

„Schatten“ in Supervision und Coaching

Stephan Daniel Richter M.A.

Supervisor und Coach (DGSv / IGSV), Lehrsupervisor

www.beratung-hr.de

Vorbemerkung: Die folgenden Ausführungen orientieren sich v.a. an tiefenpsychologischen resp. psychoanalytischen Konzepten.

1. Annäherungen

Schattenseiten des Daseins lassen uns erschauern und haben doch etwas Faszinierendes an sich. Im religiösen Bereich spricht man vom „Tremendum et Fascinosum“ (Erschauern und Entzücken, Rudolf Otto, *Das Heilige*, 1917). *Schattenseiten* der menschlichen Existenz sind der Normalfall, der „vollkommen integrierte Mensch“ ist wohl ein unerreichbares Ideal. Film, Literatur und Kunst sind voll von *Schattenseiten* und besonders im Dämmerzustand zwischen Wachen und Schlafen steigen *Schatten* an die Oberfläche. Schatten - besonders unsere psychischen - begegnen uns im „Dazwischen“, an der Grenze von Tag und Nacht, zwischen Wachheit und Schlaf, in Traumsequenzen und Phantasien, in Erinnerungen und Wünschen. Sie sind verkleidet, tragen Masken, spielen mit Symbolen und Bildern und lassen uns hin- und hergerissen sein zwischen Ablehnung und dem sich wiederholenden Bedürfnis, das „Schattenhafte“ näher zu erforschen und ihm ein Gesicht zu geben.

2. Konkretionen

Schatten ist ein weiter Begriff, der viele verschiedene Zugänge bietet. Vor allem jenes, das wir in uns nicht akzeptieren können oder wollen, was wir nicht genügend entwickeln oder leben durften, kann zum Schatten werden. Der *Schatten* kann damit verstanden werden als das Nicht-Akzeptierte, das noch Ungelebte. Unsere *Schatten* werden abgewehrt, auf andere projiziert oder mit Aggression belegt. Der *Schatten* in uns verwehrt den Zugang zu wichtigen Persönlichkeitsanteilen, ist aber auch zugleich ein Wegweiser zu diesen. In der Terminologie C.G. Jungs gehört der Schatten als Pendant zum Konzept der Persona: „Der Schatten ist [...] die von uns nicht akzeptierte, verdrängte und verborgene Seite unserer Person, die nicht dem Ich-Ideal und den Forderungen des Über-Ichs entspricht und deshalb ins Dunkle, ins Vor- und Unbewusste verdrängt wird und dort als Schatten existiert“ (Rubner 2009, S. 242). Schnocks (2003) beschreibt den Schatten als die dunklen und ungelebten Seiten, die jeder Mensch zwar hat, aber nicht wahrhaben will. Differenziert wird in zwei Teile: „1. das Unbewusste, also den Bereich der Gesamtpsyche, den das Ich-Bewusstsein aufgrund einer aktuellen Situation oder prinzipiell nicht wahrnehmen kann; 2. das vom Ich-Bewusstsein Abgelehnte, das Inkompatible, das auch die Schwächen und die moralisch dunkle Seite [...] der Persönlichkeit umfasst. Darüber hinaus unterscheidet die Analytische Psychologie den persönlichen Schatten [...] vom archetypischen Schatten [...]“ (a.a.O., S. 367). Ein Indikator, dass ein Schatten projiziert wird, sind starke Gefühle: „Überall da, wo ein Zuviel an Emotion und Ärger in eine Angelegenheit fließt, kann eine [Schatten]projektion vermutet werden“ (A.a.O.).

