

Stichworte zur Supervision

Normen und Regeln als Thema in der Supervision

In Supervisionen sind Normen und Normverletzungen allgegenwärtig. Vor allem hören Supervisorinnen den Wunsch nach der Installation neuer, zusätzlicher Regeln. Seltener ist der Ärger über Regeln und das Bedürfnis nach Veränderung oder Abschaffung bestimmter Normen. Häufig fällt in Supervisionen die Äußerung: „Das geht doch nicht!“ – paradoxerweise nachdem alle Beteiligten erlebt haben, dass gerade das geschehen ist, was nicht sein kann. Supervisanden erwarten von Supervisoren immer wieder Positionierungen zu Normen und Regeln. Sie sollen, so ein subtiler Wunsch, darüber entscheiden, was „richtig“ und was „falsch“ ist. Gleichzeitig scheinen Normen festzustehen; sie zu hinterfragen – undenkbar.

Normen sind Regeln, die allgemein akzeptiert sind und als verbindlich gelten. Soziale Normen beschreiben, was zu tun oder zu unterlassen ist; sie definieren Handlungsweisen und manchmal auch die Sanktionen, die einer Nichtbeachtung folgen. Soziale Normen haben Geltungsbereiche und unterliegen einem steten Wandel. Normen strukturieren die Erwartungen aller an sozialen Interaktionen beteiligten Personen und erlauben so, Verhalten von Menschen in gewissem Maß vorauszusagen. Sie helfen, Angst, Scham und Wut unter Kontrolle zu halten, die bei eigenem oder fremdem „Fehl“verhalten entstehen. Entsprechend reagiert man mit Empörung, wenn Regeln verletzt werden. Besonders Massenmedien nutzen in der ‚Risikogesellschaft‘ jeden Zwischenfall, um neue Normen zu fordern.

Moderne Organisationen – insbesondere totale (nicht: totalitäre!) Institutionen (Goffman 1973) – zeichnen sich manchmal geradezu durch Regelungswut aus. Das ist zum einen verständlich: Dort, wo Klienten unangenehm und gefährlich werden können, führen Zwischenfälle zu erheblichen Konflikten zwischen Personal und Klienten bzw. zwischen Institution und Medien. Man schiebt sich gegenseitig Verantwortung und damit Schuld und Scham zu: Es sei (nur) deshalb zu einem Zwischenfall gekommen, weil sich jemand nicht an Regeln gehalten hat. Haus- und Stationsordnungen werden immer wieder ergänzt und erweitert, alte Regelungen modifiziert und außer Kraft gesetzt. So ufern Regelwerke für kleine Bereiche aus und werden für Klienten, Mitarbeiter und Vorgesetzte unüberschaubar. Besonders nach (einzelnen oder seltenen) Zwischenfällen werden die bestehenden Regeln verschärft. Die Hoffnung, man könne so zukünftige Konflikte vermeiden, ist leider falsch.

Der Sozialwissenschaftler Popitz wies darauf hin, dass Normen zwangsläufig etwas Starres haben – und etwas Überforderndes, Illusionäres (Popitz 1968, S. 12). Als skandalös gelte weniger der Normbruch selbst als dessen Bekanntwerden: „Der Satiriker mag die Scheinheiligkeit der demonstrativen Entrüstung in solchen öffentlichen Affären entlarven. Der Soziologe wird zunächst einmal feststellen, dass diese Scheinheiligkeit zweckmäßig ist, insofern sie, wenn auch in fragwürdiger Synthese, der Norm gibt, was sie braucht: die Heiligkeit und den Schein.“ (Popitz 1968, S. 14)

Regelungsbedarf prüfen

Geregelt werden sollte nur, was häufig geschieht und dabei immer wieder zu Konflikten und Missverständnissen führt. Regelwerke sollten dabei kurz und überschaubar bleiben. Niemand kennt auch nur einen Bruchteil der Gesetze und Verordnungen der Bundesrepublik Deutschland. Wenige kennen auch nur die Normen, die sie selbst und ihr Handeln betreffen. Je umfangreicher Regelwerke sind, desto mehr wächst die Gefahr, dass die wirklich wichtigen Informationen in der Fülle von Daten untergehen.

