

# FORUM *Supervision*

## **Freiraum Supervision**

Annemarie Bauer

Heike Düwel

Gerhard Wittenberger

Bernadette Grawe

Birgitta Leuschner

Peter Burkowski

Jörg Gogoll

Katharina Gröning

**Herausgeber:**

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Wissenschaftlicher Beirat:**

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

**Redaktionsanschrift:**

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)  
Mepener Straße 22, 48155 Münster  
Telefon: (02 51) 66 55 64, Telefax: (02 51) 6 74 39 58  
JuergenKreft@t-online.de

**Redaktion:**

Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

**Verantwortliche Redakteure für Heft 30:**

Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstr. 10, 44791 Bochum.  
Peter Musall, Burgstr. 16, 63571 Gelnhausen.

**Erscheinungsweise und Bezug:**

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).  
Einzelheft: 11,50 € inkl. MwSt. und Versandkosten  
Jahresabonnement: 19,50 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten  
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

**Verlag und Bestellungen:**

Fachhochschulverlag  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN  
Kleiststraße 10, Gebäude 1, 60318 Frankfurt  
Telefon: (0 69) 15 33–28 20, Telefax: (0 69) 15 33–28 40  
E-Mail: [bestellung@fhverlag.de](mailto:bestellung@fhverlag.de)  
<http://www.fhverlag.de>

Satz: Fachhochschulverlag  
Druck: Elektra, Niedernhausen

© 2007 **Fachhochschulverlag**  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

**Inhalt**

Vorwort	2
<b>Beiträge</b>	
<i>Annemarie Bauer und Heike Düwel</i>	
Das Unbehagen an der Organisation und der Freiraum Supervision. Eine anerkennungstheoretische Reflexion	4
<i>Gerhard Wittenberger</i>	
Anerkennungskämpfe und Anerkennungsräume in der Supervision	18
<i>Bernadette Grawe</i>	
Kämpfe um Anerkennung: Konflikte in der stationären Altenhilfe jenseits organisatorischer Logiken	28
<i>Birgitta Leuschner</i>	
Vom Freiraum zum Reflexionsraum	40
<i>Peter Burkowski</i>	
Leiten auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen und was unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten können	53
<i>Jörg Gogoll</i>	
Witz und Humor in der Supervision	67
<i>Katharina Gröning</i>	
Supervision zwischen traditionellen Institutionen und modernen Zeiten	82
<b>Neue Projekte</b>	
<i>Wolfgang Schmidbauer</i>	
Der Lügenköder. Anmerkungen zur narzisstischen Rivalität in Politik und Profession	93
<b>Nachlese</b>	103
<b>Rezensionen</b>	105
<b>Neue Bücher</b>	114
<b>Briefwechsel</b>	118
<b>Randbemerkungen</b>	122
<b>Supervision und Biografie</b>	124
<b>Veranstaltungen</b>	125
<b>AutorInnen</b>	127
<b>Vorschau</b>	128

## Vorwort

Der kollegiale Austausch, die Reflexionen in Balintgruppen und Kontrollsupervisionen, Kongresse und Tagungen haben unübersehbar häufig das Thema des teilweise recht dramatischen Wandels der Organisationskulturen und seine Bedeutung für die Supervision zum Gegenstand. Sparmaßnahmen, Konzentrationsprozesse und Übernahmen, Fusionen oder auch Ausgliederungen und Outsourcing sind immer öfter Thema von Supervisionsprozessen. Der Wandel erschüttert berufsbiografische Kontinuitäten, Sicherheitsgefühle und teilweise recht manifeste institutionelle Übertragungen auf den Betrieb, die Organisation, das Team als Familie – im Guten wie im Schlechten.

Gleichzeitig sind die klassischen Bereiche der Supervisionsarbeit wie Teamentwicklung/Teamkonflikte, Gestaltung von Klientenbeziehungen, persönliche Rollengestaltung, Leiten und Führen etc. geblieben. Das Setting der Supervision – demokratisch und rational innerhalb einer Organisation diskutieren und reflektieren zu können, die innere wie die äußere Realität hier einzubeziehen –, wird zwar einerseits von alternativen berufsbezogenen Beratungsformen wie Coaching herausgefordert, gleichzeitig wird dieses klassische Setting aber weiterhin nachgefragt. Bei der Festlegung des Themenschwerpunktes für das Heft 30 von FoRuM Supervision haben sich Redaktion und Herausgeber deshalb auf das Thema von Supervision als Freiraum verständigt, um die sehr vielfältigen und unterschiedlichen Funktionen, die ein Supervisionsprozess haben kann, unter eine Fragestellung zu bündeln. Mit dieser thematischen Festlegung auf Supervision als Freiraum sind gleichzeitig Fragen zu einer theoretischen Fundierung eines Raumbegriffes für die Supervision aufgeworfen worden. Da das psychoanalytische Raumkonzept Potenzial Space von Winnicott bereits in Heft 25 vorgestellt worden ist, haben sich Redaktion und HerausgeberInnen auf eine sozialtheoretische Fundierung geeinigt – Supervision soll als Anerkennungsraum im Sinne der Theorie von Axel Honneth verstanden werden. Gleichzeitig sollen Veränderungsprozesse und die dazugehörigen Anerkennungskämpfe berücksichtigt werden.

In einem Überblicksaufsatz zum Unbehagen in der Organisation und dem Freiraum Supervision kontrastieren Annemarie Bauer und Heike Düwel zum einen Entwicklungsprozesse in Organisationen mit der Theorie der Anerkennung, wobei diese Theorie ausführlich dargestellt und Leserinnen und Lesern eine Standortbestimmung bezogen auf ethische Dimensionen im Supervision zur Verfügung gestellt wird.

Gerhard Wittenberger reflektiert in seinem Beitrag vor allem die historische Entwicklung und die Diskussionslinien des Supervisionsauftrags. Er zeigt auf, wie der Raum der Supervision von einem freien Vereinbarungsraum zu einem Raum von immer größerer Komplexität und immer mehr Erwartungen geworden ist. Sein Beitrag ist die überarbeitete Fassung eines Vortrages anlässlich des 10. Fo-

rum für Psychiatrie und Psychotherapie in Paderborn vom November 2006.

Bernadette Grawes Gegenstand sind Anerkennungskämpfe und Anerkennungsräume in der Supervision. Anhand von konkreten Fallbeispielen reflektiert sie soziale und kulturelle Konfliktdimensionen in Supervisionsprozessen und unterfüttert ihre Fallreflexion mit verschiedenen neuen Sozialtheorien, u. a. auch mit anerkennungstheoretischen Positionen. Grawes Beitrag folgt dem klassischen Muster supervisorischer Praxisforschung, ausgehend vom Fall, werden in Verbindung mit einer sozialtheoretischen Fundierung neue Wahrnehmungsdimensionen sozialer und alltäglicher Konflikte in Teams und Organisationen eröffnet.

Eine Rollenreflexion und Beschreibung eines Veränderungsprozesses in Organisationen legt Birgitta Leuschner mit ihrem Beitrag „Supervision – vom Freiraum zum Reflexionsraum“ vor. Sie zeigt auf, dass die Bestimmung von Supervision allein als Freiraum Effekte der Marginalisierung und der Spaltung begünstigt. Die Integration von Supervision in einen Prozess von Qualitätsentwicklung wird in ihrem Beitrag eindrücklich und nachvollziehbar geschildert. Modernisierung von Organisationen erscheint so als etwas, was nicht vorwiegend mit Abbau von Ressourcen und Kränkung der Organisationsmitglieder in Verbindung steht, sondern als ein Typus „reflexive Rationalisierung“.

Eine eindrückliche Darstellung der Konflikte in kirchlichen Organisationen und eine entsprechende Beschreibung der Erwartungen an Supervision und Beratung legt Peter Burkowski mit seinem Beitrag vor. Sehr nachvollziehbar und anschaulich werden die Veränderungsprozesse in kirchlichen Organisationen aufgezeigt und die Konsequenzen, die dies für die verantwortlichen Leitungen hat. Leserinnen und Leser erhalten zudem einen überzeugenden Einblick in die Leitungs- und Lernkulturen der evangelischen Kirche.

Quasi außerhalb des Themenschwerpunktes werden in diesem Heft drei Beiträge publiziert. Jörg Gogoll legt einen Aufsatz zum Thema Witz und Humor in der Supervision vor, der Leserinnen und Leser sicherlich nicht nur um Kenntnisse der psychoanalytischen Humortheorie bereichert, sondern äußerst vergnüglich zu lesen ist. Katharina Grönings Beitrag ist die erweiterte Fassung der Laudatio anlässlich des Ausscheidens von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger aus dem Herausgeberkreis von Forum Supervision. Wolfgang Schmidbauer schließlich beschäftigt sich – angeregt durch die aktuelle Debatte um die Begnadigung der RAF-Terroristen – mit dem Dilemma in der Beratung bei narzisstischen Störungen.

Katharina Gröning, Peter Musall

**Besonders hinweisen möchten wir noch auf unsere Fachtagung zum Thema „Supervision und Biografie“, die am Samstag den 1. März 2008 in Bielefeld stattfinden wird. Nähere Angaben finden Sie auf Seite 124.**

## BEITRÄGE

*Annemarie Bauer und Heike Düwel*

### **Das Unbehagen an der Organisation und der Freiraum Supervision. Eine anerkennungstheoretische Reflexion**

Zusammenfassung: Der Aufsatz problematisiert zunächst die Entwicklung von Organisations- und Arbeitskulturen mit einer zunehmend malignen Perspektive und die Position des Supervisors/der Supervisorin in Supervisionsprozessen unter diesen Bedingungen. Es folgt eine ausführliche Rezeption der Anerkennungsethik von Axel Honneth und Reflexionen über die Bedeutung dieser Ethik für diagnostische, ethische und Positions- bzw. Rollenprobleme in der Supervision. Dabei wird der Verknüpfung von anerkennungstheoretischen mit organisationssoziologischen Fragestellungen besondere Aufmerksamkeit geschenkt.

#### **Über Anerkennungstheorie und Supervision**

In den folgenden Überlegungen werden Dynamiken und Entwicklungen in Organisationen mit anerkennungstheoretischen Positionen konfrontiert. Ziel ist dabei, einen Zusammenhang zwischen Identität, Anerkennung und Entwertungsprozessen in modernen Organisationen im Zuge veränderter ökonomischer Bedingungen zu verdeutlichen und eine anerkennungstheoretische Position für die Supervision einzufordern. Fokus für die supervisorische Diagnose ist dabei sowohl die Person des einzelnen Supervisanden/der einzelnen Supervisorin als auch das Team und die Organisation als Ganzes. Die Art und Weise, wie Anerkennungsverhältnisse in Teams und Organisationen gestaltet werden, geben Aufschluss über offene und verdeckte Machtstrukturen im Interaktionsgefüge des Teams und der Organisation. Sie zeigen zugleich den Grad der Integrationsfähigkeit der spezifischen Organisation auf. Zugrunde gelegt wird in diesem Zusammenhang eine Theorie der Organisation, die diese nicht allein als zweckrational organisierten Korpus im utilitaristischen Sinn oder als autopoetisches soziales System begreift, sondern die Bedeutung von Organisationen als Vermittler zwischen Gesellschaft und Individuum, also ihre Integrations- und Inklusionsfunktion in den Blick nimmt. Dies vollzieht sich zumeist über Anerkennungen. Da das moderne Leben weitgehend ein Leben in Organisationen ist (Bosetzky 1989), welche den Lebenslauf strukturieren, berücksichtigt Supervision die sozialen und moralischen Dimensionen der Organisation. Supervision leistet so einen Beitrag zur „reflexiven Rationalisierung“ (Baecker 1999).

In einer psychoanalytischen Perspektive, die sowohl sozialisationstheoretisch als auch biografiethoretisch bedeutend ist, gilt, dass auf Organisationen spezielle Übertragungen stattfinden: institutionelle Übertragungen (vgl. Bauer/Gröning 1995). Diese institutionellen Übertragungen tragen eine Doppelstruktur. Indem sie die Illusion einer Familienstruktur aufrecht erhalten, fördern sie zugleich die Stabilität der Organisation. Institutionelle Übertragungen sind bisher vor allem kritisch als Anpassungsmechanismen oder im Sinne von Regressionen in der psychoanalytischen Theorie der Organisationen reflektiert worden (vgl. Erdheim 1984; Parin 1975). In demokratisch verfassten Organisationen kann der Aspekt der Stabilität durch die institutionelle Übertragung, d. h. die Bereitschaft, einer Autorität zuerst einmal zu vertrauen, jedoch auch als Integrationspotenzial verstanden werden. Darauf hat Harald Pühl bereits in seiner Dissertationsschrift (vgl. Pühl 1994) verwiesen. Gegenstück dazu wäre die „Borderline-Organisation“ (vgl. Wilke 2002), eine Organisation, in der Ängste der Mitarbeiter und Exklusion die dominierenden Kulturen sind. Um sich zugehörig zur sozialen Gemeinschaft zu fühlen, bringt jeder Mensch seine Individualität und damit zugleich seine individuelle Differenz in der Weise zum Ausdruck, dass sie in der ihn umgebenden Umwelt einen Sinn hat. Das verbindende Element ist die Anerkennung der individuellen Differenz. Mit dieser Haltung nutzen Mitarbeiter die eigenen Kompetenzen und Ressourcen und die ihrer Kollegen in einer ausnahmslos kreativen und konstruktiven Weise, was die berufliche Identität nachhaltig prägt. Solange das Individuum als Subjekt an diesem Prozess der Differenz beteiligt ist, kann es für seine Identität verantwortlich sein.

In dieser Hinsicht öffnet Supervision einen Raum, der dem Individuum Erfahrungen sozialer Anerkennung im Interaktionsprozess ermöglicht und der fehlender Anerkennung in Organisationen, z. B. durch Funktionalisierung von Personen oder institutioneller Entwertungsprozesse, wie sie im Mobbing als extremste Form erlebt wird, entgegenwirken kann. Dabei wird der Begriff der Anerkennung nicht nur im Sinne von Regeln, sondern empathisch und expressiv verstanden. So plädiert Brumlik in Anlehnung an Levinas Dialogphilosophie für eine Einbeziehung der Gefühle und des Sehens: Das Postulat Descartes' „Ich denke, also bin ich“ müsse abgelöst werden von „Ich werde angeblickt, ich werde angesprochen, berührt, begrüßt – also bin ich“ (Brumlik 2002, S. 20f.).

## Von der Organisation als Maschine zur Borderline-Organisation

„Ich bin Techniker und gewohnt, / die Dinge zu sehen, wie sie sind. / Ich sehe den Mond über der Wüste von Tamaulipas – / klarer als je, mag sein, / aber eine errechenbare Masse, / die um unseren Planeten kreist, / eine Sache der Gravitation, interessant, / aber wieso ein Erlebnis?“

(Max Frisch: Homo Faber)

In der klassischen Organisationstheorie und Arbeitswissenschaft werden Organisationen folgende Funktionen zugeschrieben, die dem homo faber als Sozialcharakter entsprechen. Die Organisation wird verstanden als zweckrationale Maschine:

1. Organisationen haben Aufgaben, die erfüllt, und Ziele, die erreicht werden müssen.
2. Das geschieht auf einem Weg größtmöglicher Effizienz.
3. Organisationen stehen für institutionalisierte Interessendifferenzen und Interessenskonkurrenzen der Mitglieder und MitarbeiterInnen.
4. Gleichzeitig versuchen sie, die Interessensunterschiede und damit Konflikte möglichst klein zu halten.
5. Sie sind interessiert an den funktionalen Anteilen der Personen, die in den Organisationen arbeiten wollen.
6. Organisationen versuchen, über geregelte Abläufe Konflikte möglichst klein zu halten oder ganz wegzustrukturieren.
7. MitarbeiterInnen in Organisationen verschreiben einen Teil ihrer Lebenszeit diesen Aufgaben; dafür werden sie bezahlt.
8. Mit der Bezahlung ist der Anspruch der MitarbeiterInnen an die Organisation abgegolten. Es ist ein Geschäft: Arbeitskraft gegen Lohn.
9. An dieser Stelle setzt Kontrolle ein und es wird überprüft, ob die Organisation zufrieden sein kann.
10. Dies wird oft als Zumutung erlebt, was in Kauf genommen werden muss, um die Organisationsziele zu erreichen.
11. Mit der Bezahlung ist der Anspruch der MitarbeiterInnen an die Organisation abgegolten: das Geschäft der Arbeitskraft gegen Lohn ist abgeschlossen.
12. Es scheint also eine win-win-Situation zu sein.

Ich bin Unternehmer oder Chef einer Einrichtung / und gewohnt, die Aufgaben zu sehen, wie sie sind. / Ich sehe die Ziele, die Methoden, die Ergebnisse, / mein Blick ist ein evaluierender und abschätzender, / die MitarbeiterInnen werden bezahlt – / ein funktionierendes System – interessant, / Aber wieso Anerkennung?

(analog zum Zitat von Max Frisch – AB und HD)

Die in der klassischen Organisationstheorie beschriebene Organisation, z. B. bei Weber, Blau, Schein etc. war gebunden an weitgehend nationale Volkswirt-

schaften und ausgedehnte Wohlfahrtsstaaten. Seit den 1980er-Jahren werden diese gesellschaftlichen Strukturen von einer „neuen Ökonomie“ (New Economy), die mit der Regierung Thatcher in Großbritannien ihren Ausgang in Europa nahm, verändert. Seit dem revolutionieren sich Organisationen und erleben Organisationstheorien von der Organisation als System, als Hirn, als Mülltonne (vgl. Wilke 2002) und entsprechende Managementtheorien eine beeindruckende Konjunktur. Was passiert derzeit in Organisationen? (Auch das ist schon oft gesagt und soll auch nur stichpunktartig zusammengestellt werden):

1. In allen Organisationen erleben wir seit einigen Jahren einen enormen Wandel, der mächtige Folgen nach sich zieht:
2. Die Ökonomisierung bis hin zur totalen Ökonomisierung mit deutlich erhöhtem Druck auf die Arbeitsleistung, was als „Verdichtung“ der Arbeitsprozesse, der Leistung, aber auch der Beziehungsdynamiken in Teams z. B. erlebt wird.
3. Reorganisationen werden immer schneller durchgeführt und diese Beschleunigungen führen zu Verunsicherungen hinsichtlich des Platzes und der Rolle der einzelnen MitarbeiterInnen.
4. Es kommt unter dem Außendruck der Organisationen zur Versachlichung von Beziehungen und zur Austauschbarkeit von Personen.
5. Es ist erkennbar, dass es deutlich schmalere Karrierechancen gibt, einhergehend mit einer deutlich höheren Konkurrenz um weniger Arbeitsplätze, die sehr attraktiv sind und aus denen man wählen könnte.
6. Viele Organisationen haben die Sicherheit des Arbeitsplatzes deutlich reduziert oder reduzieren müssen, was die Bindungswilligkeit, aber auch die Bindungsfähigkeit verringert,
7. die einhergeht mit einem Identifizierungsgebot oder sogar einer Identifizierungsforderung mit den Organisationen – was oft genug zu Konflikten führt.
8. Unbehagen an den Organisationen zeigt sich bei Einzelnen darin, dass Menschen krank werden und dies auf die Organisationen schieben, sich in Teams „gemobbt“ fühlen und darüber unglücklich und krank werden.
9. „Verschlankungsprozesse“ und Down-Sizing-Prozesse führen zu Entlassungen, die nicht immer – aber oft genug – einhergehen mit „rituellen“ Entwertungsprozessen.

Nimmt man diese Entwicklung, scheint in Organisationen kein Platz mehr für Anerkennung zu sein. Gleichwohl hat die von Honneth formulierte Anerkennungstheorie in den europäischen Sozialwissenschaften und darüber hinaus eine beachtliche Resonanz erfahren. Sie beschreibt offensichtlich eine Art Gegenbewegung zur Ökonomisierung der Gesellschaft und ist deshalb für die theoretische Standortbestimmung der Supervision bedeutend.

## Die Hauptlinien der Anerkennungstheorie nach Axel Honneth

Honneth (1992) entwickelt in seiner Schrift „Kampf um Anerkennung“ drei Formen der Anerkennung sowie drei Typen der Missachtung. Die Muster intersubjektiver Anerkennung nennt er: Liebe, Recht, Solidarität; die drei Formen der Missachtung bezeichnet er mit Vergewaltigung, Entrechtung und Entwürdigung.

Den Ausgangspunkt seiner Unterscheidung stellen die Typen von Missachtung dar, die in Formen der physischen Demütigungen wie Folter oder Vergewaltigung zu finden sind. Diese Formen der Missachtung bezeichnet er als die fundamentalste Art der Entwürdigung eines Menschen, weil sie ihn der körperbezogenen Autonomie im Umgang mit sich selber berauben und damit zerstören, dass er Vertrauen in die Welt und anderen Menschen haben kann.

Die anderen bemächtigen sich des Körpers und erwirken einen Grad an Demütigung, der tief in den Selbstbezug eines Menschen zu sich selbst eingreift (Honneth 1992, S. 214). Es gehe bei diesen Missachtungsvorgängen nicht um den rein körperlichen Schmerz, sondern um dessen Koppelung an das Gefühl, dem Willen eines anderen Subjektes schutzlos ausgesetzt zu sein. Nicht nur das Vertrauen in sich selbst und in die anderen verschwindet, sondern es tritt auch soziale Scham auf, nicht mehr Herr seiner selbst zu sein.

Die zweite Form der sozialen Missachtung besteht darin, dass Menschen vom Besitz bestimmter Rechte innerhalb einer Gesellschaft strukturell ausgeschlossen bleiben (Honneth 1992, S. 215). Wenn ein Mensch nicht (mehr) ein vollwertiges Mitglied einer Gesellschaft ist und nicht (mehr) an der institutionellen Ordnung gleichberechtigt partizipieren kann, so ist dies auch eine Form persönlicher Missachtung, die wir gemeinhin als Entrechtung oder sozialen Ausschluss bezeichnen. Man hat oder verliert den Status eines vollwertigen, gleichberechtigten Interaktionspartners und erfährt eine Form der Entrechtung und damit einen Verlust an Selbstachtung.

Die dritte Form der Erniedrigung sieht Honneth in der Herabwürdigung von individuellen oder kollektiven Lebensweisen, wenn Lebensformen oder Überzeugungsweisen als minderwertig oder mangelhaft angesehen werden und Menschen damit die Möglichkeit abgesprochen wird, sich selbst einen sozialen Wert zuzumessen. Die Degradierung von bestimmten Mustern der Selbstverwirklichung hat für das Individuum zur Folge, dass es sich nicht auf etwas beziehen kann, was für andere eine positive Bedeutung hat. Die anderen können der Form der Selbstverwirklichung nicht mehr zustimmen und entziehen damit die Anerkennung.

Für die drei Formen der Missachtungserfahrungen entwickelt Honneth drei weitere Begriffe. Er spricht bei der ersten Form der Missachtung, also bei Folter und Vergewaltigung vom „psychischen Tod“, bei der gesellschaftlichen Ausschließung vom „sozialen Tod“ und bezogen auf die Form der Missachtung, die sich in der kulturellen Herabwürdigung einer Lebensform findet, von „Kränkung“.

Diese letzte Form der Missachtung, die Kränkung, ist das, was in Organisationen durch bestimmte Vorgänge immer wieder passiert. Wenn einer Person aber die soziale Anerkennung vorenthalten wird, so findet sie sich ja nicht einfach damit ab, sondern entwickelt Gefühle wie Scham und Wut, Verachtung oder Hass. Möglicherweise kann man sogar so weit gehen, dass man sagt, wenn solche Gefühle auftauchen, dann ist die Frage zu stellen, ob soziale Anerkennung vorenthalten wird, ob nachvollziehbar oder nicht. Weil der Mensch abhängig ist von der Erfahrung der Anerkennung, um zu sich selbst ein gutes Gefühl zu entwickeln, ist das Ausbleiben der Anerkennung eine Konfrontation mit der eigenen Persönlichkeit, die sich mit negativen Gefühlsreaktionen verbindet. Erfahrungen von Missachtung sind immer verknüpft mit negativen Gefühlen, die als das innere Pendant zu einer von außen erlebten Handlung zu verstehen ist.

## Formen der Anerkennung und Formen der Missachtung

Wenden wir uns also den Formen der Anerkennung zu: Diese nennt Honneth die emotionale Zuwendung, die z. B. in Liebesbeziehungen und Freundschaften erwächst, die rechtliche Anerkennung und die solidarische Zustimmung (S. 151) oder, anders gesagt, die drei grundlegenden Anerkennungsweisen sind: emotionale Zuwendung, kognitive Achtung und soziale Wertschätzung. Angesprochen werden damit drei Schichten der praktischen Selbstbeziehung, die Honneth nennt: Selbstvertrauen, Selbstachtung und Selbstschätzung.

### Emotionale Zuwendung

Die erste Ebene, auf der Menschen sich auf sich selber beziehen, ist, „dass sie ihre physischen Bedürfnisse und Wünsche als artikulationsfähigen Teil ihrer eigenen Person begreifen“ (Honneth 2000, S. 66). Es geht folglich darum, „Sicherheit über den Wert der eigenen Bedürftigkeit“ (ebd.) gewinnen zu können. Elementar sind deshalb die durch starke, wechselseitige Gefühlsbindungen (Liebe) geprägten Primärbeziehungen, die an die leibhaftige, auch an die körperhafte Existenz konkreter Anderer gebunden sind.

### Das Recht und das Rechtsverhältnis

Eine weitere Form der praktischen Selbstbeziehung besteht in dem Bewusstsein, „ein moralisch zurechnungsfähiges Subjekt“ zu sein (Honneth 2000, S. 67). Um Autonomie gewinnen und stabilisieren zu können, ist in modernen Gesellschaften

die Anerkennung als vollwertiges und gleichberechtigtes Mitglied eines Gemeinwesens mit unveräußerlichen Rechten zentral. Das Prinzip der Rechtsgleichheit ermöglicht es, sich als Person mit gleichen Rechten zur Erfüllung individueller Ansprüche, aber auch mit gleichen Verpflichtungen, wie alle anderen Gesellschaftsmitglieder geachtet zu wissen. Die Sicherheit über den Wert der eigenen Urteilsbildung lässt sich mit dem Begriff der Selbstachtung fassen. Jedem Rechtsverhältnis ist eine reziproke Anerkennung immanent. Wir können uns nur als Träger von Rechten verstehen, wenn wir uns gleichzeitig verstehen als Menschen, die normative Verpflichtungen den jeweils anderen gegenüber einzuhalten haben. Nur in dieser Wechselseitigkeit können wir uns als Rechtspersonen verstehen, die ein Anrecht auf die Erfüllung bestimmter Ansprüche haben. Die Anerkennung als Rechtsperson ist also mit sozialer Wertschätzung verknüpft.

### **Solidarität: Soziale Wertschätzung**

Neben der Liebe und dem Rechtsverhältnis beschreibt Honneth eine dritte Form der wechselseitigen Anerkennung, die er Solidarität nennt. Wir brauchen neben der Erfahrung von affektiver Zuwendung und rechtlicher Anerkennung eine soziale Wertschätzung, die es Menschen erlaubt, sich auf ihre konkreten Eigenschaften und Fähigkeiten positiv zu beziehen. Schließlich ist die praktische Selbstbeziehung zu nennen, „die in dem Bewusstsein zum Tragen kommt, gute oder wertvolle Fähigkeiten zu besitzen“ (Honneth 2000, S. 67). Die Sicherheit über den Wert der eigenen Fähigkeiten betrifft das Selbstwertgefühl und ist mit dem Begriff der Selbstschätzung zu fassen. Soziale Wertschätzung ist an konkrete Eigenschaften und Fähigkeiten, an die Leistungen der Subjekte gebunden. Um diese Wertschätzungen bekommen oder geben zu können, braucht man einen intersubjektiv geteilten Werthorizont, der aber nicht verwechselt werden darf mit der Einebnung individueller Unterschiede: Soziale Wertschätzung ist besonders dann wichtig, wenn besondere Eigenschaften und persönliche Unterschiede wertgeschätzt werden können. Der normative Anspruch, sich in symmetrischer Weise wertzuschätzen, bedeutet nichts anders als „sich reziprok im Lichte von Werten zu betrachten, die die Fähigkeiten des Anderen als bedeutsam für die gemeinsame Praxis erscheinen lassen.“ (Honneth 1994a, S. 210). Dies kann wiederum nur durch eine affektive Teilnahme an dem individuell Besonderen der anderen Person gelingen, die mit dafür Sorge trägt, „dass sich ihre mir fremden Eigenschaften zu entfalten vermögen.“ (ebd.). Zwar ist nicht erwartbar, dass sich Personen aufgrund der Deutungsoffenheit gesellschaftlicher Werthorizonte in gleichem Maße wechselseitig wertschätzen. Aber jedes Subjekt muss die Chance erhalten, „sich in seinen eigenen Leistungen und Fähigkeiten als wertvoll für die Gesellschaft zu erfahren“ (ebd.).

Honneth verknüpft die Formen der Missachtung mit den Formen der Anerkennung: In der elementaren Form der Missachtung, der physischen Demütigung, die Autonomie im Umgang mit sich selbst zerstört, diese Form der Missachtung korrespondiert mit der ersten Form der Anerkennung, die mit „Liebe“ zu bezeichnen ist.

Die zweite Form der Missachtung nennt Honneth die Entrechtung und die soziale Ausschließung. Der Mensch wird dadurch entwürdigt, dass er innerhalb seines Gemeinwesens nicht die moralische Zurechnungsfähigkeit einer vollwertigen Rechtsperson zugebilligt bekommt. Dieser Ebene der Missachtung entspricht die Ebene der Anerkennung, nämlich dass der Einzelne sich aus dem Blickwinkel seiner Interaktionspartner als ein gleichberechtigter Träger von Rechten begreifen kann, wozu die Übernahme bestimmter Pflichten gehört, um die Reziprozität zu gewährleisten.

Der dritte Typ der Missachtung besteht in der Herabstufung des sozialen Wertes von Formen der Selbstverwirklichung. Solche Entwertungsmuster beziehen sich auf Leistungen oder Lebensformen und haben zur Folge, dass die Menschen sich auf ihre lebensgeschichtlich erworbenen Fähigkeiten nicht positiv im Sinne der sozialen Wertschätzung zurückbeziehen können. Dieser Missachtungsform entspricht die Anerkennungsbeziehung, die dem Einzelnen zu einer Selbstschätzung verhelfen kann, durch eine Zustimmung und Wertschätzung der individuell entwickelten Fähigkeiten und Lebensweisen.

### **Anerkennung als menschliches Grundbedürfnis**

Nur wenn das Individuum emotionale Zuneigung, kognitive Achtung und soziale Wertschätzung erfährt und damit zu Selbstvertrauen, Selbstachtung und Selbstschätzung gelangt, wird es sich als zugleich autonome und individualisierte, als gleichgestellte und doch besondere, als einmalige Person begreifen können. Über diese drei Anerkennungsmuster, Liebe, Recht und Solidarität kann der Mensch nicht nur seine Identität entfalten und festigen, sondern bekommt durch die Interaktion mit den anderen „Würde“, was so viel bedeutet, dass der Mensch wissen kann, dass er, so wie er ist, von den anderen oder auch von der Gesellschaft unterstützt werden kann. Der Begriff der Anerkennung bezieht sich darauf, dass Menschen auf Beachtung und Wertschätzung von außen angewiesen sind; dass sie aber auch darauf angewiesen sind, Subjekte ihrer Lebenspraxis zu sein, Entscheidungen treffen zu können und eigenverantwortlich handeln zu dürfen.

Es ist plausibel, dass Menschen danach streben, ihr positives Selbstwertgefühl zu erhalten, aufrecht zu halten und zu verstärken. Wir brauchen also Anerkennungsverhältnisse, eine Umgebung, die uns stärkt, was bedeutet, dass Menschen nicht funktionalisiert werden wollen und nur als Instrumente für fremde Bedürfnisse benutzt werden wollen.

Die Theorie der Anerkennung setzt voraus, dass es reziproke Interaktionsbeziehungen gibt und dass Menschen als Subjekte anerkannt werden. Dabei muss man den Subjektbegriff sorgfältig umreißen: In der Tradition der Frankfurter Schule meint der Begriff der Subjektivität nicht die individuelle Unabhängigkeit von sozialen Lebensbedingungen, sondern den Sachverhalt, dass Menschen in ihrem Erleben, Denken und Handeln nicht festgelegt sind, sondern durch ein reflexives und offenes Verhältnis zu sich selbst charakterisiert werden können.

Scherr (2002, S. 32) unterscheidet vier Dimensionen:

- Menschen erleben sich selbst mit bestimmten Bedürfnissen und Empfindungen: Subjektivität als Selbstgefühl und Selbstwahrnehmung.
- Sie nehmen zu sich selbst, zu ihren Fähigkeiten, Interessen und Bedürfnissen bewertend Stellung: Subjektivität als Selbstbewertung.
- Sie kommunizieren und handeln auf der Grundlage des Wissens um sich selbst: Subjektivität als Selbstbewusstsein.
- Sie sind in der Lage, Alternativen abzuwägen, Möglichkeiten zu ergreifen und zu verwerfen, d. h. selbstbestimmt zu entscheiden: Subjektivität als Selbstbestimmungsfähigkeit.

Die ersten drei Punkte sind ziemlich identisch mit dem gängigen Begriff der Identität.

### Wechselseitige Anerkennungsprozesse

Der Wunsch nach sozialer und gesellschaftlicher Anerkennung und die Abhängigkeit von der sozialen Wertschätzung begleiten uns ein Leben lang. Unser Bedürfnis, in den Augen anderer Menschen als wertvolles Mitglied sozialer Gruppen, in Organisationen und Verbänden zu gelten, dient denn auch als Spiegel unseres „ursprünglichen Anerkennungsverhaltens“ (Honneth, 2003), weil sich „die menschliche Psyche als ein nach innen verlagerter Interaktionszusammenhang begreifen lassen muss, in dem der Einzelne den anderen in ganz unterschiedlichen Anerkennungsbeziehungen begegnet“ (Honneth, zitiert nach Knauss 2003, S. 1).

Getragen von der emotionalen Verbundenheit entdeckt und erfährt der Säugling mittels „Perspektivenübernahme“ (Honneth 2003) die ihn umgebende soziale Wirklichkeit. Seine individuellen Erfahrungen und Erkenntnisse gestalten sich umso vielfältiger, je perspektivenreicher der Blick der primären Bezugsperson auf die umgebenden Objekte von Wahrnehmung und Beziehung sind. Diese Perspektivenübernahme gilt als Merkmal einer vorangegangenen wechselseitigen Anerkennung, ohne die ein Verständnis der sozialen Umwelt nicht möglich ist. Das Verhältnis zwischen Anerkennung und den Fähigkeiten von Wahrnehmung und Erkenntnis ist denn auch als ein „chronologisch zu verstehender Prozess“ (Honneth 2005, S. 53) zu sehen, wobei die Anerkennung der Erkenntnis vorausgeht.

Erst die emotionale Gefühlsbindung in jenen Beziehungen der Anerkennung lässt Rückschlüsse auf die uns umgebende soziale Wirklichkeit zu und ermöglicht uns, Erkenntnisse über unser soziales Beziehungsgefüge zu gewinnen.

Im Zuge der psychischen Entwicklung sammelt jedes Individuum unterschiedliche Erfahrungen, sich als selbstständige Person, getrennt von anderen, zu erleben. Dieses Erleben ist entscheidend für jede Form der Beziehungsgestaltung und zeigt, in welcher Weise und ob das Individuum dauerhaft in der Lage ist, den anderen Menschen als bloße Erweiterung des eigenen Selbst oder als eigenständige Persönlichkeit mit individuellen Wünschen, Vorstellungen und Erwartungen wahrzunehmen und anzuerkennen (Kernberg 1997). Der Prozess der Autonomiegewinnung gilt als gelungen, wenn die ursprünglich zugewandte Einstellung auch in konflikthaften Momenten unter heftigen Ablehnungstendenzen gehalten werden kann (Honneth 2005).

Verläuft dieser identitätsbildende Prozess lückenhaft und können die notwendigen Vorgänge, die zur Anerkennung führen, während des Sozialisationsprozesses nicht erfahren werden oder geraten später aus dem Blick, werden auch die Versuche des Individuums, etwas zu verstehen und Erkenntnis zu sammeln, sinnlos und scheitern. Diese Art des Vergessens, die dazu führen kann, dass Menschen ihre Fähigkeit zur emotionalen Anteilnahme an Mitmenschen und Geschehnissen im Alltag punktuell oder dauerhaft verlieren, bezeichnet Honneth (2005) als Verdinglichung. Er versucht, diesen marxistischen Schlüsselbegriff anerkennungstheoretisch neu zu formulieren und greift einen Begriff von Georg Lukacs auf, der 1925 die Lebensformen unter den herrschenden Verhältnissen der Weimarer Republik analysierte. Seine Beobachtungen besagen, dass unter dem Druck steigender Arbeitslosigkeit, Kriegsgefahr und unstabiler Wirtschaftslage soziale Beziehungen sich von einer ehemals inneren Verbundenheit miteinander zu Beziehungen mit instrumentellem Charakter wandeln und „einen eiskalten Hauch von berechnender Willfährigkeit erahnen“ ließen (Lukacs, zit. nach Honneth 2005, S. 11). Honneth stellt die Frage nach Bedingungen und Mechanismen, die bewirken, dass Menschen ihre Fähigkeit zur emotionalen Anteilnahme an Mitmenschen und Geschehnissen im Alltag punktuell oder dauerhaft verlieren.

Auf drei Formen der Verdinglichung wollen wir näher eingehen, weil sie in engem Zusammenhang mit Entwertungsprozessen in Organisationen stehen:

#### 1. Form der Verdinglichung: Der Verlust einzigartiger Merkmale

Wird das Denken und Handeln ideologisch gesteuert und von einem Dogma oder einer Weltanschauung bestimmt, kann das dazu führen, dass Einzelnen, bestimmten sozialen Gruppierungen oder Volksgruppen nachträglich die zu ihnen gehörenden identitätsspezifischen und kulturspezifischen Merkmale und Eigenschaften abgesprochen werden.



Im Vordergrund steht das Dogma, was zur Folge hat, dass soziale Beziehungen entsprechend kategorisiert, funktionalisiert und instrumentalisiert werden. Die ehemals identitätsspezifischen und kulturspezifischen Einzigartigkeiten können u. U. gegen den Einzelnen oder die Volksgruppe gewandt werden, was wiederum gesellschaftliche Stigmatisierungs- und Ausgrenzungsdynamiken auslösen kann und weitreichende Folgen für die Lebensführung der Betroffenen nach sich ziehen kann.

## 2. Form der Verdinglichung: Instrumentalisierung der Menschen

Soziale Phänomene wie Vorurteile, stereotype Zuschreibungen und Sündenbock-situationen tragen durch Projektionsvorgänge, Verschiebungs- und Verleugnungs-dynamiken, Spaltungstendenzen und Gerüchten (Erdheim, FR v. 16.6. 2002) zum Vergessen der ehemals zugewandten Gefühlsbindung bei. Freud hat in „Massenpsychologie und Ich-Analyse“ auf soziale Phänomene mit Entwertungs- und Sündenbockcharakter hingewiesen. Die Funktion von Vorurteilen ist es, Individuen, Gruppen und Gesellschaften in den Stand zu setzen, die im Menschen existente „Aggressionsneigung“ (Freud 1920–1924/1999) ausagieren zu können.

Auch administrative Formen der Datenerhebung und Verwaltung, die sich ausschließlich auf das bürokratisierte Registrieren, Berechnen und Beobachten von Menschen beziehen und den lebensgeschichtlichen Kontext nahezu unberücksichtigt lassen, können sich dahingehend verselbstständigen, dass Menschen nur noch instrumentell erfasst werden. Ihre individuelle Einzigartigkeit wird bedeutungslos. Die ehemals vorhandene emotionale Bindung erstickt.

## 3. Form der Verdinglichung: Verlust des Bezugs zu sich selbst

Ein weiteres Element der Selbstverdinglichung im Sinne einer Selbstentfremdung zeigt sich nach Honneth (2005), wenn die im Verlaufe unseres Sozialisationsprozesses erlernte Fähigkeit, unsere Bedürfnisse und Gefühle als integrale Bestandteile unseres Selbst wahrzunehmen und diese im Zuge der Selbstbejahung Anderen gegenüber kund zu geben, verloren geht. Dann beginnen wir, „unsere psychischen Empfindungen nur noch als entwerdende oder herzustellende Gegenstände zu begreifen“ (Honneth 2005, S. 104).

Diese Form der Selbstverdinglichung beschreibt Honneth beispielsweise für das Verfahren der Antragsstellung für eine Projektarbeit. Eine Perspektive der Wahrscheinlichkeit muss eingenommen werden, in der der Professionelle die eigene arbeitsbezogene Haltung als etwas begreifen lernt, das er wie Gegenstände, Warenprodukte zukünftig hervorzubringen habe. Seine berufliche Kompetenz,

seine Individualität, seine berufliche Haltung werden an die Interessen der Geldgeber beziehungsweise an standardisierte Verfahren angepasst. Dieser Prozess der Verdinglichung verläuft eher schleichend, fast unmerklich. Zu einem nicht mehr bestimmbar Zeitpunkt nehmen Mitarbeiter wahr, dass sich ihr berufliches Handeln, ihre Haltung, die Qualität der Arbeitstätigkeit und Arbeitsbeziehungen verändert haben.

## Supervision als Raum zum Inne-Halten

Supervision als Form der beruflichen Beratung reflektiert das berufliche Handeln dort, wo individuelle und institutionelle Interaktionsmuster ineinander greifen (Wittenberger 1984). Der Supervisor verkörpert so die Nahtstelle zwischen Individuum, Team und Organisation. Im Raum der Supervision entwickelt sich das Interaktionsgefüge der Gruppe und bildet in der Inszenierung bereits institutionelle und individuelle Abwehrvorgänge ab. Institutionell-strukturelle Entwertungs- und Gewaltmuster können aufgespürt werden. Der Verlust wechselseitiger Achtung vor der Autonomie des Anderen – des Mitarbeiters und der Institution und umgekehrt – müsste sich in der Supervision abzeichnen.

In der Supervision können unbewusste Aspekte und kollektive Themen der Organisation ausgesprochen und auf ihre Bedeutung für den Arbeitsauftrag hin untersucht werden. Denn primär soll es darum gehen, die unausgesprochenen Gedanken, Motive und Emotionen, die im Arbeitskontext wirksam sind, erschließen und verstehen zu können. Dazu gehört, die Assoziationen über den Sinn, den Mitarbeiter in ihren Institutionen und in ihren bewussten und unbewussten Rollen und in ihrem beruflichen Selbstverständnis sehen, systematisch zu reflektieren (Lawrence 1998b).

Der Prozess um die wechselseitige Anerkennung gilt in der Gruppenpsychotherapie als ein gruppenspezifischer Wirkfaktor (Knauss 2003). Neben der Kohäsion in Gruppen und Teams, die einen Platz verschafft und Anerkennung vermittelt, kann Supervision in ihrem Auftrag der Reflexion der Interaktionsbeziehungen im Einzelnen, in Teams und Organisationen Einsicht und Verständnis von sich selbst und anderen im beruflichen Alltag erarbeiten. Insofern dient Supervision auch der Befriedigung von Bindungsbedürfnissen.

Ferner gilt es, im Sinne des Verbundenheitsgefühls „das Unbewusste (...), das auch den exzentrischen Anderen im eigenen Selbst umfasst und der unter Vorzeichen der Anerkennung oder Missachtung bewertet wird“ (Altmeyer 2003, S. 19), aufzuspüren und ins Bewusstsein zu heben, um u. a. destruktive Strömungen auf ihre Bedeutung und Funktion im System (Foulkes 1978) hin zu untersuchen –, denn „menschliche Destruktivität geschieht zwischen Menschen“ (Altmeyer 2003). Anstelle der destruktiven Sündenbockzuschreibung gelingt der Blick aufs

Ganze. Ausgrenzungsdynamiken oder Spaltungstendenzen kann entgegengewirkt werden, weil das Symptom als ein institutioneller (gesellschaftlicher) Konflikt erkannt und anerkannt werden kann (Burrow 1929). Daran wiederum misst sich der Grad der Integrationsfähigkeit des Einzelnen, des Teams und der Organisation (Elias 1997).

Supervision bietet einen Raum an, der ein Containment (Bion 1961/1990) zur Verfügung stellt und damit die Möglichkeit öffnet, mit den Gefühlen, die die Arbeit im Supervisanden und im Team auslöst, in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Mit dieser Unterstützung lernen alle Beteiligten, die Ungewissheit als einen Bestandteil der Institution zu tolerieren.

### Literatur

- Altmeyer, M. (2003): Das Wir im Ich. In: Jahrbuch für Gruppenanalyse Band 9, Ringen um Anerkennung in und zwischen Gruppen.
- Baecker, D. (1999): Die Form des Unternehmens. Frankfurt am Main.
- Bauer, A./Gröning, K. (1995): Institutionsgeschichte – Institutionsanalysen. Tübingen.
- Bion, W.R. (1961/1990): Erfahrungen in Gruppen. Frankfurt am Main.
- Bosetzky, H. (1989): Mensch und Organisation. Herford.
- Brumlik, Micha (2002): Anerkennung als pädagogische Idee. In: Pädagogik der Anerkennung, hg. von Hafenegger, B./Henkenborg, P./Scherr, A, S. 13–25, Schwalbach/Ts.
- Burrow, T. (1928/1998): Das Fundament der Gruppenanalyse oder die Analyse der Reaktionen von normalen und neurotischen Menschen. In: Luzifer-Amor, Zeitschrift zur Geschichte der Psychoanalyse, 11. Jahrgang, Heft 21, 1998: Geschichte der Gruppenanalyse.
- Elias, N. (1997): Über den Prozess der Zivilisation. Frankfurt am Main.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt am Main.
- Foulkes, S.H. (1978): Praxis der gruppenanalytischen Psychotherapie. München, Basel.
- Filsinger, D. (2002): Anerkennungstheoretische Reflexionen zur sozialen Praxis. In: Psychiatrische Praxis. April 2002, S. 521–527.
- Freud, S. (1920–1924/1999): Massenpsychologie und Ich-Analyse. In: GW, Bd. XIII. Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (2005): Verdinglichung. Eine anerkennungstheoretische Studie. Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (2003): Das Ich im Wir. Anerkennung als Triebkraft von Gruppen. In: Jahrbuch für Gruppenanalyse Band 9, Ringen um Anerkennung in und zwischen Gruppen. 2003.
- Honneth, A. (1994): Kampf um Anerkennung. Frankfurt am Main.
- Kernberg, O.F. (1997): Wut und Hass. Stuttgart.

