

# FORUM Supervision

## **Supervision und Biografie**

Katharina Gröning

Elisabeth Rohr

Jörg Gogoll

Jutta Müller

Cornelia Edding

Gertrud Siller

Irmela Wiemann

Elke Grunewald

Maria Krautkrämer-Oberhoff

Hansjörg Becker

**In Kooperation mit der  
Deutschen Gesellschaft für Supervision e. V. (DGsv)**

**Herausgeber:**

Katharina Gröning, Jürgen Krefz 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 Krefz (geschäftsführender Redakteur)  
Meppener Straße 22, 48155 Münster  
Telefon: (02 51) 66 55 64, Telefax: (02 51) 6 74 39 58  
JuergenKrefz@t-online.de

**Redaktion:**

Maija Becker-Kontio (Moers) – Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Gertrud Siller (Bünde) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

**Verantwortliche Redakteure für Heft 32:**

Inge Leinfelder-Zimmer, Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden  
Franz X. Leinfelder, Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

**Erscheinungsweise und Bezug:**

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).  
Einzelheft: 11,50 €, ab Heft 33: 14,- € inkl. MwSt. und Versandkosten  
Jahresabonnement: 19,50 €, ab Heft 33: 22,- € (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

© 2008 **Fachhochschulverlag**  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

**Inhalt**

<b>Vorwort</b>	2
<i>Bernhard Lemaire</i>	
Biografie – ein Thema für die Profession Supervision	6
<i>Katharina Gröning</i>	
Supervision und Biografie	8
<i>Elisabeth Rohr</i>	
Supervision und Biografie im Kontext psycho-sozialer Traumatisierungsprozesse. Erfahrungen aus Guatemala	11
<i>Jörg Gogoll</i>	
Die Biografie – Fakten und Fiktion	24
<i>Jutta Müller</i>	
Von sich selbst erzählen und miteinander sprechen als Spiegel und Promotor lebensgeschichtlicher Strukturen – ein strukturanalytischer Forschungszugang und seine möglichen Implikationen für Supervisionspraxis und Supervisionsfortbildung	38
<i>Cornelia Edding</i>	
Haben Organisationen eine Biografie?	48
<i>Gertrud Siller</i>	
Von der professionellen Autonomie zur Aushandlung von Interessen – neue Anforderungsprofile für professionelles Handeln im Sozial- und Gesundheitswesen	58
<i>Irmela Wiemann</i>	
Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen: Brücken bauen, Verluste ins Leben integrieren	68
<i>Elke Grunewald</i>	
Lebensgeschichte und Berufswege – biografische Elemente in der Supervision	88
<i>Maria Krautkrämer-Oberhoff</i>	
Biografiearbeit mit dem Lebensbuch „Meine Geschichte“ im Kinderheim St. Mauritz in Münster/Westfalen	90
<b>Brücken zum Markt</b>	
„Wenn man in der Wirtschaft arbeitet, muss man sich Fragen stellen lassen“	101
<b>Rezensionen</b>	111
<b>Neue Bücher</b>	117
<b>Briefwechsel</b>	120
<b>Randbemerkungen</b>	124
<b>Veranstaltungen</b>	126
<b>AutorInnen</b>	127
<b>Vorschau</b>	128

## Vorwort

„Wo ist die Grenze zwischen Therapie und Supervision?“, „Hat das hier etwas zu suchen, ist das nicht zu privat?“

Fragen, mit denen wir als SupervisorInnen und AusbilderInnen für SupervisorInnen immer wieder konfrontiert werden und die uns seit Beginn der professionellen Entwicklung von Supervision begleiten. Kontinuierlich begleiten sie uns auch deshalb, weil sie nicht einmalig normativ zu beantworten sind, sondern immer wieder auf dem Hintergrund des Kontrakts, des Settings, der Beziehungen – auf dem Hintergrund der Indikation – nur situativ beantwortet werden können.

Der berufliche Fokus, d.h. das Nadelöhr, durch das Biografisches gefädelt wird, ist klar. Aber die Fähigkeit, immer wieder aktuell zu entscheiden, ob biografische Hintergründe zum Verstehen beruflicher Szenen notwendig werden, wann die Ausflüge in die persönliche Geschichte oder Gegenwart der SupervisorInnen angebracht scheinen und möglich sind, wie viel Zeit darauf zu verwenden ist und in welchen Situationen wir auch eine Abgrenzung vornehmen, auf den beruflichen Fokus hinweisen oder eine Bearbeitung bestimmter Themen an anderem Ort empfehlen, gehört zum professionellen Handwerkszeug von Supervisoren und Supervisorinnen.

Dabei ist es naheliegend, dass die Vertrautheit einer Einzelsupervision, die institutionelle Unabhängigkeit in einer Gruppensupervision, einen ungefährlicheren Boden für biografisches Material bieten als etwa Teamsupervisionen, in denen SupervisorInnen aus unterschiedlichen hierarchischen Ebenen sitzen. Aber es gibt Situationen, in denen es auch in solchen Settings zum Verstehen beruflicher Szenen oder bei gruppendynamischen Konfliktklärungen nötig und möglich ist, biografische Bezüge wenigstens zu benennen.

Auch dass es bestimmte Rollen, bestimmte berufliche Situationen gibt, die biografische Themen eher herausfordern als andere, ist nachvollziehbar.

So zeigt sich z. B. in Leitungssupervisionen, bei der Arbeit am jeweils persönlichen Leitungsverständnis, an einer rollenangemessenen Leitungshaltung, immer wieder, wie stark biografische Hintergründe das Leitungsverhalten mitprägen. Oft ermöglicht erst das Bewusstwerden dieser lebensgeschichtlichen Bezüge, die Auseinandersetzung mit den Autoritäten der eigenen Vergangenheit, neue Spielräume im Rahmen der Rollengestaltung, zu entdecken, selbst Autorität sein zu können, aber auch den Mut zu haben, sich mit Vorgesetzten auseinander zu setzen.

Besonders biografisch geprägt erleben wir dabei den individuellen Umgang mit Macht und Abhängigkeit und die Bereitschaft und Fähigkeit, sich Konflikten zu stellen.

Supervisionen, in denen berufliche Situationen durch ergänzende Betrachtung biografischer Daten besser verstanden werden, vermitteln neben den konkreten Verstehenszugängen auch die Erkenntnis, dass Erleben und Handeln von Rollen-

trägern in Institutionen nicht nur durch Organisation, Aufgaben und Ziele geprägt sind. Erst das Verstehen des Zusammenspiels von Person und Rolle, die Entdeckung der Nahtstellen, an denen Institutionelles und Persönliches zusammentreffen, das Wissen um Unbewusstes – persönliches und institutionelles – ermöglichen oft eine bewusstere und freiere Gestaltung der beruflichen Rolle und erweitern das Reflexionsvermögen in zukünftigen schwierigen Situationen.

Und selbstverständlich gehört es auch zum professionellen Alltag, die eigenen Gegenübertragungsreaktionen im supervisorischen Kontext zu analysieren, zu fragen, was sich aus dem unbewussten Angebot der SupervisorInnen darin spiegelt, aber auch, auf welche eigenen, biografisch begründeten Reaktionsbereitschaften dieses Angebot trifft. So stößt man in Balintgruppen immer wieder auf genau diese Nahtstellen, und auch wenn das eigene Biografische dort nicht bearbeitet werden kann, führt das Erkennen und Benennen oft schon zu neuen Handlungsspielräumen.

Die Vielseitigkeit der Beiträge dieses Heftes spiegelt die Komplexität des Themas wider. So findet man Aufsätze zu Theorie und Forschung ebenso wie philosophische Überlegungen, Erfahrungen in einer fremden Kultur, konkrete Szenen aus der Supervisionspraxis, Modelle der Biografiearbeit in der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen und die Frage, ob Organisationen eine Biografie haben.

Bei der Tagung „Biografie und Supervision“, die FoRuM Supervision gemeinsam mit der DGSv am 1. März 2008 in Bielefeld veranstaltet hat, konzentrierte sich in unserer Arbeitsgruppe überraschenderweise die Diskussion auf die (inzwischen offenbar formulierbaren) Auswirkungen der traumatischen Erfahrungen des Nationalsozialismus für die Kinder- und Enkelgeneration und deren Erscheinungsformen in Supervisionsprozessen und eigenem Erleben. Ausgelöst wurde dieses Thema durch einen Vortrag von **Elisabeth Rohr**, in dem sie auf dem Hintergrund ihrer Erfahrungen in Guatemala ein Supervisionsprojekt im Kontext psychosozialer Traumatisierungsprozesse beschreibt und den wir in diesem Heft veröffentlichen. Der Aufsatz erlaubt den Blick in eine fremde Kultur, zeigt mögliche Auswirkungen traumatisierender Erfahrungen, beschreibt das Konzept einer auf diesem Hintergrund konzipierten Supervisionsausbildung und die Supervision in einer guatemalischen Institution. Dabei geht die Autorin der Frage nach, welche Auswirkungen die Verschmelzung von Biografie und Profession für die Personen, die Aufgabe, die Institution und die supervisorische Arbeit haben können. Der Beitrag von **Jörg Gogoll** zu „Fakten und Fiktionen“ zeigt am Beispiel einiger interessanter Biografien und deren Bezug zu Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, wie die Bausteine von Biografien, die aus Sachverhalten, Ereignissen, Erinnerungen und Deutungen bestehen, als inneres Leitbild Orientierung geben und Gegenwart und Zukunft strukturieren. Der Autor weist damit darauf hin, dass ein besseres Verständnis der eigenen Biografie zu mehr innerer Orientierung und damit auch zu einer bewussteren Gestaltungsmöglichkeit der Berufsrolle beitragen kann.

**Jutta Müller** ermöglicht mit ihrem strukturanalytischen Forschungszugang einen Einblick in die Forschungswerkstatt und plädiert mit ihrem Ansatz, der das Wechselverhältnis von Erzählen, Interagieren und biografischer Struktur aufgreift, für eine stärkere Verbindung von strukturanalytischer Forschung mit supervisorischer Praxis und Ausbildung.

Beim Lesen des Aufsatzes von **Elke Grunewald** werden sicher viele Erinnerungen an eigene Praxisbeispiele geweckt. Sie vermittelt mit ihren Supervisions-szenen die Bedeutung der Einbeziehung biografischer Elemente für das Verstehen arbeitsbezogener Konflikte. Zugleich wird spürbar, dass der selbstreflexive Bezug zur eigenen Biografie zum notwendigen Handwerkszeug von Supervisoren und Supervisorinnen gehört.

Die folgenden beiden Beiträge von Irmela Wiemann und Maria Krautkrämer-Oberhoff sind orientiert an der Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen.

**Irmela Wiemanns** Beitrag legt den Fokus auf Biografiearbeit im Pflegekinds- und Adoptionsbereich, die Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen ermöglichen soll, Trennungen und Brüche in ihr Leben zu integrieren und die eigene Geschichte anzunehmen.

**Maria Krautkrämer-Oberhoff** stellt das „Lebensbuch“ als ein Modell der Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen im Heimbereich vor und berichtet von ihren Erfahrungen mit dieser Form der Verarbeitung biografischer Erfahrungen.

In beiden Bereichen geht es um teilweise stark traumatisierte Kinder und Jugendliche, und die biografiebezogene Arbeit stellt hohe Anforderungen an die professionellen Helfer, die sie begleiten. Supervision als Möglichkeit, die Begegnungen mit den biografischen Erfahrungen der Kinder und Jugendlichen zu reflektieren, Gegenübertragungsreaktionen zu analysieren und eigene biografische Bezugspunkte zu verstehen, scheint hier zwingend nötig.

„Haben Organisationen eine Biografie?“, mit dieser These setzt sich **Cornelia Edding** auseinander. Dabei geht es ihr um die Frage, welche Bedeutung die Geschichte einer Organisation und ihre Deutung für die Organisation haben, und ob die Nutzung verschiedener Konzepte der Organisationstheorie die Verstehensmöglichkeiten von Vorgängen in der Organisation erweitern.

Mit neuen Anforderungsprofilen für professionelles Handeln im Sozial- und Gesundheitsbereich und deren Folgen für Fach- und Führungskräfte setzt sich **Gertrud Siller** auseinander. Sie begründet die These einer notwendigen Kompetenzerweiterung, die auch eine individuell zu leistende „Neujustierung“ des berufsbiografisch entwickelten professionellen Selbstverständnisses beinhaltet, und reflektiert die damit notwendigerweise auch komplexere Supervisionsszene.

Biografien – eigene und fremde – haben immer eine Faszination. Nicht zuletzt kann man dies an der Fülle biografischer und autobiografischer Literatur erkennen, die wir selbst schon gelesen haben, und die wir in den Buchhandlungen fin-

den. Dass diese Literaturgattung (und entsprechend die unzähligen Talkshows im Fernsehen) in den letzten zehn Jahren erstaunliche Dimensionen annimmt, dass von Joschka Fischer bis Oliver Kahn inzwischen jeder Prominente Auszüge aus seinem Leben veröffentlicht, pervertiert vielleicht die reflexiven Möglichkeiten biografischer Betrachtungen. Aber es ist – neben dem Aspekt narzisstischer Selbstdarstellung – auch ein Hinweis darauf, dass das Bedürfnis, sich selbst und die Welt zu verstehen, der eigenen Gegenwart und Zukunft eine ordnende Struktur zu geben, in einer Zeit, in der sich so viele vertraute Strukturen auflösen, besonders stark ist. Vielleicht bietet unser Heft Ihnen eine Gelegenheit, sich mit der Frage, welche Rolle in diesem Kontext Supervision zukommt, noch einmal unter neuen Gesichtspunkten auseinander zu setzen. Uns hat die Beschäftigung mit der Verknüpfung von Biografie und Supervision jedenfalls zu vielen Diskussionen ange-regt.

Inge Zimmer-Leinfelder und Franz X. Leinfelder

## Grußworte zur Tagung

*Bernhard Lemaire*

### Biografie – ein Thema für die Profession Supervision

Gerne ist die Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (DGSv) der Einladung dieser Zeitschrift gefolgt, gemeinsam mit der Universität Bielefeld die Tagung „Supervision und Biografie – Die Entwicklung des Privaten von der Gegenwart zum Austragungsort beruflicher Krisen“ am 1. März 2008 in Bielefeld zu unterstützen. Die Beiträge des vorliegenden Heftes gehen zu einem Teil auf Überlegungen im Rahmen dieser Tagung zurück.

Bereits zum zweiten Mal konnte die DGSv auf diese Weise einen Beitrag leisten zur Unterstützung eines Fachdiskurses von Supervisor/innen, der wesentlich durch eine – diese – Fachzeitschrift gestaltet wird; „Scham“ war das Thema im Jahre 2006 am gleichen Ort. Die Profession Supervision braucht Initiator/innen und Träger/innen für diesen Fachdiskurs und die DGSv bedankt sich insofern namens unserer Profession sehr für das Engagement der Herausgeber/innen dieser Zeitschrift und für die Unterstützung der Universität Bielefeld.

Biografie – das ist seit jeher ein wesentliches Thema für Supervisor/innen. Einige Facetten seien hier schlaglichtartig aufgeführt:

- Die Entscheidung, die Profession Supervision zu erlernen, geschieht nach unserem Eindruck an biografisch interessanten Punkten im Berufsleben der Teilnehmenden an Supervisionsausbildungen.
- Supervision hat auch heute noch einen wichtigen – wenn auch nicht ungefährdeten – Stellenwert in der beruflichen Sozialisation derjenigen, die einen im weiteren Sinne sozialen Beruf ergreifen wollen und eine entsprechende Ausbildung durchlaufen.
- Gerade in der Einzelsupervision und im Coaching mit Einzelpersonen stehen für die Ratsuchenden immer wieder Fragen zur Beratung, die die Gestaltung des beruflichen Entwicklung im Kontext der eigenen Biografie zum Gegenstand haben.
- Die Individualisierung rückt die Person, ihr Leben, ihr Gewordensein, die Lebensentwürfe von arbeitenden Menschen noch einmal unter enormem Druck in den Mittelpunkt individueller und gesellschaftlicher Aufmerksamkeit. Die Grenzen zwischen Privatem und Beruflichem sind offen, das ist reizvoll, anstrengend, ausbeuterisch, öffnet Türen und ist bedrohlich zugleich und erhöht nach unserem Eindruck den Bedarf an professioneller Begleitung.
- Was beschäftigt uns, wenn wir Biografie zum thematisieren? Inwieweit ist die eigene Biografie (alleiniger) Maßstab? Haben wir auch andere – vielleicht sogar nach unserem Verständnis „traumatisch gebrochene“ – Lebenswege im

Sinn, die ganz woanders auf dieser Welt verlaufen, wenn wir Biografie und Supervision in Verbindung bringen?

- Biografien sind individuelle Lebensgeschichten! In ihnen kristallisiert sich jedoch exemplarisch und stark verdichtet Gesellschaftliches, Politisches, Historisches, Kulturelles einer ganzen Kohorte. Das erlaubt Rückschlüsse auf berufliche und gesellschaftliche „Kontexte“, die dann bei der Beratung mit zu bedenken sind und die dafür angemessen erforscht werden müssen.

Eine Aufgabe der Supervidierenden ist es, der Biografie der Ratsuchenden Bedeutung zuzumessen, sich zugleich darauf zu besinnen, dass Berufliches in dieser Biografie zwar eine Rolle spielt, aber eben nur eine unter mehreren. Die Einfärbung der Biografie als Berufsbiografie gilt es in der Supervision zu beleuchten. Diese Aufgabe unter den sich verändernden Bedingungen heutiger Arbeit, bei der immer mehr „ans Licht“ gezogen wird, zu bewerkstelligen, ist eine der Herausforderungen für unsere Profession.

Prof. Dr. Bernhard Lemaire, Vorsitzender der DGSv

**Supervision und Biografie**

Die Forschungen zur Veränderung des Lebenslaufs berufen sich zu einem beachtlichen Teil auf die von Ulrich Beck formulierte Entstandardisierungsthese und seine Theorie der anderen Moderne. Empirisch gehört die Ausdehnung der Jugendphase, insbesondere die Entstehung der Postadoleszenz zu einer wissenschaftlich und öffentlich beachteten Lebensphase. Sie war allerdings bis weit in die 1990er-Jahre mit der Idee des psychosozialen Moratoriums verknüpft, so wie es Erikson. Dies scheint sich gerade zu ändern.

In Bezug auf die Lebensphase des jungen Erwachsenenalters sprechen wir heute von einer Rushhour des Lebens, was meint, dass sich die Entwicklungsaufgaben in diesem Lebensabschnitt so stark verdichten, dass sie nur bei sehr günstigen Umweltbedingungen zu bewältigen sind. Die Neustrukturierung von Ausbildung und Studium, der Eintritt ins Erwerbsleben, nicht selten „holprig“ und über Praktika und ungeschützte oder befristete Beschäftigungsformen, das gleichzeitige „Karrieremachen“ konkurrieren mit Entwicklungsaufgaben, die Erikson unter dem Stichwort „Intimität versus Stagnation“ beschrieben hat. Partnerschaft, Zusammenleben, Kinderwunsch – um nur einige zu nennen, verschieben sich in die Mitte der Biografie und die Polarisierung von Entwicklungsaufgaben wie „Kind oder Karriere“ oder „Zusammenleben versus Wochenendbeziehung“ machen eine Balance schwer.

Für Supervisoren ist die Konfrontation mit den neuen Entwicklungsaufgaben des jungen Erwachsenenalters deshalb eine Herausforderung, weil sie entsprechend ihrer historischen Zeit eine andere Postadoleszenz erlebt haben. Eine Identifikation über einen gemeinsamen Erfahrungshintergrund kann zwischen ratsuchenden Berufsanfängern/Berufsanfängerinnen und Supervisoren/Supervisorinnen, die sich in der Lebensmitte befinden, zumeist nicht hergestellt werden. Es liegt deshalb nahe, die soziologischen Konflikte zunächst einmal zu psychologisieren.

Die neuen Phasen im Lebenslauf (verspäteter Berufseintritt, Postadoleszenz, späte Elternschaft, nachelterliche Gefährtenschaft und eine ausgedehnte Altersphase mit neuen Entwicklungsaufgaben wie z.B. Sorge für die alten Eltern) sind die Konsequenz eines strukturellen gesellschaftlichen Wandels von der industriellen (fordistischen) zur postindustriellen Dienstleistungs- und Wissensgesellschaft. Wir, die Supervisorinnen und Supervisoren, bekommen also neue Supervisanden bzw. Supervisanden mit neuen Konflikten. Ein besonderes Feld ist das Feld von Arbeit als Stil bzw. Arbeit und Lebensstil. Die Soziologie der Lebensstile bzw. die Soziale Milieuforschung geht von der Annahme eines umfassenden Mentalitätenwechsels hin zu einer Politik der Lebensstile aus. Die Theorie der Dienstleistungs-

gesellschaft, der postindustriellen Gesellschaft, der postmaterialistischen Werte beflügelte die Sozialwissenschaft und forcierte Erkenntnisbildungen, die den Lebenslauf vor allem von Verantwortung entlastet und dem Ich zugewandt verstanden wissen wollten. Zeiten der Pflicht und Verantwortung gegenüber anderen schienen im Lebenslauf rückläufig und wurden durch immer mehr Zeiten ersetzt, in denen das Individuum nur sich selbst verpflichtet schien. Zu diesen neuen Lebensläufen scheinen Erwerbsformen und Berufsethiken zu passen, die postindustriell sind. Kreativität, Flexibilität und Authentizität gelten als neue und wichtige Arbeitstugenden in modernen Arbeitsverhältnissen. Beschäftigten werden neben klassischen Kompetenzen und Arbeitstugenden vor allem Selbstverantwortung und unternehmerische Initiative abverlangt.

Markt- und Konkurrenzdruck, unsichere und flexible Karrieren, virtuelle Unternehmen und „Projektlogik“, Kontroll- und Belohnungssysteme scheinen jedoch nicht nur bedrohlich, sondern für jüngere hochqualifizierte Beschäftigte zugleich Identitätsangebote zu beinhalten, die einem neuen Berufsethos der Verwirklichung in der Arbeit zu entsprechen scheint. Es ist kein Zufall, dass diese Arbeitskultur mit dem Beratungsangebot Coaching eng verknüpft ist. Neben der erstgenannten Verdichtung der Entwicklungsaufgaben in der Berufseintrittsphase ist die Gruppe der neuen Kreativen und der Arbeitskraftunternehmer eine Gruppe, die die Supervision deutlich herausfordert, denn diese ist stark von den Mentalitäten des Sozialstaates und des öffentlichen Dienstes beeinflusst. Viele Supervisoren haben ihre berufliche Sozialisation in den Wohlfahrtsverbänden, in Verwaltungen und Bürokratien oder in Verbänden erfahren.