Einzelfälle können generell nicht durch Normen geregelt werden. Wer jedes Mal eine neue Norm installiert, wenn im Alltag einer Institution etwas schief geht, sorgt für eine Überforderung aller Beteiligten durch rasch zunehmende, unübersichtliche und häufig veränderte Regeln. Wenn das nächste gleiche oder ähnliche Ereignis, das Anlass zur Erweiterung von Regelwerken war, nach langer Zeit erneut passiert, denkt niemand mehr an die Norm. Man sollte also prüfen, welche Regeln wirklich gebraucht werden. Eine Norm, die zuletzt vor vier Jahren benötigt wurde, regelt nur einen Einzelfall. Wer Normenkataloge stetig überprüft und ausdünn, verringert die Aussage: „Diese Regel kenne ich nicht!“

Helfen Normen bei der Konfliktvermeidung?

Sätze, die mit: „Man muss...“ oder „Man darf nicht...“ beginnen, verhindern selten, dass jemand etwas unterlässt oder tut. Hinter der Tendenz, für jeden Einzelfall eine eigene Regel zu schaffen, scheint der Wunsch zu stecken, Konflikte durch Normsetzung zu vermeiden. Mitarbeiter hoffen, dass Klienten oder Kollegen ihr Handeln unterbrechen, wenn man sie darauf hinweist, dass ihr Verhalten gegen Regeln verstößt; dass sie den Redner verwundert anschauen und so etwas äußern wie: „Stimmt, hab ich nicht dran gedacht.“ und ihr Verhalten ändern. Selbst im Nachhinein helfen Normen und der Hinweis auf diese nicht, Konflikte zu vermeiden.

Ein typisches Beispiel sind Normen zur Reinigung von Patientenküchen in Institutionen. Obwohl solche Regeln überall existieren, verhindern sie nicht einen Konflikt. Oft reden sich die Insassen heraus („Das war schon vorher dreckig.“ – „Ich war das nicht, der andere hat den Dreck hinterlassen.“ – „Ich putz doch nicht den anderen hinterher.“ – ; „Das ist doch sauber.“ ...). Harmoniebedürftige Beschäftigte stehen damit trotz der Norm vor dem Problem, was man denn jetzt weiter machen kann. Wenn die Regeln auch Konsequenzen vorschreiben, kann man die benennen. Dann kommt die nächste Konfliktstufe: „Das sehe ich gar nicht ein!“ – „Alle anderen machen es auch so, also müssen alle bestraft werden.“ – „Das mache ich immer so, noch nie hat jemand gemeckert“ – „Bei Ihrem Kollegen gibt es das Theater nicht.“ – „Das ist ungerecht!“

Wenn Beschäftigte durchsetzungsstark und Klienten schwächer sind, wird schließlich murrend zum Lappen gegriffen – aber nicht weil die Regel existiert,

sondern wegen der Durchsetzungs- bzw. Konfliktstärke des Beschäftigten. Ist der Patient durchsetzungsstark und der Beschäftigte schwach oder zu wenig Mitarbeiter im Dienst, greift jemand anders zum Putzlappen im Extremfall die Beschäftigten selbst. Beschäftigte mit Konfliktkompetenz brauchen viele Regeln nicht. Sie sagen, was ihnen nicht gefällt und was mit ihnen nicht zu machen ist. Den folgenden Konflikt stehen sie durch. Klienten wissen bald: Wenn X im Dienst ist, müssen wir aufpassen, bei Y können wir es locker gehen lassen.

