

halbfreiwillige (oder unfreiwillige) Supervisand(inn)en oft Personen sind, die als Folge ungünstiger institutioneller Entscheidungsstrukturen und eines einseitig fatalistisch-deterministischen Kontrollbewusstseins schrittweise ihre Handlungsspielräume verloren und den Glauben an die Veränderbarkeit ihrer beruflichen Situation eingebüßt haben. Die Ablehnung der Supervision bestärkt die Betroffenen vermutlich in ihrer resignierten Grundhaltung. Eine erfolgreiche Supervision würde hingegen den Versuch unternehmen, die mentalen Abbilder über das institutionelle Geschehen explizit zu machen und das Kontrollbewusstsein der Gruppenteilnehmer im Hinblick auf seine Realitätsangemessenheit zu überprüfen. Idealerweise würde eine Gruppe (oder eine Einzelperson) dazu angeregt werden, das mechanistische (einseitige) Kontrollbewusstsein schrittweise zugunsten eines interaktionistischen Kontrollbewusstseins aufzugeben.

Literatur

- Anderson, H. (1999): Das therapeutische Gespräch. Der gleichberechtigte Dialog als Perspektive der Veränderung, Stuttgart.
- Cirillo, S./Di Blasio, P. (1992): Familiengewalt, ein systemischer Ansatz, Stuttgart.
- Conen, M.L. (1996): Wie können wir Ihnen helfen, uns wieder loszuwerden? In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3, S. 178-185.
- Conen, M.L. (1999): „Unfreiwilligkeit“ – ein Lösungsverhalten, Zwangskontexte und systemische Therapie und Beratung. In: Familiendynamik, Heft 3, 282-297.
- Conen, M.L. (Hg.) (2004): Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden, Heidelberg.
- Drews, M./Krott, E. (1996): Der Schlüssel zum Glück? Zwang als konstruktiver Beitrag zur Gestaltung von Beziehungen. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3: 197-202.
- Hoff, E.H. (1986): Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Bern.
- Hoff, E.H. (1992): Methoden zur Erfassung von Kontrollbewusstsein. In: Materialien aus der Bildungsforschung Nr. 42. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Maturana, H. R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig.
- Pleyer, K.H. (1996): Schöne Dialoge in hässlichen Spielen? Überlegungen zum Zwang als Rahmen für Therapie. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3, S. 186-196.
- Rotthaus, W. (1995): Sexuelle Misshandlung – 9 Anmerkungen zur Konstruktion einer Welt der Verantwortlichkeit mit dem Täter, in: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 1, S. 25-32.
- Schulte, H.G. (2003): Systemisches Coaching. Ein narrativer Ansatz, Systemische Studien, Schriftenreihe des ISK – Institut für System- und Kulturentwicklung, Berlin.
- Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (2000): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Eckhard Zierrep, Psychologisches Beratungszentrum Caritas Mecklenburg e.V., Heidmühlenstr. 17, 17033 Neubrandenburg

Gerhard Wittenberger

Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen

Teil 1

In Anlehnung an einen Gedanken aus Bert Brechts „Leben des Galilei“ habe ich in meinen freien Stunden meinen Fall durchgegangen und darüber nachgedacht, wie die Welt der Supervision ihn zu beurteilen haben wird. [...] Der Verfolg einer eigenen supervisorischen Position scheint mir [...] besondere Zähigkeit oder Standfestigkeit zu erheischen. Sie handelt von Erfahrung, gewonnen durch Zweifel. Ähnlich wie in der Wissenschaft, die Wissen schaffend über alles für alle, so trachtet auch Supervision Zweifler zu machen – aus Allen. [...] Ich halte dafür, dass das einzige Ziel der Supervision darin besteht, die Mühseligkeit der menschlichen Existenz – ob als Manager oder Sozialarbeiter – zu erleichtern. Wenn Supervisoren, eingeschüchtert durch selbstsüchtige Machtinteressen, sich damit begnügen, Supervision um der Supervision willen zu propagieren, kann sie zum Krüppel, oder zum zahnlosen Papiertigergemacht werden. [...] Ihr mögt mit der Zeit alles beraten, was es zu beraten gibt. Dieser Fortschritt wird nur noch ein Fortschreiten von den Menschen weg sein. Diese Kluft kann eines Tages so groß werden, dass der Jubelschrei über irgendeine neue Markt-Erregung von einem – vielleicht unterdrückten – Entsetzensschrei beantwortet werden könnte. (Brecht 1959, S. 104 ff)

Zusammenfassung: Im ersten Teil wird versucht, die Bedingungen für offenes Denken im Supervisionsdiskurs zu beschreiben. Um den Eindruck zu vermeiden, dass es dabei lediglich um Willkür des Denkens ginge, wird die Argumentation bis in den Bereich der Ethik getrieben. Im zweiten Teil, der im nächsten Heft abgedruckt sein wird, liegt der Schwerpunkt auf der kritischen Beschäftigung mit den gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt und dem Versuch, eine Position zu beziehen, die zwar nicht fremd, aber radikal erscheinen wird. Angeregt wurden diese Ausführungen durch einen Diskussionsbeitrag von Frau Prof. Rothe auf der Tagung von FoRuM Supervision im März 2008, in dem sie forderte, Supervision müsse radikal sein, damit den Supervisanden die Chance gegeben wird, ihre Position im Arbeitsprozess zu finden.

Einleitung: Wissen ist Macht

Gegen die babylonische Sprachverwirrung in der Supervisionsszene bedarf es eines einfachen Rahmens als Dachsystem. Eine Art übergreifende Ordnung, die quasi als Bezugssystem für die Gliederung ihrer begrifflichen Welt dient. Wichtig wären hier die Klarheit und der innere Zusammenhalt der begrifflich genutzten Sys-

teme, der zwar nur makroskopisch abgebildet werden könnte, aber so zu mindestens Orientierungshilfe bieten würde. Kriterium sollte dabei die Systematik der Innenstrukturen der Begriffe sein. Schon Kant sprach in seiner „Kritik der reinen Vernunft“ von der „Architektonik“, einer „Kunst der Systeme“, in der Form, Inhalt und Zweck harmonisch miteinander verwoben werden. Ein Schritt in diese Richtung wäre eine Art ICC (Informations–Klassifikations–System), um nicht nur die Fragen der theoretischen Grundlagen oder Aufgabenorientierung neu betrachten und überdenken zu können, sondern auch durch Einsichten in Musterwissen und Wissensmuster, um den möglicherweise notwendig gewordenen Paradigmenwechsel, nicht nur zu behaupten, sondern auch vornehmen zu können. (Vgl. Rappe-Giesecke 2000) Die Möglichkeiten eines „Systemindikators“ zur Förderung des Zusammen- und Querdenkens sollten ausgeschöpft werden. Das FIS hatte dies vor einiger Zeit im Rahmen des agm mit einer „Denkwerkstatt“ versucht. Ein Versuch der leider gescheitert ist. Ich glaube aber, dass wir nur so gezielt fehlendes Wissen erschließen können, z. B. durch Verschmelzungen ähnlich wie in der Bionik (wo Natur- in Technikprozesse umgesetzt werden) oder durch die Methoden der Leerstellenanalyse. Auf diese Weise können Vokabeln wie „Querdenken“ praktisch nachvollziehbar und vom Stallgeruch der Scharlatanerie befreit werden. Auch könnten Brücken gebaut werden zu Inhalten, die nicht sachlich, sondern nur durch den individuellen Zugang getrennt sind. Das würde die Konkurrenz zunächst beim Denken jedenfalls aussetzen.

Ich stelle mir auf der einen Seite den Kenner und Experten vor, auf der anderen Seite das Kind oder den Laien, der „nur“ Schönheit und Harmonie erahnt. Sind beide aber vereint, kommen sie der Dualität des Wissens nahe, d.h. Kenntnis vs. Intuition. Hier liegt m.E. die Quelle des kreativen Querdenkens. Das hieße unser Supervisions-Thema zu transformieren, es in einen anderen Zusammenhang zu stellen und dabei durch Ähnlichkeitsoperationen zu neuen Lösungen zu kommen, statt aufzutreten, als habe man die Lösung für die Zukunft der Supervision schon gefunden.