- Knauss, W. (2003): Ringen um Anerkennung in und zwischen Gruppen. In: Jahrbuch für Gruppenanalyse Band 9, Ringen um Anerkennung in und zwischen Gruppen. 2003.
- Lawrence, W. G. (1998b): Soziales Träumen und Organisationsberatung. In: Freie Assoziation, Das Unbewusste in Organisationen, Beiträge aus 5 Jahren. 2003.
- Parin, P. (1975): Der Widerspruch im Subjekt. Berlin.
- Pühl, H. (1994): Angst in Gruppen und Institutionen. Frankfurt am Main.
- Scherr, A. (2002): Subjektbildung in Anerkennungsverhältnissen. Über „soziale Subjektivität“ und „gegenseitige Anerkennung“ als pädagogische Grundbegriffe. In: Pädagogik der Anerkennung, hg. von Hafenegger, B./Henkenborg, P./Scherr, A, S. 26–44, Schwalbach/Ts.
- Wilke, G. (2002): Gruppenanalyse in Organisationen. In: Gruppenanalyse. Zeitschrift für gruppenanalytische Psychotherapie, Beratung und Supervision. 12 Jg. Heft 1, S. 7–24.
- Wittenberger, G. (1984): Supervision zwischen Psychoanalyse und Sozialarbeit. In: Supervision, Heft 6, November 1984.

Anschrift der Verfasserinnen: Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg. Heike Düwel, Geyostr. 9, 38106 Braunschweig.

Gerhard Wittenberger

## Anerkennungskämpfe und Anerkennungsräume in der Supervision<sup>1</sup>

Zusammenfassung: Im Zentrum dieses Beitrages sollen sowohl historische als auch konzeptionelle Aspekte behandelt, aber nicht systematisch geschieden werden, weil sie immer wieder wie die Fäden eines Teppichs in verschlungenen Windungen sich gegenseitig durchdringen. Da ist (a) der Supervisionsauftrag, (b) seine Möglichkeiten und (c) seine Grenzen.

Bis vor 20 Jahren hat der Begriff „Supervisionsauftrag“ in der Fachliteratur keine oder nur marginale Bedeutung gehabt. Bis Mitte der 1980er-Jahre diskutierten Supervisorinnen und Supervisoren über Möglichkeiten und Grenzen der Supervision. Dabei hat es eine wichtige Rolle gespielt, inwieweit sich der selbstreflexive Prozess in der Supervision von dem in einer Therapie abgrenzen lässt. Die Bedingungen, eine Supervision zu übernehmen, stellten damals die Supervisorinnen und Supervisoren. Sie „wussten“, was ihre Bedingungen sind und brauchten kaum oder nur selten über ihr Setting verhandeln. Zu den Themen „Zeit“, „Geld“ und „Ort“ gab es keine systematischen Überlegungen. Sie legten sie selbst fest oder akzeptierten, mehr oder weniger überzeugt, vorgegebene institutionelle Bedingungen. Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision waren die Formen, in denen Supervisoren arbeiteten, über die hinaus der institutionelle Aspekt eher eine störende Funktion hatte. Mit der Zunahme an Teamsupervisionen spielten die Organisationen eine bedeutsamere Rolle in Bezug auf die finanziellen Ressourcen und im Blick auf die Gestaltung des Ortes, an dem die Supervision stattfinden sollte. Neben den Dienstplänen waren besonders die Arbeits- und Freizeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein Thema, über das die Ambivalenz gegenüber der Supervision ausgetragen wurde, sofern die Mitarbeitergruppe als Team eine Supervision verordnet bekam oder die Freiwilligkeit per Mehrheitsbeschluss herbeigeführt wurde.

Was hat sich verändert? Wahrscheinlich nicht alles, aber manches. In den 1970er- und -80er-Jahren vereinbarten einzelne Personen in ihrer Rolle als Mitarbeiter einer Organisation oder als Mitglieder eines Teams mit dem Supervisor oder der Supervisorin, Supervision zu machen. Im sozialen, pädagogischen und klinischen Arbeitsfeld galt Supervision als eine individuelle Fortbildungsmöglichkeit für Mitarbeiter, die von Seiten der Anstellungsträger zunächst als „persönliches Anliegen“ (um es diskret zu formulieren) mehr oder weniger akzeptiert wurde. Die Bedingungen – also Zeit, Geld und Ort –, unter denen diese Veranstaltung stattfin-

den sollte, verabredeten die beiden Seiten in der Regel ohne einen Dritten. Der spielte erst dann eine Rolle, als das Bedürfnis nach Supervision den Fortbildungsbedarf der jeweiligen Institutionen merkbar beanspruchte. Geschäftsführende Institutionsvertreter begannen, sich für Supervision zu interessieren, als die Ökonomisierung aller gesellschaftlichen Bereiche nun auch den sog. Non-Profit-Bereich erfasste. Damit begann man das, was bisher als selbstverständlich erachtet und bezahlt wurde, den Supervisionsauftrag, infrage zu stellen. Hatten bis in die 1970er-Jahre die SupervisandInnen ihre Supervision als ein persönliches Anliegen zur Weiterqualifizierung verstanden, so änderte sich diese Haltung zum Anspruch auf Supervision, die vom Arbeitgeber zu bezahlen sei, da dieser schließlich die Arbeitskraft „eingekauft“ hatte und nun dazu beitragen sollte, dass sie erhalten bleibe. Aus einem Lernbedürfnis wurde ein Versorgungsbedürfnis.

Mit dem Bedürfnis nach Supervision wuchs überproportional die Anzahl der Supervisoren und Supervisorinnen. Ein Grund dafür könnte sein, dass sie die Versorgungsbedürfnisse ihrer Supervisanden in ausreichendem Maße befriedigt haben. Ob das gleichzusetzen ist mit guter Supervisionsarbeit, ist eine andere Sache. Das rasante Wachstum der Supervisionsnachfrage führte dazu, dass Ende der 1980er-Jahre sogar ein Berufsverband mit derzeit über 3 500 Mitgliedern gegründet wurde, in der Hoffnung, einen neuen Beruf etablieren und die Bezeichnung „Supervision“ als Berufs- und Markenzeichen schützen zu können. Diese Hoffnung hat sich als irrig erwiesen. Und da sich nach wie vor jeder Supervisor oder Coach nennen kann, ist es für die an Supervision Interessierten außerordentlich wichtig zu erfahren, was die Möglichkeiten und Grenzen von Supervision sind und wem sie diese Aufträge erteilen sollen. Insofern beinhaltet die Überschrift mehrere institutionelle Interessen, die mit den Interessen der Mitarbeiter übereinstimmen können – aber nicht müssen.

Supervision als Beratungsinstrument des beruflichen Alltags ist keine Therapie, obwohl viel Persönliches und Privates angesprochen werden kann. Supervision ist auch keine Organisationsberatung, obwohl viel Organisatorisches und Institutionelles angesprochen werden muss. Supervision ist aber auch keine Unternehmensberatung à la McKinsey, weil Supervisoren das unternehmerische Risiko nicht allein in der Kapitalmaximierung sehen können, obwohl jedes Unternehmen sinnvollerweise seine Arbeitsprozesse auch nach ökonomischen Aspekten organisieren muss.

Ich unterscheide im Sinne einer Arbeitshilfe zwischen Supervision und Beratung und verwende den Begriff „Supervision“ für eine regelmäßig stattfindende Tätigkeit innerhalb der gegebenen Bedingungen einer Organisation, mit ihrer Hierarchie und dem vorgegebenen Aufgabenspektrum. Hier ist es die Primäraufgabe des Supervisors und seiner Supervisanden, über die Arbeitsprozesse zu reflektieren. Dagegen soll „Beratung“ dem temporären Arbeiten an den Grenzen der Aufgaben und Strukturen der Organisation vorbehalten sein. Daraus ergibt sich für

<sup>1</sup> Überarbeitete und erweiterte Fassung eines Vortrages, der auf dem „10. Forum für Psychiatrie und Psychotherapie“ im „Westfälischen Zentrum Paderborn“ am 9. November 2006 gehalten wurde.

die Beratung eine zeitliche Begrenzung, während Supervision im Prinzip mehr oder weniger „open end“ sein kann.

Supervision nimmt zwischen individuumszentrierter und organisationszentrierter Reflexion eine dritte Position ein, die nur dann durchgehalten werden kann, wenn der Supervisor sich frei sowohl gegenüber den institutionellen als auch gegenüber den persönlichen Bedingungen seiner Supervisanden erleben kann. Dazu muss er sich ständig in Weiterbildung und Selbstkontrolle begeben. Hier stellt die Balint-Gruppe ein hervorragendes, methodisches Instrument zur Verfügung, das den Supervisoren hilft, ihrerseits über ihre Verwicklungen im Supervisionsprozess nachzudenken, um wieder in eine innere Freiheit zu gelangen, die es ihnen ermöglicht, diese dritte Position einzunehmen. In Anlehnung an die psychoanalytische Theorie verstehe ich dieses Dreieck zwischen Mitarbeitern, Organisation und Supervisor als eine „triangulierende Struktur“. Die Inhalte dieser Struktur setzen sich zusammen aus individuellen, gruppalen und institutionellen Bedingungen. Die Komplexität dieser Struktur ist bei Beginn – aber auch während – eines Supervisionsprozesses nie vollkommen zu durchschauen oder gar zu beherrschen, weder von den in der Organisation arbeitenden Mitarbeitern, geschweige denn von einem von außen kommenden Supervisor. Er ist allenfalls einer, der evtl. über etwas größere Erfahrung verfügt und eine spezifische Ausbildung mitbringt. Er kann bestenfalls eine dritte Meinung zum Ablauf und zur Bedeutung der zu supervidierenden Situation beitragen, im Gegensatz zu den unmittelbar Betroffenen. Die Wichtigkeit der unmittelbaren Erfahrung einer Situation oder Person ist in jedem Fall bedeutsamer und vor allem der Realität näher als jede Meinung, die ein Dritter dazu haben könnte, sei er noch so erfahren, noch so „wissender Experte“. Denn nur derjenige, der die Situation „live“ erlebt und mit all seinen „Antennen“ wahrnimmt, ist in der Lage zu überprüfen, ob das, was in der Supervision besprochen wird, wirklich zutrifft und ihm hilft. Das schließt natürlich ein, dass die eigene Wahrnehmung auch kritisch zu reflektieren ist.

Insofern ist die Position des Supervisors nie eine, die die Verantwortung für die Entscheidungsprozesse in der Organisation übernehmen kann. Was er kann ist, sie kritisch und wohlwollend begleiten, nie aber letztlich verantworten. Würde er offen und bewusst oder heimlich und unbewusst diese Verantwortung übernehmen wollen, würde er die Voraussetzungen für das beschriebene Dreieck unterlaufen und die institutionelle Macht, Entscheidungen zu treffen, an sich ziehen wollen. Ob er das kann, hängt nicht allein von seinem Machtwillen ab, sondern auch von der Kompetenz und Ich-Stärke seiner Supervisanden. Wenn es ihm gelänge, entspräche dies eher seinem unkontrollierten Größenanspruch und einem unbefriedigten Machtbedürfnis, als der professionellen Haltung eines Beraters. Deshalb ist es besonders wichtig zu klären, was der Auftrag ist, wer ihn formuliert hat und wie er von den verschiedenen Personen verstanden wird. Die supervisorische Positionsbestimmung beginnt also bei der Abklärung des Auftrags. In dieser Arbeitsphase

ist der Supervisor relativ aktiv, um das Spektrum, in dem er sich zu bewegen gedankt, auszuloten. Viele reale Informationen und Ereignisse stürzen auf ihn ein. Auf einer bewussten Ebene sind die vielen Details nie vollständig zu behalten. Aber ein erster „Eindruck“ für den Auftrag entsteht. Aus diesen ersten Eindrücken entsteht eine Arbeitshypothese, und hieraus entwickelt sich ein Vorschlag für das weitere Vorgehen. Möglicherweise entsteht eine Absprache für einen begrenzten Zeitraum zu einer Krisenintervention. Es kann auch sein, dass es zu einem Supervisionsprozess kommt, dessen Ziele flexibel und die Themen sowohl institutionelle als auch individuelle Probleme im Arbeitszusammenhang zum Gegenstand haben. Nach meiner Erfahrung ergeben sich öfter aus einer Anfrage nach Coaching – also Supervision für Führungskräfte – Teamentwicklungs- und Teamsupervisionsprozesse. Die umgekehrte Variante wäre vorstellbar, aber sie kenne ich nicht. Möglicherweise hat dies etwas mit der Vorbildfunktion von Führungskräften zu tun.

Sofern der Auftraggeber eine institutionelle Rolle ins Spiel bringt, die das heikle Problem der Verschwiegenheit bei Rückkopplungsprozessen aufwirft, ist zu klären, dass es eine thematische Offenheit gibt, die selbstverständlich auch transparent gemacht werden kann, während Persönliches aus der Supervision vertraulich behandelt bleiben muss. Vertraulich heißt hier, dass die Supervisoren Informationen, die sie aus persönlichen oder institutionellen Zusammenhängen erhalten, zunächst als supervisionsinternes Material behandeln, dessen Gewichtung und Umgang Sache der Supervisanden ist.

Supervisoren, die sich im Feld von Organisationen bewegen, werden mit komplexen Aufträgen konfrontiert. Sie werden von den unterschiedlichsten Interessenvertretern kontaktiert und kommen dabei mit den widersprüchlichsten Bündnisangeboten in Berührung. Nicht selten werden aus Angeboten dann Manipulationen oder Bemächtigungen, die eine Überparteilichkeit des Supervisors infrage stellen, gefährden oder unmöglich machen können. Das muss nicht unbedingt bewusst intendiert, sondern kann auch unbewusst motiviert sein. Als psychoanalytisch orientierter Supervisor antworte ich auf dieses „Angebot“ aus der Organisation mit multiplen, d. h. vielschichtigen Gegenübertragungen, die diesen multiplen Übertragungsangeboten der Supervisanden entsprechen. Diese affektive, für das Verständnis des zu beratenden Systems entscheidende Reaktion des Supervisors ist gleichsam die Antwort auf das vielfältige Geflecht bewusster und unbewusster Beziehungen, die ihm in institutionellem Kontext entgegengebracht werden. Der Supervisor antwortet darauf mit mehrdimensionalen, widersprüchlichen, oszillierenden Gefühlen. Daraus können große innere Spannungen resultieren, die ihn in eine innere Zerreißprobe versetzen und ihm eine beachtliche Integrationsleistung abverlangen.

Aus meiner Sicht basiert die situative Unabhängigkeit des Supervisors nicht auf einer normativ postulierten Neutralität – die ich als ein idealtypisches, wenn auch praxisfernes Konstrukt verstehe –, sondern auf der Interdependenz von vorübergehenden affektiven Verstrickungen und dem Auflösen dieser Verstrickungen. Die-

ses „Auflösen“ geschieht einerseits in einem selbstreflexiven Prozess der Distanzierung im Sinne der Gegenübertragungsanalyse, andererseits in der unmittelbaren interaktionellen Präsenz des Supervisors.

Diese Überlegungen möchte ich nun in drei Beispielen aus der Supervisionspraxis illustrieren:

### Beispiel I

Der Leiter einer größeren karitativen Einrichtung ruft bei der Supervisorin an und fragt nach einem Termin für ein Vorgespräch zu einer Einzelsupervision für eine Mitarbeiterin. Die Supervisorin vereinbart einen Termin unter der Annahme, dass sie neben dem Leiter auch die potenzielle Supervisandin kennen lernt. Zum vereinbarten Zeitpunkt trifft die Supervisorin den Leiter allein vor seinem Büro. Er bittet sie, einen Moment zu warten, um sie nach ca. fünf Minuten eintreten zu lassen. Als beide in einer Besprechungsecke Platz genommen hatten, eröffnet der Leiter das Gespräch mit der Bemerkung, dass es sich um eine schwierige Erzieherin in einem Team handle und sie – die Supervisorin – doch mal feststellen soll, ob die betreffende Mitarbeiterin eine Therapie nötig habe. Man habe mit ihr schon viel versucht und nichts habe sich geändert. Das – damit war die Supervision gemeint – ist jetzt der letzte Versuch. Er würde für diese Gespräche drei Sitzungen genehmigen und die Supervisorin möchte dann ihren Eindruck ihm mitteilen.

Wenn Supervisoren – aber vielleicht nicht nur die – diese Szene hören, sind sie zunächst empört. Was ist der Inhalt dieser Szene?

Ein Supervisionsauftrag soll vergeben werden.

Der Leiter der Organisation – nicht die Mitarbeiterin – wird aktiv.

Die Supervisorin nimmt die Anfrage an und vereinbart einen Vorgesprächstermin.

Zum vereinbarten Termin trifft die Supervisorin den Leiter vor seinem Büro, der sie bittet zu warten, um sie nach fünf Minuten hereinzurufen.

Die Supervisorin ist verwundert, dass sie die Supervisandin nicht sieht.

Inhalt des Auftrags soll eine mögliche Indikationsstellung zur Psychotherapie für eine Mitarbeiterin sein. Die Supervisorin glaubt nun zu verstehen, warum die Supervisandin nicht anwesend ist und gerät sofort unter Druck. Weil die Inhalte des Auftrages

- a) Indikationsstellung zur Psychotherapie,
- b) „letzter Versuch“,
- c) drei Sitzungen,
- d) Berichterstattung

an allen supervisorischen Grundsätzen rüttelten, die die Kollegin bisher vertreten hat. Ihr gelang es aber, nicht sofort diesen Auftrag abzulehnen und empört das Gespräch abubrechen. Sie ließ zunächst die vom Leiter gestellten Forderungen un-

beantwortet offen und bat um ein Vorgespräch mit der Supervisandin. In der Zwischenzeit hatte sie Gelegenheit, in einer Balint-Gruppe über ihre Gefühle und Affekte zu sprechen und nachzudenken. Ihr gelang es, über die Einfälle der Gruppenteilnehmer sowohl die möglichen Motive des Leiters als auch über die Einfühlungen der Gruppenteilnehmer in die potenzielle Supervisandin die eigenen affektiven Momente der geschilderten Szene zu verstehen, um dann ihre supervisorische Haltung erneut zu beschreiben. Ihr wurde klar, dass sie keine psychotherapeutische Indikation abgeben kann. In drei Sitzungen sei es vielleicht möglich, mit der Supervisandin anzusprechen, was in ihrem Arbeitsalltag Probleme und Schwierigkeiten bereitet, aber zunächst sei es ihr wichtig zu klären, inwieweit die Supervisandin selbst es für möglich hält, dass Supervision für sie eine Hilfe zur Bewältigung des beruflichen Alltags sein könnte. Sollte dieser Kontrakt zustande kommen, würde sie mit der Supervisandin zu klären versuchen, wie mit der Direktive des Leiters – nach drei Sitzungen Rapport zu erstatten – umzugehen sei. Offen blieb die Frage, ob ein mögliches Missverständnis des Leiters über Grenzen und Möglichkeiten der Supervision darin bestehen könnte, dass dieser glaubte, in drei Sitzungen würde die Supervisorin soviel Informationen über die Mitarbeiterin erhalten, dass seine Entscheidung im Blick auf ihre berufliche Zukunft fundiert zu begründen sei. Wahrscheinlich eignet sich im Konfliktfall für ihn der Bezug auf die Meinung der Supervisorin als externe Expertin gut zur eigenen Entlastung.

In dieser Szene wurde deutlich, was die „dritte Position“ sein kann, wenn die Supervisorin weder als „verlängerter Arm“ des Leiters fungiert, noch als moralische Instanz gegen den Leiter opponiert – was leicht über eine Identifikation mit der Supervisandin hätte geschehen können. Der Leiter ging wie selbstverständlich davon aus, dass Supervision eine interessen geleitete Kommunikationsform sei, wie sie seit einigen Jahren in der Öffentlichkeit wie selbstverständlich aus der produkt- und kundenorientierten Werbeindustrie übernommen wird. Dort heißt die Devise: mini-max, d. h. mit minimalem Aufwand maximale Effizienz erzielen.

### Beispiel II

In einer großen forensischen Klinik besteht mein Auftrag in der Supervision einer Station. Nach der getroffenen Vereinbarung sollen alle abkömmlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Leitungen einschließlich der Pflegedienstleitung und des leitenden Arztes teilnehmen. Während die Pflegedienstleitung kontinuierlich (bis auf zwei Ausnahmen) präsent ist, fehlt der leitende Arzt öfter oder verlässt ohne vorherige Anmeldung und Begründung mehrere Male die Sitzung. Auch sein Vertreter beteiligt sich so gut wie nicht am Supervisionsprozess. Nachdem ich meine Irritation dem Team mitgeteilt hatte, die Gruppe ausgiebig darüber gesprochen und der Leitung dazu mitgeteilt hatte, dass wir diese Form der Präsenz durch

Nichtanwesenheit für wenig effektiv halten, änderte sich nichts. Es entstand Ärger bei allen Beteiligten – auch bei mir. Die Pflegedienstleitung und andere Mitarbeiter sahen sich nicht in der Lage, ihren leitenden Arzt auf sein Verhalten anzusprechen und setzen mich in der Supervision massiv unter Druck, den Chef zur Beteiligung am Supervisionsprozess zu drängen.

Ich sagte, dass mich das Fehlen des lt. Arztes ebenfalls beeinträchtigt und ich dies bedauere, ihn aber keinesfalls unter Druck setzen würde. Es sei auch nicht meine Rolle als Supervisor eines Teamentwicklungsprozesses, den Kontakt mit dem Chef in der Supervision zu erzwingen. Eine bleierne Lähmung in der Gruppe, aber auch bei mir, machte sich breit. In der Folge erhöhte die Pflegedienstleitung ihren Druck auf mich. Ich reagierte sichtlich ärgerlich und teilte unmissverständlich mit, dass ich mich unangenehm bedrängt fühle, dass ich Supervisor und nicht der Interessenvertreter des Teams sei. Ich würde den Chef auf seine fehlende Präsenz im Supervisionsprozess auf meine Art ansprechen, sobald ich dazu Gelegenheit hätte. Die Pflegedienstleitung reagiert etwas erschrocken und versuchte, ihr Verhalten zu erklären und zu entschuldigen.

Diese Sitzung bleibt allen Teilnehmern in lebhafter Erinnerung, weil eine solche offene, konfrontativ und konfliktbereite Begegnung in der Abteilung nicht üblich ist – ganz im Gegensatz zum Umgang mit dem Klientel. Wir alle machten die Erfahrung, dass es zwischen zwei unterschiedlichen Positionen und Akteuren „mal knallen“ kann, ohne dass dies die konstruktive Zusammenarbeit infrage stellen muss. Da ich eigene Wege zu finden, den Chef auf seine Nichtanwesenheit im Supervisionsprozess anzusprechen, mir vorstellen konnte und damit auch in Aussicht stellte, zeigte ich zugleich, dass ich meine Position als Externer in die Organisation einzubringen weiß.

### Beispiel III

Der Kinderpsychiater X. der psychosomatischen Abteilung einer Kinderklinik ruft an, fragt nach Teamsupervision. Er sagte: Die Abteilung habe schon lange keine Supervision mehr und suche dringend einen neuen Supervisor. Auf Nachfrage, wie sie auf mich gekommen seien, stellte sich heraus, dass das Team vier Jahre mit einer sehr bekannten Psychoanalytikerin und Familientherapeutin gearbeitet hatte, die sie im letzten Jahr mit der Begründung verlassen hatte, dass sie nun so lange hier und „die Zeit nun gekommen sei, wo sie allein oder mit jemandem anderes arbeiten sollten“.

Die Suche nach einer Nachfolge schien schwierig. Unter anderem wurde ein ärztlicher Kollege angefragt, der bereit gewesen wäre, die Supervision zu übernehmen. Der Kontrakt kam nicht zustande, weil der Geschäftsführer der Klinik das Kilometergeld für den Anreiseweg des Supervisors nicht dem Honorar, das auch

die Vorgängerin bekommen hatte, hinzufügen wollte. Wie sich herausstellte, hatte der Geschäftsführer den Supervisor angerufen, um mit ihm über die Honorarfrage zu verhandeln. Scheinbar hatte der Kollege dieses Anliegen als Zumutung empfunden und das Gespräch empört abgebrochen.

Auch ich hatte dem Team meine Honorarvorstellung mitgeteilt und war gespannt, wie die Geschäftsführung reagieren würde, denn meine Vorstellungen waren durchaus nicht identisch mit dem, was ich bisher erfahren hatte. Tatsächlich wurde ich einige Tage später vom Geschäftsführer angerufen und ich begründete meine Honorarvorstellung. Er seinerseits begründete seinen Versuch, mich herunterzuhandeln: Es geschähe nicht aus Desinteresse, sondern weil überall gespart werden müsse und er wolle dies auch bei der Supervision versuchen. Er sehe aber ein, dass ich gute Gründe habe und er müsse wohl die Niederlage einstecken. Ich erwiderte ihm, dass ich unser Telefonat nicht als Kampf empfunden hätte, bei dem es um Sieg oder Niederlage ginge, sondern als Austausch von Begründungen, und dass ich es schade fände, wenn er mit dem Gefühl der Niederlage unser Telefonat beenden würde. Abschließend war es ihm wichtig festzustellen, dass wir uns in der Klinik wahrscheinlich nicht begegnen werden, aber sollte es der Fall sein, würde er sich freuen, mir „in die Augen schauen zu können“.

Mit diesen Beispielen – als Anregung für die Diskussion gedacht – können Sie vielleicht an eigene Erfahrungen über „Möglichkeiten und Grenzen in der Supervision“ anknüpfen und in einen interessanten Erfahrungsaustausch eintreten.

### Nachtrag

Dieser Erfahrungsaustausch fand in einer Gruppe von ca. zwölf bis 15 Teilnehmerinnen und Teilnehmern statt. Die Gruppe traf sich im Anschluss an die Serie der Vormittagsvorträge in einem großen, mit schweren Tischen und Stühlen bestückten Konferenzraum, in dem wir uns in einer Ecke die Stühle zu einem Kreis zusammenstellten und nach einer kurzen Einstiegspause sofort zu diskutieren begannen. Ich hatte es vermieden oder verpasst (?), eine sogenannte Vorstellungsrunde anzuregen, was sich hinterher als sehr nützlich erwies. Keiner der Teilnehmer und Teilnehmerinnen wusste, wer der oder die Andere ist, welche Rolle oder Funktion sie/er in seiner Institution hatte etc. Sukzessive stellte sich heraus, dass es mehrere Sozialarbeiter gab, die in sozialen Einrichtungen, aber auch in einer städtischen Sozialbehörde beschäftigt waren. Daneben waren Psychologen und Ärzte sowie Pflegekräfte aus der Psychiatrie anwesend. Das Erstaunliche war, dass die DiskutantenInnen zum größten Teil nicht der Klinik des Veranstalters angehörten, sondern aus mehreren Städten nach P. kamen, um an dieser Tagung mit dem Titel: „Risiken und Nebenwirkungen der psychiatrischen und psychotherapeutischen XX“ teilzunehmen.

Es entwickelte sich ein reger Austausch über eigene Supervisionserfahrungen. Zunächst liefen die kritischen Anfragen zum Thema über mich. Dabei hatten die vorgetragenen Beispiele die Funktion eines „Aufhängers“, um sofort auf die eigenen Erfahrungen überzuleiten. Bald tauschten die Teilnehmer untereinander ihre Meinungen aus, wobei die eigenen Supervisionserfahrungen sehr differenziert formuliert wurden. Ein leitender Oberarzt aus der Psychiatrie einer großen Stadt in Norddeutschland hielt Fallsupervision im Klinikbereich für unverzichtbar und war „erstaunt darüber, dass das an anderen Kliniken nicht so gesehen werde“. Nach seinem Eindruck gingen aber die Angebote zum großen Teil an Supervisoren, die für das Feld gar nicht ausgebildet seien. Und dennoch gäbe es mehr Supervisoren, die nicht aus der Psychiatrie kommen in der Psychiatrie als umgekehrt. Seine Erfahrungen mit Teamsupervision seien sehr begrenzt, er habe aber Zweifel an der Effektivität solcher Veranstaltungen. Daraufhin entwickelte sich eine heftige Diskussion um die Frage der Effektivität von Supervision. Mehrere Sozialarbeiter plädierten gerade für den klinischen Bereich nach mehr Teamsupervision, weil dort die Zusammenarbeit mit dem Pflegepersonal ein entscheidendes Problem darstelle. Die Vertreter dieser Berufsgruppe – soweit ich sie als solche identifizieren konnte – sahen wenig Sinn in der Teamsupervision. Auch die Sozialarbeiter aus der Verwaltung wunderten sich, dass offenbar Supervisoren dem Thema „Teamsupervision“ so viel Bedeutung beimessen. Einer machte die Bemerkung: „Glauben die denn, dass in einer solchen Supervision wirklich das gesagt wird, was man denkt?“ Eine junge Ärztin fügte hinzu, das sei wie wenn der Klinikchef in der eigenen Klinik Balintgruppen und/oder Fallsupervision anbiete. Ihr sei unverständlich, dass erfahrene Ärzte die Abhängigkeitsthematik gerade in der Ausbildung nicht wahrhaben wollen. Man sage in solchen Supervisionen auch nicht wirklich das, was man über den Patienten oder die Patientin denkt, geschweige denn mit ihnen erlebt hat.

Als ich den Versuch machte, Teamsupervision als Voraussetzung oder Begleitung von Organisations- und/oder Strukturveränderungen zu sehen, erhielt ich die Auskunft, dass das die Supervisoren ihnen immer wieder zu verkaufen suchten. In den Kliniken und Verwaltungen sei dies geradezu Mode geworden. Da es aber im Trend der Zeit liege, würden die Chefs als Beruhigungspille Teamsupervision oder Organisationsentwicklung auch mitmachen. Auf meine erstaunte Nachfrage, ob die Chefs aus Verwaltung und Klinik denn bei ihren Teamsupervisionen „mitmachen würden“, erntete ich das bekannte Lachen, das die Ambivalenz zwischen Enttäuschung und Spott zum Ausdruck brachte.

Mein Fazit: Da mir niemanden aus der Gruppe bekannt war und keiner der Gruppenteilnehmer mich persönlich kannte, also Konventionen keine hervorstechende Bedeutung hatten, empfand ich die Diskussion ausgesprochen lehrreich. Das allerorts hervorgehobene Ansehen der Teamsupervision und Organisationsentwicklung etc. scheint von denen, die sie zu tragen haben, wenn nicht schlicht-

weg abgelehnt, so doch zum großen Teil als ineffektiv und Geld verschwendend angesehen zu werden. Bezieht man die affektive Überbetonung solcher kritischen Meinungen auf die Entlastungsfunktion einer solchen Tagung und rechnet man die Anonymität der Szene hinzu, dann bleibt dennoch die kritische Frage an die Supervisionsvertreter, was sie mit ihren Angeboten auf dem Markt eigentlich bezwecken wollen und letztlich bezwecken können?

Anschrift des Verfassers: Dr. Gerhard Wittenberger, Korbacher Str. 245 A, 34132 Kassel.

## Kämpfe um Anerkennung: Konflikte in der stationären Altenhilfe jenseits organisatorischer Logiken

Zusammenfassung: Der Anteil an Migrantinnen am Personal von stationären Altenpflegeeinrichtungen hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Mit dieser Vielfalt an Herkunft, Qualifikation und Pflegeverständnissen sind gleichzeitig interkulturelle Konflikte verbunden, die im stark strukturierten Pflegealltag eher verdeckt bleiben. Die Autorin stellt zwei entsprechende Fallbeispiele aus ihrer supervisorischen Praxis vor und entwickelt an ihnen konflikttheoretische, kulturtheoretische und sozialtheoretische Überlegungen. Der Artikel weist damit auf wichtige Herausforderungen hin, denen sich Supervisorinnen heute im multikulturellen Arbeitszusammenhang der stationären Altenhilfe stellen müssen.

### Fallbeispiel 1

#### 1. Ein schwelender Konflikt kann nicht bearbeitet werden

Motiviert durch erhebliche Störungen in einem seiner Wohnbereiche – die Konflikte zwischen zwei Schichten waren eskaliert, Übergabeprozesse geschahen kurz und knapp und sehr formal –, nahm der Heimleiter einer stationären Altenhilfeeinrichtung mit mir Kontakt auf und bat um supervisorische Begleitung. Der Konflikt schwele, er bekomme immer nur Fetzen mit und er verstehe ihn nicht genau. Von der Wohnbereichsleitung höre er, dass sich die Auseinandersetzungen vor allem um eine Pflegekraft drehten, die schon lange im Haus war und mit der offenbar die anderen nicht gerne ihren Schichtdienst teilten. Das führe immer wieder zu Problemen bei der Dienstplangestaltung, was die Wohnbereichsleitung ärgerte. Sie fühle sich in ihrer Leitungsrolle wie schachmatt gesetzt.

Die Einrichtung lag in einem vorstädtischen Wohnmilieu in der Umgebung von Frankfurt am Main. Das Team hatte wenig Supervisionserfahrung, und so wurden erst mal fünf Sitzungen zu jeweils drei Stunden kontraktiert. Schon in der ersten Supervisions-Sitzung – das Team war mit seinen acht MitarbeiterInnen und der Wohnbereichsleitung anwesend – eskalierte der Konflikt. Die bereits angesprochene Mitarbeiterin wurde angegriffen: es hätten sich BewohnerInnen über sie beschwert, ihr schroffer Umgangston führe dazu, dass z. B. eine über 90-Jährige, bettlägerige Bewohnerin nicht mehr von ihr gepflegt werden wollte. Diese habe unter Weinen mitgeteilt, dass sie Angst vor ihr habe. (...) Die Mitarbeiterin wehrte

das heftig ab und wurde laut: „Warum hat sie mir das denn nicht selbst gesagt?“ Einige sagten ihr dann: „Es stimmt ja, dass du manchmal ziemlich launisch sein kannst und dass du dann einen harten Ton drauf hast.“

Die Mitarbeiterin, eine etwa 50-jährige Pflegekraft, reagierte mit versteinertem Gesichtsausdruck, sie wirkte angestrengt. „Immer geht es gegen mich hier. Ich muss eure liegengelassenen Arbeiten aufräumen, da komme ich am Abend, wenn ich durch die Zimmer gehe, unter Druck.“ Starke Feindseligkeit im Raum, viel gespanntes Schweigen. Eine andere Mitarbeiterin sagte: „Du kommst auch immer in die Teamsitzungen zu spät, du ziehst dich immer wieder raus.“ Die Schilderung weiterer Einzelheiten will ich hier abbrechen – ich bin im Verlauf der Supervision an der hier schon eingetretenen Eskalationsstufe des Konfliktes gescheitert. Das Team hat nach den fünf Sitzungen die Supervision nicht verlängert, auch wenn ich verschiedene Konfliktklärungsansätze mit Verlangsamung, Aufarbeitung von Fallbeispielen, Rollentausch und anderen Fragen (wofür steht der Konflikt hier im Team?) versucht habe.

So ist das manchmal. Wenn die KlärungshelferInnen zu einem Zeitpunkt gerufen werden, an dem – wie der Konflikttheoretiker Friedrich Glasl plastisch erläutert – schon starke persönliche Demaskierungen und ein deutlicher Imageverlust entstanden sind, kann auch der Versuch einer supervisorischen Bearbeitung durch behutsame und zugewandte Versprachlichung oder durch Konfrontation mit dem äußeren Blick nicht mehr viel machen. Der auf beiden Seiten angerichtete Schaden war innerhalb des Teams nicht zu klären, der Konflikt schien verfestigt, das Team hatte ihn sozusagen gut gelernt.

In meiner Gegenübertragung gab es so etwas wie ein „Tabu“ – ich sollte an etwas nicht rühren. Selbst als ich dies zur Verfügung stellte, bewegte sich nichts, wir drehten uns im Kreis. Ich bemerkte auch bei mir eine enorme Anstrengung und Erschöpfung nach jeder Sitzung. Hier war eine Leitungsintervention gefragt. Und so riet ich nach meiner Beratung dem Heimleiter, das Team auf Dauer neu zusammenzusetzen.

Der Alltag einer Pflegestation bedarf eines einigermaßen reibungslosen Ablaufs. Das bedeutet, dass die MitarbeiterInnen sehr viel Flexibilität und Kompromissbereitschaft mitbringen müssen, um die Arbeit gemeinsam zu bewältigen. Jedes Team braucht dabei eine auch wortlos gelebte „Gemeinschaftlichkeit“, einer Art von Gruppenkohäsion und Gegenseitigkeit, die wie ein unsichtbares Netz die alltäglichen Pflegezumutungen abfangen kann. Daran muss ein Team arbeiten, das kostet Zeit und Aufmerksamkeit. Lässt sich nämlich durch verschiedene Gespräche oder durch eine von außen moderierte Konfliktklärung die Arbeitsfähigkeit nicht wenigstens im Grundsatz wiederherstellen, müssen Führungskräfte in der Einrichtung durch Umsetzungen von Personal handeln und andere Lösungen finden.



## 2. Eine anschließende Einzelsupervision zeigt verdeckte Konfliktfelder

Der Heimleiter versetzte nun auf meinen Rat hin in Kooperation mit seiner Pflegedienstleitung tatsächlich einige der Mitarbeiterinnen in andere Teams und verpflichtete die Mitarbeiterin, die einen so schroffen Ton gegenüber den BewohnerInnen hatte, ihre Probleme in einer Einzelsupervision anzugehen. Sie entschied sich, zu mir zu fahren, da sie sonst keine Supervisorin kannte, und nahm einen ziemlichen Anfahrtsweg auf sich. Hier kamen neue Themen auf den Tisch.

Aus ihrer Sicht war der Konflikt eskaliert, weil die Wohnbereichsleiterin sie seit Jahren unfair behandle, ja sogar Mobbing gegen sie betreibe. In Gesprächen mit anderen Mitarbeiterinnen äußere sie sich herablassend und abfällig über sie. Dann wird deutlich: Sie fühle sich als Mitglied der serbischen Volksgruppe aus dem ehemaligen Jugoslawien von dieser „Slowenin“ ausgegrenzt und verfolgt. Die Slowenen würden sich immer fein aus allem heraushalten, das sei ja schon in der Geschichte so gewesen, und sie hätten sich ja auch im Nationalsozialismus überwiegend angepasst, während ihr eigener Vater im serbischen Widerstand schwer unter den Nazis gelitten habe und umgekommen sei.

Ich war doch ziemlich überrascht, denn diese Vorwürfe waren in der Teamsupervision gar nicht auf den Tisch gekommen. Es war mir aufgrund eines sprachlichen Akzentes nicht verborgen geblieben, dass die Mitarbeiterin aus Jugoslawien stammte, dass die Wohnbereichsleiterin eine Slowenin war, hatte ich allerdings nicht bemerkt.

Wie viel „Realitätsgehalt“ diese Konfliktdeutung in sich trug, konnte ich nicht mehr herausfinden, auch wenn ich sie durchaus plausibel fand. Mein Kontrakt mit dem Team war ja beendet. Für einen interkulturell begründeten Konflikt hatte ich zu diesem Zeitpunkt auch keine „Antennen“. Ich bezog mich in meiner Reflexion auf die organisatorischen Abläufe des Teams, auf die Ebene der gruppendynamischen Beziehungen und auf die Ebene der Beziehungen zu Bewohnern.

Im Rückblick betrachtet, kann man davon ausgehen, dass das Team ein „Wissen“ davon hatte, dass der Konflikt auch auf dieser interkulturellen Ebene bestand. Warum aber haben sie ihn nicht angesprochen? Dazu kann man nur Vermutungen entwickeln: sie hielten ihn nicht für besprechbar, die damit verbundenen historischen und politischen Hintergründe und Zusammenhänge waren ihnen nicht bekannt, vielleicht waren den Teammitgliedern ohne Migrationshintergrund diese Konflikte auch lästig und sie wollten sie nicht durch eine Thematisierung auch noch anerkennen.

Im Nachhinein erkläre ich mir die extreme Anstrengung mit der immer wieder notwendigen Arbeit des Teams an der Abspaltung. Die Feindseligkeiten zwischen zwei Volksgruppen, aufgeladen mit familiären Verlusterfahrungen und Schmerz, waren im Team plötzlich persönlich vertreten und präsent, durften aber nicht wirklich besprochen werden. Meine eigene „Bewusstlosigkeit“ ist neben meiner ganz

persönlich zu verantwortenden Kompetenzgrenze vielleicht auch durch eine projektive Identifikation entstanden, mit der ich den Abspaltungen des Themas im Team unbewusst nachgekommen bin.

In Altenhilfeeinrichtungen arbeiten zunehmend Mitarbeiterinnen mit einem entsprechenden Migrationshintergrund. Führungskräfte tun also gut daran, ihre Sensibilität für diese kulturelle Konfliktebene zu schärfen. Damit meine ich nicht, dass man sie immer besprechen oder bearbeiten soll. Kohäsion im Team unterstützt man auch aus der Führungsebene nicht durch den Versuch, Unterschiede zu harmonisieren, sondern geradewegs durch das Gegenteil: durch das Erkennen und Anerkennen von Unterschieden. Wenn es denn einen tabuierten Kulturkonflikt zwischen der Slowenin und der Serbin im Team gegeben hatte: Wenn er ausgesprochen worden wäre, hätte die Chance bestanden, ihn in dieser Anerkennung gleichzeitig zu relativieren – und auf diese Weise teamintern zu kontrollieren. Mir ist diese Frage seither supervisorisch als weitere diagnostische Folie präsent.

## 3. Die Ökonomie von Konfliktverarbeitung

In der anschließenden Einzelsupervision wurde nach und nach offensichtlich, dass die betroffene Mitarbeiterin nun ihrerseits die Konflikte, die – sichtbar jedenfalls – überwiegend auf der Arbeitsebene bestanden, in eine kulturelle Ebene verlagerte und als in nationalstaatlichen Vorurteilen gegen sich begründet abwehren konnte. Erst langsam kamen wir in der Einzelsupervision dahin, dass sie ihre „Verfolgungsgefühle“ als Abwehr persönlicher und psychischer Erschöpfung betrachten und schließlich auch therapeutisch bearbeiten konnte.

In der neuen Teamkonstellation fühlte sie sich sichtlich wohler. Allerdings blieb bei mir bis zum Schluss der Einzelsupervision eine gewisse Unsicherheit darüber bestehen, ob das schließlich als Projektion der Mitarbeiterin gedeutete Verhalten nicht auch Anker im Verhalten der slowenischen Wohnbereichsleiterin hatte. Diese hatte ja, so hatte ich den Heimleiter schon in den Vorgesprächen verstanden, dieser Mitarbeiterin gegenüber mit einer Art „Aggressionshemmung“ zu tun. Es war ihr – wie ich gesehen hatte – auch in der Teamsupervision immer sehr schwer gefallen, diese Mitarbeiterin aus Serbien zu konfrontieren. Damit hielt sie sich diese „vom Leib“. Fantasien über die kulturellen und zugleich kriegerischen Konflikte, in die diese Volksgruppen, denen sich beide zugehörig fühlten, mehr oder minder stark verwickelt waren, müssen in ihrer beider kulturellen Identität eine Rolle gespielt und zu entsprechenden Gefühlen geführt haben.

Damit waren diese persönlichen Gefühle aber noch nicht bearbeitet. Und jede kleine Gelegenheit, in der ein Dissens oder eine Ungerechtigkeit aus der Arbeitsebene zwischen ihnen erlebt wurde (zumal beide in einem Über- bzw. Unterordnungsverhältnis zueinander standen), gab dem anderen Konfliktherd wieder Nah-

rung, sodass er erneut aufflackern konnte. In unserer psychischen Ökonomie ist nicht immer klar, wo wirklich der Anker für gerade einsetzende feindselige Gefühle liegen. Wir können Gefühle umdeuten, maskieren und ganz andere Plausibilitäten für sie anbieten.

## Fallbeispiel 2

### 1. Konflikte um Zugehörigkeit

Ich wurde vor einigen Jahren von der Heimleitung eines kleinen gerontopsychiatrischen Heimes für eine Teamentwicklung für beide Mitarbeiter-Teams, die im Haus bestanden, verpflichtet. Damit die Mitarbeiterinnen komplett teilnehmen konnten, übernahm während der Supervision für ein Team das jeweils andere Team die Vertretung. Das Team umfasste ca. zwölf Mitarbeiterinnen, überwiegend Frauen, die vom Alter her sehr gemischt waren.

Es gab zwei „alteingesessene“ Mitarbeiterinnen aus dem Dorf, die schon sehr lange in dieser Einrichtung arbeiteten und kurz vor der Rente standen, es gab zwei ganz junge Frauen, die gerade mit der Ausbildung fertig waren, diese waren – das konnte ich an der Sprache erkennen – offenbar Aussiedlerinnen aus Polen, sowie schließlich die ganze Bandbreite von Frauen unterschiedlichen Alters. Von der Ausbildung her waren alle Heilerziehungspflegerinnen, Krankenpflegehelferinnen, Krankenschwestern.

In der dritten Sitzung eskalierte plötzlich ein Konflikt zwischen der jüngeren Teamleitung und einer der älteren Mitarbeiterinnen. Diese ältere Mitarbeiterin hatte Absprachen nicht eingehalten. Die Teamleitung hatte sie immer wieder angemahnt, sie hatte sich aber nicht bewegen lassen. Die Eskalation drückte sich in einer starken Feindseligkeit zwischen den zwei Frauen aus, gespannte Atmosphäre, Schweigen. Das Team reagierte wie gelähmt. In der nächsten Sitzung entstand das gleiche Spiel: Die ältere, sehr gepflegte Krankenschwester schwieg beharrlich, als sie erneut auf ihre mangelnde Kooperationsbereitschaft von der Teamleiterin angesprochen wurde. Sie war ohne Absprache mit einer Klientin Kleider einkaufen gefahren, obgleich dadurch die Gruppe ohne examinierte Krankenschwester geblieben war. Sie zwang damit die Teamleiterin, selbst auf der Gruppe einzuspringen. Ganz offensichtlich standen hinter den agierten Konflikten latente Konkurrenzen um die Leitungsrolle, aber auch kulturelle Motive – alt gegen jung –, „Alteingesessenheit“ und „Geschichte“ gegen „Zugezogenheit“ und „Nichtdazugehörigkeit“.

