruck, zur Expression kommen, wenn die entsprechenden Schlüsselreize oder Kontextbedingungen vorhanden sind oder entsprechende altersspezifische Reifungsschritte in 'sensiblen Phasen' zur Aufschaltung eines Narrativs führen. Immer, wenn die Umwelt Handlungsmöglichkeiten bereitstellt, für die das Lebewesen phylogenetischogische [Entwicklung der Menschheit betreffend, Anm. d. A.] und ontogenetisch erworbene Handlungsmuster (affordances) zur Verfügung hat, kommt es zu (Re-)Inszenierungen der Narrative. Durch die dabei gemachten (neuen) Erfahrungen können Narrative bekräftigt, aber auch - abhängig von ihrer Nutzung - mehr oder weniger stark verändert werden. Sie haben eine gewisse Plastizität, weil das Gehirn über eine entsprechende Neuroplastizität verfügt. Der Impetus (explorative Tendenz, Bewegung auf die Welt zu und poetische Tendenz, Neues zu gestalten) treibt auch das Wollen an, worunter dann ein sich anbahnendes, vorbewusstes, innen- oder aussenstimuliertes, (d.h. durch Aufschaltung von Narrativen und ihren Bereitschaftspotentialen) motiviertes Willensgeschehen verstanden wird.

Der Integrative Ansatz bezieht auch die neurobiologische Perspektive mit ein. Es wird vertreten, dass das Verstehen des komplexesten biologischen Organs, das wir kennen, des menschlichen Gehirns, als der Schlüssel für das Selbstverstehen des Menschen anzusehen sei. Die Neuronen müssten einerseits als höchst komplexe Einzeleinheiten, andererseits als "ensemble", als zusammenwirkendes Gesamt, das noch unendlich komplexer sei, gesehen werden. "Ensemble" sieht hier keine Kernzentrierung, sondern eine multizentrische Vernetzung, in der Information fließt, die aus

evolutionsgeschichtlichen, phylogenetischen Prozessen mit ihrem Niederschlag in den Genen kommt und aus der ontogenetischen Geschichte, in der in der Interaktion mit der Umwelt Genexpressionen stattfinden. In selbstregulatorischen Prozessen werde diese Information im Dienste dieser Prozesse selbst verarbeitet.

So geht *H. Petzold* davon aus, dass Willensgeschehen also teils unbewusst, teils vorbewusst oder mitbewusst (*Rohracher*), teils aber auch bewusst ist. Der Wille sei enkulturiert und sozialisiert. Folglich konstituierten sich verschiedene Willensqualitäten, Stile des Willens und Wollens und variable Freiheitsgrade des Willens - deren Reichweite laut *H. Petzold* vom Grad der Emotionalisierung, Bewusstseinsfähigkeit und Versprachlichung (*Vygotsky*) sowie von den Freiheiten und Begrenzungen des Kontextes abhängen - schon in den frühen, sprachlich vermittelten Grenzen, die Eltern Kindern setzen, oder den Freiräumen, die sie ihnen gewähren. Es sei in der Kindererziehung ja nicht anders möglich, als dass Kinder das "Wollen eines anderen Wollens zu wollen haben". Sie müssten der besonnenen Autorität elterlicher Führung folgen, d.h. sich auf den Willen der *care giver* synchronisieren, um *self care* zu erlernen. Das sei überlebenssichernd, bahne Willensperformanzen und ermögliche den Aufbau von Willenskompetenzen, die Fähigkeit der "Selbstführung", die sich aber nur entwickeln könne, wenn ihr auch ein "performativer Raum" gegeben wird, in der das Kind seinen Eigenwillen erproben kann. Der "locus of control" darf also seiner Meinung nach nie durchgängig "external" sein sondern für eine optimale Willensbildung d.h. Ausbildung von Willensfähigkeiten von Entscheiden (Dezisionalität), Umsetzen (Konversion), Durchhalten (Persistenz), sei ein "intermittierender" Erziehungsstil erforderlich, der externe und interne Führung und Kompetenzen und Performanzen in ihrem Zusammenspiel fördert. Er bilde die Grundlagen für Selbstbegrenzungen bzw. bei autoritätsloser Erziehung, in der ein angemessenes "Handeln um Grenzen" - kardinal für die Willensbildung - nicht stattfindet, für Entgrenztheit. Willensfreiheit sei demnach "Freiheit in Begrenzungen" (constraints) und damit eine relative und bedingte, differenzielle Willensfreiheit, die in sich jedoch die Chance wachsenden Freiheitspotenzials birgt. Dabei kämen jeweils die mit den genannten zerebralen Zentren zusammenhängenden, mnestisch archivierten, individuellen und kollektiven lebensgeschichtlichen Erfahrungen zur Geltung. Verbunden mit dem "kulturellem Raum" (*Lévi-Strauss*) konstituierten sie, so definiert *H. Petzold*, die interpsychischen "Kulturen des Wollens". Verbunden mit der biographischen Erfahrung führten sie zur Ausbildung persönlicher "Stile des Wollens", die von den umgebenden interpsychisch-kulturellen Qualitäten durchtränkt seien und in durchlebten motivationalen

Lagen, in Prozessen des Aushandelns, des Entschliessens, Entscheidens und Durchtragens (auch mit den verschiedenen Seiten der eigenen Persönlichkeit (*Bakhtin*)) als intrapsychische Kultur entwickelt wurden.

Im besten Fall, und hierhin soll nach *H. Petzold* jede Beratungsform zielen, entfalte sich der Impetus des Wollens, gelange er zur Dauer (*durée*), gesättigt mit der Informationsfülle der mnestischen Archive des "informierten Leibes". Dann werde er zu einer Kraft, mit der sich dieses Synergem "Wille" in zielgerichtetem und zielstrebendem - eben willensbestimmten - Handeln umsetze: Durch hinlänglich souveräne Willensentscheide und durch von persönlicher Willenskraft getragene Aktionen des Individuums, das seinen Willen verwirklicht oder einer Gruppe, die gemeinsames Wollen realisiert. Dabei werde die Fähigkeit, den eigenen Willen mit dem Wollen Anderer in Prozessen der Abstimmung und des Aushandelns kovolutiv zu koordinieren und zu synchronisieren, als wichtige Lebenstechnik besonders gut entwickelt, wenn das familiäre bzw. soziale Umfeld diese Entwicklungen unterstütze. Werde die Inszenierung dieses Wollens aber behindert und eingeschränkt - z.B. Durch übermächtigen Willen Anderer, durch repressives anderes Wollen, könne dies zu Belastungen, Frustrationen, negativen Emotionen, psychophysiologischen Überforderungs- und Stresserlebnissen führen, die potenziell pathogen seien oder Einschränkungen der Persönlichkeitsentwicklung bedeuten könnten. Dies geschah und geschieht leider immer noch in der Sozialisation von Frauen besonders häufig (*de Beauvoir*), was aber auch Reaktanz auslösen kann.

Willensäusserungen von Kindern, Jugendlichen müsse, so *H. Petzold*, durch positive Emotionen der Ermutigung und durch Bestärkung eigenen Wollens vermittels der Ermöglichung erfolgreichen Handelns und gelingender Willenskoordinationen Spiel- und Handlungsraum gegeben werden, um überangepasste Unterwürfigkeit oder überschüssende Reaktanz zu vermeiden. Psychologische Willenspathologien wie Willensschwäche, Entschlusslosigkeit, Unentschiedenheit usw. könnten dann verhindert werden. Diese Erfahrungen würden in Prozessen komplexen Lernens - kognitiv-emotionalem, volutiven, sozial-kommunikativem Lernen (siehe Kapitel 3.1.) - durchlebt und mnestisch festgehalten. Solches Willenslernen mit seinen kognitiv-emotionalen Begleitphänomenen fördere nachfolgende Willensarbeit, ja forme die gesamte menschliche Persönlichkeit, die sich in ihren Lebenserfahrungen mit Andern und mit sich selbst, mit ihrem Denken, Fühlen, Wollen und Handeln immer vertrauter werde: Durch Reflexionen, Koreflexionen mit relevanten Anderen und Metareflexionen. Menschen entwickelten Perspektiven und Metaperspektiven und könnten dadurch ihr Selbst im Sinne

der antiken Lebenskunst und Gemeinwohlverpflichtung (*Hadot*) immer bewusster gestalten. Dadurch könne eine Qualität der Reflexivität und des Erspürens von einer Tiefe und Differenziertheit im eigenen Willensgeschehen gewonnen werden, die im Integrativen Ansatz als „Metawillen“ bezeichnet wird.