„Wissen ist Macht“ schrieb Francis Bacon in seinen 1597 erschienen „Essays“. Nach ihm hat Wissenschaft zum Ziel wahre Erkenntnisse hervorzubringen. Diejenigen, die diese Erkenntnisse verstehen und nutzen können, werden dadurch in die Lage versetzt, wirtschaftliche und somit auch gesellschaftliche und letztlich auch politische Macht zu erlangen. Vielleicht ist das der Grund, warum Bacon präzisierend hinzufügte, „die Wissenschaft selbst ist Macht“. Wie engagiert sich die Wissenschaft „Psychoanalyse“ mit der Macht und Ohnmacht in Organisationen seit einigen Jahren auseinandersetzt, haben z. B. Pavlovic (2005), Volkan (2005) und Lohmer (2000) dokumentiert. Ich will mich hier aus einer etwas anderen Perspektive diesem Thema nähern. Wie diese Perspektive auf den Begriff zu bringen ist, ist mir selber noch nicht klar. Vielleicht kann man sie eine „supervisorische“ nennen. Macht bedarf der Legitimation. Legitimation ist die Voraussetzung für öffentliches Vertrauen.

Supervision ist eine Praxis, die weder eine Wissenschaft, noch eine Profession, aber auch kein Forschungsverfahren ist, das auf methodischem Wege Wissen im Sinne wahrer Erkenntnisse hervorzubringen in der Lage ist. Es ist zu untersuchen, wodurch sich Supervision legitimiert, um die Voraussetzungen für die Gewinnung öffentlichen Vertrauens zu schaffen. Dies scheint mir schon deshalb besonders wichtig, weil die so genannten „Referenztheorien“ einen immer weiter verzweigten theoretischen Pluralismus aufweisen und in der Terminologie eine Art babylonische Sprachverwirrung herrscht, wie z.B. die Gleichsetzung von Supervision und Coaching andeutet. Die Proklamation, Supervisoren übernehmen „Verantwortung für die Organisation“, schafft da mehr Skepsis gegenüber Beratern, die von ihren Grundberufen her, in betrieblichen und organisatorischen Produktions- und Arbeitszusammenhängen meist als Laien und weniger als Fachleute angesehen werden. Wollte man solche Thesen ernst nehmen, wären Betriebswirtschaftler, Verwaltungsfachleute und Soziologen etc. – nach gründlicher psychoanalytischer und gruppensystemischer Selbsterfahrung – eher dazu prädestiniert Supervisoren zu sein als Sozialarbeiter, Theologen und bestimmte Gruppen von Psychologen, die sich vielmehr mit Therapie als mit Arbeitsabläufen und deren Optimierung beschäftigen.

Macht bedarf der Legitimation

Der Begriff „Macht“ ruft meist skeptische Assoziationen hervor, denn Macht, so definierte einmal Max Weber, „bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht.“ (Weber 1984, S. 89) Und wer will schon, dass andere ihren Willen gegen unser Widerstreben durchsetzen, egal, was es kostete. Max Webers Definition hat jedoch eine bedeutsame Schwäche: Sie unterstellt ein Nullsummenspiel, in dem die Mächtigen das gewinnen, was sie den Mindermächtigen oder gar den Ohnmächtigen wegnehmen. Dass dies nicht so ist – oder zumindest nicht so sein muss –, kann besonders im Kontext von Wissenschaft belegt werden. Die akkumulierten Ergebnisse der letzten 200 Jahre Wissenschaft haben das Antlitz der Erde und die Lebensqualität der Menschen immens – zumindest potentiell – verbessert. Den Menschen aber, haben sich nicht verändern können.

Natürlich hat Macht auch mit Einfluss auf und Zugang zu Ressourcen und deren Verteilung zu tun. Daher gibt es überall und auf den verschiedensten Ebenen Machtgefälle. Die Machtressourcen moderner Gesellschaften sind allerdings vielfältig und längst nicht nur ökonomischer, sondern auch symbolischer oder moralischer Art, wie die Diskussionen um das siegreiche Grinsen des Herrn Ackermann und seiner Victory-Geste zeigten. Für viele verdeutlicht sich darin die Arroganz der Mächtigen in ihrer moralischen Unbekümmertheit – wie zu Cäsars Zeiten, wir haben nicht viel hinzugelehrt.

Gerade beim Ringen um gesellschaftliche Akzeptanz von Supervision spielen informelle „Machtressourcen“ eine große Rolle, sei es z.B. die öffentliche Wert-

schätzung einer Supervisorin oder eines Supervisors, ihres oder seines moralisches Gewichts, Prestiges oder der Fähigkeit, Ideen und Konzepte zu entwickeln und in Medien zu verbreiten. Dagegen sind formelle Machtressourcen wie beispielsweise das finanzielle Potential einer Organisation eher ein vertrauensbelastendes Element. Für viele Menschen und somit auch für Supervisoren stellt institutionelle Größe und finanzielle Ressourcenausstattung eine diffuse Bedrohung dar, die rein unterstellte moralische Motivation eines „Robin Hoods“ dagegen wird beruhigend empfunden. Wenn aber Berater ihre moralische „Nähe“ zu Robin Hood lediglich dadurch zu kompensieren versuchen, indem sie ihre Honorarforderungen an denen orientieren, die über die Teilhabe an gesellschaftlichen Ressourcen verfügen, negieren sie jene Asymmetrie, die sie ihren „Kunden“ zumuten.

Noch ein Wort zur Honorarfrage: Ich höre immer mal wieder von exorbitanten Honoraren, die manche SupervisorInnen erwarten und auch bekommen. Die Begründung ist inhaltlich immer die des Vergleichs mit den Honoraren, die in der jeweiligen Branche, die der Auftraggeber vertritt, üblich sei, und wenn man darunter bleibe, würde eine Entwertung des eigenen Angebots stattfinden. Ich halte diese Begründung für wenig sachlich, weil sie mir eher aus der gegenwärtig – in aller Munde geführten – Mentalität der Gier des Raubtierkapitalismus, oder eines defizitären Selbstwertgefühls zu entspringen scheint.

Geld hat etwas mit Sinnlichkeit zu tun. Supervision hat etwas mit der Beziehung zur lebendig-sinnlichen Wirklichkeit der Beteiligten zu tun. Indem der/die Supervisor/Supervisorin diese Wirklichkeit emotional offen erlebt und genießt, „denkt er/sie aus Sinnlichkeit“. Und weil er/sie so lebendig, so wirklichkeitsnah wie möglich denkt, denkt er/sie richtig. Materielle Not ums Dasein stört diese schöpferische Arbeit und damit die auf Dauer notwendige Einheit von Lebensfreude, körperlichem Wohlbefinden und geistiger Schaffenskraft. Deshalb ist die Honorarfrage eine zu tiefst individuell zu beantwortende und weniger eine des konkurrierenden Vergleichs.

Macht ist nie Vollmacht

Die Soziologen meinen, dass Macht nicht ausschließlich mit Antagonismus und Konflikt in asymmetrischen Beziehungen in Verbindung zu bringen ist. Wer das tue, unterschätze die Machtpotentiale, die aus Kooperation unter Ausschöpfung der jeweiligen Verhandlungsoptionen entstehen können. (Vgl. Burkerholter-Trachsler 1981) Im gewünschten Normalfall kann Macht nachhaltig nur dann Wirkungen erzeugen, wenn sie als legitim empfunden wird und zwar in einer Weise, die über die formale Legalität hinausgeht. Legitime Macht basiert auf „Kontrolle und Balance“. Machtausgleich findet statt durch organisierte Kontrolle, sowohl im politischen, als auch im institutionellen Raum. Alle Akteure sind auf die eine oder andere Weise in gegenseitige Abhängigkeiten eingebunden. Dadurch haben sie die Möglichkeit, in gewisser Weise auf Entscheidungen Einfluss zu nehmen. Gesellschaftliche Macht, so meint Ralf Dahrendorf, sei eine „...Währung, an der jeder Bürger teilhat“. (Dah-

rendorf 1957) Angehörige des „Präkariats“ – also diejenigen, denen das Risiko der Beschäftigung oder Nichtbeschäftigung selbstverschuldet angelastet wird oder denen der Schutz vor dem Verlust des Arbeitsplatzes, der bis zu einem gewissen Grad durch die Gewerkschaften gesichert war, verloren ging, aber auch jene Randexistenzen aus allen Schichten der Bevölkerung, ob als verarmte Adelige, fallierte (zahlungsunfähige) Unternehmer, erfolglose Wissenschaftler oder Künstler, Juristen, Ingenieure, IT-Fachleute oder Supervisoren – alle die zwar über Arbeitskraft verfügen, aber keine Arbeit haben, sehen das mit Sicherheit anders. Dennoch ist festzuhalten, dass jede Art von Legitimation auf der Basis gemeinsam geteilter Werte (dem sog. Wertekonsens) stattfindet. Insofern befindet sich Dahrendorf nicht außerhalb eines Wertekonsenses – er hat nur nicht Recht.