Bewegung kam in die Klärungsversuche dadurch, dass die Aussiedlerinnen ihre eigene Lage thematisierten – sie drückten Gefühle von mangelnder Zugehörig-

keit aus, beklagten sich, dass sie immer wieder einspringen müssten, wenn die älteren Mitarbeiterinnen krank würden. „Einerseits sollen wir hier immer wieder einspringen, Zusatzdienste übernehmen und flexibel sein, aber wirklich dazu gehören wir auch nicht.“ Das war offenbar ein neuer Ton, denn damit lockerten sich die versteinerten Züge der älteren Krankenschwester etwas. Sie begann zuzuhören und drückte schließlich sogar ihre eigene Enttäuschung darüber aus, bei der Besetzung von Leitungspositionen übergangen worden zu sein.

### 2. Fallbesprechungen als Hilfen bei der Teamentwicklung

An dieser Stelle entstand im Team der Wunsch nach Fallbesprechungen. Und ich konnte von Sitzung zu Sitzung deutlicher erkennen, welche gemeinschaftsbildende Kraft die Fallbesprechungen an dieser Stelle hatten. Ohne dass ich es vorgab, entwickelte sich dabei ein gewisses Ritual: Die jeweilige Bezugspflegerin stellte uns, die Mappeden mit den Informationen auf ihrem Schoß, den Bewohner kurz vor – wenn sie unsicher war, las sie auch die ganze Biografie vor, wie sie dort verschriftlicht war. Dann bat ich sie, unabhängig davon einmal eine bedeutsame Erfahrung aus der letzten Zeit zu schildern. (...) Andere traten hinzu und es entstand ein gemeinsames Erzählen der Erfahrungen. Dabei kamen viele Unterschiede auf den Tisch, weil der Bewohner oder die Bewohnerin natürlich mit jedem Mitarbeiter, mit jeder Mitarbeiterin anders verfuhr, und ich konnte das Verhalten durch Deutungsangebote und Einfühlungen in die Bewohner und in die Mitarbeiterinnen verstehbar machen.

So wurden innere „Logiken“ von bisher unverständlichen und unerträglichen Verhaltensweisen sichtbar. Pflegeplanungen wurden bestätigt oder auch modifiziert. Ganz verschiedene gerontopsychiatrische Auffälligkeiten (Verwahrlosung, Zwanghaftigkeit, Übergriffe ...) und die damit verbundenen Abwehrgefühle der Mitarbeiterinnen wurden offen berichtet und nachvollziehbar.

Während der Fallgespräche aber bildeten sich neue Verfahrensregeln, alte Regeln wurden noch mal vergewissert. Die Mitarbeiterinnen entdeckten sich nicht zuletzt in einem Kooperationszusammenhang, der durch die Besprechungen plastisch wurde. Das schaffte neue Kohäsionsgefühle: Wir ziehen trotz Personalengpässen wirklich an einem Strang.

## Theoretische Einordnungen

### 1. Konflikttheoretische Aspekte

Friedrich Glasl (2004) beschreibt verschiedene Ebenen von Konflikten für die Konfliktanalyse in Organisationen:

- die Ebene der Arbeitsorganisation,
- die Ebene der Rollen- und Aufgabenstruktur,
- die Ebene des menschlichen Verhaltens,
- die Ebene der (grundlegenden z.B. menschlichen und religiösen) Werte und Normen,
- die Ebene des Persönlichkeitsprofils.

Diese Ebenen könne man sich wie in einem Kegel übereinander geschichtet vorstellen, wobei sich im tiefsten Teil des Kegels (Persönlichkeitsprofil) auch die „heißeste“ und empfindlichste Zone befindet. Wir neigen nun dazu – darin sind sich Organisationen durchaus ähnlich – bei unserer Konfliktanalyse schnell auf diese eher heißeren Ebenen auszuweichen und für ein Problem des menschlichen Verhaltens oder gar des Persönlichkeitsprofils zu nehmen, was sich nach ruhiger Analyse auch als eine unklare Rollenstruktur oder Arbeitsorganisation herausstellen würde. Andererseits verschieben wir auch in die Ebene der Arbeitsorganisation, was zwischenmenschlich zu klären wäre.

Für das erste Fallbeispiel scheint plausibel, dass die betroffene Mitarbeiterin sich in ihrer eigenen Konfliktanalyse in der alltäglichen Arbeit nicht von diesem Kulturkonflikt lösen konnte. Dieser lag als Erklärungsfolie immer wieder bereit, auch wenn der Konfliktgegenstand auf einer viel harmloseren Ebene lag. Ihr Konfliktgewinn bestand in einer starken Emotionalisierung auch der geringsten Kommunikationsstörung. Wäre diese Ebene des kulturellen Konfliktes sichtbar, transparent und besprechbar geworden, hätte das Thema auch von den anderen Mitarbeiterinnen mitkontrolliert und auf den jeweiligen Realitätsgehalt überprüft werden können. Andererseits erscheint plausibel, dass die anderen Mitarbeiterinnen den hier entstandenen akuten Konflikt in der Persönlichkeit der betroffenen Mitarbeiterin begründet sahen (nach dem Motto: „Die ist einfach schwierig, das ist uns nur lästig ...“) und sich nicht mehr die Mühe des Verstehens machen wollten.

Wie dem auch sei, die Tabuierung der Kulturebene einerseits – die Stufe der Konflikteskalation andererseits können unter konflikttheoretischem Blickwinkel als Ursachen für den Supervisionsabbruch gesehen werden.

Demgegenüber kann man im zweiten Fallbeispiel erkennen, dass die betroffenen Aussiedlerinnen den Mut fanden, ihre Ungerechtigkeitsgefühle und ihre erlebte Ausgrenzung zu thematisieren. Als dieses einmal ausgesprochen und offen konfrontiert war, war diese Konfliktebene auch besser kontrollierbar. In den folgenden

Supervisionssitzungen war deutlich zu beobachten, wie in der Arbeitsebene (Fallbesprechungen) danach verlässliche Beziehungen aufgebaut werden konnten, in denen Unterschiedlichkeit eher hilfreich und entlastend und nicht als polarisierend und blockierend erlebt wurde.

### 2. Kulturtheoretische Aspekte

In den letzten Jahren kann man ein steigendes auch theoretisches Interesse am multikulturellen Arbeitszusammenhang in der Pflege beobachten. Dabei wird nicht nur registriert, dass immer mehr Migranten und Migrantinnen als Pflegebedürftige andere kulturelle Hintergründe im Blick auf Gesundheits- und Krankheitsverständnis mitbringen, sondern auch als Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einer kulturellen Vielfalt in den Einrichtungen beitragen. „Pfleger sind nach Einschätzung der Weltgesundheitsorganisation eine der wanderungswilligsten Berufsgruppen weltweit, wobei – wie in anderen Berufsgruppen auch – die Suche nach (gut bezahlter) Arbeit mehrheitlich das Migrationsverhalten der Pflegenden bestimmt (WHO 1996). (...) So wurden zu Zeiten des wiederkehrenden Pflegekräftemangels in Deutschland immer wieder Pflegekräfte aus dem Ausland, z.B. aus Asien in den 1970er-Jahren oder aus dem ehemaligen Jugoslawien und Ungarn Anfang der 1990er-Jahre, angeworben.“ (Habermann 2002, S. 1, mit Bezug auf Beneker et al. 1994).

Bisherige Veröffentlichungen, so resümiert Gröning (2005) in einem Überblick über den Forschungsstand zum Feld „Migration und Pflege“, befassen sich zum einen mit den Diskriminierungen, denen zugewanderte Pflegekräfte ausgesetzt sind, oder betrachten die Sprach- und Verständigungsprobleme, die im Pflegealltag entstehen.

Mucciolo-Madler (1993) interviewte auf der gynäkologischen Station in einem Schweizer Krankenhaus ausländische und autochthone (deutschsprachige Schweizer) Krankenschwestern und resümierte, dass folgende Faktoren zu erheblichen Problemen in der multikulturellen Zusammenarbeit führen:

1. Sprachprobleme,
2. die Nichtthematisierung der Heterogenität und die Verdrängung von Konflikten in den Pflegeteams,
3. ungerechte Schuldzuweisungen an ausländische Kolleginnen und
4. die nicht eingelöste Erwartung der Pflegekräfte, dass Führungskräfte Rahmenbedingungen für ein Gelingen der Zusammenarbeit schaffen (vgl. Gröning 2005).

Der zweite hier beschriebene Faktor ist auch für die Wirklichkeit unserer Fallbeispiele plausibel: Der vorhandenen Heterogenität konnte in beiden Teams zunächst nicht nachgegangen werden – die zugewanderten Mitarbeiterinnen standen

unter einem hohen Assimilationsdruck. Kulturelle Heterogenität wurde angesichts der Priorisierung arbeitsorganisatorischer Gesichtspunkte verdrängt. Die professionelle Pflege stand unter einer „Gleichheitsforderung“ – Gerechtigkeitsgefühle unter den Mitarbeiterinnen werden auch sonst in der hoch normativ strukturierten Pflege in der Regel durch die Erwartung der gleichen Erfüllung von Standards durch die Kolleginnen befriedigt und weniger durch Verstehens- und Verständigungsvorgänge begleitet.

Unverkennbar verbreiten sich im Pflegealltag von Altenhilfeeinrichtungen diese eher verstehenden Zugänge und biografische Ansätze in den letzten Jahren nur langsam. Enge Zeitkorridore, die geringe Honorierung von sozialer Zuwendung im Pflegeprozess machen offenbar schnelles Verstehen, schnelle Diagnosen und schnelle pflegerische Zugriffe notwendig.

Die Abwehrbewegungen, die im ersten Fallbeispiel zum Abbruch geführt haben, finden angesichts dieser Situation eine weitere Plausibilität, die hier kurz entfaltet werden soll.

Wenn wir heute über Kultur und kultureller Vielfalt sprechen, werden verschiedene Positionen angeführt. Neben der Position, dass Kultur etwas Substantielles sei, wird zunehmend auch auf ihren Konstruktionscharakter hingewiesen. Dabei geht es um Prozesse, „die in der individuellen und gruppenbezogenen Begegnung zu einer Konstruktion wechselseitiger Wahrnehmungen und Bilder von uns und den anderen führen. (...) In der Kulturbetrachtung muss es daher darum gehen, individuelle, gruppenspezifische Kommunikationsformen und gesellschaftliche Diskussionsprozesse zu untersuchen und damit Untersuchungen zur Konstruktion von kulturellen Wirklichkeiten voranzubringen. (...) In dieser Annäherung an 'Kultur' ist weiter bedeutsam, dass Macht und Einfluss in der Konstruktion von kulturellen Wirklichkeiten mit untersucht werden. Welche Deutung kann sich durchsetzen und warum? Diese Frage ist gerade bei interkulturellen Konflikten von großem Interesse.“ (Habermann 2002, S. 4) In unserer ersten Fallsituation konnte die Deutung, dass hinter den arbeitsorganisatorischen Konflikten die kulturell begründete Diskriminierung der Serbin durch die Slowenin verdeckt blieb, weder öffentlich ausgesprochen, noch gar bearbeitet und auf ihren Realitätsgehalt hin überprüft werden. Die Beteiligten blieben auf ihren Konfliktdeutungen bestehen – so wie in einer stark normativ bestimmten Arbeitskultur es immer ein „richtig“ oder „falsch“ gibt und das multiperspektivische Denken eher als bedrohlich und arbeitsbelastend empfunden werden muss.

Aus Arbeiten zur interkulturellen Kompetenz ist bekannt, dass eine hohe Überzeugung richtig zu verstehen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit der Misskonzeption korreliert. Damit, so die Schlussfolgerung, wird die Ungewissheit, richtig zu verstehen, zu einer entscheidenden interkulturellen Kompetenz, da durch sie relevante Fragestellungen erst entwickelt werden können (vgl. Habermann 2002 mit Bezug auf Hinz-Rommel, 1994 S. 69f.).

### 3. Sozialtheoretische Aspekte

Bei aller Unterschiedlichkeit ihrer jeweiligen Interpretationen beschreiben die neueren Sozialtheorien unsere gegenwärtige (westliche) Gesellschaft übereinstimmend als ambivalent, unübersichtlich und widersprüchlich. Kämpfe und soziale Konflikte in dieser Gesellschaft betreffen dabei nicht mehr nur die ökonomischen Interessenslagerungen, sie handeln vielmehr – damit verwoben – kulturelles und soziales Kapital aus, es geht um kulturelle Missachtung, sprachliche Diskriminierung und Anerkennungsprobleme im kommunikativen Handeln ganz allgemein. Das Risiko, in den sozialen Kämpfen zu unterliegen oder gar ausgegrenzt zu werden, tragen nicht mehr nur die „üblichen Verdächtigen“ schon vordem randständige Gesellschaftsschichten – es weitet sich auch auf andere, bisher von solchen Unwägbarkeiten und Unsicherheiten eher verschont gebliebenen Schichten aus.

Axel Honneth (1986, 1994) betrachtet seit einigen Jahren die gesellschaftlichen Prozesse unter dem Aspekt der Anerkennung. Er folgt in seiner Theoriebildung den schon bei Jürgen Habermas (1981) beschriebenen normativen Implikationen kommunikativen Handelns (verkürzt: in unserem kommunikativen Handeln – also wenn wir uns verständigen wollen – gehen wir immer schon von einer idealen Sprechsituation aus, wir setzen sie bereits voraus, sonst könnten wir gar nicht miteinander reden). Honneth interessiert sich nun weniger für dessen sprachtheoretische Zusammenhänge, sondern arbeitet die „moralische Grammatik“ kommunikativen Handelns heraus: Ohne gegenseitige Anerkennung können wir einander gar nicht verstehen, und in unseren sozialen Konflikten ringen wir um Aspekte dieser Anerkennung.

Honneth unterscheidet nun drei Anerkennungsverhältnisse (vgl. Honneth, 1994, S. 211):

- emotionale Zuwendungen, die ihre Form in Primärbeziehungen (Liebe) erhalten, bei denen es um physische Integrität des Menschen geht und die durch Misshandlungen und Vergewaltigungen gefährdet sein können,
- kognitive Achtung, die ihre Form in der Gesellschaft durch die vorhandenen Rechtsverhältnisse erhalten, bei denen es um soziale Integrität geht und die durch Entrechtung und Ausschließung missachtet werden können, und schließlich
- die soziale Wertschätzung, die ihre Form in der Werte- und Solidargemeinschaft findet, bei der es um die Ehre und Würde des Menschen geht und die durch Entwürdigungen und Beleidigungen gefährdet werden kann (vgl. Honneth 1994, S. 211).

Anerkennungstheoretisch gesehen betreffen die in den Fallbeispielen beschriebenen Konflikte die beiden letzten Anerkennungsverhältnisse: In den beschriebenen Fallbeispielen ging es im Wesentlichen um den Aufbau sozialer Wertschätzung, es ging darum, durch gegenseitige Anerkennung von Unterschieden auch ei-

ne kognitive Achtung unter den Mitarbeiterinnen zu erreichen. Die drei Anerkennungsformen – Zuwendung, Recht und Wertschätzung – werden in unterschiedlichen Sphären der Gesellschaft lokalisiert, so ist das Recht die besondere Anerkennungsform des demokratischen Staates, die Wertschätzung gehört als Anerkennungsform in die Sphäre der Gesellschaft und die Zuwendung in die Sphäre der Familie.

Im gedanklichen Konzept von Honneth kann emotionale Zuwendung in den meisten professionellen Kontexten nicht als adäquate Anerkennungsform verstanden werden: Sie ist dem familiären Bereich vorbehalten und eher noch solchen professionellen Kontexten, in denen HelferInnen in Krisensituationen Advokatenfunktionen ausüben oder in denen sie gemeinsam mit den Klienten das Erleben, Empfinden oder Fühlen therapeutisch reflektieren, neu einüben und oder beim Erlernen pädagogisch behilflich sind. Angesichts des ersten Fallbeispiels kann man vermuten, dass die Serbin eine solche emotionale Anerkennung ihrer biografischen Zumutungen unbewusst erwartet hat. Das jedenfalls zeigte sich in der anschließenden Einzelsupervision. Hier aber entsteht ein Dilemma, mit dem offenbar multikulturelle Teams umgehen lernen müssen, zumal, wenn Migrantinnen eine politische und kulturelle Geschichte mitbringen, die im Konflikt mit derjenigen anderer mit ihnen kooperierender Migrantinnen steht. Einerseits kann man dieses Konfliktverstehen den Einrichtungen nicht allein „aufbürden“, andererseits weist dieser Konflikt daraufhin, wie notwendig interkulturelles Wissen und kultursensible Kompetenzen für multikulturelle Teams werden. Die hier vorgestellten Fallbeispiele illustrieren eindrücklich, dass kommunikatives – also verständigungsorientiertes – Handeln störanfällig ist und dass es Anerkennung voraussetzt – aber auch, dass an dieser Anerkennung gearbeitet werden kann.

### Fazit

Der dünne zivilisatorische Firnis, den wir mit Leitbildern oder ähnlichen normativen Standards und Erwartungen schaffen und organisatorisch behaupten, wird durch alltägliches menschliches Verhalten und tiefgreifende, oft verdeckte Konflikte immer wieder infrage gestellt. Er kann jedoch durch die wechselseitige soziale Wertschätzung und kognitive Achtung immer wieder neu aufgebaut werden.

Wenn Führungskräfte die Verfahren, mit denen sie zu Lösungen kommen, und die Werte, die dahinterstehen, transparent machen, dann schaffen sie notwendige Kohäsion, weil sie Mitarbeiterinnen darin unterstützen, die immer bereitliegenden tiefen Aversionen, die mit Unterschieden ja auch einhergehen, zu zähmen mithilfe gemeinsam gefundener Kooperationsregeln und Anerkennungsformen.

Supervision kann solche Prozesse unterstützen – vorausgesetzt, die SupervisorInnen entwickeln selbst ein Problembewusstsein für kulturelle Konflikte.

### Literatur

- Beneker, H./Wichtmann, E. (1994): Grenzüberschreitende Dienstpläne: Weltpflegenotstand und Frauenbewegungen. Frankfurt am Main.
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement: ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater, 8., aktualisierte und erg. Aufl. Bern.
- Gröning, K. (2005): Gerechtigkeit und kulturelle Vielfalt – eine Möglichkeit mit kultureller Differenz umzugehen. Unv. Manuskript. Duisburg.
- Hinz-Rommel, W. (1994): Interkulturelle Kompetenz. Münster.
- Habermann, M. (2002): Interkulturelles Management in der Altenpflege – Eine Einführung. Internet: [http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2002/habermann01\\_02.htm](http://www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2002/habermann01_02.htm) (Abruf: 1.8.2007).
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns. 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (1986): Kritik der Macht. Reflexionsstufen einer kritischen Gesellschaftstheorie. Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (1994): Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt am Main.
- Mucciolo-Madler, L. (1993): Multikulturelle Zusammenarbeit in der Pflegepraxis. In: Pflege, 6. Jg., Heft 1. S. 13–21 (Abschlussarbeit an der Akademie für Erwachsenenbildung in Luzern).

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Bernadette Grawe, Alter Kleinenburgstr. 2a, 34414 Warburg.

## Vom Freiraum zum Reflexionsraum

Zusammenfassung: Beschrieben wird der Prozess des Umbaus der Supervision innerhalb einer Jugendhilfeorganisation in Berlin/Brandenburg. In der Jugendhilfe sind Supervision und Fortbildung in den Leistungsbeschreibungen der Jugendämter bereits enthalten. Es fehlen jedoch Ausführungsvorgaben, sodass jeder freie Träger der Jugendhilfe mit den Posten auf seine Weise verfahren kann. Ausgehend von einer Situation, die den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen ein Budget und die freie Supervisorenauswahl gewährt, steht der Prozess der Entwicklung von Dreieckskontrakten und gemeinsamen Evaluationsverfahren im Vordergrund. Aus der Sicht des Auftraggebers werden förderliche und hinderliche Phänomene dieses Prozesses dargestellt und reflektiert. Am Ende steht ein Ausblick auf zukünftige Entwicklungsschritte.

### Beschreibung der Ausgangssituation in der Organisation

In den 1990er-Jahren, nach der Wende, entstanden in den ostdeutschen Bundesländern und im Ostteil Berlins zahlreiche neue freie Träger der Jugendhilfe. Die Gültigkeit des Kinder- und Jugendhilfegesetzes für Gesamtdeutschland machte dies notwendig, und der öffentliche Träger förderte neue Formen der Jugendhilfe. So entstand Anfang der 1990er-Jahre auch ein Träger im Ostteil Berlins, der sich auf Alternativen zu stationären Unterbringungen nach § 34 SGB VIII spezialisierte und seine ambulanten und teilstationären Angebote in Berlin und dem südöstlichen Brandenburg ausweitete. Der Träger baute u.a. nach und nach auch 16 Jugendhilfeteams mit ca. 70 festangestellten Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – vorwiegend Erzieher und Dipl. Sozialpädagogen – auf, die in den unterschiedlichen Regionen arbeiteten.

In den Leistungsbeschreibungen des Landes Berlin und der Landkreise in Brandenburg ist ein Etat für Supervision und Fortbildung vorgesehen. Dabei ist nicht definiert, ob ein freier Träger sowohl Supervision als auch Fortbildungen ermöglichen muss. Die Summe, die zur Verfügung steht, bemisst sich an der Anzahl der Vollzeitstellen für die jeweilige Hilfeart. Des Weiteren ist nicht spezifiziert, ob die Supervision intern oder extern erfolgen soll und ob es sich um Team- oder Fallsupervision handelt. Die Qualitätskriterien hierfür müssen die einzelnen Träger selbst entwickeln.

Das Verständnis von Supervision war anfangs uneindeutig. Begriffe wie „Schweigepflicht“, „Psychokram“ und „West-Erfindung“ geisterten informell durch die Organisation. Supervision war so etwas wie die „Spielwiese“ für die

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und wurde nicht wirklich ernst genommen. Irgendwie sollte Supervision zur Arbeitszufriedenheit beitragen und der fachlichen Weiterentwicklung dienen, aber eigentlich ging man davon aus, dass dort vor allem viel geredet werde. Supervision war ein Luxus, der eigentlich zu teuer war, aber aufgrund der Leistungsbeschreibungen der Landkreise und des Berliner Senats gewährt wurde. Für die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehörte Supervision einfach dazu. Sie sahen darin den Sinn, sich zu entlasten, und die meisten Teams nutzten sie als ergänzende Möglichkeit zur internen Fallbesprechung. Dabei betonten sie den Vorteil, dass jemand von außen einen „Draufblick“ habe und ihnen Tipps für ihre Arbeit geben könne.

Der Träger ermöglichte jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin die Teilnahme an einer Supervisionsgruppe, meist in Form von Teamsupervision – bzw. Supervision im Team. Die inhaltliche Auftragsgestaltung oblag den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen selbst. Supervision war für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gedacht und sollte in einem geschützten Rahmen stattfinden. Die jeweiligen Teamleiter nahmen an der Supervision teil. Die Geschäftsleitung bezahlte die Maßnahmen und entwickelte einen formalen unbefristeten Honorarvertrag, der die Bezahlung festlegte, jedoch keine inhaltlichen Aussagen enthielt. Bekannt war ihr vor allem die entlastende Funktion der Supervision und sie versprach sich davon, dass eine Vielzahl von Problemen in Bezug auf die Arbeit mit Klienten in der Supervision gut aufgehoben sei. Außerdem hatte sie eine vage Vorstellung davon, dass die Teams eventuelle Konflikte im Rahmen der Supervision selbst lösen könnten. Im Falle eines Verhandlungswunsches seitens der Supervisoren wurden diese auf den Etat verwiesen und konnten sich entscheiden, ob sie zu den bisherigen Konditionen arbeiten würden oder den Auftrag zurückgeben wollten. Qualitätskriterien für Supervisoren gab es insofern, als man erfahrene Fachkräfte mit hoher Feldkompetenz beschäftigte. Meist suchten sich die Teams einen Psychologen, eine supervisorische Ausbildung wurde nicht verlangt, war den meisten auch nicht als Möglichkeit bekannt.

### Entstehung der Rolle als Supervisionskoordinatorin

In den Jahren 2002 und 2003 musste das Land Berlin erhebliche Einsparungen vornehmen. Der Jugendhilfebereich, der bisher bedarfsorientiert ausgestattet worden war und nicht extern gesteuert wurde, wurde mit einer neuen Sichtweise konfrontiert. Nun hieß es, das Jugendamt sei zwar verpflichtet, eine Form der Hilfe anzubieten, diese sei aber fachlich durch die fallsteuernden Sozialarbeiter einzuschätzen und festzulegen. Das Wunsch- und Wahlrecht der Eltern gehe nicht so weit, dass sie auch über die Hilfeform entscheiden könnten. Eine Beratung im Amt, eine Familienberatung in der Erziehungsberatungsstelle, ein vermittelndes

Gespräch mit der Schule seien ebenfalls Hilfen, die das Jugendamt anbietet und mit denen der gesetzlichen Verpflichtung Genüge getan werde. Das Land machte Vorgaben im Sinne angestrebter Fallzahlen für jede Hilfeform und jeden Bezirk.

Diese Entscheidung und Auslegung des Kinder- und Jugendhilfegesetzes führte dazu, dass die freien Träger ihre Angebote zurückfahren mussten, da die Belegung durch die ansässigen Jugendämter gesteuert wurde und entsprechend den Sparvorgaben abnahm. Letzteres wiederum hatte zur Folge, dass ein Stellenabbau in der Organisation unvermeidbar war. Für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wie für den gesamten Träger bedeutete dies, erstmalig nicht mehr mit dem kontinuierlichen Wachstum des Trägers umzugehen. Ihre Annahme, dass eine gute Qualität, die Stellen sichere, galt nun nicht mehr. Außerdem war der Träger, wie alle Betriebe in einer solchen Situation, rechtlich dazu verpflichtet, einen Sozialplan zu erstellen, sodass auch Teams vom Stellenabbau betroffen waren, deren Belegung noch immer stabil war.

Dies führte zu massiver Unruhe und Sorge unter den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und zu Unverständnis auf der Seite kooperierender Jugendämter, die vorhandene Arbeitsbeziehungen fortsetzen wollten und Personalwechsel nicht nachvollziehen konnten, da sie selbst an ihrer Belegungspraxis in Bezug auf diesen Träger nichts verändert hatten. Eine Mitarbeitervertretung gab es zu diesem Zeitpunkt nicht. Viele Themen landeten an dem einzigen, vor der Geschäftsleitung sicheren Ort, der Supervision.

In einer Leitungsrunde oberhalb der Teamleiterebene wurde überlegt, wie der notwendige Stellenabbau so vollzogen werden könnte, dass die betriebswirtschaftliche Stabilität gesichert, die Arbeitsbeziehungen zu den Auftraggebern minimal beeinträchtigt und der Betriebsfrieden gewahrt bleiben könnten. Es wurde deutlich, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den Prozess nicht mehr nachvollziehen konnten, sich bedroht fühlten und die Quelle der Bedrohung für sie nicht mehr erkennbar war. Statt gemeinsam die Situation zu lösen, drohte eine Kluft zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern zu entstehen, die Anlass zu großer Sorge war.

Es wurden unterschiedliche Vorschläge und Strategien diskutiert, mit der Situation umzugehen. Unter anderem tauchte der Vorschlag auf, Kontakt zu den im Träger tätigen Supervisoren aufzunehmen und deren Kompetenz einzubeziehen. Es wurde eine Mitarbeiterin aus dem Zwischenmanagement beauftragt, diesen Prozess zu steuern und die Gespräche aufzunehmen. So entstand die Rolle der Supervisionskoordinatorin. Diese hatte den Auftrag, die Supervisoren und Supervisorinnen zu kontaktieren, mit ihnen und den jeweiligen Teams den Ist-Stand des Supervisionsprozesses zu erfragen, über die augenblickliche Situation im Träger zu informieren und zu eruieren, inwieweit die Supervision hilfreich sein könnte, diese schwierige Situation zu bewältigen. Es wurde ein Gesamtbudget errechnet und zur Verfügung gestellt, eine Liste mit allen im Bereich der Jugendhilfe tätigen

Supervisoren angefertigt und der Auftrag erteilt, die inhaltliche Kontraktgestaltung im Sinne eines Dreiecksvertrages zu modifizieren.

### **Erste Erfahrungen mit der Implementierung des Dreieckskontraktes**

Der erste Schritt bestand darin, die im Träger tätigen Supervisoren kennen zu lernen. Dabei zeigte sich zunächst folgendes Bild in vier verschiedenen Regionen:

- In der Region 1 arbeiteten sechs Teams, davon hatte ein Team seit längerem keine Supervision. Zwei Supervisoren arbeiteten mit zwei bzw. drei Teams seit vielen Jahren.
- In der Region 2 arbeitete eine Supervisorin bereits seit zehn Jahren mit beiden Teams.
- In der Region 3 arbeitete ein Supervisor seit zwei Jahren mit beiden Teams.
- In der Region 4 arbeitete in fünf von sechs Teams je ein anderer Supervisor, ein kleines Team hatte keine Supervision.

Von den neun Supervisoren waren sieben Psychologen oder Psychotherapeuten. Zwei Supervisoren hatten eine gesonderte Supervisionsausbildung.

Die Supervisoren, die kontaktiert wurden, reagierten sehr unterschiedlich. Einige verhielten sich wie in einer Prüfungssituation. Ohne dass bereits eine Frage gestellt worden war, rechtfertigten sie den Nutzen der Supervision. Zwei Supervisoren übten bereits am Telefon Kritik an der Geschäftsleitung und wollten erst mit dem Team darüber sprechen, ob sie zu einem Austausch mit der Koordinatorin bereit wären. Ein Supervisor fragte interessiert nach und schlug vor, die Teamleitung mit in das Gespräch einzubeziehen. Ein anderer zeigte sich erfreut über die Kontaktaufnahme und berichtete von bisherigen vergeblichen Versuchen seinerseits, Kontakt aufzunehmen. Bei einem Supervisor konnte trotz mehrfachen Nachhakens und Bemühens kein gemeinsamer Termin gefunden werden.

Die Idee, den ersten Kontakt gemeinsam mit Supervisor und Teamleiter zu gestalten, griff die Koordinatorin auf. Es konnten zwei Gespräche vereinbart werden, an denen jeweils die Teamleitung teilnahm. Die Erfahrungen mit diesen beiden Gesprächen waren von Misstrauen und Unmut gekennzeichnet und führten dazu, dass beim dritten Gespräch das Setting geändert wurde. Nun sollten alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beteiligt werden, um ein möglichst hohes Maß an Transparenz zu schaffen.

Die Supervisionskoordinatorin kam nun zu einer Supervisionssitzung dazu, um dort mit allen zu sprechen. Dies gelang in dieser Situation nicht. Das Team und auch der Supervisor äußerten Unbehagen über die Situation und Unverständnis hinsichtlich des Anliegens der Leitungsebene. Warum wollte diese sich gerade jetzt „einmischen“, da die Mitarbeiter eines besonderen Schutzes bedurften? Frustriert trennten sich alle Beteiligten nach einer Stunde. Es wurde deutlich, dass die

Kontaktaufnahme sich viel schwieriger gestaltete, als vorher in der Leitungsrunde angenommen worden war. Es schien so, als hätten sich die einzelnen Teams angesichts der existentiellen Bedrohung von Arbeitslosigkeit in ihre Nischen zurückgezogen und einen Schutzwall aufgebaut.

Auch von Leitungsseite ausgehend verfestigte sich das Misstrauen. Es wurde angenommen, dass Mitarbeiter sich zu kleinen konspirativen Treffen zusammenfänden, um dort Pläne zu schmieden und sich gegenseitig zu entlasten. Die Supervisoren waren durch die Teams engagiert worden und arbeiteten bereits sehr lange mit diesen. Was hatten die Mitarbeiter erzählt? Nutzten sie die Supervision als Beschwerdestelle? Aber warum drang dann nichts direkt zur Leitung durch, obwohl sich doch die Arbeitszufriedenheit und die Stimmung offenkundig verschlechtert hatten?

In der Führungsriege wurde fieberhaft überlegt, wie Stellen gesichert werden konnten, und es mussten Entscheidungen getroffen werden. Wenn die Mitarbeiter durch ihre eigene Betroffenheit schon nicht die Perspektive der Geschäftsleitung verstanden, warum konnten die Supervisoren nicht vermittelnd einwirken? Den Supervisoren unterstellte man ein sehr enges Vertrauensverhältnis und eine Solidarisierung mit den Mitarbeitern. Den Führungskräften wurde deutlich, dass sie den beschäftigten Supervisoren nicht vertrauten.

Die Situation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen war, dass sie sich von Arbeitslosigkeit bedroht sahen. Der einzige Ort, an dem sie sich sicher fühlten, war in ihren Teams und in der Supervision. Die Bedrohung wurde teilweise von der Geschäftsstelle ausgehend wahrgenommen. Diese war es, die Entlassungen vornahm. Die Situation der Jugendhilfe spielte im Erleben des einzelnen Mitarbeiters keine Rolle. Besonders schwierig war es, einzusehen, dass gut belegte Projekte personelle Veränderungen erfahren sollten. Diese Teams fühlten sich in ihrer Existenz bedroht, obwohl „ihr“ Jugendamt doch zufrieden war. Geschäftsleitung und Koordination wurden nach Möglichkeit außen vor gehalten und nur mit den notwendigsten Informationen versorgt.

Aus Leitungssicht war gerade in dieser Zeit der Kontakt zwischen Geschäftsleitung, Koordination und Teamleitern notwendig, um die anstehenden Veränderungen gemeinsam gut überstehen zu können. Die Supervisionskoordinatorin erhoffte sich Unterstützung durch die Supervisoren. Ihr Ansinnen war es, die Supervisoren über die Situation des Trägers zu informieren und sie um Unterstützung zu bitten, den Kontakt zwischen Teams, Koordination und Geschäftsleitung zu verbessern und zu intensivieren. Dieses Anliegen scheiterte in dieser Phase.

## Abhängigkeiten, die den Umbau der Supervision behinderten

Vor den beschriebenen Implementierungsversuchen war nicht klar, welche Auswirkungen der bisherige Umgang mit dem Thema Supervision im Träger hatte. Dabei fiel auf, dass sich den weiteren Prozess behindernde gegenseitige Abhängigkeiten entwickelt hatten, die nicht durch formale Kontraktumgestaltung zu beheben waren.

Aus der Sicht der Supervisoren hatten diese einen Kontrakt mit dem Team geschlossen. Alle Inhalte waren mit den Teamleitern besprochen worden. Selbst die Honorarverhandlungen hatten diese vermittelnd zwischen Geschäftsstelle und Supervisor übernommen. Es stellte sich heraus, dass teilweise interne Vereinbarungen zwischen Team und Supervisor getroffen worden waren, um das Honorar zu verbessern. So arbeiteten einige Teams 90 Minuten, andere zwei Zeitstunden. Um Fahrtkosten zu sparen, wurden Termine zusammengefasst oder erhielten z. T. zwei Teams gemeinsam Supervision. Dass die Rechnungen aus der Buchhaltung kamen, war nichts Ungewöhnliches. Die Supervisoren mussten davon ausgehen, dass sie alle Vertragsinhalte und Formalitäten mit dem Team klären konnten.

Diese Form der Kontraktgestaltung führte dazu, dass in den Supervisionsprozessen nur selten und wenn, dann sehr vorsichtig, konfrontiert werden konnte. Konfrontation wurde von den Teams nicht „gebucht“ und konnte zum Verlust des Auftrags führen. So entwickelte sich eine Haltung, die ressourcenorientiert und stützend war. Manche Supervisoren entwickelten Versorgungsstrukturen, indem sie Protokolle schrieben und an die Teams sandten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen andererseits nutzten die „Supervisionsergebnisse“ als Autoritätsbeweise in der fachlichen Auseinandersetzung mit Vorgesetzten und den Jugendämtern. „Das haben wir in der Supervision so entschieden“ war ein nicht seltener Ausdruck, der in der Regel die meisten Diskussionen schnell beenden half.

Die „Schweigepflicht“ als unantastbare und auf den gesamten Supervisionsprozess bezogene Besonderheit hinderte Führungskräfte wiederum daran, Supervisionsergebnisse infrage zu stellen oder auch nur genauer nachzufragen.

## Personalentscheidungen und Beschluss über Qualitätsentwicklung im Hinblick auf die Supervision im Träger

Die Personalentscheidungen wurden durchgesetzt. Aufgrund der Sozialauswahl in einer Region blieb dort kein Team wie ursprünglich erhalten. Dadurch wurde es möglich, grundsätzlich neu anzusetzen und auch bei den Supervisoren Wechsel vorzunehmen.

Auf der Leitungsebene kam man zu dem Schluss, dass eine Veränderung im Supervisionsbereich unabhängig von der augenblicklichen Situation in dieser ei-



nen Region notwendig und hilfreich sei. Die Erfahrungen hatten deutlich gemacht, dass ein anderer Umgang mit dem Thema Supervision langfristig die Möglichkeit schaffen könnte, auch in schwierigen Situationen im Kontakt zu bleiben, wenn die Erwartungen des Auftraggebers für alle frühzeitig transparent im Kontrakt berücksichtigt würden. In der Situation, so verstand man, war dieser Eingriff für alle Beteiligten nicht zu verstehen und löste zu viele Ängste aus. So entstand aus einem ursprünglichen Krisenprojekt eine langfristige Aufgabe, die Kontrakte nach und nach zu prüfen, zu modifizieren und eine neue Kultur der Zusammenarbeit in Bezug auf Supervision zu entwickeln.

### Erste Qualitätsüberlegungen zur Supervision in der Organisation

In der Organisation verständigte man sich darauf, folgende Qualitätsstandards für Supervision zu definieren: Angelehnt an die drei Qualitätsaspekte: Ergebnis, Prozess und Struktur wurden folgende Überlegungen angestellt: Welches Ergebnis soll Supervision haben, bzw. woran erkennen wir gute Supervision?

- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kennen ihren Auftrag und agieren innerhalb ihrer Rollengrenzen.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen pflegen eine professionelle Haltung zu den Klienten und reflektieren Nähe und Distanz.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gehen mit Konflikten auf allen Ebenen (Klienten, Leitung, Kollegen, Ämter) aktiv um und suchen den Kontakt zu den Konfliktpartnern.
- Die Arbeitszufriedenheit und das Arbeitsklima im Team ist offen und von Respekt gekennzeichnet.

Durch welchen Prozess sollen die Ergebnisse erreicht werden?

- In der Supervision reflektieren die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die eigene berufliche Rolle unter Berücksichtigung des jeweiligen Auftrags, der eigenen Kompetenzen, der von der Organisation zur Verfügung gestellten Ressourcen und dem Anliegen und Verhalten der Klienten.

Welche Struktur soll Supervision im Träger haben?

- Supervision findet in der Regel monatlich statt.
- Alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eines Teams nehmen teil.
- Es finden jährliche Auswertungsgespräche unter Hinzuziehung der Supervisionskoordinatorin und der fachlichen Leitung der Region statt.
- Leitung und Koordination können bei Bedarf gebeten werden teilzunehmen, um Probleme an Schnittstellen zu besprechen.
- Alle Supervisoren, die im Träger beschäftigt werden, verfügen über eine entsprechende Qualifikation.
- Es wird zwischen Teams und Gruppen unterschieden: Teams erhalten gemein-

sam Supervision, für ambulant arbeitende Fachkräfte werden regionale Gruppen gebildet.

- Im Bedarfsfall können neue Settings entstehen, diese müssen im Einzelnen besprochen und verhandelt werden.

### Umsetzung der Qualitätsstandards – Ausbalancieren durch interne Fortbildung sowie Austausch zwischen Leitung und Mitarbeitern

Nach Sichtung der Situation kam die Supervisionskoordinatorin zu dem Schluss, zunächst auf die beiden Teams zuzugehen, die zzt. gar keine Supervision in Anspruch nahmen. Die Reaktionen waren unterschiedlich. In einem Team wurde erklärt, man brauche keine Supervision, da man selbst sehr kompetent sei und sich untereinander im Team berate. Das andere Team, das lediglich aus zwei Fachkräften bestand, erklärte, dass es gerne Supervision hätte, aber bisher aufgrund der geringen Teamgröße keine Ansprüche gestellt habe, da man sähe, dass die finanziellen Ressourcen knapp wären. Es wurde eine weitere Unterscheidung notwendig. Es gab sowohl Teams im klassischen Sinn, in denen eine feste Anzahl von Mitarbeitern mit einer festen Gruppe von Kindern und Jugendlichen arbeiteten, und es gab Gruppen von Mitarbeitern im ambulanten Bereich, die zwar vergleichbare Arbeit verrichteten, aber in denen jeder seine Klienten allein oder in Co-Teams betreute. Die Supervision fand jedoch z. T. in damit nicht kompatiblen Settings statt. So hatten z. B. zwei Teams gemeinsam Supervision. Auch die Häufigkeit und Dauer variierte, ohne dass ein Muster erkennbar war, wer wann wie viel Bedarf hatte.

Es wurde immer deutlicher, dass es eines Konzeptes bedurfte und eines Austausches, wie der Supervisionsbereich sich entwickeln sollte. Die ersten Gespräche mit Supervisoren und Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zeigten, dass die Auffassung von Supervision sehr stark auseinander drifteten. Es wurde also notwendig, dass die Auftraggeberseite ihre Ansprüche und Kriterien definierte und zum Thema machte.

Kriterien der Auftraggeberseite an Supervision:

- Der Supervisor/die Supervisorin verfügt über eine supervisorische Ausbildung und schließt einen Dreiecksvertrag mit der Geschäftsleitung und der Gruppe oder dem Team.
- Der Supervisor/die Supervisorin bezieht die jeweils höhere Hierarchieebene ein, wenn Themen im Rahmen der Supervision nicht gelöst werden können, oder befähigt die Teamleitung, Kontakt aufzunehmen.
- Jedes Jahr erfolgt ein Auswertungsgespräch in der Supervision, zu dem die Supervisionskoordinatorin und die fachliche Leitung der Region eingeladen werden.
- Die Auswertung wird in der Supervision vorbereitet und bezieht sich auf die

bearbeiteten Themen, auf mögliche Bedarfe im Fortbildungsbereich und auf eine Grobplanung möglicher Themenschwerpunkte für das kommende Jahr.

- Persönliche Themen, die in der Supervision besprochen wurden, werden nicht weitergegeben.
- Am Ende der Auswertung wird entschieden, ob oder wie der Kontrakt fortgesetzt wird oder ob es einen Wechsel gibt.

Es stellte sich heraus, dass im Laufe der nächsten Jahre eine Zusammenarbeit mit den bis dahin beschäftigten Supervisoren kaum möglich war. Die Verantwortung, ob und wann eine Auswertung stattfand, oblag der Koordinatorin; die Gespräche verliefen reserviert und nicht sehr ergiebig. Außerdem fiel auf, dass die Supervisoren darüber hinaus in hohem Maße Selbsterfahrungsanteile und Fortbildung integrierten. Da die Verträge bis dahin unbefristet waren, hatten die Mitarbeiter bisher auch selten darüber nachgedacht, ob sie etwas in der Supervision verändern wollten. Diese war zur regelmäßigen Routine geworden. Die Supervisoren kamen zwar von außen, gehörten aber wie selbstverständlich zum Alltag. Ein anderes Phänomen fiel auf: Viele der beschäftigten Supervisoren waren in anderen Funktionen mit der Arbeit verbunden. Sie arbeiteten im schulpsychologischen Dienst oder in der regionalen Erziehungsberatungsstelle und man kannte sich gut aus anderen Zusammenhängen.

Je mehr Auswertungsgespräche geführt wurden, desto häufiger kam es vor, dass die Auftraggeberseite mit dem Prozess, wie er sich ihr darstellte, nicht zufrieden war. Die gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und ihren Supervisoren machten eine Kontraktumwandlung häufig nur formal möglich. Dennoch kam es in den ersten zwei Jahren nicht ein einziges Mal vor, dass ein Austausch von den Teams oder den Supervisoren ausging.

Dieses Phänomen führte dazu, dass im Rahmen einiger Auswertungen lang andauernde Supervisionsprozesse gekündigt wurden. Dies wurde z. T. damit begründet, dass auch die Supervisionsgruppen oder die Teams neu zusammengestellt wurden, und zum anderen damit, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von sich aus die Neugier bekundeten, mit einem anderen Supervisoren zusammenzuarbeiten. Zum Teil stieß dieses Ansinnen aber auch auf heftigen Widerstand.

Die oben genannten Kriterien wurden bei der Suche nach Supervisoren angewendet. Sowohl die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durften Supervisoren vorschlagen oder aber die Auftraggeberseite. Nachdem in zwei Fällen jeweils drei Supervisoren eingeladen wurden, wurde das Verfahren überdacht und verändert.

Zum einen war es gar nicht einfach, in einigen Regionen Supervisoren zu finden, die die oben erwähnten Kriterien erfüllten. Zum anderen erfuhr die Koordinatorin in einigen Gesprächen mit Supervisoren, dass diese das Verfahren als sehr unangenehm erlebten. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gingen bei den Auswahlprozessen ähnlich vor wie bei der Auswahl neuer Kollegen für ihr Team. Da die Supervisoren keine Angestellten des Teams sein sollten, setzte sich folgende

Vorgehensweise durch. Es wurde ein Supervisor von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen oder von der Supervisionskoordinatorin vorgeschlagen. Wenn der Vorschlag aus dem Team kam, nahm die Koordinatorin Kontakt auf und prüfte die Voraussetzungen. Danach wurde ein Kontrakt über drei Sitzungen geschlossen, an dessen Ende eine gemeinsame Auswertung stand, die entweder eine erneute Suche oder einen Kontrakt mit jährlicher Prüfung zur Folge hatte.

Das neue Verfahren wurde ausprobiert. Viele Teams kamen mit dieser Regelung zurecht, ein Team schlug selbst eine Supervisorin vor, die von der Koordinatorin nach einem Kennenlerngespräch beauftragt wurde. Andere akzeptierten neue Supervisoren, die von der Koordinatorin vorgeschlagen wurden. In vielen Teams kam es aber zu Ablehnungen der vorgeschlagenen Supervisoren. Dies geschah z. T. sehr entwertend und aggressiv.