Persönlichkeit entfaltet sich aus der Sicht des Integrativen Ansatzes im Zusammenwirken genetischer Anlagen und Einwirkungen aus biopsychosozialökologischen Einflussphären wie Enkulturation und Sozialisation. Selbst, Ich und Identität als Dimensionen der Persönlichkeit, als Ausfaltungen des Leib-Subjektes bzw. Leib-Selbstes in den enkulturativen und sozialisatorischen Prozessen verleiblichter Welterfahrung und narrativer Selbstgestaltung stünden in einem Gesamtprozess, in einer Entwicklung über die Lebensspanne, in der sie die Chance zu persönlichem Wachstum, zum Gewinn "persönlicher Souveränität als ausgehandelter" gewinnen. Das Ich wird hier als Gesamtheit aller im Zustand der Vigilanz [*vigilantia* = Wachheit, Schlauheit, Anm. d. A.] aus dem Leibselbst emergierenden "Ich-Funktionen im Prozess" gesehen. Es ist das "Selbst in actu" in Form von leibgegründeten Ich-Prozessen. Es werden "primäre Ich-Funktionen" (bewusstes Wahrnehmen, Fühlen, Wollen, Memorieren, Denken, Werten, Handeln) und "sekundäre Ich-Funktionen" (intentionale Kreativität, Identitätskonstitution, innere Dialogik, bezogene Selbstreflexion, Metareflexion, soziale Kompetenz, Demarkation, usw.) unterschieden. Man könne auch "tertiäre Ich-Funktionen" als hochkomplexe Prozesse annehmen, wie zum Beispiel soziales Gewissen, politische Sensibilität, philosophische Kontemplation etc. Die Ich-Prozesse können durch Ich-Qualitäten charakterisiert werden: Vitalität/Stärke, Flexibilität, Kohärenz, Differenziertheit bzw. Rigidität, Schwäche, Desorganisiertheit etc.

H. Petzold vertritt zudem die Sicht einer philosophische Therapeutik. Er stellt die persönliche Souveränität jedes Menschen und den Wille zur Freiheit ins Zentrum seiner Überlegungen und führt aus: "Es gilt, den 'Willen zu üben', 'guten Willen' einzufordern und zu fördern und mit dem Reden über die Banalität, dass unser Willen keine absolute Freiheit hat, nicht zu viel Zeit verlieren! Selbstsorge ist als eine Auszeichnung zur Freiheit, die nicht nachlässig gehandhabt werden darf, zu sehen. Es kommt darauf an, aufmerksam zu sein auf sich. Das Instrument hierfür ist die reflexive zur Interpretation und Problematisierung fähige Vernunft. Diese ist allerdings keine kalte Rationalität, sondern eine von feinen, kultivierten Emotionen der Zugewandtheit, Heiterkeit, Gelassenheit geprägte Geistes- bzw. Gemütsverfassung, durch die der Mensch fähig wird, ein liebevolles Verhältnis zu sich selbst (*philautia*) zu gewinnen, eine Achtsamkeit sich selbst

und Anderen gegenüber, ein erfahrenes Lebenswissen, ein Willen zur Freiheit, zu persönlichem Lebenssinn und zur Lebensweisheit - im Therapeutenberuf zu 'clinical wisdom'. In einer solchen Therapeutik liegen bedeutende Unterschiede zur rationalitäts- und pathologiezentrierten Psychotherapie der Moderne, die den Menschen als Mängelwesen orientiert, um ihn richtlinienkonform wieder herzustellen, statt ihn für eine Distanznahme auszurüsten und dazu, sich selbst zu Hilfe eilen zu können. Eine solche Sicht führt auch an die Grenzen des Willens und seiner Freiheit, weil Wille eben nicht verhindern kann, dass Unglück oder Schicksalsschläge eintreten und uns treffen. Aber der Wille bietet die Möglichkeit, Formen des Umgangs mit 'kritischen Lebensereignissen' zu gewinnen.“ (H. Petzold, J. Sieper 2008). Diese Sicht kann und muss meiner Meinung nach weitgehend genauso für die Supervision vertreten werden.

Und so vertritt H. Petzold, dass Souveränität vom Subjekt zugleich erlebt, willentlich geschaffen und engagiert gesichert wird. Sie verdichte sich als das Erleben gleichsam an einem "inneren Ort" persönlicher Sicherheit und Freiheit: als kollektive Erfahrung von Verbundenheit mit Menschen oder auch einer überpersönlichen Zugehörigkeit und schöpferischen Kraft. Ein Ort "persönlicher Integrität", der die spezifische Eigenheit des Eigenen ausmacht, durch die man für Andere ein Anderer ist, der nicht vereinnahmt, dominiert, unterworfen werden darf - und das müsse man wollen! Die aus der monistischen Sicht natürlich an biologische, im Gehirn ablaufenden Prozesse gebundene Idee und Überzeugung des "freien Willens" führe dazu, dass Menschen tatsächlich freier seien. Wir hätten Gestaltungsspielräume durch unsere Möglichkeiten, auf die "präfrontalen kognitiven Einschätzungen" und die "limbischen emotionalen Bewertungen" unserer Repräsentationen einzuwirken und unseren Willen einzusetzen und zu nutzen, um mitzubestimmen, welche Bilder wir in uns haben wollen und welche nicht. Wir hätten - wie bedingt unsere Willensfreiheit auch immer sein möge - Wahlmöglichkeiten, welche Ressourcen wir aktivieren, welche Negativitäten wir hemmen wollten und von welchen inneren Stimmen wir uns leiten lassen. Und H. Petzold fügt zum Schluss das folgende Zitat an:

"Nous sommes condamnés à être libres." (Jean-Paul Sartre 1943)

5. Willensarbeit in der Supervision

5.1. Die Bedeutung der Arbeit mit dem Willen für die Supervision

Im folgenden Kapitel möchte ich die Bedeutung der Willenskraft für die Supervision verorten und verdeutlichen.

H. Petzold schreibt in seinem Beitrag aus der Integrativen Therapie: "Wille ist uns als Lebens-, Welt- und Selbstgestaltung - Selbstgestaltung in schöpferischem Wollen - wieder und wieder evident geworden u.a. als einer der Prozesse in unserem Konzept 'komplexen Lernens'" (*J. Sieper, H. Petzold 2002*) (siehe Kapitel 3.1. diese Arbeit), in dem intentionales/bewusstes und fungierendes/implizites, d.h. nicht bewusstes Lernen zusammenfließen. Willenslernen, das Lernen eines adäquaten Wollens in performanzzentrierten Prozessen ("Man muss die Dinge tun und das Tun erleben, die eigene Wirksamkeit erfahren!" Vgl. *Flammer 1990; Schwarzer 1992*), zählt zu den bedeutendsten Lernerfahrungen und formt die Persönlichkeit." Und, nach *Bieri*, können die Grade der Willensfreiheit durch Nachdenken zunehmen.

Dazu haben wir als Beratende natürlich einen Beitrag zu leisten, wenn es uns um die eigene Souveränität in uns, in unserer Arbeit und die Souveränität unserer SupervisandInnen in der Arbeit mit ihren Klienten und Mitarbeitenden geht. Denn Supervision beinhaltet einen agogischen Aspekt, Lernen spielt eine zentrale Rolle. Und noch einmal sei erwähnt, dass "der Wille unterschiedliche Freiheitsgrade und die Möglichkeit hat, über die Lebensspanne den Spielraum 'bedingter Freiheit' zu erweitern. Wille ist, weil er antizipierte Ziele erstrebt, ein zentrales Agens jeder (therapeutischen) Veränderung, und muss als solches genutzt werden. Wille kann in seinen zentralen Dimensionen: der Entscheidung (Dezisionalität), Umsetzung (Konversion) und der Durchhaltekraft (Persistenz) geübt und gestärkt werden. Als SupervisorInnen haben wir den Auftrag, einen Beitrag zur Förderung von Kompetenz und Performanz unserer SupervisandInnen zu leisten. Sowohl der Erwerb von Fähigkeiten wie auch das Üben und Erarbeiten von Fertigkeiten hat mit Willen zu tun, braucht einen Willensimpuls, um sich verbessern, um neu Gelerntes etablieren und konsolidieren zu können. Lernen heißt verändern. Nach *H. Petzold* durchläuft Wille eine Entwicklung, bei der wesentliche Entwicklungsschritte über die Reifungs-Prozesse des vierten Lebensjahres (mit ihrem massiven pruning von Neuronen) hinaus auch noch in der Pubertät und Adoleszenz geschehen müssen. Durch die virulenten Entwicklungsprozesse des Gehirns im