Gleichwohl sind die Erwerbsbiografien der neuen Kreativen und Arbeitskraftunternehmer verletzlich und bedürfen der Reflexion. Zum einen gerät das Berufsethos der Kreativen und Arbeitskraftunternehmer im Laufe des Lebenslaufes zwangsläufig in Spannung mit der „anderen Seite des Lebens“, mit den Aufgaben der Reproduktionsarbeit, der Familie der Sorge für Kinder und Alte. So diskutiert in der Frankfurter Rundschau vom 18. Juni 2005 der Nationalökonom Günther Schmid strukturelle Entwicklungslinien in den Mitgliedsstaaten der Europäischen Union und benennt im Zusammenhang mit einem Projekt „Agenda Europa“ zwei „Megatrends“, die künftig die Biografien der Menschen verändern würden. Erwachsene hätten heute wie in Zukunft eine doppelte Vereinbarkeit von divergierenden Lebensbereichen zu leisten. Lebenslange Sorge für Kinder und Alte verbinde sich mit der Anforderung nach lebenslanger Bildung. Auf der Basis des demografischen Strukturwandels und gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse ändere sich der Lebenslauf zwangsläufig. Schmid argumentiert, dass sich in allen Ländern der Europäischen Union ein erwerbszentriertes Familienmodell herausgebildet habe, in dem sich Männer und Frauen Berufs-, Bildungs- und Familienaufgaben teilen müssten. Die Soziologie des Lebenslaufes hat für diese Herausforderungen bisher Begriffe wie Retraditionalisierung geprägt, um aufzuzeigen, dass

die von Schmid benannten Megatrends Erwerbsarbeit und generative Sorge für Kinder und Alte zumeist auf Kosten der Frauen und mit Rückgriff auf traditionelle geschlechtsspezifische Arbeitsteilung gelöst werden.

Die modernen Biografien haben zu einer erheblichen Krise der Reproduktionsarbeit geführt. Das Familienleben ist heute zunehmend erwerbszentriert und funktional ausgedünnt, wie schon 2002 die Sozialwissenschaftlerin Arlie Hochschild nachgewiesen hat. In ihrer Studie zur Reproduktionsarbeit unter modernen erwerbszentrierten Bedingungen beschreibt Dierks, wie sehr gerade Frauen, die ständig beweisen müssen, dass sie es mit ihrer Berufsorientierung ernst meinen, die Familienarbeit heute entwerten und ihr in ihrem Leben keinen besonderen Stellenwert mehr einräumen. Die Familie muss nebenbei erledigt werden in der modernen Biografie und entsprechend wie am Schnürchen laufen. Andererseits sprechen Rerrich/Jurczyk davon, dass bei der Familienarbeit etwas zusammengefügt werden müsse, was auseinanderstrebt. Die Reproduktionsarbeit habe sich dahingehend geändert, dass sie dauernd nebenher liefere und rund um das Erwerbsleben organisiert werden müsse. Gleichzeitig gehört auch die Familie zum Lebensstil und ist in ihrer alltäglichen Kultur eine Form der sozialen Unterscheidung. Ob ein Kind auf die Waldorfschule oder ein humanistisches Gymnasium geht, ob das Kind Sport treibt oder ein Instrument lernt oder beides, all dies ist Stil und muss gleichzeitig im Alltag organisiert werden.

Faktisch haben wir es mit der Verdichtung der Entwicklungsaufgaben über die Spanne des Erwachsenenalters hinweg mit einer handfesten Krise dieses eigentlich als stabil gedachten Lebensabschnittes zu tun, Krisen vor der Midlifecrisis, die ihr Erscheinen ebenfalls ändert. Denn wie sehr sich berufliche Ziele und Lebensziele in der Phase des mittleren Erwachsenenalters, also nach dem 40. Lebensjahr, noch einmal wandeln, hat Gärtner bereits 1995 am Beispiel eines Coaching mit einer Bankerin beschrieben. Nachdem die Supervisandin beruflich alles bekommen hatte, was sie sich je gewünscht hatte, kam sie fünf Jahre später, mit 44 Jahren, in die Supervision zurück und beklagte Beziehungslosigkeit, Einsamkeit und Leere. Die Midlifecrisis ist heute nicht mehr die typische männliche Krise eines gesättigten Lebens, sondern ebenfalls die weibliche Krise der aufgeschobenen Beziehungs- und Kinderwünsche. Entwicklungsaufgaben, die Erikson im Alter zwischen 20 und 30 Jahren lokalisierte, drängen sich heute zwischen 39 und 44 Jahren und haben ihren Ausdruck in der späten Mutterschaft einschließlich Reproduktionsmedizin.

Supervision könnte ein Ort sein, in dem Biografien verstanden, sortiert oder neu entworfen werden.

Prof. Dr. Katharina Gröning, Mitherausgeberin von FoRuM Supervision  
(Literaturangaben bei der Autorin)

*Elisabeth Rohr*

## **Supervision und Biografie im Kontext psycho-sozialer Traumatisierungsprozesse. Erfahrungen aus Guatemala<sup>1</sup>**

Zusammenfassung: Supervision in einem Kontext psychosozialer Traumatisierungsprozesse, wie er sich in Guatemala darstellt, hat mit spezifischen Schwierigkeiten zu ringen: Was in der westlichen Moderne tendenziell als problematische Situation erscheint, ist in vielen Ländern des Südens, auch in Guatemala, eher die Norm: Vermischungen von Biografie und professioneller Funktion, bzw. Rolle sind in dem hier präsentierten Fallbeispiel sowohl vom Arbeitgeber wie von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erwünscht. Dies aber führt zu Burn-out, zu Konflikten, zu Arbeitsunzufriedenheit, zu Frustration und auch zu hoher Fluktuation. Supervision hat deshalb vorrangig die Aufgabe, eine Entmischung herbeizuführen, was jedoch nur dann gelingen kann, wenn eine Identifikation mit generalisierten Zielen der Arbeit nicht nur auf der symbolischen, sondern auch auf der manifesten Ebene denkbar ist.

### **Vorüberlegungen**

In Anlehnung an eine schon in den frühen 1990er-Jahren von Bourdieu (2001) formulierte These, nach der Menschen, die soziale Funktionen zu erfüllen haben, ohne dafür die nötigen Mittel zu erhalten, die gesellschaftlichen Widersprüchlichkeiten als eigene Berufskrise erleben, stellt sich die Frage, ob diese Einsicht sich unmittelbar auf die in diesem Beitrag zur Debatte stehenden Verhältnisse in Guatemala übertragen lässt. Bourdieus Erkenntnis, dass die persönlichen Biografien im Kontext einer sich immer weiter und schneller entwickelnden Moderne zum Austragungsort beruflicher Konflikte werden, entstand aus den Erfahrungen, Widersprüchen und dem historischen Kontext entwickelter Industriegesellschaften und einer westlich geprägten Moderne. Wissenschaftlich unbestritten ist, dass die Ökonomie mittlerweile so weit von dem Menschen Besitz ergriffen hat, dass sie nicht mehr nur seine Arbeitsressourcen und -kapazitäten enteignet, sondern auch die Psyche, oder sollte man sagen, das Subjekt mit seiner je individuellen Identität besetzt und dem ökonomischen Kalkül unterwirft (Bourdieu 1982, Beck 2007). Zunehmend verschwimmen die Grenzen einer Unterscheidung zwischen privater Person und Beruf, wobei Person, Rolle und Funktion teilweise so weit verschmelzen, dass sie untrennbar in allen Lebenslagen miteinander koalieren. Parin hat dieses Phänomen in seinen frühen ethnopschoanalytischen Studien sehr treffend als eine Identifikation

<sup>1</sup> Vortrag gehalten auf der Tagung „Supervision und Biografie“ am 1.3.2008 in Bielefeld.

mit der sozialen Rolle beschrieben, wobei diese Anpassung an die Rolle „das Ich von der ständigen Auseinandersetzung mit der Außenwelt“ (Parin 1978, S. 82) entlastet. Doch diese Entlastung – so Parin – bedeutet zugleich Erstarrung und Einschränkung: „Was das Ich an Stärke gewonnen hat, büßt es an Flexibilität und Elastizität ein“ (1978, S. 82), d.h. eigene Interessen können von denen der sozialen Umwelt nicht mehr unterschieden werden. Berufliche Ansprüche und Anforderungen zu erfüllen, wird dabei als eine ich-syntone Leistung erlebt. Denn Anpassungsmechanismen „funktionieren automatisch und unbewusst, und sie gewährleisten einen relativ konfliktfreien Umgang mit ganz bestimmten gesellschaftlichen Einrichtungen. Dadurch sind sie ökonomisch vorteilhaft: sie entlasten andere Ichapparate und erleichtern es, zu Triebbefriedigungen zu gelangen, die von der Umwelt im Rahmen der entsprechenden Institutionen geboten werden“ (Parin 1978, S. 85). Sie verhindern aber zugleich, dass „eine weitere Anpassung der Triebwünsche an andere oder sich verändernde soziale Verhältnisse zustande kommt“ (ebd.). Im sozialen Umfeld macht sich dieser Mangel an Flexibilität und Elastizität und die Unfähigkeit, sich auf verändernde soziale Verhältnisse einzustellen, als Störung und Irritation und als Symptom falscher Verknüpfungen bemerkbar – der Banker ist immer Banker, beim Tennis genauso wie im Urlaub oder zuhause bei Frau und Kindern. In der Folge misslingen innerpsychische Abgrenzungen, der Einzelne deutet und vor allem erlebt die durch gesellschaftliche Zwänge verursachte Berufskrise als Ausdruck und Zeichen eines subjektiven Scheiterns und Versagens.

Für die Mehrheit der Menschen jedoch, die in historisch immer schon prekären, kolonialistisch oder post-kolonialistisch geprägten Gesellschaften des Südens leben, ist diese von Bourdieu in die Debatte geworfene Behauptung nicht eine historische, sondern eine scheinbar zeitlose und unabänderliche Realität. Dort, wo keine Arbeits- und Sozialgesetzgebung, keine staatlichen Versicherungssysteme entwickelt wurden, ist jede Arbeitskrise zugleich und unmittelbar eine Existenzkrise, die grundsätzlich personifiziert wird und persönliche Konsequenzen nach sich zieht. Auch haben sich nur in einigen elitären sozialen Milieus stabile, institutionalisierte Berufsrollen und -positionen entwickelt, die über einen längeren Zeitraum Bestand haben und zur Identifikation einladen. In aller Regel aber existieren nur passagere Identifikationen mit sozialen Rollen, da sich die gesellschaftlichen Verhältnisse unablässig ändern und Anpassungen an die soziale Rolle nur eine flüchtige und jederzeit revidierbare Erfahrung sind und bleiben müssen. Das erleben beispielsweise zurzeit Tausende von Guatemalteken, die aufgrund des Regierungswechsels und trotz beruflicher Qualifikation und herausragender professioneller Erfolge ihre Arbeitsstelle verlieren, da sie, eingestellt von der alten Regierung, nun als institutionell nicht mehr tragbar gelten. Vordergründig sieht es so aus, als ob sie auf das falsche politische Pferd gesetzt hätten, aber in Wahrheit handelt es sich hier um ein gesellschaftspolitisch desaströses Ritual, das sich alle vier Jahre wiederholt und schlicht einem gut organisierten mafiösen Klientensystem ge-

schuldet ist, das auf diesem Wege seine Verpflichtungen einlöst. Eine Identifikation mit der sozialen, sprich beruflichen Rolle und Funktion kann deshalb nur partiell gelingen, weil sie institutionell jeden Augenblick, und zwar ohne Vorwarnung wieder aufgekündigt werden kann.

Doch trotz aller historischen, gesellschaftlichen und politischen Differenzierungen, die hier, also im Falle Guatemalas, zu bedenken sind, lassen sich aus der Analyse eines fremdkulturellen Kontextes und in Bezug auf das Thema Supervision und Biografie Einsichten gewinnen, die die in Bourdieus These verborgene Dramatik überhaupt erst in ihrer Tragweite zur Geltung kommen lassen. Denn deutlich wird, dass die gesellschaftlichen Widersprüche sich nicht nur als Berufskrise Geltung verschaffen, sondern darüber hinaus auch als Identitätskrise erlebt werden. Denn die Identifikation mit der Rolle entspricht nicht zwangsläufig einem narzisstischen Bedürfnis, sondern einem aus einer traumatisierenden Erfahrung erwachsenen Bedürfnis nach Heilung, nach Gerechtigkeit oder schlicht nach Antworten auf quälende Fragen. Das möchte ich nun durch die Schilderung von Supervisionserfahrungen in Guatemala konkretisieren.

### Zur Situation in Guatemala

Vor nunmehr acht Jahren begann meine Anfreundung mit Guatemala, als ich von der Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) eingeladen wurde, an einer sog. Mission in Guatemala teilzunehmen, um gemeinsam mit deutschen und guatemaltakischen Kolleginnen und Kollegen herauszufinden, welche Möglichkeiten bestanden, den guatemalteken Friedens- und Versöhnungsprozess von Seiten Deutschlands aus über das Instrument der Entwicklungspolitik zu unterstützen (Heinz/Addicks 2001). In Guatemala war 1996 einer der blutigsten und grausamsten Kriege Lateinamerikas durch ein international mehr oder weniger erzwungenes Friedensabkommen zu Ende gegangen (Santa Cruz Mendoza 2004). Von rund zwölf Millionen Einwohnern waren während des 36 Jahre währenden Krieges 200000 Menschen ums Leben gekommen, 45000 verschwunden, über eine Million geflüchtet (CEH 1999, !Fijáté. 2005). Insgesamt sind mehr als 600 Massengräber bekannt geworden und im Zuge des seit 1996 initiierten Friedensprozesses werden gegenwärtig Exhumierungen von Massengräbern in allen Teilen des Landes vorgenommen. Jedoch bis heute ist kein einziger der vielen und durchaus bekannten Kriegsverbrecher (wie z. B. der Ex-General und spätere Parlamentspräsident Rios Montt) vor einem Tribunal angeklagt worden. Obwohl es nicht nur eine, sondern sogar zwei unabhängige Wahrheitskommissionen gab, eine von den Vereinten Nationen eingesetzte und eine von der katholischen Kirche verantwortete, kam es nur ansatzweise zu einer Aufarbeitung der Vergangenheit (REMHI 1998, CEH 1999, MINUGUA 2001). Zumindest die Opfer kamen zu Wort und ih-



re Leidengeschichten durften veröffentlicht werden. Namen der Täter wurden hingegen nur in den Veröffentlichungen des von katholischer Seite organisierten Berichtes (REMHI) erwähnt. Bischof Gerardi hat – nur einen Tag nach der Veröffentlichung des Berichts – dafür mit seinem Leben bezahlt. Die Wahrheitskommissionen blieben somit, anders als in Südafrika, nur eingeschränkt wirksam als Instrument zur Aufklärung von Kriegsverbrechen und Menschenrechtsverletzung und damit zur Aufarbeitung der Vergangenheit (Sanchez Airas 2001).

Dass die Wahrheitskommissionen sich teilweise dem enormen politischen Druck unterwarfen, hat nicht zuletzt auch damit zu tun, dass das kleine und weltpolitisch unbedeutende Guatemala zwar einen im Vergleich zu Chile und Argentinien vielfach brutaleren Krieg erlebt hat und doch mit seinem Leid in der Weltöffentlichkeit nur wenig zur Kenntnis genommen wurde. Es gab keine politische Lobby, die ähnlich wie in Chile auf einer Welle internationaler Solidaritätsbewegungen auf das Schicksal von Verschwundenen und Gefolterten aufmerksam hätte machen können. Das mag nicht zuletzt daran gelegen haben, dass sich in Guatemala die politische Repression fast ausschließlich gegen die mehrheitlich indianische, ländliche und arme Bevölkerung richtete, während es in Chile vor allem linke Intellektuelle, Wissenschaftler, Politiker und Gewerkschafter waren, die unter der militärischen Repression zu leiden hatten.

Heute, zehn Jahre nach dem Krieg, leben in Guatemala unzählige indianische Witwen, Waisen, Kriegsversehrte und Traumatisierte sowie aus dem mexikanischen Exil zurückgekehrte Flüchtlinge unter absolut miserablen Bedingungen, trostloser Armut und nach wie vor grassierender Gewalt und ohne Hoffnung auf Gerechtigkeit, Wiedergutmachung und Entschädigung (Sanford 2003). Zwar wurde die militärische Auseinandersetzung beendet, doch die Gewalt des Krieges hat sich auf die Straßen, in die Häuser, in die Familien hineinverlagert, sie wurde teilweise von den Opfern verinnerlicht und drückt sich in der epidemisch wuchernden Korruption, der mafiösen Unterwanderung der Gesellschaft, Politik und Wirtschaft und schließlich den folterähnlichen Vergewaltigungen von und Morden an Frauen aus (El Comercio 2005, DIE ZEIT/Schmid 2007). Es kann kein Zweifel daran bestehen, das Ausmaß und die besonders grausamen Formen der Gewalt sind Nachwirkungen der über drei Jahrzehnte erlebten kriegerischen Gewalt und sind Symptome von Traumatisierungsprozessen. Aus vielen Studien (Keilson 1979, Becker 1992, Laub 2000, Gampel 2006) ist bekannt, dass Traumatisierungen nicht enden mit dem Ende des traumatisierenden Ereignisses, sondern dass Traumatisierungen sequentieller Natur sind, und d.h. ein Leben lang nachwirken und immer wieder aufbrechen können (Keilson 1979, Becker 2006). Im Falle von Guatemala stellt sich außerdem die Frage, ob man hier nicht von kollektiver Traumatisierung sprechen müsste, da ein Großteil der Bevölkerung, und zwar auf Seiten der Opfer wie auf Seiten der Täter als traumatisiert zu betrachten ist (Kühner 2007). In diesem sozialen, hoch traumatisierten Kontext arbeiten viele engagierte junge Frauen und

Männer: Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Psychologinnen und Psychologen, Ärztinnen und Ärzte, Juristinnen und Juristen, Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler, die Exhumierungen von Massengräbern organisieren, die vom Krieg verwüstete indianische Dorfgemeinschaften betreuen, die Familien beraten, wenn es um Entschädigungsanträge geht, die ehemalige Mitglieder krimineller Jugendbanden sozialpädagogisch begleiten, die Mädchen und Frauen, die überfallen, verstümmelt und vergewaltigt wurden, in medizinische und psychologische Betreuung unterbringen, die Kinder, die einst von den Militärs gestohlen wurden und nun ihre Familien suchen, begleiten und die mit traumatisierten indianischen Witwen arbeiten und an Universitäten Studiengänge einrichten, um die Aufarbeitung der Vergangenheit auch auf diesem Wege zu unterstützen. Diese Experten gedachten wir im Rahmen des von der GTZ unterstützten Friedens- und Versöhnungsprozesses psychosozial weiter zu qualifizieren und zu professionalisieren, und zwar u. a. durch eine Supervisionsbildung. Wir nannten das Konzept zunächst: „Y quien ayuda a los que ayudan“ – Und wer hilft jenen, die helfen?

Nach einer längeren Vorlaufphase von fünf Jahren, einigen Workshops, der Erarbeitung eines ausführlichen Curriculums und einer Reihe von Gesprächen mit verschiedenen vor Ort ansässigen Universitäten, Nichtregierungsorganisationen und staatlichen Institutionen, die in den Friedens- und Versöhnungsprozess involviert waren, begann im Herbst 2005 die auf zwei Jahre und insgesamt fünf Kurswochen angelegte Supervisionsausbildung. Anfangs kamen 22 Personen, davon blieben dann bis zum Ende der Ausbildung insgesamt 15, ein für guatemaltekische Verhältnisse als überragender Erfolg zu bewertende Abschlussquote.

Die im wesentlich gruppenanalytisch und psychoanalytisch ausgerichtete Ausbildung bestand aus Theorie, Diskussionen, Übungen, Rollenspielen und regelmäßigen „life“ Supervisionen. Auf die vielfältigen und zum Teil recht schwierigen Bedingungen, die diese Ausbildung begleiteten, möchte ich hier nicht näher eingehen, dazu habe ich mittlerweile einiges veröffentlicht (Rohr 2006, 2008a, b). Stattdessen möchte ich jetzt zu meiner zentralen Ausgangsfrage zurückkehren und an einem konkreten Beispiel verdeutlichen, was es bedeutet, wenn Biografie und Profession miteinander verschmolzen sind und welche Folgen dies hat für die Person, die berufliche Aufgabe, die Institution und schließlich für die supervisorische Arbeit.

### **Supervision in einer guatemaltekischen Institution**

Nach Ende der Ausbildung, also im Oktober 2007, wurde der Wunsch an die GTZ in Guatemala herangetragen, Supervisorinnen und Supervisoren für eine Gruppe von 200 Mitarbeitern einer im Rahmen des Friedens- und Versöhnungsprozesses tätigen Organisation zur Verfügung zu stellen und falls möglich, die Bezahlung

dafür zu übernehmen. Der Programmleiter sagte, ohne viel Zögern, sogleich zu, von der Bedeutung der Supervision und der Nachfrage beeindruckt. Die Supervision war allerdings für ein politisch höchst brisantes Unternehmen gedacht: Vor nicht allzu langer Zeit war das Geheimarchiv der Nationalpolizei entdeckt worden. Keppeler beschreibt das Archiv, das am 5. Juli 2005 zufällig durch einen Historiker entdeckt wurde, folgendermaßen: „Die Räume sind zugestapelt mit Papier, manchmal in Regalen, aber auch einfach auf dem Boden. Etliche Stapel sind umgekippt, Ratten, Schaben und Holzwürmer fressen sich durch die Aktenberge, an der Decke hängen Fledermäuse.“ (Le Monde diplomatique/taz vom 4.9.2007)

Verschollen geglaubte Verhörprotokolle, Dokumente der Folter, Fotos der Ermordeten tauchten plötzlich auf und legten Zeugnis ab von den Grausamkeiten eines 36 Jahre währenden Bürgerkrieges, in denen die Polizei – neben der Armee – das wichtigste Instrument des staatlichen Terrors war. Das Menschenrechtsbüro Guatemalas beeilte sich, das Archiv unter seine Verantwortung zu stellen, weil sich hier die Chance bot, endlich an bislang unter Verschluss gehaltene Belege der Militärdiktatur zu gelangen, die für die strafrechtliche Verfolgung von Kriegsverbrechen und Menschenrechtsverletzungen von unschätzbarem Wert waren. Es wurden 200 Arbeitsplätze eingerichtet, um die Dokumente des Archivs zu digitalisieren und für Recherche, Aufklärungsarbeit und die Aufarbeitung der Vergangenheit sicherzustellen.