Woran lag das? Die Kritik kam vor allem aus solchen Teams, die in ihrer Struktur ungewollte Veränderungen erfahren hatten und bei denen mit langjährig tätigen Supervisoren keine neuen Dreiecksverträge zustande kamen. Die Begründungen in den Auswertungsgesprächen bezogen sich zum einen auf den Vorwurf, die Supervisoren böten nicht ausreichend abwechslungsreiche Methoden an oder aber man könne kein Vertrauen entwickeln.

Nachdem es zu drei solchen Situationen in den Auswertungsprozessen gekommen war, verständigte sich die Koordinatorin mit den von den Teams abgelehnten Supervisoren und fragte nach deren Einschätzung. Aus den Gesprächen wurde deutlich, dass es noch nicht gelungen war, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von dem Nutzen der Veränderungen zu überzeugen. Zum einen, so wurde vermutet, mussten die Teams prüfen, ob ihre Wahlmöglichkeit auch tatsächlich ernst gemeint war. Das konnten sie nur herausfinden, indem sie vorgeschlagene Supervisoren ablehnten und prüften, ob ihren Wünschen nachgegeben wurde oder indem sie selbst Vorschläge machten, was in einigen Regionen sehr schwierig war.

Zum anderen wurde deutlich, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen einen hohen Wert auf Feldkompetenz der Supervisoren legten und diese auf ihre Kenntnisse im Jugendhilfenbereich testeten. Konnten diese ihnen aus ihrer Sicht nichts Neues bieten, so lehnten sie die Supervisoren ab. In einigen Teams war die Trennung von den bisherigen Supervisoren nicht nachvollziehbar vermittelt worden. Diese fühlten sich verlassen und wollten der fachlichen Leitung und der Koordinatorin auf diese Weise demonstrieren, dass sie damit nicht einverstanden waren.

Diese Entwicklungen veranlassten die Supervisionskoordinatorin dazu, eine Veranstaltung zu konzipieren, in der es zum Austausch über die Erwartungen an Supervision, Supervisoren und die Rolle der Leitung kam. Diese wurde für mehrere Teams gemeinsam durchgeführt, sodass Gruppen von ca. zehn Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die jeweilige Fachleitung und die Koordinatorin zusammenkamen. Die Fortbildung orientierte sich an folgenden Leitfragen:

- Was erwarte ich von Supervision?

- Was erwarte ich von der Supervisorin/dem Supervisor?
- Wie sehe ich meine Rolle im Supervisionsprozess?
- Welche Rolle spielt Leitung für die Supervision?

In diesen Fortbildungen entstand das, was anfangs intendiert war – Kontakt. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen füllten emsig Karten aus und tauschten sich intensiv über ihre Erwartungen aus. Die Leitung und die Supervisionskoordinatorin ergänzten ihre Sicht immer dann, wenn sie eine andere Haltung vertraten. Das erste Thema, das einen Unterschied erkennen ließ, war die Frage nach der Bedeutung der Methoden. Einige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wollten Tipps von den Supervisoren, wie sie besser mit den Klienten umgehen könnten, und fanden eine hohe Feld- und Methodenvielfalt dringend erforderlich. An dieser Stelle wurde diskutiert, inwieweit es Überschneidungen gab zwischen den Fallberatungen, die mit der fachlichen Leitung regelmäßig stattfanden, Fortbildungen, die intern und extern gesondert stattfinden konnten, und der Supervision. Methodenkompetenz war und ist wichtig für die Arbeit in der Jugendhilfe. Es war verständlich, dass die Fachkräfte neugierig auf neue Ansätze schauten, die sie selbst nicht beherrschten. War dies aber Aufgabe der Supervision, oder konnte eine gezielte langfristige Fortbildung diesen Bedarf nicht sogar besser abdecken? In den Fallberatungen wurden die Besonderheiten der betreuten Familien besprochen und reflektiert. Schwerpunkt in der Supervision sollte nach Auffassung der Supervisionskoordinatorin und der fachlichen Leitung die Reflexion der eigenen Rolle inklusive eigener persönlicher Anteile sein. Es wurde auch diskutiert, inwieweit die Teamleitung immer selbstverständlich am Supervisionsprozess teilnehmen sollte. Diese Diskussionen verliefen lebendig und engagiert. Es wurden Informationen der DGSv an die Fachkräfte verteilt und Nachfragen erläutert. Die nach diesen Fortbildungen initiierten Supervisionskontrakte wurden nach den vorgesehenen drei Terminen von den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen akzeptiert.

Eine zweite wesentliche Auseinandersetzung entfachte sich entlang der Frage nach der Rolle der Leitung im Supervisionsprozess. Genauso selbstverständlich wie die Teamleitung teilnahm, gingen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen davon aus, dass die darüber liegenden Ebenen mit ihrer Supervision nichts zu tun haben sollten. Auf diesen Widerspruch angesprochen, wurde deutlich, dass die Leitungsauffassung der einzelnen Teamleiter eher basisdemokratisch war. Viele definierten ihre Rolle im Sinne eines Dienstleisters für ihr Team oder, wie von der Supervisionskoordinatorin eingeworfen, eher im Sinne eines „Klassensprechers“, wenn es um Absprachen mit der Geschäftsführung ging.

Nun wurde auch verständlich, warum der Kontakt zwischen den Ebenen so schwierig war. Daraus entwickelte sich der nächste Schritt: Nach Rücksprache mit der Geschäftsleitung wurde eine Teamleitersupervision initiiert. Diese fand vierteljährlich statt und sollte einen Austausch unter den Teamleitern und eine gemeinsame Reflexion der Gestaltung ihrer Leiterrolle ermöglichen. In den Teams nah-

men die Teamleiter weiter teil, die Aufträge wurden jedoch dahingehend erweitert, dass neben der reinen Fallsupervision die Rollen im Team geklärt und entwickelt werden sollten.

### Ausblick

Nach vier Jahren ist der Prozess des Umbaus noch nicht beendet. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nehmen die Supervision gut an. Alle Supervisoren sind inzwischen nach dem vereinbarten Verfahren ausgewählt. Die Auswertungen finden regelmäßig statt. Zunehmend werden diese genutzt, um Schwierigkeiten an den Schnittstellen zur nächsten Leitungsebene zu thematisieren. Hier zeichnen sich ein erhöhter Beratungsbedarf auf der Ebene der regionalen Bereichsleiter ab, da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zunehmend Kritik und Vorschläge konstruktiv einbringen und Beteiligung einfordern. Dabei helfen die Auswertungsgespräche in den Supervisionsprozessen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, ihre Anliegen konstruktiv zu artikulieren. Die Bereichsleiter werden dadurch zunehmend gefordert, Konflikte mit den Teamleitern oder den Teams zu besprechen und nach gemeinsamen Lösungen zu suchen oder aber sich zu erklären und Entscheidungen deutlich zu vertreten. Der Erfolg dieses Prozesses hängt sehr davon ab, wie Leitung ihre Rolle versteht und wie sichtbar sie leitet.

Inzwischen wird auf der Geschäftsleitungsebene darüber nachgedacht, eine Mitarbeitervertretung zu initiieren. Zu dem dafür notwendigen gegenseitigen Vertrauen hat der Auf- und Ausbau der Supervision wesentlich beigetragen.

Supervision wird im Träger als wichtiges Personal- und Qualitätsentwicklungsinstrument anerkannt und von der Geschäftsleitung unterstützt. In Einzelfällen können inzwischen befristete neue Settings für einzelne Bedarfe entwickelt werden. So konnten in zwei Fällen kurzfristige Einzelsupervisionen gewährt werden, um einzelne Mitarbeiter in besonderen Krisensituationen zu unterstützen. Auch auf der Bereichsleitersebene wurden erste Kontrakte geschlossen. Die Auswertungen für diese Prozesse übernimmt die Geschäftsleitung, die damit erstmals selbst in Kontakt zu den Supervisoren tritt.

## Einschätzung und Reflexion des Prozesses aus Sicht der Supervisionskoordinatorin

Der beschriebene Lernprozess innerhalb der Organisation fand in einem Zeitrahmen von ca. fünf Jahren statt und kann auch noch nicht als abgeschlossen angesehen werden. Das anfängliche Ansinnen war es, ein Organisationsproblem auf der Ebene der einzelnen Teamsupervisionsprozesse lösen zu wollen. Es wurde schnell deutlich, dass das nicht funktionieren konnte. Die neu entwickelten Strukturen geben aber Anlass zur Hoffnung, dass mögliche zukünftige Krisen unter Einbeziehung der Supervisoren anders angegangen werden können. Diese Überzeugung basiert auf den folgenden Veränderungen:

- Es gibt eine Veränderung hinsichtlich der Akzeptanz von Supervision in der Organisation – ein Supervisor, der Kontakt aufnimmt, wird angehört und seine/ ihre Meinung wird ernst genommen und geschätzt.
- Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wissen, dass sie Probleme in der Supervision ansprechen dürfen und entscheiden selbst mit über Art und Zeitpunkt der Kontaktaufnahme zur nächsten Leitungsebene.
- Die Leitungsebene reagiert grundsätzlich positiv auf Einladungen zu Supervisionssitzungen und beteiligt sich aktiv an Klärungsprozessen zwischen den Ebenen.
- Teamleiter und Teamleiterinnen müssen sich nicht mehr in ihren Teams verkriechen, sondern haben mit der Teamleitersupervision einen Ort, um ihre Rolle zu entwickeln und zu reflektieren. Dadurch haben sie in der Organisation eine Aufwertung erfahren.
- Ziel und Sinn von Supervision ist mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen kommuniziert und diskutiert, sodass unrealistische Erwartungen an die Supervision nur noch sehr selten anzutreffen sind.
- Die Supervisoren und Supervisorinnen sind durch die neue Kontraktssituation durch die Organisation geschützt und können es riskieren, zu konfrontieren, ohne dass das Team sie entlässt.
- Die Organisation kann bedarfsorientiert neue Settings für Supervision installieren.
- Der Umbau der Supervision in der Organisation führte auch zu einer Sortierung, auf welcher Ebene welche Themen zu bearbeiten sind, so wird die Struktur der Organisation für alle klarer und nachvollziehbarer.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Birgitta Leuschner, Lepsiusstr. 6, 12163 Berlin.

*Peter Burkowski*

## Leiten auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen und was unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten können<sup>1</sup>

Zusammenfassung: Ausgehend von den Erfahrungen mit Leitung auf der mittleren Ebene in der Evangelischen Kirche von Westfalen in den aktuellen Veränderungsprozessen macht der Beitrag darauf aufmerksam, dass Leiten in der Kirche eine spezifische Ausprägung erfährt. Dies gilt auch für die den Veränderungsprozess unterstützenden und begleitenden Prozesse und Personen: Berater und Coaches, die in diesen Zusammenhängen tätig werden, sollten über die Organisation Evangelische Kirche Bescheid wissen, ihre eigene Stellung zur Macht geklärt haben und das christliche Menschenbild im Blick behalten.

### Leitung auf der mittleren Ebene in der Evangelischen Kirche von Westfalen – drei Erfahrungen:

#### Die Vorgänger

Vor etwa zehn Jahren haben wir – die Superintendentinnen und Superintendenten – begonnen, eine gezielte und systematische Fortbildung für die Leitenden auf der mittleren Ebene nicht nur zu fordern, sondern auch – in den Anfängen – selbstverantwortlich zu organisieren. Damals war unsere Ausgangsfrage, wie wir uns in den immer schwieriger werdenden Rahmenbedingungen und Verteilungskämpfen als Leitungskräfte einbringen können und welche Möglichkeiten der Gestaltung und Steuerung wir in diesem Amt haben.

In einer der ersten Übungen haben wir zusammengetragen, welche Bilder vom Superintendentenamts unsere Vorgänger (sic!) uns sozusagen „hinterlassen“ haben. Was waren unsere konkreten „Vor“bilder, die Bilder, die die Zeit unmittelbar vor unserem Amtsantritt geprägt hatten? Das Ergebnis war nicht überraschend, aber in seiner Mehrheit und Durchgängigkeit überdeutlich: Unsere Vorgänger waren große Prediger und anerkannte Theologen in ihren Kirchenkreisen; manchmal echte Charismatiker. Geistliche Leitung wurde geprägt und ausgeübt durch Predigten, Grußworte, Andachten, Ansprachen und Vorträge.

Wir haben uns diesen Bildern gestellt und eine deutliche Diskrepanz bemerkt. Wir hatten in uns eine große Sympathie und eine ebenso große Sehnsucht nach ei-

<sup>1</sup> Kongress Coaching – 20. Oktober 2006 – Haus Ortlohn – Konvent für Supervision der EKvW.

ner solchen Weise geistlicher Leitung; aber gleichzeitig hatten wir die Erkenntnis in uns, dass dies allein nicht mehr ausreicht. Wir wussten nur zu gut, dass Organisationsentwicklung, Personalführung und Personalentwicklung, Prozessbegleitung und bewusste Gestaltung und Umsetzung von Veränderungsprozessen auf uns zukommen würden.

### „Leitungskrise“

Im Sommer 1999 haben wir in unserer Kirche eine sehr intensive Befragung der Kirchenkreise durchgeführt. Bevor wir uns an die Arbeit der Reformvorlage (die später „Kirche mit Zukunft“ hieß) setzen konnten, wollten wir wissen, welche Problemanzeigen, welche Krisenphänomene und welchen Reformbedarf die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner in den damals 33 westfälischen Kirchenkreisen von sich aus sahen. Wir hatten ein Frageraster vorgegeben und später konnten wir feststellen, dass unsere Grundannahmen durchweg bestätigt wurden: Akzeptanzkrise, Mitgliederentwicklung, Finanzen, Strukturprobleme.

Völlig überrascht waren wir allerdings von der starken Rückmeldung, dass wir in unserer Kirche ein Leitungsproblem hätten –, und zwar auf allen Ebenen. Im Kern ging es immer wieder darum, dass es zu wenig strategische Arbeit in den Gremien gäbe, dass die Aufgaben von Leitungspersonen nicht klar seien und konkrete Beschreibungen ebenso fehlten wie verabredete Geschäftsführungen von Gremien. Sehr häufig wurden auch die Größe oder die Zusammensetzung der Gremien als Problem benannt. Aber immer wieder wurde bemängelt, dass die Gremien – auf allen Ebenen – aufgrund ihrer Beschäftigung mit Einzelproblemen und kleinteiligen operativen Aufgaben de facto nicht in der Lage seien, wirkungsvolle, strategische und konzeptionelle Leitung auszuüben.

Und es wurde beklagt, dass es in vielen Fällen an persönlicher Qualifikation und Kompetenz von Amtsinhaberinnen und -inhabern fehle oder auch an der Zeit zur Erfüllung der Aufgaben. Wir haben dieses – in solcher Breite – überraschende Ergebnis in die Reformvorlage „Kirche mit Zukunft“ aufgenommen und der „Leitungsfrage auf allen Ebenen“ ein eigenes Kapitel gewidmet. Dabei haben wir versucht, Hinweise für eine verantwortliche Leitung in Gremien (als strategische Leitung) und als Personalführung und Personalverantwortung von Personen – und zwar in der Regel von Hauptamtlichen – zu geben (Kirche mit Zukunft 2000, S. 56).

Interessant war nicht nur dieser Befund und die starken Linien, die in der weiteren Arbeit deutlich geworden sind, z. B. in den Grundsätzen zu Führung, Leitung und Zusammenarbeit oder durch die regelmäßigen Mitarbeitendengespräche, durch die bevorstehende Arbeit an Gemeinde- und Kirchenkreiskonzeptionen und einer veränderten Visitationspraxis.

Viel spannender als die konkreten Ergebnisse der Beratungen in den vergange-

nen Jahren waren die Reaktionen auf diesen Befund zum Leitungsthema:

– Leitung: Das ist nur die Kirchenleitung in Bielefeld. Dass z. B. das eigene Handeln im Presbyterium die Leitung einer Körperschaft des öffentlichen Rechts ist, wurde gar nicht wahrgenommen. Kritik an der Leitung wurde intensiv unterstützt, aber nur so lange es sich auf die Leitung „da oben“ beziehen ließ. Kreissynoden wurden eher als pädagogische Veranstaltungen gesehen; Kreissynodalvorstände waren kaum im Blick.

Wenn man nun bedenkt, dass in unserer Kirche der größte Teil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei Kirchengemeinden angestellt sind, dann geht es also fast immer um Leitungsentscheidungen und damit um Personalentscheidungen von Presbyterien. Ebenso ist der größte Teil der Gebäude unserer Kirche in der Verantwortung von Presbyterien. Das ist so gewollt und viele Jahrzehnte waren wir stolz darauf. Aber ein eigenes klares Verständnis von „Leitung/Personalführung“ ist kaum ausgeprägt, das gibt es nicht bei uns, sondern nur „da oben“.

– „Bei uns ist das ganz anders“: „Im Prinzip kann das ja richtig sein, aber hier bei uns ist das ganz anders. Wir verstehen uns alle gut. Hier gibt es auch keine Hierarchien, sondern viele Möglichkeiten der Beteiligung.“ Sie können sich sicher vorstellen, dass der Hinweis auf unklare Strukturen schnell zur Unterstellung von starker Hierarchisierung wurde und dass der Hinweis auf unklare Rollen schnell in dem Vorwurf autoritärer Leitung endete. Gar nicht so selten begegnete mir – von Theologen – in diesem Zusammenhang auch der Hinweis auf die 4. These der Barmer Theologischen Erklärung, in der es – wohlgemerkt als Abwehr eines totalitären Führerprinzips in der Kirche im Jahr 1934 – heißt: „Die verschiedenen Ämter in der Kirche begründen keine Herrschaft der einen über die anderen, sondern die Ausübung des der ganzen Gemeinde anvertrauten und befohlenen Dienstes.“

### Vorbehalt und Verdacht

Meine dritte Erfahrung ist der Erfahrungsaustausch mit Menschen, die ebenfalls „in der Mitte“ leiten – in der Diakonie, im öffentlichen Dienst, in öffentlich-rechtlichen Anstalten, in der Wirtschaft. An vielen Stellen gibt es ähnliche Erfahrungen mit Ehrenamtlichen in Gremien wie in unserer Kirche; an vielen Stellen gibt es träge Systeme, die jetzt auf die notwendigen Veränderungen nicht gut vorbereitet sind. Es gibt oft ähnliche Erfahrungen im Bereich von Personalentwicklung. Vieles ist gemeinsam, aber eines ist deutlich verschieden: Nirgendwo sonst wird eine Leitungskraft auf der mittleren Ebene so wenig akzeptiert und anerkannt wie in der evangelischen Kirche. Anders gesagt: Überall sonst gibt es den Grundkonsens mit der Institution und Organisation, dass Führung und Leitung wichtige Funktionen eines Gefüges sind, die verantwortlich wahrgenommen werden müssen, und dem

Ganzen der Organisation, seiner Fortentwicklung, seinen Ergebnissen, seinem Erfolg dienen. Es gibt in der Evangelischen Kirche – und nicht nur in Westfalen – eine tiefe und tief verwurzelte Skepsis und Verdächtigung gegenüber jeder Form von Leitung. Das hat seine tiefen Wurzeln, die für den Protestantismus prägend sind.

Dazu ein Zitat, das gut beschreibt, was für eine gläubige Protestantin bzw. einen gläubigen Protestanten gelten könnte: Der oder die einzelne Gläubige, die im „sola scriptura“ und „sola fide“ ihren Seelenfrieden mit Gott finden kann, schließt sich mit anderen Gleichgesinnten zur Gemeinde zusammen beziehungsweise wird in eine solche hineingetauft. „Die Gemeinden als Gemeinschaft der Gläubigen bilden die Kernzellen der Kirche. Oder noch entschiedener: Die Gemeinde ist das Fundament, auf dem alles ruht, und Quelle, von der alles auszugehen hat. Ohne Gemeinde keine Kirche! ist das Motto. Berufen kann man sich – und wird man sich – dabei auch auf den (...) Satz vom 'Priestertum aller Gläubigen' und die Selbstverwaltungsbefugnis, die schon Martin Luther jeder Gemeinde zusprach. Die Gemeinden organisieren sich selbst in Kirchenbezirken. Über eventuelle zusätzliche größere Einheiten entsteht dann die Landeskirche als Gesamtsystem – sie ist u. U. ganz hilfreich bei der Außenvertretung oder auch für einige unumgängliche zentrale Verwaltungsakte, bleibt jedoch notwendiges Übel! (...) Dieses Kirchenbild atmet den Geist der ersten – urchristlichen – Stunde und wird getragen von einer Ausrichtung, die von unten nach oben geht. Diese Ausrichtung der Dynamik, das theologische Wertesystem, findet natürlich ihre Entsprechung im Selbstverständnis der Kirchenmitglieder und der in der Kirche Beschäftigten: hier entspringt das für die protestantische Kirche so bezeichnende basisdemokratische, institutionskritische Verständnis“ (Müller-Weißner 2003, S. 38f.).

Der einzelne Christenmensch fühlt sich letztendlich und grundsätzlich erst einmal allein verantwortlich vor und mit seinem Gott. Die Rechtfertigungslehre schenkt eine große prinzipielle Unabhängigkeit gegenüber der Institution Kirche und jedem Blick auf das organisatorische Ganze der Evangelischen Kirche. Ein gutes Beispiel hierfür ist die beginnende Diskussion über das EKD-Impulspapier „Kirche der Freiheit, Perspektiven für die evangelische Kirche im 21. Jahrhundert“. Ich zitiere aus einem epd-Wochenspiegel (40/2006, S. 3) Anfang Oktober: „EKD soll Anklang von Zentralismus vermeiden“ heißt es in der Überschrift.

## Leitung auf der mittleren Ebene in den aktuellen Veränderungsprozessen

### Leiten in der Kirche ist anders

Menschen, die sich in dieser Kirche auf eine Leitungsaufgabe einlassen, sollten dieses seltsame Bedingungsgefüge von „Leitung“ kennen bzw. kennen lernen wollen. Es gehört zu dieser Kirche und es bestimmt und prägt den Dienst in starker Weise. Leitungspersonen sollten dieses Bedingungsgefüge aber auch deshalb kennen, um Konflikte, Kritik – auch persönliche Kritik – richtig einordnen und verstehen zu können. Vor allem aber müssen sich evangelische Leitungspersonen auf der mittleren Ebene immer wieder klar machen, dass die Evangelische Kirche keine klar gegliederte Organisation auf drei Ebenen ist, für die die Regeln und Strukturen anderer Organisationen – z. B. im staatlichen oder wirtschaftlichen Bereich – ebenso gelten würden und müssten.

In meinem zweiten Bericht über den Stand des Reformprozesses „Kirche mit Zukunft“ vor der Landessynode habe ich es einmal so formuliert:

„Wir haben als Kirche unternehmerische Aufgaben und Teile unserer Kirche verlangen nach unternehmerischer Verantwortung – aber als Kirche sind wir keine Unternehmen.“

Wir haben einen öffentlichen Auftrag und es gibt bei uns unzählige öffentliche Veranstaltungen – aber wir sind keine öffentliche Anstalt.

Wir haben Bereiche der Kirche, die wirken und arbeiten wie eine Behörde – aber als Kirche sind wir keine Behörde.

Wir haben Anteile und Arbeitsbereiche in der Kirche, die veranstalten Feste, Kinderspaß, Jugendfreizeiten, Kulturangebote mit Kunst und Musik, Seniorennachmittage und Kirchentage – aber wir sind keine Event-Agentur.

Wir sind präsent in den Innenstädten und in den ländlichen Bereichen; Kirche ist jeder Gebietskörperschaft verankert. Wir haben uns traditionell ziemlich staatsanalog organisiert – und trotzdem sind wir nicht der Staat.

Wir mischen uns ein, weil wir der Überzeugung sind, dass Christinnen und Christen – ihrem Glauben verpflichtet – sich einmischen müssen in die gesellschaftlichen, in die politischen Prozesse, dass wir uns äußern und Stellung beziehen müssen zu den politischen Fragen unserer Zeit, vielleicht heute mehr denn je – und trotzdem machen wir keine Politik.

Das alles sind wir nicht – aber was ist dann die Kirche?

Die Kirche ist immer Verheißung und Ereignis. Sie hat eine zeitbedingte soziale Gestalt und eine sie bestimmende Organisationsform. Die Kirche bleibt, weil immer wieder Menschen Gottes Botschaft in ihrer Zeit weitersagen werden. (...) und gerade deshalb muss sie sich verändern.“ (Westf. Landessynode 2003, S. 100)

### Die Aufgabe von Leitung auf der mittleren Ebene in diesen Veränderungsprozessen

Nach meinem Verständnis hat Leitung in unserer Kirche eine dienende Funktion. Sie dient dazu, dass die Kirche ihre Aufgaben in der Welt dem Evangelium gemäß erfüllen kann. Das Wahrnehmen von Leitungsaufgaben ist niemals Selbstzweck oder aus sich selbst heraus begründet. Leitung geschieht im Bewusstsein, dass Jesus Christus selbst der Herr der Kirche ist und seine Gemeinde leitet durch Wort und Sakrament. Sie vertraut der Leitung des Geistes Gottes und lässt sich von ihm in die Pflicht nehmen.

Auf mittlerer Ebene tragen Leitungsverantwortliche Verantwortung dafür, dass angemessene Organisationsformen und Kommunikationswege vorhanden sind und Mitarbeitende für ihre Arbeit Unterstützung finden, indem sie den Rahmen und das Ziel ihrer Arbeit kennen (vgl. Leitung wahrnehmen in der Kirche 2002, S. 3). Dies bedeutet für mich insbesondere:

1. Die Rahmenbedingungen und Herausforderungen benennen – klar und deutlich – und immer wieder!  
Es klingt banal, ist es aber nicht. Meines Erachtens gehört es zu den wichtigsten Aufgaben, die Rahmenbedingungen immer wieder zu benennen. Dabei geht es auch darum, die konkreten Informationen für eine Kirchengemeinde, eine Region oder einen kreiskirchlichen Dienst zur Verfügung zu stellen. Auch wenn dies operative Aufgabe der Verwaltung ist, sollte die Leitung eines Kirchenkreises regelmäßig für Transparenz sorgen: Wie hoch sind die Kirchensteuereinnahmen? Wie viele Rücklagen gibt es noch? Wie entwickeln sich die Gemeindegliederzahlen? Was kommt in den kommenden Jahren noch auf uns zu? Was heißt das für die Pfarrstellen oder für die Gebäude? Selbstverständlich braucht man dann auch Ideen davon, wohin es gehen kann im Kirchenkreis, mit der Diakonie, mit den Gemeinden usw.
2. Eigene Vorstellungen und Ziele benennen und kommunizieren!  
Wenn niemand weiß, was ich denke, kann auch niemand sich dazu verhalten. Dazu gehört es auch, die Situation, in der wir uns befinden, theologisch und geistlich zu bedenken und einzuordnen. Der oben beschriebene Mangel an konzeptioneller und strategischer Leitung in unserer Kirche erfordert m.E. klare Vorstellungen und Bilder von Gremien und Personen, die Leitungsverantwortung wahrnehmen. Was bedeutet es, wenn die Gemeinden immer kleiner werden – auch theologisch? Welche Bilder sind dabei prägend, wenn wir jahrzehntelang mit Wachstumsbildern geprägt wurden? Was brauchen wir heute: Weinberg, Sämann, Saat und Ernte usw. oder Trauerbegleitung mit den Geschichten von Ruth oder Elia? Welches Kirchenbild prägt und trägt mich (reine Gemeindekirche oder ein plurales Kirchenverständnis (Kirche am 3. Ort; parochial – funktional usw.)? Welche Haltung eines Leitungsgremiums bzw. einer Lei-

tungsperson erfordern die gegenwärtigen Herausforderungen: kommunikativ oder konfrontativ; gegenüber sein oder begleiten? Manchmal kann es hilfreich sein, die eigenen Gedanken und Ziele mit einem Satz auszudrücken und auf den berühmten Punkt zu bringen, wie es z.B. Bischof Noack getan hat: Wir wollen fröhlich kleiner werden, ohne die Perspektive des Wachstums zu verlieren. Für mich ist bis heute klar, dass eine redliche und ehrliche Wahrnehmung der Leitungsverantwortung nur geht, wenn ich auf der einen Seite in guter Beziehung und Kommunikation bin und auch erreichbar bin. Auf der anderen Seite brauche ich aber auch eine gute Distanz, um genau hinschauen und Situationen gut wahrnehmen zu können. Dies kann auch davor bewahren, selbst als Leitung in einen regressiven Sog zu geraten.

3. Die Ruhe bewahren und den Überblick behalten!  
In dieser hektischen Zeit, in der vieles sich überschlägt und das Tempo für einige viel zu schnell geworden ist, gehört es m.E. zur Leitungsverantwortung, die Ruhe und den Überblick zu behalten – auch für sich selbst. D.h. für mich zweierlei: Zum einen versuche ich mich über die Situation in den Gemeinden und im Kirchenkreis immer wieder selbst gut zu informieren: Zeitungslektüre, Gemeindebriefe, Berichte usw. Auf der anderen Seite muss ich aber auch dafür sorgen, dass ich selbst die Ruhe bewahren kann. Hier liegt die eigene Verantwortung für geistliche „Brunnenpflege“ und Supervision, für körperlichen und geistlichen Ausgleich.
4. Für Einheit, Zusammenhalt, Rechtrahmen und Regeln sorgen!  
Zur oben beschriebenen guten „Distanz“ gehört es m.E. auch, für die Einhaltung von Regeln und rechtlichen Rahmenbedingungen zu sorgen. In unruhigen Zeiten ist die Sicherheit der Regeln, die es gibt, doppelt wichtig. Man kann sich darauf verlassen, dass etwas gilt, auch wenn vieles sich verändern muss. Wir haben entdeckt, dass es gut ist, Dinge zu klären, die wir sonst wieder und wieder diskutieren würden: Reisekosten-Richtlinien gehören ebenso dazu wie Dienstvereinbarungen mit der Mitarbeitervereinigung zur Absenkung der Sonderzuwendung bei gleichzeitigem Schutz vor betriebsbedingten Kündigungen. Es gehört dazu der pünktliche Beginn ebenso wie das versprochene Protokoll, das regelmäßige Gespräch in ungestörter Atmosphäre und das Eintreten für Beschlüsse der Kreissynode oder der Landessynode – (Das gilt für mich!). Aber ebenso gehört hierzu auch die Erinnerung an unseren Auftrag, der immer noch und immer wieder gilt, und an ein christliches Menschenbild, das nicht beliebig und nach Kassenlage veränderbar ist, sondern auch in einer schwierigen Situation zu gelten hat.
5. Die Menschen begleiten und unterstützen – Hauptamtliche und Ehrenamtliche.  
Nicht zuletzt, sondern eigentlich am wichtigsten ist die ständige eigene und gegenseitige Erinnerung daran, dass in dieser schwierigen Zeit die Menschen, die wiederum viel Verantwortung haben, diejenigen sind, die die Veränderungen

gestalten müssen: als hauptamtlich Mitarbeitende, als Pfarrerin, als Presbyter, Ausschussmitglied – oder wo auch immer jemand verantwortlich mitarbeitet. Diese Perspektive darf man nicht verlieren: Am jeweiligen Ort der Arbeit wird der Rückbau konkret, nicht in Sitzungen von Gremien. Deshalb brauchen die haupt- und ehrenamtlich Verantwortlichen Zeit und Gelegenheiten zur Reflexion (Rüsttage, Austausch usw.) und einfach ein offenes Ohr zwischendurch. Wertschätzung, wenn sie ehrlich gemeint ist, hat viele Formen und geschieht auf vielen Wegen. Wichtiger als die Form ist m.E. die Haltung. Diese Haltung ist Grundlage der „Regelmäßigen Mitarbeitendengespräche“, in denen es darum geht, im Zutrauen auf die von Gott geschenkten Gaben die richtigen Menschen mit ihren jeweiligen Begabungen und Kompetenzen an die richtige Stelle zu bringen. Dazu braucht es Förderung, Fortbildung, Begleitung und viel Zeit. Insgesamt ist Leitung auf mittlerer Ebene ein Dienst, der dazu hilft, dass der Auftrag der Kirche zur Verkündigung des Evangeliums in meinem Verantwortungsbereich erkennbar ist und auch zukünftig weiter Gestalt gewinnt.

### **Wie geht das nun in den aktuellen Veränderungsprozessen, in denen wir uns befinden?**

Die Herausforderungen sind bekannt. Dennoch möchte ich ihnen nur kurz einige Eckdaten aus dem Kirchenkreis Recklinghausen nennen, um den allgemeinen Aussagen von Finanzkrise und Mitgliederentwicklung, von Strukturanpassungen und Rückbau einige konkrete Fakten zur Seite zu stellen. Der Evangelische Kirchenkreis Recklinghausen hat ca. 121000 Gemeindeglieder in sieben Städten. 1970 hatte er auf gleicher Fläche 160000 Gemeindeglieder; d.h. in 35 Jahren verringerte sich die Gemeindegliederzahl um ein Viertel.

Bis 1995 wurde darauf nicht reagiert. Vor zehn Jahre gab es ein Antragsvolumen für Baumaßnahmen an den kreiskirchlichen Baufonds von ca. 30 Millionen DM. Das war keine Ausnahme. Die Warnungen vor Bevölkerungsrückgang oder sinkender Kirchensteuer waren da – z.B. in einem Papier der EKD von 1986 –, wurden aber nicht gehört. Alles ging weiter wie es immer war: Stellen wurden alle besetzt; Stellen wurden neu geschaffen, nicht nur Pfarrstellen; Gemeindehäuser wurden ausgebaut, modernisiert, z.T. neu gebaut. Warum? Weil trotz dramatisch sinkender Gemeindegliederzahlen die Kirchensteuer bis 1994 immer weiter anstieg. Das änderte sich ab 1996. Dennoch fanden es viele Verantwortliche bis vor wenigen Jahren überflüssig, über veränderte Strukturen oder gar Rückbau nachzudenken.

Heute haben wir im Kirchenkreis Recklinghausen ca. 25% weniger Kirchensteuern zur Verfügung wie vor zehn Jahren. Dieses führte zu Veränderungen, die es in solch kurzer Zeit noch nicht gegeben hat. Dafür war ein konzeptionelles Vorge-

hen, dafür waren strategische Leitung auf der Ebene des Kirchenkreises und der Kirchengemeinden, redliche Begleitung und regelmäßige Information sowie Beratung der Kirchengemeinden und dafür war eine regelmäßige synodale Kommunikation wichtig. Unter der deutlichen Überschrift „Rückbau und Profilbildung“ möchte ich Ihnen einige Fakten bzw. Ergebnisse der letzten zehn Jahre nennen:

- Vier diakonische Werke wurden zu einem Werk zusammengebracht (drei regionale und ein kreiskirchliches; leider konnte ein regionales Werk diesen Weg nicht mitgehen). Dieses erforderte einen mehrjährigen Beratungs- und Entscheidungsprozess.
- Von ehemals 23 wird es am 1. Januar 2007 im Kirchenkreis Recklinghausen noch zwölf Kirchengemeinden geben. Gemeindefusionen sind ein aktuelles Thema, um auf den Bevölkerungsrückgang zu reagieren. Voran gingen von der Kreissynode beschlossene „Planungsregionen“, also klar verabredete Nachbarschaften, in denen es jetzt zu Fusionen kommt.
- Die Zahl der Gemeindepfarrstellen wurde um ca. zehn Stellen zurückgebaut.
- Die Zahl der Stellen auf der Mittelebene wurde um ca. sechs Vollzeitstellen zurückgebaut.
- Zum Jahresende werden drei Kirchen entwidmet sein, also nicht mehr als Kirchen genutzt werden, und fünf Gemeindehäuser geschlossen bzw. anders genutzt werden. Viele Pfarrhäuser wurden verkauft, Grundstücke in Erbpacht überführt usw.
- Die Mittelebene wurde umgestaltet: Von den historisch zufällig nacheinander entstandenen Referaten und Diensten wurden nun Fachbereiche: Schule, Kindertageseinrichtungen, Seelsorge usw. gebildet. Von Koordinatorinnen und Koordinatoren wird in den Fachbereichen Verantwortung getragen.
- Mit dem Nachbarkirchenkreis Gladbeck-Bottrop-Dorsten wurden im Gestaltungsraum mehrere Vereinbarungen zur verbindlichen Zusammenarbeit beschlossen: Verwaltung, Erwachsenenbildung, Fachberatung Kindertageseinrichtungen, Schulreferat, Mediothek usw.
- Wir haben weiter an unserem Profil gearbeitet (Umweltmanagement – Grüner Hahn, gesellschaftliche Verantwortung, Flüchtlingsarbeit, usw.) und ein großes Fest gefeiert (Kreiskirchentag 2004 – Mitten unter euch).

### **Was können unterstützende und begleitende Prozesse und Personen dabei leisten?**

Offenbar, so habe ich im Vorfeld zu diesem Kongress gelernt, ist nicht nur bei mir und nicht nur im kirchlichen Kontext die Nachfrage nach Begleitung in den schneller werdenden und schwieriger werdenden Veränderungsprozessen gestiegen. Dabei geht es ebenso um die Suche nach Lösungen für bestimmte – z.T. neu



gestellte – Aufgaben. Es geht aber auch um grundsätzliche Fragen von Orientierung und Ausrichtung des eigenen Leitungsverhaltens. Hierbei spielt m.E. der Zeitfaktor eine andere Rolle als noch vor einigen Jahren. Es gibt nicht mehr genügend Zeit „zum Wachsen, Entwickeln oder Reifen“ (Möller, M. u. a. 2005, S. 2) in der Berufsrolle bzw. in der Leitungsverantwortung, deshalb wird nach konkreter Unterstützung, Anleitung, Vergleichen und Erfahrungen anderer ebenso gesucht wie nach konkreten Hilfestellungen und Kenntnissen. Insofern hat sich die Erwartung an Supervisorinnen und Supervisoren, die diese Begleitung übernehmen wollen, m.E. deutlich verändert. Sie muss weit über die psychodynamischen oder gruppenspezifischen Prozesse hinausgehen.

Für die Ausgangsfrage nach unterstützenden und begleitenden Prozessen und Personen ist hierbei aus der Sicht eines Leitungsverantwortlichen auf der mittleren Ebene noch eine weitere Frage zu klären bzw. eine Abgrenzung vorzunehmen. Da wir selbst – quasi von Amts wegen – die Aufgabe der Unterstützung und der Begleitung von Prozessen und Personen zugewiesen bekommen haben, stellt sich die Frage der genauen Klärung der Fragestellung und der jeweiligen Abgrenzung im konkreten Fall. An die erste Stelle gehört für mich eine deutliche Klärung. Wenn festgestellt wird, dass Supervision oder begleitende Beratung bzw. Coaching eines Prozesses notwendig wären, dann gehört es m.E. zur Verantwortung eines Superintendenten bzw. einer Superintendentin, dieses festzustellen und zu vereinbaren. Die hier beschriebenen Aufgaben gehören je nach Anforderungsprofil in die Hände von professionellen Akteuren. Es ist also immer die Frage zu stellen: Wer unterstützt und begleitet welche Prozesse und Personen? Nach meinen Erfahrungen ist hierzu in Leitungsgremien oder in Dienstgesprächen inzwischen eine große Bereitschaft gewachsen und eine ebenso große Offenheit vorhanden.

Bei der Begleitung und Unterstützung von Gemeinden, von Teams auf Gemeindeebene oder von Gemeindepfarrerinnen /Gemeindepfarrern ist dabei in der Vergangenheit nicht immer beachtet worden, dass sich diese Situation in einem Kontext von gesamtkirchlicher Veränderung, von veränderten Rahmenbedingungen, von Verabredungen in einer Region oder von konzeptionellen Überlegungen in einem Kirchenkreis bewegten.

Meine – in diesem Sinne indirekten – Erfahrungen mit Supervision/Beratung/Coaching sind sehr unterschiedlich. In der Regel ist es aber so, dass gut verabredete Beratungsprozesse in Kirchengemeinden oder Pfarrteams zu einer spürbaren Entlastung für die Leitungsverantwortung auf der mittleren Ebene führen. So wurde in einem Fall ein Team gestärkt, um die großen strukturellen Herausforderungen als gemeinsame Aufgabe anzusehen und anzugehen. Während früher in jeder Sachfrage die Unterschiede der Bezirke und z.T. die Verhaltensmuster der Amtsvorgänger auftauchten und aufbrachen, konnten nun die Herausforderungen der Zukunft zielgerichtet bearbeitet werden. In einem anderen Fall wurde ein Leitungsgremium in der Frage des Rückbaus ihres viel zu umfangreichen Gebäude-

bestandes begleitet, hat Perspektiven entwickelt, Beschlüsse gefasst und gemeinsam mit der Prozessbegleitung die Umsetzung z. B. im Blick auf die Gespräche mit Mitarbeitenden oder in Gemeindeversammlungen bis hin zur Öffentlichkeitsarbeit vorbereitet.

All dies kann die Leitung auf mittlerer Ebene nicht mehr allein leisten. Aber es entlastet die Verantwortlichen auf der mittleren Ebene ungemein, weil hier Ziele erreicht werden können, die gemeinsam abgestimmt sind oder von Kreissynode als Rahmenvorgaben beschlossen wurden. Insofern „dient“ die gute und gelingende Beratung und Unterstützung der Gemeindeebene immer auch dem Ganzen eines Kirchenkreises, indem verabredete Gesamtziele (z.B. Kooperationen oder Fusionen) erreicht werden oder erreichbarer werden. Und es „dient“ den jeweils handelnden Akteuren, weil sie sicherer ihre Schritte tun können, vorbereitet in Gespräche gehen und eventuellen Auseinandersetzungen standhalten. Außerdem ist dieses immer eine große Entlastung im Leitungshandel auf der mittleren Ebene. Denn vom Superintendenten/von der Superintendentin wird im Konfliktfall ja ohnehin eine Moderation oder Lösung, eine Begleitung oder ein „wegweisendes Wort“ erwartet.

### **Was brauchen Beraterinnen und Coaches für solche Beratungsprozesse?**

Gern würde ich noch einen Schritt weiter gehen und aus meinen Erfahrungen und Begegnungen versuchen zu formulieren, was wir sowohl auf der Gemeindeebene als auch auf der Kirchenkreisebene zur Zeit brauchen, um gut begleitet und unterstützt zu werden.

Drei Dimensionen möchte ich hierzu gern ansprechen:

#### **Organisationswissen**

Ein Coach, eine Beraterin sollte mit den beteiligten Klienten auf Ballhöhe spielen. Ich habe es bereits angedeutet, dass in den meisten Fällen ein Selbstverständnis als „Beziehungsarbeiter bzw. Beziehungsarbeiterin“ alleine nicht mehr ausreicht. Es geht um Begleitung in Prozessen einer Organisation mit all den aktuellen Bedingungen und Notwendigkeiten. Deshalb ist ein entsprechendes Wissen über die Organisation „Evangelische Kirche“ m.E. unerlässlich für eine gute Begleitung und Unterstützung. Dass ich hierbei ein Feldwissen speziell der evangelischen Kirche in ihrer sehr konkreten aktuellen Gestalt meine, ist hoffentlich im ersten Teil meines Vortrags deutlich geworden. Unsere Kirche ist weder durchgängig Behörde noch ist sie ein Unternehmen. Also funktioniert sie auch nicht wie eine Behörde

oder ein Unternehmen. Verwechslungen können gefährlich werden und führen nicht zu guten Ergebnissen.

Ich würde mir wünschen, dass Berater und Coaches sich Kenntnisse über die Organisation erwerben: über die Kirchenordnung und das Kindergartengesetz, über Haushaltsrecht und Haushaltssicherung, über Arbeitsrecht und Dienstrecht (das ist ein Unterschied!), über Gemeindefestsetzungen und Satzungen von Kirchenkreisen. Am Beispiel der Kreissatzungen kann ich deutlich machen, warum dieses so wichtig ist. Die Kreissatzungen unserer 31 Kirchenkreise sind nämlich sehr verschieden. Während es in einigen Kirchenkreisen eine gemeinsame Personalverantwortung für Kirchengemeinden und Kirchenkreis gibt, haben andere lediglich eine Finanzaufweisung mit hoher Selbstverantwortung der Kirchengemeinden. Dieses wiederum hat Folgen für die jeweils handelnden Personen und die Wahrnehmung ihrer Rollen als Vorsitzende eines Presbyteriums oder als Superintendentin.

### Die Machtfrage klären

Coaches oder Berater sollten m. E. aber noch mehr tun als die Kenntnisse über die Organisation Kirche zu verbessern. Sie sollten eine eigene Idee, eine eigene Vorstellung von Leitung entwickeln. Sie sollten ihr eigenes Bild von „Organisation“ oder „Institution“ Kirche und ich glaube – erlauben Sie mir, wenn ich das sage – auch ihr eigenes Verhältnis zu dieser Institution klären. Berichtete Supervisionserfahrungen weisen eher darauf hin, dass die Haltung von Supervisorinnen und Supervisoren tendenziell institutionskritisch und „machtverdächtigend“ ist.

Vielleicht ist das das Stichwort. Wie steht es mit der Macht? Eine Frage, um die ich in der Leitungsverantwortung niemals herum komme. Aber: Hat sie der Coach auch für sich geklärt? Hat er klar, warum er oder sie Coach ist und nicht selbst in der Leitungsverantwortung?

Noch komplizierter wird die Situation dadurch, dass die meisten Personen in beratenden Funktionen (als Supervisorinnen und Supervisoren, als Gemeindeberaterinnen und Gemeindeberater) ja selbst in ihren Gemeinden, Ämtern, Diensten und Werken unmittelbar Betroffene von den Veränderungen sind, die ich oben beschrieben habe. Für sie ist es umso wichtiger, Projektionen zu vermeiden, um sich nicht zu schnell mit den Anliegen der Klienten zu identifizieren. Es geht darum, die Organisation „Kirche“ zu verstehen und eine eigene Haltung, ein eigenes Verhältnis zum Leitungsthema bzw. zur Machtfrage zu entwickeln.

### Das christliche Menschenbild im Blick behalten

Noch einmal knüpfe ich an meine Erfahrungen an. Oft hatte ich in den vergangenen Jahren den Eindruck, Supervision sollte selbstsicher, stark oder „unverwundbar“ für eine schwierige Situation oder in einer schwierigen Situation machen. Ich weiß nicht, ob es immer mit Absicht geschieht, aber häufig soll Supervision und Beratung auch wirken wie der Zauberspruch des Asterix.