Jugendalter - etwa was die Umstrukturierung präfrontaler Strukturen betrifft - werden bei allen dadurch ausgelösten Krisen und Problemen auch psychische Entwicklungen möglich, die das Willensgeschehen massiv beeinflussen: Abschätzen multikausaler Zusammenhänge, weitgreifende Antizipationsmöglichkeiten, Verständnis für Werteentscheidungen, (durch Übung) wachsende Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten, Differenzierung in der Devisionalität, Persistenz in der Verfolgung von Zielen, erhöhte Frustrationstoleranz und Bedürfnisaufschubung - alles Fähigkeiten, die ohne neu erworbene Willensqualitäten aufgrund gewachsener zerebraler Leistungsfähigkeit nicht möglich wäre. Auch nach der Adoleszenz hält die Entwicklung präfrontaler Strukturen an, und die Willensentwicklung lässt sich bis ins junge Erwachsenenalter hinein verfolgen. Dass zum Willen auch das Denken gehört, ist einsehbar, dass es um Ziele geht und damit um "Zukünftiges" auch. Dass man etwas dabei fühlt, wenn man "von ganzem Herzen" oder "mit aller Kraft" etwas will und dass man dafür "etwas tun muss", "handeln" muss, das ist eingängig, und damit wird begriffen, dass der Willen eine Gesamtwirkung (Synergem) ist, die Willensarbeit also an vielen Punkten angreifen muss: Durch Denken (Vorsätze, mentales Probe-Handeln), durch ein Sich-Motivieren und durch konkretes Tun. Schliesslich ist es logisch, dass man am besten Problemlösungen mit Aufgaben anfängt, die man schaffen kann, und sich eine Umgebung sucht, in der das besonders gut geht." (H. Petzold, J. Sieper 2007) Aus therapeutischer Sicht kann gesagt werden, dass es notwendig wird, willensbezogene Kompetenzen zu fördern durch Schärfung der Selbstwahrnehmung, die Untersuchung der Motive, die Beobachtung des Willensverhaltens mit Blick auf die Zielplanung und Zielrealisierung; weiterhin wird es erforderlich, willensbezogene Performanzen zu unterstützen bei Entscheidungspraxen, Zielantizipationen und Durchhaltevermögen so wie im Wahrnehmen und Handhaben der Begleitumstände bei Willensprozessen. Ein performanzorientiertes Experimentieren mit Wille und Gegenwille als intentionaler und reflektierter Reaktanz (reflektierte Reaktanz heisst die Fähigkeit, zum reaktiven Moment Distanz zu nehmen, die Situation, Motive, Folgen abzuwägen, um dann die Kraft der Reaktanz zur Wahrnehmung eigener Interessen und Rechte als Willensentschluss und Willensaufgabe gezielt und strategisch einzusetzen, einen "Willen zur Selbstbehauptung" zu entwickeln, Assertivität für sich und seine Mitmenschen (Zivilcourage) praktizieren zu können oder ein 'Nichtwollen' gegenüber Unrecht), mit Zielfindungen, Antizipationen, Entscheidungs- und Umsetzungsaufgaben, und ein kognitives und emotionales Unterstützen der Durchhaltekräfte gehört zur Willensarbeit." (H. Petzold 2007). Da die oben angeführte Aussage weder eine explizit

kurative noch eine explizit pathologisch ausgerichtete Haltung vertritt, kann sie ganz genauso für die supervisorische Arbeit im Einzelsetting oder mit Teams an Willensthemen wie Motivation, Entscheidungsfähigkeit, Durchhaltevermögen etc. geltend gemacht werden. Auch in der supervisorischen Arbeit gilt es, Willensprozesse transparent und handhabbar zu machen, Willensfreiheiten zu befördern und auszubauen, sinnvolle Ziele zu finden und falls notwendig Motivation und Durchhaltevermögen zu bekräftigen!

"Wille und Wollen müssen differenziell mit verschiedenen Gehirnprozessen und ihren emergenten Wirkungen verknüpft werden:

1. mit bewusstseinsfähigen, intentionalen, kortikalen bzw. präfrontalen Planungs- und Handlungsprozessen und ihrer kognitiven Einschätzung (appraisal)
2. mit unbewussten, bzw. vorbewussten, fungierenden, subkortikalen Gehirnprozessen des emotiven limbischen Gedächtnis- und Bewertungssystems (valuation, amygdaloide Ereignisklassifizierung)" (H. Petzold, J. Sieper, 2008)

Auf dem Boden solcher Hirnprozesse entsteht laut H. Petzold das subjektive, bewusste Erleben von Willen oder Wollen im aktuellen Vollzug des Handelns oder aktualisiert im Erinnern und in der Reflexion solcher bewussten oder nachträglich bewusst gewordenen Willensintentionen und -handlungen. Willensgeschehen in seinen Motiven, als Vorsatz und Handlung, sei immer in vergangene und aktuelle soziokulturelle Kontexte eingebunden und mit biographischem Entwicklungsgeschehen (der Willenssozialisation und ihren Inhalten) verbunden, ja vielfach von diesem bestimmt. Der volitionale Prozess werde unbewusst initiiert, aber die bewusste Funktion könne stets noch das Ergebnis kontrollieren. Es könne ein Veto gegenüber der Handlung einlegen. Die unbewusste/vorbewusste Volition - er spricht hier von "Prävolitionen", um den Unterschied zu den "bewussten Volitionen" zu kennzeichnen - können mit einer Affirmation bestätigt werden, wenn sie zu Bewusstsein kommen. Und solche Wahrnehmungen von "Willensregungen" und die Veto-Interventionen des Bewusstseins können geübt werden und werden ja in Entwicklungs-, Sozialisations- und Erziehungsprozessen ganz selbstverständlich trainiert. „Wirkliche, umfassende Willensfreiheit wird damit aber nicht gewonnen, zumal die Bedingungen (z.B. Erregungsniveau) für die Kontrollmöglichkeiten natürlich an Grenzen kommen - von den externalen Begrenzungen von Willensabsichten und -handlungen gar nicht zu sprechen." (H. Petzold 2007) Auch dies Inhalt supervisorischer Arbeit.

Und konkret kann ebenso die folgende Ausführung von H. Petzold zu zentraler Gültigkeit gelangen, wenn wir über die Bedeutung des Willens für die supervisorische

Arbeit nachdenken: "Wissen über mich selbst, über mein 'Selbst', gewinne ich, wenn ich mich bemühe, mich in meinen verschiedenen Seiten (*Bakhtin*) und mit meinem kulturellen Hintergrund mehr und mehr kennen- und verstehen zu lernen, wenn ich mein Denken, Fühlen, Wollen und Handeln mit Anderen in der Welt differenziell zu erfassen suche. Indem ich so ein Bild/Bilder von mir gewinne, entsteht eine 'theory of my mind', ein metakognitiv gegründetes 'Modell meiner selbst'. Und wenn ich bewusst an der Gestaltung dieses 'Bildes meiner selbst' als einer 'gestaltbaren Identität' arbeite, wenn ich 'an mir arbeite', dadurch, dass ich 'mich selbst zum Projekt mache', mein 'Selbst als Künstler und Kunstwerk' Prozesse initiiert, in denen es sich erfahren kann, bewusst entschiedene, d.h. gewollte Entwicklungen vorantreiben kann, (auch wenn die Areale des Unbewussten dabei immens bleiben), dann gewinne ich in diesen Prozessen ein 'Metawissen' über mich selbst. Ich gewinne an persönlicher Souveränität (als eine mit Andern ausgehandelter), und es erweitert sich der Freiheitsraum meines Willens und Wollens. Es wächst damit meine relative Willensfreiheit, meine Fähigkeit, meinen Willen zu nutzen und mein Wollen zu steuern, kovolitiv zu koordinieren und zu verantworten. Es ist damit auch anzunehmen, dass meine nicht-bewussten Willensstrebungen (Impetus des Wollens; Aktivierungspotentiale) auf meine mnestisch archivierte und 'dokumentierte' Willensarbeit zurückgreifen, so dass eine Zurechenbarkeit gegeben ist, weil ein fungierender 'Metawille' entstanden ist. Insgesamt wächst mit meiner Bewusstheit und den Freiheitsgraden meiner Willenskompetenz und -performanz meine Verantwortlichkeit: meinen Mitmenschen gegenüber, meiner Lebenswelt gegenüber, mir selbst gegenüber." (*H. Petzold 2007*)