Hinzu kommt, dass bei sozialen Sachverhalten gleichwohl Kritikpotentiale bestehen bleiben, die nicht nur durch Interessenkonflikte genährt, sondern auch durch die individuelle Wertung dessen, was als „legitim“ gilt, bestimmt werden. Arbeitsbeziehungen sind solche Sachverhalte. Und das, was als legitim zu gelten habe, kann hier auch durch Manipulation durchgesetzt werden. Darin sehe ich einen wesentlichen Grundkonflikt in einer, wenn auch sehr begrenzt geführten Supervisionsdiskussion, um die Verantwortung für die Organisation, die angeblich der Supervisor zu übernehmen habe. Die so genannte „normative Kraft“ des Faktischen auf Dauer gibt es selten; Normalität in den unterschiedlichsten Organisationen beruht auf der Notwendigkeit permanenter Legitimierungsanstrengungen. Die diesbezüglich erfolgreichsten Verfahren sind kommunikatives Handeln und aktive Teilnahme am supervisorischen Prozess. Und deshalb ist Supervision immer auch politisch.

Macht kann zu guten wie zu schlechten Zwecken ausgeübt werden

Amitai Etzionis wies einmal darauf hin, dass „...die Vorstellung, dass das Böse durch Macht aufgezwungen wird, während das Gute auf seinen eigenen Schwingen dahinfliegt, [...] eine optimistische Ansicht von der menschlichen Natur voraus(setze), für die es wenig Gründe gibt.“ (Etzioni 1975, S. 341)

Von vornherein Macht mit einer negativ gefärbten Deutung zu versehen, ist daher abwegig. Auch um Prozesse in Gang zu bringen, die den Menschen positive Veränderungen seines status quo ermöglichen, ist Macht erforderlich. Wer die These des englischen Historikers John Acton vertritt, wonach Macht korrumpiere, absolute Macht aber absolut korrumpiere, blendet die korrumpierenden Lebenszwänge der Ohnmacht aus, wie man in den Diskussionen um Langzeitarbeitslosigkeit und Schwarzarbeit beobachten kann. Es kann also nicht darum gehen, Macht abzuschaffen oder zu verdrängen. Vielmehr sind Macht-Sachverhalte offen anzusprechen und transparent zu machen, damit sie durch Legitimation relativiert und kontrollierbar werden können. (Das werde ich im 2. Teil darstellen.) Schon deshalb ist die Position des Dritten notwendig, weil er sich weder von der Macht der Institution noch von der Ohnmacht der Nichtmächtigen korrumpieren lassen bräuchte. Die Legitimation supervisorischen Handelns, also die rationale Begründung, dass

dieses Handeln, weil moralisch gerechtfertigt, gesellschaftliche Berechtigung hat, ist ein schwieriges Unterfangen, weil sich die Menschen in Institutionen untereinander nicht immer einig sind, welches Handeln geboten, verboten oder erlaubt ist. (Vgl. Höffe 1992, S. 341)

Supervision, die auf breiter gesellschaftlicher Basis als legitim empfunden werden will, muss sich aktiv um öffentliches Vertrauen bemühen.

Supervision und Vertrauen

Die Auseinandersetzungen über die Legitimation beraterischen Handelns und die daraus resultierenden Konsequenzen sind nichts Neues. Die Attitüden des Experimentums – im Sinne einer Solodarstellung – waren schon immer Grund dafür, sich gegenüber und mit der Supervision unbehaglich zu fühlen.

In Anlehnung an einen der bedeutendsten Historiker unserer Zeit, Eric Hobsbawm, möchte ich so formulieren: man fühlte sich als Supervisor mit der Supervision – wie mit dem Fortschritt überhaupt – von „unbestimmten Misstrauen und Ängsten konfrontiert, die von Zeit zu Zeit als entwertender Hass und Widerstand gegen Vernunft und all ihre Resultate auflodern.“ (Hobsbawm 1998, S. 654) Vertrauensdefizite und nicht Vertrauensvorschuss sind und waren die Regel. Die Arbeit, diese Defizite in einen Vorschuss umzuwandeln, gelang vielleicht im Einzelfall, nicht aber als öffentliches Vertrauen. Es lassen sich vielleicht vier „Gefühlsvarianten“ unterscheiden, die dem Misstrauen gegenüber der Supervision Nahrung gaben:

1. Supervision sei ein unverständliches und langwieriges Verfahren;
2. ihre praktischen Erfolge und ihre Effizienz seien wenig vorhersehbar und wahrscheinlich katastrophal gering;
3. sie fördere die Hilflosigkeit des Individuums und untergrabe Autorität, und
4. sie sei von Natur aus gefährlich, weil sie die institutionelle Ordnung durch ihren kritischen Einfluss eher durcheinander bringe als kläre.

Die ersten beiden Varianten diffusen Unbehagens waren oder sind unter Supervisoren wie unter Laien gleichermaßen anzutreffen, die letzten beiden vor allem unter den sogenannten Kunden von Supervision. Viele Supervisoren empfinden neben der Zunahme komplexer institutioneller Strukturen eine Abnahme ihrer Problemlösungskompetenz und als Folge dessen eine Zunahme der Problemerzeugungspotenz von kritischer Reflexion beruflichen Handelns. Es „... wächst die Skepsis, ob die real – durch die Flexibilisierung des Alltags – erzeugten Problemfelder nicht rascher zunehmen als deren Lösungsmöglichkeiten.“ (Mack 201, S. 313) In einer solchen Situation und angesichts der immensen Bedeutung des Globalisierungsprozesses, sowie des wissenschaftlichen und technischen Fortschritts, stellt sich die Frage: Wie schafft man auf breiter Basis öffentliches Vertrauen für Supervision?

Ich versuche hier eine vorläufige Antwort im Sinne einer Grobstrategie aus drei Komponenten. Ich tue dies in der Hoffnung, wir können sie gemeinsam weiterentwickeln und zum Erfolg bringen. Dabei schicke ich warnend voraus, dass eine er-

folgreiche Strategie der Vertrauensbildung auf einem komplexen Gebiet wie der Supervision immer auch Politik im Sinne Max Webers ist, nämlich das „langsame Bohren von harten und dicken Brettern mit Leidenschaft und Augenmaß zugleich.“ (Weber 1973, S. 185) Ich rechne also nicht mit schneller Zustimmung und schnellem Erfolg.

Voraussetzungen für öffentliches Vertrauen in supervisorisches Handeln

Wo Institutionen und deren Aktivitäten gesellschaftliches oder individuelles Vertrauen entgegengebracht wird, ist zielgerichtetes Handeln mit geringen Reibungen möglich. Wo dagegen diffuses oder gar konkretes Misstrauen herrscht, sind die Interaktionskosten hoch. Vertrauen entsteht dort, wo Akteure Wertvorstellungen und Zielwertigkeiten teilen, wo gegenseitige Verpflichtungen empfunden und Zusammenarbeit gepflegt werden, wo offen und ehrlich miteinander kommuniziert wird und keine Zweifel am guten Willen der jeweils anderen Seite bestehen. Um den oben beschriebenen „Gefühlsvarianten“ möglichst wenig Entfaltungsraum zu bieten und auf breiter Basis öffentliches Vertrauen zu gewinnen, sind zumindest drei Voraussetzungen unverzichtbar: Supervision muss

- a) hohen methodischen und theoretisch relevanten Standards genügen,
- b) im permanenten Dialogen in relevanten Netzwerken Vertrauen schaffen und
- c) greifbare Resultate bei einem erkennbar positiven Nutzen-Risiko-Verhältnis erzielen.