Lassen Sie uns alle (!) ein christliches Menschenbild im Blick behalten, egal ob als Leitende oder als Beratende, das die Menschen mit ihren Brüchen und Schwächen gelten lässt. Ein christliches Menschenbild kennt nicht nur selbstsichere und „starke“ Persönlichkeiten, sondern auch Menschen, die zu ihren Schwächen stehen können, und die zu ihren unheilbaren oder unverheilbaren Anteilen „Ja“ sagen können. Gerade im Leitungshandeln wird immer Selbstsicherheit erwartet. Aber trotzdem – oder gerade – darf ich zu den Grenzen meiner Möglichkeiten und zu den Aporien der Verantwortung in schwieriger Zeit stehen. Auch darin brauche ich Unterstützung und Ermutigung, um mit mir selbst „Dilemmata auszuhalten, Überforderungen auszuhalten, Einsamkeit bzw. Distanziertheit auszuhalten“ (Ball 2005, S. 11).

Andreas von Heyl formuliert das so: „Die Lebensaufgabe des Menschen besteht nicht in der Veränderung seiner Persönlichkeitsstruktur, sondern in ihrer Annahme, in der Aussöhnung mit ihr, mit ihren Stärken und Schwächen, mit ihren 'Schatten'. Aber in dem Maße wie man sich seiner Stärken und Schwächen bewusst wird, kann man besser damit umgehen, kann auch Situationen meiden, in denen einen die eigenen Schwachstellen Schwächen bloßstellen oder beschädigen und sich mehr auf Aufgaben konzentrieren, bei denen sich die eigenen Kräfte entfalten können“ (von Heyl 2003, S. 350). Das wünsche ich mir.

### Persönliche Erfahrungen

Ich habe viele Formen von Begleitung und Beratung schon selbst erfahren können: Unternehmensberatung, Prozessbegleitung, kollegiale Beratung, Gruppensupervision und Coaching. Die Erfahrungen in diesen Prozessen waren für mich wichtig, manchmal auch weit über die konkrete Situation hinaus. Ohne das Methodenpaket meiner Ausbildung und der Arbeit als Gemeindeberater wäre ich in den ersten Jahren als Superintendent noch viel unsicherer gewesen. Und ohne die Begleitung durch Supervision und kollegiale Beratung wäre ich nicht gut auf den Weg gekommen. Bis heute bin ich dankbar, einen Supervisor und Coach zu haben, der mitgeht, korrigiert, oft im Weg steht, neue Räume öffnet und manchmal einfach mit aushält. Vielen Dank allen, die dieses Geschäft gut und professionell können. Es ist gut, dass es diese Begleiterinnen und Berater gibt – gerade in dieser schwierigen und schnellen, in dieser unübersichtlichen und manchmal auch unbarmherzigen Zeit.

Gute Leitung braucht gute Begleitung.

Ich glaube, wir brauchen auch spirituelle Begleitung und Brunnenpflege, wir brauchen auch immer wieder so etwas wie die Klärung unserer geistlichen Ziele und Visionen, damit wir bei uns selber und bei unserem Auftrag bleiben können. Vielen Dank auch denen, mit denen das gelingt, und die Leitungsaufgabe als Teilhabe am geistlichen Leitungshandeln als Teilhabe an Gottes Leitung seiner Kirche aufleuchten kann.

### Literatur

- Ball, M. (2005): Leitung gestalten in der Organisation Kirche – Beobachtungen – Zuspitzen – Ermutigungen. In: Auf Draht, Nr. 59, S. 11.
- Heyl, A. von (2003): Zwischen Burnout und spiritueller Erneuerung. Frankfurt am Main. Kirche mit Zukunft (2000): Zielorientierungen für die Evangelische Kirche von Westfalen. Reformvorlage.
- Leitung wahrnehmen in der Kirche (2002): Leitfaden für Leitungspersonen der mittleren Ebene (Pfarrer und Pfarrerinnen in der Evang.-Luth. Kirche in Bayern). Heft 3. München.
- Möller, M./Gäns, S./Fellermann, J. (2005): Coaching – eine Herausforderung zur Weiterentwicklung der Profession Supervision. In: DGSv aktuell, S. 2.
- Müller-Weißner, U. (2003): Chef sein im Haus des Herrn, Führen und Leiten in der Kirche – eine Praxishilfe. Gütersloh.
- Westfälischen Landessynode (2003): Verhandlungen der 15. Westfälischen Landessynode.
- Anschrift des Verfassers: Peter Burkowski, Borkumstraße 47, 45665 Recklinghausen.

Jörg Gogoll

### Witz und Humor in der Supervision

Zusammenfassung: In der vorliegenden Arbeit werden Witz, Humor, Komisches, so wie es im beruflichen Alltag und Supervisionsprozessen auftaucht, beschrieben und im Hinblick auf die Tätigkeit des Einzelnen, der Gruppe oder der Institution untersucht. Freuds Buch „Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten“ wird dabei als theoretischer Hintergrund aufgefasst.

Frage des Supervisors an den Geschäftsführer: „Wie viel Leute arbeiten bei Ihnen?“

Antwort: „Fast die Hälfte.“

Wer will das nicht: morgens aufwachen, dem Arbeitstag, dem Licht und Leben unserer Tätigkeit fröhlich, fast frech, entgegenlachen? Den Duft des Erfolges in der Nase, das heitere berufliche Sein wählen! Nur nicht verkniffen sein, denn das eine, der Spaß, ist doch machbar, und das andere, der Ernst, kommt noch früh genug. „Jetzt Spaß haben. In neun Monaten zahlen“ (Renault-Werbung). Will sich nun die Heiterkeit nicht auf natürlichem Wege oder durch freie Wahl einstellen, so lässt sich ihr zwanglos nachhelfen: Pleasurement (= Pleasure und Management, Rieger, 1999), eine Technik, die man für ein spaßorientiertes Arbeitsleben konsequent nutzen sollte. Ehe wir aber jetzt „in 11 Schritten zum beruflichen Spaß“ befördert werden, macht einen die Entwicklung der Supervision und generell der Berufssphäre, die durch einen immer strafferen Zuschnitt, Beschleunigung und Druck geprägt wird, eher glauben, man habe nichts mehr zu lachen.

Wenn man das Humorvolle als Ergebnis vitaler Interaktion und Kommunikation versteht, stellt sich die Frage, wo Humor und Witz in den von Systemrationalität und Funktionalität bestimmten Organisationen, Betrieben und Institutionen bleiben, welches Leben sie dort führen und welche Rolle ihnen dort zukommt. Da nun Organisationen in und durch Gesellschaften entstehen, wie auch Gesellschaften ihre Charakteristik dadurch erfahren, wie sie organisiert sind, stellen die institutionalisierte Tätigkeit, Kommunikation und Interaktion keine Gegensätze dar, sondern bedingen einander und sind vielfach sogar aufeinander angewiesen. Diesem Zusammenhang, verbunden mit gewissen Interessen, verdanken sich die Steigerungsraten von Kommunikationstrainings seit den 1970er-Jahren. Je mehr die Bedeutung des Informellen für das Betriebsklima, die Arbeitsplatzzufriedenheit und, nicht zu vergessen, die Produktivität, erkannt wurde, umso stärker wuchs auch die Unterhaltungsbranche in diesem Bereich. Wen wundert es da noch, dass so etwas wie Humour Consulting als neue Dienstleistung im Supervisions- und Beratungsbereich angeboten wird. Dabei wird »humour«, was übersetzt Temperament, Laune, Scherz, Spaß, Humor heißt, auf den Aspekt „gute Laune“ reduziert.

## Humor und Heiterkeit forciert

Bei dieser Sorte angewandter Sozialtechnik dürfen, wenn es gut läuft, die Empfänger derselben lachen und fröhlich sein. Unfreiwillig ist die Heiterkeit jedoch, wenn wir eine solche Szene von außen betrachten. Bei dem „morning-cheer“ der amerikanischen Supermarktkette Walmart werden die Angestellten regelmäßig zum Gutgelauntsein animiert, indem ein Gruppenleiter ihnen die Frage zuruft: „Wer ist der König?“, die mit einem unisono gejauchzten „Der Kunde!“ beantwortet wird. „Was wollen wir für ihn tun?“ „Alles!“ „Und wer tut das alles?“ „Wir!“ „Und jetzt alle: Wir sind ...“ „Die Besten!“

Der gewollte, verordnete und angedrohte Frohsinn im Berufsleben beginnt mit der Ermittlung des „persönlichen Spaßfaktors“ (Rieger, 1999) und soll wie eine Spaßspritze wirken. Dieser Service am Berufstätigen soll als individueller Pleasurement-Mix das Heiterkeitspotenzial erhöhen und leistungsfähiger machen. Er stellt weniger ein Spielfeld für Supervisoren, aber doch einen inzwischen etablierten Bereich des Coaching dar. Dieses Vorgehen ähnelt den Empfehlungen der Verfasser von Politikerreden, die bei logischen Schwachstellen am Rand notieren. „Laut sprechen – schlechtes Argument!“

Aus supervisorischer Sicht werden bei solchen Ansätzen Probleme und deren Lösung ausschließlich auf den Einzelnen verschoben und zentriert. Übersehen wird dabei, wie sehr berufliche Aktivität und Interaktion unter immer größeren Druck knapper Zeiten und Ressourcen geraten und die entspannenden Sphären des Informellen, in denen auch Witz und Humor gedeihen, einer drastischen Veränderung unterliegen.

Zunehmend soll der Mensch als „Unternehmenswert“ in den Mittelpunkt gestellt werden, wenn man verhindern will, dass die mangelnde emotionale Bindung der Beschäftigten an die Unternehmen Schäden in Milliarden-Höhe verursacht. Laut einer aktuellen Gallup-Studie verspüren 87% aller deutschen Arbeitnehmer keine echte Verpflichtung ihrer Tätigkeit gegenüber, zwei Drittel machen nur noch Dienst nach Vorschrift und fast ein Fünftel hat bereits innerlich gekündigt (Schaff, 2006). Da liegt es doch nahe, sich wieder mehr um die physische und psychische Fitness der Belegschaft zu kümmern! Zu diesem Zweck und nebenbei „hochprofitabel“ verbinden sich so differente Bereiche wie Bauunternehmen, Reisebranche und Gesundheitsindustrie, um neue „Wertschöpfungsketten“ entstehen zu lassen und Wellness- und Präventionsangebote zu verkaufen. Künftig ist sogar vorstellbar, auch komplizierte operative Eingriffe mit Reisen zu verknüpfen (Krägenow, 2007).

Auch wenn man affektive Kommunikation, Emotionalität und Humor als Bestandteile einer Unternehmenskultur anerkennt, drängt sich bei dieser Strategie der Fitness-Förderung der Eindruck auf, dass dieselbe keinen Liebhaberwert philanthropisch gestimmter Führungskräfte darstellt, sondern ökonomisch motiviert ist. Auch der Humor soll seinen Profit abwerfen.

Supervisoren gegenüber bestehen meist implizite Erwartungen, dass sie psycho- und organisationshygienisch arbeiten, im Sinne der gestellten Ziele positiv denken und sogar Humor verbreiten. Humor ist jedoch im Unterschied zu forcierter Fröhlichkeit („Machen Sie ein drolliges Gesicht!“, „Lächeln Sie ohne Grund!“), eingeübter Nettigkeit und Höflichkeit nicht zu trainieren, geschweige denn zu verordnen. Dabei steckt im Witz mehr die Waffe Opponierendes und Offensives, während Humor Gelassenheit, aber auch Hinnahme und Affirmation in sich trägt. In der Supervision ginge es darum, die affektive Kommunikation und Interaktion wie alle anderen durch Arbeit hervorgebrachten Phänomene zu untersuchen und in ihrer Bedeutung für die Supervisanden und die Organisation zu verstehen, um mehr Wahrnehmungs-, Entscheidungs- und Handlungsspielraum zu eröffnen. Dass Supervisoren bei den ihnen gestellten Aufgaben auch für andere als die ihnen eigenen und zukommenden eingespannt werden, gehört dann mit zu den zu bearbeitenden Phänomenen.

## Freuds Witztheorie

Ausgehend von der indogermanischen Wurzel „ueid“, was „sehen“ und „wissen“ bedeutet, tradierte sich das Verständnis vom Witz als Wissen, Weisheit und Klugheit, geistig-mentaler Fähigkeiten also, bis zum Beginn des 19. Jahrhunderts fort (Geier 2006), während Humor in der Antike auf die weichen Elemente, die Flüssigkeiten und Säfte, also auf generell Körperliches, zurückgeführt wurde. Um ein besseres Verständnis dafür zu erhalten, warum etwas witzig und für unser Thema wichtig ist, werfen wir zunächst einen Blick auf Freuds Witztheorie, um dann wieder auf die Supervision zurückzukommen.

Freud (1905) ging es um die Synthese von Sinn und Sinnlichkeit, von Geistigem und Körperlichem, sodass ein Witz Essenz und Esprit hat, wenn sich in ihm Ideelles, eine Idee und ein Affekt oder Drang auf überraschende Weise verknüpfen.

Zunächst geht es um die Konstruktion und „Arbeitsweise“ des Witzes. Das Lächerliche und Komische hatte man bis dato in der Verblüffung, im „Sinn im Unsinn“, in einem spielenden Urteil, in der Paarung des Unähnlichen oder in einem Vorstellungskontrast erblickt. Freud erkennt diese Momente an, sieht seine Aufgabe jedoch darin, Voraussetzungen, Bedingungen und Wirkungen des Spaßigen zu einem organischen Ganzen, zu einer einheitlichen Witztheorie zusammenzuführen.

Die Erörterung der Techniken des Witzes beginnt mit einer kleinen Geschichte aus den Reisebildern von Heinrich Heine. Der Lotteriekollekteur und Hühneraugenoperateur Hirsch-Hyacinth, welcher dereinst zufällig neben Baron Rothschild zu sitzen kam, erinnert sich: „Er behandelte mich wie seinesgleichen, ganz famil-

lionär.“ Hier drückt das Mischwort »famillionär« für Freud etwas Komplizierteres aus, nämlich, dass die arme, aber narzisstisch sehr bedürftige Gestalt des Hirsch-Hyacinth vom Baron Rothschild ganz familiär behandelt worden sei, jedenfalls soweit das ein Millionär zustande bringt. Mittels einer Verdichtung wird in diesem Fall etwas Kompliziertes und in seiner Aussage nicht ganz so Spaßiges auf den witzigen Punkt gebracht.

Analog zur Traumarbeit, also den umwandelnden Vorgängen, die aus den latenten, unbewussten Traumgedanken einen Traum machen, bedient sich die Witztechnik eines Verdichtungsvorganges, der die typischen Verkürzungen und Ersatzbildungen durch Modifikationen, Mischworte, durch Umordnung, leichte Veränderung oder Austausch des Ganzen mit einem Teil herstellt. „Wie geht's?“ fragt der Blinde den Lahmen. „Wie Sie sehen“, antwortet der Lahme dem Blinden. Dass hier der Lahme auf sein Gehen und der Blinde auf sein Sehen angesprochen werden, entspricht einer Einordnung in Verhältnisse, unter denen die verblassten und entkörperlichten Worte wieder ihren ganzen Sinn zurückerhalten.

Als weitere Techniken verwendet der Witz Doppelsinn und Zweideutigkeiten, die ein Wortspiel erlauben und dadurch eine Pointe produzieren. „Das Ehepaar X lebt auf ziemlich großem Fuße. Nach Ansicht der einen soll der Mann viel verdient und sich dabei etwas zurück gelegt haben, nach anderen wieder soll sich die Frau etwas zurückgelegt und dabei viel verdient haben.“ (S. 35) Hier gelingt mittels der Umstellung von verdienen und zurücklegen und des darin enthaltenen Doppelsinnes ein Spiel mit Worten, das dem anständigen, sachlichen Vorgang des Verdienens und Sparens die unanständigen, unsachlichen Seiten entlockt.

Neben der Verschiebung und dem Widersinn sind auch Denkfehler Mittel der Traum- wie auch der Witzarbeit. So wie der manifeste Inhalt des Traumes einer Kontrolle unterliegt, wird die endgültige Fassung des Witzes mit einer Logik, oder besser: Pseudologik, ausgestattet, die beispielsweise den Standpunkt eines Protagonisten mittels des Witzes plausibel machen soll.

Röhrich (1980) weist darauf hin, dass Überbietungswitze der Freude am ungehemmten Fabulieren nahe stehen, der Lust an Lüge und List, um sich Witze reißend über die Grenzen der Wirklichkeit, Ethik und Kultur hinwegzusetzen. Wie dabei die Gesetze der Logik gerne außer Kraft gesetzt werden, zeigt folgendes Beispiel: „Gast: 'Seit ich das letzte Mal hier war, sind Ihre Portionen aber erheblich kleiner geworden.' Wirt: 'Das kommt Ihnen nur so vor. Wir haben nämlich das Lokal vergrößert.'“

Für die Wirksamkeit des Witzes leistet seine Tendenz, seine Triebfeder, unschätzbare Dienste. Sei es eine Aggression, sei es eine sexuelle Anspielung: Es gehört Salz in die sonst fade Suppe. Gleichzeitig müssen die scharfen Gewürze, die noch dazu kommen können, wie bei einer guten Soße gebunden werden, damit das Ganze Form und Feuer hat.

Party bei Vanderbildt, auf dem Höhepunkt der Wintersaison: Nach Mitternacht

beordert der Hausherr den jungen Edward zu sich. „Edward, was sind das für Sachen, ein Junge aus so gutem Hause wie Sie!“ „Ich weiß, was Sie meinen, ich hatte wohl schon zuviel getrunken, als ich hinter dem Haus in den Schnee ge... pipiet habe.“ „Das mit dem Namen im Schnee würde ich noch durchgehen lassen, mein lieber Edward. Aber ich habe die Handschrift meiner Tochter erkannt.“

Gerade die Gegenüberstellung eines harmlosen Wortwitzes „Und weil er Geld in Menge hatte, lag er stets in der Hängematte“ mit dem tendenziösen Witz zeigt etwas von der affektiven Situation von Sender und Empfänger der witzigen Botschaft. „Der Direktor eines Internates ruft den Vater eines Schülers an: 'Ich habe eine gute und eine schlechte Nachricht für Sie.' 'Sagen Sie mir erst mal die schlechte.' 'Ihr Sohn hat homosexuelle Neigungen.' 'Wie schrecklich. Und die gute Nachricht?' 'Er ist zur Maikönigin gewählt worden.'“ Von der Form her betrachtet, kommt es hier zu einem Bruch mit der Logik, da die schlechte Nachricht die gute absurd erscheinen lässt; vom Inhalt her gedacht, fördert der tendenziöse Witz eine Tätigkeit, die es darauf abgesehen hat, Lust aus seelischen Vorgängen zu gewinnen. Um dieses Vorhaben zu erreichen, werden drei Personen benötigt: Der Witzmacher selbst, eine zweite Person, die zur Zielscheibe und zum Objekt impulsiver Neigungen gemacht wird, und eine dritte, die die Lust des Lachens erfährt. Sind nun alle drei beisammen, gelingt die Befriedigung eines Triebes, eines lüsternten oder eines feindseligen. Nur nicht, wie bei der Zote auf direktem Wege, sondern durch Umgehen oder Ausräumen eines im Wege stehenden Hindernisses, das unter normalen und normativen Umständen gerade jene Lustquelle versperrt hatte. Freud greift seinen kulturkritischen Schriften vor, wenn er feststellt, wie die Verdrängungsarbeit in Kultur und Gesellschaft zu einer Zensur unmittelbarer Genussmöglichkeiten, aber auch zur inneren Blockade einer aggressiven Abreaktion geführt hat. „Der Psyche des Menschen wird aber alles Verzicht so sehr schwer, und so finden wir, dass der tendenziöse Witz ein Mittel abgibt, den Verzicht rückgängig zu machen, das Verlorene wiederzugewinnen.“ (Freud, 1905, S. 96)

Man kann en passent die ganze Sippschaft, die Oberen, die Fremden, alles Verhasste auf eine geschützte, weil witzige Weise klein, lächerlich oder dumm erscheinen lassen. Insofern wird in einer ulkigen Einkleidung eine kleine Revolte ermöglicht, eine Kritik gegen Höhergestellte, eine Opposition gegen die Autorität. Von Schopenhauer stammt der Ausspruch: „Lieber Gott, falls es Dich gibt, rette meine Seele, falls ich eine habe.“

Die Auflehnung, der der Witz eine Bahn bricht, soll nicht nur äußere Instanzen attackieren, sondern kann auch gegen die inneren Mächte, die internalisierten Imperative gerichtet sein. Der Witz erlaubt, eine zu anspruchsvolle oder rücksichtslose Moral, die oft nur die eigennützige Vorschrift der Reichen und Mächtigen ist, zu kritisieren und über das Lachen und Lachen-Machen eigene Wünsche und Bedürfnisse auszuleben. Andererseits, schreibt Freud, darf man „die Forderungen der eigenen Bedürfnisse nicht unrechtmäßig erfüllen, sondern muss sie unerfüllt las-

sen, weil nur der Fortbestand so vieler unerfüllter Forderungen die Macht entwickeln kann, die gesellschaftliche Ordnung abzuändern. Aber nicht alle persönlichen Bedürfnisse lassen sich in solcher Art verschieben und auf andere übertragen, und eine allgemein- und endgültige Lösung des Konflikts gibt es nicht.“ (Freud, 1905, S. 105)

Gegen die Herrschaft von Denk- und Realitätszwängen sowie ihren Ansprüchen, die eigenen Äußerungen nur geordnet, sinnvoll und sittsam vorzunehmen, kann unerlaubt und erlaubt, z.B. während des Karnevals, revoltiert werden. Kommt dann noch Alkohol ins Spiel, geht ein nicht unbeträchtlicher Einfluss von der Wirkung legitimierten Lachens aus und macht dem Erwachsenen wieder kindliche, manchmal auch kindische Lust und Laune. Einen Vorgang, den man in Abwandlung eines Wortes von Ferenczi dahingehend kommentieren könnte, dass das Über-Ich nicht nur alkohollöslich, sondern auch witzlöslich sei. Freud stellt allerdings ganz trocken fest, wie die Anforderungen an den Witz mit der Hebung der Stimmungslage sinken. Sogar die politische Korrektheit ist dafür anfällig: „Was machen ein Neger und eine Negerin nach dem Mittagessen? Ein Niggerchen!“

Im Weiteren wird nun demonstriert, welche Voraussetzungen und Konstellationen die Geburtshelfer eines gelungenen Witzes sein können. Unter „anderen Umständen“ treffen nämlich Lustbedingungen mit Unlustbedingungen zusammen, wobei die unterdrückende Bestrebung stärker als die unterdrückte ist. Wenn man sich vorstellt, man habe gemeine, ja abscheuliche Gedanken einer gewissen Person gegenüber, Anstand, Kultur oder gesellschaftliche Bedingungen hinderten jedoch irgendeine Affektäußerung, so verhelfen die psychologischen und sozialen Umstände des Witzes den unterdrückten Tendenzen zu der Stärke, die üblicherweise siegreiche Hemmung zu überwinden. Freud vergleicht die eintretende Lust-erlaubnis mit der Vorlust im Sexuellen, die gleichsam eine „Verlockungsprämie“ darstelle.

Doch wer lässt sich verlocken? Wenn denn das Witzeln eine hervorragende Möglichkeit darstellt, aus psychischen Vorgängen Lust zu gewinnen, warum bedienen sich nicht mehr Menschen dieses Mittels? Was sind also die besonderen Anlagen oder psychischen Bedingungen, die witzigen Köpfen eigen sind? Kein Komiker braucht sich nun allerdings gekränkt zu fühlen: Denn Freud hält die Vermutung, dass der Witzbold eine „zwiespältige und zu nervösen Erkrankungen disponierte Persönlichkeit ist“, für unzulänglich, um als regelmäßige oder notwendige subjektive Bedingung der Witzproduktion Bestand zu haben. Es sind nicht nur pathologische, sondern auch normale menschliche Bedürfnisse, sich darzustellen, seinen Geist zu zeigen und aus der Mitteilung an andere Genuss zu ziehen. Zu den allgemein-psychologischen und neurotischen gesellen sich darüber hinaus mächtige soziale Motive, da der Witz sich erst in der Kommunikation vollendet und die psychischen Vorgänge der Witzbildung zum Abschluss bringt. Der Witz ist dem Witz also nicht angeboren, sondern folgt der besonderen Bedeutung, die eine so-

ziale Situation und Interaktion hat. Diese Bedeutung liegt in einer „fördernden Umwelt“ (Winnicott), die sonst ein Kind für eine gesunde Entwicklung benötigt, sie bringt den Witz auf die Beine, lässt ihn heranwachsen. Darüber hinaus muss der Witz, um seine Wirkung zu entfalten, aber auch gedeutet, d. h. verstanden werden. Damit dies gelingt, müssen die Lacher von beidem etwas verstehen: vom Trieb wie auch von seiner Abwehr. Damit folgt der Witz mehr einem interpretativen Paradigma als einem normativen, demzufolge es einen Witz „an sich“ geben müsste.

Lustig wird es aber nur, wenn die Zuhörer die gleichen psychodynamischen Voraussetzungen aufweisen wie der Erzähler. Sie sollten die gleiche Hemmungsbereitschaft entwickeln, wenn etwas Anstößiges im Schwange ist. Freud vergleicht dies mit einem Aufwand, der einer Mobilmachung im Armeewesen entspricht, die sich jedoch im Falle des Witzes schlagartig als überflüssig herausstellt. Zugeschlagen hat dann die Pointe und nicht man selbst. Auch der Aufwand an Denkarbeit, der sonst das psychische und soziale Leben durchzieht, erübrigt sich urplötzlich. In der Kürze liegt die Würze, Auslassungen müssen schnell zu ergänzen sein und Anspielungen offensichtlich, sonst verkommt der Witz zum Rätsel. Die lustige Gesellschaft teilt insofern die Ahnung der Verblüffung und die darin enthaltene Unerhörtheit sowie die Bemühungen, sich dagegen zu wappnen. Je mehr die damit verbundenen Anstrengungen zu einer psychischen Spannung und Stauung führen, umso kräftiger ist die Entladung. Ein Vorgang, den Dearborn um die gleiche Zeit ganz aus medizinischer Sicht (1900) als klonische Spasmen des Zwerchfells beschreibt, „gewöhnlich etwa 18 an der Zahl, und eine Kontraktion der meisten Gesichtsmuskeln. (...) die Nüstern sind mäßig erweitert und nach oben gezogen, die Zunge ist etwas gestreckt, und die Wangen sind gebläht und leicht nach oben gezogen, bei Personen mit starken Ohrmuschelmuskeln tendieren die Ohrmuscheln nach vorne. Der Unterkiefer vibriert, die Augen können hervortreten (...)“ (Moody, 1979, S. 17).

Im letzten Teil seiner Abhandlung untersucht Freud die Ähnlichkeit des Witzes mit dem Traum und dem Unbewussten, die er zunächst in ihren jeweiligen Mitteln und Funktionsweisen sieht. Dazu gehört die „Verdichtung, die Verschiebung und die Umwandlung zur Darstellungsfähigkeit“, aber auch regressive Vorgänge, die Inhalt und Form unbewussten Wünschen anpassen: „Der Gedanke, der zum Zwecke der Witzbildung ins Unbewusste eintaucht, sucht dort nur die Heimstätte des einstigen Spieles mit Worten auf. Das Denken wird für einen Moment auf die kindliche Stufe zurückversetzt, um so der kindlichen Lustquelle wieder habhaft zu werden.“ (Freud, 1905, S. 159)

Ein Vater hebt an, dem Herumspielen des dreijährigen Kindes mit dem vollen Glas mittels einer entsprechenden Drohung Einhalt zu gebieten: „Wenn Du nicht aufhörst, gibt es Schwierigkeiten!“ Das Kind: „Gibt es Süßigkeiten?“ Die offensichtliche Wunscherfüllung, die dieser kindlichen Wortverdrehung anhaftet, stellt die gleiche Quelle des Verhörens dar, wenn die Protagonisten des Witzes Erwach-

sene, vielleicht nicht ganz Erwachsene, sind. Der Mann zu seiner Frau: „Du bist dümmer als die Post erlaubt!“ Die Frau: „Post, haben wir Post?“

Gerade die vollendet erhaltene Doppelseitigkeit, Doppelzüngigkeit, der Sinn im Unsinn, kennzeichnen den guten Witz. Dieser ist dann ein gelungenes Beispiel für die allgemeine Theorie von der Konflikthaftigkeit des Seelenlebens. Danach ist der Mensch von Kräften und Gegenkräften und einer sich daraus ergebenden Ambivalenz bestimmt. Ist damit das Witzemachen und Darüberlachen nicht eine kleine Symptomprophylaxe? Symptome sind ja das Ergebnis einer Kompromissbildung aus verdrängenden und verdrängten Kräften. Im Lichte von Freuds erst viel später entwickelter Theorie der Instanzen betrachtet, könnte man den Witz für einen Theaterplot halten, dessen Stoff dem „Es“ entstammt, dessen Mittel und Darsteller dem „Ich“ angehören, während die Spannung aus Konflikten zwischen Protagonisten und Antagonisten, beispielsweise „Es“ und „Über-Ich“, resultiert. Die Pointe gelingt, wenn alle am Plot Beteiligten mitspielen dürfen: Konformität und Konvention ebenso wie die Triebe und ihre Abkömmlinge. Wie in alter jüdischer Tradition darf der Narr, der Schlemihl, die Mächtigen auf amüsante oder charmante Weise kritisieren und auf dem Schlachtfeld ausrufen: „Hört auf mit dem Schießen! Es kann doch gottbehüte noch Jemandem ins Auge gehen!“

Zu den Tendenzen, welche die Kultur und, in ihrer Nachfolge, unser Über-Ich, untersagt, gehört die direkte Äußerung von Aggression, Wut und Hass. Der Witz eröffnet nun die Möglichkeit, an der Freisetzung aggressiver Impulse ungefährdet zu partizipieren. Nach Hitlers Machtergreifung wurde unter den deutschen Schriftstellern diskutiert, ob sich jetzt auch Gottfried Benn zu den neuen Machthabern bekennen werde. Bertolt Brecht sagte: „Es wäre verfehlt, aus der Unverkäuflichkeit seiner Bücher auf die Unverkäuflichkeit seiner Seele zu schließen.“ Dies ist allerdings mehr ein geistreich-aggressiv gefärbtes Bonmot oder besser Malmot und erfüllt nicht alle Voraussetzungen eines Witzes.

„Ein Mann, der Vater und Mutter erschlagen hat, steht vor Gericht. Er bittet um ein mildes Urteil, er sei schließlich Vollwaise.“ An dieser Stelle finden wir auf der Bühne den kurzen Auftritt eines Angstmachers, der üblicherweise mit Vorwürfen und Schuldgefühlen droht, sollte man in so einem Fall nicht gänzlich zerknirscht und reumütig auftreten. Anstelle einer Einschüchterung können wir aber an der Unverfrorenheit dieses dreisten Elternbeseitigers identifikatorisch teilhaben. So gelingt es dem bösen Scherz, einen Ambivalenzkonflikt zwischen Abwehr und Triebimpulsen zu ventilieren und eine vorübergehende Lösung anzubieten.

Auch Inserate bieten die Heiterkeit des Unfreiwilligen. Aus der Werbung für ein Haarfärbemittel: „Mit unserer neuen Tönung fällt Ihr Haar schon nach dem ersten Versuch gleichmäßig aus.“ Die Literatin Friederike Kempner, man nannte sie den „Schlesischen Schwan“, dichtete über den Astronomen Johannes Kepler: „Du sahest herrliche Gesichte / in finsterner Nacht / Ein ganzes Blatt der Weltgeschichte / Du hast es vollgemacht.“

Freud hätte seine Freude sicher auch an den Stilblüten der Pennäler gehabt, bei denen endlich einmal die große Bürde des korrekten Denkens über Bord geht. Aus jüngerer Zeit ist dies: „Papst Impotenz III. lehnte die Gesuche der Geistlichen ab, die heiraten wollten. Er erlaubte es nicht und sagte immer wieder: 'Wir können nicht.'“

Das Kindliche, das Naive entbehrt der Zensur und kognitiver Kontrolle. Der konservative Politologe Hans Speier hat diese Art der Komik wie auch das in Schüttelreimen enthaltene Blödeln als „enthusiastischen Wahnsinn“ bezeichnet und ganz im freudianischen Sinne gefragt, ob unser „abweisendes Stöhnen“ als Reaktion am Ende mancher Unsinnswitze oder Kalauer dazu dienen könnte, unbewusste Angst vor Tollheit und kindischem Verhalten abzuwehren (Hirsch, 2002). Ein Wahrsager erläutert dem Scheich, was er in der Kristallkugel sieht: „Eine große Dürre kommt auf uns zu ...“ Der Scheich überlegt eine Weile und sagt dann: „Lieber wäre mir eigentlich eine kleine Dicke.“

Obwohl in Freuds Theorie so viel vom Sparen die Rede ist, kann ich Ihnen jetzt nicht das Niveau des Schüttelreims ersparen, da es doch ein starres Schema des Reimes mit manch ungezügelter und ungehobelter Lust aufs Innigste verknüpft: In München dichtete man über die dort schon immer ansässige Bekleidungsfirma „Loden-Frey“: „Der Loden-Frey, der hodenlose, was trägt er in der Lodenhose?“ Man sieht: Ganz unbekümmert erwachen in reimender Raserei latente Talente aus ihrem Schlummer.

Wie beim Kind ist beim Blödeln eine Tabuschränke entweder nicht vorhanden oder so weit herabgesenkt, dass sie mühelos übersprungen werden kann. Und der Zuhörer? Er kann wieder einsparen: Um den vernommenen Unsinn oder das Naive zu verstehen, lässt sich der Aufwand für die Aufrichtung und den Erhalt einer Rationalitäts-, Anstands- oder Realitätsschränke enorm senken.

Freud zufolge sind der Witz und das Komische generell ein Produkt psychischer, psychologischer und sozialer Bedingungen. Oft als spontane Entdeckung, als unbeabsichtigter Fund, wird den Bewegungen, Handlungen, Charakterzügen, aber auch seelischen Eigenschaften der Menschen etwas Komisches abgewonnen. Wenn das Huhn an der Bar einen Eierlikör bestellt und der Barkeeper antwortet: „Das ist bei uns nicht Ouzo“, können auch Tiere, sogar unbelebte Objekte, durch Personifizierung komisch wirken wie auch durch überflüssigen Bewegungsaufwand und oft groteskem Missverhältnis zwischen Einsatz und Ertrag. Physische und motorische Kuriositäten sowie die begleitenden Grimassen und Gesten erscheinen dann lustig, als seien sie das Ergebnis zu weit getriebener oder zweckloser Gebärden. Wir erblicken darin ein unnötiges Bemühen, das wir uns bei der gleichen Handlung, in der gleichen Lage, ersparen würden. Während die Komik der Bewegung dem Vergleich entspringt, dass ein Anderer mehr Aufwand leistet, als wir erforderlich finden, sind wir bei einer seelischen Anstrengung amüsiert, wenn jemand glaubt, auf den Aufwand verzichten zu können, den wir für unver-

zichtbar halten. Wir lachen also in beiden Fällen aus der lustvoll empfundenen Überlegenheit heraus, die wir uns diesen armen Naturen gegenüber zubilligen.

Die Situationskomik ergibt sich oft aus dieser tatsächlichen oder vermeintlichen Vorteilsposition, aus der heraus sich die Kreatur einer übermächtigen Außenwelt oder inneren Notwendigkeiten gegenübergestellt sieht und dabei eine komische Figur macht. Da kann dann schon mal einiges in die Hose gehen, rein exkrementell betrachtet. Aber es sind ja die Anderen, die man belacht, würde es uns passieren, wäre es nur peinlich, also, schließt Freud, ergibt sich ein doppelter Lustgewinn aus dem Fernhalten des Peinlichen von der eigenen Person sowie der Befriedigung einer aggressiven Neigung in ungehemmter Schadenfreude. Diese ergießt sich besonders gern, wenn die Abhängigkeit des Menschen von äußeren Verhältnissen, sozialen Momenten oder den Wechselfällen des Lebens in einer zugespitzten Situation kurz und bündig erkennbar wird.

Freud weist darauf hin, dass Nachahmung, Karikatur, Parodie, Travestie und Entlarvung sich Personen und Objekten zuwenden, die Autorität und Respekt, also eine gewisse Erhabenheit für sich beanspruchen. Die Gegenwart einer erhabenen Persönlichkeit erlegt mir Würde und einen feierlichen Zwang auf, entspricht also durch Innervation der Vorstellungsmimik, -gestik, und -motorik einem Mehraufwand. Den gleichen findet man auch, wenn man sich nicht den üblichen konkreten und plastischen Anschauungen hingibt, sondern sich zu abstraktem und zielgerichtetem Denken anhängt.

Was sind die günstigsten Bedingungen für die Entstehung der komischen Lust? Freud sagt: „Eine allgemein heitere Stimmung!“ oder noch besser: „Eine toxische Heiterstimmung!“ Der Soziologe Ervin Goffman hat in seinem Buch „Rahmen-Analyse“ die Kontext- und Situationsabhängigkeit von Stimmungen untersucht. In diesem Zusammenhang zitiert er einen Filmkritiker, der über die entfesselte Heiterkeit berichtet, welche während einer Filmvorführung im Jahre 1958 ausgebrochen war: „Das Schlimme an solchem Gelächter ist, dass es, wenn es einmal angefangen hat, schwer abzustellen ist. Als die knackige Loren sich die Tuareg-Kapuze vom Gesicht riss, ging im Publikum ein brüllendes Gelächter los, von dem sich der Film nicht wieder erholte. Es wurde gelacht, als Brazzi auf die Gebeine seines Vaters starrte und sagte: 'Ich wußte, daß er tot war – sie haben ihn ermordet – aber ihn so wiederzusehen ...' Man quietschte vor Lachen, als er im Mondlicht nach der schlafenden Loren tastete, die mit der schläfrigen Frage reagierte: 'Was ist denn, Paul? Möchtest Du mit mir reden?'“ (Goffmann, 1977, S. 398)

Was uns noch übrig bleibt, ist der Humor – was ja nicht das Schlechteste ist. Denn Humor ist, Freud zufolge, ein bewährtes Mittel, um trotz gewisser Störungen und Peinlichkeiten Vergnügen und Frohsinn zu gewinnen oder aufrechtzuerhalten. Er sieht in dieser Art der Komik das Vermögen, unangenehme Affekte in *Statu Nascendi* zu unterdrücken: „In den eben angeführten Fällen könnte also die vom Schaden, Schmerz usw. betroffene Person humoristische Lust gewinnen, während

die unbeteiligte aus komischer Lust lacht. Die Lust des Humors entsteht dann (...) auf Kosten dieser unterbliebenen Affektentbindung, sie geht aus erspartem Affektaufwand hervor.“ (Freud, 1905, S. 212) Dies wird dann gleich an der groben Variante des Humors, dem Galgenhumor, demonstriert.

Der Spitzbube, der am Montag zur Exekution geführt wird, vertraut seinem Aufseher an: „Na, die Woche fängt ja gut an!“ Obwohl die Bemerkung auch Witz hat, gehört eine Portion Humor dazu, sie zu machen. Es gelingt dem Armen, über alles hinwegzusehen, was diesen Wochenanfang paradoxerweise zum herausragenden seines Lebens macht. Sollte er sich noch ein Halstuch erbitten, um sich nicht zu erkälten, wäre er, humoristisch gesehen, noch einen Schritt weiter gegangen auf seinem letzten Gang. Statt zu verzweifeln, macht sich der Delinquent nichts aus der Situation, er versucht es zumindest, was unser Mitgefühl und Verständnis hervorruft. Diese angestrenzte Aufwändigung zum Mitleid, die erarbeitet wurde und bereitlag, findet nun keine Verwendung mehr und kann sich im Lachen entspannen, verflüchtigen und auflösen.

Freud führt die bunten und vielgestaltigen Formen des Humors auf die Natur der Gefühlserregung zurück, die man sich mithilfe des Humors erspart, also Mitleid, Angst, Ärger, Schmerz, was auch immer an unangenehmen Affekten. Auch hier gelingt es, sich über die kindlich erlebte Ohnmacht hinwegzusetzen und aus dem Vergleich des augenblicklichen mit dem kindlichen Ich als Sieger hervorzugehen. Ist es Humor, wenn es einem manischen Patienten vor einigen Jahren im Marburger Psychiatrischen Krankenhaus gelang, die bei einem Lieferservice bestellten Menüs für eine ganze Station sowohl konsumieren als auch bezahlen zu lassen? Ich fürchte nicht, aber es entbehrt nicht einer gewissen Komik.

Es ist nämlich eine unerlässliche Bedingung des Komischen, dass wir simultan oder in schneller Aufeinanderfolge zwei differente Vorstellungsmöglichkeiten in Betracht ziehen, aus denen sich dann mittels des Vergleichs die komische Differenz ergibt. Der manische Patient landet ja einen Coup, zu dem er eigentlich, und das ist die eine Vorstellung, keine Macht und Möglichkeit besitzt, den er jedoch, und das ist die andere Vorstellung, mit einem nicht von der Hand zu weisenden Ergebnis realisiert hat. Die sich daraus ergebende Aufwändigungsdifferenz und die verblüffende Unmittelbarkeit, in der uns dies Knall auf Fall bewusst wird, entstehen folglich zwischen dem Erwarteten und dem Eintreffenen, dem Gewohnten und dem Veränderten, dem Eigenen und dem Fremden.

Nachdem wir nun die Phänomenologie des Witzigen, Komischen und Humorigen studiert, eine Hermeneutik des Lachhaften und Lächerlichen betrieben haben, geben wir Freud noch einmal das Wort: „Die Lust des Witzes schien uns aus erspartem Hemmungsaufwand hervorzugehen, die der Komik aus erspartem Vorstellungsaufwand und die des Humors aus erspartem Gefühlsaufwand. In allen drei Arbeitsweisen des seelischen Apparats stammt die Lust von einer Ersparung, alle drei kommen darin überein, dass sie Methoden darstellen, um aus der seeli-



schen Tätigkeit eine Lust wiederzugewinnen, welche eigentlich erst durch die Entwicklung dieser Tätigkeit verloren gegangen ist. Denn die Euphorie, welche wir auf diesen Wegen zu erreichen streben, ist nichts anderes als die Stimmung einer Lebenszeit, in welcher wir unsere psychische Arbeit überhaupt mit geringem Aufwand zu bestreiten pflegten, die Stimmung unserer Kindheit, in der wir das Komische nicht kannten, des Witzes nicht fähig waren und den Humor nicht brauchten, um uns im Leben glücklich zu fühlen.“ (Freud, 1905, S. 219)

Nach diesem Ausflug in die Theorie zurück zur Praxis, denn die Arbeitswelt enthält oft schon prima vista Komisches, Absurdes, Groteskes und Witziges. In der hessischen Schulreformediskussion wurde über die Identität von Himmel und Hölle auf Erden und deren Bedeutung für den Religionsunterricht nachgedacht. Man einigte sich schließlich auf den Terminus „integrierte Gesamtwigkeit“ (Marquardt, 1976).

In Richartz' „Büroroman“ finden sich markante Schilderungen des Büroalltags, die jedoch nur für den Außenstehenden komisch sind: „Wilhelm Kuhlwein ist seit 23 Jahren Angestellter der DRAMAG (...). Auch in diesem Jahr konnten wieder zwei Mitarbeiter ihr 25jähriges, und ein Mitarbeiter das 40jährige Dienstjubiläum begehen. Auch Frau Klatt, Elfriede, am Schreibtisch gegenüber hat schon ihre 20 Jahre auf dem Buckel. Spricht für die Firma.“

Wenn wir sagen, daß Frau Klatt hier die mittlere Büro-Generation vertritt und Kuhlwein das reifere Alter, so sehen wir in dem Fräulein Mauler eine Vertreterin der Jugend im Büro. Sie sitzt am Quer-Schreibtisch mit dem Rücken zur Tür, außer wenn sie sich mit ihrer seitlich ausschwenkbaren Schreibmaschine beschäftigt.

Es ist bekannt, wie wenig Bewegung die normale Büroarbeit erfordert; Sie können die drei Kollegen in aller Ruhe betrachten. (...) Bisher ist nichts gewesen an diesem Morgen. Es war nichts los. Gar nichts.

Das erste Ereignis, das sich nun anbahnt, hat mit dem Wetter zu tun. Ein Wetter-Umschlag Ende März. Über Nacht ist eine Menge Warmluft in das Rhein-Main Gebiet geflossen, und Kuhlwein hat wieder Migräne. (...) Er bittet nicht gern, doch der Schmerz treibt ihn dazu. 'Fräulein Mauler' (Frauen brauchen doch sowas öfter. Sie haben doch sowas in ihren Handtaschen.) 'Hätten Sie wohl eine Tablette für mich?'

Sie ist schon aufgestanden. Sie trägt bestickte Sachen: einen blauen Glockenrock mit roter Stickerei, einen breiten Ledergürtel, mit etwas Farbigen draufgenäht, und an den Füßen Mokassins.“

Haben wir es nun in der Supervision mit Witz und Humor zu tun, ist es ratsam, zunächst zu untersuchen, welche Funktion der Witz in Bezug auf seinen Kontext erfüllt. Welche Bedeutung hat er für den Einzelnen und seine Umwelt, sei es die Gruppe, der Arbeitsplatz oder die Institution? Er ist befähigt, der offiziellen, erlaubten und gebilligten Einschätzung und Beurteilung der Lage eine neue Note hinzuzufügen, Tabus zu brechen und etwaige Leichen im Keller ans Tageslicht zu

transportieren. Da der Witz sich jederzeit aus der Schlinge ziehen kann – „War doch nur ein Witz“ –, darf er mehr als andere. Der Lachmuskel („Musculus risorius Santorini“) wird gerade dann am kräftigsten innerviert, wenn eine Grenze, Norm oder die herrschende Moral überschritten werden. Da in diesen Fällen immer Spannung ventiliert wird, kommt Witz, die in Arbeitszusammenhängen erzählt werden, der Sinn zu, unangenehme Situationen erträglich zu machen, die oft dringend benötigte Fassung zu bewahren, die Chirurgen oder die Mitarbeiter eines Begräbnisinstitutes benötigen. Aber auch Polizisten, wenn sie die Überreste eines Selbstmörders einsammeln. Bekannt ist das Beispiel der Polizeibeamten in England, die diese gruselige Tätigkeit mit der ersten Strophe eines populären Kinderliedes begleiten: „One Finger, one hand, one foot, one leg ...“ (Dievenich, 2001)

Humor besänftigt und befriedet in solchen Situationen, während der Witz eher ein revoltierendes und verstörendes Moment haben kann. Beide sind, ebenso wie die Triebe, weder gut noch böse, können aus der Not eine Tugend machen, aber auch eine Not anprangern. Ebenso wie für das Individuum stellen Humor und Witz auch für Institutionen Doppelagenten dar. Sie arbeiten als Schmiermittel für die eigene Institution und für das eigene Betriebsgetriebe, entziehen sich aber gemäß ihrer Natur jeder Kontrolle, sind nicht zu steuern, geschweige denn zu disziplinieren. Vielfach verarbeiten Menschen mit ihrer Hilfe intrapsychisch wie interpersonell Verluste und Versagen, schaffen mit ihrer Hilfe im besten Fall eine „Kultur der Niederlage“. Schievelbusch (2003) hatte damit das Vermögen von Gemeinwesen bezeichnet, aus Verlusten und Niederlagen einen Gewinn zu ziehen, indem sich der Verlierer das Gute des Siegers zu eigen macht. Nimmt man Niederlagen mit Humor, kommt diesem auch ein Anteil bei der Bewältigung des Ungenügens, des Scheiterns, der menschlichen Schwächen zu.