Schatten - ambivalent

Viele Menschen empfinden es als unerträglich, den eigenen Schatten anzuerkennen und mit den bisher verdrängten Energien und Phantasien bewusst umgehen zu müssen. Scham- und Schuldgefühle melden sich zu Wort, wenn der Schatten die Bühne betritt. Der Schatten tarnt sich gerne, im vertrauten Du, in übertriebenen Zärtlichkeiten, in Umarmungen und oberflächlichen Gemeinsamkeiten. Der Bewusstwerdungsprozess unserer *Schatten* verlangt von uns, eine gern verdrängte Realität nicht aus den Augen zu verlieren und dem „Gerede“ von Harmonie und Verständigung nicht vorschnell den Hof zu machen. Manchmal muss die dunkle Seite sogar bewusst herausgefordert werden, damit sie sich keine destruktiven Wege bahnt. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Unbewussten resp. Schatten ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zu guten Beraterinnen und Beratern resp. in der eigenen Persönlichkeitsentwicklung allgemein. Auch kostbare und positive Seiten können im Schatten ihr Dasein fristen, weil sie biografisch irgendwann dorthin gewandert sind, abgelehnt von Bezugspersonen, unter Strafe gestellt, mit Missachtung gestraft. Wird z.B. die freie Kreativität eines Kindes in einem strengen Haushalt ständig unterdrückt und eingeschränkt, wird sie in den Schattenbereich verschoben. Dort wird sie aber nicht „stumm“ bleiben, sondern den begleitenden Gefühlen z.B. durch Verschiebung Ausdruck verleihen. Eine ständige Abwehr der ungeliebten Anteile in der eigenen Psyche kostet Kraft: Der Schatten bezieht seine Macht und Destruktivität gerade daraus, dass er aus dem Bewusstsein ausgeschlossen wird. Im *Schatten* sind auch jene ungelebten und nicht „benutzten“ Persönlichkeitsanteile und -ressourcen gespeichert, die aus verschiedenen Gründen nicht in die bewusste Persönlichkeit integriert werden können, aber danach drängen, miterlebt zu werden und mitzusprechen. Auch in Gruppen, Teams und Organisation existiert ein Schatten, eine „dunkle Seite“, wie z.B. Unterwerfung, Verspottung, Ausgestoßenwerden, etc. Schatten in größeren Zusammenhängen operieren ähnlich wie der individuelle vorwiegend auf einem vorbewussten Niveau. V.a. die „projektive Identifikation“ findet eine bunte Spielwiese und führt auf Dauer in einen Teufelskreis von Vorurteilen und gesuchter Selbstbestätigung. Beispielhaft seien hier der Umgang mit Minderheiten oder die Ablehnung homophiler Neigungen genannt.

Konsequenzen – auch für Supervision und Coaching

Organisational: Managementkonzeptionen, die einseitig den rationalen Menschen ansprechen wollen, provozieren es geradezu, dass Menschen bei Dissonanzen zwischen dem Selbst und seinen Bedürfnissen und einer rational geprägten Umwelt persönliche Elemente verleugnen, verdrängen oder unterdrücken. Zusammengenommen entsteht ein kollektiver Schatten, der von der Rationalität unterdrückte Anteile enthält, die nach Ausdruck verlangen und damit eine unbewusste Dynamik erzeugen. In Analogie zum individuellen Schatten werden von bestimmten Rollenträger*innen, z.B. Manager*innen, Schattenanteile auf bestimmte Gruppen (z.B. Abteilungen) projiziert, bis sich schließlich starre Rollenverteilungen mit gegenseitigen Projektionen manifestiert haben und eine Verzerrung der Realität beginnt. Berechtigte Kritik kann nicht mehr wahrgenommen werden, selbstgefährdende Anteile werden deflektiert und anschließend bekämpft. Das Bewusstsein vom *Schatten* hilft uns, hellhörig zu werden und nicht zu schnell auf einer oberflächlichen Ebene zu intervenieren. Hinter der Fassade einer laut kommunizierten Unternehmenskultur etwa können bei genauerem Hinsehen repressive Elemente lauern, etwa in der Vorstel-

lung, dass alle ein großes Team wären, das sich unterstützt und wertschätzt. Wer es wagt, von dieser Linie abzuweichen und Individualität zu leben, wird ganz schnell zum Außenseiter werden.¹

Interpersonal: Der „Schatten“ ist dem Blick nicht leicht zugänglich, weder der individuelle noch der in größeren Systemen. Er ist behaftet mit Widerstand und Abwehr, welche funktional dazu dienen, Ängste zu binden und quasi lebensnotwendig sind - es sind intrapsychische Regulationsvorgänge, die die Stabilität des psychischen Systems aufrechterhalten sollen. Um auch die positiven Seiten von Abwehrmechanismen herauszustreichen, spricht man heute eher von Bewältigungs-, Organisations- oder Selbstregulationsprozessen.² Grundvoraussetzung, um mit verdrängten Anteilen arbeiten zu können, ist eine vertrauensvolle Kooperation mit dem Klienten / der Klientin, erst dann kann das Phänomen des Widerstandes geklärt und auf seine begleitenden Phantasien und Emotionen hin untersucht werden. Dann kann auch aufgeklärt werden, was *hinter* dem Widerstand steckt und es können evtl. tiefer liegende Konflikte und Komplexe umkreist und aufgehellt werden. Hierbei gibt es einen horizontalen („Hier-und-Jetzt“) und einen vertikalen („damals“) Zugang zum *Schatten*. Der *Scham* kommt im Umgang mit dem *Schatten* eine große Bedeutung zu, taktvolles Vorgehen ist hier besonders wichtig (vgl. Wurmser 2008). Ausdrucksformen der analogen Art - Bilder, Symbole, Rituale etc. - sind wichtige Hilfsmittel, um dem Schatten auf die Spur zu kommen.