Öffentliches Vertrauen setzt methodische und theoretische Standards voraus

Öffentliches, d.h. gesellschaftliches Vertrauen in Supervision setzt voraus, dass Supervision sowohl in ihren Zielen als auch in ihren Mitteln nachvollziehbaren methodischen Standards genügt. Auch bei der Supervision muss sich die Qualität des Zwecks in der Wahl der Mittel widerspiegeln. Es wäre fatal zu denken „Wo gehobelt wird, da fallen eben Späne“. Im Gegenteil: „Je edler der Zweck, umso illegitimer die Gleichgültigkeit gegenüber nicht ebenso edlen Mitteln.“ (Künzli 1992, S. 33)

Noch immer gilt, dass Supervision nicht in erster Linie nach dem „Erfolg“ fragt, sondern nach den „Wegen“ sucht. Daher bringt Supervision nie bloß „Segen“, sondern bringt immer zugleich „Fluch“ mit sich, nicht bloß durch die Infragestellung scheinbar objektiver Fakten, sondern auch durch die als künstlich empfundene Abstraktion ihres Settings. Es gibt zwar keine dogmatischen Standards zur Gestaltung supervisorischer Settings, aber die Frage, ob wir aus pragmatischer Perspektive alles das tun dürfen, wozu wir aufgrund unserer Erfahrungen oder Kompetenzen in der Lage wären, ist rhetorisch weil längst beantwortet: Wir dürfen nicht. Die meisten SupervisorInnen haben in ihrer Arbeit schon Szenen erlebt, in denen sie entscheiden mussten, ob sie auf Grund der Arbeits- und Lebensbedingungen ihrer SupervisandInnen Angst vermindern und damit eine Art Stillstand im Supervisi-

onsprozess hinnehmen müssten, oder ob sie radikale Aufklärung und Bewusstsein fördern und damit unvorhersehbare Folgen für die Arbeitsplatzsituation riskieren sollen. Daraus ergibt sich ein Supervisionsverständnis, das als Supervisanden-zentriert, maximal umfassend den Kontext berücksichtigend und angemessen flexibel beschrieben werden kann. Dazu brauchen wir ein Höchstmass an Freiheit von ideologischer, institutioneller und anderer Gängelung, aber diese Freiheit ist schwer zu erlangen. Gemeint ist eine „innere Freiheit“, die uns kritisch aufmerken lässt gegenüber unseren eigenen Wünschen.

Angesichts des potentiellen und zugleich unbestimmten Einflusses unserer Arbeit auf andere Menschen ist es unsere erste Pflicht die Frage zu beantworten: „Freiheit wozu?“ Die Legitimation der von mir als „innere Freiheit“ bezeichneten Position besteht in der Verantwortung, Grenzen in unserem Wollen und Handeln einzuhalten, damit das Wollen und Handeln anderer Menschen nicht in unzulässiger Weise beeinträchtigt wird. Diese Grenzen sind insofern von besonderer Bedeutung, weil wir nach allgemein verbindlichen Kriterien für supervisorisches Verhalten im Alltag vergeblich suchen. Stattdessen stoßen wir in den eigenen Reihen unserer Kolleginnen und Kollegen auf große Unsicherheit: „Nirgends sind die Meinungsverschiedenheiten und die Widersprüche miteinander unverträglicher Standpunkte größer als in der Beurteilung von Handlungen bezüglich ihrer Richtigkeit und Moralität. Was der eine für gut hält, lehnt der andere rigoros ab und ist oft nicht einmal dazu bereit, seinen Standpunkt zu problematisieren, d.h. der Kritik auszusetzen und Gegenargumenten zu begegnen.“ (Pieper 1992)

Es ist noch nicht der Ort gefunden, an dem im Detail eine vertiefte Diskussion um die spezifischen – auch ethischen – Voraussetzungen für die Akzeptanz von Zielen und Mitteln der Supervision erörtert werden kann. Andere, z.B. die praktischen Philosophen (vgl. Schmid 1999, Höffe 1997), haben das mit Erfolg getan. Eines ist jedoch sicher: Zusätzlich zum Erfordernis einer Verantwortungsethik liegen die für Supervision relevanten moralischen Ansprüche innerhalb eines relativ klar definierten Korridors verbindlicher Werte: Wo immer man mit Menschen zu tun bekommt, überall gelten neben der Achtung der Prinzipien der individuellen Würde, jene zeitlos und interkulturell gültigen Normen, auf die z. B. Hans Küng (1990, 1997, 2001) in seinen Arbeiten zum „Weltethos“ aufmerksam gemacht hat. Es besteht wahrscheinlich kein Dissens unter den Supervisorinnen und Supervisoren darin, dass sie einen verantwortungsvollen, fairen und aufrichtigen Umgang miteinander als erstrebenswertes soziales Handlungs- und Verhaltensmuster, als moralisch wertvoll, einschätzen. (vgl. Loges/Kidder 1997) Das aber setzt voraus, dass sie in ihren eigenen Reihen nach diesen Kriterien handeln.

Um einen spezifischen Rahmen für supervisorische Arbeit anzudeuten, beziehe ich mich auf die von Jean Starobinski aufgestellten „Thesen zur Ethik in der Medizin“, die er in einer Festschrift für eine der bedeutenden Philosophinnen des 20. Jahrhunderts, Jeanne Hersch, beschrieben hat. Zusammengefasst und auf den kürzesten Nenner gebracht lassen sich 7 Grundsätze formulieren:

1. Jeder von uns ist gehalten „...eine ernsthafte Überprüfung“ der Referenztheorien vorzunehmen, die er zu widerlegen oder für überholt erklären will.
2. Jede individuelle, jede institutionelle oder jede Gruppensituation verlangt vom Supervisor oder der Supervisorin den Respekt vor dem Problem, das die Betroffenen formulieren, das setzt
3. voraus, den Willen zu verstehen und sich nicht mit einem voreiligen Verständnis zufrieden zu geben; daraus resultiert
4. das Bemühen um Gültigkeit der gemachten Beobachtungen und der unternommenen Interventionen;
5. der Wille, keine Schlüsse zu ziehen, wenn die erwarteten Resultate nicht im Sinne größerer Effizienz vorhanden sind; das schließt aber
6. ein, dass die Selbstanalyse mögliche Fehlerquellen aufdeckt; was dazu führt, dass
7. Ehrlichkeit bei der Weitergabe supervisorischer Erfahrungen eingefordert werden muss.“ (Starobinski 1990, S. 125 ff)

Da es keine für alle verbindlichen Normen der Supervision gibt, die laufend dem Wissensstand angepasst werden müssten, wird hier eine schmerzliche Leerstelle besonders deutlich. Da jedoch Normen immer nur das ethische Minimum darstellen, ist nicht alles, was legal ist, auch legitim. Zur Sensibilisierung für diesen Unterschied und zum verantwortlichen Umgang mit supervisorischen „Grauzonen“ kann die Arbeit von Ethik-Kommissionen hilfreich sein. Die Erarbeitung von Kriterien, wie sie die DGSv-Kommission durchgeführt und aufgestellt hat, kann durch Erarbeitung von selbst verpflichtenden Richtlinien der „Zunft“ ausgeweitet werden. Nicht dass es spezielle „Berufsethiken“ für Supervisoren geben müsste, aber Verhaltenskodices dieser Art können die Umsetzung ethischer Anforderungen in die Praxis erleichtern, unter anderem deshalb, weil sie im Wettbewerb allen gleich lange „Spieße“ zubilligen. Das ist angesichts des hohen Konkurrenzdrucks z. B. in der Ausbildungsszene von größter Bedeutung, denn mit nachweisbarem Erfolg gehen nicht nur Einkommens- und Ansehenszuwächse einher, sondern auch ein bestimmtes Muster von Teilnehmerressourcen.

Öffentliches Vertrauen in Supervision setzt den Dialog, kommunikatives Handeln voraus.

Es ist offensichtlich, dass Supervision als Beratungsformat in der heutigen Gesellschaft für sich alleine nur begrenzte Bedeutung gewinnen kann. Weder die privatwirtschaftlich agierenden „freien“ Supervisoren, noch die in Institutionen angestellten, die sogenannten „internen“ Supervisoren stellen einen klar abgegrenzten Kosmos dar. Sie sind lebendiger Bestandteil eines lebendigen Beratungsmarktes und beeinflussen durch permanente Interaktion ihr Umfeld, wie dieses sie beeinflusst. Daraus können Konflikte entstehen, die zunächst einmal als berechtigt anerkannt werden sollten – gesellschaftlicher und organisatorischer Wandel ist ohne

konfliktträchtige Interessen und die Auseinandersetzung ihrer Wertigkeit nicht möglich. Daher sind Konflikte im Supervisionskontext als konstruktive Elemente aufzufassen.