Dazu gehört die folgende Definition von Metawillen:

"In systematischer Beobachtung und Reflexion des eigenen Wollens und Willens in verschiedenen Kontexten und bei Aufgaben unterschiedlicher Komplexität lernen Menschen ihren Willen in einem Umfang und Masse kennen und nutzen, den man als Metawillen bezeichnen kann. Unter Metawillen verstehen wir ein reflektiertes, grundsätzlich 'vielfältiges Streben' des Menschen nach Selbst- und Weltgestaltung, also keine Zentralinstanz! Wille bzw. Metawille werden über die gesamte Lebensspanne hin durch Enkulturations- und Sozialisationsinflüsse geformt und durch den 'Umgang mit sich selbst und Anderen' und die 'Arbeit an sich selbst' kultiviert. Sie gewinnen dabei differenzierte Qualitäten der Selbststeuerung und der Kovolition als Fähigkeit der Abstimmung und Synchronisation mit dem Willen Anderer, Qualitäten, die sich durch eine hinlängliche Konsistenz und Klarheit des Wollens (voluntative Unität) bei handhabbarer Vielfalt des Wollens (voluntative

Plurizität) auszeichnen. Die mehrperspektivische Betrachtung dieses Geschehens und seine Reflexivität auf unterschiedlichen Ebenen, die letztlich ein 'Anders-Wollen' ermöglicht, kennzeichnet Metawillen." (*H. Petzold 2007*)

Gelingt es uns, als SupervisorInnen mit diesem Wissen mit Menschen zu arbeiten, so *H. Petzold*, leisten wir einen Beitrag zu Humanität und Hominität, unterstützen wir Menschen auf ihrem Weg in ihre eigene Souveränität und somit Menschen in Teams zu fundierter Kollegialität und fördern wir Konvivialität und Ko-kreativität.

Eine weitere zentrale Aufgabe von Supervision ist es, eine Steigerung der Effizienz der Institution oder Organisation im Sinne ihrer Aufgabenstellung zu erreichen. Zielerreichung hat mit Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen und Durchhaltevermögen zu tun, alles Willensfunktionen. Es geht darum, vorhandene Überlegungen und Emotionen transparent zu machen, zu erkennen und zu handhaben. Darin spielt der Wille und das verschiedene Wollen Einzelner eine wichtige Rolle, das Aushandeln der Freiheitsgrade der Willen des Einzelnen und deren Handlungsspielräume. Es gilt hier, die Kultur des Wollens zu beleuchten und zu erörtern. Insbesondere in konflikthaften Situationen in Teams, Organisationen, zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden usw. Aus supervisorischer Perspektive sind Veränderungsprozesse einerseits auf der Ebene der Wahrnehmung, der Deutung und der Bewertung von Situationen, also von emotionalen Wertungen und kognitiven Einschätzungen möglich. Supervision bewirkt hier Veränderungen, indem Motive geklärt, Wahrnehmungen und dazugehörige Emotionen aufgedeckt und beleuchtet werden und in Ko-respondenz reflektiert und metareflektiert werden. Andererseits stehen uns verschiedene Techniken zur Verfügung, wie wir in supervisorischer Arbeit die Performanz der SupervisandInnen z.B. durch Rollenspiele verändern, verbessern und so neue Handlungs- und Willensmuster einschleifen können. Wir befinden wir uns hier auf der Ebene neurobiologischer Willensprozesse. Nach Johann Wolfgang von Goethe: "Es ist nicht genug zu wissen, man muss auch anwenden. Es ist nicht genug zu wollen, man muss auch tun." Wollen wir Menschen in Veränderungen ihres Wahrnehmens, Deutens, Bewertens, Handelns begleiten, zu Prozessen in ihrer Lebensgestaltung beitragen, kommen wir um die Fragen des Willens nicht herum. Für *Rank* ist der Wille "primäre Ursache des Handelns". Der Wille sei eine kreative Ich-Funktion. Er habe, so *Rank*, die Kraft, das Ich zu formen und das Selbst kreativ zu gestalten.

Supervision hat aber auch einen unmittelbaren Einfluss auf Entscheidungen. Wie sind die Entscheidungen unserer SupervisandInnen getragen? Wie wird in dem

supervidierten System mit Verantwortlichkeiten umgegangen? Verantwortlichkeit, so *H. Petzold*, kann als cerebrale Gesamtfunktion und die in ihr mnestisch archivierten willenssteuernden Werte betrachtet werden. Diese seien Resultat einer fungierenden und intentionalen Wissensbildung in sozialisatorischen und edukativen Prozessen und somit persönlichkeitsbildender Erwachsenenbildung, zu der Supervision auch gehört, da ein Aspekt davon das Enlargement und die Förderung von Kompetenzen beinhaltet. Somit haben wir als SupervisorInnen auch den Auftrag, an der Kultivierung und Etablierung eines gewissenhaften Metawillens einen Beitrag, im Sinne einer gesellschaftlichen Optimierung "Gewissensarbeit" zu leisten und somit angemessene Entscheidungen zu fördern. Oder nach Marie von *Ebner-Eschenbach*: "Sei deines Willens Herr und deines Gewissens Knecht". Auch mit schwierigen Entscheidungsprozessen kann Supervision Unterstützung bieten. Es kann aus gegebenenfalls vielfältigen Motiven ein dominantes Motiv prägnant werden oder bewusst ausgewählt werden. Der supervisorische Prozess kann mittels Begleitung und Bewertung, allenfalls mittels dem Zurverfügungstellen von Informationen und durch Beratung zur Absicht oder Zielintention führen, die dann unter supervisorischen Begleitung zur Entscheidung kommen und umgesetzt werden kann. Die SupervisandInnen müssen allenfalls weiter supportiv gestärkt werden, der Durchhaltewillen muss allenfalls weiter unterstützt werden. Hier sind Imaginationen von antizipierten Zielen ein wichtiges Instrument. Im Hintergrund steht, laut *H. Petzold*, die Vorannahme, dass das menschliche Verhalten einen aktiv-kreativen Charakter habe und nicht nur retrospektiv oder aspektiv bestimmt werde, sondern auch prospektiv durch Antizipationen, Absichten, Ziele, Pläne, Befürchtungen, die Modelle des Zukünftigen als Attraktoren schaffen, Kommendes vorweg nehmen, für das Entscheidungen in der Gegenwart getroffen werden müssen und gegenwärtiges Handeln als Umsetzung bzw. Umsetzungsvorbereitung notwendig wird, womit es einem Plan unterworfen werde. *H. Petzold* geht von komplexen, mnestischen Aufzeichnungen aus, von exterozeptiv wahrgenommenen Szenen, Atmosphären, und den von ihnen ausgelösten innersomatischen Reaktionen, die nebst den leiblichen Reaktionen auf das Aufgenommene erfolgen. Das alles werde holographisch informational gespeichert und biete damit die Grundlage für die Möglichkeit, in komplexer Weise zu antizipieren und dies auch zu memorieren. Das episodische Gedächtnis zeichne auch Prospektionen auf und schaffe damit eine bewusstseinsfähige Zeitstruktur, in der erst ein exzentrisches Selbst möglich wird, ein bewusstes Subjekt, das sich seines Bewusstseins bewusst werden und sich eine Zukunft entwerfen kann. Damit sei auch ein Intentionsgedächtnis gegeben, das

z.T. höchst komplexe Prospektionen, Antizipationen, Zielstrukturen als Ergebnisse aktual motivierter Planungs- und Entwurfsarbeit aufzeichnen könne. *H. Petzold* vertritt, dass wir aber auf diese Weise erst die Basis erhalten für die Ausbildung differenzierter Willensintentionen und die Chance, Verhaltensmöglichkeiten antizipierend zu selektieren, um solche Auswahl dann bei eingetretener Zukunft durch erneute Willensentscheide und -handlungen zu bestätigen. "Solche prädezisionalen Intentionen erschliessen damit ein hohes Mass an Freiheitsgraden. Es finden sich bei menschlichen Willenshandlungen als Umsetzungen von Entscheidungen folgende, mögliche Strategien:

- "Flexibilität und Reizentbundenheit"
- "Unterdrückung von Automatismen und Gewohnheiten"
- "Impulsunterdrückung und Selbstkontrolle"
- "Selbstreflexion und metakognitive Steuerung"

So fördern wir eine bedingte Willensfreiheit als antizipatorische Handlungssteuerung und unterstützen damit eine Expansion der Freiheitsgrade des Verhaltens. Denn wenn diese Funktionen gekräftigt werden, ist die Konsequenz, dass die Verhaltensselektion nicht mehr ausschliesslich durch die aktuelle Reizsituation, sondern durch repräsentationale Zustände (Ziele, Erwartungen, Bewertungen) determiniert wird. Es geht um Wege permanenter, persönlicher Entwicklung, um die fundamentale Erfahrung der Arbeit an sich selbst und der konstruktiven Auseinandersetzung mit den Andern im Kontext unserer Lebenswelt und unserer mitmenschlichen Beziehungen, Wege, die zu einer Kultur inneren und äusseren Friedens und herzlicher Verbundenheit zwischen Menschen führen sollen" (*H. Petzold, J. Sieper* 2007).