Wer sich ständig an Regeln hält aus Angst, er könne etwas falsch machen bzw. er setze sich Vorwürfen von Vorgesetzten aus, übernehme eigentlich keine Verantwortung, so der Systemtheoretiker Heinz von Foerster. Er halte sich lediglich an Vorschriften. „Der hierarchische Aufbau vieler Institutionen hat eine Lokalisierung der Verantwortung unmöglich gemacht. Jedermann in einem solchen System kann sagen: ‚Mir wurde gesagt, X zu tun.‘“ (v. Foerster 2001, S. 56). Erst mit der Freiheit der Wahl übernehme man Verantwortung für die eigenen Entscheidungen.

Normen und Einsicht

Hinweise von Erwachsenen an Kinder werden häufig eingeleitet mit der Aufforderung: „Du musst doch einsehen, dass ...“ Der Kinder- und Jugendpsychiater Rotthaus merkt an, Erzieher seien berechtigt – und ggf. sogar verpflichtet, ein bestimmtes Verhalten nicht zu akzeptieren und das Kind aufzufordern, dieses Verhalten zu ändern. Eine zweite Botschaft, dass man durchaus anerkennt, dass dieses Verhalten im Augenblick subjektiv wichtig und richtig ist, ändert nichts an der erzieherischen Forderung zur Verhaltensänderung. Aber sie sichert dem Kind die Anerkennung seiner Würde als eigenständiges, prinzipiell autonomes Wesen (Rotthaus 2002, S. 87). Entwicklungspsychologisch entwickeln Kinder erst ab dem Schulalter Regelspiele. „Am Beginn steht ein egozentrisches Regelverständnis, erst allmählich werden Regeln als Gegenstand von Vereinbarungen begriffen, die nur verändert werden können, wenn man einen Konsens findet“ (Seiffge-Krenke 2009, S. 96).

„Die deutliche Forderung: Tu das, weil ich das so will, ist ‚gesunder‘ als die Forderung des Erwachsenen/Pädagogen nach Einsicht. In diesem Fall richtet sich die Forderung des Erwachsenen nur auf das Verhalten des Kindes; seine innere Vorstellungs- und Gefühlswelt bleibt unangetastet.“ Der ‚Terror der Rationalität‘ kann dazu führen, dass man endlos erklärt – immer in der Hoffnung, dass das Gegenüber zum Schluss Einsicht zeigt und deshalb tut, was man fordert. Dies sei insofern (Rotthaus 2002, S. 105f) penetrant, weil es verlangt, dass das Gegenüber seine innere Vorstellungs- und Gefühlswelt verändert. Regelsetzende können Normen aufstellen und durchsetzen; aber sie müssen dann den Ärger ertragen, den ihr Bestehen auf Einhaltung von Regeln auslöst; der Ärger ist Folge ihres Handelns. Es ist problematisch, im Anschluss an eine erzwungene Normkonformität Klienten vorzuhalten, sie brauchten jetzt gar nicht wütend zu sein.

Die gleichen Prinzipien gelten auch für Erwachsene: Man muss Normen nicht unbedingt als sinnvoll einsehen; aber man muss wissen, dass die Nichtbeachtung von Normen reale Konsequenzen haben kann. Allerdings ist Supervision ein idealer Ort, an dem Normen hinterfragt und reflektiert werden können. Normen sind eben nicht unveränderbar.

Reichweite von Normen klären

Regeln gibt es auf verschiedenen Ebenen. Die Normen der jeweils höheren Ebene (mit mehr [Definitions-]Macht und [Entscheidungs-]Kompetenzen gelten vor den Regeln der jeweils tieferen Ebene – z. B. Völkerrecht vor Bundesrecht vor Landesrecht; Klinikregeln vor Abteilungsregeln vor Stationsregeln). Wenn eine Organisationseinheit Regeln aufstellt, die in übergeordnete Regelwerke eingreifen, provoziert sie, dass diese Regeln außer Kraft gesetzt werden. Das bedeutet für Klienten den Beweis von Unsicherheit.