In einer Studie über die sozialen Funktionen von Humor unter den Angestellten einer psychiatrischen Klinik (Coser, 1996) ergab sich, dass von den 90 Witzen, welche die Mitarbeiter des Hauses gemacht hatten, 53 von statushohen Psychiatern stammten, 33 von den Assistenten und vier von den nichtmedizinischen Mitarbeiterinnen. Wenn das Witzereißer auch ein Instrument der Aggressionsabfuhr darstellt, sollte man daraus jedoch nicht folgern, dass die Angestellten auf den unteren Rängen weniger aggressiv seien. Sie würden ihre Spannungen nur weniger in den offiziellen Versammlungen ausagieren, sondern in informellen Situationen. Ein anderes Ergebnis der Studie bezog sich auf den Geschlechtsunterschied: Obwohl die Frauen in der Überzahl waren, machten die Männer wesentlich mehr Witze als sie, nämlich 99 von insgesamt 103. Dazu kam allerdings, dass die Frauen auch die niedrigsten Positionen in der Gruppe innehatten. Hieraus lässt sich schließen, wie Mannsein und Macht sowie die Witzbildung – meist einer bestimmten Sorte – und Statushöhe eine enge Bindung eingehen. Findet dies auf Kosten von Machtlosen statt, werden Statusstrukturen zementiert. Statusniedrige dürfen natürlich auch Witze machen – wenn sie gegen sie selbst gerichtet sind oder gegen die

noch Schwächeren. Wenn Mitarbeiterinnen sich gegenüber der Teamleitung als „Sündenziegen“ bezeichnen, so äußern sie zwar Kritik, der aber der Wind aufgrund der ironischen Verwendung einer ungewöhnlichen Wortschöpfung aus den Segeln genommen wird.

Scherze und humorvolle oder witzige Bemerkungen können auch Vertraulichkeiten darstellen, die sich übergeordnete Mitarbeiter leisten können, während dies den Untergeordneten nicht gestattet ist. Schon Goffman (1959) hat darauf hingewiesen, dass auch das informelle Verhalten von statusdifferenten Rolleninhabern nicht auf Gegenseitigkeit beruht. So kann an einem Montagmorgen ein Leiter auf dem Gang seiner Abteilung einen Scherz über das verschlafene Aussehen eines Angestellten machen, während dies umgekehrt in der Regel kaum denkbar wäre.

In der Teamsupervision einer psychiatrischen Einrichtung stellt Herr A., ein Psychologe, einen Fall vor, mit dem er große Schwierigkeiten hat. Er sieht den Patienten einmal pro Woche eine Stunde. Es handelt sich um einen 27-jährigen Patienten, der immer alles auf sich bezieht, hinter jeder Ecke einen gegen ihn gerichteten Angriff wittert und ihm selbst gegenüber das größte Misstrauen hegt. So führe, berichtet Herr A., schon eine nachdenkliche Miene bei der Begrüßung zu einem Verdacht des Patienten, er sei wohl heute nicht willkommen. Besonders ärgerlich und für ihn entmutigend seien die Rückfälle. Nach einer „einigermaßen guten“ Stunde breche bei ihm sofort wieder der ganze Argwohn, die ganze Paranoia aus. Der Supervisand schimpft noch eine Zeit über den Patienten und es kommen kritische Bemerkungen aus der Gruppe über seine Strenge gegenüber dem Patienten. Plötzlich fällt Herr A. folgender Witz ein: „Ein Mann glaubt, er sei ein Samenkorn und alle Hühner könnten ihn fressen. Er geht deshalb zum Psychotherapeuten. Er wird schließlich geheilt. Der Therapeut sagt: 'Wir können jetzt einen Test machen und auf den Hühnerhof gehen, denn Sie wissen ja jetzt, dass Sie kein Samenkorn sind.' Der Mann antwortet: 'Aber ich weiß doch nicht, ob die das wissen!'“

In dem darauf folgenden (befreienden) Lachen kann sich nun die aufgebaute Spannung entladen. In dem Witz kann der Supervisand noch einmal seinem Ärger Luft machen, indem er seinem Patienten eine einigermaßen hartnäckige Therapie-resistenz unterschiebt, andererseits kann er ihn jetzt auch mit Humor nehmen und die Fallbesprechung entspannter fortsetzen. Mit Hilfe des Witzes hat sich der Supervisand aus einer komplementären Gegenübertragung herausgearbeitet. Darunter ist zu verstehen, dass sich Supervisoren unbewusst mit den Einstellungen, Impulsen und Absichten aktueller oder früherer Bezugspersonen ihrer Supervisanden identifizieren, im Unterschied zur konkordanten Identifikation, bei der sie sich mit entsprechenden psychischen Aspekten und Seiten ihrer Supervisanden identifizieren (Racker, 1982). Man kann im geschilderten Fall vermuten, dass sich der Supervisor auch aufgrund eigener Dispositionen mit ablehnenden Haltungen früherer Beziehungspartner des Patienten identifiziert hat, die dessen Verhalten ausschließ-

lich als Ärgernis betrachteten. Als er über ihn noch einen Witz reißt, wiederholt er diese negative Reaktion zwar noch einmal, kann sich aber durch die Affektentladung aus ihr befreien.

Aus dieser Perspektive heraus lassen sich Witz und Humor in der Supervision nicht einstudieren, aber ermöglichen und freilegen.

## Literatur

- Coser, R. (1996): Lachen in der Fakultät. In: Das Gelächter der Geschlechter, hg. von Kotthoff, H. Konstanz.
- Dievenich, F. (2001): Kommunikationsausbrüche. Konstanz.
- Freud, S. (1905): Der Witz und seine Beziehung zum Unbewussten. Frankfurt am Main.
- Geier, M. (2006): Worüber kluge Menschen lachen. Hamburg.
- Goffman, E. (1977): Rahmen-Analyse. Frankfurt am Main.
- Hirsch, E. (2002): Der Witzableiter. München.
- Krägenow, T. (2007): Nicht ohne die Patienten. In: Financial Times vom 15.3.2007.
- Marquardt, O. (1976): Exile der Heiterkeit. In: Das Komische, hg. von Preisendanz, W. München.
- Moody, R. (1979): Lachen und Leiden. Hamburg.
- Racker, H. (1982): Übertragung und Gegenübertragung. München.
- Richartz, W. (1976): Büroroman. Zürich.
- Rieger, J. (1999): Der Spaßfaktor. Offenbach.
- Röhrich, L. (1980): Der Witz. München.
- Schaff, P. (2006): Den Unterschied macht der Mensch. In: Frankfurter Rundschau vom 23.12.2006.
- Schievelbusch, W. (2003): Die Kultur der Niederlage. Frankfurt am Main.

Anschrift des Verfassers: Jörg Gogoll, Liebigstr. 46, 35037 Marburg.

*Katharina Gröning*

## **Supervision zwischen traditionellen Institutionen und modernen Zeiten<sup>1</sup>**

Zusammenfassung: Der Beitrag würdigt das Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger, indem das praxeologische Supervisionskonzept der beiden Gründer von Forum Supervision anhand einiger zentraler Begriffe wie Mündigkeit, Gruppe, Verstehen rekonstruiert wird.

Insofern zwischen dem Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger und ihrem Wirken für die Supervision im Allgemeinen und die Zeitschrift Forum Supervision im Besonderen eine thematische Schnittstelle definiert werden müsste, würde ich sie Mündigkeit nennen. Mündigkeit steht im Zentrum des Supervisionsverständnisses des Fortbildungsinstituts für Supervision (FIS) und auch der Diskurs, für den die Zeitschrift Forum Supervision steht, kann als einer bezeichnet werden, in dessen Mittelpunkt ein Verständnis von Supervision als Hilfe zur Mündigkeit steht. Ich möchte zunächst das praxeologische Konzept des FIS an einigen Stellen theoretisch reformulieren und tue dies in Erinnerung an eine Tagung an der Universität Göttingen vor zwei Jahren, die den Titel trug „Quo Vadis Supervision?“ Hier habe ich die signifikante Erfahrung gemacht, dass das Konzept Supervision nicht nur von konkurrierenden Beratungsformen ernsthaft herausgefordert wird, sondern dass auch die psychologische Orientierung vieler Supervisoren im Feld eine politisch entkernte Praxis begründet hat, die zusammen mit der Tatsache, dass wir alle älter werden, in ein gewisses Risiko einmündet, dass nämlich Supervision zum Projekt einer Generation herabsteigen könnte und dass eine neue Generation von Beratern und Supervisoren das Anliegen der Supervision nicht mehr versteht. Noch deutlicher: Die gewisse Weltarmut, die strukturell in der Supervisionsszene immer wieder zu beobachten ist, könnte sich zu einer ernsthaften theoretischen Schwäche der Supervision entwickeln. Auf die praktischen Folgen wird man dann nicht lange warten müssen.

Zum Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger gehört es ganz sicherlich, gegen diese, dem psychologischen Blick anhaftende Weltarmut, immer wieder gekämpft zu haben. Auch die Gründung von Forum Supervision ordne ich hier ein. Dabei weiß ich, dass Beratung und Psychologie eine Zeit kannten, die von großem gesellschaftlichen Engagement geprägt war und die beide Personen, die Kinder dieser Zeit waren, geprägt hat. Ich spreche von den goldenen Zeiten der Gruppendynamik und ihrem reflexiv-emanzipatorischen Projekt. Heute sehen

<sup>1</sup> Laudatio für Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger, den Gründern der Zeitschrift Forum Supervision, auf der „Übergänge“-Tagung am 5.2.2005 in Bielefeld.

wir uns einer Zeit gegenüber, in der Supervision zum Instrument der Personalentwicklung geworden ist und die große gesellschaftliche Erzählung nicht mehr in der Politik oder Philosophie, sondern in der Betriebswirtschaft stattfindet. Die Standortbestimmung einer durch die Betriebswirtschaft herausgeforderten Supervision kann nur zunächst eine theoretische sein und so plädiere ich, auch angesichts der Anstrengungen um die Professionalisierung der Supervision, die Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger unternommen haben, für eine Besinnung aufs Theoretische. Will man das Konzept, an dem die beiden Personen, die wir heute ehren, lange gearbeitet haben, theoretisch skizzieren, so bieten sich Michel Foucault, George Herbert Mead, Kurt Lewin, Lawrence Kohlberg an, um nur einige zu nennen.

### **Kommunikation und Mündigkeit**

Wie in jeder Beratungsform beginnt auch in der Supervision Mündigkeit mit der Selbstaufklärung. Gerhard Leuschner hat dies als ethische Verpflichtung des Supervisors immer wieder klar gemacht. Supervisoren kümmern sich zuerst um die Selbstaufklärung und die Aufklärung der Beziehungen. Supervision bleibt hier aber nicht stehen. Müsste man die konzeptionellen Säulen der FIS-Ausbildung theoretisch beschreiben, würde man sicher bezüglich der Selbstaufklärung zunächst an Foucaults Hermeneutik des Subjektes denken. Das Ich braucht einen Anderen, der ihm die Wahrheit sagt. Für Foucault war dieser Andere der Philosoph. Foucaults wissenschaftliches Bestreben, so etwas wie eine alltägliche Freiheit in einer Gesellschaft zu entwerfen, die vor allem auf Macht beruht, hat ihn zur Rezeption vor allem antiker Philosophen und zur Entdeckung der Selbstsorge geführt, in der er die Wurzeln der Freiheit verortet hat. Epimeleia – die Selbstsorge umfasst nach Foucault all jene Bereiche der praktischen alltäglichen Lebensführung, die im Dienste einer Selbstregierung des Menschen stehen. Diese Fähigkeit zur Selbstregierung umfasst neben der Verantwortung für die eigene Person also Gesundheitsvorsorge, Diätetik, Hygiene, die Sorge für den Besitz und die sozialen Beziehungen, die Sorge um das Gemeinwesen insbesondere auch die Sorge um die inneren Zustände, die Gedanken, Gefühle und das Seelische.

Für die Selbstregierung benötigt der Mensch immer wieder jemanden, der ihm die Wahrheit sagt, denn Selbsterkenntnis und Selbstreflexion begründen Freiheit und Selbstregierung. Foucault entwirft für die Selbstsorge eine Mündigkeit fördernde Form der Kommunikation, die man als praktisch-philosophischen Diskurs bezeichnen kann und deren Reflexivität im Gegensatz steht zur Beschämung, Überlegenheit, Kontrolle und Lenkung, die so manche Psychotechniken propagieren. Allerdings reicht die reflexiv-philosophische Praxis, wie sie Foucault zunächst entwirft, nicht aus. In Weiterführung des Ansatzes zur Freiheit und Selbstsorge wenden sich Becker u. a. (1984), die sich mit dem Lebenswerk von Foucault

auseinander setzen und es weiterführen wollen, in Anlehnung an die Oikeiosis Lehre des Philosophen Xenon den expressiven Dimensionen des persönlichen Wachstums zu und heben hier vor allem Qualitäten hervor, die Winnicott, Honneth, auch Rogers für seelisches Wachstum formuliert haben: die Rede ist von Zuwendung, affektiver Zustimmung, Ermutigung und Wertschätzung, all jenen Qualitäten in der Beratung, die als emotionale Voraussetzungen der Selbstreflexion gelten können.

Wenn also der Andere in den theoretischen Arbeiten Foucaults über die Selbstregierung und die Selbstsorge der Philosoph ist, der dem Subjekt die Wahrheit sagt (seine Wahrnehmung erweitert – so Leuschner und Wittenberger) und wenn die Psychotherapeuten des 20. Jahrhunderts beschrieben haben, welche emotionalen Voraussetzungen erforderlich sind, damit die Wahrheit bzw. Außensicht auch vom Subjekt anerkannt und angeeignet werden kann, so gilt für das Beraten noch einmal, dass es sich nicht um die Anwendung jener Techniken handelt, die Foucault als die Pastormacht beschrieben hat. In „Was ist Kritik“ nennt er drei Merkmale dieser Machttechnik, deren Kern aus der Auffassung besteht, dass der Mensch zur Erlangung seines Heils der lebenslangen Führung bedürfe, die von spezialisierten Agenten ausgeübt wird. Diese Agenten – bei Foucault die Pastoren – entwickeln zu den von ihnen geführten Menschen ein Verhältnis von Hirte und Herde. Ihre soziale Position speist sich aus der Erfahrung, dass die Geführten, die Führung nur akzeptieren, wenn sie als unmittelbar, als physisch präsent erlebt wird.

Drei Techniken der Macht hat Foucault genannt, um diese Führung auszuüben: die Pflicht zur Wahrheit oder die Wahrheit als Dogma, d.h. dem Geführten wird abverlangt, dass er die Wahrheit sagt, auch wenn er sich dabei selbst belastet. Die zweite Technik besteht aus der Nähe. Der Hirte so heißt es, kennt die Herde. Foucault benennt in diesem Zusammenhang die Aktenführung, das Anfertigen von Dossiers. Die dritte Dimension schließlich ist die Technik der Gesprächsführung, eine Mischung aus polizeilicher Verhörtechnik und helfendem Gespräch. Foucault hat eindrücklich beschrieben, wie aus der Anwendung dieser Techniken die Seelen- und Gewissensführung entstanden ist.

Das Erstaunliche im Lebenswerk von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger liegt ohne Zweifel in der Konzipierung eines Verständnisses von Supervision, welches mit dieser auch in der Bundesrepublik Deutschland etablierten Form der Supervision als Gewissensführung bricht und diese als unabhängige nichttherapeutische und berufsbezogene Beratung institutionalisiert. Es ging auch darum, alle jene Sozialarbeiter, Lehrer, Theologen und Psychologen zu qualifizieren, die sich in ihren Institutionen schon ein Verständnis von Beraten angeeignet hatten, welches eben auch in der Anwendung dieser von Foucault beschriebenen Techniken bestand. In der Praxis der Supervision war dies die Verknüpfung von Leitung und Beratung, interne Supervision, die zum Kampfplatz auch um die Professionalisierung geworden ist. Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger haben immer

darauf insistiert, dass Supervision im Kontext von überprüfbaren Kontrakten stattzufinden hat und die Beziehung überprüfbar sein muss.

## Die Dimension der Gruppe

Im Gegensatz zu einem therapeutischen Verständnis von Beratung, so die Erkenntnis Leuschners und Wittenbergers für die Supervision, ist das Ich nicht nur verstrickt in jene Dimensionen, die außerhalb des Bewusstseins sein Handeln bestimmen, es ist immer auch gleichzeitig Adressat der Macht – um mit Foucault zu sprechen, und hierin liegt die Bedeutung für den Fokus der Gruppenaufklärung. Es gilt, jene Mechanismen des sozialen Raumes zu verstehen, in denen sich das soziale Leben symbolisch reproduziert. Gleichzeitig ist die Gruppe der potenzielle Raum für moralisches Lernen, der Raum, in welchem geübt werden kann, sich die Wahrheit zu sagen und sich die Wahrheit sagen zu lassen, unabhängig von der mitgebrachten sozialen Position. Theoretisch lässt sich diese Säule des Supervisionsverständnisses des FIS in den Kontext stellen zu George Herbert Mead, Kurt Lewin, Lawrence Kohlberg, um nur einige zu nennen, und ist untrennbar verknüpft mit der Idee praktischer Demokratisierung.

So war Lewins Interesse bezüglich des gruppenspezifischen Labors zutiefst politischer Natur. Er wollte nach dem 2. Weltkrieg dazu beitragen, dass die Grundlagen für eine demokratische Erziehung gelegt würden. Er sah die dominanten Einflussmöglichkeiten auf die Gruppenatmosphäre über demokratisch ausgebildete Gruppenleiter gegeben und untersuchte und beschrieb in seiner Arbeit die sozialen Folgen von autokratischem, demokratischem und einem dritten Führungsstil in der Gruppe, den er „laissez-faire“ nannte (vgl. Grawe/Gröning 2004).

In eine ähnliche Richtung verweist auch der Ansatz des Moraltheoretikers Lawrence Kohlberg und seine Praxis der Just Community. Die Gruppe ist im Konzept der Just Community jener Verhandlungsraum, an dessen Ende Gerechtigkeit stehen könnte. In der Idee der Just Community – der Gruppe als Verhandlungsraum, um die Bezeichnung des FIS zu benutzen, fusionieren moralische und politische Dimensionen des Lernens. Ziel ist die Entwicklung eines autonomen moralischen Urteils, die Fähigkeit der politischen Analyse von Mechanismen der Macht und die Kompetenz zur Aushandlung. Es sind also nicht vorwiegend charismatische Eigenschaften, herausragende Tugenden, eine therapeutische Vorbildung oder ein wissenschaftliches Studium, die jemanden zu einem Supervisor machen oder zu einem gerechten Urteil und seiner Kommunikation auch unter Gruppendruck führen, sondern die mikropolitische Erfahrung in Gruppen. In Gruppen laufen ständig politisch-moralische Prozesse ab, die es zu reflektieren gilt.

Soweit das Supervisionskonzept des FIS. Betrachtet man es aus der Perspektive eines berufsbezogenen Beratungsansatzes, so handelt es sich um ein auf Persön-

lichkeits- und Gruppentheorien fußendes, wissenschaftlich und ethisch begründetes und begründbares Konzept, in dessen Mittelpunkt die Idee einer alltäglichen Demokratie steht, die auch das Arbeitsleben einschließt. Mit dem Fokus auf Mündigkeit, Selbstsorge, Rechtllichkeit und andere Dimensionen menschlicher Existenz orientiert sich das Supervisionskonzept des FIS logischerweise am Modell der Polis. Ich möchte diesem Modell der Polis für die moderne Supervision eine wichtige Bedeutung beimessen –, und zwar im Sinne einer qualitätstheoretischen Begründung der Supervision. Zum Problemkreis von Supervision in modernen Zeiten möchte ich weitere Herausforderungen nennen:

1. die Herausforderung durch eine ungeheure Vielfalt von Formen und Konzepten der berufsbezogenen Beratungen und damit die Gefahr einer Trivialisierung der Supervision,
2. die Neigung zu immer komplexeren Ansätzen und Modellen bezogen auf Beratung in Organisationen und die Auflösung des ethischen Anspruchs des Verstehens in Supervisionsprozessen,
3. die den psychologischen Beratungen innewohnende Tendenz zur Weltarmut.

### **Gefahr der Trivialisierung**

Mediation, OE, Coaching, Organisationsberatung, Training, Teamentwicklung, NLP, TQM – um nur einige zu nennen – behaupten sich heute selbstverständlich neben der Supervision. Die meisten von diesen Beratungsformen gelten als moderner und nicht zuletzt dem Zeitgeist angepasster. Mit Beginn der Professionalisierung der Supervision hat im Feld zeitgleich die Gegenbewegung eingesetzt. Adrian Gaertner hat hierzu in seiner Habilitation ausführlich Stellung genommen. Er nennt die Kultur des Psychobooms die Ursache für eine konzeptionelle Entpolitisierung der Supervision. Im Gegensatz zur politisch geprägten Generation der 68er wird der Psychoboom der 1970er-Jahre als Rückzug von der Politik in die Psychologie, in die Innerlichkeit bewertet. Suche nach Spiritualität, mehr Kulturkritik als Gesellschaftskritik prägen den Zeitgeist der 1970er-Jahre. Zusammen mit der Ausbreitung der Einsichten der humanistischen Psychologie beginnt ein Projekt der psychologisch-spirituellen Neuausrichtung der Intellektuellen. Gaertner skizziert die Konsequenzen dieser Entwicklung der 1970er-Generation in eine Kultur des Psychologischen deutlich. Eine Generation, die seiner Ansicht nach die Botschaft der politischen Aufklärung und der Psychoanalyse weder ausgehalten hat, noch transformieren konnte. Die Angst vor dem Negativen der Mündigkeit, die relative gesellschaftliche Isolation, die Askese als Anforderung an die Intellektuellen war offensichtlich zu wenig attraktiv. Statt dessen trat die 1970er-Generation eine Flucht in eine kindliche Haltung an, die sich in der Psycho-Kultur ihren symbolischen Ausdruck verschaffte: „All you need is love“.

Ich möchte der Analyse Gaertners noch zwei weitere Punkte hinzufügen: zum einen die von Thomas Olk formulierte These des kollektiven Aufstiegsprojektes über die Professionalisierung der Sozialarbeit und die von Allert formulierte These des Zwangs zur Selbstcharismatisierung und Selbststilisierung beruflicher Arbeit in einer narzisstischen individualisierten Arbeitskultur. Was für den Coiffeur und das „Duett von Milchlämmern an Frühlingssalat in Rosmaringelee“ gilt, gilt nach Allert auch für die Supervision. Der individualisierte Arbeitsmarkt verlangt nach Mystifizierung und wer nach oben will, der muss sich von anderen unterscheiden oder zumindest glaubhaft machen, dass er von anderen unterscheidbar ist. Der Supervisor verwandelt seine Kunst und sich selbst mittels Selbstcharismatisierung und Selbststilisierung zum Produkt. Doch Achtung: Es droht Lächerlichkeit, denn ihm gegenüber sitzen Manager, die darauf trainiert sind, das Charisma zu durchschauen und in den Stilen genau jene Schutzschilder zu erkennen, die die Nacktheit derer, die sich verkaufen müssen, nur dürftig zudecken.

Aber es geht mir hier nicht nur darum, das Spiel zu beschreiben, welches in der Supervisionsszene zzt. gespielt wird und welches wir meiner Ansicht nach dringend erkennen müssen, um uns und die Supervision zu schützen. Je mehr Supervision in einer Zeit dieser Selbststilisierungsspiele zum Produkt definiert wird, desto stärker verändert sie sich selbst; und diese Veränderung möchte ich Trivialisierungsgefahr nennen. Beratung selbst ist zum Event geworden. Ich möchte die Beratungsformen, die sich gegenwärtig kräftig neben der Supervision platzieren und die ich zu Beginn aufgezählt habe, als suggestive Beratungsformen bezeichnen. Sie setzen theoretisch zumeist am wissenschaftlichen Konstruktivismus an, gehen davon aus, dass die Welt, die Organisation, das Team täglich neu erfunden werden müssen und bieten eine Menge neuer Begriffe, mit denen die soziale Wirklichkeit neu definiert wird. Die suggestiven Beratungsformen verzichten nicht nur auf die Gesellschaftsanalyse, die Reflexion von Macht, die Selbstaufklärung, um nur jene konzeptionellen Bezugspunkte zu nennen, die mit dem Mündigkeitsbegriff verbunden sind. Die suggestiven Beratungsformen, TQM, NLP und eine Reihe von systemischen Ansätzen, entledigen sich eigentlich einer ethischen Grundtugend jedweden Beraters – dem Verstehen und der Einfühlung.

### **Beraten und Verstehen**

Dass man auf das Verstehen und die Einfühlung verzichten kann, ist eine These, die pointiert und deutlich vom Pionier der wissenschaftlichen Kommunikationstheorie Paul Watzlawick vertreten wurde, der sich über jeden Versuch des Verstehens im Rahmen der Psychotherapie nur lustig gemacht und darauf bestanden hat, die Seele sei eine Art Black Box. Nur das beobachtbare Verhalten könne Gegenstand der Intervention, in diesem Fall in der Therapie, sein. Watzlawicks Paradig-

ma der pragmatischen Kommunikationstheorie stellt heute immer noch den wissenschaftstheoretischen Kern systemischer Beratung dar. Allerdings wird dies nicht mehr als wissenschaftlicher Ansatz diskutiert, sondern ist längst in die Kultur des Systemischen geflossen. Wie die Gurus stellen sich die Berater und Therapeuten dann vor die staunende Gemeinde und verkünden erstens das systemische Konzept als ein Allheilmittel, zweitens, dass man auf die Mühe von Verstehen und Einfühlung verzichten könne und die Beratung leicht und einfach sei. Denn man müsse sich weder mit dem Klienten identifizieren, noch ihn verstehen, die ganzen geisteswissenschaftlich-hermeneutischen Tugenden seien verzichtbar. Nur das beobachtbare Verhalten zähle.

Im Mittelpunkt des Systemischen steht ein Konzept von Beratung ohne Verstehen. Mit den Mitteln wissenschaftlicher Beobachtung soll die verhaltensmäßige Wirkung der Kommunikation untersucht werden, wobei im Sinne eines naturwissenschaftlichen Anspruchs die Kommunikation in eine Art mathematische Grundregel transferiert wird. Die von Watzlawick zugrunde gelegte wissenschaftliche Beobachtungsmethode, in deren Mittelpunkt Beobachtung und Redundanz stehen, sagt, wie wir alle wissen, aus, dass immer wiederkehrende Konstellationen in der Kommunikation es dem Beobachter möglich machen, die Kommunikation als System zu erschließen, weil auf bestimmte Kommunikationen immer bestimmte Rückkopplungen erfolgten. Innerpsychische Prozesse, die eigentlich durch Einfühlung oder Erzählung erschlossen werden, gelten demgegenüber als formal unentscheidbar und werden deshalb aus der Analyse ausgeklammert.

In einer Reflexion der Systemischen Therapien spricht Manfred Clemenz (1986) von einem szientistischen Selbstmissverständnis. Auf der Ebene eines strikten beobachtungswissenschaftlichen Erkenntnisideals lassen sich die Hypothesen der systemischen Therapie und Beratung weder formulieren noch praktisch anwenden. Clemenz zeigt auf, dass die Axiome der pragmatischen Kommunikationstheorie oder die therapeutischen Hypothesen über Indexpatienten und Symptomträger nicht im Rahmen eines naturwissenschaftlichen Beobachtungsrahmens, sondern nur im Rahmen eines verstehend-hermeneutischen Zugangs sinnvoll formuliert und angewendet werden können. Clemenz weist Watzlawick einen widersprüchlichen Umgang mit Begriffen wie Bedeutung und eine einseitige Auflösung des Begriffes der Beobachtung nach. Aus der Beobachtung einer therapeutischen Sitzung zu schließen, man habe objektive Fakten beobachtet, sei ein erkenntnistheoretischer Kurzschluss. Aus diesem Kurzschluss entsteht der nächste, wenn z.B. Beobachtungen im Hier und Jetzt gleichzeitig die Lebensgeschichte ausschließen wollten. Andersherum formuliere die Systemische Beratung auf der Ebene ihrer Metapsychologie eine Reihe von Schlüsselbegriffen wie Homöostase, Balance etc., die nur dann sinnvoll sind, wenn man die Geschichte des Klienten oder von mir aus auch des Systems mit einbezieht. Clemenz empfiehlt in seinem Forschungsband die Übersetzung der Systemtheorie in eine Interaktionstheorie auf

der Basis von Sinnverstehen, das heißt mit einem verstehenden, sinnerschließenden Zugang. Mit der von Clemenz vorgetragenen wissenschaftlichen Kritik an den Systemischen Ansätzen ist indessen noch nicht das gemeint, was sich als Habitus aus dieser Aneinanderreihung von beraterischen Missverständnissen und Kurzschlüssen ergibt, der teilweise anzutreffende ausgesprochene Zynismus, den systemische Berater an den Tag legen, und der durch die pragmatische Kommunikationstheorie gerechtfertigt wird.

### Zum Verhältnis von Entrechtung und Beschämung

Ich möchte die These aufstellen, dass im Bereich des Arbeitslebens wieder verstärkt zu vordemokratischen Mitteln der Konfliktlösung gegriffen wird, in dem Sinne, dass die für moderne Rechtsstaaten wichtige Trennung zwischen Wert und Würde derzeit in Gefahr ist, wieder aufgelöst zu werden. Menschen werden zunehmend nur noch über den Wert ihrer Arbeitskraft wahrgenommen, was nach sich zieht, dass die Unterscheidung zwischen Wert und Würde nicht mehr stattfindet. Institutionen werden insofern wieder vordemokratisch, als dass die Abhängigkeitsgefühle, die die Mitarbeiter gegenwärtig haben, und die Machttechniken wie auch der Machtzuwachs bei Leitungen und im Management eine Kultur wiederbegründen, die man in modernen Zeiten eher nicht vermutet.

Ich möchte dies an einem Beispiel klar machen, das ich Bernadette Grawe verdanke, das in meiner eigenen Praxis aber so häufig vorkommt, dass ich Ähnliches in allen Varianten erzählen könnte. Ich nehme das fremde Beispiel, weil es eben nicht mein Beispiel ist:

Eine etwa 50-jährige Sozialarbeiterin arbeitet seit 20 Jahren in einer Erziehungsberatungsstelle in kirchlicher Trägerschaft. Sie hat eine ungekündigte Stelle und hat sich für ihren speziellen Beratungsbereich durch verschiedene Zusatzausbildungen qualifiziert. Nun ist sie sehr aufgeregt. Es sollen Stellen in ihrer Beratungsstelle gestrichen werden. Da sie zu den dienstältesten Mitarbeiterinnen gehört, befürchtet sie, entlassen zu werden. Es ist aber noch nicht zu Kündigungen gekommen, alles bewegt sich auf der Ebene der ungesicherten Gerüchte. Dabei berichtet sie von folgenden Erfahrungen:

Vor einigen Wochen hatte sie ein erstes Mitarbeitergespräch mit ihrem Abteilungsleiter, der für den Bereich der Erziehungsberatung zuständig ist. Bisher war er mit ihrer Arbeit immer zufrieden, jedenfalls hat er nie etwas Gegenteiliges geäußert. In diesem Gespräch wirft er ihr nun vor, sich zuviel Zeit für die Beratungsgespräche zu nehmen, sie müsse eine größere Anzahl von Beratungen leisten. Er sei mit ihrer Arbeit nicht sehr zufrieden und lege ihr nahe, sich doch eine andere Stelle zu suchen. Sie ist der Arbeit in dieser Einrichtung aber sehr verbunden und erschrickt darüber, dass ihre Arbeit plötzlich nicht mehr geschätzt wird.

Ohne sie weiter über den Fortgang zu informieren, lädt er sie nicht mehr zu den Dienstgesprächen ein. Über Umwege erfährt sie, dass einige Mitarbeiterinnen von diesem Abteilungsleiter gefragt wurden, ob sie Kürzungen ihrer Arbeitszeit hinnehmen würden, um den drohenden Stellenabbau aufzufangen. Diese hatten das Ansinnen abgelehnt. Bislang hat sie noch keine Kündigung erhalten, der Abteilungsleiter spricht sie aber auch nicht an. Im Gespräch mit dem Berater gibt sie an, sich wie gelähmt zu fühlen und gar nicht mehr zu wissen, wie sie mit dem allem umgehen soll.

Wir haben es hier mit einer typischen Mobbing-Geschichte zu tun, in deren Mittelpunkt eine entwertende Interaktion und ein Ausschluss aus dem sozialen Team steht. Das potenziell Traumatische am Verhalten des Leiters für die Mitarbeiterin zeigt sich in deren psychischer Reaktion. Sie fühlt sich wie gelähmt. Der Hintergrund der negativen Bewertung ihrer Arbeit wird nur am Rande angesprochen, denn es zeigt sich, dass auch andere Mitarbeiterinnen angesprochen worden sind und über Arbeitszeitkürzungen ohne Lohnausgleich verhandelt wird, ein Hinweis darauf, dass ganz offensichtlich Subventionen der Beratungsstelle weggefallen sind. Mit der Entwertung der Arbeit wird der strukturelle Konflikt unbewusst und individualisiert. Die Entwertung ist also kein Zufall, sondern sie steht an einer strategischen Stelle im Management der Krise der Einrichtung. Indem Einzelgespräche in dieser beschämenden Weise geführt werden und die Beschämung zur Individualisierung von Konflikten eingesetzt wird, wird die entscheidende Frage, wer denn Schuld hat an der gegenwärtigen engen Situation, nicht gestellt. Denn ganz offensichtlich ist die Beraterin nicht schuld an der Finanzkrise ihrer Einrichtung. Ganz sicher trägt auch nicht der Leiter die Schuld an sinkenden Kirchensteuereinnahmen und Streichung von staatlichen Geldern. Trotzdem scheint die beschämende Diskussion eine wichtige politische Funktion zu erfüllen. Sie entzieht nämlich all jenem Protest, der dem Gerechtigkeitsgefühl entstammt, den Boden. Die Umwandlung von Schuld in Scham ist hier ein bedeutender sozialer Mechanismus. Ich möchte darauf hinweisen, dass der Soziologe Sighard Neckel (1994) die Bedeutung der Scham in modernen, individualisierten Gesellschaften in seiner Schamsoziologie besonders herausgehoben hat. Beschämung diene der Individualisierung von Konflikten, umgekehrt fände sich in individualisierten Leistungsgesellschaften eine besondere narzisstische Verletzlichkeit, nicht zuletzt bedingt durch den Rückgang kollektiver Konfliktlösung. Gekoppelt mit der Fusionierung von Wert und Würde, das heißt Anbindung der gesellschaftlichen Achtung und des Respekts an die soziale Position, werden hier Machtkulturen institutionalisiert, die der politischen und sozialen Aufklärung bedürfen. Entrechtungen beginnen mit Beschämungen.

Ich komme jetzt zu meinem letzten Punkt und damit zur Auseinandersetzung mit dem Coaching. In einem programmatischen Übersichtsartikel von 2004 unterscheidet Astrid Schreyögg (2004) in Bezug auf das Coaching zwischen Personen-

entwicklung und Personalentwicklung als bedeutende Kategorien. Das Coaching ordnet sie der Personalentwicklung zu und versteht Personal dabei als Produktionsmittel vergleichbar mit den Maschinen eines Unternehmens. Allerdings seien Menschen ein sperriges Produktionsmittel mit Eigensinn und Eigenwert. Dagegen wird Personenentwicklung in den Kontext der Psychotherapie gestellt. Sodann entwickelt die Verfasserin den Zwang zur sozialen Formung der Arbeitskraft aus der Dynamik der Entwicklung von Unternehmen. Schreyöggs Aufmerksamkeit gilt dem Coaching, welches sie als Ausdruck von Changeprozessen in Unternehmen beschreibt. Diese wiederum entwickelt Schreyögg aus der Logik des Fortschritts von der patriarchalischen Struktur zur bürokratischen Struktur zum Changing als Dauerzustand: Re-Engineering, Flexibilisierung, Dezentralisierung, New Public Management, neue Formen der Personalarbeit in der öffentlichen Verwaltung, Qualitätsmanagement werden aufgezählt. Das Coaching der Führungskräfte sieht die Verfasserin denn auch vor allem bei Changeprozessen als notwendig an, um mit dem Veränderungswiderstand der Organisationsmitglieder umzugehen. Bei der Personenentwicklung der Führungskräfte, also Supervision und Beratung, werden Selbstrepräsentation und Selbstmarketing, Work-Life-Balance, Krisen, ethische Fragestellungen sowie biografisch relevante Themen aufgezählt.

Alles in allem ist Coaching hier ein geschlossenes Konzept funktionaler Beratung im Dienste eines Unternehmens mit einer deutlichen Funktion der Integration von tendenziell desintegrierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sei es im Sinne der Sozialisation oder sei es im Sinne des Auffangens der Verlierer, mit denen man dann Sinngespräche führen kann. Insofern wäre das Coaching neben die Supervision zu stellen, die Schreyögg der Personenentwicklung zuordnet. Das sieht zunächst nach einem sinnvollen Kompromiss aus. Auch Adrian Gaertner (2004) definiert, allerdings mit deutlich kritischerem Unterton, im gleichen Band den Unterschied zwischen Supervision und Coaching auf diese Weise und spricht von einem paradigmatischen Unterschied. Coaching sei instrumentelle Beratung, Klienten würden nur hinsichtlich strategischer Perspektiven berücksichtigt, während Supervision selbstreflexiv ist. Ich möchte Gärtners Kritik an einem entscheidenden Punkt radikalieren, der, wie ich meine, in dem Aufsatz von Schreyögg sehr gut deutlich wird. Schreyögg spricht von Personen als Produktionsmittel mit Eigenwert und Eigensinn. Ganz selbstverständlich lässt sie die menschliche Würde weg und betreibt auf diese Weise etwas, was dem utilitaristischen Denken eigen ist: die institutionelle Umwandlung von Menschen in Sachen, eine wesentliche Voraussetzung für ein dinglich-sachliches Gewaltverhältnis. Wer Menschen lediglich wie Sachen einen Wert zuschreibt (vgl. Schreyögg 2004, S. 102), definiert das Arbeitsleben als moral- und damit auch rechtsfreien Raum, es gibt dann dort keine Sphäre der Gerechtigkeit mehr. Das, was Coaching im Kern ausmacht und von Frau Schreyögg locker unter dem Stichwort als Änderungswiderstand beschrieben wird, ist mehr als funktionale Beratung unter strategischen Gesichtspunkten. Coa-

ching, so wie es hier verstanden wird, ist der Abbau moralischer Skrupel bei Führungskräften oder die Hilfe dazu. Coaching ist insofern keine Beratung, sondern eine Machtform im Sinne der Theorie der Mikrophysik der Macht von Foucault. Es gilt das Prinzip des Gehorsams gegenüber dem Coach und dem, was er repräsentiert, die Beziehung zwischen Coach und dem Klienten ist taktlos, von direkter Einmischung geprägt, das Coaching macht vor dem Körper der Klienten nicht halt, insbesondere der Habitus der Klienten wird umgeformt. Coaching ist keine Beratung, sondern Machttechnik. Nun ist darauf nicht nur berufspolitisch zu antworten, es geht hier auch um Berufsethik in dem Sinne, wie es Brumlik (1993) formuliert hat: Tu dem dir Anvertrauten nichts Schlechtes, als Kern jeder Professionsethik. Wer in zu beratenden Menschen, ganz gleich in welchem Kontext, Produktionsmittel sieht, der hat die einfachsten Regeln der Beratung nicht verstanden, denn er tut dem ihm Anvertrauten Schlechtes.

### Literatur

- Brumlik, M. (1993): Advokatorische Ethik. Bielefeld.
- Clemenz, M. (1986): Soziale Codierung des Körpers. Zum Verhältnis von Psychoanalyse und Systemtheorie. Opladen.
- Foucault, M. (1986): Freiheit und Selbstsorge. In: Freiheit und Selbstsorge, hg. von Becker, H. Frankfurt am Main, S. 29–44.
- Foucault, M. (1984): Was ist Kritik. Berlin.
- Gaertner, A. (2004): Supervision in der Krise. Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden, S. 79–100.
- Grawe, B./Gröning, K. (2004): Studienbrief zur Gruppentheorie. Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik.
- Neckel, S. (1991): Status und Scham. Weinheim.
- Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G. Wiesbaden, S. 101–120.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstr. 10, 44791 Bochum.

## NEUE PROJEKTE

*Wolfgang Schmidbauer*

### **Der Lügenköder. Anmerkungen zur narzisstischen Rivalität in Politik und Profession**

Zusammenfassung: Der Beitrag beschäftigt sich mit dem Dilemma in der Behandlung (oder auch Beratung, Supervision, Coaching) bei narzisstischen Störungen – angeregt durch die aktuelle Debatte um die Begnadigung der RAF-Terroristen.

In Shakespeares Tragödie „Hamlet“ sagt der Haushofmeister Polonius, er denke, mit einem Lügenköder den Wahrheitskarpfen zu fangen. Dieser Satz begleitet die psychologische Forschung bis heute; sie gerät gar nicht selten in die von Polonius so zugespitzt formulierte Situation. Nehmen wir etwa die Milgram-Experimente, in denen der menschliche Gehorsam gegenüber einer Anordnung, Mitmenschen zu foltern, durch eine Lüge der Versuchsanordnung hergestellt wird: Der „Gehilfe des Wissenschaftlers“ ist in Wahrheit die Versuchsperson, das „Opfer“ in Wahrheit ein Schauspieler, der nach Absprache mit dem Versuchsleiter handelt, der Versuchsleiter untersucht etwas ganz anderes als das angekündigte Experiment – nicht die Bereitschaft von Menschen, aufgrund von Strafen besser zu lernen, sondern die Bereitschaft von Menschen, ihre Mitmenschen mit gefährlichen Stromstößen zu quälen, wenn dies von einer Autorität befohlen wird.

Sehr viel subtiler und längst nicht so klar strukturiert ist doch die Therapie narzisstischer Störungen vom Modell des Lügenköders mitbestimmt. Gekränkte Menschen, deren hochfliegende Träume von beruflichem Erfolg oder glücklicher Liebespartnerschaft sich nicht erfüllen, suchen therapeutische Hilfe. Indem er ihnen geduldig zuhört und sich so auf ihre Seite stellt, „verspricht“ in ihrem Erleben ein Therapeut, mit ihnen zusammen einen Weg zu finden, die grandiosen Erwartungen zu erreichen. Der Therapeut hingegen hofft, durch seine Zuwendung und das Angebot eines von Kränkungen geschützten Raumes das Streben nach Grandiosität der Realitätsprüfung zu unterwerfen. Der Patient hofft, dass der Therapeut ihm die Taube vom Dach fängt; der Therapeut hofft, dass er den Patienten bewegen kann, den Spatzen in der Hand höher zu schätzen als diese.

Freud hat gesagt, dass die wirklich gewichtigen Schwierigkeiten in der Psychoanalyse nicht durch Verdrängungen oder Widerstände, sondern angesichts der Handhabung von Übertragungen entstehen. Angesichts der narzisstischen Störungen lässt sich präzisieren: der Gegenübertragungen. Wie der Therapeut mit ihnen umgeht, das entscheidet über Erfolg oder Scheitern. Sobald der Patient entdeckt, dass der Therapeut nicht vollständig mit seiner Sicht der Dinge übereinstimmt,



dass er im Gegenteil danach strebt, ihn an eine entwertete, gering geschätzte Wirklichkeit zu „verraten“, wird er den Therapeuten und die Therapie entwerten. Die Psychotherapie ist untauglich, der Therapeut inkompetent, es gibt viel bessere Therapeuten und Therapieformen. Jetzt ist die Versuchung groß, im Gegenzug den Gekränkten zu entwerten, ihn als destruktiv, überansprüchlich und für eine (analytische) Psychotherapie ungeeignet hinzustellen. Soll er doch zu einem Wunderheiler gehen oder Medikamente schlucken!

In diesen Fällen hat sich der Lügenköder als untauglich erwiesen und das ganze Unternehmen gefährdet. Man könnte daraus den Schluss ziehen, dass ein Lügenköder nicht benutzt werden sollte. Das ist korrekt. Eine entsprechende Diskussion der Milgram-Experimente hat ebenso stattgefunden, wie die Forderung nach wissenschaftlicher Grundlegung in die Berufsordnung der Psychotherapeuten aufgenommen wurde. Aber in der Praxis geht es nur ganz selten um bewusst ausgelegte Lügenköder.

Die „Lüge“ ergibt sich sozusagen auf dem gemeinsamen Weg, sie ist ebenso unbewusst wie unvermeidlich. Erst wenn der gemeinsame Weg auf ein Hindernis stößt und es nicht weiterzugehen scheint, wird deutlich, dass einer der beiden Wanderer überzeugt ist, irreführt worden zu sein. Solche Vermischungen sind in der Therapie narzisstischer Störungen nicht die Ausnahme, sondern die Regel. Wer glaubt, er könne zu Beginn seiner psychotherapeutischen Behandlungen sicher sein, dass Patient und Therapeut ähnliche und ähnlich rationale Erwartungen an die gemeinsame Arbeit richten, wird erleben müssen, dass die schönsten Aufklärungen während der Vorgespräche aus dem Gedächtnis verschwinden und selbst banale Abmachungen (etwa über Ausfallhonorare) selbst dann nur widerwillig erinnert werden, wenn der Klient eine entsprechende schriftliche Vereinbarung gegengezeichnet hat.