Da es sich hier um politisch sehr brisantes Material handelte, suchte man Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, denen man die Arbeit an diesen Dokumenten anvertrauen konnte. Das waren Söhne und Töchter von ehemaligen Guerilleros, Söhne und Töchter von Verschwundenen, von linken Aktivisten, Kämpfern und schließlich Kriegswaisen. Viele von ihnen kamen, um endlich, nach so vielen Jahren und nach so vielen verzweifelten, jedoch unergiebigem Bemühungen, in den Archiven etwas über ihre verschwundenen Väter, Mütter, Eltern, Geschwister und Familienangehörigen zu erfahren. Zur Erinnerung: In Deutschland hatte man nach dem Krieg angeblich objektive Mediziner, Psychologen und Therapeuten mit der Begutachtung der Entschädigungsansprüche von Holocaust-Opfern beauftragt, mit dem Ergebnis, dass eine Vielzahl dieser Gutachten zu einer Retraumatisierung der Überlebenden führten, weil auf das Leid mit Sadismus und Aggression reagiert wurde und die Anträge mit den absurdesten Begründungen zurückgewiesen wurden. Von daher mag es durchaus eine rationale Entscheidung sein, Betroffene mit solch brisanten Arbeiten wie im Polizeiarchiv in Guatemala zu betrauen.

Doch die tägliche Konfrontation mit den dokumentierten Grausamkeiten trieb viele in den ersten Wochen an den Rand der Verzweiflung, in Krankheiten, in Auseinandersetzungen und burnout-Symptome. Dies war der Punkt, an dem die Supervision zu Hilfe gerufen wurde. Eine in Guatemala wohlbekannte psychosoziale Organisation übernahm es, diese Aufgabe zu organisieren, zu koordinieren und auszuführen. Sie stellte 13 Supervisorinnen und Supervisoren zur Verfügung, acht

davon hatten an der von der GTZ finanzierten Supervisionsausbildung teilgenommen, fünf waren erfahrene Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeiter, Psychologinnen und Psychologen.

Die jeweils monatlich und dreistündig stattfindende Supervision war und ist eine organisatorisch enorme Herausforderung. Denn einmal im Monat fahren Busse vor das Archiv, 200 Mitarbeiter steigen ein und werden gemeinsam an einen Ort gebracht, wo die Supervisorinnen und Supervisoren auf sie warten. Mal ist das eine Schule, mal ein Kloster, wo die jeweils in 13 Supervisionsgruppen aufgeteilten Teams supervisorisch arbeiten. Mit diesen 13 Supervisorinnen und Supervisoren fand nun im Februar 2008, zwei Tage lang, der erste Auswertungsworkshop statt, quasi eine Art Lehrgruppensupervision unter besonderen Bedingungen.

Berichtet wurde, dass in den ersten Supervisionsitzungen in allen Teams die eigenen leidvollen Erfahrungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die sie zu dieser Arbeit, in dieses Archiv und in die Menschenrechtsorganisation gebracht hatten, im Vordergrund standen. Und sie erzählten, wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter manchmal hektisch, oft allerdings auch verzweifelt und mit wachsender Ungeduld nach ihren verschwundenen Angehörigen in den Dokumenten suchten, während sie die Büroklammern und den Staub von den Papieren entfernten, die Dokumente auf den Scanner legten und die Fotos mit den schrecklich zugerichteten Leichen digitalisierten. Manchmal fanden sie tatsächlich Unterlagen, jedoch war dies eher die Ausnahme. Hin und wieder fanden sie dabei auch Unterlagen, die dem Kollegen oder der Kollegin im anderen Team von unübertrefflicher Wichtigkeit gewesen wären. Aber – und dieses Faktum wurde immer wieder erwähnt – die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten bei ihrer Einstellung ein Dokument unterzeichnen müssen, das sie zur Vertraulichkeit und darüber hinaus dazu verpflichtete, die Dokumente nicht privat zu nutzen oder an Kolleginnen und Kollegen weiterzureichen, und selbst das Wissen darüber durften sie persönlich nicht preisgeben. Daran verzweifelten sie nun. Gleichzeitig beklagten sie sich in den Supervisionen in einer nicht enden wollenden Wehklage über Vorgesetzte, über die allgemeinen Arbeitsbedingungen, über diese Unterschrift, die sie hatten leisten müssen, und darüber, dass 33 Kolleginnen und Kollegen entlassen und neue eingestellt worden waren, ohne dass man sie informiert hatte und ohne dass man ihnen gegenüber dies begründet hätte. Nun gab es in allen Teams neue Kolleginnen und Kollegen, denen sie misstrauten, von denen sie nicht wussten, ob es nicht vielleicht Spione waren. Denn offensichtlich waren nun Leute eingestellt worden, die keine Betroffenen mehr waren. Deutlich wurde in unserer supervisorischen Arbeit, dass sie nicht nur die Neuen fürchteten, sondern dass sie plötzlich mit einer Wahrheit und einer Realität konfrontiert waren, der sie offensichtlich geglaubt hatten, entflohen zu sein: Sie besaßen weder einen halbwegs sicheren Arbeitsplatz, noch konnte ihr Betroffenheitsstatus sie effektiv schützen. Sie waren der üblichen Willkür in guatemalteckischen Institutionen ausgeliefert.

Allseits wuchs das Misstrauen und damit das Schweigen in den Supervisionsgruppen. Niemand wollte mehr reden, das nutze doch sowieso nichts, meinten sie. Die Supervisorinnen und Supervisoren hatten das Gefühl, gegen die Wand gefahren zu sein, fühlten sich hilflos, ohnmächtig und immer wieder unendlich ohnmächtig und hilflos. Was bloß war zu tun, was nur konnten sie tun in dieser Situation, fragten sie mich. Offenkundig war, dass diese Ohnmacht in Verbindung mit einer fast unerträglich scheinenden Kränkung auch das vorherrschende Gefühl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter war, die mit extrem hohen Erwartungen ihre Arbeit angetreten hatten, aufgrund ihrer akademischen Ausbildung und ihrer besonderen sozialen Situation ausgewählt worden waren und nun in einem fensterlosen und feuchten Raum standen, Büroklammern entfernten, mit feinen Pinseln den Staub von den Papieren wischten, diese auf den Scanner legten und dies 400 x am Tag. Das war die vorgegebene Norm.

Was kann Supervision hier leisten, fragten sie die Supervisorinnen und Supervisoren, und diese gaben die Frage weiter an mich: Kann sie dazu dienen, einen Streik zu organisieren, dabei helfen, alle zu versammeln und Forderungen zu formulieren und diese an die Vorgesetzten weiterzuleiten? Oder dient sie lediglich dazu, diese tägliche „Folter“ erträglich zu machen? Oder schlimmer noch, dient sie eventuell zu nichts anderem, als sich in die Komplizenschaft zu retten und sich schließlich anzupassen an das System? Das waren beunruhigende Fragen, die den Supervisorinnen und Supervisoren gestellt und die nun an mich weitergereicht wurden.

Es war nicht einfach und brauchte viel Zeit, Geduld, Empathie und viel an supervisorischer Reflexion, um zu den Ursachen dieser enormen Frustration und Ohnmacht und der Wahrheit hinter den Zweifeln an dem Verfahren durchzudringen. Eine konstruktive Bearbeitung der Widerstände war vonnöten, was jedoch auch mir schwer fiel, da ständig die Wirksamkeit und Effektivität und überhaupt die Sinnhaftigkeit von Supervision in dieser Institution in Frage gestellt wurde. Doch langsam und vorsichtig tasteten wir uns an die Aufklärungsarbeit heran: Möglichkeiten, Grenzen und Zielsetzungen des supervisorischen Verfahrens wurden diskutiert und geklärt sowie Fokussierungen und Abgrenzungen zu anderen Methoden institutioneller Selbstbehauptung und Interessenvertretung herausgearbeitet. Deutlich wurde dabei, dass die Identifikation mit dem Verfahren der Supervision noch brüchig war, doch ungeachtet dessen in der Praxis der supervisorischen Arbeit im Archiv so viele Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Supervisorinnen und Supervisoren herniederprasselten, dass sie, schier überwältigt, unter Legitimationsdruck gerieten und das Gefühl hatten, es allen recht machen zu müssen, dafür aber nicht genügend Ressourcen zur Verfügung zu haben. Dieser Klärungs- und Abgrenzungsprozess war schwierig, immer wieder tauchten Schuldgefühle auf, Zweifel an der Wirksamkeit der Methode und schließlich auch Verzweiflung angesichts der nicht unbekanntenen, jedoch nach wie vor

schmerzhaften Einsicht, dass auch Supervision kein Allheilmittel war. Diese Einsicht schien umso schmerzhafter, je größer das Leid, mit dem die Supervisorinnen und Supervisoren im Archiv konfrontiert waren. Hoch identifiziert mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wehrten sich denn auch die Supervisorinnen und Supervisoren unbewusst gegen Begrenzungen, die ihre supervisorische Arbeit ihnen abverlangte. Das Erkennen dieses Spiegelphänomens führte uns jedoch auf eine wichtige Spur und verhalf schließlich dazu, uns zu einer – wie ich glaube – tragfähigen und plausiblen Erkenntnis durchzuringen: In der Supervision musste es darum gehen, zu verstehen, woher die Enttäuschung und die enorme Frustration und Verzweiflung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Archiv rührte. In der Annäherung an diese Frage ließen sich schließlich zwei Konfliktkomplexe definieren: einerseits der fast unerträglich scheinende Widerspruch – oder sollte man sagen Antagonismus zwischen subjektiver Erwartung an diese Arbeit und den vorfindlichen institutionellen Arbeitszwängen und -realitäten und andererseits die zugrundeliegende, höchst problematische und aus der Vermischung von Biografie und Profession resultierende Identifikation mit der beruflichen Rolle, die sich zu einer psychisch destruktiven Belastung ausgewachsen hatte. Diese Widersprüche und die damit verbundenen Kränkungserfahrungen sowie die aus der Vermischung von Biografie und Rolle resultierenden permanenten Überforderungen und Ohnmachtsgefühle galt es, in der Supervision zu thematisieren, zu klären und zu bearbeiten. Ziel wäre es dann, zunächst den Kränkungserfahrungen Raum zu geben und die Realität dieser Erfahrung anzuerkennen und in einem zweiten Schritt Entmischungsprozesse zu initiieren, d. h. die mit der Vermischung von Biografie und Rolle verbundenen emotionalen und psychischen Belastungen zu benennen und darüber zu reflektieren, was konkret die Arbeitsaufgabe in diesem Archiv ist, und dass subjektive Motive und Interessen sich an diesem Ort, in dieser Institution, über diese Arbeit nicht befriedigen lassen. Es ginge also darum, sicherzustellen, dass diese Arbeit im Archiv jenen Sinn und Zweck erfüllt, den sie erfüllen soll: dass endlich die Namen der Täter ans Licht des Tages dringen, dass eine Aufarbeitung der Vergangenheit gewährleistet wird, dass endlich jenen Gerechtigkeit widerfährt, denen sie bisher versagt worden ist, und dass die Dokumente ausgewertet, veröffentlicht und für historische, politische und schließlich juristische Zwecke zur Verfügung gestellt werden können. Das heißt, es würde bedeuten, von einer schier überwältigenden und individuell motivierten Illusion Abschied zu nehmen, selbst über das Schicksal der verschwundenen Angehörigen Kenntnis zu erhalten, nun endlich an der Quelle zu sitzen und nicht mehr der Willkür des Staates und seiner Kultur des Schweigens ausgeliefert zu sein. Es würde bedeuten, wiederum alle Hoffnungslosigkeit, alle Ohnmacht, alle Frustration und alle unterdrückte Wut zu verspüren, denen man gehofft hatte, durch die Aufnahme dieser Arbeit und in dieser Institut entflohen zu sein. Es ginge also um nichts Geringeres in der Supervision, als das individuelle Interesse in ein kollektives Interesse zu transformie-

ren, sich von dem subjektiven Wunsch nach Aufklärung zu verabschieden zugunsten eines abstrakteren, höheren und d. h. gesellschaftspolitischen Anliegens nach Aufklärung der Vergangenheit. In Abwandlung einer Aussage Freuds, nach der psychotherapeutisch schon viel gewonnen ist, wenn es gelingt, „hysterisches Elend in gemeines Unglück zu verwandeln“ (GW I, S. 312), ließe sich im Falle dieser Supervision in Guatemala formulieren, dass schon sehr viel gewonnen ist, wenn es gelingt, subjektives Leid und Elend in den Dienst einer höheren, sprich allgemein gesellschaftlichen Aufgabe und damit in gemeines Unglück zu verwandeln. In den Vordergrund der Supervision würde mithin das Anliegen einer Generalisierung individueller Motivlagen hin auf ein höherwertiges Ziel rücken, ein Ziel, in dem die individuelle Motivation aufgehoben, nicht aber ausgelöscht wäre. Denn die Arbeit im Archiv würde dazu beitragen, endlich, nach Jahren des Schweigens und Verschweigens, die Namen der Täter in die Öffentlichkeit zu bringen, dokumentiert in einer umfassenden Evaluation des guatemaltekischen Menschenrechtsbüros.

Ob Supervision dies unter diesen Umständen, mit einer noch jungen und das heißt auch relativ unerfahrenen Generation von Supervisorinnen und Supervisoren, wird leisten können, muss vorerst offen bleiben. Aber die Supervision im Archiv der nationalen Polizei hat die größte politische Hürde der letzten Zeit, den Regierungswechsel, überstanden, sie findet weiterhin statt und erste Früchte der Arbeit werden allseits, sowohl von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wie auch von den Vorgesetzten und schließlich nicht zuletzt von den Supervisorinnen und Supervisoren, anerkannt.

### Fazit

Sicherlich stellt die hier geschilderte Fallgeschichte in vielerlei Hinsicht eine Ausnahmesituation dar. Trotzdem lässt sich an diesem zweifellos dramatischen Beispiel die Plausibilität von Bourdieus These bestätigen, allerdings darüber hinausgehend auch auf die psychischen Seiten dieser Problematik, etwa auf die zugrundeliegende Identifikation mit der Rolle, aufmerksam machen. In dem von mir geschilderten Fallbeispiel war nun aber die Vermischung von Biografie und beruflicher Rolle nicht unbewusst inszeniert, wie Parin in seinen Ausführungen zu den Anpassungsmechanismen hervorgehoben hat, sondern gewollt und sowohl Motiv der Einstellung von Seiten der Institution wie auch subjektives Motiv der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, diese Arbeit und diesen Arbeitsplatz zu suchen.

Interessant ist hierbei sicherlich, dass diese Vermischung von einem zusätzlichen und inhaltlich begründeten, ethisch und moralisch nicht hinterfragbaren Motiv überschattet und getragen wurde. Das Anliegen der Menschenrechtsorganisation, endlich die verschüttet geglaubten Daten der Täter aufzudecken, rechtfertigte

und legitimierte sozusagen diese Vermischung. Denn in Guatemala kann man sich in der Tat nicht sicher sein, dass unter den Nicht-Betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden gewesen wären, die genügend moralische Integrität besaßen hätten, um evtl. inkriminierende Dokumente nicht doch zu vernichten. Von institutioneller Seite war mithin die Entscheidung, Betroffene einzustellen, von einer nicht gänzlich von der Hand zu weisenden Rationalität geprägt. Von subjektiver Seite gab es ebenfalls unabwiesbare, rationale wie emotionale Motive, die zu einer Annahme dieser Arbeit und damit zu einer Vermischung von Biografie und Arbeit und damit zur Anpassung an die soziale Rolle (ver-)führten.

An der in diesem Fall sich entwickelnden Dramatik lässt sich jedoch erkennen, welche destruktiven Konsequenzen es nach sich zieht, wenn privates und berufliches Leben nicht mehr zu trennen ist und die Biografie zum Austragungsort beruflicher Krisen und Konflikte wird, und zwar unabhängig davon, ob dies einer historischen Entwicklung oder lediglich einer spezifischen gesellschaftlichen Situation geschuldet ist. Bemerkenswert ist vielleicht, dass an diesem Fallbeispiel nicht nur deutlich wird, welche verheerenden Folgen dies für das Individuum hat, das hier von den Arbeitsverhältnissen und den eigenen Ansprüchen an die Arbeit schier erdrückt wird und enorme Kränkungserfahrungen zu erleiden hat, sondern dass auch die Institution selbst Schaden erleidet. Denn die Vermischung von Biografie und Beruf erschwert effektives, sachorientiertes Arbeiten. Emotionen sind allgegenwärtig und überwältigend. Eine notwendige Rollendistanz gelingt nicht mehr, die Arbeitsaufgabe wird zu einer subjektiven Mission. Es entstehen Gefühle von Überforderung, von Burn-out, von innerer Verwirrung, das Subjektive und Private ist entgrenzt und reicht bis in die Arbeit und umgekehrt, die Arbeitsaufgabe verwandelt sich zum privaten Anliegen. Damit wird der Arbeitsplatz zum Austragungsort eines Ringens um die Realisierung subjektiver Wünsche, die die Arbeit beständig überschatten.

Frustration, Ohnmacht und depressive Verstimmungen bestimmen schließlich die Arbeitsroutine, sodass, scheinbar, nur ein Ausweg bleibt: die Projektion auf die äußeren Verhältnisse, die Kolleginnen und Kollegen, die Arbeitsbedingungen, den Chef oder der Abschied von der Institution. Supervision hat somit die Aufgabe, diese Projektionen und die depressive Flucht in die Hoffnungslosigkeit zu thematisieren, zu problematisieren und der Bearbeitung zugänglich zu machen, und zwar, wie zuvor schon betont, durch eine Entmischung von Biografie und professioneller Rolle, d. h. durch eine Flexibilisierung und eine kritische Reflexion der Anpassung an die soziale Rolle. Sie hat insbesondere in diesen Fällen, wo es um Vermischungen von Biografie und sozialer Rolle geht, eigene Verfahrensgrenzen strikt zu wahren, um das eigene Terrain als einen geschützten Raum zur Reflexion zu erhalten.

In Guatemala ist dieser geschützte Raum, der ausschließlich der Reflexion dient, jedoch immer wieder durch äußere Gefahren bedroht. So konnte der Bericht, der eine erste Auswertung auf der Grundlage der Archivadokumente beinhalten

sollte, bislang aufgrund von politischen Blockaden noch nicht veröffentlicht werden. Solange aber die in der Supervision anzustrebende Identifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den höheren, generalisierten Zielen der Archivarbeit sich nur theoretisch-abstrakt an einem bisher vage und unerfüllt gebliebenen politischen Versprechen auszurichten vermag, so lange kann auch die Supervision in diesem Fall nur partiell erfolgreich sein und die notwendige Entmischung von Biografie und Beruf nur ansatzweise gelingen.

### Literatur

- Beck, U. (2007): Weltrisikogesellschaft. Auf der Suche nach der verlorenen Sicherheit. Frankfurt am Main.
- Becker, D. (1992): Ohne Hass keine Versöhnung. Das Trauma der Verfolgten. Freiburg.
- Becker, D. (2006): Die Erfindung des Traumas. Verflochtene Geschichten. Freiburg.
- Bourdieu, P. (1982): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P. (2001): Wie die Kultur zum Bauern kommt. Über Bildung, Schule und Politik. Schriften zu Politik & Kultur. Hamburg.
- Comisión para el Esclarecimiento Histórico (CEH) (1999): Guatemala, memoria del silencio, 12 Bde, Guatemala.
- El Comercio (2005): Tageszeitung aus Ecuador vom 9.12.2005.
- Duque, Vilma (2005): De Víctimas del Conflicto a Promotores de Cambio. Trabajo Psicosocial y Reconciliación en Guatemala. Vortrag auf der Internationalen Konferenz: „From Dealing with the Past to Future Cooperation. Regional and Global Challenges of Reconciliation.“ January 31 – February 2, 2005, Berlin.
- Freud, S. (1972): GW I. Studien über Hysterie. Frühe Schriften zur Neurosenlehre
- Gampel, Yolanda (2006): Esos Padres que viven a traves de mí. La violencia de Estado y sus secuelas. Buenos Aires, Barcelona, México.
- MINUGUA (2001): Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala (UN-Mission für die Überwachung der Umsetzung der Friedensverträge). Conflictividad en Guatemala. Guatemala.
- Parin, P. (1978): Der Widerspruch im Subjekt. Ethnopschoanalytische Studien. Frankfurt am Main.
- REMHI (Recuperación de la Memoria Histórica); ODHAG (Menschenrechtsbüro des Erzbistums Guatemala) (1998): Guatemala – Nie wieder – Nunca más. Bericht des Interdisziplinären Projekts Wiedergewinnung der geschichtlichen Wahrheit. Guatemala. (In Deutschland hrsg. vom Bischöflichen Hilfswerk Misereor e. V. Aachen).
- Rohr, E. (2006): „Und wer hilft jenen, die helfen?“ Supervisionsausbildung in einem traumatisierten Land. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik 4/2006, S. 335–351.
- Rohr, E. (2008a): Ethnopschoanalytische Erfahrungen in Guatemala. Über das Lehren und Lernen von interkultureller Kommunikation und die Bedeutung der Ethnopschoanalyse für die Pädagogik. In: Datler u. a. (Hg.) (2008): Annäherungen an das Fremde. Ethnographisches Forschen und Arbeiten im psychoanalytisch-pädagogischen Kontext. Jahrbuch für Psychoanalytische Pädagogik 16, Gießen, S. 92–103.
- Rohr, E. (2008b): Interkulturalität in der Supervision. Gruppenanalytische Beispiele aus Guatemala. In: Stubbe, H./C. dos Santos-Stubbe (Hg.): Kölner Beiträge zur Ethnopsychologie und Transkulturellen Psychologie 7, Göttingen, S. 89–104.
- Sánchez Airas, Enrique (2001): Guatemala y Mozambique. Ante el Reto de la Paz. Un análisis comparativo de los procesos de mediación. Guatemala.
- Sanford, Victor (2003): Violencia y Genocidio en Guatemala. Guatemala.
- Santa Cruz Mendoza, Santiago (2004): Insurgentes. Guatemala, la paz arrancada. Santiago de Chile.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Elisabeth Rohr, Schifferstraße 42, 60594 Frankfurt.