Diese "antizipatorische Verhaltenssteuerung" erfordert laut *H. Petzold* systematische Antizipationsarbeit. Auch diese kann im supervisorischen Kontext meiner Meinung nach gut mittels Metabeobachtung und Metareflexion geleistet werden. *H. Petzold* geht von der Erfahrung aus, dass exterozeptive und propriozeptive Wahrnehmungen in komplexer, vernetzter (holographischer) und modalspezifischer Weise aufgenommen, abgespeichert und repräsentiert werden und dass komplexes Wahrnehmungserleben deshalb auch in dieser ganzheitlichen und differenzielleren Weise memoriert und mnestisch durch spezifische "Trigger" als mentales Geschehen aktualisiert wird. Das könne in einer sehr grossen Erlebnisdichte geschehen. Diese Fähigkeit zu "komplexen Vorstellungen" machen wir uns in der Willensarbeit zunutze. Bei Willenshandlungen müssen wir auch Repräsentationen von Volitionserfahrungen aufrufen, um mit ihnen arbeiten zu können. Auch Vorstellung von Vorstellungsprozessen, d.h.

Metarepräsentationen sind wichtig. Mnestiche Repräsentationen sind Aufzeichnungen von verarbeiteten Wahrnehmungen - seien sie nun von bildlicher oder akustischer Gestalt, kinästhetischer oder olfaktorischer Art, ein komplexer szenischer Rahmen oder von atmosphärischer Qualität - wobei die Reaktionen auf das Wahrgenommene und das Verarbeiten der Wahrnehmungsinformation (Ordnen, Kategorisieren der Erfahrung, bewertende Prozesse, sprachliche Kodierung) in einer solchen Repräsentation mit enthalten sind. Es handelt sich bei Repräsentationen also um den Niederschlag im Gedächtnis von vielfältiger, "differenzieller Wahrnehmungs- und Prozessinformation, d.h. von organisierter, bzw. strukturierter Information auf Niveaus von unterschiedlicher Komplexität. Mit der Imaginationsarbeit, eine der Interventionstechniken, die uns in der supervisorischen Arbeit zur Verfügung steht, können wir einen optimalen "Aufforderungscharakter" ("affordances") und die besten Handlungsmöglichkeiten ("effectivities") herstellen. Ziele werden also prospektiv vorbereitet, indem sie mental schon erfolgreich realisiert werden. Das stärkt Motivation und Zuversicht und schafft ein "Vorbahnen" der in der Realisierung tatsächlich zu erbringenden Willensleistung, die gelingen muss. Die "Macht der inneren Bilder" (Hüther 2008) ist beträchtlich. Ihre motivierende und handlungssteuernde Kraft kann in supervisorischen Prozessen gut genutzt werden.

In Bezug auf Entscheidungsmöglichkeiten des Einzelnen und der Teams erläutert *H. Petzold* weiter, dass Systeme komplexer Organismen in aller Determiniertheit ihrer Programmierungen einen gewissen "secteur de liberté" ermöglichen, einen Bereich oder Bereiche, in denen Freiheitsgrade spielen können. Willenshandlungen basieren offenbar auf inneren Repräsentationen der zukünftigen Effekte und Ziele des eigenen Verhaltens sowie auf Bewertungen dieser Zielzustände im Lichte von Überzeugungen, Präferenzen, Wünschen und Motiven. Zielrepräsentationen, Bewertungen und Antizipationen beruhen letztlich auf kausaldeterminierten Hirnprozessen. Bewertungsprozesse von Willenserfahrungen bzw. -handlungen - und in solchem evaluativen Geschehen kommt natürlich immer ein gewisses Mass an Exzentrizität zum Tragen - ermöglichen zunehmend erschliessbare Freiheitsgrade im Handlungsspektrum, so *H. Petzold*. "Wir wissen, dass sich Willenshandlungen durch einen immensen Zuwachs an Freiheitsgraden auszeichnen, insofern sie nicht in starrer Weise durch Reize ausgelöst werden, sondern durch mentale repräsentierte Ziele und antizipierte Bedürfnisse determiniert werden. An die Stelle der Vorstellung eines unverursachten Verursachers tritt die Konzeption eines autonomen Agenten, dessen Verhalten in dem Sinne selbstdeterminiert ist, dass es durch

antizipierte Handlungseffekte und mental repräsentierte Ziele determiniert ist. "(*H. Petzold* 2007) Das heisst für die supervisorische Arbeit, dass wir mit SupervisandInnen zielorientiert und kreativ in Bezug auf mögliche Lösungen, Wege, Veränderungen und Ziele antizipatorisch und prospektiv arbeiten müssen.

Für Supervision ist es zentral, sich ein Bild über die Diskurse zu machen, in denen sich der Supervisand, die Supervisandin bewegt. Dazu gehören natürlich die Themen der Macht und Ohnmacht und somit Willensthemen wie Mitbestimmung, Gestaltungsspielräume, Umsetzungsmöglichkeiten eigener Ideen, oder aber die Begrenztheit dieser Aspekte und den Umgang des Supervisanden, der Supervisandin mit dieser Begrenztheit. Ebenso wird es wichtig, die Kultur, wie Entscheidungen gefällt, wie Entscheide getragen werden und wie die Kooperation im Team bezüglich der Umsetzung und dem Tragen gemeinsam getroffener Entscheidungen erfolgt, zu untersuchen. Dabei wird die Fähigkeit, den eigenen Willen mit dem Wollen Anderer in Prozessen der Abstimmung und des Aushandelns kovollativ zu koordinieren und zu synchronisieren, geübt und kann sich als Haltung des Einzelnen und als "common sense" in der Teamkultur etablieren. Die Willensforschung zeigte, "dass die Freiheit zu Entscheidungen im Arbeitsleben mit dem Gefühl von Glück verbunden war, wobei Freiheit im Sinne von Libertinage nicht mit Glück korrelierte, und dies bei Arbeitern wie bei Angestellten." (*Kornhuber und Deecke in H.Petzold und J. Sieper* 2007)

Es geht nach *H. Petzold* in der Supervision darum, "den Willen als dynamisches Geschehen zwischen Menschen in Institutionen und Organisationen aufzudecken", also Willensdynamiken innerhalb von Teams, Gremien, Unternehmen oder Institutionen sichtbar, handhabbar, fassbar und prägnant zu machen, sodass Optionen erarbeitet werden können, wie ein Supervisand sich innerhalb der bestehenden Kultur "seiner treu" bleiben und souverän handeln kann. Des Weiteren geht es darum, die Begrenzungen des Willens Einzelner, Teams oder Gruppen aufzudecken und zu beleuchten", d.h. wir benennen Ohnmacht und Handlungsbegrenzungen oder -unfähigkeiten aufgrund institutionaler oder organisationaler Strukturen und Rahmenbedingungen vorerst als Gegebenheiten, um dann Optionen und Veränderungsmöglichkeiten zu sichten. Hier spielen machttheoretische Überlegungen eine wichtige Rolle. Laut *H. Petzold* müssen Diskurse in Ko-respondenzprozessen sichtbar gemacht werden, um Konsens, bzw. Konsens über Dissens bezüglich des Wollens der verschiedenen Beteiligten zu finden. 'Vernunft und Wahrheit sind nämlich vielstimmig' (*Derrida*) und ermöglichen vielfältigen Willen und mannigfaltiges Wollen. (*H. Petzold, J. Sieper* 2003)