Aus dieser „Konfliktorientierung“ resultiert jedoch nicht, dass die Verantwortung für das, was letztendlich Inhalt einer institutionellen, betrieblichen Entscheidung ist, in die Supervision – als betriebliches oder organisationsinternes Sub-System – implementiert werden kann. Denn ohne ausreichendes Orientierungswissens über die prinzipiellen Fakten und Zusammenhänge der Organisation geht es nicht, dass Entscheidungen übernommen werden können, die nur die unmittelbar Beteiligten betreffen. Allerdings muss sich Supervision den Forderungen, die an sie herangetragen werden, konstruktiv und unvoreingenommen stellen. Letztendlich könnte dadurch ihre eigene Aktionsbasis breiter werden. Die Begrenzung z. B. auf den sozialen oder organisationsbezogenen Beratungssektor wäre an bestimmten Schnittstellen zu überwinden. Das heißt: Wer anderen zuhört, ihre Anliegen ernst nimmt und auf sie eingeht und dabei selbst klare Positionen bezieht, wird Bestandteil einer breiteren Kommunikationsgemeinschaft sein. Das würde nicht nur Kenntnisse von und Auseinandersetzungen mit Bewertungen des eigenen Tuns vermitteln, sondern auch das Wissen um die jeweiligen Persönlichkeiten, die hinter den verschiedenen supervisorischen Positionen stehen. Obwohl auch die klarste und fortschrittlichste supervisorische Position nie allen sogenannten Kundengruppen gegenüber gleichermaßen aufgeschlossen sein wird, liegt es im Interesse der Supervision zu wissen, welche Ansprüche mit welcher Legitimität von wem vorgebracht werden. Nur die nüchterne professionelle Analyse erlaubt sachkundige Rückschlüsse auf die Wertigkeit von Forderungen sogenannter Kundengruppen. Das Auftreten von Dissens über wesentliche Sachverhalte muss nicht nur einfach ausgehalten werden, er bietet geradezu die Chance, höherwertige Lösungen zu finden. Ausweichstrategien wie beispielsweise Konflikte „aussitzen“, ideologisch begründete Ablehnung oder selbst verordnete Kompromisslosigkeit führen ebenso ins Abseits wie populistische Kompromissuche und ein Nachgeben ohne argumentative Begründung. Schon die Tatsache, dass Supervisoren mit Verantwortungsträgern von Organisationen in einen Dialog kommen, um ihre eigenen Positionen darzulegen, auf Gegenargumente rational eingehen und sich „belehren“ lassen, holt sie aus jener Art von Anonymität heraus, die als Mythos von Neutralität und Abstinenz oft Ursache diffusen Unbehagens war.

Hierzu bedarf es einer möglichst „herrschaftsfreien Kommunikation“ (Habermas 1981, 1991, 1992, 1999) mit allen relevanten Interessentengruppen. Eine Institution wie die DGsv könnte hierfür eine Plattform sein. Sie könnte die dort etablierten Supervisorinnen und Supervisoren in die Lage versetzen, die komplexe „Supervisionswirklichkeit“ nach außen zu kommunizieren und externe Wahrnehmungen dieser Supervisionsszene nach innen transportieren. Im Idealfall fände ein „Wahrnehmungsabgleich“ über die Wirklichkeit statt oder zumindest ein besseres Verständnis über konkurrierende Wahrnehmungen. Vor übertriebenen Harmoniehoffnungen sei

allerdings gewarnt. Jeder Diskursansatz, der davon ausgeht, nur die jeweils eine oder die andere Seite des Arguments könne ihre Interessen durchsetzen, ebnet die bestehende Komplexität unangemessen ein. Jede Konzeptdiskussion mit dem Anspruch „nur wir wissen, was gute Supervision für die Zukunft ist“, läuft Gefahr zu scheitern. In jeder Phase der Dialoge ist Toleranz, der Verdacht, der andere könnte Recht haben, von großer Bedeutung. Das bewusste Bemühen um Anerkennung eines anderen in seinem Recht, anders zu denken, und die Achtung andersartiger Anschauungen und Handlungsweisen fördern den kollegialen Erkenntnisfortschritt. Oft reicht es schon aus, sich auf Fragen der jeweils anderen Seite ernsthaft einzulassen, um eigene Gedankenprozesse zu bereichern. Die Tatsache, dass es teilweise unüberwindbare Konflikte zwischen Supervisionskonzeptionen und spezifischen Interessengruppen gibt, wird dadurch jedoch nicht aus der Welt geschaffen. Offen angesprochen werden muss aber die Tatsache, dass Unsicherheiten, sowie Unbestimmtheiten Dilemma-Situationen ergeben, die keine Auflösung im Sinne einer für alle befriedigenden Lösung haben, sondern eine Suche nach dem „kleineren Übel“ notwendig machen. Eine dieser Dilemma-Situationen ist die Tatsache, dass supervisorische Arbeit nie immer nur Nutzen mit sich bringt, sondern immer auch Risiken des Scheiterns birgt. Wer Vertrauen sucht, darf nicht nur über den erhofften oder erreichten Nutzen des zur Debatte stehenden Handelns reden: Man muss auch über Risiken reden, seien es die Risiken des spezifischen Konzeptes, seien es jene der Anwendung eines bestimmten Konzeptes oder seiner Ergebnisse in einem spezifischen sozialen Umfeld oder seien es jene, die durch Nicht-Handeln entstehen.

Drei Aspekte zum Prozess der Nutzen–Risiko–Abwägung

Wer in betrieblichen d.h. organisatorischen Zusammenhängen supervidiert, muss sich mit der Frage auseinandersetzen, dass jede Entscheidung, etwas zu tun oder zu lassen, also jedes Handeln, ganz spezifischen Nutzen bzw. Chancen mit sich bringt. Der Preis, der dafür zu bezahlen ist, sind Supervisions-Risiken, die dann zu Organisationsrisiken werden, wenn über den Reflexionsprozess hinaus in der Supervision der Entscheidungsprozess stattfindet. Insofern sind Nutzen und Risiko von Supervision nicht von einander zu trennen. Kein Nutzen wird erreicht ohne Inkaufnahme von Risiko. Absolute „Sicherheit“ ist immer nur ein anzunähernder Sachverhalt, kein tatsächlich erreichbarer Zustand. Beim Anstreben von größtmöglicher Sicherheit müssen alle als notwendig erachteten Vorkehrungen getroffen werden, um die zugeordneten Risiken für eine bestimmte Handlung auf ein „akzeptables“ Niveau zu reduzieren. Schon daran wird deutlich, dass Supervisoren nie die Verantwortung für Organisationsentscheidungen übernehmen können. Supervisoren müssen lernen, über diese Dinge in einer der breiten Öffentlichkeit verständlichen Sprache zu kommunizieren, ohne mögliche Unsicherheit bei den „Kunden“ zu vergrößern, aber auch um falsche Erlösungs-Erwartungen zu dämpfen.

Was aber sind „notwendige Vorkehrungen“ und was ist ein „akzeptables“ Risiko? Das legt zunächst jeder für sich selbst fest. Denn wir nehmen Risiken nicht

„objektiv“ wahr. Unsere individuellen Risikowahrnehmungen werden durch persönliche Werturteile, Lebensphilosophien und Erfahrungen, sowie durch unser Wissen um spezifische Gefährdungen auf sehr komplexe Weise beeinflusst. Zwischen unserer subjektiven Wahrnehmung von Risiken (und Nutzen) und dem, was z. B. wissenschaftlich messbar wäre, besteht oft ein großer Unterschied. Bei freiwilligen Aktivitäten (z.B. Rauchen, Trinken, Autofahren, Drachenfliegen) sind die meisten Menschen bereit, viel höhere Risiken zu akzeptieren als in Situationen, in denen sie sich einem Risiko unfreiwillig ausgesetzt fühlen – und dazu gehören z.B. die befürchteten externen Effektivitätskriterien, die an Supervision herangetragen werden. Insofern können die Unterschiede von frei gewählter Supervision und organisationsinterner Wahl von Supervision im Sinne subjektiver Risikoeinschätzung nicht als „unwesentlich“ abgetan oder die sich darin äußernden Wertvorstellungen und Empfindungen als irrational beiseite geschoben werden.