## Die Biografie – Fakten und Fiktion

Zusammenfassung: In dem folgenden Beitrag beschäftigt sich der Autor einerseits mit der Auffassung von Biografie, die man als Gegebenheiten und Fakten „hat“ und auf der anderen Seite einer Wahrnehmung von Biografie, die man als eine Befähigung versteht, dem Lebenslauf mittels bewusster und unbewusster Fantasien, Fiktionen und Vorstellungen Sinn und Richtung zu geben. Damit wird die Biografie zu einem Prozess und *work in progress*.

Der Mensch mag sich noch so weit mit seiner Erkenntnis ausrecken, sich selbst noch so objektiv vorkommen: zuletzt trägt er doch nichts davon als seine eigene Biografie. Nietzsche

Das Idealverständnis von Biografie ist das eines „geführten“ Lebens, einer verfassten und geformten Vita. Das, was beeindruckend an der eigenen und anderer Biografie erscheint, liegt gerade in dem Gewährwerden selbst verantworteten Tuns und Lassens. Ob man dabei eine Spur, einen Weg in der Lebenslandschaft erkennt, oder gar einen roten Faden, eventuell ein Muster – wir sind eher mit unserer Vergangenheit einverstanden, wenn wir selbst daran gebaut, gewebt und gestrickt haben. Selbst angesichts äußerster Not oder des Todes kann dieses Vermögen eine der menschlichen Möglichkeiten darstellen, sich der eigenen Initiative und Gestaltungskraft zu vergewissern. Zu gestalten schließt auch die Befähigung ein, einen inneren Abstand herzustellen, eine Möglichkeit, von der der Arzt und Psychotherapeut Victor Frankl im Konzentrationslager Gebrauch machte: „Ich habe wiederholt versucht, mich von all dem Leid, das uns umgab, zu distanzieren, und zwar dadurch, dass ich es zu objektivieren versuchte. So erinnere ich mich daran, dass ich eines Morgens aus dem Lager herausmarschierte und den Hunger, die Kälte und die Schmerzen [...] kaum mehr ertragen konnte. Meine Situation erschien mir trost- und hoffnungslos. Da stellte ich mir vor, ich stünde an einem Rednerpult, in einem schönen, großen und warmen Vortragssaal und sei im Begriff, vor einer interessierten Zuhörerschaft einen Vortrag zu halten unter dem Titel ‚Psychotherapeutische Erfahrungen im Konzentrationslager‘.“ (Frankl 1981)

Während aus der Perspektive der Fakten der Lebenslauf objektiv determiniert erscheint, berücksichtigt der Fokus der Fiktion die subjektive Sinngebung. Jean-Paul Sartre schien in seiner Selbststudie („Die Wörter“) eine Erklärung seines Lebens wie seiner Neurose, zu der er auch seine Schreibbesessenheit zählte, zu suchen, indem er für die vergangene Wirklichkeit Worte fand und ihr damit Bedeutung zuschrieb. Zunächst sollte sein Lebensbericht „Jean sans Terre“ heißen. Er sah sich äußerst selbstkritisch als den gehemmten, unsicheren Jungen, der er war, so, als hätte er keinen Boden unter den Füßen und kein Land um sich herum, das

ihm einen Weg in die Zukunft eröffnen könnte. Er erlebte sich als Gefangener seiner Kindheit, in der er nur imitierte und sich anpasste. Wie erhehend dann die Freiheit, als er die wichtigtuerische Nachahmung mit der frei gewählten Bestimmung des Erwachsenen tauschen und die Macht über die Wörter ausüben kann! Aber auch von diesem Thron muss er steigen, denn er erkennt, dass Schreiben eine Tätigkeit ist wie jede andere auch, und dass selbst die engagierteste Literatur keine Heilslehre ist. „Was bleibt, wenn ich das unmögliche Heil in die Requisitionskammer verbanne? Ein ganzer Mensch, gemacht aus dem Zeug aller Menschen, und der soviel wert ist wie sie alle und soviel wert wie jedermann.“ Dies schreibt Sartre am Ende seines Berichtes, und es ist schwer zu entscheiden, ob es resignativ klingt oder befreit von unmöglicher Anstrengung und Selbstüberhöhung.

Auch wenn jemand den Faden seines Lebens spinnt und in der Hand hält, bleibt doch jede Biografie auf kulturelle, soziale und gesellschaftliche Bedingungen angewiesen. Weder Einsiedler noch Menschen in totalitären Verhältnissen haben eine Biografie. Sie haben sich dafür entschieden oder wurden dazu gezwungen, sich mit einem „Lebenslauf“ zu begnügen. Jens Reich, Physiker und Bürger(rechtler) der DDR, stellte sich die Frage, ob er 1990 im Jahr des Mauerfalls seine Biografie zurückerhalten oder verloren habe. War es Selbstbefreiung oder Selbstabwicklung, wenn „über Nacht alles grau und alt“ erschien, „was wir an Erlebnissen und Kenntnissen, an beruflichen Erfahrungen und intellektuellen Fähigkeiten erworben hatten? Eine Art von sekundärem Analphabetismus kam über uns.“ (Reich 2002, S. 39) 1990 wird Reich Abgeordneter für Bündnis 90/Grüne, arbeitet nach der Wiedervereinigung als Abteilungsleiter am Zentralinstitut für Molekularbiologie, veröffentlicht zahlreiche Arbeiten und Essays, die sich mit der Rückkehr ins kapitalistische Deutschland beschäftigen, mit alten Lebenslügen und der neuen „Lage der Deutschen Nation“. Er arbeitet ungeheuer viel, beschäftigt sich mit seiner persönlichen und gesellschaftlichen Situation, aber auch nach zwölf Jahren kann er die selbstgestellte Frage, ob seine Biografie durch die staatliche Fremdbestimmung behindert worden sei, ob er einer „déformation biographique“ unterlegen sei, nicht beantworten. Was vielleicht auch zuviel verlangt ist, zeigt doch seine biografische Standortbestimmung, dass er die Brüche und Widersprüche seiner Geschichte erkennt und die innere Freiheit gewonnen hat, sie von verschiedenen Gesichtspunkten aus zu betrachten.

„Sommersprossen sind auch Gesichtspunkte.“ Damit tat die Philosophin Hannah Arendt, deren biografische Konstante ebenso wie die Jens Reichs eine gesellschaftskritische ist, ihr Unbehagen kund, als sie hörte, dass die Entscheidung, in der Frankfurter Paulskirche einen Vortrag zu halten, auch darum auf sie gefallen sei, weil sie die erste Frau sein würde, die in der Paulskirche spräche. Die Biografie Hannah Arendts, auf die ich später noch eingehe, ist auch ein Beispiel dafür, wie jeder Lebensbericht Öffentlichkeit will, bei den „kleinen“ Leuten und erst recht bei den „großen“. Zeitgeist, Moden, persönliche oder politische Berechnung überfor-

men die Wirklichkeit einer Vita, rücken die Ereignisse in ein bestimmtes Licht. Ein ehemaliger Außenminister scheint sein Leben sportiv und psychologisch deuten zu wollen: „Mein langer Lauf zu mir selbst“, während Oskar Lafontaine, weniger missverständlich, seine Lebensbetrachtung „Mein Herz schlägt links“ somatopolitisch auffasst. Eine Politikerbiografie ist natürlich auch Teil einer bereits vorhandenen Neigung und Notwendigkeit, sich zu präsentieren wie auch sich zu inszenieren.

Nun koaliert die Lust an der Selbstdarstellung unverdrossen mit dem triebhaften Verlangen, sich durchs Schlüsselloch an den Intimitäten Anderer zu delectieren oder auch aufzuregen, ob sie nun wahr sind oder nicht. Mario Erdheim (2002) führt dieses Phänomen auf die allgemeinmenschlichen Klatsch- und Tratschbedürfnisse zurück, die von einer Dynamik sich ergänzender exhibitionistischer und voyeuristischer Tendenzen aufs Beste angetrieben wird. Da werden lustvoll Geheimnisse gesucht und enthüllt, Laster libidinös ausgebreitet oder pikant angedeutet. Dass es sich dabei auch um eine tatsächliche Entblößung handeln kann, schildert Verrechia, ein Biograf Friedrich Nietzsches. „Ein anderes Mal hörte der Junge erzählen, dass die Mutter, beeindruckt, den Professor singen zu hören, durch das Schlüsselloch geschaut und ihn nackt tanzen gesehen habe.“ Verrechia spinnt nun diese Szene weiter fort: „Dass Nietzsche nackt tanzte wie jene Satyrn, die auf griechischen Vasen abgebildet sind, wird auch von Overbeck (jenem Basler Professor) bestätigt. Liebmann schreibt: ‚Im engsten Kreise hat Overbeck später auch angedeutet, wie sich ihm in Turin ein Blick bot, der die orgiastische Vorstellung der heiligen Raserei, wie sie der antiken Tragödie zugrunde lag, auf grauenhafte Weise verkörperte.‘ Wahrscheinlich hat es sich um ekstatische Tänze mit erregtem Phallus gehandelt.“ (s. Erdheim 2002, S. 181)

Im Folgenden möchte ich nun den Versuch unternehmen, Biografien in Bezug auf die Perspektiven von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft, von denen aus man sein Leben betrachten kann, zu untersuchen.

### Vergangenes

Welchen Weg der Biografieverfasser zwischen der Darstellung der Fakten und der Vermittlung der biografiegestaltenden Fiktionen einschlägt, war immer und überall von kulturellen Moden und Maßstäben abhängig. Um 1800 entstand mit der autobiografischen Geständnisliteratur ein neuartiges Genre, in dem sich das bürgerliche Individuum selbstreflexiv mitteilte und dadurch wieder an Selbstsicherheit gewann. Hagner (2007) sieht 100 Jahre später einen Wandel eintreten, von der Kultur der subjektiven Selbstauskunft hin zu einer Kultur der Evidenz, geschaffen durch objektive Messinstrumente und Tests. Wissenschaftliche Experten wurden auf eine Fährte gesetzt, auf der sie glaubten, das Leben bestimmter Persönlichkeiten sowie

dessen schwer fassbare, aber bewunderte (Genie) oder bedrohliche Auswirkungen (Wahnsinn) wie einen Fußabdruck vermessen und einordnen zu können. Autoritäten wie Francis Galton nahmen Schädelmessungen vor; mit einem Dynamometer wurde der Handdruck ermittelt; Gesicht, Gehör, Geruch, Urin, Handschrift und Reaktionszeiten wurden untersucht. Es war der Schriftsteller Emile Zola, der Subjekt und Objekt wissenschaftlicher Begierde wurde, indem er sich zur Verfügung stellte, um das Wahre und Wirkliche über sich zu erfahren. Trotz großer Hoffnungen konnte man jedoch nach Abschluss dieser umfänglichen und ehrgeizigen Maßnahmen nicht von einer Gesamtdiagnose Zolas ausgehen, denn die Messergebnisse sind nicht loszulösen von Zolas Erleben seines Körpers, der Wahrnehmung seiner selbst, seinen Anschauungen, Erfahrungen und Haltungen, seinem Denken und Wissen (Hagner 2007).

Seit das Leben für wert erachtet wird, aufgezeichnet zu werden, scheint es immer wieder diese Konjunktur verdinglichender Objektivität und die Reduktion auf „Fakten“ gegeben zu haben. Bloße Fakten sind jedoch tote Daten, während bloße Fiktionen ohne Bezug zur Wirklichkeit unlebendig bleiben. Es ist immer der Wunsch nach vereinfachender und zugleich falscher Eindeutigkeit, der zu einem deterministischen Denken führt.

Wenn die Philosophin Hannah Arendt „Vom tätigen Leben“ berichtet, betont sie immer wieder, welche Bedeutung im Lebenslauf das Unverwechselbare, Einmalige jeder Person für sie hat. Sie kritisiert vehement die nivellierenden Auswüchse von Konformismus und Behaviorismus, die dazu führen, „daß das Handeln immer weniger Aussicht hat, die steigende Flut des Sich-Verhaltens einzudämmen, und daß Ereignisse an Bedeutung verlieren, so daß es nicht mehr gelingt, die bloß historischen Abläufe zu unterbrechen und zu erhellen“ (1981, S. 44). In ihrem Stolz auf ihr Eigensein wurde Hannah von ihrer Mutter, Martha Arendt, tatkräftig und entschlossen unterstützt (Prinz 1998). Sie erhielt deutliche Anweisungen für den Fall, dass ein Lehrer antisemitische Bemerkungen machen sollte. In diesem Fall solle sie sofort aufstehen und nach Hause kommen. Martha Arendt beschwerte sich in solchen Fällen schriftlich bei der Schulleitung. Als die 15-jährige Hannah sich von einem Lehrer beleidigt fühlte, forderte sie die Mitschüler auf, dessen Unterricht fernzubleiben, was ihr schließlich den Schulverweis eintrug. Ihre Mutter brachte es in dieser misslichen Situation schließlich zustande, dass Hannah auch ohne Abitur einige Semester an der Berliner Universität studieren konnte. Das war 1921. Zehn Jahre später zieht das braune Unheil herauf, sie wird kurzzeitig inhaftiert, kann dann aber nach Frankreich fliehen und von Lissabon aus in die USA emigrieren. Auch dort kann sie ihre kritische Gesinnung bewahren, sie setzt sich mit dem Zionismus und Ben Gurion auseinander, warnt ihn eindringlich, in seinem politischen Programm das Verhältnis zu den Arabern nicht außer Acht zu lassen. In den 50er-Jahren ist sie mit einem sich immer wilder gebärdenden Antikommunismus konfrontiert. In Hollywood lässt ein Schauspieler namens Ronald

Reagen (als Anführer der Antikommunisten) Filme auf den Index setzen, weil in ihnen lachende russische Kinder vorkommen (Prinz 1998).

Im Leben Hannah Arendts sind kritisches Denken und kritisches Leben eng verwoben. In ihrem Hauptwerk „Elemente und Ursprünge totaler Herrschaft“ hat sie beschrieben, wie die fatale und charakteristische Wirkung des Totalitarismus darin bestehe, die Wirklichkeit auf ein fernes, abstraktes und ideales Ziel hin zu rechtzubiegen. Die Demokratie – und ich vermute, sie hätte dies auch für ihr Leben gesagt – ist kein fixiertes, mit Gewalt anzustrebendes Modell, beides braucht ebenso Auseinandersetzung wie Übereinstimmung. Es gelingt ihr, kritisch zu denken und kontrovers zu leben, eine Haltung, die jedoch in ihrem Verhältnis zu Martin Heidegger auf eine harte Probe gestellt wird. Als seine Geliebte und Schülerin musste sie erleben, wie der Philosoph in die NSDAP eintrat, jüdische Kommilitonen benachteiligt haben soll, etwas, das ihr seit Schulzeiten unerträglich gewesen war. Die Berichte über das Verhältnis der beiden (Ettinger 1994) bleiben widersprüchlich und werden so der Wirklichkeit vermutlich am besten gerecht. Sie bewundert ihn, ist loyal und verständig, berichtet von seiner „erschütternden Zutraulichkeit und fundamentalen Gutartigkeit“ (Prinz 1998) und weist wütend Jaspers Forderung, den Kontakt zu Heidegger abubrechen, von sich. Auf der anderen Seite kritisiert sie seine Philosophie und setzt sich mit ihm auch gegen den erbitterten Widerstand seiner Frau Elfriede auseinander.

Von zwei wieder ganz anderen Biografien berichte ich nun im Folgenden.

### **Ich kann nichts**

Unsicher und verzagt beginnt eine 48-jährige Frau darüber zu sprechen, was sie in die Supervision führt. Sie stellt einen kleinen bunten Rucksack neben sich, der eher zu einem Schulkind passen würde. Unter großem Druck und mit viel Anspannung in ihrer Stimme erzählt sie, wie sie als Sachbearbeiterin einer Krankenkasse unter Überforderung sowie einer unerträglichen Situation am Arbeitsplatz leidet. Von ihren Kolleginnen fühle sie sich nicht ernst genommen, ständig ausgeschlossen und wie ein kleines, unfähiges Mädchen behandelt. Ihr Leben bestehe aus einer Aneinanderreihung von Misserfolgen, obwohl es ihr nicht an Strebsamkeit gefehlt habe. Immerhin habe sie das Abitur geschafft! Dieser kurze Moment einer Selbstbestätigung verdunkelt sich schon im nächsten Augenblick wieder, als sie berichtet, wie kläglich sie das angefangene Jurastudium wegen ihrer Unfähigkeit abbrechen musste, sich zu konzentrieren und zielgerichtet zu arbeiten. Auch zu einem Mann habe sie es nicht gebracht, sie meine, fällt sie sich ins Wort, zu einer kontinuierlichen Partnerschaft. Ihr Lebensbericht gerinnt immer mehr zu einer Lebensbeichte. Als Einzelkind wuchs sie sehr behütet, andererseits mit Strenge und Härte erzogen, auf. Schon früh sei sie sich „dicklich, dümmlich und langweilig“ vorge-

kommen, immer von einer großen Angst beherrscht, die nicht enden wollenden Sorgen, aber auch die Missbilligung der Eltern heraufzubeschwören. Sie sagt, sie sollte wohl der Garant einer heilen, erfolgreichen Familie sein. Tatsächlich stand ihr bei jeder Aufgabe oder Anforderung vor Augen: Ich kann das alles nicht. Nach dem Abitur begann sie ein Pädagogikstudium, das sie nach dem 5. Semester mit dem Eingeständnis von Überforderung abbrach. Als wir uns die einzelnen Stationen ihrer Berufsbiografie genauer betrachteten, wurde deutlich, wie sie Gefühle von Versagen und Unfähigkeit innerlich mit Tatsachen gleichsetzte. Sie erhob ihre Stimmungen in den Rang von Fakten, um sich zur Wehr zu setzen gegen übertriebene Ansprüche, Härte und ein beständiges Funktionieren-Sollen. Dies schien der einzige Weg zu sein, um auszudrücken: Ich spiele nicht mehr mit! Unbewusst hatte sie ihre Lebensformel des Nichtskönnens als Schutzschild und Abschirmung gegen vermeintliche oder tatsächliche Überlastung, dann als Protest gegen die alte familiäre Rolle des Aushängeschildes der heilen Familie und schließlich zur Korrektur und Vergegenwärtigung eines besseren Selbstbildes benutzt. Ich kann das nicht sollte eigentlich heißen, ich bin das nicht!

### **Ich könnte alles**

Herr M. kam mit dem Anliegen in die Beratung, Hilfe bei einer schwerwiegenden Arbeitsstörung zu bekommen, ein Vorhaben, welches er wie alles andere in seinem Leben lange vor sich hergeschoben habe. Er könne nur mit größter Mühe etwas zu Ende bringen, die Idee in die Tat umsetzen, es sei alles „wie eine schwere Geburt“. Nach dem Abitur begann er das Studium der Betriebswirtschaftslehre, eher auf Anraten seiner Eltern. Nach dem 5. Semester brach er ab, geriet in eine Lebenskrise, aus der er sich erst nach einem Jahr, auch mit Hilfe einer Umschulung zum EDV-Kaufmann, wieder befreien konnte. An seiner jetzigen Arbeitsstelle, in der Verwaltung einer Behörde, gehe alles nur sehr langsam und zu seiner größten Unzufriedenheit voran. Trägt der Chef Aufgaben an Herrn M. heran, mutmaßt dieser, er solle sich unterwerfen. Lobt er ihn, was allerdings selten vorkommt, habe er den Verdacht, er wolle ihn gefügig machen. Kompliziert und schwer aufzulösen war dieses Verhältnis auch, weil Herr M. darauf bestand, dass das Problem ausschließlich bei seinem Chef liege, dieser habe einen tyrannischen, autoritären Charakter, er mache ständig Druck, drohe ihm auch bei kleinen Anlässen mit Entlassung und schüchtern ihn auf eine herabsetzende Weise ein. Meine vorsichtige Frage, ob denn der Chef nur ein Gegner und Feind sei, konnte Herr M. zunächst noch nicht an sich heranlassen, sodass dieses weitere unerfreuliche Kapitel seiner Lebensgeschichte erst ein Ende fand, als der Chef pensioniert wurde. Unter dem Wiederholungszwang seines Lebensmottos „Ich könnte alles“ und „Das Leben ist ein Kampf“ benötigte er jedoch einen Gegner – und hatte ihn bald in unmittelbarer Nä-



he gefunden. In der Wohngemeinschaft, in der er lebte, war ein neuer Mitbewohner eingezogen, ein groß gewachsener Mann mit breiten Schultern, der ihm auf Anhieb bedrohlich vorkam. Da dieser jedoch ein eher sanfter Vertreter seines Geschlechts war, gelang es Herrn M. zunehmend zu erkennen, dass er sich ein gewaltiges Bild von ihm gemacht hatte. Dieses Bild, diese potenzstrotzende Fiktion, wirkte wie ein inneres Konzept, strukturierte und orientierte ihn, führte aber auch zu dem fatalen Schluss, er müsse sich noch mehr aufbauen. Das althochdeutsche ‚baun‘ umfasst nun tatsächlich sowohl die Bedeutung von ‚bauen‘, ‚wohnen‘ und ‚sein‘ (Kluge 1999). „Ich baue“ bedeutete also gleichzeitig, „ich bin“, „ich bleibe“, „ich lebe“. In den Beratungsstunden fanden wir heraus, dass er den Bau seiner Biografie dadurch vorangetrieben und bewerkstelligt hatte, indem er alles auf eine Karte setzte. In seiner Jugend hatte er exzessiv Sport getrieben, war magisch von der Idee angezogen, als Spitzensportler liege ihm die Welt zu Füßen, stünden ihm alle Tore offen. In dieser Konstruktion und Fiktion richtete er sich ein und lebte er, allerdings nur mental. Immer, wenn er seine Fantasien und Pläne hätte an der Realität prüfen und etwas daraus machen können, kam er zu dem Schluss, er müsse noch mehr trainieren. Seine Potenz war ein Potenzial, das er nicht überprüfen durfte. Im besseren Verständnis seines Lebensweges fanden wir heraus, dass er die Überzeugung entwickelt hatte, sich erst dann hervorwagen zu dürfen, wenn er die Gewissheit hat, dass sein Traum von Größe und Macht mit der Wirklichkeit identisch sei. Weshalb er diesen Joker nie ziehen durfte – denn was ist, außer dem Tod, schon gewiss?