Wo immer unsere SupervisandInnen arbeiten, sind sie Teil einer höchst spezifischen Kultur, in der sie sich bewegen. Und sie prägen und steuern bis zu einem gewissen Grad die Kultur, bzw. die kulturellen Wertungen einer Institution oder Organisation zugleich, je nachdem, welche Funktion, welchen Status sie innehaben und in welcher Rolle sie handeln. *H. Petzold* definiert Kultur als ein

"für soziale Gruppen kennzeichnendes Phänomen. Es gründet in einem kulturellen Raum/Feld mit seinen Grundbeständen (Bevölkerung, Territorien, Landschaften, Sprache) und Dokumenten (Monumente, Archivalien, Literatur usw.) und begründet diesen Raum/dieses Feld zugleich durch Emergenzphänomene. Diese kommen aufgrund kulturschaffender Prozesse von sozialen Gemeinschaften und Gruppen, aber auch von Individuen als Mitgliedern solcher Gruppierungen zustande. In diesen Prozessen emergiert 'Kultur' als 'Qualität' mit spezifischen Qualitätsmerkmalen aus der Matrix der vielfältigen Konnektivierungen von mental repräsentierten kulturellen Mustern/Schemata, Mikrophänomenen, wie sie sich in Bewertungs- und Attributionsprozessen oder Handlungsrouninen zeigen, mit kulturellen Stilen und Strömungen sowie durch Verbindungen zu der Hypermatrix der umliegenden Kulturen und den zwischen ihnen stattfindenden Austausch- und Attributionsprozessen. Kultur wird als solche innerhalb und ausserhalb des Raumes/Feldes wahrnehmbar. Der Kulturbegriff kann vielfältig verwendet und spezifiziert werden (vgl. *H. Petzold* 1998a, 312). Immer aber beinhaltet er ein 'synergetisches Moment'. Er führt Elemente zusammen zu einem übergeordnetem Ganzen. [...] Stile und Strömungen als kollektive sozial/mentale Repräsentationen machen das 'Eigene' einer Kultur prägnant und sensibilisieren damit für das andere, im Nahraum angrenzende oder für distante, für bekannte oder fremde Kulturen" (*H. Petzold* 1999r).

Das heisst, wir müssen klären, welche Haltungen, Werte, welche komplexen sozialen Repräsentationen diese spezifische Kultur vertritt, wie diese unsere SupervisandInnen in ihrer Motivation, ihrer Loyalität zum Unternehmen, in ihren Entscheidungen prägt und wie diese Kultur ihr Wollen "einfärbt". Wir müssen schauen, wie mit anderem Wollen umgegangen wird, mit offener Widerrede. Hat ein Eigenwille Chancen, in dieser Kultur etwas zu bewegen oder ist dies unerwünscht oder gar unerlaubt? Wie wird mit Widerstand umgegangen top-down oder bottom-up? Diese Arbeit liefert Orientierungshilfen, definiert den Spiel- und Handlungsraum und es können in Ko-respondenz neue Lösungen entstehen, weil die Rahmenbedingungen fassbar werden.

Und der Wille steht natürlich mit der ethischen Dimension, die der Supervision zugrunde liegt, in engem Zusammenhang. Mit der ethischen Perspektive, die immer wieder die Fragen nach dem "guten Willen" (*H. Petzold 2007*) aufbringen muss und soll - und zwar bei uns als SupervisorInnen, in der beratenden Arbeit und im willentlichen Handeln der SupervisandInnen. "Das Wollen der Würde der Anderen, das soziale Engagement und die Praxis von Intersubjektivität schlagen sich in empirischen Untersuchungen nieder, sind lehrbar und werden weitergegeben!" (nach *H. Petzold, J. Sieper 2003*). Die "client dignity" hängt unlösbar mit dem Respekt (*Sennet 2002*) vor dem Willen des Anderen, hier des SupervisandInnen und dem Klientensystem zusammen.

Der "informed consent" ist die Grundlage jeder Arbeit mit SupervisandInnen und bedarf des Entschlusses beider Seiten, das Arbeitsbündnis einzugehen. Somit ist die supervisorische Beziehung als erstes von einem Willensakt beider Seiten geprägt. "Veränderungen von Denken, Fühlen und Handeln, Haltungen und Verhalten - und darum geht es im Wesentlichen in Psychotherapie, Soziotherapie und Pädagogik (und in der Supervision, im Coaching, Anm. d. A.) - ist in der Regel nicht ohne jene eigenartige Kraft zu erreichen, die als 'Wille' bezeichnet wird. Persönliche Veränderung und Leistung braucht Wollen und manchmal den Willen, nicht zu Wollen, was besondere Willenskraft erfordert" (*H. Petzold 2004*). Wille und persönliches Wollen sind im Arbeitskontext ständig wichtig: um kooperieren zu können, um zu Entscheidungen zu kommen, um eine getroffene Entscheidung umsetzen und durchtragen zu können. In Teams und sozialen Netzwerken wird auch kollektives Wollen gebraucht, damit Teams handlungs- und entscheidungsfähig sind. Oder wie ein englisches Sprichwort sagt: "Wenn der Wille da ist, sind die Füße leicht".

Willensarbeit, Arbeit an der Entwicklung und Handhabung des eigenen Willens zur Verwirklichung der eigenen Souveränität, zur strategischen Selbstführung und zum wertegeleiteten Engagement für das Gemeinwesen und Gemeinwohl stellt sich jedem Menschen als lebenslange Entwicklungsaufgabe." (*H. Petzold 2007*). Der Wille unterstützt den Menschen in seiner Selbstführung. Ist er gut entwickelt und kultiviert in Bezug auf "seine Bewusstheit, seine Entscheidungsklarheit und auf seine Tragkraft" (*H. Petzold, J. Sieper 2003*), führt dies zu einer lebensklugen, besonnenen Haltung in der Selbstführung, ganz im Sinne der "Haltung und Praxis der antiken Seelenführer wie *Seneca, Epiktet, Plotin (Hadot 1969)* und ihre Anleitung zu einer 'Lebenskunst'." (*H. Petzold, J. Sieper 2003*). Dies könnte auch eine Unterstützung in Bezug auf die "Bürde der Verantwortung, mit der Wille immer auch verbunden ist" (*H. Petzold, J. Sieper 2003*),

geben. Wird ein Supervisand in seiner persönlichen Souveränität bekräftigt, bekommt er eine sorgsame und aufmerksame Haltung sich selber gegenüber und ist sein Handeln in einer guten Standfestigkeit und Selbstsicherheit begründet, können wahrscheinlich viele Themen wie Burnout, Motivationsschwächen, Unsicherheit in Entscheidungen usw. abgepuffert und unterfangen werden. Gelingt es uns als SupervisorIn, im Korrespondenzprozess in unserer Souveränität zu sein, mit Motivation und Engagiertheit für ein gutes Gelingen des Supervisionsprozesses Hand zu bieten, mit "gutem Willen" arbeitet, dienen wir als Modell (*Banduras*) dafür, was ein gut entwickelter Wille sein kann.

5.2. Praktische Arbeit mit dem Willen in der Supervision

Zu Techniken finden sich auf dem Markt vielfältige Tool-, Skills- und Methodensammlungen. Für uns als SupervisorInnen ist es von zentraler Bedeutung, eine gute Passung zwischen dem aktuellen Thema, an dem gearbeitet wird und der gewählten Interventionstechnik zu finden. Der Integrative Ansatz stellt mit seinen kreativen Medien eine breite Palette erprobter und theoretisch gut fundierter Interventionstechniken bereit. Im Folgenden habe ich versucht, exemplarisch einige „Tools“ für die supervisorische Arbeit in Bezug auf Willenthemen zusammenzutragen. Diese Ausführungen haben somit keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Hilfreich bei Themen rund um den Willen sind zu Beginn sicher die Strukturierungsinstrumente wie Aufmerksam-Machen, Wiederholen, das Umkehren von Aussagen ins Gegenteil, die Arbeit an sprachlichen Äusserungen ("ich kann einfach nicht...", "Die Firma will...", "Ich schaffe das nie...", etc.), um so Attributionen, Kontrollmeinungen und Ansätze von Willenskulturen herauszuarbeiten.

An dieser Stelle ist es auch spannend mit den Modalverben zu arbeiten und unsere SupervisandInnen auf ihren Sprachgebrauch aufmerksam zu machen, mit den Verben zu spielen. Ob ich etwas darf, muss, soll, kann oder will, das ist schliesslich ein grosser Unterschied!