Weder schafft es Vertrauen, noch dient es dem besseren öffentlichen Risikoverständnis, supervisorischen Sachverstand (also Beratungskompetenz) als ausschließlich korrekt und alles andere als emotional oder ideologisch voreingenommen zu bezeichnen. Hier gibt es keine „richtigen“ oder „falschen“ Werturteile oder Moralvorstellungen. Das macht es z. B. möglich, auch als areligiöser Supervisor in religiös geprägten Organisationen zu supervidieren.

Was wir brauchen sind immer präzisere Antworten auch auf weniger richtige Fragen

Die gesellschaftliche Akzeptanzproblematik liegt m. E. nicht darin, dass Supervisionsergebnisse korrekter oder besser begründet werden müssen, als dies subjektive Beurteilungen von Laien, den sog. Kunden – in diesem Falle sind z. B. Geschäftsführer von Kliniken gemeint – können. Von Bedeutung ist ihre Unterschiedlichkeit. Streitigkeiten oder Meinungsverschiedenheiten über Bedeutung, Risiken und Nutzen von Supervision verschwinden nicht, wenn von Experten z. B. statistische Beweise in immer größerer Präzision oder ausgefeilteren Experteninterviews präsentiert werden. (Kühl o.J.) Denn bei bestehenden Werte-Konflikten sind sogar Argumente, „...die der Sachlogik der Ökonomie oder der Naturwissenschaften entstammen, häufig nicht durchsetzbar.“ (siehe z.B. Busch 2002) Dies macht einen großen Teil der heutigen Bemühungen von Wissenschaft und forschender Industrie zum fruchtlosen Versuch, mit immer aufwändigeren Mitteln immer präzisere Antworten auf falsche Fragen zu geben, wie z.B. die Debatte um die Gentechnologie zeigt.

Warum sind dann Supervisoren so entrüstet, wenn ihre gesellschaftliche Beutung geringer veranschlagt wird, als sie es sich wünschen? In den letzten Jahren gewann ein vertrauensbelastendes Element an Bedeutung: Auf Grund erhöhter Nachfrage und massiven Konkurrenzdrucks wurde Supervision immer teurer und daher immer mehr mitbestimmt von jenen, die über die entsprechende Größe – sprich fi-

nanzielle Ressourcen – verfügten. Zur Legitimierung suchten diese wiederum nach nachvollziehbaren Kriterien in ihren Organisationen, d. h. nach ökonomischen Kriterien. Selektierende Organisationsvertreter aber, die ihre institutionelle Position an der Finanzstärke und Nützlichkeit für ihre Organisation messen, sehen sich in Bezug auf ihren Beitrag zum Nutzen der Mitarbeiter nicht gerade mit Vertrauensvorschuss überhäuft. D.h. kommunikatives Handeln (d.h. Akquisition) mit dem Ziel, Vertrauen zu schaffen, hat, wo entzweieude Werturteile fortbestehen, hohe Hindernisse zu überwinden: Menschen sehen und finden nur, wonach sie Ausschau halten. Dies hat vor Jahren Karl Popper mit seiner „Scheinwerfertheorie der Wissenschaft“ so beschrieben: „Die Situation kann am besten durch den Vergleich mit einem Scheinwerfer verdeutlicht werden ... Was der Scheinwerfer sichtbar macht, das hängt ab von seiner Lage, von der Weise, wie wir ihn einstellen, von seiner Intensität, Farbe und so fort; es hängt natürlich auch weitgehend von den Dingen ab, die von ihm beleuchtet werden.“ (Popper 1980) Auf die Supervisionsszene übertragen hieße das, dass die Gefahr, Supervisoren können bei ihrem Ausschauhalten nach Aufträgen zu jenen von Bert Brecht beschriebenen „Geschlecht erfinderrischer Zwerge“ werden, „...die für alles gemietet werden können...“, schwerlich von der Hand zu weisen ist.

Wo unterschiedliche Werturteile fortbestehen, werden diejenigen Argumente, die mit den jeweiligen a priori Empfindungen übereinstimmen, als verlässlich und repräsentativ akzeptiert. Jene Beweisführungen, die nicht mit diesen Empfindungen in Übereinstimmung zu bringen sind, werden als unzuverlässig, interessenbeeinflusst und somit als nicht überzeugend abgelehnt. Messen kann man objektiv; die Bewertung des Gemessenen ist immer subjektiv. Wie begründet es auch sei – organisationsbezogenes Sachwissen ist kein ganzheitliches Sinnwissen. Erfolgreiches kommunikatives Handeln muss dem Rechnung tragen. Begreift man Intelligenz als eine „moralische Kategorie“ (Adorno 1989, S. 262) und unterstellt die Pflicht zum verantwortungsethischen Verhalten im Sinne Max Webers (Weber 1988, S. 551) bei allen, deren Handeln oder Unterlassen Konsequenzen für andere Menschen hat, so wird Kommunikation und Diskussion über die jeweiligen supervisorischen „Gartenzäune“ hinaus und der Einbezug der Öffentlichkeit unerlässlich. Dies macht die Allgemeinverständlichkeit der Kommunikation über Supervision zu einem bedeutenden Erfolgsfaktor. Wenn dies in absehbarer Zeit nicht gelingt, wird „Supervision“ aus dem Kontext des Beratungssektors herausfallen.

Verständlich sprechen, um verstanden zu werden

So wie die „Wissenschaftssprache“ ist auch unsere Sprache oft wenig geeignet, bei Menschen, die dieses Beratungsformat nicht kennen, Vertrauen zu schaffen. Wünschenswert wäre eine Sprache, die klar in den Ausdrücken, methodisch kontrolliert und frei von Mehrdeutigkeiten wäre. Dieses Ideal ist aber kaum zu erreichen. Für Laien liegt das Problem darin, dass zentrale Termini unserer Fachsprachen nicht in der Umgangssprache wiederzufinden sind und sich wesentlich von

der Umgangssprache und deren Termini unterscheiden. Es ist geradezu unvermeidlich, dass Supervisoren in einem gewissen Sinne unverständlich erscheinen, denn sie beschäftigen sich mit Dingen, die dem Laien nicht in gleicher Weise zugänglich sind wie dem Fachverständigen, jedenfalls nicht ohne längeren Bildungsweg. (Mittelstraß 2001, S. 88)

„Supervision vs. Gesellschaft“ – Dialog als Prozess nicht als Projekt

Die Bewältigung der hier angesprochenen Probleme bleibt ein steiniger bergauf führender Pfad (Sie kennen den Mythos des Sisyphos), denn auch für Supervision gilt in hohem Masse das, was der Theologe Helmut Gollwitzer einmal über den „Fortschritt“ sagte: Er ist „...nichts anderes als dauernder Kampf um das Erringen seiner positiven Aspekte, das Bestehen seiner ihn begleitenden Gefahren und das Verwinden der von ihm verursachten Einbußen“. (Gollwitzer 1970) Was diese „positiven Aspekte“ – also der Nutzen – oder die „Gefahren“ und „Einbußen“ – also die Risiken – im konkreten Fall einer Supervision sind, ist strittig, denn der Wert einer bestimmten Auswirkung – also die Effektivität des supervisorischen Fortschritts ist nach Watzlawick eine „Wirklichkeit zweiter Ordnung“ (Watzlawick 1989) und beruht ausschließlich auf der Zuschreibung von Sinn und Wert. Je nach dem, wie diese Wertigkeit eines durch Supervision gewonnenen Fortschritts oder verlorenen Gutes aus der Sicht eines urteilenden Individuums ausfällt, wiegt der Nutzen oder das Risiko des Verlustes höher.

In den letzten Jahren hat sich im Diskurs der Supervisoren eine Art „Effektivitätskriterium“ durchgesetzt, das dem Gegenstand nicht gerecht wird. Dem Trend zur Entkopplung von Effektivität und Konzeptfragen sollte aber entgegen gearbeitet werden, denn von dem Moment an, da der Einsatz eines spezifischen Beratungsformats als eine Frage der Effektivität definiert wird, kann man auch – wie in Fragen der Moral – ohne Detailkenntnisse über Konzeption und Auswirkungen eines bestimmten Beratungsformats mitdiskutieren. Es genügt die Tatsache, dass prinzipiell negative Auswirkungen möglich sind und damit Effektivitätskategorien unterliegen. Wenn aber eine supervisorische Konzeption unmittelbar gleichgesehen wird mit dem objektiven Effekt einer Supervision, wird sie zur moralischen Position und es gibt keine Diskussion mehr über die Zweckmäßigkeit dieser Konzeption, sondern nur noch über die moralische Bewertung der Befürworter oder Gegner. Ein lehrreiches Beispiel, wie sich solche Grundsatzfragen in der Sache in moralische Fragen verwandeln, lässt sich besonders gut in der Pharmaindustrie studieren (vgl. Roeglin/Grebmer 1988).