### Gegenwärtiges

So geradlinig und geordnet oder zusammenhanglos und abwegig einem die eigene Geschichte auch vorkommen mag, die individuelle Biografie gibt Anlass, uns über die Reise auf dem Meer des Lebens ein Bild zu machen. Wo hat man angelegt, in welchem Hafen ist man länger geblieben? Welchen Kurs hat man eingeschlagen, welche Mannschaft hat uns begleitet? Waren wir Kapitän oder Koch oder beides? Die Bedeutung der Gegenwart liegt in den momentanen Motiven und Interessen begründet, die die jeweilige Lebensbetrachtung und -beschreibung entscheidend prägen. Eine oder mehrere Lebenslinien, Themen und Muster, wie auch Brüche, Ungereimtheiten und Stilisierungen zu erkennen, setzt eigenes, kritisches Denken voraus, das sich nur im Abstand zu sich selbst realisieren kann.

Erwin Chargaff sieht sich schon als Junge mit einer Eigenwilligkeit und zweifelnden Nachdenklichkeit begabt, immer auf der Suche nach Erklärungen, nach den „unvorstellbaren Möglichkeiten einer sich immer erneuernden, sterbenden und wiederauferstehenden Natur“ (Chargaff 1981). Dies führt seinen Ausführungen nach dazu, dass er zu einem eifrigen Leser von Sachen wurde, die ihn nichts

angingen. Er bekommt auch schon früh Armut und Not mit, als Kind der Weltwirtschaftskrise am Ende der 1920er-Jahre. Im Restaurant hatte es sich als nötig erwiesen, mit größter Geschwindigkeit das Mahl einzunehmen, denn die Preise hatten sich schon während des Essens verdoppelt. Nach dem Abitur wählt er die Chemie als Studienfach, da er besonders wenig von ihr gewusst habe, und da sie mit der Wirklichkeit zusammenzuhängen schien, sei sie ihm nicht unsympathisch gewesen. Schon früh kann er von sich sagen: „Ich bin in einem ungewöhnlichen Ausmaß mein eigenes Produkt.“

Im Rückblick auf diese Jahre kommen ihm Entscheidungen nicht als Resultat tiefsinniger Erwägungen vor, sondern sie würden viel lässiger getroffen und erst später rational begründet. Ein Forschungsstipendium bringt Chargaff 1928 nach Amerika und schnell ist es sein Bestreben, Wurzeln zu schlagen. Der Mensch ist doch keine Pflanze! Doch, sagt er, man denke nur an den Riesen Antäus, der seine Kräfte verlor, sobald er nicht mehr auf dem Boden der Erde stand.

„Der nörgelnden, neidischen und unbeweglichen Welt Wiens entronnen, wo sogar die Wanzen dem alten spanischen Hofzeremoniell folgten“, beeindruckt ihn die Aufgeschlossenheit und die Weite des Gesichtsfeldes seiner neuen Umgebung. Andererseits stößt er an immer näher rückende Wände einer übertriebenen Spezialisierung und Reduzierung, die seinen jugendlich-romantischen Glauben erschüttern, Naturwissenschaft habe etwas mit Natur zu tun. Nach und nach zweifelt er auch an der Zuverlässigkeit seiner Erinnerung und Kontinuität einer vergangenen Wirklichkeit, denn „es gibt schließlich nur einen Weg, geboren zu werden, aber so viele zu sterben“. Jeden Tag und oft auch nachts taucht er in die Welt der Chemie ein, destilliert, lässt es kristallisieren und sublimieren. Enttäuscht bemerkt er, wie sich die erhoffte Weite nicht einstellt und einer Enge der Empirie weicht, die auftragsbezogen schnelle und ökonomisch verwertbare Ergebnisse anfordert. Unerwartet sieht sich Chargaff in diesem weitläufigen Amerika wieder mit der gerade geflohenen Engstirnigkeit Wiens konfrontiert: Im herrschenden Wissenschaftsbetrieb, in dem schön bemessene Bewegungen und wohl durchdachte Handlungen zu nichts führen, was die Nachwelt weiser und reicher machen würde. Er ist zwar der Auffassung, er habe niemals eine Wahl gehabt, aber mir scheint, er hat, dann wohl unbewusst, aus der Not eine Tugend gemacht, sich mit ungeheurer Leidenschaft in die Chemie vertieft, als wolle er die (auch geliebte) Kultur und Pracht Wiens in den biologischen Zellen erblicken, deren Ordnung und Schönheit, einen prachtvollen Kosmos im Kleinen. An das eigentliche wissenschaftliche Ziel, deren Bauplan zu enträtseln, kann er schon lange nicht mehr glauben, denn es ist ein Vorhaben, bei dem „Kohäsion und Kompression nur zwei von vielen Elementen sind, die zu zerstören wir gezwungen sind, bevor wir sie untersuchen können“ (1981, S. 215). So sieht Chargaff sich in einem Dilemma, in dem der Erfolg der Naturwissenschaften von ihrer Beschränktheit abhängt, die Fachleute erzeugt, die Biologen zu Zellmechanikern mache und Ärzte zu Körpermechanikern. Mir scheint, Chargaff hat sein

Dilemma, ein Hass-Liebe-Verhältnis zu den Naturwissenschaften aufgebaut zu haben, dadurch gelöst, indem er im Wissenschaftsbetrieb verbleibt, aber einer der schärfsten Kritiker desselben wird.

Seit 1935 ist er an der Columbia University, New York, tätig, wird 1952 Professor der Biochemie, 1970 Direktor des Biochemischen Institutes – bis zu seiner Emeritierung eine Kontinuität von fünf Jahrzehnten. Chargaff ist und bleibt Naturwissenschaftler, indem er die kritische und ironische Distanz zu einem festen Bestandteil in seiner Berufsbiografie werden lässt. Er sieht die Ursprünge und die Vorstellung einer Naturwissenschaft als Beruf im deutschen Kaiserreich begründet. Dieses sei recht verspätet zu imperialistischer Macht gekommen, da ältere Habgier sich bereits die profitabelsten Kolonien einverleibt hatte. „Was dem Reich übrig blieb, war, seinen kolonialistischen Eifer gegen die Natur zu richten. Die Kaiser-Wilhelm-Institute würden das erreichen, was Kaiser Wilhelm versagt war“ (1981, S. 202). Der Blick auf die sozialen und gesellschaftlichen Bedingungen scheint bei Chargaff zur Basis und Existenzweise seiner gesamten *vita activa* geworden zu sein. Er kann fast 50 Jahre jeden Morgen ins Labor fahren und abends wieder nach Hause; und anscheinend im Großen und Ganzen zufrieden, gelingt ihm dies nicht trotz, sondern wegen seiner kritischen Haltung und Auseinandersetzung damit. Durch diese innere Haltung konnte er sein Leben lenken, seine Biografie gestalten – in den Grenzen, welche die äußeren Fakten setzten. „Zwei verhängnisvolle und in ihrer endgültigen Wirkung noch nicht abzuschätzende wissenschaftliche Entdeckungen haben mein Leben gezeichnet: 1) Die Spaltung des Atoms, 2) die Aufklärung der Chemie der Vererbung und deren darauf folgende Manipulation. In beiden Fällen handelt es sich um die Misshandlung eines Kerns: des Atomkerns, des Zellkerns. In beiden Fällen habe ich das Gefühl, daß die Wissenschaft eine Schranke überschritten hat, die sie hätte scheuen sollen.“ (1981, S. 246)

### Zukünftiges

Fakten sind Bausteine der Biografie, bestimmen aber nicht darüber, welche innere und äußere Form und Verfassung das Haus schließlich erhält. Was für die Vergangenheit gilt, dass keine Tatsachen erinnert werden, sondern deren psychische Verarbeitung, so trifft es auch auf die Zukunft zu, dass ihre Gestaltung von Fantasien, Wünschen und Ansprüchen bestimmt wird. So, wie vergangene Erfahrungen umgearbeitet, transformiert und aktiv in den gegenwärtigen Lebensrahmen eingefügt werden, so wird auch die Zukunft vom Kontext der augenblicklichen Lebenssituation her geprägt und die Geschehnisse und Erlebnisse entsprechend „ins Bild gerückt“.

Nachdem die Crow-Indianer 200 Jahre als Nomaden im Nordwesten der heuti-

gen USA gelebt hatten, ließen sie sich 1884 im Einvernehmen mit den Eroberern in einem Reservat nieder. Dass diese Notlösung freiwillig zustande kam, verhinderte zwar Krieg und Ausrottung, brachte aber Verlust und einschneidende Veränderungen ihres Lebensraumes und ihrer Kultur mit sich. Das Gemeinschaftsleben sowie die individuellen Schicksale und Lebensläufe hatten die Crow seit jeher von Traumerzählungen abhängig gemacht, indem sie darin Hinweise erblickten, wohin sie ihre Schritte lenken und was sie meiden sollten. Schon die jungen Stammesmitglieder wurden darin bestärkt, in die Natur hinauszugehen und eine Vision zu suchen. Indem sie sich auf guten Fuß stellten mit ihren Fantasien und ihrer geistigen Welt, konnten die Crow ihren Hoffnungen und Ängsten, ihren Wünschen und Wahrnehmungen sowohl Ausdruck verleihen als auch ihren Tag- und Nachträumen eine gestaltende Kraft, eine Orientierung für die Zukunft verleihen.

Wie sehr die fiktive Welt unter den neu geschaffenen Fakten litt, demonstriert Lear (2007) an den gravierenden Transformationen im Alltag der Crow. Infolge der enormen Begrenzung ihres Lebensraumes, den Bedingungen des Reservates, musste auch der Vorstellungsraum eingezäunt werden, da die Crow als Nomaden sich als Menschen in Bewegung und Aktion auffassten. Wenn wir den Lebenslauf eines jungen Mannes betrachten, so wirkt sich der Wegfall der Möglichkeit, umherzustreifen und auf die Jagd zu gehen, auch als Verlust eines inneren Konzeptes aus, sich als zukünftigen Jäger zu imaginieren, der die Realisierung und den Ausdruck seiner Kräfte und seines Mutes als Lebensperspektive betrachtet. Lear geht davon aus, dass der Verlust von Ereignissen (Auf-die-Jagd-gehen) einen Verlust mentaler Zustände nach sich zieht. Neben den Ereignissen selbst vermisst der junge Crow-Indianer das innere Vor- und Nachspiel tapferer Taten, emotionale Zustände, die zum Bestandteil seines Selbstbildes, seines Selbstverständnisses geworden waren.

Wie sehr die Gestaltung der Zukunft von einer zentralen Fiktion abhängt und dadurch eine biografiekonstruierende Wirkung entfalten kann, zeigt die Lebensbeschreibung Laura Blumenfelds (2002).

1986 wird Laura Blumenfelds Vater von einem Mitglied des radikalen Flügels der PLO angeschossen. Er überlebt ohne weitere Beeinträchtigungen. Laura ist zu diesem Zeitpunkt 13 Jahre alt. Sie ist von der „grandiosen“ Idee beherrscht, diesen Mordversuch nicht unbeantwortet zu lassen, und Rache wird zum Leitfaden, der sich oder den sie durch ihr zukünftiges Leben spinnt. Sie wird Journalistin und beginnt, das Thema „Vergeltung“ in allen Facetten zu studieren. Sie findet heraus, wie in verschiedenen Gesellschaften die Erinnerungen an Niederlagen und Demütigungen am Leben erhalten und auch verschiedentlich zum Lebensinhalt werden. In Albanien wird dort ein Steinhäufen errichtet, wo ein geliebter Mensch getötet wurde. Vorübergehende werfen immer wieder einen Stein darauf, sodass er ständig anwächst. Im Süden Griechenlands wird den Söhnen ermordeter Väter die Rache in allabendlichen Schlafliedern gesungen. Schließlich die radikalen Gruppie-

rungen der Iren oder Serben, die durch Umzüge und Feiern jahrhundertalte Niederlagen auf eine Weise so ins Gedächtnis zurückrufen, als wären sie gestern gewesen. All diese Forschungen betreibt Laura äußerst engagiert, weiß jedoch nicht genau, was sie antreibt. Ihr Vater hegt keine Rachegelüste, sagt ihr aber, sie solle die Motive der Tat ermitteln, das sei wichtig für ihn. Sie schreibt ein Gedicht, in dem sie ihre Rachewünsche in Worte fasst und beschließt, ein Buch zu schreiben, für das sie umfangreiche Reisen und Recherchen anstellt. So verschieden die Zeiten, Orte, sozialen Gruppen auch sein mögen, überall trifft sie auf Vergeltungsmechanismen, die sie mit der Präzision einer mathematischen Gleichung zu erfassen versucht. So erfährt sie von dem Israeli Abba wie auch von dem Palästinenser Salim, wie beide durch die Rituale der Rache sowohl ihre individuelle Identität als auch das kollektive „Wir“ gefestigt sehen. Wenn ein Mitglied eines Beduinestammes getötet wird, sagen die anderen: „Wir alle verlieren Blut!“ Laura vertieft sich in die Geschichte der Vergeltung, die oft als heilige oder gesetzliche Pflicht erachtet wurde. Im 17. Jahrhundert verwehrte das englische Recht den Söhnen, die den Tod ihrer Väter nicht rächen, sogar das Erbe. Unvermittelt ist sie wieder in einer bedrückenden Gegenwart, trifft Menschen, die auf die Frage, wie es ihnen geht, antworten: „Ich lebe!“

Bei der Schilderung ihrer obsessiven Anstrengungen bekommt man zunehmend den Verdacht, dass sie vor allem ihrem Vater gefallen, etwas für ihn tun möchte, was er nicht tun will oder kann. Gleichzeitig will sie sich von ihm lösen, gegen ihn antrotzen. Gegen seinen Willen fährt sie in den Iran, um dort ihre Untersuchungen fortzusetzen. Sie macht die Adresse der Familie des Täters, Omar, ausfindig, erfährt von ihr, dass er inhaftiert ist. Sie stellt sich als „Journalistin Laura“ vor, die sich aus beruflichen Gründen mit dem Thema „Vergeltung“ befasst und verheimlicht, dass sie die Tochter des Opfers, David Blumenfeld, ist. Sie lernt Eltern und Geschwister kennen, um über sie eine Gelegenheit zu einem Treffen mit Omar zu bekommen. Nach einem gescheiterten Gefängnisbesuch beginnt sie, mit Omar zu korrespondieren, fragt, diskutiert und stellt sich neutral und freundlich. Unterwegs kommt ihr die Scheidung ihrer Eltern in den Sinn sowie ihr Bedürfnis, die Familie zusammenzuhalten. Sie sagt sich, wenn man füreinander kämpft, lebt die Familie weiter. Ihr Erleben wird zunehmend zwiespältiger. Sie strickt weiter an Racheplänen für die Zukunft, will Omar „eine Lehre erteilen“ und versucht auf der anderen Seite, ihre eigene Vergangenheit zu verstehen.

Laura sieht ihre Beweggründe also als persönlich, als familiär verankert an, im Unterschied etwa zu dem früheren Premierminister Israels, Benjamin Netanyahu, den sie zu ihrem Thema interviewt. Dieser bezieht seine Rechtfertigung der Rache nicht nur auf Verwandte und Freunde, sondern auf die ganze Bevölkerung. Sie besucht auch weiter Omars Familie und ist mit erschreckend divergierenden Realitäten konfrontiert. Omars Mutter erzählt lachend vom Anschlag ihres Sohnes auf Lauras Vater und zeigt ebenso drastisch ihren verletzten Stolz, ihre erschütternden

Lebensbedingungen. Laura arbeitet weiter an ihrem Buch, spricht mit Vitka Kovner, einer Kinderpsychologin, die 1945 als junge Frau an einem Plan beteiligt war, das Trinkwasser der Deutschen zu vergiften. Dies hätte sie, wie sie heute sagt, zur größten Mörderin aller Zeiten gemacht. Lauras Vater, der bei diesem Gespräch ebenfalls zugegen ist, fragt sie, ob es eine gute Sache gewesen wäre, wenn es geklappt hätte. „Es war ein grausamer und zerstörerischer Plan, aber damals dachte ich, dass es richtig wäre, alles Schlag für Schlag zurückzugeben.“ Der Plan war nicht aufgegangen, allerdings musste 2.238 Deutschen der Magen ausgepumpt werden. Vitka macht einen Unterschied zwischen den Nazis, die die Juden als Menschen entwürdigt, dehumanisiert haben, im Unterschied zur PLO, die dies nicht tut. Ihr Fazit ist, dass sie, mit der Ausnahme des Holocaust, der ein einzigartiges Ereignis war, kollektive Strafe als primitiv ablehnt.

Laura lebt dann ein Jahr in einem palästinensischen Dorf und hilft dabei, Zusammenkünfte zwischen arabischen Kindern und ihren jüdischen Nachbarn zu organisieren. Sie hofft, wenn sie zusammen spielen, werden sie sich weniger als Feinde betrachten. Dies führt jedoch nicht dazu, dass sie ihren Wunsch, die Attacke auf ihren Vater heimzuzahlen, aufgibt. Ihr Vater David, den sie nicht in ihr Vorhaben einweihet, meint, er habe keine Rachegeanken, er wäre ja am Leben und käme zurück an den Ort des Geschehens. In der Korrespondenz mit Omar, dem Täter, tut sie freundlich, gibt ihr Interesse als theoretisches, wissenschaftliches aus und fragt nach seiner Einstellung zur Gewalt, zur tödlichen Vergeltung. Omar vertritt den extremen Standpunkt einer ausschließlich politisch motivierten Tat, die ein kollektives Unrecht aufdecken soll. Nach langen Diskussionen schreibt sie ihm auch von David, „über den sie sich kundig gemacht habe“, und bringt Omar dazu, sich zu entschuldigen, einen Unschuldigen verletzt zu haben.

Lauras Mutter bekommt schließlich den Eindruck, dass ihre Tochter sich verrenne und sagt ihr, sie selbst sei doch mit der versuchten Vergeltung gemeint, Omar sei nur ein Vehikel. Sie habe schließlich ihren Vater und die Familie verlassen, und jetzt kämpfe sie an ihres Vaters Stelle und wolle sich für ihn rächen. Laura weist diese Sichtweise zunächst weit von sich, stimmt ihr aber schließlich zu und ringt sich dazu durch, vor Gericht auszusagen. Nach 13 Jahren Haft wird eine neue Verhandlung von Omars Fall anberaumt, in der Laura eingesteht, dass sie die Tochter des Opfers ist. Sie gibt zu Protokoll, wie in einem Jahr aus vermuteten Feinden, Omar und seiner Familie, Menschen mit einer Geschichte geworden, ebenso, wie für Omar auch ihr eigener Vater zu einem Menschen mit einer Geschichte geworden, während er vorher nur ein Objekt, ein „militärisches Ziel“ gewesen sei.

Laura hatte offensichtlich ihr Leben auf etwas ausgerichtet, das als Factum brutum Rache zum Ziel hatte, während der fiktive Anteil in bewussten und unbewussten Vorstellungen bestand, ihre Herkunftsfamilie, wieder zu einem Ganzen zu machen. Erst als sie dies, vor allem durch die Deutung der Mutter, besser verstand,

konnte sie die Bedeutung des Früheren (die Scheidung der Eltern) und des Späteren (die Tat) ebenso unterscheiden wie die „Tat“ der Mutter und die Tat des Täters. Es war für sie ein langer Weg zu erkennen, wie sie sich von Fantasie und Fiktionen hatte leiten lassen, die ihrem Leben Sinn und Richtung gaben. Mit dieser Erkenntnis gelang es ihr, die Gegenwart differenzierter wahrzunehmen und ihre Zukunft eigenständiger zu gestalten.

### Fazit

Die Bausteine einer Biografie bestehen aus Sachverhalten und Ereignissen, den Erinnerungen daran und den Deutungen, die ihnen zugewiesen werden. Fantasien und Wünsche sagen nicht nur etwas über die Darstellung des Gewesenen aus, sondern dienen als inneres Leitbild und Orientierungsregel, Gegenwart und Zukunft zu strukturieren. Wird eine Erfahrung in einer fiktiven Formel („Ich kann das nicht!“) symbolisiert, dient sie als Richtschnur und Regieanweisung, auf Fragen und schwierige Lebenslagen eine Antwort, eine Reaktion zu finden (Rückzug, Aufgeben). „Für mich war immer klar, dass ich ein Kind will“, sagt Frau D. im Vorgespräch. „Man braucht schließlich eine Biographie“ (Stillke 2002). Fakten beziehen sich auf die Existenz, Fiktionen auf die Essenz. Diesen Unterschied zu bearbeiten, könnte Aufgabe der gerade zitierten Beratungssituation sein. Ein Kind ist einerseits eine existenzielle Veränderung der Lebenswelt, der Wunsch nach einem Kind und dessen Bedeutung für diese junge Frau könnte andererseits die Hoffnung auf eine essenzielle Veränderung ihrer Biografie nähren.

Es hat sich gezeigt, dass es manchmal wichtiger ist, einen einmal gefundenen Mythos über das eigene Schicksal wie eine Lebensformel aufrechtzuerhalten, weil er, obzwar ein Notbehelf, doch eine Art Selbstverständnis und Selbstbild stabilisiert. Dies bezieht sich auf Ideen eigener Größe und Ideale („Ich könnte alles!“) wie auch auf Bilder von Kleinheit und Unzulänglichkeit („Ich kann nichts“).

Im Hinblick auf die Berufswelt kann man feststellen, wie diese zunehmend von Uneinheitlichkeit, Zersplitterung, Diskontinuitäten sowie der Veränderung traditioneller Ausbildungsgänge (Aneignung von „Skill-Paketen“) und Berufsbildern („Jobholder“) bestimmt ist. Angesichts einer beruflichen Zukunft, die von erhöhter äußerer Unsicherheit und Strukturlosigkeit bestimmt ist, könnte ein besseres Verständnis der eigenen Biografie, seiner Potenziale, Konflikte und Begrenzungen zu mehr innerer Orientierung und damit besserer Gestaltungsmöglichkeit für das Berufsleben führen.