So vorbereitet, soll es jetzt um ein Thema gehen, das mit dem Dilemma in der Behandlung (oder auch Beratung, Supervision, dem Coaching) bei narzisstischen Störungen zusammenhängt, allgemeine Aufmerksamkeit aber im Rahmen einer anderen Frage gefunden hat.

### **Gnade für Terroristen?**

Warum werden Menschen zu Terroristen? Gibt es Möglichkeiten, eine solche Entwicklung psychologisch zu verstehen, sie eventuell zu verhindern oder rückgängig zu machen? Diese Fragen sind sehr aktuell. Aber sie stellen sich auch in einem politisch umkämpften Feld. Polizei und Justiz halten psychologische Gesichtspunkte für umständlich und zeitraubend. Terroristen denken ähnlich; ihre Sprache ist die möglichst auffällige Tat, welche durch Hinterfragen ihrer Motive an sauberer Kontur verlöre.

Auge um Auge, Zahn um Zahn, Gnade um Gnade – an diese archaische Formel fühlte sich erinnert, wer angesichts der deutschen Debatte im Jahr 2007 um die Begnadigung der RAF-Terroristen wiederholt (in der Bildzeitung, im Spiegel und bei Sabine Christiansen) dem Titel „Gnade für Gnadenlose?“ begegnete. Diese Formel ist verwirrend und empörend zugleich. Denn von Gnade lässt sich keineswegs in einem Atemzug mit gerechter Strafe oder besser ausgewogener Rache sprechen, wie solche Formulierungen nahelegen. Gnade ist das Gegenteil von Rache und von Strafe. Wer fordert, dass die Gnadenlosigkeit eines Täters gegen die Gnade aufgerechnet wird, welche ihm gewährt wird, verrät nur, dass er von Gnade nichts verstanden hat.

Gleichzeitig führt die öffentliche Aufmerksamkeit, welche die Frage-Aussage der „Gnade für Gnadenlose“ erregt hat, zu einem Grundproblem des gesellschaftlichen Umgangs mit dem Terrorismus. Hier verzahnen sich zwei Dynamiken und erschweren extrem, dass die Betroffenen sozusagen wieder heimisch werden in einer „normalen“ Welt. Wer den Schritt in die Illegalität getan und sich selbst die Erlaubnis erteilt hat, im Dienst einer Idee Gesetze zu brechen und Menschen zu töten, kann diese Entscheidung gar nicht anders aufrechterhalten als durch die Macht des primitiven Narzissmus. Das heißt, er opfert alle Bedenken seinem Ziel und legitimiert sich einzig durch dieses. Es gibt für ihn nur die Wahl zwischen Idealisierung und Entwertung.

Daher gehen auch die Einwände, dass Terroristen Unschuldige töten, während sie für Freiheit, Menschenrechte oder die vom Imperialismus Unterdrückten kämpfen, an den seelischen Erlebnissen dieser Personen vorbei. Für den Terroristen muss fast zwangsläufig jeder wertlos werden, der nicht an seiner Seite kämpft. Selbst wer an seiner Seite kämpft, behält seinen Wert nur so lange, wie er genau das tut, was die überwertig erlebte „Sache“ gebietet. Ein langes und leidvolles gemeinsames Beziehungsschicksal unter Kameraden hat noch kein Mitglied einer Terrorgruppe davor bewahrt, beim geringsten Abweichen (in der RAF etwa dem „falschen“ Abbrechen eines Hungerstreiks) als Verräter denunziert zu werden.

Regressionen in den primitiven Narzissmus mit der gnadenlosen Spaltung zwischen Freund und Feind, welche jede geteilte Loyalität untersagt, bedrohen die menschliche Psyche ständig. Von ihnen gilt, was Ernst Kretschmer 1919, lange vor dem Aufkommen des Hitler-Regimes, auf das er oft bezogen wird, über die Psychopathen sagte: Sie sind immer da. In ruhigen Zeiten begutachten wir sie. In unruhigen regieren sie uns. (vgl. Kretschmer, 1963, S. 94) Diese unruhigen Zeiten beginnen beispielsweise für das bisher seelisch stabil und reif wirkende Paar in dem Augenblick, in dem sie sich scheiden lassen. Plötzlich gibt es nur noch Freunde und Feinde; wer von den gemeinsamen Freunden auf die falsche Einladung geht, gehört zum „Feind“.

Solche Beobachtungen lehren, dass es sich bei der terroristischen Radikalität – die ich an anderer Stelle (Schmidbauer, 2003) als „explosiven Narzissmus“ cha-

rakterisiert habe – um ein existenzielles Risiko handelt, das im Menschen schlummert und angesichts einer überlasteten Kränkungsverarbeitung erwacht. Es ist wie in einem schönen Haus, in dem viele unterschiedliche, von elektrischem Strom betriebene Geräte arbeiten, die ganz verschiedene Dinge tun können, jedes nach seiner Weise. Wenn aber alle zusammen zuviel Strom benötigen oder eines davon durch einen Kurzschluss das Netz überlastet, wird es zappenduster. Ähnlich können wir mit einer entlasteten Person in freundlichem Gespräch viele Themen streifen, während eine belastete Person nur ein einziges Thema hat und uns sofort eine Parteinahme gebietet oder droht, das Gespräch abzubrechen.

Damit kommen wir in das Zentrum der Gegenübertragungen angesichts einer narzisstischen Störung. Terrorismus weckt zuverlässig die destruktiven Mechanismen, welche ihm zugrundeliegen. Wer unsere innere Freiheit einengt, wirkt gefährlich und weckt Gegenwehr, die umgekehrt seine eigenen Gefühle steigern, bedroht zu sein und nur durch absolute Zustimmung weiter existieren zu können. Man könnte sagen, dass der künftige Terrorist eine Art Resonanzkörper oder Warnsignal für die Unausgewogenheiten und Ungerechtigkeiten in einer Gesellschaft ist. Er kann Kränkungen schlechter verarbeiten als andere, empfindet Ungerechtigkeiten schärfer.

Sorgfältige Wasserwerke leiten das Trinkwasser, ehe sie es in ein Versorgungsnetz einspeisen, durch ein Aquarium, in dem Fische schwimmen, die 100-mal empfindlicher für Verunreinigungen des Wassers sind als der Mensch. Solange es den Fischen gut geht, können auch die Menschen sorglos trinken. Wenn es in den menschlichen Kulturen etwas gäbe, was das gesellschaftliche Kränkungspotenzial ähnlich erfassen könnte wie die Verschmutzung des Trinkwassers, würden sich in den „Aquarien“ jene Personen aufhalten, die uns gegenwärtig wegen ihrer scheidenden Kränkungsverarbeitung als Amokläufer oder Terroristen auffallen.

### **Terror und Helfer-Syndrom**

Das „grosse Jahr“ des deutschen Terrorismus war für mich ein wichtiges Jahr, aus sehr selbstbezogenen Motiven. Damals (1977) war mein Buch „Die hilflosen Helfer“ erschienen, in dem ich über eine seelische Dynamik berichtete, welche zeitgleich im Terrorismus explodiert war. Ich hatte nicht vorgehabt, mich als Psychoanalytiker mit Terror zu beschäftigen, das geschah erst sehr viel später. Aber die verborgene Thematik des Terrors und des Helfer-Syndroms sind verwandt. In beiden Fällen geht es darum, dass idealistische Motive destruktiv werden, weil sie den Kontakt zu Einfühlung und Gegenseitigkeit verlieren.

Ich hatte beobachtet, dass sich manche Helfer nicht an der Realität ihrer Schützlinge orientieren und professionell arbeiten, sondern sich in eigenen Idealvorstellungen gehen lassen und dadurch Gefahr laufen, den Kontakt mit der Realität ein-

zubüssen, sich selbst und andere zu schädigen. Ich beschrieb die Helfer-Rolle als narzisstische Verführung, als seelische Gefährdung in dem Sinn, dass auf diese Rolle eingeengte Helfer ihre eigenen Gefühle und Bedürfnisse ebenso verleugnen wie sie versäumen, die Stärken ihrer Schützlinge zu fördern. Es ist ihnen wichtig, möglichst viele Menschen als abhängig, als Ziel von Belehrung, von Hilfe anzusehen; nur in dieser Rolle fühlen sie sich wohl.

Die meisten dieser Gesichtspunkte lassen sich auf die RAF-Aktivisten übertragen. Ich konstruierte die Dynamik des Helfer-Syndroms als Identifizierung mit einem übersteigerten Idealbild. Solche erlebnisprägenden Idealbilder, so meine These, würden von den hilflosen Helfern gerade nicht aus einer Begegnung mit realen Vorbildern, etwa mit liebevollen und ihnen zugewandten Eltern gewonnen, sondern aus Erfahrungen, abgelehnt, verlassen, gekränkt worden zu sein, in denen sie Fantasien von einem mächtigen und perfekten Ego entwickelt hätten, die ihnen dann als Vorlage für eine Identifizierung dienten – gemäss dem Sprichwort: „Weil mich keiner pflegt, werde ich Krankenschwester!“

Ich vermute heute, dass meine Argumente etwas vom Geist der damaligen Zeit trafen. Viele der von den 68-ern geprägten Menschen begannen, sich kritisch mit den Idealen ihrer Adoleszenz auseinander zu setzen. Die winzige Minderheit der RAF-Aktivisten hingegen übersteigerte die Ideale der Bewegung defensiv. Sie konstruierte sich das Feindbild des faschistischen Staates, sah in Polizisten SS-Leute, in hochrangigen Zivilisten Organisatoren neuer Völkermorde. Daraus leitete die RAF das Recht auf bewaffneten Kampf – auf Mord und Raub – gegen ein System ab, das die meisten Bürger für einen Rechtsstaat hielten und das sich im großen Ganzen auch als solcher bewährte.

Mein Buch hatte sich überraschend zum Bestseller entwickelt, was dazu führte, dass ich viel in Deutschland, Österreich und der Schweiz reisen musste. Obendrein hatte mein zweijähriger Sohn in der Toscana meine Brieftasche mit Geld und allen Papieren aus dem Fenster geworfen (wir fanden sie Jahre später verwittert in einem Brombeerdickicht). Ich glaubte, man hätte mir die Tasche entwendet. So meldete ich Ausweis und Führerschein als gestohlen und beantragte neue Dokumente. Daher hatten angesichts der Schleyer-Entführung die Fahnder mehr als ein Auge auf mich. Ich wurde immer wieder überprüft, durchsucht, hatte an jeder Grenze lange zu warten. Ich verbarg meinen Ärger und blieb nach außen höflich; die eingübte professionelle Haltung bewährte sich auch angesichts dieser Belästigung. Ob mich die Behörde wirklich im Verdacht hatte, weiß ich nicht. Jedenfalls hat mich der Staat insgesamt korrekt behandelt und kein Gesetz gebrochen, so wenig wie ich selbst. Ich erinnere mich noch gut an den Widerspruch zwischen meinen zornigen Gefühlen und einer Praxis persönlicher Deeskalation, in der ich versuchte, den Polizisten und Grenzern mit Humor zu begegnen.

Ich konnte die Aktiven der RAF nicht leiden, die dem Prinzip folgten, dass der Zweck die Mittel heiligt. Und ich konnte die Staatsmacht nicht leiden, die derart

überreagierte, aber nicht aufhören konnte, bei jeder Gelegenheit zu betonen, man habe es mit „ganz gewöhnlichen Verbrechern“ zu tun. Terroristen sind das nicht, aber es ist gut und sinnvoll, sie so zu behandeln. Nur so kann sich der Rechtsstaat vor seinen Neigungen zum Gegenterrorismus bewahren. Es bedarf geistiger Anstrengung und einer festen Überzeugung, dass es in jedem Menschen Gutes und Böses gibt, um angesichts von Terrortaten ruhig zu bleiben und für eine Deeskalation zu sorgen. Die Täter sind idealistische Mörder, wahnsinnige Mosaike aus Kriminalität und Prinzipienreiterei. Wenn die politische Rhetorik das ignoriert, während die staatliche Aktion nach allen Richtungen überschießt, dann gewinnen sie viel zuviel Aufmerksamkeit für ihr böses Theater.

Ich hatte mir gewünscht, dass der Rechtsstaat auf den Terror souveräner und würdevoller reagiert hätte, als er das getan hat. Das hat sich von der RAF bis al-Qaida nicht geändert. Kriminelle sind Menschen, denen ein Stück Nachdenklichkeit und Einfühlung fehlt, mit denen brave Bürger wie ich die eigenen kriminellen Neigungen balancieren können. Wenn immer beschworen wurde, Bankräuber wie Bankräuber und Mörder wie Mörder zu behandeln, dann sollte ihnen auch jetzt niemand dieses bescheidene und verdiente Stück Gewöhnlichkeit absprechen. Sie verdienen Gnade, eben wie gewöhnliche Verbrecher.

Es gibt wunderliche Zufälle, die sich als Fügung aufdrängen, ohne dass ich daraus eine Macht ableiten würde, welche sich um die Inszenierung solcher Ereignisse bemüht. Als ich an dem Helfer-Buch schrieb, lernte ich Angelika Holderberg kennen, die damals als Sozialpädagogin arbeitete und später analytische Therapeutin für Kinder und Jugendliche wurde. Ich freute mich nun sehr, angesichts der Debatte über die Begnadigung der RAF-Häftlinge von ihr zu lesen.

Angelika Holderberg hatte sich mit einer Initiativgruppe von analytischen Therapeuten über sieben Jahre hin regelmässig mit ehemaligen Mitgliedern der RAF getroffen und den schwierigen Dialog mit diesen fanatisierten, später durch die Einzelhaft traumatisierten Menschen gesucht. Daraus leitet sich eine Nachdenklichkeit ab, die wir bei den Menschen vergeblich suchen, welche Begnadigungsbedingungen aus ihrer Alltagspsychologie konstruieren.

Der Schmerz über eine ungerechte Tat, den wir Reue nennen, stellt sich nicht einfach ein – es sei denn, wir gehen so vor, wie es die Kirche lange Zeit tat: Wer ein Büberhemd trug und Asche auf sein Haupt streute, der war ein reuiger Sünder, auch wenn er insgeheim Rache schwor, wie Kaiser Heinrich auf seinem Gang nach Canossa. Diese Form der Reue war ein Strafritual; sie durfte daher auch ein Lippenbekenntnis sein. Eine seelische Umkehr, wie wir sie uns von einem modernen Menschen wünschen, setzt einen inneren Freiraum voraus, schrieb Angelika Holderberg am 2.2.2007 in der Süddeutschen Zeitung. Echte Reue wächst aus der Erkenntnis, dass wir anderen geschadet haben und unsere Überzeugungen, aus denen heraus wir das taten, nicht gerechtfertigt waren. So erhebt sich für Angelika Holderberg die Frage, „inwieweit Hochsicherheitstrakt und Isolationshaft, also die

Haftbedingungen, denen Christian Klar und Brigitte Mohnhaupt ausgesetzt waren und sind, dazu beigetragen haben, sich auf diesen Erkenntnisprozess einlassen zu können – oder ob sie eher zum Gegenteil führten: nämlich dazu, an Feindbildern festzuhalten“.

Terroristen können nicht anders als ihre Wahrnehmungen zu spalten: Es gibt das Gute, das sie mit allen Mitteln durchsetzen wollen, und eine Welt von Feinden, die ebenso mit allen Mitteln zerstört werden muss. Was nicht in dieses Schema passt, wird ausgeblendet. Diese Spaltung aufzugeben, Zwischentöne wahrzunehmen, setzt voraus, dass jemand einen Entwicklungsschritt vollziehen kann, der nur unter sehr günstigen Bedingungen erfolgen wird. Wer jemals Menschen kennen gelernt hat, die nur schwarz oder weiss kennen, nur Herzensfreunde oder Todfeinde haben, der weiß, wie schwer es ist, solche Haltungen aufzugeben.

Um sich also von einer terroristischen Vergangenheit zu distanzieren, muss jemand die innere Freiheit besitzen, das eigene Urteil, die eigene Sicht der Welt grundlegend zu revidieren. Und das müsste sozusagen gegen den Strom geschehen, in Richtung auf eine grössere Differenzierung, auf eine um Grautöne und Farben erweiterte Palette nach dem Schwarz und Weiss der Spaltungsprozesse. Wir kennen solche radikalen Veränderungen der Weltsicht durchaus, aber sie verlaufen viel häufiger entgegengesetzt, auf das Spaltungsmodell hin und nicht von ihm fort. Es ist psychologisch gesehen sehr viel leichter, aus einem Menschen, der die Wirklichkeit differenziert wahrnimmt und sich in andere einfühlt, einen Terroristen zu machen, als umgekehrt aus dem Terroristen eine Person, die zu diesen reifen seelischen Leistungen fähig ist.

Wer Einzelhaft ausgesetzt ist, muss alle inneren Möglichkeiten, Halt zu gewinnen, maximal anspannen, um nicht seelisch zu zerbrechen. Daher ist es auch nicht verwunderlich, wenn die Inhaftierten keine guten Kandidaten für ein Reue-Schauspiel sind. Darüber hinaus aber echtes Mitgefühl für ihre Opfer und ein wirkliches Umdenken, einen Neuanfang bereits in der Haft zu erwarten, erscheint vom psychologischen Standpunkt so aussichtsreich wie die Operation eines Gehirntumors mit Hammer und Meißel.

### Die Hamburger „Balintgruppe“

Balintgruppen sind eine ebenso wirksame wie anregende Methode, die emotionalen Dimensionen beruflicher Rollen zu erforschen. Begründet hat sie der ungarische Psychoanalytiker Michael Balint, der angesichts von Hitlers Judenverfolgungen nach London emigrierte und dort begann, mit einer Gruppe praktischer Ärzte zu arbeiten. Es ging Balint darum, die unbewussten Spannungen zu klären, welche die „Droge Arzt“ durch ihre eigene Subjektivität in die Beziehung zum Patienten einbringt. Eine Balintgruppe ist also keine Therapiegruppe, denn die Mitglieder

sind nicht krank. Sie wollen etwas lernen, was ihre soziale Kompetenz erweitert und ihre Professionalität festigt.

Es mutet merkwürdig an, dass die Hamburger Gruppe von entlassenen Mitgliedern des 2. Juni, der RAF, Sympathisanten und analytischen Therapeuten von den meisten Mitgliedern „Balint-Gruppe“ genannt wurde. Der Name trifft eine verborgene Wahrheit. Ich widerspreche also der Einrede von Angelika Holderberg, die einen Bericht über diese Gruppe herausgegeben hat, der Name habe nur damit zu tun, dass die Veranstaltung in dem Hamburger Michael-Balint-Institut begann. (Holderberg, 2007) Es war eine Balint-Gruppe im ursprünglichsten Sinn ihres Erfinders: ein Versuch, zusammen etwas Neues zu lernen, die Grenzen sozialer Rollen auszuloten und ihre unbewusste Dynamik besser zu verstehen, indem Psychoanalytiker mit einer durch ein gemeinsames Sozialschicksal geprägten Gruppe zusammenarbeiten. In Balints „Urszene“ waren das praktische Ärzte, hier durch die Einzelhaft traumatisierte Mitglieder von Terrorgruppen und ihre Unterstützer.

Implizit spielte wohl auch in der Hamburger Balintgruppe die Macht des Lügenköders eine Rolle. Die beteiligten Analytiker wollten etwas über die Terroristen erfahren, während diese vor allem danach trachteten, sich als Kämpfer für eine gute, antiimperialistische Sache zu legitimieren. Für diese Situation spricht auch die Entstehungsgeschichte der Gruppe. Sie wurde angestoßen durch eine Veranstaltung des Instituts und amnesty international mit dem chilenischen Psychotherapeuten David Becker. Becker hat 1992 ein Buch über seine Arbeit mit den Folter-Opfern des Pinochet-Regimes veröffentlicht: „Ohne Hass keine Versöhnung. Das Trauma der Verfolgten.“

Viele RAF-Häftlinge hatten das Buch noch im Gefängnis gelesen und suchten Zuflucht bei einem Autor, von dem sie sich „verstanden“ fühlten. Becker beschreibt eindringlich, wie unheimlich ihm dieser Anspruch war. Er wollte ein Seminar für Therapeuten durchführen und über die Behandlung chilenischer Folteropfer berichten, als plötzlich deutsche Ex-Sträflinge den Opferstatus für ihre „Isolationsfolter“ beanspruchten. Aus dieser widersprüchlichen Szene entwickelte sich das Angebot, die „Balintgruppe“ zu gründen, in der Therapeuten vorwiegend analytischer Ausrichtung, Unterstützerinnen und entlassene Sträflinge nach Möglichkeiten einer Hilfe angesichts der seelischen Verletzungen durch den Terrorzusammenhang suchen wollten.

Treibende Kraft für die Gründung dieser Gruppe waren die Frauen der Unterstützerszene, die meist selbst keine Haftstrafen verbüßt hatten, aber durch jahrelange Besuche im Knast und die Betreuung von Inhaftierten an die Grenzen ihrer seelischen Belastbarkeit geraten waren. Eine zentrale Rolle spielte hier Irene Rosenkötter. Sie hatte eine wichtige integrierende Funktion: politisch hoch engagiert, Schwester eines inhaftierten Aktivisten, als Tochter des Analytikers Lutz Rosenkötter von Kindheit an mit Tiefenpsychologie vertraut.

Das Projekt, dessen Ergebnisse Angelika Holderberg jetzt herausgegeben hat,

begann als Versuch einer Traumatherapie, vielleicht genauer: als Erkundung über deren Chancen. Überall dort, wo Therapeuten ihre Therapie auf Traumaopfer zuschneiden, begegnen wir Ideologiebildungen. Es wird gefordert, kritisches Denken außer Kraft zu setzen, um die Opfer nicht ein zweites Mal zu traumatisieren. Es entsteht eine Art Stockholm-Syndrom: Therapeuten und Täter geraten in dasselbe Boot und „verlieben“ sich ineinander, beginnen unmerklich, sich zu idealisieren und dadurch eine gemeinsame Grenze gegen eine Außenwelt aufzubauen, die sie nicht „versteht“.

Diese Beziehung ist nicht belastbar, sondern wegen ihrer Ursprünge im primitiven Narzissmus stets durch Entwertungen gefährdet. Wie sehr, zeigt sich in dem von Holderberg herausgegebenen Text in der distanzierten, kühlen Art, in der alle Beteiligten übereinander sprechen. Nicht nur in der RAF hat es keine Freundschaften gegeben, wie in dem Buch gesagt wird – unter den Therapeuten, die mit den RAF-Mitgliedern arbeiteten, scheint das ebenso wenig möglich gewesen zu sein. Dabei übernimmt die Herausgeberin, deren menschliche Integrität und Distanz zu Gewaltausübung außer Frage steht, Sprachformen des Terrorismus, nicht nur im Titel, sondern auch in der Art, wie sie Häftlinge als Opfer des Wachpersonals erlebt, ohne darauf einzugehen, wie sich schlecht ausgebildete und bezahlte Staatsdiener fühlen müssen, wenn sie chronisch entwertet, beschimpft und provoziert werden.

Es ist wohl unmöglich, mit traumatisierten Personen therapeutisch zu arbeiten, ohne erst einmal die Frage nach den Verstrickungen des Opfers (hier der Häftlinge) mit dem Täter (hier der durch Isolationshaft „folternden“ Staatsmacht) zurückzustellen. Doch halte ich es für einen Fehler, diese dem Opfer Sicherheit vermittelnde Position zu zementieren. Manche Opfer können sich so weit festigen, dass sie die Frage nach ihrer Verstrickung zulassen. Andere Opfer schaden sich selbst, wenn sie ihren Opferstatus zementieren, von ihrer Umwelt permanent Entschädigungen einklagen und sich so in ihren Beziehungen isolieren. Der ideologische Umgang mit dem Trauma riskiert hier, dem Opfer zu schaden, indem er dessen irrationalen Anspruch verstärkt, wer verletzt worden sei, stehe über allem Austausch und jenseits des Rechtsstaates, er könne und dürfe sich an allen rächen, die ihm Privilegien verweigern.

David Becker hält eine klärende Distanz zu den von Holderberg gesammelten Texten. Er bestätigt die traumatisierenden Haftbedingungen, weist aber einen „antiimperialistischen“ Schulterchluss mit der RAF ab. Man empfinde bei der Lektüre der Beiträge, bemerkt Becker hier, wie schwer es den deutschen Ex-Anhängern des bewaffneten Kampfes fällt, sich einzugestehen, dass sie nicht in eine Sackgasse geraten sind, sondern von Anfang an in einer waren.

Dieses Projekt der „therapeutischen“ Aufarbeitung des deutschen Terrorismus krankte an einem Mangel an Supervision und war deshalb weitgehend ungeschützt den Gegenübertragungen ausgeliefert. Das Bedürfnis der beteiligten Therapeuten

nach Selbstdarstellung als fühlende, tapfer durch Unsicherheiten gehende Analytiker ist unverkennbar. Aber die Reflexion vertieft sich nicht, findet nicht zu einer professionellen Struktur dessen, was als Traumabehandlung hier möglich ist und was nicht. Man gewinnt den Eindruck eines narzisstischen Wettlaufs, wie ihn Freud ironisiert hat in der Geschichte vom ungläubigen Versicherungsvertreter, an dessen Sterbebett der Rabbi geholt wird. Lange verhandeln die beiden. Am Ende geht der Rabbi versichert fort.

### Literatur

- Aust, S. (1997): Der Baader-Meinhof-Komplex. Hamburg.
- Bastian, T. (1982): Arzt, Helfer, Mörder. Eine Studie über die Bedingungen medizinischer Verbrechen, Paderborn.
- Hoffmann, B. (2001): Terrorismus – Der unerklärte Krieg. Frankfurt am Main.
- Holderberg, A. (Hg.) (2007): Nach dem bewaffneten Kampf. Göttingen.
- Milgram, S. (1982): Das Milgram-Experiment. Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität. Reinbek.
- Kakar, S. (1997): Die Gewalt der Frommen. München.
- Kretschmer, E. (1963): Gestalten und Gedanken. Stuttgart.
- Reuter, C. (2002): Mein Leben ist eine Waffe. Selbstmordattentäter. München.
- Schmidbauer, W. (2003): Die menschliche Bombe. Eine Psychologie des neuen Terrorismus, Reinbek.
- Schmidbauer, W. (2005): Therapy on Demand. Narzissmus und bedarfsorientierte Psychotherapie. Düsseldorf.
- Anschrift des Verfassers: Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München.

### Nachlese

*Bezugnahme zur Replik von Frau Katharina Gröning zum Artikel von Renate Schwarz in Heft 29, März 2007*

Frau Professor Gröning gelingt es in Ihrer Replik „Organisationsberatung und der Regentanz der Hopi Indianer – zum Verständnis von Luhmanns Systemtheorie als Beratungstheorie“ zu meinem Artikel „Inwieweit kann Supervision für Organisationen nützlich sein?“ wissenschaftlich fundiert und in verständlicher Sprache die Systemtheorie darzustellen. Sie zeigt die Folgen einer konsequent verwirklichten Systemtheorie für die supervisorische Praxis auf, wie etwa die Aufgabe eines vernünftigen, verantwortlichen und schließlich moralisch handelnden Professionellen (Gröning) oder die Aufgabe hermeneutischen Verstehens in der Supervision. Ich bin Frau Gröning dankbar für ihren wissenschaftlichen Scharfsinn und die Verständlichkeit ihrer Darlegungen.

Allerdings war ich auf eine derartige scharfe wissenschaftliche Auseinandersetzung mit meinem Artikel nicht vorbereitet. Daher ist es mir ein Anliegen, den Leserinnen und Lesern dieser Zeitschrift, eine Korrektur des Bildes vorzunehmen, das durch die Replik über mein supervisorisches Konzept entstanden sein könnte.

In meinem Artikel ging es darum aufzuzeigen, inwieweit Supervision für heutige Organisationen ein probates Mittel sein kann, auf die aktuellen Herausforderungen adäquat zu reagieren. Der Text entstammt einer Diplomarbeit, deren Ergebnisse ich Kolleginnen und Kollegen zugänglich machen wollte. Als Organisationstheorie wurde auf die Systemtheorie zurückgegriffen, nicht zuletzt aus Ermangelung einer anderen angemessenen Organisationstheorie. Trotz Heranziehens der Systemtheorie bin ich keine Vertreterin der Systemtheorie oder etwa Leiterin einer systemisch orientierten Supervisionsausbildungsstätte, an die sich eine solche kritische Auseinandersetzung mit der Systemtheorie Luhmanns logischer Weise hätte richten können.

Die Basis meines supervisorischen Denkens und Handelns entstammt weniger der Systemtheorie als vielmehr einer Integrativen Theorie (vgl. etwa Petzold). „Systemisches Denken“ oder was gemeinhin darunter verstanden wird, wie „vernetztes Denken“ oder „Lösungsorientierung“ ist nur ein Bestandteil meiner Konzeption bzw. des praktischen Vorgehens. Hermeneutisches Fallverstehen, die Gerechtigkeitsfrage (Gröning), Mut zur Verantwortung, auch als Supervisorin Stellung zu nehmen z. B. bei inhumanen Rahmenbedingungen von Arbeit sind unverzichtbare Bestandteile meines supervisorischen Konzeptes. Kurzum, die „rechtsphilosophischen Traditionen aus der Kantschen Tradition“ (Gröning) zu verwirklichen, darf auch aus meiner Sicht gerade in heutigen Zeiten für Beratung und Supervision in Organisationen nicht aufgegeben werden. Eine systemtheoretische Fundierung reicht hierfür nicht aus.

Bleibt abschließend die Frage zu stellen, welche (Organisations-)Theorie den heutigen Anforderungen an Supervision sinnvoller Weise zugrunde gelegt werden kann, um den moralischen Herausforderungen, denen wir als Supervisorinnen und Supervisoren in Organisationen tagtäglich begegnen, gerecht zu werden.

Renate Schwarz

## Rezensionen

*Bernd Hontschik: Körper, Seele, Mensch. Versuch über die Kunst des Heilens. Frankfurt am Main (Suhrkamp) 2006, 143 Seiten, 6,50 €.*

„Krisen kann man nicht operieren“ (56). Diese Aussage des Autors umschließt inhaltlich das zur Rezension vorliegende Buch wie eine Klammer. Ausgehend von der praktischen Tätigkeit eines niedergelassenen Unfallchirurgen entfaltet Hontschik in seinem Essay über die Kunst des Heilens die Bedeutung der „Theorie der Integrierten Medizin“ (45). Denn nur mit dem psychosomatisch geschärften ärztlichen Blick lässt sich verstehen, warum beispielsweise die Fehldiagnoserate hinsichtlich der Diagnose „chronisch-rezidivierende Appendicitis“ bei weiblichen Jugendlichen und jungen Frauen „ca. 70 Prozent“ (55) beträgt. Das heißt, es kommt sehr häufig zu einem operativen Eingriff in den Unterbauch der jungen Patientinnen, der medizinisch gar nicht indiziert ist. Oder dass korrespondierend männliche Jugendliche „ihren eigenen Körper als Austragungsort für ihre adoleszenten Konflikte benutzen“ (59), sodass diese Jugendliche dann nicht selten als Opfer von Verkehrsunfällen oder von riskanten Sportarten als Patienten beim Chirurgen vorgestellt werden. In vielen dieser Fälle wird der chirurgische Eingriff als „Psychotherapie mit dem Skalpell“ (58) missbraucht, denn der eigentlich zu lösende Konflikt organisiert sich zwar körperlich, hat aber seinen Ausgangspunkt in Entwicklungskrisen oder krisenhaften Zuspitzungen des Lebens, deren Lösungen mehr oder weniger gut gelingen. Diese Entwicklungsdynamiken, ob nun als intrapsychische, Paar-, Familien- oder Gruppendynamik aufzufassen, müssen, so Hontschik, im ärztlichen Handeln grundlegend mit berücksichtigt werden.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Hontschik wendet sich nicht gegen die ausgezeichneten medizinischen Fortschritte und die immer ausgefeiltere Kunst des Heilens. Vielmehr geht es ihm darum, dem verengenden Dualismus zwischen Körper und Seele, zwischen Ursache und Wirkung entgegenzuwirken. Mit Verweis auf Thure von Uexküll führt er aus: „Die Medizin ist streng getrennt in eine 'Medizin für Körper ohne Seelen' und eine 'Medizin für Seelen ohne Körper'“ (38). Bleibt die zweigliedrige Sichtweise, die im medizinischen Studium vermittelt wird und der die Vorstellung des Menschen als triviale Ursache-Wirkungs-Maschine zugrunde liegt, weiterhin leitendes Paradigma, dann ist dies „die Voraussetzung für eine Medizin ohne Menschlichkeit“ (31), der es dann nur noch um Fragen der technokratischen Machbarkeit geht.

Hontschik setzt der zweigliedrigen Sichtweise ein dreigliedriges Modell entgegen. Zwischen Ursache und Wirkung lässt sich ein aktiver „Vorgang der Bedeutungszuschreibung“ (41) feststellen. Diese Bedeutungszuschreibung unterscheidet uns Menschen von trivialen Maschinen und führt dazu, dass „auf die gleiche Ursache eine immer wieder andere Wirkung folgt. Das ist das Prinzip des Lebens“ (42). In

diesem Prinzip findet die bis in die Antike zurückreichende Haltung »nach bestem Wissen und Gewissen« zu (be)handeln ihre Begründung, denn ärztliches Handeln war, ist und bleibt Handeln unter Ungewissheit. Damit diese Ungewissheit, die aus dem spezifischen Theorie-Praxis-Verhältnis resultiert, nicht zu einem Dauerproblem für den Arzt wird, muss er einen spezifisch ärztlichen Takt entwickeln, der es ihm erlaubt, handlungsfähig zu bleiben. Der ärztliche Takt kann als das zentrale Symbol für das Problem, in Situationen der Ungewissheit und des Risikos ohne die Möglichkeit einer eindeutigen Abstützung im wissenschaftlichen Wissen und daher ohne technologische Lösung der Aufgabe dennoch handlungsfähig zu bleiben, beschrieben werden.

Spricht Hontschik mit Bezug auf die Krankheit des Patienten von der Bedeutungsverleihung als drittem Glied, das sich zwischen Ursache und Wirkung einfügt, so gilt korrespondierend für den Arzt, dass der Takt als ein professionelles Mittelglied zu begreifen ist, das es ermöglicht, zwischen der Theorie des Berufs und der Praxis seiner Ausübung zu vermitteln und damit die Ungewissheit handhabbar macht.

Hontschik beschreibt aus ärztlicher Sicht das, was die sozialwissenschaftliche Professionstheorie mit den Begriffen der „interventionspraktischen Wissensanwendung“ und der „ingenieurialen Wissensanwendungen“ fasst. Interventionspraktische Wissensanwendung meint die Vermittlung von allgemeinem wissenschaftlichem Wissen mit dem jeweiligen Einzelfall. Einer ingenieurialen Wissensanwendung ist es hingegen möglich, ohne Rücksicht auf den Einzelfall, allgemeines wissenschaftliche Wissen standardisiert zur Anwendung zu bringen. Diese Form der Wissensanwendung folgt dem trivialen Ursache-Wirkungs-Prinzip. Ärztliches Handeln ist aber eine einzelfallbezogene Interventionspraxis, und es kommt einen Kategorienfehler gleich, dieses Handeln mit den Methoden ingenieurialer Wissensanwendung zu vergleichen.

Hier findet auch die Psychosomatik ihren berechtigten und angemessenen Platz. Nicht als „eigenes medizinisches Fach, als Fach für Spezialisten“ (134), das die Spaltung zwischen Körper und Seele weiterhin aufrechterhält, sondern als Wissenschaft der ärztlichen Grundhaltung, als „ein Synonym für Humanmedizin, für die Medizin für Menschen“ (136). Es ist dann auch gerade das Moment der Bedeutungsverleihung, das sich zwischen Ursache und Wirkung schiebt, das aus jedem Patienten einen Einzelfall macht, der sich der Subsumtionslogik des zweigliedrigen Systems widersetzt. Nur so lässt sich verstehen, warum es zu Wundheilungsstörungen kommt, obwohl die biologischen und chemischen Voraussetzungen für eine Heilung gegeben sind. Hontschik beschreibt hier anschaulich aus der Fülle seiner ärztlichen Erfahrung, dass trotz intaktem Gerinnungssystem, eine Wundheilung nicht zustande kommt. So, als hätte die Wunde eine Bedeutung, die zunächst verstanden werden muss. Es ist an dieser Stelle wesentlich für den Krankheitsverlauf, dass eine Passung zwischen Arzt und Patient hergestellt werden kann.

Begreift und versteht der Arzt die Wunde nicht auch als „Zeichensystem“ (80), kann eine Wundheilungsstörung auch als Ausdruck einer Passungsstörung aufgefasst werden.

Nur einzelfallspezifisch unter Zugrundelegung von Sinn und Bedeutung lässt sich erahnen, warum manche Medikamente nicht die Wirkung erzielen, die sie, naturwissenschaftlich belegt, bewirken müssten. Oder eine Verbesserung der Erkrankung tritt ein, obwohl ein Medikament verabreicht wurde, das keine naturwissenschaftlich belegte Wirkstoffe enthält. „Daraus folgt, dass neben chemischen Stoffen und physikalischen Einflüssen noch andere Mechanismen existieren müssen, die ähnlich starke Auswirkungen haben können“ (69). Aber eine Pharmakologie des hoch potenten Wirkstoffs „Arzt“, wie sie Michael Balint vor Augen hatte und wie sie die Psychosomatik abgeben könnte, existiert (noch) nicht. So ist jeder angehende Arzt, wenn er die medizinische Hochschule verlässt, auf sich selbst angewiesen, die praktischen Erfahrungen aus der dreigliedrigen Welt mit den theoretischen Erfahrungen aus der zweigliedrigen Sozialisation zu vermitteln.

Es ist das Konzept der Integrierten Medizin, das es ermöglicht, der ärztlichen Praxis Sinn und Bedeutung zu verleihen. Die „Theorie der Integrierten Medizin“ (45) basiert auf dem Konstruktivismus, der Biosemiotik und der Systemtheorie, wobei allerdings nicht klar wird, welche Systemtheorie Hontschik meint. Es wäre beispielsweise konstitutionstheoretisch nicht unbedenklich, die Luhmannsche Systemtheorie als Referenzmodell zu wählen, da Luhmann permanent auf ein vermeintlich bestehendes Technologiedefizit professionellen Handelns insistiert und dabei übersieht, wie Hontschik dies ja treffend ausführt, dass professionelles Handeln sich gerade durch den gegenteiligen Modus einer technologisch-ingenieurialen Wissensanwendung auszeichnet.

Mit dem Ansatz einer Integrierten Medizin gelingt es, eine Krankheitslehre und eine dazugehörige ärztliche Haltung zu entwickeln, die prinzipiell subjektiviert und den kranken Patienten nicht isoliert betrachtet, sondern eingebunden in unterschiedlichen Subsysteme und Beziehungsnetzwerke. Es ist dann nur folgerichtig, dass das „Grundelement in der Krankheitslehre der Integrierten Medizin (...) der Begriff der Passung bzw. sein Gegenstück, der Begriff der Passungsstörung (ist).“ (47).

Die Integrierte Medizin stellt den Arzt vor die Aufgabe und die Möglichkeit, „die aktuelle Situation des Patienten zwischen den beschriebenen Polen zu erkennen und sowohl das triviale als auch das nicht-triviale Modell so anzuwenden, wie es der Heilung des Kranken nützt“ (134). Diese Haltung trägt der Realität des Lebens Rechnung, die sich eben nicht mit „Entweder/Oder“-Kategorien bestimmen lässt, sondern dem Prinzip des „Sowohl-als-auch“ unterliegt.

Der kleine, sehr persönlich gehaltene Band ist allen Menschen nahe zu legen, die professionell im Bereich der klientenbezogenen nicht-standardisierbaren Dienstleistung arbeiten, sei es nun im Bereich der Psychotherapie, der Beratung,

des Erziehens und Unterrichtens. Obwohl oder vielleicht auch gerade weil das Buch der ärztlichen Praxis und dem medizinischen Nachdenken entstammt, finden sich dort Überlegungen ohne die ein humaner professioneller Umgang mit Klienten, Ratsuchenden oder Patienten nicht denkbar ist. Diese Überlegungen wenden sich gegen eine Ökonomisierung und Technokratisierung des Gesundheitswesens und der Arzt-Patient-Beziehung und setzen damit diesen Tendenzen einen fachlich begründeten Widerstand entgegen.

Oliver Hechler

*Peter Heintel, Larissa Krainer, Martina Ukowitz (Hg.): Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen. Berlin (Leutner-Verlag) 2006, 275 Seiten, 26,00 €.*

Für die Herausgeber P. Heintel, L. Krainer und M. Ukowitz stellen die gegenwärtigen krisenhaften Veränderungen durch Globalisierung und Dominanz des Kapitals für BeraterInnen verschiedener Richtungen eine Chance dar, Orientierung zu gewinnen, indem sie bewusst „Ethik“ in das Zentrum ihrer Reflexion und professionellen Praxis rücken. Dafür wollen sie den BeraterInnen „den Rücken“ stärken (7) und sie einladen, sich auf einen multiperspektivischen inhaltlichen Diskurs einzulassen. Wie dieser fachliche Diskurs geführt werden kann, stellt P. Heintel in seinem Beitrag, der zugleich der umfangreichste des Buches ist, mit dem prozessethischen Ansatz dar, der in den weiteren elf Beiträgen widerspiegelt wird.

Den LeserInnen empfehle ich sehr, das Buch zu kaufen, es aufzuschlagen und sich auf diesen Prozess – und damit zugleich auf sich selbst – einzulassen. Das Buch ist das Ergebnis eines Projektes der Herausgeber, sie sind Lehrkräfte, Theoretiker und Praktiker, der Abteilung Weiterbildung und systemische Interventionsforschung an der Universität Klagenfurt. Vielleicht hat die eine oder andere Leserin, der eine oder andere Leser Lust, sich heute in diesen Prozess einzuklinken und eine eigene „Standortbestimmung“ als BeraterIn in Bezug auf „Ethik“ vorzunehmen und sich erst anschließend den Beiträgen anzunähern: Im Anhang laden die „Überlegungen zu einem Aufriss“ dieses „Themas“, die am Beginn des Projektes standen, dazu ein.

Aber vielleicht möchten Sie zunächst eruieren, wer Sie sind, wenn Sie sagen: „Ich bin Beraterin“, „Ich bin Supervisor“, und beginnen mit Ihrer Selbsterforschung mit dem ersten Beitrag von B. Pesendorfer: Etymologisches zu Rat und (be-)raten – und wären dabei „gut beraten“. In der peniblen sprachgeschichtlichen und -philosophischen Untersuchung von „raten und „beraten“ lädt der Autor ein, sich als BeraterIn einzulassen auf den gedanklichen und emotionalen Prozess, vom „physischen überleben“ zum „gemeinsamen guten Leben“ (23) zu finden. Dieser Prozess schließt allerdings mit ein, zu wagen, sich als Ratloser, Orientierungsloser

zu erleben und sich erst dadurch seiner Identität als Supervisor zu vergewissern.

Zentral ist der Beitrag am Ende des Buches von P. Heintel, der das „Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell“ vorstellt. Es entlastet sehr, dass er dabei Ethik, Sittlichkeit, Moral aus den Sphären der unerbittlichen Forderung des Absoluten und des kategorischen Imperativs (Kant) auf den irdischen – und leistbaren Alltag herunterholt. Es geht ihm um die Praxis, stets um den Einzelnen und das Kollektiv, um die Frage, welche „Kollektive“ und welche „Grenzziehungen“ ein „funktionierendes Wertesystem“ braucht und wie sich „Eingrenzungen und Ausschluss mit globaler Regelung vereinbaren“ lassen (S. 198). Allgemein gesicherte, verbindliche Werte, Normen haben sich aufgelöst, transzendentalphilosophische Antworten greifen nicht mehr, weder im abendländisch geprägten Weltbild noch global.

Was aber bedeutet dies für die Berater-Praxis? Unumgänglich: Sich auf die Niederungen der Alltagsrealität einlassen und aus den Widersprüchen der jeweils konkreten Situation Werte, Normen erarbeiten und im Beratungs-/Supervisionsprozess verbindlich machen. Denn jeder Beratung sind, so Heintel und sicherlich auch für die Leser, ethische Fragestellungen immanent und damit unvermeidbar und stets konflikthaft. Unterschiedliche Werte erfordern diskursive Auseinandersetzungen und – im Idealfall – von allen Beteiligten akzeptierte Entscheidungen. Das heißt aber für die BeraterInnen: Nicht absolute Werte oktroyieren, sondern in einem prozessethischen, kommunikativen Bearbeiten des jeweiligen Falles relative Werte finden. Beratung/Supervision ist somit per se für P. Heintel ein ethisches Arrangement. Ausgangspunkt ist stets Kasuistik, nicht absolute Setzung. Mit dem „Klagenfurter prozessethischen Beratungsmodell“ zeigt P. Heintel mit Reflektieren von philosophischen, sozial- und naturwissenschaftlichen Positionen und psychologischen Implikationen differenziert auf, wie dies zu leisten ist.

Nicht ohne Augenzwinkern und Selbstironie stellt er dieses Modell zur anschaulichen Erklärung auf einen gotischen Altar und überlässt es dem Leser, sich mit dieser Überhöhung ins Religiöse und dem konnotativ einstellenden Geltungsanspruch kritisch auseinander zu setzen. Zugleich ermutigt er BeraterInnen, sich professionell einzulassen auf den unaufhebbaren Widerspruchscharakter von Werten, die relativ und nicht absolut gesetzt sind. Allgemein unverzichtbar sind für den Autor jedoch die Werte Überleben der Menschheit und „das Gute“; hier spricht der Philosoph P. Heintel, der an Platon und Aristoteles anknüpft, allerdings das Gute in der jeweiligen Situation sucht und kreierte. Er weist auch auf die Notwendigkeit und Gefahren der Institutionalisierung von Werten hin und rückt damit die Berufsverbände der BeraterInnen – und damit auch die DGSv – in den Blick.