Wenn eine Norm auf einer Station gilt, bedeutet das nicht, dass sie außerhalb gilt. Klienten sollten lernen, sich in unterschiedlichen Regelsystemen bewegen zu können, ohne anzuecken. Es ist Jedem einsichtig, dass man sich im Gottesdienst anders verhalten muss als in der Sauna oder bei einer Karnevalssitzung; was hier gilt, ist dort anstößig – und umgekehrt!

Durchsetzungs- und Sanktionsmacht prüfen

Selbst wenn man die Normen kennt, heißt das nicht, dass man sie auch befolgt. Die meisten Normverstöße haben, auch wenn man dabei auffällt, selten direkte Folgen. Normen machen Sinn, wenn man ihre Umsetzung überprüfen, ihre Einhaltung fordern und notfalls erzwingen kann. Wo man nicht prüfen kann, ob Regeln eingehalten werden, sind sie sinnlos. Wo ihre Einhaltung nicht durchgesetzt werden kann, ist man machtlos.

Klienten, die schlecht erreichbar sind, interessieren sich kaum für Normen, vor allem wenn Mitarbeiter sie halbherzig vertreten. Der Satz, „es wird nichts so heiß gegessen wie es gekocht wird“, deutet eine lernpsychologisch interessante Konsequenz an: Wenn eine Regel existiert und auf deren Einhaltung nicht geachtet wird, bedeutet dies, dass diese Norm nicht so wichtig ist. Mehr noch: Die Erkenntnis wird auf alle Regeln verallgemeinert. Der Effekt ist dann, dass sämtliche Regeln für diesen Klienten nicht gelten. Erklärungen von Autofahrern in einer Radarkontrolle – „Die anderen fahren doch auch so schnell!“ oder: „Das mache ich immer so und nie hat irgendjemand etwas kritisiert.“ – deuten an, was intrapsychisch passiert.

Das Verhältnis von Regel und Ausnahme klären

Es gibt nur wenige Normen, die ausnahmslos gelten (z.B.: Alle Menschen müssen sterben). Regeln, von denen zu 50% abgewichen wird, sind keine Regeln; man kann genauso gut würfeln. Andererseits produziert der Versuch, Regeln ohne Ausnahmen zu installieren, zwanghafte, rigide Systeme. Normen sollten mindestens 80-90% aller Geschehnisse regeln. Regeln gelten grundsätzlich (aber nicht ausnahmslos!). Die Anwendung einer Norm oder Regel bedarf im Alltag keiner Begründung. Eine Ausnahme dagegen ist eine Abweichung vom Regelfall, die

- a) selten ist, begründbar ist und die
- b) ausdrücklich begründet werden muss – und kann.

Der Ausnahmefall muss die Norm stärken.

Widerspruch ist erlaubt

Man muss den Sinn von Normen nicht immer einsehen und man kann ärgerlich auf die Regelvertreter sein – aber auf Einhaltung von Normen kann bestanden werden. Es kann sein, dass z.B. eine Betriebs- oder Abteilungsleitung oder der Bürgermeister Normen aufstellen, die für uns gelten und an die wir uns halten müssen. Leitungen kündigen manchmal ernsthafte Konsequenzen an („Es stehen genug Arbeitslose vor der Tür!“).

Dann stehen Supervisanden vor der Alternative: Entweder gilt, was man auch für Klienten formuliert: Man muss sich an Normen halten. Aber sie müssen einem nicht gefallen.

Oder aber man kann sagen: „Das geschieht gegen meinen ausdrücklichen Willen!“, damit die andere Seite nicht Einverständnis voraussetzen kann. (Das gilt auch für Klienten: Die müssen ihren Unmut äußern dürfen, nur dann können sie lernen, die entstehenden Gefühle zu beherrschen). Hierzu ist Zivilcourage erforderlich. In einen Konflikt mit Mächtigeren zu gehen, macht Angst und es braucht Mut, um über diese Angst hinweg zu kommen. Zugleich ist gerade diese Situation – die häufiger vorkommt als man meint – damit verbunden, dass Mitarbeiter zum Rollenvorbild für ihre Klienten werden können; indem sie sagen, was sie denken!