### Literatur

- Blumenfeld, L. (2002): *Revenge*. New York.
- Chargaff, E. (1981): *Das Feuer des Heraklit*. Stuttgart.
- Kluge, F. (1999): *Etymologisches Wörterbuch*. Berlin, New York.
- Erdheim, M. (2002): *Klatsch und Tratsch*. In: *Kursbuch (6/2002)*. Berlin.
- Ettinger, E. (1994): *Hannah Arendt Martin Heidegger*. München.
- Frankl, V. (1981): *Die Sinnfrage in der Psychotherapie*. München.
- Hagner, M. (2007): *Geniale Gehirne*. Göttingen.
- Lear, J. (2007): *Den Untergang einer Kultur durcharbeiten*. In: *Psyche (61/2007)*. Frankfurt am Main.
- Prinz, A. (1998): *Beruf Philosophin*. Weinheim, Basel.
- Reich, J. (2002): *Wenn der Staat bestimmt*. In: *Kursbuch (6/2002)*. Berlin.
- Sartre, J.-P. (1964). *Les mots*. Paris, dt.: Reinbek.
- Stillke, C. (2002): *Biographien auf der Couch*. In: *Kursbuch (6/2002)*. Berlin

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

## Von sich selbst erzählen und miteinander sprechen als Spiegel und Promotor lebensgeschichtlicher Strukturen – ein strukturanalytischer Forschungszugang und seine möglichen Implikationen für Supervisionspraxis und Supervisionsfortbildung

Zusammenfassung: Der erste Teil des vorliegenden Beitrags ist dem Verhältnis von Erzählen, Interagieren und biografischer Struktur gewidmet und gibt einen Einblick in die Forschung der Autorin in diesem Bereich auf der Grundlage von struktural-rekonstruktiven Analysen. Im zweiten Teil tritt die Autorin für eine stärkere Verzahnung solcher Forschungsansätze mit der supervisorischen Praxis ein und zeigt den möglichen Nutzen anhand von eigenen Erfahrungen auf.

Wir Supervisoren scheinen häufig unter Rechtfertigungsdruck zu stehen, warum wir lebensgeschichtliche Bezüge in den Supervisionsprozess einbeziehen, warum wir so im Persönlichen graben, ob es nicht zu nah, zu weit, zu tief ginge, zu viel Geld und Zeit koste. Ist es nicht umständlich, ja müßig, die Lebensgeschichte der Supervisanden zu bemühen, wenn Lösungen im Hier und Jetzt gefragt sind? Der erste Teil dieses Beitrags lässt sich unter diesem Aspekt als wissenschaftliche Bestätigung, als Selbstvergewisserung lesen: Wir Supervisoren tun das, und das ist gut so! Ja, es ist gar nicht möglich, biografische Strukturierungen außen vor zu lassen, ähnlich wie es in einer Gruppe absurd ist zu sagen, lassen wir jetzt mal die Gruppendynamik weg. Die biografischen Strukturierungen sind immer schon da, sie sind mit konstitutiv für jede Interaktion.

Ein – notwendig verkürzter – Einblick in die Forschungswerkstatt soll zeigen, wie struktural-rekonstruktive Analyse von biografischen Strukturen und Video-Interaktionsanalysen von der Autorin zusammengeführt wurden. Der erste Teil ist also dem Zusammenhang und Wechselverhältnis von Erzählen, Interagieren und biografischer Struktur gewidmet und stellt einen rekonstruktiven Forschungszugang dazu vor.

Nun neigen Supervisoren schon qua Profession dazu, ihr Handeln zu hinterfragen; der zweite Teil relativiert also die oben erwähnte Selbstvergewisserung und geht der Frage nach: Könnte die Art und Weise, wie wir es tun, besser werden? Können Verfahren aus der strukturanalytischen Forschung das unterstützen? Der zweite Teil ist ein persönliches Plädoyer dafür, strukturanalytische Forschung mit Praxis und Fortbildung von SupervisorInnen stärker zu verbinden. Er bezieht sich im Wesentlichen auf Erfahrungen, die die Autorin als Forscherin und als Lehrbeauftragte im ehemaligen Aufbaustudiengang Supervision an der Universität Kassel gemacht hat.

## Erzählen, miteinander sprechen und lebensgeschichtliche Strukturen – eine Dreiecksgeschichte

### Erzählen und biografische Strukturierung

Nicht nur in der Supervision gilt: Menschen erzählen über sich und ihre Erfahrungen. Sie teilen anderen mit, was sie erlebt haben. Neben der Mitteilungsfunktion ist darin eine Orientierungsfunktion enthalten: Im Erzählen bestimmen Menschen, wer sie sind und wie sie zu eben dem geworden sind.

Jede Zeit findet ihre Formen der Erzählung und Darstellung ihrer selbst und ihrer Geschichte. Menschen bestimmen sich jedoch heute stärker denn je über ihre Lebensgeschichten als über sich immer mehr relativierende regionale, soziale oder kulturelle Zugehörigkeiten und unsicher gewordene berufliche Bezüge. Die Gesellschaft der Moderne zeichnet sich vor allem dadurch aus, dass sie in funktionale Differenzierungen gegliedert ist: die gesellschaftlichen Subsysteme agieren relativ autonom und autoreflexiv nebeneinander und entwickeln dabei jeweils eigene Handlungslogiken und Deutungsmuster (Luhmann 1998). „Gesellschaft“ wird vom Individuum nicht mehr als Ganzheit erlebt, sondern als zersplittert, widersprüchlich und fragmentarisch, mit unterschiedlichen Rollenerwartungen und Handlungsimperativen wahrgenommen. Je mehr Ausdifferenzierung es gibt, desto mehr verliert das Individuum seine eindeutige Verortung im Gesellschaftssystem. Bei aller Flexibilität und Mobilität wollen wir uns vergewissern, wer wir (geworden) sind. Erzählen stiftet also Sinn, auch indem es biografische Strukturen deutlich macht; dies braucht notwendig ein Gegenüber, real oder fiktiv.

Der Zeitbezug ist dabei ein dreifacher: erstens retrospektiv, mit dem Blick in die Vergangenheit, zweitens aktuell, in Bezug auf die Gegenwart, dem Moment der Kommunikation, und drittens prospektiv, da die Zukunft als Möglichkeit bereits mitgedacht und ausgedrückt wird. Dieser Prozess der Verzeitlichung des Lebens wird hier mit Fischer als biografische Strukturierung bezeichnet (Fischer 2002, S. 73). In der hermeneutisch-rekonstruktiven Forschung werden biografische Interviews erhoben, deren Analyse zur biografischen Strukturierung führt.

Wie kann das aussehen? Ein kurzes Beispiel aus einem biografischen Interview: Der Biograf, zum Zeitpunkt der Untersuchung Student und Supervisand, hat vor der Wende als Schauspieler gearbeitet und erzählt hier von seinen Erfahrungen am Theater einer Kleinstadt in der ehemaligen DDR.

Auszug aus dem biografischen Interview: „und=äh=ne, wichtige Erfahrung war dass wir denn (1) wöchentliches Schauspieler- (1) treffen gemacht haben also der- /mm/ Schauspielsitzungen /m/ (1) was ich ja bis dato=äh (1) so nicht kannte (1) es war auch nicht üblich in der DDR=das=war wirklich dann=auch-, wirklich nur in Theatern üblich dass=man sich hingewetzt hat und äh- (1) es hieß damals

nicht Supervision=, oder-, /m/ oder Intervision /m/ (keine Beratung) sondern es ging darum (1) da wurde einfach alles was so an Problemen ä:h (1) da war das wurde angesprochen (2) konnte man seine Meinung zu sagen, konnte man sagen ja: so=un=so äh (2) erhoff=ich mir das ,und ä' (1) s=wurde einfach nach-, nach gemeinsamen Lösungen auch gesucht obwohl das natürlich immer so unter dem Deckmantel äh (3) was war jetzt, überhaupt eigentlich möglich also=äh, es gab natürlich da=ne ganz klare Theaterleitung und äh (1) es gab auch Vorgaben von Seitens der=äh-, der Kreisleitung ä [holt tief Luft (1)] wo die Partei natürlich ne ganz große Rolle hatte /m/ aber, es war schon in der DDR möglich auch da innerhalb des Theaters (1) ganz offen seine Meinung zu sagen inwieweit /m/ da jetzt nun- /m/ (1) ich weiß auch das steht auch irgendwie alles, teilweise in mein Stasiakten drin was da so erzählt wurde- [I lächelt kurz auf] (3) aber (1) selbst, diese Wissen darum (2) dass es eventuell an die Stasi weitergetragen wurde (1) hat uns nicht dran gehindert es zu sagen weil äh (1) weil wir- (1) wir waren da schon bisschen so unter so=ner Käseglocke“.

Der Erzähler spricht hier aus einer Gegenwart, nämlich der Interviewsituation und präsentiert sich als der Künstlerszene zugehörig, offen und kritisch. Er thematisiert eine Vergangenheit, nämlich seine Arbeit an einem Theater in der ehemaligen DDR, die wiederum selbst zur Vergangenheit geworden ist. Das Theater bot ihm und anderen Künstlern den Schutz- und Freiraum, wo freie Meinungsäußerung scheinbar möglich war, im Gegensatz zur sonstigen DDR. „Bis dato“ kannte er das nicht, eine weitere Vergangenheitsebene ist hier enthalten. Gleichzeitig stellt er Distanz her über das Wort „man“, um keinen Widerstand zu produzieren. Das persönliche „Ich“ scheint riskant und macht angreifbar.

Die Meinungsfreiheit ist spannungsbehaftet: es bleibt unklar, ob das Theater wirklich den Freiraum bot oder nur scheinbar, für ihn und/oder für die anderen. Bis heute scheint er Schwierigkeiten zu haben, seine Meinung zu äußern. Die Stasi-Akten sind eine Realität bis in die Gegenwart. Die Feinanalyse weist hier ein Gefühl der Enttäuschung aus, Enttäuschung darüber, dass doch einiges weiter getragen wurde und möglicherweise in Stasi-Akten steht. Sie kann kaum in das positive Bild integriert werden. Das Bemühen um eine positive Darstellung weist in die Zukunft, die Interviewerin möge einen positiven Eindruck behalten, ihn auch als Kenner von Supervision anerkennen. Auch die darin enthaltene latente Konkurrenz zur Interviewerin, die ja bereits Supervisorin ist, bezieht sich auf die Zukunft.

Soweit ein Ausschnitt aus der strukturalen Analyse auf der Grundlage eines biografischen Interviews; grundsätzlich lässt sich festhalten: Lässt man Menschen erzählen, finden sie ihre Art der Präsentation, in der sie selbst erlebte Ereignisse und Situationen entsprechend eigener Muster erzählend zu einem Ganzen zu weben. Dem liegt die Annahme zugrunde, dass die Erzählenden die Gestalt ihrer Selbstdarstellung so konturieren, wie es ihren – biografisch gewachsenen – Strukturierungen entspricht. Die Art, wie die Erzählenden ihre Selbstpräsentation ge-

stalten, gibt Aufschluss über die Struktur ihrer Selbstwahrnehmung und die Positionierung und Bedeutungszuweisung ihrer Lebenserfahrungen in dieser Struktur. Diese Strukturen werden von der Forscherin hypothetisch rekonstruiert, wie wir ja übrigens auch in der Supervision, mehr noch in der Kontrollsupervision und Balintgruppe, hypothetisch rekonstruieren. Allein schon von der Vorgehensweise gibt es also bereits Parallelen zur Supervision. Für eine ausführliche Darstellung des Verfahrens sei auf andere Quellen verwiesen (Fischer-Rosenthal 1997, Müller 2006). Dabei geht es nicht um explizite Arbeit an der Biografie, wie es etwa in einem therapeutischen Setting sinnvoll sein kann, sondern um Aufdeckung der strukturellen biografischen Muster, die Selbstdarstellung und Interaktion prägen.

### Biografische Strukturierung und Supervision

Auch die Supervision arbeitet in dem oben aufgezeigten dreifachen Bezug, im Spannungsfeld von Gegenwart, Vergangenheit, Zukunft: Was ist? Wie kam es dazu? Was soll werden?

Supervision findet in der Gegenwart statt, reflektiert die Praxis und analysiert die Themen der Supervisanden mit Bezug auf die berufliche Rolle. Dies ist undenkbar ohne die Erfahrungen der Vergangenheit, die, wie knapp oder ausführlich auch immer, einfließen in die Supervision. Ohne Optionen auf Veränderungen von Handeln, Haltung oder Sichtweisen macht es wiederum wenig Sinn, die bekanntlich immer knapper werdenden Ressourcen Zeit und Geld zu investieren.

Biografie ist mit Supervision in vielfachem Bezug verwoben – das ist für Supervisoren schon fast eine Binsenweisheit. Auf der Ebene von Themen liegt die Verknüpfung von Biografie und Supervision auf der Hand: Themen der Supervision sind häufig mit der Lebensgeschichte verbunden, ohne Bezug zur Lebensgeschichte ist eine Themenbearbeitung zumindest sehr begrenzt. In Lernprozessen von Erwachsenen ist die Biografie eine bestimmende Ebene, das Lernen wesentlich beeinflusst (Klaus 2000), und Supervision ist „mehr noch als viele andere selbstreflexive, selbstvergewissernde Erkenntnis- und Lernprozesse der Tendenz nach – das zumindest, wenn sie wirksam sind – zugleich ein systematisch pädagogisch erzeugter Prozess biografischer Arbeit, in dem sich die Identitäten der professionell Berufstätigen im Medium selbstkritischer Einsicht und Veränderungsbereitschaft wandeln“ (Schütze 1994, S.10).

### Biografische Struktur und Interaktion

Gehen wir noch einen Schritt weiter: Wenn wir Biografie kommunizierend fortschreiben, fließt sie in jede Begegnung ein. Wir erzeugen kommunizierend Sinn

und dieser reproduziert sich in Kommunikation. Indem Menschen sich mitteilen, werden Strukturen und Orientierungsmuster erst ins Leben gestellt, also lebendig. Dass wir uns biografisch strukturieren, indem wir mitteilen, wer wir sind und welche Geschichte wir die unsere nennen, sagt noch nichts darüber aus, wie sich die biografischen Strukturen in der konkreten Interaktion manifestieren.

Zusammenhänge zwischen Interaktion und Biografie werden im Alltag, in jeder menschlichen Begegnung unwillkürlich manifest. Kommt ein Supervisand etwa zum ersten Mal zu uns in die Supervision, nehmen wir nicht nur wahr, wie sich eine Person im aktuellen Moment präsentiert, sondern wir stellen auf der Grundlage von Wahrnehmungen, Eindrücken und Informationen auch Vermutungen über biografische Daten an: wie alt ist das Gegenüber, ist es verheiratet oder nicht, welche soziale Stellung hat es, ist es Einzelkind oder hat es Geschwister und vieles mehr. Wir spekulieren über das Erleben der Person, darüber, wie eine Person die Welt und das Leben wahrnimmt, indem wir die Person in vielfältige Kategorien wie etwa schüchtern, nüchtern, ordentlich, optimistisch, ichbezogen, zerstreut und andere alltagsprachliche Bewertungen einordnen.

Nun vermuten wir ja bereits, dass unser aktuelles Verhalten von lebensgeschichtlichen Faktoren geprägt ist; die von der Autorin durchgeführten Video-Interaktionsanalysen von Beratungsprozessen (Müller 2006) lassen den Schluss zu, dass die Biografie in das aktuelle Verhalten in einer gegebenen Interaktionssituation einfließt und diese mitbestimmt. Das Verfahren, das hier nicht ausführlich erläutert werden kann, arbeitet mit Hypothesenbildung zu der verbalen und nonverbalen Interaktion und generiert daraus Strukturhypothesen.

Wie sieht das konkret in der Video-Interaktionsanalyse des bereits oben zitierten Erzählers (A) aus? Hier ein Auszug aus dem Vergleich der Video-Interaktionsanalyse mit der Analyse der biografischen Struktur: „In der Analyse der biografischen Daten, also auf der Ebene des gelebten Lebens, taucht die Struktur des Besonderen auf, der Biograf will sich abheben von der Masse. Diese Struktur verbindet sich mit dem Theater: Der Biograf sucht und findet seine Bühne, als Schauspieler und Regieassistent. In der Videoanalyse entspricht dieser Struktur die Performanceorientierung, es ist ihm wichtig, „richtig“ aufzutreten. Auf der inhaltlichen Ebene ist dies verbunden mit einer Orientierung an Festlegungen, die sagen, was richtig und falsch ist. Ein Ablauf ist festgelegt, im Video wandert sein Blick immer wieder dorthin, um sich zu orientieren. In der biografischen Rekonstruktion ergab die Analyse einen starren Blick auf Defizite, der möglicherweise in einer Angst gründet, Ansprüchen nicht zu genügen. Eigene Erfolge werden weniger wahrgenommen. In der Videoanalyse gibt es einen Wechsel zwischen Lockerheit und einer Steifheit oder Statik in Blick und Gestik, die vor allem in den passiven Teilen, in denen er nicht selbst aktiv wird, zu konstatieren ist.

Im Erleben steht das „Wir“ im Vordergrund, in dem das „Ich“ sich aufgehoben fühlen möchte. Im gemeinsamen Weg zum Ziel sucht und findet er Befriedigung.

An einigen Stellen weist die Hypothesenbildung eine Art inneren Kampf aus, der nach außen sichtbar wird. Möglicherweise werden spontane Reaktionen zugunsten des Drehbuchs zurückgehalten.

In Spannung zu seiner Angst vor Unterlegenheit gibt es das Gefühl einer natürlichen Überlegenheit, die mit seinem Selbstverständnis als Künstler verbunden zu sein scheint. Im Video zeigt er sich nonverbal souverän, gibt Regieanweisungen und stärkt damit seine Leitungsrolle. Er übernimmt die Kontrolle über die Einhaltung des Drehbuches. Zwischen Dominanz und Unterordnung wird in der Videoanalyse ein Kampf deutlich, der verdeckt ausgetragen wird und möglicherweise nicht explizit werden darf, da er in seinem Skript nicht vorgesehen scheint. Auch in der Analyse des Interviews taucht ein innerer Kampf auf, der nicht benannt werden darf, um die Leichtigkeit der Inszenierung nicht zu stören. Es ist immer wieder die Spannung zwischen dem Aufgehobensein in einer Gruppe, in die er sich einordnet und wohl fühlt, und dem Wunsch nach Hervortreten, die dann das Gefühl des Alleinseins, des allein gelassen Werdens erzeugt. Daraus entsteht dann vermutlich wieder die Gegenbewegung dazu, das Eintauchen in ein „wir“.

Im Erleben taucht das Bild einer „Käseglocke“ auf, womit das Theater, in dem er zu DDR-Zeiten arbeitete, gemeint war. Es ist das Bild eines geschützten Raumes, in dem Experimente möglich waren. Die Künstler waren unter besonderer, vom Biografen durchaus ambivalent erlebter Beobachtung.

Es zeigt sich hier, dass in der Biografieanalyse herausgearbeitete Strukturen auch Ausdruck im nonverbalen Verhalten finden, sie prägen den Ausdruck der Person. Es bestätigt sich das Wechselverhältnis, in dem Biografie und Interaktion stehen: Biografie schreibt sich ja fort im realen Moment des Vollzugs, also in der Interaktion.

## Rekonstruktive Forschung in Ausbildung und Praxis – Erfahrungen

Wie können nun solche Verfahren, die aus der Forschung kommen und notwendig aufwändig sind, die Supervision in Ausbildung, Fortbildung und vielleicht auch die Praxis befruchten? Dazu ist zunächst zu sagen, dass die skizzierten Verfahren bereits eingesetzt werden, etwa in der biografischen Diagnostik (vgl. Fischer/Go-blirsch 2004).

Meine persönlichen, sehr positiven Erfahrungen als Forscherin, Supervisorin und Dozentin mit rekonstruktiv-analytischen Verfahren möchte ich hier kurz schildern. Im ehemaligen Studiengang Supervision an der Universität Kassel nahm ich einen Lehrauftrag zur Begleitung von Forschungsarbeiten im Feld der rekonstruktiven Forschung wahr, und im Anschluss an meine Forschungsarbeit setzte ich Video-Interaktionsanalysen im Rahmen einer Supervision ein.

Als Lehrbeauftragte im Supervisionsstudiengang war es für mich spannend zu

erleben, wie sich ein gewisser Unwille der Studierenden, sich mit diesem doch aufwändig erscheinenden Verfahren auseinanderzusetzen, im Laufe der Zusammenarbeit wandelte, was die Studenten mir auch in der Rückschau bestätigten: „Wenn ich ehrlich sein soll, ist diese Forschung für mich zwangsläufig Bestandteil des Studiums – freiwillig zieht es mich eher an meinen Flügel ... ;-) Dennoch habe ich die Auseinandersetzungen konstruktiv erlebt und gerade an den erlebbaren Schnittstellen ins Privat- bzw. Berufsleben tatsächlich gewinnbringend!“

Forschung bezieht ihren ursprünglichen Antrieb aus der Neugier und kann auch Lust machen. Während der im ersten Teil dargestellten Forschungsarbeit hat mich selbst die Forschung „gepackt“, mit zunehmender Auseinandersetzung habe ich immer mehr Neugier und Lust verspürt, und diese Erkenntnislust spiegelte sich jetzt auch bei den Studierenden: „Ich habe richtig Lust bekommen, Aspekte der Verknüpfung für meine eigene Praxis zu entwickeln und mache dies schon in Ansätzen.“

Ich schreibe dies auch dem Verfahren zu, das sehr exakt arbeitet und daher durch eine klare Hypothesenbildung jedes Vorurteil als solches entlarven kann. Es wird sehr schnell deutlich, wie wir in Supervisionen und Beratungsgesprächen unseren im Vorhinein gefassten Urteilen aufsitzen, wenn wir diese direkt am Protokoll entlang, also mittels einer Aufzeichnung nachvollziehen. Schon Nuancen führen hier zu Bedeutungsverschiebungen. Interessant war besonders, dass die in Kassel Studierenden bereits über reiche berufliche Erfahrungen, viele auch im Beratungsbereich, verfügten und von daher sehr schnell die Vorteile des Verfahrens gerade für ihre Zielgruppe verstanden:

„Grundsätzlich trägt die rekonstruktive Analyse dazu bei, gründlich Material zu erheben und keine vorschnellen Schlüsse zu ziehen! Das deckt sich mit der Haltung, die ich bspw. in meiner Arbeit in der Trauerbegleitung seit Jahren und nunmehr auch als Supervisor einzuüben bemüht bin.“ Betont wurde die Genauigkeit: „Die Genauigkeit, mit der wir in unserem Forschungsprozess gearbeitet haben, hat sich auf die eigene Beratungspraxis übertragen. Es ermöglichte mir in sehr komplexen und gleichermaßen schwierigen Situationen, noch genauer hinzuhören und auf verbale und nonverbale Zeichen zu achten. Über die Forschungsarbeit wurde diese Kompetenz trainiert.“

Natürlich lassen sich rekonstruktive Forschungsverfahren nicht eins zu eins in die alltägliche Praxis integrieren, dazu sind sie doch zu zeitintensiv. Meiner Erfahrung nach aber kann etwa die Methode der Video-Interaktionsanalyse als ein geeignetes Kurzanalyseverfahren dienen, um eine notwendige Hypothesenbildung beispielsweise im supervisorischen Setting zu unterstützen und zu erweitern. Es ist in keiner Weise ausschließend gegenüber dem jeweiligen methodisch-theoretischen Hintergrund der Berater, da dieser in die Hypothesenbildung einfließt und somit aufgehoben ist.