Für die Motivationsarbeit kann das Bild des Lebensgefährts von *H. Petzold* (*H. Petzold* 2007 S.305) etwas abgeändert verwendet werden. Der Wagen wird gezeichnet und dann wird mit den SupervisandInnen geschaut, welche Kräfte als Attraktoren figurieren, also Ziele attraktiv machen, welche Aspekte der Zielerreichung die Motivation erhöhen können. Diese werden imaginiert und antizipiert. Als Generatoren werden die aktuellen Antriebskräfte betrachtet und gemeinsam wird geschaut, wie diese verbessert

werden könnten, dies auf eine durchaus konkrete Art, indem das leibliche Befinden thematisiert wird, die Arbeitsplatzumgebung, die Ernährung, aber auch das soziale Netzwerk, das die SupervisandInnen umgibt, usw. Als Propulsoren werden früher gemeisterte Herausforderungen ähnlichen Ausmasses untersucht und es wird gemeinsam auf den Erfolg zurückgeblickt. So werden bei den SupervisandInnen gute Assoziationen geweckt und ihr Selbstvertrauen wird gestärkt ("Stimmt, das habe ich auch schon mal geschafft!")

Bei Entscheidungsfindungen können wir mit SupervisandInnen die verschiedenen Optionen auf grosse Papiere malen, mit Material legen oder mit Figuren stellen. Wir können auch verschiedene Orte im Raum mit den jeweiligen verschiedenen Lösungen "aufladen" und uns mit unsern SupervisandInnen zu den verschiedenen Plätzen stellen, um eine atmosphärische Information über den jeweiligen Lösungsansatz zu erhalten. So können anhand der Wahrnehmungen der verschiedenen Orte die jeweilige Motivation, die jeweils benötigten Anstrengungen, Barrieren und Hindernisse, die Stimmungen und leiblichen Reaktionen, die sich mit den jeweiligen Zielbeschreibungen ergeben, erörtert, genauer gefasset, beschrieben und so nutzbar gemacht werden.

Ist schon eine Entscheidung da, bei der die Umsetzung ansteht, können wir den Zielzustand imaginieren und beschreiben, um so die Motivation und den Durchhaltewillen zu stärken. Der Weg zum Ziel kann beschrieben oder mit Kreide auf grosses Papier aufgemalt werden. Wir können hilfreiche Kräfte oder innere Bilder von unterstützenden Menschen beiziehen und bestärken. Wir können den Weg auch draussen in der Natur ablaufen und verschiedene Gegenstände auf, in, neben den Weg legen, um so allfällige Hindernisse, wichtige Wegpunkte oder weitere Entscheidungsmomente sichtbar und ihren Einfluss auf den Prozess des Supervisanden transparenter zu machen. Mit Rollenspielen werden die Entscheidungsumsetzungen ausprobiert und geübt, schwierige Situationen antizipiert. Ich könnte mir vor der Entscheidungsumsetzung, also beispielsweise bevor Mitarbeitende oder ein Gremium über Entscheidungen informiert werden, auch den Einsatz von Videos vorstellen, damit sich die Supervisandin oder der Supervisand selber sehen und sich so ihrer Wirkung, ihrer Körperhaltung, ihrer Sprache bewusst werden können.

In Teams können Rollenspiele als "Willenstheater" eingesetzt werden, um das Wollen der einzelnen und die sich daraus ergebenden volitiven Dynamiken und Interaktionen im Team sichtbar und bearbeitbar zu machen. Oder es kann ein themenzentriertes Rollenspiel in Bezug auf ein Thema eingesetzt werden, wo keine

Motivation besteht, es Probleme bei der Entscheidungsfähigkeit gibt, die Umsetzung nur zäh gelingt (wie Erich Kästner so schön sagte: "Je üppiger die Pläne blühen, umso verzwickter wird die Tat"), oder zu unterschiedlichen Willensäußerungen in einem Team führt, usw. Mit Power Maps könnten die Machtgefüge, sowohl die förderlichen wie auch die bremsenden Mächte sichtbar gemacht werden, z.B. um Motive zu klären, um Ohnmachtsgefühle fassbar zu machen, um Grenzen der eigenen Handlungsmöglichkeiten zu verdeutlichen, usw. Mit Culture Charts kann die Kultur, die in einem Unternehmen, in einer Institution herrscht, verdeutlicht und sichtbar werden, um so den Spielraum des Eigenwillens klarer umreißen und ausschöpfen zu können. Ebenso sind natürlich kreative Medien wie Ego-Charts, Willenslandkarten, Willenspanoramen, spektrale Entscheidungsbilder, usw. gut einsetzbar. Des Weiteren können wir im Sinne der Identitätsarbeit mit den fünf Säulen arbeiten und sie mit unseren SupervisandInnen auf ihren jeweiligen Willensgehalt hin untersuchen. Wie eigenwillig bewegen wir uns mit unserem Leib? In unseren Werthaltungen? In unseren sozialen Netzwerken? usw.

Und natürlich bietet im Zusammenhang mit dem Empowerment des Willens auch die Karte der inneren Souveränität eine gute Möglichkeit, um den Eigenwillen, die persönliche Willens- und Wahlfreiheit, die Durchhaltekraft, die Entscheidungsfähigkeit zu stärken und zu befördern. Sie kann auch als Empowerment-Strategie für das Selbstcoaching in schwierigen Situationen eingesetzt werden: Die SupervisandInnen könnten in solchen Momenten ihren inneren Ort der Souveränität als Zustand imaginieren und so Kraft für die Bewältigung gewinnen, um für sich eintreten zu können. Ich kann mir auch vorstellen, die Übung mit dem „moment of excellence“ einzusetzen. Hier wird ein Moment des Erfolges visualisiert und auf allen Sinnen präsent gemacht. Anschliessend suchen die SupervisandInnen eine dazu passende Bewegung, die dann einige Male wiederholt und so verankert wird. Es eignet sich gut, dazu Musik zu hören, zum Beispiel „We are the Champions“ von Queen. Diese Bewegung kann vor einem Bewerbungsgespräch oder einem schwierigen Moment wiederholt werden, um so die Erfolgsgefühle wieder zu aktivieren.

Das Empowerment an sich ist ja nach *H. Petzold* schon eine systematische Bekräftigung des Willensentschlusses, für sich einzutreten, die Förderung und Entwicklung des inneren Erlebens und des äusseren Handlungsspielraumes persönlicher Souveränität, also ein Bewusstseinsprozess (kognitive Komponente), eine erlebbare Gefühlsbewegung (emotionale Komponente), zugleich ein Prozess des Entschliessens und der Entscheidungsfindung (motivationale Komponente) und schliesslich der Willensbildung

(volitive Komponente). Dieser Prozess führt in einem Synergieeffekt zu Kompetenzerweiterung und zu Erfahrungen der Umsetzung der Willensentscheidung in Handeln (aktionale Komponente), die eine Vertiefung des Spielraums von Performanz bewirkt.

6. Zusammenfassung und Resümee

Der Wille ist als zentrale antreibende Kraft des Menschen zu sehen, die Veränderungen in Gang setzt, in Gang hält und hilft, diese zu elaborieren und umzusetzen. Im Berufsleben ist das Wollen mit seinen Dimensionen Motivation, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungskraft und Durchhaltewillen in vielen Prozessen von zentraler Bedeutung und steht so auch im Zusammenhang mit Supervision. Wir als SupervisorInnen sollen uns bewusst sein, dass unser eigener Wille und auch der Wille unserer SupervisandInnen durch die eigene Erziehung, durch die vorgelebten Werte und die Haltungen der nahestehenden Menschen um uns herum sozialisiert und enkulturalisiert worden ist. Ebenso ist er aber durch unsere stammesgeschichtliche Prägung geformt. Die Willensfreiheit ist dadurch determiniert. Aber wir haben uns die Illusion des freien Willens bewahrt, die uns sehr nützlich sein kann. In dieser Illusion sind die Spielräume der Veränderung zu sehen, in dem wir mit unseren SupervisandInnen über ihre Ziele, Absichten, Motive und Wünsche sprechen können. Hier können wir sie auf dem Weg in ihre Souveränität begleiten, hier können wir ihre Kraft unterstützen und Ressourcen zugänglich machen.