Die weiteren Autoren eröffnen sozusagen mit ihrer Perspektive den inhaltlichen Diskurs über Beratung und Ethik, überwiegend in Auseinandersetzung mit P. Heintel. Dies führt z. T. zu Wiederholungen, die ermüden können. Andererseits ist es spannend zu sehen, wie der prozessethische Ansatz im Buch selbst praktiziert



wird. Es ist nicht in Kapitel eingeteilt, der Leser kann in diesen Prozess – wenn er denn P. Heintel gelesen hat – nach Interesse einsteigen. Im Folgenden wird die Reihenfolge eingehalten.

K. Buchinger wendet sich in „Dimensionen der Ethik in der Beratung“ pointiert der philosophischen Dimension „des Guten“ und dem Unbehagen, das das relativ Gute in der Praxis auslöst, zu und führt zur zentralen Frage nach der professionellen Ethik. Er untersucht, was das Gute an der Beratung ist, das Gute in der Beratung und wie professionell mit ethischen Fragen in der Beratung umgegangen werden kann/soll. Wie für P. Heintel ist auch für K. Buchinger Beratung der Ort, ethische Fragen im Prozess zu klären und „ein zeitgemäßes differenziertes Bewusstsein für ethische Entscheidungen“ zu entwickeln (43).

G. Schwarz fokussiert „Ethik in der Beratung“ und setzt sich – im Rückgriff auf philosophische Positionen in der Geschichte – mit „gut“ und „böse“ auseinander. Für ihn wird durch Beratung ein Lernprozess initiiert, in dem unterschiedliche Werte in der jeweiligen Situation reflektiert werden. Angewandte Gruppendynamik rückt in den Blick, die Bedeutung des Gruppen- und Intergruppenprozesses. Der Autor formuliert, anknüpfend an Kant, einen „Beratungsimperativ“: Die Beraterin soll so handeln, dass die „Steuerung des Lernprozesses“ von ihr auf die Gruppe übertragen wird, „wodurch sich die Gruppe qualifiziert und Partner für weitere Konsensfindungen wird“ (51).

Mit seinem Text „Wenn die Haltung der Ethik gegenübersteht“ nähert sich A. Exner sehr persönlich aus Praxiserfahrung heraus dem Thema und entwickelt als Systemiker sein eigenes Beratungsmodell an vier zentralen Schlüsselbegriffen: Ethik – Berater-Haltung – Authentizität und Berater-Handeln. Er wendet sich dabei vor allem an die systemische Beraterszene. Ausgehend von den Theorien von Luhmann, Maturana und Varela setzt er sich mit Werten und Normen, die für ihn handlungsleitend sind, mit seiner Rolle als Berater und den Umwelten der Beraterrolle auseinander und stellt anschaulich Beispiele aus der Praxis, die für ihn sowohl mit Stolz, aber auch mit Scham verbunden sind, dar.

In dem sehr komplexen Beitrag von B. Ukowitz „Am Weg zu kollektiver Autonomie: Vertrauen im ethischen Diskurs“ wird sehr deutlich, wie der prozessethische Ansatz nicht nur auf der Ebene Forschung – Praxis aufgenommen wird, sondern in Rückbindung, Differenzierung auf der Ebene der AutorInnen des Buches selbst. Ihr Fokus liegt vor allem auf interpersonellem und systemischem Vertrauen. Interpersonelles Vertrauen entsteht für sie „auf der Basis der „Wechselseitigkeit des Reagierens und Beteiligtseins“ (75; zitiert nach Giddens). Systemvertrauen ist für sie, bezogen auf Luhmann, die „zivilisationsbedingte Weiterentwicklung des persönlichen Vertrauens in die Fähigkeit und Leistung von Systemen“ (76). Sehr dezidiert untersucht die Autorin Vertrauen als dialektisches Phänomen und eruiert – mit Schwergewicht auf systemischem und strukturellem Vertrauen – Möglichkeiten und Chancen der Organisation von ethischen Diskursen für Bera-

terInnen und hebt die Bedeutung hervor, die die interventionswissenschaftliche Beratungsforschung – und damit das Wirken der Autorin selbst – haben kann/hat. Sie spiegelt sich im „Klagenfurter prozessethischen Beratungsmodell“ wider.

L. Krainer wendet sich explizit der Interventionsforschung zu und fragt, ob und inwiefern sie „eine Methode der Prozessethik“ ist. Ausführlich erläutert sie ihre Methode und reflektiert sechs ethische Prämissen. Zum Ziel habe die Interventionsforschung, „die Pluralität der Menschen, ihre Verschiedenartigkeit auf Basis ihrer Wertvorstellungen zu skizzieren und zudem deren Sinn und Notwendigkeit plausibel zu machen“ (94). Sie trage mit ihren Ergebnissen dazu bei, „kollektive Autonomie“ zu entwickeln und biete durch ihre Fremdansicht von außen für die Beraterpraxis, sich prozessethisch mit Meinungspluralität auseinander zu setzen, d. h. „Selbstaufklärung von Kollektiven“ zu leisten und „ein reflektiertes kollektives Selbststeuerungspotential zu entwickeln“ (107 mit Bezug auf P. Heintel). Spannend ist, wie in der Interventionsforschung Theorie und Praxis, Wissenschaft und Beratung zusammengeführt und als eine „Gemeinschaft ... im Denken“ (114) dargestellt werden, Interventionsforschung als ein Wertesystem begriffen wird, das relativ ist und der „Zustimmung durch die Betroffenen bedarf“ (ebd.). Die Relevanz für supervisorisches Handeln ist evident.

Im Folgenden sind Artikel aufgenommen, die als Beispiele gelten können, wie Interventionsforschung und der prozessethische Ansatz für BeraterInnen in unterschiedlichen beruflichen Bereichen genutzt werden können. Dies gilt vor allem für Palliative Care, Wirtschaft und Organisationsberatung.

K. Heimerl bezieht sich mit ihrem Text Ethik und Interventionsforschung in Palliative Care darauf und stellt Palliative Care – in Anlehnung an P. Heintel – als ethisches Arrangement dar – konfrontiert mit der Endlichkeit des Lebens und mit den Erfahrungen der unaufhebbaren widersprüchlichen Organisationszielen von Palliative Care und Krankenhaus. K. Heimerl geht auf Ethics in und auf Ethics of Palliative Care ein. Verschärft stellt sich die Frage, „was gut für uns am Lebensende ist“ (125) und führt zu spezifischen Werthaltungen und Wertentscheidungen für den Einzelnen, auch für den Berater, und initiiert in Organisationen eine Organisationsethik und zugleich die Aufgabe, „das ethische Bewusstsein von Organisationen zu organisieren“ (128; zitiert nach Heller). Angesichts des Todes sind ethische Fragen unausweichlich und führen zu spezifischen ethischen Entscheidungen; K. Heimerl weist sie mit wissenschaftlicher Gründlichkeit auf. (Vielleicht sind ihre fünf Seiten Literaturangaben auch als Versuch zu sehen, den Tod doch noch kontrollieren zu können. – Unter diesem Aspekt gewinnt die Interventionsforschung als Forschungssystem, das die Trennung von Subjekt und Objekt, von Forschern und Laien aufhebt, eine besondere Bedeutung – gerade für Palliative Care.)

R. Seliger und H. Schober, systemische Beraterin und Berater, gewähren mit J. Sicher, dem Vertreter der Auftragsgeberorganisation, einem „Global Player“, Ein-

blick in den Versuch, Ethik als ein wesentliches Kriterium für Entscheidungen in die Steuerung des Unternehmens zu integrieren: „Gesunde Mitarbeiter – gesunde Organisation ...“. Ihr theoretisches Konzept lädt zum fachlichen Diskurs und Einlassen auf neue Denkwege ein: Sie verbinden die Systemtheorie Luhmanns mit der Philosophie des Tao und der praktischen Erfahrung des Heilens, wie sie in der Traditionellen Chinesischen Medizin zu finden ist; sie verbinden fernöstliches und westliches Denken und erschließen mit der Metapher „Shiatsu“ Verstehenszugänge und methodisches Vorgehen: Gesundheit ist harmonisches Fließen von Energie, das auch in der Organisation entwickelt werden soll und kann. In ihrer beraterrischen Arbeit, bei der die Widersprüche zwischen Unternehmenszielen und Bedürfnissen der Mitarbeiter, zwischen Ökonomie und Ethik etc. in ihrer tiefen Konflikthaftigkeit so geklärt werden soll, dass sich die Identifizierung mit den Unternehmenszielen entwickelt (gesunde Mitarbeiter – gesundes Überleben des Unternehmens), wird folgerichtig der Fluss der Kommunikation und damit Kommunikationsstrukturen und -verbesserung zentral. Vor allem aber soll die Kommunikationsfähigkeit der Führungskräfte so gestärkt werden, dass sie in ihrer Führungsrolle als Sachwalter der Kommunikation für das Fließen der Energie im Unternehmen Verantwortung übernehmen und damit sowohl Gewinnmaximierung als auch die ethischen Ansätze, die über reine Deputation und Werbung hinausgehen, sichern. Führungskräfte werden damit sozusagen zu ethischen Anlaufstellen und angewandte Ethik als Steuerungsinstrument in der Wirtschaft integriert.

In seinem knappen und assoziativen Beitrag formuliert H. Schober Gedanken-splitter über den Zusammenhang von Gesundheit und Ethik und begreift Gesundheit als einen „Prozess des Suchens, Findens und Aufrechterhaltung einer Balance zwischen Widersprüchen“ (S. 167) und platziert diesen Prozess ebenfalls in die Organisation und die Führungsetage.

Sehr kritisch und in seinen Formulierungen provokativ pointiert schreibt E.E. Krainz über den Versuch „über die Ethik in der Organisationsberatung“. Aus seiner reichen Erfahrung führt er zahlreiche prägnante Beispiele aus der Praxis an, die pessimistisch stimmen können. Er sieht kaum Chancen, dass vor allem aufgrund der hierarchischen Strukturen und Machtspiele ein Berater „ethisch relevante Diskurse in Unternehmungen hineinragen“ kann (174). Er könne höchstens zu einem „aufgeklärten Absolutismus“ (179) beitragen. Eindrücklich setzt er sich mit der Rolle des Beraters, seiner Werthaltung und möglichen Gefährdungen auseinander: z. B. sich als „Rationalisierungsberater“ benutzen zu lassen oder gar Beratung als „Aasgeiergeschäft“ (180) zu betreiben. Er greift dabei auch auf historisch-philosophische Strömungen zurück und geht auf die Dialektik der Aufklärung und auf die Dialektik der Negation ein und besonders auf das Verhältnis von Ethik und Moral und die Unverzichtbarkeit von Werten und dem Suchen nach dem „rechten Ort ethischer Diskurse“ (191). Wie P. Heintel ist er der Meinung, dass ethische und moralische Werte in Organisationen nur im Prozess der (Organisations)-Beratung

Eingang finden können. Und wie bei P. Heintel wird dabei die Kultur der Meinungsbildung zentral, ebenso unverzichtbar ist der Wert: Das Gute. In seinem Suchen nach dem Organisationsort des ethischen Diskurses wendet sich der Autor auch aktuellen weltpolitischen Realitäten und der Tatsache zu, dass es keine Organisationsformen zur „Globalisierung der Diskurse“, des ethischen Diskurses, gibt.

Diesen ethischen Diskurs im kleinen Kreis der Fachkollegen zu führen und nach Möglichkeiten der Organisation zu suchen – dazu lädt dieses Buch ein. Ich möchte anführen: Notwendig scheint mir zu sein, diesen Diskurs vor allem auch mit BeraterInnen zu führen, die als Hintergrund nicht allein die systemische Theorie haben.

Theresia Menches Dändliker

## Neue Bücher

*Oliver König und Karl Schattenhofer*: Einführung in die Gruppendynamik. Heidelberg (Carl-Auer-Systeme Verlag) 2. Auflage 2007, 124 Seiten, 12,95 €.

Die „Einführung in die Gruppendynamik“ von Oliver König und Karl Schattenhofer ist zu einem Zeitpunkt erschienen, zu dem die Diskussion um die Attraktivität gruppendynamischer Fortbildungen deutlich gestellt wird. Zum einen wird die Gruppendynamik durch viele mystifizierende Vorurteile aus den Anfängen belastet, zum anderen ist sie bedrängt durch den generellen Rückgang an Angeboten im Bildungs- und Fortbildungsbereich. König und Schattenhofer, langjährig erfahrene Trainer und Supervisoren, stellen mit ihrem Buch eine theoretische und praktische Einführung vor, die Gruppendynamik als Verfahren sozialen Lernens für Erwachsene würdigt.

Dass gruppendynamische Kompetenz eine Basiskompetenz für die Arbeit mit Gruppen und Teams darstellt, wird häufig zu wenig berücksichtigt. Zwar „laufen“ Gruppen scheinbar „von selbst“, aber warum und wie manche Prozesse initiiert und begleitet werden, erleben TeilnehmerInnen und Auftraggeber von Team- und Gruppenprozessen als nicht nachvollziehbar. Die Gruppe als Ort sozialen Lernens, der komplexe Beziehungs- und Handlungsmuster erleben und verstehen lässt, bietet die Chance, individuelles Handeln auf Systeme und Organisationen hin zu erkennen.

Die Autoren legen ein gut einsetzbares Arbeitsbuch vor, das eine Reflexion für die eigene Praxis bietet. Für die Ausbildungspraxis in Kursen oder für TeilnehmerInnen von Trainings, Fortbildungen oder von supervisorischen Prozessen werden Methoden und Theorie gut aufbereitet. Die Verbindung mit Beispielen aus der Praxis, die über mehrere Situationen hinweg und aufbauend dargestellt sind, bietet eine nachvollziehbare Übersetzung gruppendynamischer Arbeitsweise.

Das detaillierte Inhaltsverzeichnis verschafft einen Überblick über die zwölf Kapitel und lässt zu, den eigenen Leseinteressen zu folgen. Der didaktisch gut gewählte Aufbau bietet einen Überblick über gruppendynamisches Arbeiten. Es gibt denjenigen, die etwas von den Lernprozessen verstehen wollen, eine solide theoretische Basis. Beginnend mit grundsätzlichen Fragen, was unter einer Gruppe und ihrem Prozess zu verstehen ist, wird z. B. der gruppendynamische Raum, die Rolle der TrainerInnen beschrieben und welche Lernchancen eine Gruppe fördern kann. Einzelne Schaubilder erläutern den Aufbau gruppendynamischer Settings und Wahrnehmungsschemata. Die kurze historische Darstellung der „Entdeckungszeit“ der Gruppe als Lern- und Forschungsort und der Verbindungen zu Psychodrama und Psychoanalyse hebt die sozialpsychologische Tradition der Gruppendynamik hervor. Durch systemische Sichtweisen wird eine aktuelle gruppendynamische Position unterstützt. Für die supervisorische Praxis ist das Kapitel „grup-

pendynamische Anwendungsformate und -felder“ interessant. Dort wird die Relevanz gruppendynamischen Wissens für Supervisionsgruppen und gruppendynamischer Interventionen hervorgehoben.

Das Buch bietet eine gute Informations- und Wissensbasis und regt dazu an, sich mit Gruppendynamik in Praxis und Theorie fundiert zu beschäftigen.

Monika Maassen

*Waltraud Kirschke*: Erdbeeren vor dem Fenster. Assoziative Karten führen zu Kreativität und Kommunikation, Kirchzarten (Moritz Egetmeyer-OH Verlag) 2006, 240 Seiten, 14,90 €.

Nachdem ich die 2006 erweiterte und veränderte Neuauflage des – 1997 erstmalig erschienenen – Buchs erhalten hatte, blieb meine Schreibtischarbeit erst einmal liegen, denn ich musste lesen, lesen, lesen. Mit einigen der Bild/Textkarten-Decks arbeite ich in meiner „Praxis für Supervision, Coaching und Beratung“ schon lange und war äußerst gespannt, wie andere Menschen diese Karten einsetzen und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Doch jetzt der Reihe nach:

Seit 20 Jahren erscheinen im Moritz Egetmeyer Verlag zu verschiedenen Themen Bild-, Bild/Wort- oder Bild/Symbol-Kartendecks, die in der Gruppenarbeit, Beratung, Therapie oder Supervision einsetzbar sind und die auch bei anderweitigem Zusammensein von Menschen eine wichtige kommunikative Aufgabe erfüllen können. Namen der 17 zzt. verfügbaren Kartendecks sind z. B. „OH – 88 Bilder und 88 Worte für Assoziationen und Kommunikation“, „Habitat – 88 Bildkarten für Mensch und Natur“, „Persona – 77 Portraits von Menschen aller Länder, 33 Aktionskarten über ihre Beziehung“ usw. (Preis pro Deck etwa 15,- bis 30,- €, je nach Kartenzahl).

In dem 240 Seiten umfassenden Buch „Erdbeeren vor dem Fenster“ werden die einzelnen Kartendecks vorgestellt, zunächst im groben Überblick, dann im Einzelnen. Auf 100 weiteren Seiten finden sich Erfahrungsberichte von Menschen, die schildern, wie sie mit diesen Karten arbeiten, z. B. PädagogInnen, LehrerInnen, PsychologInnen, Kinder- und JugendtherapeutInnen, Coachs und andere in der Fort- und Weiterbildung tätige Berufsgruppen. Mit den Berichten sind die entsprechenden Karten abgedruckt, sodass ein anschauliches Bild der jeweils beschriebenen Situation entsteht. Das Ganze erhält einen internationalen-interkulturellen Blickwinkel durch den Umstand, dass die AutorInnen aus den verschiedensten Ländern stammen, z. B. aus Israel, Kanada, Island, Polen, Hongkong – natürlich sind viele Beiträge auch aus Deutschland. Das Kapitel mit der Beschreibung der Berufsalltagserfahrungen heißt: „Die assoziativen Karten als Werkzeug im Beruf und im Privatleben“. Da gibt es Artikel aus den Bereichen „Therapeutische Arbeit

mit Kindern und Jugendlichen“, „Berufsbezogene Weiterbildung, Supervision“, „Teamtraining, Kreativität, Kommunikation, Coaching“, „Schule, Pädagogik“ usw. – ein wahrhaft breit gefächertes Angebot!

Was mir besonders gut gefällt und mich überzeugt, ist das völlig „unideologische“, offene Einsatzkonzept der Karten, die die Ressourcen der Menschen, die mit ihnen arbeiten, aufdecken wollen und an die Eigenverantwortung appellieren. „Wir sagen uns – mit Hilfe der Karten als „Katalysator“ – selbst etwas.“ (134) Es geht darüber hinaus darum, im Umgang mit den Karten kreative Lösungen zu entwickeln und sich darin zu üben, auf veränderte Situationen einzugehen: ein „Trainingsprogramm“, das die Schnelllebigkeit unserer Zeit mehr denn je erfordert.

Und all die Anregungen, die das Buch gibt, sind für 14,90 € zu haben, ein im Blick auf die handliche und schön gebundene Ausgabe sehr moderater Preis! Über die Karten, den Verlag und das Buch kann im Internet die Homepage aufgeschlagen werden unter: <http://www.OH-Cards.com>

Christa Reppel

*Renate Schwarz*: Supervision in der Pflege. Leitfaden für Pflegemanager und -praktiker, Bern (Verlag Hans Huber) 2007, 226 Seiten, 28,95 €.

Vor einigen Jahren haben sich Mitglieder einer Projektgruppe „Supervision im Gesundheitswesen“ mit der Frage auseinander gesetzt, ob das Krankenhaus für Supervisorinnen und Supervisoren ein mögliches Arbeitsfeld darstellt. Die lesenswerten Antworten darauf sind von M. Becker-Kontio u. a. unter dem Titel „Supervision und Organisationsberatung im Krankenhaus“ (Weinheim 2004) veröffentlicht worden – und sie wenden sich explizit an Supervisorinnen und Supervisoren, die in somatischen Krankenhäusern Beratungsprozesse durchführen oder durchführen möchten.

Ich erwähne dies, weil Renate Schwarz mit ihrer Veröffentlichung den entgegen gesetzten Weg versucht: Sie wendet sich an die in der Pflege tätigen Professionen, um sie mit diesem Beratungsverfahren bekannt zu machen und sie für Supervision zu öffnen. Diese Perspektive macht Sinn, weil der Informationsstand darüber, was Supervision ist und worin Möglichkeiten und Grenzen dieses Instrumentes für den Pflegebereich liegen, immer noch verbesserungswürdig erscheint.

Renate Schwarz beginnt damit, sich einem allgemeinen Verständnis von Pflege anzunähern, indem sie die Spezifik der pflegenden Organisationen und die daraus resultierenden Herausforderungen für die dort tätigen Pflege- und Leitungskräfte entwickelt. Der zweite Teil gibt einen theoretischen Überblick über Entwicklung, unterschiedliche Formen und Ablauf von Supervision. Dabei bildet der aktuelle Diskussionsstand zur Supervision – ergänzt durch Informationen der Deutschen

Gesellschaft für Supervision – den Bezugspunkt.

Der abschließende dritte Teil beschäftigt sich nun explizit mit Supervision im Bereich der Pflege. Hier geht es vorrangig um Formen, Anlässe und Themen aber auch um Nutzen und Grenzen von Supervision. Illustriert wird dies durch Praxisbeispiele aus dem klinischen Bereich, der ambulanten Pflege, dem Bereich der Altenpflege und dem Weiterbildungsbereich.

„Supervision in der Pflege“ bietet eine gute Grundlage für im Pflegebereich Tätige, sich über Supervision zu informieren und einen Überblick zu schaffen. Angesichts der immer noch wahrnehmbaren Ressentiments gegen dieses Beratungsinstrument in vielen Bereichen der Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen leistet es Aufklärungsarbeit mit dem Ziel, dass sich die in der Pflege Tätigen und die für sie zuständigen Leitungskräfte für eine professionelle Reflexion und Begleitung des Arbeitsprozesses durch Supervision öffnen. Insofern ist es gut einsetzbar in der Aus- und Fortbildung von Studierenden, Stationsleitungen oder Pflegedienstleitungen. Für im Feld tätige Supervisorinnen und Supervisoren ist es von begrenztem Nutzen: Es fasst es den Diskussionsstand zusammen, ohne einen eigenen konzeptionellen Ansatz vorzustellen – aber das muss man von einem Leitfaden für Pflegemanager und -praktiker auch nicht erwarten.

Jürgen Kreft

## Briefwechsel

Lieber Gregor,

aus Deinem letzten Brief hat mich eine kurze Anmerkung zum Anpassungsdruck, unter dem Leitungskräfte stehen, noch länger beschäftigt. Das hat bestimmt auch damit zu tun, dass in den letzten Monaten bei mir vermehrt Leitungskräfte aus den unterschiedlichsten Bereichen, aber überwiegend aus der mittleren Führungsebene Beratung nachgefragt haben. Anscheinend gibt es ein zunehmendes Bedürfnis dieses Personenkreises, den Führungsalltag in einem geschützten Raum zu besprechen. Und um es vorweg zu nehmen: Es hat mir zunehmend Spaß gemacht, weil ich den Eindruck hatte, es gelingt immer wieder, den Alltagszwängen einen kleinen Freiraum abzutrotzen.

So unterschiedlich die Bereiche auch sind, in denen meine Supervisanden arbeiten, gemeinsam ist allen der zunehmende Veränderungsdruck in den jeweiligen Organisationen. Es wird umstrukturiert, was das Zeug hält, und niemand scheint den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Zeit zu geben, sich an die veränderten Bedingungen zu gewöhnen und das angestoßene Neue auszuprobieren. Und von den Leitungskräften, vor allem von denen in der „Sandwichposition“ auf der mittleren Ebene, erwartet man, mit den daraus resultierenden reichlich widersprüchlichen Situationen professionell umzugehen – häufig erwarten sie genau dies auch von sich selbst.

Woran ich mich bei diesen Anfragen noch gewöhnen muss, ist der Umstand, dass es sich aus der Sicht der Leitungskräfte meist um kurzfristige Maßnahmen handelt, die sich aus ganz konkreten aktuellen Problemstellungen ergeben. Insofern sind die meisten Prozesse begrenzt und konzentrieren sich häufig auf spezifische Themen. Eine Fortsetzung ergibt sich dann periodisch nach Bedarf. Ein wenig spiegelt sich darin natürlich auch der Arbeitsalltag wider: aktuelle Themen, die mit Dringlichkeit in den Arbeitstag drängen, eine sofortige Reaktion erfordern und eine Reihe sporadischer sozialer Kontakte nach sich ziehen.

Parallel zu den Kontakten mit den Leitungskräften habe ich immer wieder im letzten Buch von Richard Sennett zur „Kultur des neuen Kapitalismus“ gelesen, das gerade als Taschenbuch erschienen ist. Im ersten Teil begründet er darin die These, dass die modernen flexiblen Organisationen mit ihren flachen Hierarchien eine neue Form von Macht etabliert haben. Diese veränderte Form vermeidet institutionelle Autorität, was zur Folge hat, dass sich Defizite in der Loyalität und des informellen Vertrauens einstellen. Loyalität ist eine Partizipationsbeziehung zwischen Menschen und lässt sich von keinem Geschäftsplan ersetzen – und informelles Vertrauen wächst nur in kontinuierlichen zwischenmenschlichen Beziehungen.

Die Leitungskräfte, mit denen ich arbeite, erleben dies einerseits als große Ei-

genständigkeit und sind froh, über einen großen Entscheidungsspielraum zu verfügen: „Vor Ort redet mir keiner von meinen Chefs rein.“ Andererseits aber haben die meisten Organisationen die zentrale Kontrolle eher noch verstärkt, und zwar über Zielvereinbarungen, in denen das Wirtschaftlichkeitsprinzip eindeutig dominiert, und über Qualitätssicherungssysteme, in denen die Formalisierung und Standardisierung fortschreitet. Und nach „unten“ erleben sie es als zunehmend schwerer, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die „zielvereinbarte“ Richtung mitzunehmen. Der ständige Rekurs auf die Wirtschaftlichkeit und die Kundenwünsche schwächt auch Loyalität und informelles Vertrauen ihrer Mitarbeiter.

Ist es angesichts dieser Rahmenbedingungen naiv, von einem Freiraum zu sprechen, der sich in der Supervision eröffnet? Bei den meisten Leitungskräften habe ich erlebt, wie sie die in der Beratung sich eröffnenden Möglichkeiten genutzt haben, über Dinge nachzudenken, für die der Alltag keine Zeit lässt: ausprobieren, was noch denkbar ist, und sich wie ein Boxer im Sparring mit einem Widerpart messen, der keine eigenen Gewinnabsichten verfolgt. Wenn sie dabei ein wenig mehr Vertrauen in ihre eigene Autorität finden, ist mir dies nur Recht.

Im besten Fall ergeben sich aus diesen zunächst begrenzten Kontakten tragende Beratungsbeziehungen. Ich hoffe das wenigstens – in einigen Fällen bin ich mir sicher.

In diesem Sinne mit herzlichen Grüßen, Deine Constanze

Liebe Constanze,

was sind denn Freiräume in der Supervision? Ständig werden in Institutionen schnelle Aussagen, Stellungnahmen, Lösungsvorschläge auf bedrängende Fragen von Supervisoren erwartet. Jede spontane, das heißt schnelle Antwort auf solche Fragen schließt die Zeit für reflektierendes situatives Nachdenken des Supervisors aus. Der eilige Supervisor antwortet also wunschgemäß sofort und direkt und holt seine Antwort aus vergleichbaren Situationen, ohne die Zeit zu haben oder zu nehmen, diese Vergleiche im Detail wirklich ob ihrer Stimmigkeit zu prüfen. Für mich ist der wichtigste Freiraum in der Supervision, sich die Zeit zu nehmen für die Analyse einer Situation, eines Falles, eines Problems. Um mir ein eigenes Bild einer Szene zu machen, brauche ich Ruhe und Zeit für die Exploration dieser Szene und der Hintergründe dazu. Diese notwendige Zeit ist natürlich nicht nur gefährdet durch den Erwartungsdruck des Beratungssuchenden bzw. des Auftraggebers, sondern ebenso durch meine eigenen Impulse zum Vergleich der Szene mit meinen Erfahrungen. Erfahrungen sind reflektierte Praxis, die sich auf die neue Szene beziehen lässt. So wichtig derartige reflektierte Praxis als gesammeltes Hintergrundwissen ist, ebenso gefährlich weil wahrnehmungsverfälschend ist es, dies zwecks Zeit- und Erwartungsdruckersparnis auf neue Szenen zu beziehen, bevor man die neue Szene ausreichend exploriert hat. Es bedarf einer hohen fachlichen Disziplin, ein Problem vorurteilsfrei zu untersuchen und erst dann mit ähnlichen

oder scheinbar gleichen Situationen in Bezug zu setzen und dies nicht zeitverkürzend in umgekehrter Reihenfolge zu tun. Häufig wird ja der „Diagnosedruck“ noch dadurch verstärkt, dass Auftraggeber mit dem Problem die Diagnose gleich mitliefern in der Erwartung, der Supervisor möge jetzt auf dieser Grundlage, die doch klar sei, möglichst schnell als „Dienstleister“ eine Problemlösung herbeiführen.

Der Freiraum zur Exploration und zur Diagnosefindung ist der Freiraum des unabhängigen, sprich überparteilichen Denkens und Fühlens des Supervisors. Dieser Freiraum ist unverzichtbar, weil er eine zentrale Kompetenz des Supervisors in seiner Freiberuflichkeit ausmacht. Sich die Zeit dafür zu nehmen und dann sich diese Zeit auch bezahlen zu lassen, ist natürlich nicht einfach, weil die Einsicht und das Verstehen dieses Vorgangs bei Beratungssuchenden oder Auftraggebern eher abnimmt und immer wieder ins Bewusstsein zu bringen ist. Wenn ich dabei an die von Dir genannten mittleren Führungskräfte in „Sandwichposition“ denke, dann verlange ich als Supervisor von diesen einen Freiraum für mich als Berater, den sie selbst häufig in ihrer Rolle nicht haben. Mittlere Führungskräfte sind doch häufig keine Gestalter sondern Umsetzer, wie der Sandwichbegriff ja auch ausdrückt. Von Umsetzern wird vor allem Geschicklichkeit in der Weitergabe von bereits Entschiedenem oder Vorgeordnetem erwartet. Die erwartete Kreativität bezieht sich mehr auf Beeinflussung, Überzeugung von Vorgeordnetem als auf eigenes kreatives unabhängiges Denken. Wenn ein Supervisor nun genau die Eigenständigkeit des Denkens im Umgang mit diesem Klientel für sich in Anspruch nimmt und praktiziert, dann konfrontiert er modellhaft deren Rollen- und Alltagsverhalten. Das löst Neid- und Angstgefühle aus, die sich aggressiv, depressiv oder idealisierend äußern. Der Supervisor hat nun somit nicht nur ein Problemlösungs- sondern auch ein Beziehungsproblem. Neben dem jeweils vordergründigen Beratungsziel in einer solchen Supervisionsbeziehung, nämlich eine Lösung für das vorgetragene Problem zu suchen, gibt es das dahinterliegende Ziel, an einem größeren Freiraum für eigenes Denken und Fühlen bei diesen mittleren Führungskräften zu arbeiten, obwohl dieser Beratungsauftrag meist explizit gar nicht kontrahiert ist. Supervisoren haben somit neben dem „Kundenauftrag“ auch ihren professionellen Auftrag, Freiräume des Denkens und Gestaltens bei ihrem Klientel zu entwickeln, auch wenn primär oder ausschließlich schnelleres, perfektes Funktionieren als Problemlösung angefragt ist. Ich spreche hier von einem impliziten beruflichen Auftrag, der natürlich nicht geheim bleiben muss, aber häufig doch in einer Supervisionsbeziehung auch implizit kontrahiert wird und erst allmählich bei wachsendem Vertrauen und entsprechender Loyalität besprechbar wird. Dieser professionelle Auftrag, Freiräume des eigenen Denkens in der Rolle zu entwickeln, steht zunächst keineswegs immer im Interesse von Institutionen und deren Leitung. Der scheinbare Widerspruch, dass eigenständige Denker in mittleren Führungspositionen gleichzeitig auch funktionstüchtiger werden können, wenn

auch nicht über Gehorsam sondern durch Gespräch und plausible Argumente in Diskussionen erarbeitet, dieser scheinbare Widerspruch ist auch bei vielen Auftraggebern nicht im Bewusstsein. Denn auch solche Aufklärungsprozesse benötigen und „kosten“ Zeit.

So weit für heute zu dem von Dir angesprochenen Thema „Freiräume des Supervisors“.

Herzliche kollegiale Grüße, Dein Gregor

## Randbemerkungen

### Marketing und Supervision

Sich aus dem Vorgedachten heraus denken, gewohnte Gleise des Denkens verlassen – Welch eine wagemutige Idee. Dem Bedeutungsgehalt des Satzes folgend, kann sich eine solche Vielfalt an Welten eröffnen, dass es unübersichtlich wird. Dennoch übt das Denkmodell eine ungeheure Faszination aus und war oder ist für manche von uns vielleicht sogar ein Motiv für die Supervisionsausbildung gewesen. „Sich herausdenken“ kann der Beginn einer neuen Realität werden. Eine neue Realität im Hinblick auf das Verhältnis von Supervision zu Themen wie Marketing und Marktpositionierung wäre derzeit eine prima Alternative zu dem, wie wir derzeit mit diesem Themenkomplex umgehen.

Ich stelle mir folgendes Bild vor: Die Spatzen pfeifen es von den Dächern: „Schon gehört, es gibt jetzt Supervision in Arbeitsfeldern, in denen sie bislang (leider) noch nicht bekannt war, z. B. Klein- und Großbetrieben, in Banken etc. oder in Kooperation mit anderen relevanten Beratungsprofessionen, wie Steuerberatungsbüros, Kanzleien etc.. Auch Supervisoren und Supervisorinnen haben sich in Organisationsberatungsprojekten zusammen getan, um gemeinsam Projekte abzuwickeln.“

Zurück zum Iststand: Es muss sich was tun in der Positionierung und Vermarktung von Supervision. Neben die Freiheit, sich herausdenken zu dürfen, gesellt sich mancherorts also die blanke Notwendigkeit. Ich höre oft, dass Kollegen und Kolleginnen über Auftragsrückgänge und in schlimmeren Fällen über den kompletten Wegfall von einst sicher geglaubten Aufträgen und Vertragspartnern klagen. Sehr oft ist diese Klage von Resignation begleitet. Wehmutsvolles Festhalten an vertrauten Ritualen. Viel Unmut, wenn deutlich wird, dass der Auftraggeber/die Auftraggeberin weniger Sitzungen anstrebt etc.. Weitere Klagen drehen sich um die Notwendigkeit, sich selbst um neue Aufträge kümmern zu müssen, weil das Telefon nicht wie gewohnt schellt und der nächste Auftrag ohne Akquisitionsbemühungen ins Haus geflattert kommt.

Also das System Supervision an ein neues System systematisch andocken, nämlich an das System Marketing?! Sich also jetzt doch anbieten und verkaufen müssen? Sich nach Erfolgchancen und Erfahrungen befragen lassen und das alles in so wenig Sitzungen? So oder so ähnlich tönt es oft aus kollegialem Munde. Dabei könnte die Resonanz andere Fragen ans Tageslicht befördern, wie: Was hält uns eigentlich davon ab, das zu tun, was viele zum Teil selbst ernannte und/oder weniger oder nicht besser qualifiziert ausgebildete Coaches ganz selbstverständlich tun, nämlich die eigene Leistung auf dem Markt anzubieten und sich der Konkurrenz zu stellen? Was können wir gewinnen, wenn wir uns der Herausforderung stellen? Was könnten wir von einander lernen, wenn wir gemeinsam offensiver

und konstruktiver mit Konkurrenz untereinander und am Markt umgehen würden?

Mich reizt es inzwischen auf jeden Fall, mich mit Fragen der Vermarktung und Aspekten des Unternehmertums auseinander zu setzen. Das Wehklagen und Festhalten an alten Zeiten lähmt und stoppt jede Kreativität. Bewusstes Abschiednehmen wäre eine Alternative, um die Sinne für das Neue zu öffnen und auch herauszuarbeiten, wovon wir uns verabschieden müssen, sollten und wollen und was beibehalten werden soll.

Ein mit so viel Historie, Erfahrung, und Forschung sowie Kreativität und verantwortungsbewusster Flexibilität ausgestattetes Instrument wie die Supervision, hat es verdient, am Markt präsent bzw. bekannt zu sein und genutzt zu werden. Schmerzvolles Festhalten lähmt genauso wie blinder Aktivismus.

Ich habe die Erfahrung gemacht. Marketing muss nicht heißen, sich zähneknirsch dem modernen Marktschreiertum zu überlassen im Sinne von: „Eigentlich bin ich ganz anders, aber ich komme so selten dazu.“ Ich möchte andere dazu anstiften und wünsche mir einen lebhaften und ergebnisorientierten Diskurs. Sich aus dem Vorgedachten herausdenken ist eine Anstrengung, die im gemeinsamen Erleben und Durchleben neue Formen von Identität und Verstehen schafft. Was hält uns auf oder ab?

Ich weiß, dass viele angesprochene Aspekte in der Kürze nur unzureichend skizziert sind, aber neue Räume sind dazu da, sie neu füllen zu können, sie neu gestalten zu dürfen.

Also: We have to learn, to think and to act in a new way.

Ursula Bolg

## Supervision und Biografie

### Die Entwicklung des Privaten von der Gegenwelt zum Austragungsort beruflicher Krisen

**Fachtagung FoRuM Supervision**  
in Kooperation mit der  
**Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld**  
und der **Deutschen Gesellschaft für Supervision**

\*\*\*\*\*

Eine Fachtagung für Supervisor/innen und Berater/innen  
Samstag, der 1. März 2008  
Universität Bielefeld – Großer Saal des Oberstufenkollegs – Universitätsstraße 23, 33615 Bielefeld.

\*\*\*\*\*

Erinnern Sie sich noch an den Song von Ina Deter aus den 1980er-Jahren – „und was draußen passiert, interessiert mich nicht, geht die Welt heute unter, geht sie ohne mich“ –, an die Rede von der „Neuen Innerlichkeit“ und der Bedeutung des Privaten? Die Biografie, das persönliche Leben, erhielt den Status der Gegenwelt zum Beruf. Persönliches und berufliches Leben erschien für viele Menschen trennbar, und für manche war die Trennung eine Form der Balance zwischen Arbeit und Leben.

Um so mehr scheinen heute die persönlichen Biografien zum Austragungsort beruflicher Konflikte zu werden. Allein am Geburtenrückgang lässt sich eine Entgrenzung des Berufs ablesen, der das Private, wie z. B. Entscheidung für ein Kind, immer deutlicher zu bestimmen scheint. Über Berufskrisen hat zudem bereits Pierre Bourdieu in den 1990er-Jahren eine soziologische Deutung vorgelegt, wenn er sagt, dass die Lehrer, Sozialarbeiter, Krankenschwestern, Richter, Polizisten, die soziale Funktionen zu erfüllen haben, ohne dafür die nötigen Mittel zu erhalten, die gesellschaftlichen Widersprüchlichkeiten als eigene Berufskrise erleben.

Mit Elisabeth Rohr und Micha Brumlik ist es gelungen, zwei herausragende Experten zum Thema zu gewinnen. Die Tagung verfolgt das Ziel, Supervisoren/innen und weitere Interessierte mit wichtigen Forschungen zum Thema vertraut zu machen. Wir laden Sie ein, mit uns über theoretische und diagnostische Ansätze zum Verhältnis von Supervision und Biografie zu diskutieren, wobei es uns auch darum geht, Supervision als Beratungsform für work-life-balance-Fragen zu reflektieren und zu diskutieren.

#### Programm:

09.30 Uhr	Stehcafé
10.15 Uhr	Einführung und Grußworte
10.45 Uhr	Micha Brumlik: „Die schwierige Situation und die ganze Lebensgeschichte – lässt sich beides auseinanderhalten?“
12.15 Uhr	Elisabeth Rohr: „Supervision und Biografie im Kontext psychosozialer Traumatisierungsprozesse – Erfahrungen aus Guatemala“
13.30 Uhr	Mittagspause: Warmes Buffet
14.45 Uhr	Resonanzgruppen
16.45 Uhr	Abschlussplenum

#### Kosten:

Inkl. Mittagessen und Abendimbiss: 65,- Euro

#### Anmeldungen bitte an:

Universität Bielefeld – Fakultät für Pädagogik – Yvette Lietzau, Postfach 100131, 33501 Bielefeld oder per E-Mail: forumsupervision.tagung@uni-bielefeld.de

## Veranstaltungen

### FIS – Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

Telefon: (06 11) 60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

### Workshop: Unbewusste Fantasien in der Supervision

Leitung: Annegret Wittenberger, Dr. Gerhard Wittenberger

Zeit: 24.11.2007

Ort: Kassel

### Sicher und erfolgreich akquirieren. Existenzsicherung und Praxisausbau in alten und neuen Beratungsfeldern

Zeit: 17.– 20.04.2008

Ort: Mainz

Leitung: Inge Zimmer-Leinfelder, Andreas Liebelt, Dr. Thomas Lueb

### FIS-Supervisionstage 2008

Zeit: 14.– 15.11.2008

Ort: Bad Honnef

### Zusatzausbildung Coaching und Organisationsberatung

Leitung: Inge Zimmer-Leinfelder, Andreas Liebelt, Dr. Gerhard Wittenberger,

Franz X. Leinfelder, Dr. Rafael Behr

### Modul 4 – Organisationsberatung A: Theoretische Grundlagen zum Verstehen von Organisationen (Diagnoseschwerpunkt)

Zeit: 24.– 27.04.2008

Ort: Mainz

### Modul 5 – Organisationsberatung B: Datenerhebung und -rückkoppelung, Beratungsdesigns (Interventionsschwerpunkt)

Zeit: 25.– 28.09.2008

Ort: Mainz



\*\*\*\*\*

**Agm – Arbeitskreis für Gruppendynamik Münster e. V.,**

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

Telefon: (06 11) 60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

**Vom Verstehen zum Handeln: Interventionsstrategien im Umgang mit Konflikten**

Zeit: 06. – 09.03.2008

Ort: Mainz

Leitung: Franz X. Leinfelder, Theresia Menches Dändliker

**Meine Institution und mein Leitungskonzept: Ein analytischer Blick in die eigene Organisation und auf das eigene Leitungskonzept und seine biografischen Hintergründe**

Zeit: 21. – 24.02.2008

Ort: Mainz

Leitung: Inge Zimmer-Leinfelder, Franz X. Leinfelder

\*\*\*\*\*

**Agentur für Prävention**

Kanalstraße 45, 22085 Hamburg

Telefon: (0 40) 22 69 19 69, Internet: <http://www.agentur-fuer-praevention.de>**Kindeswohlgefährdung – eine Herausforderung für die Supervision: eine Fachtagung der Agentur für Prävention, Hamburg in Zusammenarbeit mit der DGsv und dem Deutschen Institut für Jugendhilfe und Familienrecht.**

Zeit: 09.11.2007

Ort: Hamburg

**AutorInnen**

*Annemarie Bauer*, Dr. phil., Dipl. Pädagogin, Jg. 1946, Gruppenanalytikerin (DAGG), Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGsv), Balintgruppenleiterin, Professur an der Ev. Fachhochschule Darmstadt mit dem Schwerpunkt „Psychoanalyse und soziale Arbeit“. Forschungsschwerpunkte derzeit: Psychoanalytisches Verstehen von Institutionen und Organisationen; Familiendynamik im hohen Lebensalter.

*Peter Burkowski*, 49 Jahre alt, Superintendent des Evangelischen Kirchenkreises Recklinghausen seit 1996. Pfarrer und Gemeindeberater. Von 1998 bis 2005 Vorsitzender des Strukturausschusses bzw. Prozess-Lenkungs-Ausschusses „Kirche mit Zukunft“ in der Evangelischen Kirche von Westfalen. Seit 2005 Mitglied der Kirchenleitung.

*Heike Düwel*, Dipl. Supervisorin DGsv + DAGG, Lehrsupervisorin, Gruppenanalytikerin. Arbeitsschwerpunkte zzt: Gruppenanalytisches Verstehen von Konflikt-dynamiken in Institutionen; Teamdynamik und institutionelle Biografie; Leitung des Projekts „Gruppenanalytische Selbsterfahrung mit Straftätern“ beim niedersächsischen Ministerium für Justiz.

*Jörg Gogoll*, Jg. 1951, Dipl. Psychologe. In freiberuflicher Praxis tätig als Supervisor (DGsv), Lehrsupervisor und Psychoanalytiker (DPV).

*Bernadette Grawe*, Jg. 1951, Dr. phil. Professorin für Soziale Arbeit an der Katholischen Fachhochschule Standort Paderborn. Supervisorin (DGsv), Trainerin für Gruppendynamik (DAGG), forscht und lehrt zu Gruppen und Institutionsdynamik in den Feldern Schule, Soziale Arbeit, Pflege und Kirche.

*Katharina Gröning*, Jg. 1957, Dr. phil, Erziehungswissenschaftlerin MA., Supervisorin, Hochschullehrerin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik, AG pädagogische Diagnose und Beratung, forscht und publiziert zu Geschlechterforschung, Versorgungsforschung, Qualitätsforschung in der Pädagogik und im Gesundheitswesen, Mitherausgeberin der Zeitschrift Forum Supervision.

*Birgitta Leuschner*, Jg. 1965, Dr. phil., Dipl. Psychologin, Supervisorin (DGsv). Hauptberuflich in leitender Funktion bei einem freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe in Berlin.

*Wolfgang Schmidbauer*, Jg. 1941, Dr. phil., lebt und arbeitet als Psychoanalytiker (MAP, DGPT) und Supervisor (DGsv) in München. Mitbegründer der Münchner Akademie für Psychoanalyse und der Gesellschaft für analytische Gruppendynamik. Autor von Sachbüchern, Erzählungen, Romanen und Berichten über Kindheits- und Jugenderlebnisse.

*Gerhard Wittenberger*, Dr. phil., Dipl. Supervisor (DGSv), Psychoanalytiker im Alexander-Mitscherlich-Institut (KPI/DPV st. G.), Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Dozent, Balintgruppenleiter und Lehrsupervisor, Vorsitzender des agm, Mitbegründer des Forum Supervision.

## **Vorschau**

### **FoRuM Supervision**

Heft 31 – März 2008

**„Bilder, Erzählungen, Mythen“**

Redaktion:

Elke Grunewald und Katharina Gröning

Mit Beiträgen von: Mechthild Bereswill, Edeltraut Freitag-Becker,  
Allan Guggenbühl, Irmela Wiemann, Gerhard Wittenberger.