Die Videoaufzeichnung zu Zwecken der Interaktionsanalyse hat verschiedene

Vorteile: Die Video-Interaktionsanalyse kann direkt an der Beratungssitzung ansetzen. Für Supervisoren kann sie ein Instrument zur Selbstkontrolle darstellen und helfen, über Hypothesenbildung entlang des Materials seine Diagnose und Intervention zu stützen oder auch zu modifizieren.

Für Supervisoren in der Ausbildung kann die Analyse einer Videosequenz wertvolle Aufschlüsse über eigene Strukturierungen geben, insoweit sie sich in der jeweiligen Interaktion manifestieren. Damit werden biografische Strukturen dann ganz konkret zu Ressourcen oder Lernfeldern für zukünftiges supervisorisches Arbeiten. Zu überlegen ist, inwieweit die Analyse ausgewählter Videosequenzen in eine Ausbildung integriert werden könnte. Ein Einsatzgebiet kann sie weiterhin im Rahmen einer Kontrollsupervision, der Lehrsupervision oder in der kollegialen Beratung haben:

Ich selbst habe in der Supervision von Studenten Video-Interaktionsanalysen eingesetzt, d.h. die Studenten haben Videoaufzeichnungen von ihren ersten Sitzungen mitgebracht, und wir haben sie gemeinsam analysiert mit dem beschriebenen Verfahren. Einige Einwände mussten dabei ausgeräumt, Probleme überwunden werden, etwa die Vorbehalte, Videos aufzunehmen, den Klienten dies zuzumuten (dazu haben wir entsprechende Erklärungen zur Geheimhaltung entwickelt und es gab keinerlei Probleme mit Klienten). Ein wesentlicher Gewinn für die Supervision lässt sich vielleicht so beschreiben: Das Verfahren zwingt dazu, sich systematisch den einfachen Fragen zu stellen und das Offensichtliche zu beschreiben: Wie zeigt sich die Person? Welche Themen bringt sie wie auf? Wie viel Raum nimmt ein Thema? Wird ein Thema durch Wegfall bearbeitet? Wie wird kommuniziert? Was drückt sich nonverbal aus?

Für mich bestätigte sich einmal mehr die ja stets betonte Bedeutung der Anfangssituation für die Supervision, in der wesentliche Themen und Muster in der Regel angelegt sind und etwa durch Interaktionsanalysen zutage treten. Das Verfahren hat darüber hinaus in Lehrkontexten hohen didaktischen Wert. Es erscheint gerade Studierenden bzw. Supervisoren in der Anfangsphase oft „objektiver“ und nachvollziehbarer als meine mündlich gegebenen Analysen – das schmeichelt meiner Professionalität vielleicht nicht immer, doch ich stelle fest, dass auch mir das Supervidieren mit diesen Analysen Spaß macht, auch weil es mich zwingt, meine Urteile genauer zu begründen.

Mein ganz persönlicher Zugang zum Begriff der Biografie und seinen Implikationen hat übrigens im Rahmen meiner Forschungsarbeit auch eine Wandlung erfahren:

Vor Jahren stellte ich mich in einer anthroposophischen Einrichtung vor und wurde, obwohl ich meinen Lebenslauf angefügt hatte, gebeten, „etwas Biografisches“ zu erzählen. Ich konnte damals mit der Frage wenig anfangen, gab aber in dem Bestreben, einen guten Eindruck zu machen, einige knappe Auskünfte zu meiner Familie, meiner Heimatstadt. Ich hatte also verstanden, ich solle etwas eher



Privates, Intimes erzählen, was ich in einem beruflichen Kontext unangemessen fand. Diese von mir vollzogene Trennung in Privatbiografie und Berufsbiografie lässt sich im Lichte meiner eigenen Forschungen so natürlich nicht aufrechterhalten. Gleichwohl offenbart die Frage allerdings überflüssige Neugier: Wenn meine Biografie Ausdruck in meiner ganzen Person findet, sollten ein Lebenslauf und ein Gespräch über berufliche Belange völlig hinreichend sein.

Heute stellen zunehmend mehr Menschen auch private und intime Details in Internetportale, der Drang zur Selbstoffenbarung in einer zunehmend technisierten und anonymisierten Welt scheint hoch, sodass man manchmal rufen möchte: Hilfe, ich will das alles gar nicht von jedem wissen! Diese Details verbleiben im Netz und werden etwa auch von manchen Arbeitgebern herangezogen, um Bewerber einzuschätzen. Die oben zitierte Frage erübrigt sich dann, die Daten haben sich selbstständig gemacht, führen ein vom Erzeuger unabhängiges Leben. In diesem unklaren Feld des Umgangs mit der eigenen Lebensgeschichte kann Supervision einen geschützten Rahmen bieten, die feinen Bezüge unseres So-Geworden-Seins zu beleuchten jenseits aller Trends, mit großem Gewinn für berufliche Entwicklungen. Sie muss, wie dargestellt, dabei nicht immer explizit zum Thema gemacht werden.

Zum Schluss zurück zum Anfang und zum Plädoyer für differenzierte, genaue Arbeit mit Biografie in der Supervision, wie sie auch das vorgestellte Verfahren leistet. Max Frisch schrieb noch im letzten Jahrhundert in seinen Tagebüchern: „Es ist nicht die Zeit für Ich-Geschichten – und doch vollzieht sich das menschliche Leben oder verfehlt sich am eigenen Ich, nirgends sonst.“

Die Zeit für – differenzierte – Ich-Geschichten in der Supervision war schon immer und ist vielleicht mehr denn je. Diese Geschichten offenbaren und entwickeln sich gleichzeitig in jeder Interaktion – wir müssen nur unseren Blick darauf richten. Strukturanalytische Verfahren können einen Beitrag dazu leisten, diesen Blick zu schärfen!

## Literatur

- Fischer, W./Goblirsch, M. (2004): Fallrekonstruktion und Intervention in der Sozialen Arbeit. Narrativ-biografische Diagnostik im professionellen Handeln. Psychosozial, Heft 96), S. 77–92.
- Fischer, W. (2002): Fallrekonstruktion und Intervention. In: G. Burkhart/J. Wolf (Hg.): Lebenszeiten. Erkundungen zur Soziologie der Generationen. Festschrift für Martin Kohli, S. 73. Opladen.
- Fischer-Rosenthal, W./Rosenthal, G. (1997): Narrationsanalyse biografischer Selbstpräsentationen. In: R. Hitzler/A. Honer (Hg.): Sozialwissenschaftliche Hermeneutik, S. 133–164. Opladen.

- Frisch, M. (1972): Tagebuch 1966 – 1971. Frankfurt am Main.
- Klaus, M. (2000): Lernen als Prozess und die Verortung von Lernebenen bei der Entwicklung sozialer Kompetenz. In: PÄD Forum April 2000, S. 139–146.
- Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Zwei Bände. Frankfurt am Main
- Möller, H. (1998): Biografien von Supervisoren und Supervisorinnen. In: OSC5(4), 343–362.
- Müller, J. (2006): Coaching: Biografie und Interaktion. Eine empirische Studie zum Coach in Ausbildung. Dissertation Universität Kassel. Opladen & Famington Hills.
- Oevermann, U. (2001): Strukturprobleme supervisorischer Praxis: eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie. Frankfurt am Main.
- Schütze, F. (1994): Strukturen des professionellen Handelns, biografische Betroffenheit und Supervision. In: Supervision, H. 26, S. 10–39.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Jutta Müller, Hopfengarten 26, 38102 Braunschweig.

## Haben Organisationen eine Biografie

Zusammenfassung: Auf der Suche nach der Bedeutung, die ihre Vergangenheit für eine Organisation hat, stößt man auf zwei Argumentationsstränge, die zwar nicht trennscharf sind, sich aber doch deutlich unterscheiden lassen. Es finden sich zum einen Konzepte, die bei Begriffen der individuellen Biografie Anleihen machen und diese auf die Organisation übertragen, und es finden sich zum anderen Ansätze, die unter dem Stichwort „History matters“ zu verstehen suchen, wie die Vergangenheit einer Organisation Gegenwart und Zukunft bestimmt. Für beide Richtungen wird je ein Ansatz – Organisationsidentität und Pfadabhängigkeit – genauer dargestellt.

### Fragestellung

Die Frage nach der Organisationsbiografie ist eine Engführung. Sie fragt nicht nur nach der Vergangenheit, sondern sie überführt diese Vergangenheit sogleich in ein individualpsychologisches Konzept. Die Biografie-Forschung unterscheidet zwischen Lebenslauf und Biografie. Der Lebenslauf enthält Daten und Fakten, in der Biografie dagegen sind die Zahlen und die nackten Tatsachen miteinander zu einer Geschichte verbunden, in der sie gedeutet und mit einem Sinn unterlegt werden. Ob diese Geschichte, diese persönliche Interpretation eines Lebenslaufs oder auch einzelner Phasen aus diesem Lebenslauf sich auf eine fremde Person beziehen oder ob es sich um die eigene Geschichte handelt, ist dabei nicht so wichtig.

Etwas breiter gefragt, geht es darum, zu überlegen, ob die Geschichte einer Organisation zu ihrem Verständnis bedeutsam ist. Welche Möglichkeiten, diese Vergangenheit zu sehen und zu verstehen, bieten uns verschiedene Konzepte der Organisationstheorie? Erweitert die Nutzung dieser Konzepte unsere Verstehensmöglichkeiten von Vorgängen in Organisationen? Können wir dadurch neue Fragen stellen? Können wir unsere Aufmerksamkeit auf Prozesse oder Ereignisse richten, die wir zuvor gar nicht wahrgenommen haben? Können wir neue Interventionen entwickeln?

Diesen Fragen nachzugehen, ist meine Absicht in diesem Beitrag. Ich werde sie nicht beantworten können, aber ein Anfang wäre gemacht. Möglicherweise regt er andere dazu an, den Faden aufzunehmen und weiter zu spinnen.

## „History matters“ – die Bedeutung der Vergangenheit für Organisationen

Wer beginnt, die Frage nach der Organisationsbiografie zu erkunden, stößt rasch auf zwei unterschiedliche Argumentationsstränge: zum einen auf Ansätze, die Konzepte aus der Individualpsychologie und der Lebenslaufforschung auf die Organisation übertragen, und zum anderen auf solche, die – allgemeiner – davon ausgehen, dass die Geschichte einer Organisation wichtig ist, wenn man ihre Gegenwart verstehen will.

Ich werde im Folgenden beide Argumentationsstränge kurz schildern und anhand eines Beispiels vertiefen.

### Die Organisation als lebender Organismus

In der Sprache des Alltags und in der der Forschung werden Organisationen gern als lebende Wesen gesehen. Sie haben einen Lebenslauf, der sich in verschiedene Lebensphasen untergliedern lässt – Glasl/Lievegoed (2004) sprechen zum Beispiel von der Pionierphase, der Differenzierungsphase, der Integrationsphase und der Assoziationsphase; sie haben eine Lebensdauer und eine Lebenserwartung – so zitieren Rappe-Giesecke und Giesecke (2000) etliche Studien, die sich mit der Lebensdauer von Unternehmen beschäftigen. Sie zeigen, dass in Europa die „durchschnittliche Lebenserwartung“ eines Unternehmens 12,5 Jahre beträgt.

Schon Türk (1977) spricht von einer „Pathologie der Organisation“ – und wenn Organisationen erkranken, können sie auch sterben. So schildert Möller (2001) die vielfältigen Gefühle, die Mitarbeiter angesichts ihrer „sterbenden Organisation“ bewegen und die sie in der Supervision reflektieren können. Diese Bilder der Organisation als eines lebenden, kranken, gesunden oder sterbenden Organismus bleiben jedoch eher umgangssprachlich. In die Biografieforschung haben Organisationen jedenfalls bisher nicht als ein mögliches Anwendungsfeld Eingang gefunden – jedenfalls erwähnen neuere Sammelbände sie nicht (Jüttemann/Thomae 1998; Fuchs-Heinritz 2005; Völter et al. 2005).

Im amerikanischen Sprachraum haben Kimberly und Bouchikhi über Jahre hinweg versucht, das Bild vom Lebenslauf der Organisation auf eine wissenschaftliche Grundlage zu stellen. Sie haben Biografien von Organisationen verfasst und arbeiten daran, ihr Konzept sowohl theoretisch zu entwickeln als auch praktisch einzusetzen (Kimberly 1979; Kimberly 1987; Kimberly and Bouchikhi 1995). Die Transformation von Organisationen, so argumentieren sie, kann nicht einfach beschlossen werden, sondern muss, um wirksam zu werden, auf der Vergangenheit aufbauen. Und damit ist jeder Veränderer unweigerlich mit der Geschichte der betreffenden Organisation konfrontiert. Wie das Individuum, so argumentieren die

Autoren, sei auch die Organisation gekennzeichnet durch Einzigartigkeit einerseits und Ähnlichkeit andererseits. Und wie das Individuum so würde auch die Organisation in ihrem aktuellen Verhalten durch vergangene Ereignisse geformt.

Ein guter Biografie-Schreiber, so sagen sie, zeige das Leben eines Individuums, wie es durch den historischen Kontext, durch äußere und innere Einflüsse geformt werde. Genau so könnten auch die Entwicklungsverläufe von Organisationen beleuchtet werden. Dabei bestehe die wichtigste Aufgabe darin, die subjektive Seite dieser Entwicklung sichtbar zu machen. Durch eine umfangreiche Sammlung solcher Biografien könne man sowohl die Einmaligkeit von Unternehmen würdigen als auch zu allgemeinen Aussagen über die Entwicklung von Organisationen kommen. Die Autoren haben mit Hilfe halbstrukturierter Interviews Organisationsbiografien erstellt, bedauerlicherweise jedoch nur eine einzige veröffentlicht.

In unserer Vorstellung haben Organisationen nicht nur „Lebensläufe“ und eine Lebenserwartung, sie sind nicht nur gesund oder krank, sondern sie haben auch ein Gehirn, sie haben Bedürfnisse und sie haben ein Unbewusstes (im Überblick sehr schön bei Gareth Morgan 2000). Vor allem aber haben sie etwas Einmaliges, das uns Menschen ausmacht: Sie haben eine Identität. Das Konzept der Organisationsidentität als ein Beispiel für individuumsbezogene Ansätze des Organisationsverständnisses werde ich im Folgenden genauer darstellen.

Für Berater und Beratung wird das Konzept der Organisationsidentität dann relevant, wenn es um Veränderungsprozesse geht. Mit Hilfe dieses Konzepts kann Veränderungswiderstand verstanden werden; es kann die Frage gestellt und diskutiert werden, ob die anstehenden Veränderungen die Organisationsidentität berühren oder nicht, man kann auch überlegen, ob und wie die Organisationsidentität zu beeinflussen wäre (dazu z. B. Edding, 2006).

Albert und Whetten (1985), in neuester Zeit Whetten (2006), waren die ersten, die zum Konzept der Organisationsidentität etwas veröffentlicht haben, und ihr Ansatz hat bis heute Gewicht. Lerpold et al. (2007), die sich vor allem für die praktische Verwendung des Konzepts interessieren, definieren Organisationsidentität in Anlehnung an Whetten folgendermaßen: „... engaging and influential conceptualizations of the organization, which are relatively shared by members and/or upheld by its leaders, and are often emphasized in formal corporate statements (mission, vision) and expressions (logos, buildings, symbols etc).“ (a. a. O., S. 2)

Die Antworten der Organisationsmitglieder auf Fragen wie: „Wer sind wir als Organisation?“ oder „Wofür stehen wir?“ können vielfältig sein. Um als Aussagen über Organisationsidentität akzeptiert zu werden, müssen sie nach Albert und Whetten drei Kriterien erfüllen:

- Zentralität – es muss sich um Züge der Organisation handeln, die in den Augen ihrer Mitglieder ihre „Essenz“ beschreiben.
- Besonderheit – es müssen Züge sein, die Organisation positiv von anderen Or-

ganisationen unterscheiden und so das Bedürfnis der Organisationsmitglieder nach Besonderheit und Selbstwertschätzung stillen.

- Zeitliche Kontinuität – Identitäts„eigenschaften“ sind solche, die sich über einen längeren Zeitraum bewährt haben und trotz Umstrukturierungen und Sparmaßnahmen stabil geblieben sind und so der Organisation in den Augen ihrer Mitglieder Festigkeit verleihen.

Die Kernaussagen zur Organisationsidentität nennen Bouchikki und Kimberly (2003) „Identitätsanker“. Jede Organisation hat ihre besondere Kombination von Identitätsankern. Und jeder dieser Anker hat ein unterschiedliches Gewicht für diese spezielle Organisation. Bei einem Unternehmen ist das Produkt der schwerste Anker, bei einem anderen die geografische Lage.

In deutschen Veröffentlichungen wird Organisationsidentität häufig mit „corporate identity“ gleichgesetzt. Diese Gleichsetzung ist irreführend, denn im Unterschied zur Organisationsidentität, die allmählich entsteht und die nur schwer zu beeinflussen ist, handelt es sich bei corporate identity um eine bewusst und gezielt eingesetzte Managementstrategie der Darstellung und der Selbstdarstellung einer Organisation.

Lerpold et al. unterscheiden in Bezug auf die Organisationsidentität zwischen Behauptungen (claims), Überzeugungen (beliefs) und Bestrebungen (aspirations). Identitätsbehauptungen sind die sichtbarsten Elemente der Organisationsidentität; sie tauchen in offiziellen Verlautbarungen, auf Unternehmenswebsites und in Festreden des Managements auf. Führungskräfte versuchen, so die Art und Weise, wie internes oder externes Publikum das Unternehmen wahrnimmt, zu beeinflussen. Identitätsüberzeugungen sind gemeinsame Annahmen der Organisationsmitglieder über das, was ihre Organisation ausmacht und sie von anderen unterscheidet – „mentale Modelle, die die Mitglieder gemeinsam über ihre Organisation konstruieren, um ihrer Arbeitserfahrung Sinn zu verleihen“ (Gioia 1998). Identitätsbestrebungen sind Vorstellungen von der Richtung, in die eine Organisation sich verändern soll. Diese werden natürlich besonders in Zeiten des Wandels virulent, wenn es darum geht, neue Identitätsüberzeugungen zu entwickeln. Da kann es geschehen, dass die Identitätsbestrebungen derjenigen, die den Wandel betreiben und eine Neuorientierung der Organisation anstreben, mit den Identitätsüberzeugungen anderer in Konflikt geraten.

Die Organisationsmitglieder sind persönlich mit der Organisationsidentität verbunden. Die Theorie der Sozialen Identität geht davon aus, dass ein Teil unserer Identität durch unsere Einbindung in Organisationen und unsere Zugehörigkeit zu Gruppen zustande kommt. Sie nennt diesen Teil „Soziale Identität“. Wir definieren, wer wir sind auch über unsere Zugehörigkeit zu Organisationen und Gruppen. So werden die Organisationen, denen wir uns zugehörig fühlen, Bestandteil unserer selbst (Tajfel und Turner 1986).

Die Beziehung zwischen Organisationsidentität und Wandel ist zwiespältig.

Einerseits schafft ein klares Bewusstsein davon, „wer wir sind“, bei Mitarbeitern ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit und eine Bereitschaft, sich zu engagieren und sich die Projekte und Probleme eines Unternehmens zueigen zu machen. Auf der anderen Seite kann solche Klarheit und Festigkeit hinderlich sein, wenn tief greifende Veränderungen notwendig sind, um das Überleben zu sichern. Bouchikhi und Kimberly (2003) sprechen von einer „Identitätsfalle“, in die das Management leicht geraten könne. Wer in einer Organisation Leitungsaufgaben wahrnimmt, begrüßt eine starke Identität, denn ihre Folgen sind nützlich. Aber die Vorzüge können sich in ihr Gegenteil verkehren, wenn weit reichende Veränderungen zu bewältigen sind. Diese gelingen nicht oder nur schwer, weil Mitarbeiter sie als „Verrat“ an der Organisation und als Bedrohung der eigenen Identität erleben. Widerstände können dann dazu beitragen, dass der Veränderungsprozess zu lange hinausgeschoben wird. Und es gibt viele Beispiele dafür, dass radikale Neuerungen, die für das Überleben der Organisation unumgänglich scheinen, dazu führen, dass Mitarbeiter sich nicht mehr identifizieren und sich nicht mehr gebunden fühlen, mit allen Folgen, die dies für die innere Steuerung und die Arbeitszufriedenheit hat.

Die Diskussion um Entstehung, Veränderung und vor allem: Gezielte Beeinflussbarkeit von Organisationsidentität ist umfangreich und für Theoretiker und Praktiker interessant. Einen Überblick über die Entwicklung des Konzepts, seine praktische Anwendung und die Breite der Diskussion findet sich bei Hatch und Schultz (2004).