Wo also Konflikte in Sachfragen auf diese Weise zu Gesinnungsfragen gemacht werden, sind einvernehmliche Lösungen fast nicht mehr erreichbar. Unter solchen Umständen wird die Supervisions-Debatte zu Geltungskonflikten über Selbst- und Weltverständnisse und somit zur Auseinandersetzung über die Sinnhaftigkeit von Beratung des menschlichen Zusammenlebens innerhalb einer Gesellschaft überhaupt und über die Sinn stiftende Interpretation der jeweiligen Arbeits-Wirklichkeit „ab-

trakter“ Supervisanden. Wir sind damit in einer reinen Ideologiedebatte gelandet. Wir wissen, dass jede Veränderung und jeder Erkenntnisfortschritt und erst recht jeder Paradigmenwechsel (damit meine ich wirkliche Paradigmen wie z.B. die Erkenntnisse Galileos oder Charles Darwins) zumindest temporär auf dramatische Ablehnung stoßen können. Letztlich muss jeder Einzelne und jede Organisation für sich entscheiden, welche Risiken sie akzeptiert bzw. sich zumutet. Bei der Verschiedenheit der individuellen Vorstellungen braucht es hierzu nicht nur Information, sondern Dialoge zur Förderung des gegenseitigen Verstehens. Für die Verminderung des Gefälles abweichender Risikobewertungen ist „langer Atem“, gegenseitiges Ernstnehmen und konstruktives Bemühen erforderlich. Vertrauen stellt sich unter positiven Rahmenbedingungen als Folge nachhaltiger Kommunikation ein, erst dann kann eine Versachlichung der Nutzen-Risiko-Diskussion erreicht werden.

Greifbare Resultate mit einem erkennbar positiven Nutzen-Risiko-Verhältnis schaffen öffentliches Vertrauen.

Die dritte Voraussetzung für öffentliches Vertrauen ist genau diese Nutzen-Dimension. Organisationen sind überhaupt nur willens, Geld auszugeben und damit ein Risiko einzugehen, wenn der zu erwartende Nutzen diese zu rechtfertigen scheint. Aus dem Bereich des naturwissenschaftlichen Fortschritts der letzten 200 Jahre lässt sich das am besten belegen: daran wird nämlich deutlich, wie viel Wissenschaft zur Befreiung des Menschen von äußeren Zwängen und archaischen Beschränkungen beigetragen hat. Diese äußeren Befreiungen haben aber nicht zu größerer, seelischer Reife geführt. Die archaischen Abgründe sind gerade im letzten Jahrhundert exorbitant aufgebrochen. Was sich in den 70er und 80er Jahren als Psychoboom darstellte, hat mit der Entwicklung von Psychotherapie und Psychoanalyse am Beginn des Jahrhunderts seinen Anfang genommen. Wir wissen noch nicht, welche Bedeutung der wissenschaftliche Fortschritt für das mentale Leben des modernen Menschen haben wird. Wenn wir uns vor Augen führen, was allein in den letzten 10 bis 20 Jahren an neuen Resultaten für die Bewältigung von Problemen zur Verfügung gestellt werden konnte, dann ist die Bilanz dieser Entwicklung beeindruckend. Wäre wissenschaftliches Arbeiten wegen mangelnder gesellschaftlicher Akzeptanz im Jahre 1990 eingestellt worden, gäbe es weder diese eindrucksvolle Bilanz noch eine Diskussion um die Finanzierbarkeit der praktischen Anwendung dieses Fortschritts. So ist z. B. die sogenannte Gesundheitsreform ein Resultat dieses Fortschritts. Was ich in Supervisionen dazu lerne, ist, dass das ökonomische Problem dieser Resultate zunächst bei Patienten und Mitarbeitern des Gesundheitssektors landet. Noch scheint es so, als ob die Politik sich mit einer moderierenden Funktion in den aufbrechenden Interessenskonflikten meint begnügen zu können. Für Supervision könnte hier ein interessantes Lernfeld liegen.

Vertrauen bilden heißt auch Kontext herstellen

Supervision findet nicht im Vakuum statt, gleichwohl soll der Prozess als „ge-

schützter Raum“ generiert werden. Die Notwendigkeit eines Transfers supervisorischer Erfahrungen in den institutionellen Kontext stellt ein noch ungelöstes Problem dar, das m.E. mit der mangelnden gesellschaftlichen Akzeptanz von Supervision zu tun hat. Um einem möglichen Missverständnis vorzubeugen, möchte ich betonen, dass mit „gesellschaftlicher Akzeptanz“ nicht das chronische Anerkennungsproblem aller Sozialen Arbeit gemeint ist. Im Gegenteil: Die Gering-schätzung Sozialer Arbeit – vor allem jene in den eigenen Reihen – übersieht die Komplexität, die Dynamik, die kommunikative Kompetenz, die Rollenflexibilität, die in diesen Berufen erforderlich sind. Allerdings ist eine Voraussetzung für gesellschaftliche Akzeptanz die Wertschätzung der eigenen Arbeit, d.h. ihre libidinöse Besetzung.

Eine Illustration als konkretes Beispiel: Müsste heute supervisorisches Arbeiten z.B. in der Betreuung von Alzheimer-Patienten eingestellt werden, müssten die Mitarbeiter mit folgender Entwicklung rechnen: Nehmen wir an, dass Europa in der Ausbreitung dieser Krankheit der statistischen Entwicklung der Vereinten Staaten folgt, so befänden sich in unseren Gesellschaften bei weiterhin steigender Lebenserwartung in 50 Jahren die Hälfte aller über 85 Jahre alten Menschen in Pflegeheimen. Damit wäre der größte Kostenfaktor im Gesundheitswesen prognostiziert. Wenn das Management in der Alten- und Gesundheitspflege diesen Faktor nur aus der ökonomischen Perspektive anginge, wäre das Mitarbeiterpotential in kurzer Zeit ohne Ressourcen. Die anstehenden Kosten würden durch Umlage zu Lasten anderer gesellschaftlicher Aufgaben finanziert werden müssen. Aber die Belastungsprobleme der Mitarbeiter innerhalb der Organisationen wären in keiner Weise gelöst. Die Ökonomie greift zu kurz, wenn sie den „subjektiven Faktor“ auf sein Funktionieren innerhalb einer scheinbar objektiven Organisationsstruktur zu reduzieren sucht. Fragen wie: Was ist das Selbstverständnis der Menschen als „Mitarbeiter“ in diesen modernen Organisationen? Welche Motivation haben sie? Was sind ihre Erwartungen an ihre Berufsrolle? Wie verändert sich diese Berufsrolle und wodurch? Alle Fragen bleiben unbeantwortet, wenn die Ökonomie das letzte Wort hat. Wie kann aber Supervision das Vertrauen der Ökonomie erlangen, wenn diese doch ihre Machtposition aus den Alltagserfahrungen der Mitarbeiter selbst zieht? Will heißen, wenn die Mitarbeiter den Finanzierungsvorbehalt der Organisation privatistisch auf ihren eigenen Geldbeutel beziehen, so als ob die institutionelle Finanzlage mit der privaten gleichzusetzen wäre. Wir müssen also die Frage anders stellen.

Wie gewinnt Supervision öffentliches Vertrauen?