Prinzipiell wurzeln Konzepte, die mit dem *Schatten* arbeiten, eher in tiefenpsychologischen Schulen, z.B. einer *psychoanalytisch / psychodynamisch orientierten* Supervision und Organisationsberatung. Die Beschäftigung mit Schattenphänomenen trägt dazu bei, unbewusste Kommunikationsanteile (Übertragungen, Gegenübertragungen, Projektionen) Ernst zu nehmen und in Organisationen keine voreiligen Diagnosen zu stellen. Und last but not least verhilft sie Supervisor*innen und Coaches vielleicht zu etwas mehr Geduld bei irritierenden Erfahrungen.

¹ Vgl. hierzu v.a. Möller, Giernalczyk und Hinn (2018): „So ist im Coaching sinnvoll von einem Sowohl-Als-Auch auszugehen: Organisationen stiften Orientierung und Sicherheit, sie bedrängen und engen auch ein [...]“ (S. 262).

² Aktuelle Konzepte des Coaching nehmen eher die Ressourcen und Möglichkeiten des Menschen in den Blick, weniger die Defizite und negativen Auswirkungen. Zu erwähnen sind hier z.B. die Positive Psychologie (vgl. Blickhan 2015, insb. S. 36ff, „Salutogenese“) und Resilienzkonzepte (vgl. Migge 2016, S. 208ff). Die Kernfrage ist hier: „Wie haben Sie das nur geschafft?“ (Migge 2011, S. 118).

Literatur

Antons, K. (2009). **Die dunkle Seite von Gruppen**. In: Edding, C. und Schattenhofer, K. (Hg.). Handbuch Alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim und Basel: Beltz. S. 324-355.

Blickhan, D. (2015): **Positive Psychologie**. Ein Handbuch für die Praxis. Paderborn: Junfermann.

Kinzel, C. (2002). **Arbeit und Psyche**. Konzepte und Perspektiven einer psychodynamischen Organisationspsychologie. Stuttgart: Kohlhammer.

Mentzos, S. (1988). **Interpersonale und institutionalisierte Abwehr**. Erweiterte Neuauflage. Frankfurt / M.: Suhrkamp.

Migge, B. (2011): **Handbuch Business-Coaching**. Weinheim / Basel: Beltz.

Migge, B. (2016): **Sinnorientiertes Coaching**. Weinheim / Basel: Beltz.

Möller, H., Giernalczyk T. und Hinn, D. (2018): **Individuelle und kollektive Abwehrmechanismen im Coaching**. In Greif, S., Möller, H. und Scholl, W. (Hg.). Handbuch Schlüsselkompetenzen im Coaching. Berlin: Springer. S. 255-264.

Rubner, E. (2009): **Schatten**. In Schneider-Landolf, M. / Spielmann, J. und Zitterbarth, W. (Hg.). Handbuch Themenzentrierte Interaktion (TZI). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. S. 242-246.

Schnocks, D. (2003): **Schatten**. In: Müller, L. und Müller, A. (Hg.): Wörterbuch der Analytischen Psychologie. Düsseldorf und Zürich: Walter / Patmos. S. 367f.

Wurmser, L. (2008): **Die Maske der Scham**. Die Psychoanalyse von Schamaffekten und Schamkonflikten. 4., unveränderte Auflage. Eschborn bei Frankfurt am Main: Dietmar Klotz.

Zweig, C. und Abrams, J. (Hg.) (1993). **Die Schattenseite der Seele**. Wie man die dunklen Bereiche unserer Psyche ans Licht holt und in die Persönlichkeit integriert. Zum Begriff des Schattens in der modernen Psychologie. Bern u.a.O.: Scherz.