Daneben ist unser eigener guter Wille als SupervisorInnen aber auch Grundlage für eine aufmerksame, hilfreiche und unterstützende Willensarbeit. Wir müssen uns bewusst sein, dass wir mit unserer eigenen Souveränität, mit unserer eigenen Motivation und mit unserem eigenen Willen, engagiert und fundiert zu arbeiten, eine wichtige Modellfunktion in der Arbeit mit SupervisandInnen inne haben. Seitdem ich diese Arbeit am Verfassen bin, bin ich sehr wach gegenüber meinen eigenen Kindern geworden und auch gegenüber den Menschen, die ich unterrichte. Mir ist noch deutlicher geworden, welche verantwortungsvolle Aufgabe die Erziehung, die Beratung und die Begleitung anderer Menschen ist. Ich habe mich entschieden, sie im besten Willen so gut zu machen, wie ich irgend kann, ohne dabei meine Grenzen zu überschreiten. Diese Herausforderung wird mich noch einige Jahre beschäftigen¹!

¹ *An dieser Stelle möchte ich mich bei all den wichtigen Menschen bedanken, die mich auf meinem Weg hin zu meinem eigenen Willen, meiner eigenen Souveränität und meiner Stärke begleiten. Sie haben meine Motivation, diese Arbeit zu schreiben, unterstützt. Sie haben mich bei Entscheidungen bestärkt, meine Ratlosigkeit ertragen und mich immer wieder ermutigt. Diese Freundschaften sind für mich ein enormes Geschenk und eine Bereicherung in meinem Leben.*

Meine Freundinnen Caroline Ratz und Reni Caluori sind mir jederzeit mit Rat und Tat zur Seite gestanden, haben immer

wieder alles durchgelesen und in fundierter Kollegialität und herzlicher Freundschaft kritische Rückmeldungen gegeben. Monika Ragaz und James Meier hatten immer ein offenes Ohr und ein grosses Herz, wenn ich nicht mehr weiter wusste. Prof. Dieter Rüttimann hat die ganze Arbeit korrigiert und wichtige Fragen dazu gestellt. Dazu hat er mich von meiner Arbeit frei gestellt, damit ich die Seminare besuchen konnte. Die LehrerInnen der Gesamtschule haben monatelang mein Ächzen ertragen, haben Kaffee gekocht und mich aufgemuntert, bis die Arbeit so gestanden ist. Ein solches Kollegium ist Gold wert! Bedanken möchte ich mich auch bei Frau Dr. Eberle Gramberg, meiner Lehrsupervisorin, wahrlich eine grossherzige, weise und hilfreiche Lehrerin, für all das, was ich bei ihr lernen darf!

Meine Eltern haben meine Ausbildung zur Supervisorin finanziell und zeitlich überhaupt erst möglich gemacht, haben auch immer wieder meine Kinder liebevoll betreut und sich nach uns erkundigt. Meine Kinder Léonie und Basil haben mich geduldig ausgehalten, zu spät kochend und müde, nächstelang am Compi sitzend, und waren stets positiv gegenüber meiner Arbeit. Bei Tomas möchte ich mich für seine grundehrliche Gradheit und Eigenheit bedanken, für seinen Eigenwillen und seinen Schalk. Auch er trägt mich mit.

Aus tiefstem Herzen möchte ich mich bei Hans Lamp bedanken, der mich einfach als Mensch auf seiner Liebe und in seiner Wärme mitträgt, ganz da ist und mich immer wieder in jedem Zustand liebevoll in die Arme nimmt.

Ohne Euch hätte ich es nicht geschafft, herzlichen Dank!

Catherine Müller, 14. Mai 2011

7. Zusammenfassung und Schlüsselwörter, Summary and Keywords

Zusammenfassung: Ich will! Die Bedeutung des Willens für die Supervision

Der Wille mit seinen Dimensionen Motivation, Entscheidungsfähigkeit, Durchsetzungskraft und Durchhaltewillen ist als zentrale antreibende Kraft des Menschen zu sehen. Im Berufsleben ist das Wollen in vielen Prozessen von zentraler Bedeutung und steht so auch im Zusammenhang mit Supervision. Unser eigener Wille als SupervisorInnen und auch der Wille unserer SupervisandInnen ist durch unsere stammesgeschichtliche Prägung geformt und in unserer individualgeschichtlichen Prägung sozialisiert und enkulturalisiert worden. Die Willensfreiheit ist dadurch determiniert. Wir haben aber die Illusion des freien Willens, die uns sehr nützlich sein kann. In dieser Illusion sind die Spielräume der Willensarbeit zu sehen.

Schlüsselwörter: Wille, Supervision, Determinierung und Freiheit, Plastizität des Willens

Summary: I will! The significance of will for supervision

The will with its various dimensions of motivation, decisiveness, assertiveness, and perseverance can be viewed as a central driving force of the human being. In professional life the will is of central significance in many processes and is thus highly relevant to supervision. Our will as supervisors, as well as the will of our supervisees, is formed through phylogenetic factors and receives its individual nature through enculturation and socialization. The freedom of the will is thus determined. Yet we have the illusion of a free will, which can be very practical. Within this illusion we find the range of the work of the will.

Keywords: will, supervision, determination and freedom, plasticity of the will.

8. Literaturverzeichnis

- Bandura, A.:* Self-efficacy: The exercise of control. New York 1994
- Bischoff B.:* Forschungsprojekt „Akzeptanz und Effizienz von Coaching in der Verwaltung“, Masterarbeit, Donau–Universität Krems 2008
- Bieri P.:* ZEIT-magazin LEBEN.
Verfügbar unter <http://www.zeit.de/2007/27/Peter-Bieri>
- Blattmann B.:* Was unterscheidet Supervision von Coaching?
Verfügbar unter <http://www.funandwork.ch> (2011)
- DGSv :* Definition von Supervision.
Verfügbar unter <http://www.dgsv.de/supervision.php> (2011)
- Flammer A.:* Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Huber. Bern 1990
- Foucault M.:* Sexualität und Wahrheit. Frankfurt a.M. 1987
- Frankl V.:* Im Anfang war der Sinn, München 1986
- Heckhausen H., Gollwitzer P.M.:* Thought Contents and Cognitive Functioning in Motivational versus Volitional States of Mind. In: Motivation and Emotion. 11, Nr. 2, 1987
- Meyer W.U.:* Einige grundlegende Annahmen und Konzepte der Attributionstheorie, Universität Bielefeld 2003
- Petzold H.G., Jüster M., Hildenbrand C.D.:* FPI– Publikationen, Polyloge, Coaching als "soziale Repräsentation" 02/2002
- Petzold H.G., Müller L.:* Supervision in der Altenarbeit, Pflege, Gerontotherapie. Paderborn 2005
- Petzold H.G., Orth I.:* Wege zu fundierter Kollegialität - innerer Ort und äusserer Raum der Souveränität, Report Psychologe 4, 1997; erweitert in *Petzold H.G.:* Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, Wiesbaden 2007
- Petzold H.G., Sieper J.:* FPI–Publikationen: Polyloge, Der Wille und das Wollen, Volition und Kovolition 04/2003
- Petzold H.G., Sieper J.:* FPI–Publikationen: Polyloge, Psychotherapeutische Begleitung und Trostarbeit bei Sterbenden 05/2004
- Petzold H.G., Schay P., Scheiblich W.:* Integrative Suchttherapie. Wiesbaden 2006
- Petzold H.G., Sieper J.:* Der Wille, die Neurobiologie und die Psychotherapie. Bielefeld und Locarno 2008
- Petzold H.:* Integrative Supervision, Meta–Consulting, Organisationsentwicklung.

Wiesbaden 2007

Rahm D., Otte H., Bosse S., Ruhe-Hollenbach H.: Einführung in die integrative Therapie.

Paderborn 1993

Rauen. C (2011): Definition Coaching.

Verfügbar unter <http://www.coaching-report.de/>

Schlegel C.: Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung im Vergleich.

In OSC 3/2003

Schreyögg A.: Supervision. Wiesbaden 2004

Schreyögg A.: Coaching. Frankfurt a.M. 2003

Schwarzer, R.: Streß, Angst und Handlungsregulation (3. Aufl.). Stuttgart 1993

Seligman, M. E. P.: Learned optimism. New York 1991

Singer W.: Vortrag an der Universität Frankfurt über Neurobiologie. (2010)

Verfügbar unter http://www.u3l.uni-frankfurt.de/downloads/Vortrag_Singer.pdf

Steinhardt K.: Psychoanalytisch orientierte Supervision. Auf dem Weg zu einer

Profession? Giessen 2005

Vygotskij L.: Geschichte der höheren psychischen Funktionen. Münster 1992