Michael Stiels-Glenn

Literatur

- Foerster, H. von (2001): Ethik und Kybernetik zweiter Ordnung. In: Foerster, H. von: Short Cuts, Frankfurt/Main.
- Popitz, H. (1968): Über die Präventivwirkung des Nichtwissens. Dunkelziffer, Norm und Strafe. Tübingen.
- Rotthaus, W. (2002): Wozu erziehen? Heidelberg.
- Seiffge-Krenke, I. (2009): Psychotherapie und Entwicklungspsychologie. Beziehungen: Herausforderungen Ressourcen Risiken. 2. Aufl. Heidelberg.

Rezensionen

Bernd Birgmeier (Hrsg.): Coachingwissen. Denn sie wissen nicht, was sie tun? Wiesbaden: VS-Verlag, 2009, 420 Seiten, 39,90 EUR.

Kurt F. Richter: Coaching als kreativer Prozess. Werkbuch für Coaching und Supervision mit Gestalt und System. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2009, 358 Seiten, 39,90 EUR.

Stellen wir uns die beiden Bücher als Kunstaussstellungen vor: Die eine hat der Kunstsammler und Ausstellungsmacher Bernd Birgmeier (von der Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt) für ein großes Museum konzipiert. Ganz in der Nähe hat der Künstler Kurt F. Richter (Coach und Institutsleiter) das Kunst interessierte Publikum in sein Atelier zu einer kleinen Werkschau eingeladen. Hier kann man nicht nur zahlreiche seiner Werke aus seiner letzten Schaffensperiode betrachten – er ist 2009 verstorben –, man bekommt auch einen Einblick in seine Werkstatt.

Birgmeier hat viele prominente KünstlerInnen eingeladen, zum Thema „Coachingwissen“ neueste Originalwerke zu schaffen und ihm für diese Ausstellung zu überlassen. 25 Stücke hat er erhalten, 35 KünstlerInnen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz haben sich beteiligt. Eine ganze Menge, die eine gewisse Repräsentativität erwarten lässt. Etwa die Hälfte der KünstlerInnen arbeitet an staatlichen Kunsthochschulen, die andere Hälfte in freier Praxis. Er hat diese Arbeiten in drei Sälen präsentiert: Der erste Saal ist überschrieben: „Allgemeine Grundlagen, Rahmentheorien und Metamodelle zum Coachingwissen“, der zweite Saal: „Psychologische Grundlagen des Coachingwissens und psychotherapieorientierte Coachingforschung“, der dritte Saal: „Spezifikationen der Coachingwissens“. Dieser Saal ist noch einmal unterteilt in: „Ausbildungsorientiertes Coachingwissen“, „Coachingwissen im Kontext unterschiedlicher Coaching-Konzepte und -Ansätze“ und „Führung, Organisation und Management – Implementation von Coachingwissen in den unternehmerischen Alltag“.

Im Eingangsbereich des Museums hat Birgmeier einen kleinen Ausstellungsführer mit Fotos der zu erwartenden Werke ausgebreitet (Vorwort) und eine kleine Arbeit aus eigener Produktion ausgestellt. Im Ausgangsbereich bietet Birgmeier eine Collage der eingangs präsentierten Fotos, neu zusammengestellt und ungewöhnlich übermalt. Man sollte viel Zeit mitbringen, wenn man sich das alles anschauen will, zumal die Werke sehr unterschiedlichen Kunstgattungen und -richtungen zuzuordnen sind und etwas unverbunden nebeneinander stehen.

Richter hat in seinem weitläufigen Atelier 11 Tische (Kapitel) aufgestellt, auf denen alles zu sehen ist, was ein Coachingkünstler so alles braucht und womit Richter selbst Erfahrungen gemacht hat. Das Besondere ist: Auf den Tischen ist zudem viel Material und Handwerkszeug ausgebreitet, mit dem man selbst kreative Prozesse auslösen und begleiten kann (126 Übungsanleitungen). In diese Werkschau