Vertrauen kann, wie das biblische Manna, Wunder wirken, es fällt jedoch nicht wie jenes durch göttliche Güte vom Himmel. Vertrauen, also die sichere Erwartung und der feste Glaube daran, dass man sich auf etwas bzw. jemanden verlassen kann, dass Regeln eingehalten und Ermessensspielräume nicht missbraucht werden, kann man nicht erwerben. Es ist in den letzten 10 bis 15 Jahren sowohl bei den politischen

als auch im Blick auf die institutionellen Strukturen verloren gegangen. Es ist Tatsache, dass „Supervision“ noch nicht als gesellschaftliches Handlungssystem anerkannt ist. Insofern ist sie immer noch an eine spezifische Institution oder Person gebunden, die in der Öffentlichkeit Vertrauen genießt, was in der Regel Frucht jahrelanger und mühevoller Anstrengung ist. Dieses Vertrauen ist eine überaus zarte Pflanze – ein einziges eklatantes Fehlverhalten kann über Nacht zur Sanktion des Vertrauensentzugs führen. Sich wiederholende Vertrauensmissbräuche führen in jedem Fall zu Misstrauen, und keine Partnerschaft, keine Person oder Institution kann auf Misstrauen eine Existenz bauen. Auch das Vertrauen in diejenigen, denen in der gesellschaftlichen Arbeitsteilung die Aufgabe zukommt, Risiken zu managen, ist essentiell. Dass sich Manager wie bei der Deutschen Bank, Siemens oder Post dessen nicht bewusst sein sollten, ist nicht vorstellbar. Aber auch in kleinen und mittleren Organisationen gilt, dass es anders als früher ist: nicht mehr staatliche Behörden oder väterliche Chefs sind es, die für den Faktor „Vertrauen“ Sorge tragen, sondern die öffentlichen Meinungsbildner wie Medien, Nicht-Regierungsorganisationen, Konsumentenvereinigungen, Berufsverbände etc. sowie alle anderen, im spezifischen Kontext bedeutungsvollen Anspruchsgruppen (stakeholder), beeinflussen die Frage nach der gesellschaftlichen Akzeptanz von Supervision. Offene und institutionalisierte Dialoge schaffen in konfliktfreien Zeiten das Vertrauen, das in den Zeiten gebraucht wird, in denen Konflikte ausgetragen und beigelegt werden müssen. Solche Dialoge schaffen auch eine Art (Vorwarn-) early warning System über sich abzeichnende Veränderungen in den institutionellen Gruppierungen von Organisationen. Becker (1998) nennt dies die „Schattensysteme“, die die Meinungs- und Großwetterlagen der Mitarbeiter regulieren.

Jeder weiß, Vertrauen, soll es robust sein und Anfechtungen widerstehen, ist immer Vertrauen auf Gegenseitigkeit. Wo man sich vertraut, funktioniert Kommunikation reibungsloser, wird im Zweifel guter Wille unterstellt und Kontrolle als konstruktives Mittel zur Qualitätssteigerung empfunden. Damit stiege die Effektivität individuellen und betrieblichen Handelns. Aber die gegenwärtigen strukturellen Veränderungen in den Organisationen produzieren vornehmlich puren Funktionalismus, der langfristig sowohl an den ökonomischen Interessen des Betriebes als auch den individuellen Interessen der Mitarbeiter vorbeigeht.

Könnte man davon ausgehen, dass Asymmetrien in der Ressourcenausstattung durch die Gegenseitigkeit des Vertrauens zumindest teilweise kompensiert werden könnten, weil man gegenseitige Verpflichtungen empfindet und erwarten darf, dann würde manches Betriebsklima in der Industrie aber auch in den Krankenhäusern, Heimen und anderen Organisationen anders aussehen als es gegenwärtig erscheint. Es wäre aber naiv zu glauben, dass Vertrauen dadurch entstünde, wenn die Parole ausgegeben werde: geht es der Firma gut, geht es den Mitarbeitern gut. BMW machte exorbitante Gewinne und entließ tausende Mitarbeiter. Das verlangt das neokapitalistische System, nicht der einzelne Manager, der sich mangels Zivilcourage diesem System anpasst.

Literatur

- Adorno, Th.W. (1989): *Minima Moralia. Reflexionen aus dem beschädigten Leben*, Frankfurt am Main.
- Becker, H. (1998): Psychoanalyse und Organisation. Zur Bedeutung unbewusster Sozialisation in Organisationen. In: *Freie Assoziation*, Heft 1/2, S. 81-100.
- Burkolter-Trachsel, V. (1981): *Zur Theorie sozialer Macht*. Bern/Stuttgart.
- Busch, R. (2002): *Grüne Gentechnik. Ein Bewertungsmodell*, München.
- Dahrendorf, R. (1957): *Soziale Klassen und Klassenkonflikt in der Industriellen Gesellschaft*, Stuttgart.
- Etzioni, A. (1975): *Die aktive Gesellschaft*. Opladen.
- Gollwitzer, H. (1970): *Krummes Holz – Aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens*, München.
- Grätzel, S. (2007): *Methoden der Praktischen Philosophie*, Bd. II, London.
- Habermas, J. (1999): *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. 7. Auflage Frankfurt am Main.
- Habermas, J.(1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*. Frankfurt am Main.
- Habermas, J.(1991): *Erläuterungen zur Diskursethik*. Frankfurt am Main.
- Habermas J.(1992): *Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats*, Frankfurt am Main.
- Habermas, J. (1999): *Die Einbeziehung des Anderen. Studien zur politischen Theorie*, Frankfurt am Main.
- Höffe O. (Hg.) (1997): *Lexikon der Ethik*. 5. Auflage München.
- Kühl, S. (o.J.): *Das Scharlatanerieproblem. Coaching zwischen Qualitätsproblemen und Professionalisierungsbemühungen*. 90 kommentierte Thesen zur Entwicklung des Coachings, hg. von der DGSv, Köln.
- Hobsbawn, E. J. (1998): *Das Zeitalter der Extreme*. München.
- Künzli, A. (1992): *Trikolore auf Halbmast*. Zürich.
- Küng H./Kuschel K.-J. (Hg.) (2001): *Wissenschaft und Weltethos*. München.
- Küng H. (1990): *Projekt Weltethos*. München/Zürich.
- Küng H.(1997): *Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft*. München/Zürich.
- Loges, W.E./Kidder R.M.(1997): *Global Values, Moral Boundaries. A Pilot Survey*. Camden, Maine.
- Lohmer, M. (Hg.) (2000): *Psychodynamische Organisationsberatung. Konflikte und Potentiale in Veränderungsprozessen*, Stuttgart.
- Mack, G. (2001): *Die Suche nach einem zukunftsfähigen Wissenschafts-Paradigma*. In: *Wissenschaft und Weltethos*, hg. von Küng, H./Kuschel, K.-J., München.
- Mittelstraß, J. (2001): *Wissenschaftskommunikation: Woran scheitert sie?* In: *Spektrum der Wissenschaft*, Heft 8, S. 88f.
- Pavlovic, M. (2005): *Machtstrukturen in psychoanalytischen Institutionen und die Ohnmacht psychoanalytischen Denkens*. In: *Macht und Ohnmacht*, hg. von Springer, A./Gerlach A./Schlösser, Gießen.
- Pieper, A. (1985): *Ethik und Moral. Eine Einführung in die praktische Philosophie*, München.
- Popper, K. (1980): *Die offene Gesellschaft und ihre Feinde*. 6. Auflage Tübingen.
- Rappe-Giesecke, K. (2000): *Vorwärts zu den Wurzeln – Balint-Gruppenarbeit aus kommunikationswissenschaftlicher Sicht*. In: *Balint-Journal II*, S. 36-42.
www.balintgesellschaft.de/journal/index/htm.
- Roeglin, H.-C./Grebmer, K. von (1988): *Pharma-Industrie und Öffentlichkeit*. Basel.

- Schmid, W. (1999): *Philosophie der Lebenskunst. Eine Grundlegung*, 5. Auflage Frankfurt am Main.
- Starobinski, J. (1990): *Dreizehn Thesen zur Ethik in der Medizin*. In: *Die Macht der Freiheit. Kleine Festschrift zum 80. Geburtstag von Jeanne Hersch*, hg. von Pieper, A., Zürich.
- Volkan, V. (2005): *Blindes Vertrauen – Großgruppen und ihre Führer in Krisenzeiten*. Gießen.
- Watzlawick, P. (1989): *Wie wirklich ist die Wirklichkeit?* 17. Auflage München.
- Weber, M. (1973): *Soziologie. Universalgeschichtliche Analysen*. Politik, Stuttgart.
- Weber, M. (1984): *Soziologische Grundbegriffe*. 6. Auflage Tübingen.
- Weber, M. (1988): *Politik als Beruf*. In: *Gesammelte Schriften*, Tübingen.

Anschrift des Autors:

Dr. Gerhard Wittenberger, Friedrich-Naumann-Str. 18, 34131 Kassel