### Die Organisation als soziales System

Nicht alle Ansätze der Organisationsforschung, die die Vergangenheit wichtig nehmen, arbeiten mit Konzepten, die der individuellen Biografie entlehnt sind. Sie verstehen die Organisation nicht als einen lebendigen Organismus, gehen aber dennoch davon aus, dass ihre Geschichte für ihre Gegenwart bedeutsam ist. Der bekannteste dieser Ansätze ist das Konzept der Organisationskultur: Die Organisation wird als eine Mini-Gesellschaft betrachtet, mit historisch gewachsenen Sitten und Gebräuchen, mit Ritualen und Routinen, mit Geschichten und Umgangsformen. Vielfältige Einflüsse, geplante Maßnahmen und zufällige Ereignisse prägen die Kultur. Die Züge der jeweiligen Kultur können funktional sein und ganz besondere Leistungen hervorbringen, wie an japanischen Beispielen häufig beschrieben. Sie können aber auch für neue Umwelthanforderungen dysfunktional sein. Und, wie für alle Selbstverständlichkeiten, sind die Angehörigen einer Kultur für diese weitgehend blind. Es bedarf des Blicks von außen, der ethnologischen Forscherin, um die Besonderheiten oder auch die Widersprüche einer Organisationskultur zu sehen. Oder eine Fusion führt zur Konfrontation mit dem Fremden

und damit auch zur Wahrnehmung eigener Kulturbesonderheiten („culture clash“). Bei Gareth Morgan (2000) ist die Vorstellung von Organisationen als Kulturen sehr schön beschrieben.

Ein weniger bekannter Ansatz, dessen Möglichkeiten für Diagnose und Beratung von Organisationen bislang wenig genutzt werden, ist das Konzept der Pfadabhängigkeit. Auf dieses möchte ich im Folgenden näher eingehen. Das Konzept der Pfadabhängigkeit – ursprünglich aus der Betriebswirtschaft stammend – befasst sich mit der Geschichte von Entscheidungen in Organisationen. Die zentrale Annahme lautet: im Zuge von Entscheidungsprozessen verringern sich die Optionen immer mehr, bis es zu einem „lock in“ kommt, zu einer Situation der Unbeweglichkeit, in der Entscheidungen nur noch fortgeschrieben werden können und keine Optionen zu bestehen scheinen. Der einmal eingeschlagene „Pfad“ wird zur einzigen Wahlmöglichkeit.

In diesen Zeiten, in denen Organisationen immer flexibler werden sollen, richtet sich ein Forschungsinteresse auf das Problem der strukturellen Trägheit („structural inertia“). Diese Eigenschaft ist allen sozialen Systemen eigen. Sie erschwert – jenseits persönlicher Widerstände – die Veränderung des Bestehenden. Es gibt genügend Beispiele dafür, dass Organisationen eher untergehen, als diese Trägheit zu überwinden. Daher besteht Interesse daran, mehr über ihre Eigenarten und ihre Entstehungsgeschichte herauszufinden. Die Pfadtheorie wurde ursprünglich entwickelt, um technologische Entwicklungen zu erklären. Für Beraterinnen ist sie von Bedeutung, weil mit ihrer Hilfe der Prozess in den Blick gerät, wie frühere Entscheidungen spätere bestimmen. Es gibt zum Thema Pfadabhängigkeit einige deutsche Veröffentlichungen (z. B. Dieterich 2007; Schäcke 2006); ich orientiere mich hier an dem Arbeitspapier von Sydow, Schreyögg und Koch (2005). Sie versuchen, das ursprüngliche Konzept für die Organisationsforschung zu erweitern.

Ausgangspunkt der Pfadtheorie war die Feststellung, dass etwas geschehen war, was eigentlich in den Augen der Ökonomen unmöglich sein sollte: eine bestimmte Anordnung der Tasten auf den Tastaturen von Schreibmaschinen, Computern, Handys (die QWERTY-Tastatur) hat sich weltweit als Standard durchgesetzt, obwohl es technisch bessere Lösungen gibt (David 1986). Damit wurden zwei Annahmen des ökonomischen Denkens außer Kraft gesetzt: die Annahme, dass der Markt die jeweils effizienteste Lösung eines Problems durchsetzen würde; und die Annahme, dass rationale Entscheidungen prinzipiell reversibel sind – und auch rückgängig gemacht werden, wenn besseren Lösungen auftauchen.

Diese Erfahrungen bilden die Grundlage für die Entwicklung der Pfadtheorie. Sie soll in erster Linie technische Entwicklungen und Fehlentwicklungen erklären helfen. Sie geht davon aus, dass in einem mehrphasigen Prozess die Entscheidungsoptionen immer geringer werden. Die erste Phase ist ein weiträumiger, nahezu beliebiger Suchprozess, in dessen Verlauf sich die Optionen zunehmend einengen. Die zweite Phase ist gekennzeichnet durch wachsende Abhängigkeit der

Entscheidungen vom einmal eingeschlagenen Weg. Auslöser ist ein möglicherweise kleines, zufälliges Ereignis, das einen Prozess der Selbstverstärkung in Gang setzt. Es entsteht ein „Pfad“. Die Rückkehr zu einem Punkt, an dem viele Wahlmöglichkeiten bestehen, wird immer schwieriger. Schließlich kann es zu einem „lock in“ kommen, einer Situation, in der es keine Alternativen mehr gibt.

Sydow et al. übertragen dieses Modell auf soziale Systeme. Sie schlagen dazu drei Veränderungen bzw. Erweiterungen vor:

Die erste betrifft das Motiv, sich für eine bestimmte Option zu entscheiden. Der ökonomischen Pfadtheorie liegt die Annahme zugrunde, dass Entscheidungen rational getroffen werden, und zwar nach dem Prinzip des größtmöglichen Nutzens. In sozialen Systemen mag dies ein möglicher Grund für eine Wahl sein, aber es gibt viele andere – es gibt rationale, aber auch emotionale, sachliche und politische Motive, eine bestimmte Entscheidung zu treffen. Und während in der ökonomischen Theorie finanzielle Erfolge dazu führen, dass ein Pfad entsteht, wären für die Entwicklung von Organisationspfaden verschiedene Formen positiven feedbacks für die Einengung von Optionen verantwortlich: Das kann eine sich selbst erfüllende Prophezeiung sein, ein geschäftlicher Erfolg oder ein gelungenes Krisenmanagement. Es kann auch die fortlaufende Verbesserung bestehender Routinen sein, die verhindert, dass diese grundsätzlich infrage gestellt werden (Beispiel: Frauenförderung?). Solche selbstverstärkenden Prozesse haben nicht notwendigerweise negative Folgen, argumentieren Sydow et al. Wenn ein „lock in“ entstanden ist, also eine Festlegung auf eine einzige Option, ist dies nur potenziell problematisch, nämlich dann, wenn eine Situation große Beweglichkeit und radikales Neudenken erfordern würde.

Die zweite Veränderung betrifft das „kleine, zufällige Ereignis“, das den Verstärkungsprozess und damit die Pfadabhängigkeit in Gang setzt. In Organisationen, so die Autoren, können wir davon ausgehen, dass es häufig nicht zufällige, sondern durchaus absichtsvolle, strategische oder politische Entscheidungen einzelner oder von Akteursgruppen sind, die sich im Rückblick als kritischer Punkt für die Verengung der Optionen erweisen.

Die dritte Veränderung betrifft den deterministischen Charakter der Pfadtheorie. Angewandt auf soziale Systeme können wir davon ausgehen, dass niemals ein völliges „lock in“ entstehen wird. Zum einen handelt es sich bei den Pfaden nicht um wirkliche Pfade, sondern um soziale Konstruktionen. Diese sind keine Naturgesetze. Zum anderen können bestehende Pfade von verschiedenen Akteuren unterschiedlich interpretiert werden.

Die Autoren fassen ihre Überlegungen zu folgender Definition zusammen: „Wir definieren einen Organisationspfad als einen sozialen Prozess, der durch ein größeres oder kleineres Ereignis ausgelöst wurde, der durch positives, selbstverstärkendes Feedback gesteuert wird, ein bestimmtes Muster in Bewegung setzt und soviel Kraft entwickelt hat, dass er möglicherweise zu einem ‚lock in‘ führt.“ (S. 19)

Wie lässt sich so eine Erstarrung aufheben oder brechen – eine Frage, die für

die Auflösung der strukturellen Trägheit von Bedeutung ist. Hier sind wir Beraterinnen nicht schlecht gerüstet – eine soziale Konstruktion, also auch eine Pfadabhängigkeit, lässt sich durch Reflexion entdecken; durch diskursive Prozesse wird sie möglicherweise ihrer Kraft beraubt. Alternativen werden sichtbar. Voraussetzung dafür ist, dass die Berater helfen, die Pfade überhaupt zu sehen. Dazu ist ein freier Blick von außen eine gute Voraussetzung.

## Zwischenbilanz

Die Frage nach der Biografie von Organisationen rückt ihre Geschichte ins Blickfeld und die Aufgabe, ihr einen Sinn zu geben – denn wenn das nicht geschieht, macht die historische Dimension die Situation, die wir in einer Organisation erleben, nur komplexer, ohne dass die Beteiligten an Erkenntnis gewinnen. Für diese Sinngebung gibt es vielfältige Angebote. Wir können versuchen, die Vergangenheit in Phasen zu gliedern und von da aus zu bestimmen, in welche Phase die Gegenwart gehört.

Wir können Begrifflichkeiten aus der Beschreibung menschlicher Lebensläufe nutzen, wie es vor allem Kimberly (1979) und Kimberly/Bouchikhi (1995) getan haben: Geburt, Kindheit, Jugend, Reife, Sterben und Tod. Dies ist bezogen auf Organisationen aber nur dann sinnvoll, wenn die Begriffe übersetzt werden. Was bedeutet z. B. „Kindheit“ einer Organisation? Wie hat man sich den Sterbeprozess eines Unternehmens vorzustellen? Zur Übersetzung gehört auch, Fragen zu stellen, die Unterscheidungen liefern. Kimberly und Bouchikhi fragen z. B. nach der Bedeutung einzelner Personen für die Organisation und kommen zu dem Schluss, diese seien in der Kindheit und Jugend einer Organisation von größerer Bedeutung als in späteren Phasen. In einer reifen Organisation würden Routinen und Regelungen die Einflussmöglichkeiten einzelner Personen behindern.

Wenn wir mit Konstrukten wie „Sterbeprozess einer Organisation“ arbeiten, können wir den Gefühlen der Organisationsmitglieder einen stützenden Rahmen und unserer Beratung eine Richtung geben. Bei der Verwendung von Begrifflichkeiten aus dem menschlichen Lebenslauf sind theoretische Überlegungen nur punktuell vorhanden und die Empirie fehlt fast völlig. Der Gebrauch dieser Begriffe ist eher allgemein und metaphorisch. Er mag in dem einen oder anderen Fall anregend oder ordnend wirken, es fehlt jedoch ein ausgearbeitetes Modell, das zum Verstehen und zur Beeinflussung von Organisationsprozessen hilfreich wäre.

Etwas anders steht es um das Konzept der Organisationsidentität. Dieses ist zwar nicht unumstritten, aber besser ausgearbeitet. Es stellt als einziges eine Verbindung zwischen den Mitgliedern und ihrer Organisation her und hilft durch seine Janusköpfigkeit, sowohl besondere Leistungen als auch die Unfähigkeit zur Veränderung erklären. Allerdings wird es häufig, wie auch das Konzept der Organisa-

tionskultur, nur zur Entdeckung der Gegenwart gebraucht. Dabei könnten beide Konzepte Berater und Mitglieder darin unterstützen, Fragen an die Organisation zu formulieren. „Wie ist die Organisationsidentität entstanden, in welchen Schritten und Sprüngen hat sie sich entwickelt? Welche Personen und Ereignisse haben dazu beigetragen? Wann und wodurch hat sie sich verändert?“ Solche Fragen tragen nicht nur zum Verstehen der Vergangenheit bei, sie helfen möglicherweise auch, Wege zu finden, zukünftige Aufgaben zu bewältigen.

Die Vorstellung einer Pfadabhängigkeit, die ich erst bei der Suche nach Material für diesen Beitrag entdeckt habe, ist einladend und anregend. Welche Engführung in einer Organisation könnte unser ethnologischer Blick entdecken? Wie könnten wir ihn zum Thema machen und welcher Pfad würde dabei vielleicht sichtbar? Wer wären die Pfadfinder, die ihn angelegt haben?

Wir können Organisationsdiagnosen als Abschnitte einer Biografie verstehen, in denen wir nicht nur Daten und Fakten, Selbstaussagen aller Art sowie unsere eigenen Eindrücke und Erfahrungen zu diagnostischen Aussagen verdichten, sondern die aktuellen Ereignisse, Probleme und Befindlichkeiten historisch verankern. Prozesse und Zusammenhänge dürften dadurch besonders deutlich werden. Es wäre allerdings schade, wenn wir gleichzeitig ein normatives Modell von gesund und krank, von gelingender und misslungener Verarbeitung auf Unternehmen übertragen würden.

## Literatur

- Albert, S./Whetten, D. A. (1985): Organizational Identity. In: Staw, B. M.; Cummings, L. L. (Eds.): Research in Organizational Behavior, S. 263–295, Greenwich, Conn., JAI Press.
- Bouchikhi, H./Kimberly, J. R. (2003): Escaping the Identity Trap. MIT Sloan Management Review, Bd. 44, Nr. 3, S. 20–26.
- Bouchikhi, H./Kimberly, J. R. (2007): The Soul of the Corporation. Englewood Cliffs, Conn.; Prentice-Hall.
- David, P. (1986): Understanding the economics of QWERTY: the necessity of history. In: Parker, W. N. (Ed.): Economic history and the modern economist. S. 30–49. Oxford, Blackwell.
- Dievernicht, F. (2007): Pfadabhängigkeit im Management. Stuttgart.
- Edding, C. (2006): Was geschieht mit der Identität von Organisationen im Wandel? In: Forum Supervision Heft 27, S. 23–34.
- Fuchs-Heinritz, W. (2005): Biografische Forschung. Eine Einführung in Praxis und Methoden. 3. Aufl., Wiesbaden.
- Gioia, D. A. (1998): From individual to organizational identity. In: Whetten, D. A. und Godfrey, P. C.: Identity in Organizations. Building Research Through Conversations. London, Sage.

- Glasl, F./Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern/Stuttgart, 3. Auflage.
- Hatch, M. J./Schultz, Maiken (Hg.): Organizational identity. Oxford: Oxford University Press.
- Jüttemann, G./Thomae, H. (Hg.) (1998): Biografische Methoden in den Humanwissenschaften. Weinheim.
- Kimberly, J. R. (1979): Issues in the Creation of Organization: Initiation, Innovation and Institutionalization. Academy of Management Journal, 22, 437–457.
- Kimberly, J. R. (1987): Organizations: A Bibliographical Approach. In: Lorsch, J. W. (Ed.): Handbook of Organizational Behaviour, Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall.
- Kimberly, J. R./Bouchikhi, H. (1995): The Dynamics of Organizational Development and Change: How the Past Shapes the Present and Constrains the Future. Organization Science Bd. 6, (1) S. 9–18.
- Lerpold, L./Ravasi, D./van Rekom, J./Soenen, G. (Eds.) (2007): Organizational identity in Practice, London/New York, Routledge.
- Möller, H. (2001): Teamsupervision in sterbenden Organisationen. OSC 8 (3), S. 283–288.
- Morgan, G. (2000): Bilder der Organisation. Stuttgart, 4. Aufl.
- Rappe-Giesecke, K./Giesecke, M. (2000): Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision. In: Supervision 1, S. 19–22.
- Schäcke, M. (2006): Pfadabhängigkeit in Organisationen. Ursache für Widerstände bei Reorganisationsprojekten (Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse). Berlin.
- Schreyögg, G./Sydow, J./Koch, J. (2003): Organisatorische Pfade – Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 13. Wiesbaden, S. 257–294.
- Taijfel, H./Turner, J. C. (1979): An integrative theory of intergroup conflict. In: Worchel, S./Austin W. G. (Hg.) The social psychology of intergroup Reactions. (S. 33–47). Monterey, CA.: Brooks/Cole.
- Türk, K. (1977): Grundlagen einer Pathologie der Organisation. Stuttgart.
- Völter, B./Dausien, B./Lutz, H./Rosenthal, G. (2005): Biografieforschung im Diskurs. Theoretische und methodologische Verknüpfungen. Wiesbaden.
- Whetten, D. A. (2006): Albert and Whetten revisited: strengthening the concept of organizational identity. Journal of Management Inquiry, 15 (3), S. 219–234.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Cornelia Edding, Klaushagen 46, 17268 Boitzenburger Land.

Gertrud Siller

## Von der professionellen Autonomie zur Aushandlung von Interessen – neue Anforderungsprofile für professionelles Handeln im Sozial- und Gesundheitswesen

Zusammenfassung: Der Artikel versteht sich als Diskussionsbeitrag zu der Frage, wie sich Strukturen professionellen Handelns im Non-Profit-Bereich zwischen Klientenwohl und zunehmend ökonomisch orientiertem Qualitätsmanagement verschieben und als veränderte Anforderungsprofile an Fach- und Führungskräfte manifestieren. Ihnen kommt die Aufgabe zu, ihre Kompetenzen diesen Verschiebungen entsprechend individuell vor dem Hintergrund ihres berufsbiografisch entwickelten professionellen Selbstverständnisses neu auszurichten. Supervision als berufsbezogenes Reflexionsinstrument berührt die Schnittstelle zwischen beruflicher Identität der Einzelnen und ihren organisatorischen Kontextbedingungen. Sie ist also mit den veränderten Anforderungen an professionelles Handeln im Wandlungsprozess sozialer Organisationen in komplexer Weise konfrontiert. Diesbezügliche Herausforderungen beschreibt der zweite Teil dieses Beitrags.

### Einführung

Die Situation in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens ist gekennzeichnet von Ressourcenknappheit, verstärktem Konkurrenzdruck und einer demzufolge stärkeren Orientierung an Effizienz und Effektivität. Fachspezifische Entwicklungen werden auf Qualitätssteigerung ausgerichtet, ein Qualitätsmanagement soll hochwertige Dienstleistungen garantieren und sichern. Im Rahmen dieser nicht per se kompatiblen Entwicklungslinien eine Balance zu suchen, stellt für Fach- und Führungskräfte in diesen Zusammenhängen seit einigen Jahren eine zentrale Herausforderung dar. Im Rahmen ihrer professionellen Orientierung am Wohl der Klienten und eines zunehmend ökonomisch orientierten Qualitätsmanagements müssen sie ein Handlungsprofil verinnerlichen, das beiden Anforderungen gerecht wird – dem Klientenwohl und der Leistungseffizienz. Herkömmliche Praktiken der professionellen Problembearbeitung und ihrer Routinen stehen auf dem Prüfstand und damit auch ein berufsbiografisch entwickeltes Selbstverständnis der Einzelnen.

Im Mittelpunkt dieses Beitrags steht zunächst eine Auseinandersetzung mit der Frage, wie eine Balancierung dieses Spannungsfeldes professionellen Handelns zwischen Klientenwohl und Leistungseffizienz theoretisch zu fassen ist. Dazu wird ein Theorieentwurf von Eva Nadai und Peter Sommerfeld (2005) zur zukünftigen

tigen Bedeutung und Gestaltbarkeit professioneller Handlungsstrukturen in dauerhaft prozesshaften Organisationsstrukturen vorgestellt und diskutiert. Gezeigt wird, welche Auswirkungen die Verschiebung von Strukturelementen professionellen Handelns in Non-Profit-Organisationen auf Anforderungsprofile hat, die Fach- und Führungskräfte ausgestalten müssen. Notwendige Kompetenzerweiterungen – so die hier vertretene These – beinhalten eine individuell zu leistende „Neujustierung“ des berufsbiografisch entwickelten professionellen Selbstverständnisses.

### Professionelles Handeln: Aushandlung von Gestaltungsräumen zwischen fachlicher und ökonomischer Rationalität

Gegenwärtige Prozesse grundlegenden Strukturwandels in Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens führen zur Verschiebung eines professionstheoretisch bisher als wesentlich geltenden Strukturelements professionellen Handelns (Schütze 1996; Oevermann 1996): Während klassische professionstheoretische Eckpfeiler es als fallbezogenes, interaktions- und situationsorientiertes Handeln definieren und eine strukturelle Autonomie professioneller Sinnwelten gegenüber der Organisationsratio voraussetzen, geraten diese Eckpfeiler mit den neuen Steuerungs- und standardisierten Qualitätssicherungsverfahren ins Wanken. Das Konzept autonomen professionellen Handelns auf der Basis von Vertrauen in die – wissenschaftlich und ethisch begründete – Qualität dieses Handelns wird zu einem Konzept der Berechenbarkeit professionellen Handelns, zu einem „Konzept der ‚Accountability‘“ (Sommerfeld/Haller 2003, S. 65). Darin ersetzen Verfahren der Qualitätssicherung, Peer Reviews oder der Zertifizierung die kollegiale Selbstkontrolle. „Alle Professionen werden mit der Anforderung konfrontiert, die Darstellung ihrer Leistung an der ökonomischen Rationalität auszurichten“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 202). Damit wird gleichzeitig versucht bzw. die Hoffnung verbunden, das „Technologie-defizit“ professionellen Handelns (vgl. Luhmann/Schorr 1982), d.h. seine Nichtstandardisierbarkeit, seine Ungewissheitszonen sowie die Nichtvorhersagbarkeit seines Erfolgs zu minimieren.

Mit diesen Entwicklungen verändert sich die Legitimationsnotwendigkeit professionellen Handelns: Es ist nicht mehr per se auf der Basis eines gesellschaftlichen Mandats und eines entsprechenden Vertrauenskonzepts legitimierbar. Verständnis und Prämissen eines Handelns, das als professionell gilt, also als Handeln einer bestimmten Qualität von bestimmten Personen, müssen im Kontext veränderter Steuerungs- und Standardisierungsverfahren strukturell neu geklärt werden. Eine solche aktuelle strukturtheoretische Diskussionslinie zur Frage der Spezifik professionellen Handelns wird nun vorgestellt (vgl. zu dieser Debatte auch Merten/Olk 1996, 576f.; Wernet 2003, 2005; Pfadenhauer 2005, 9ff.; Klatetzki 2005).

Eva Nadai und Peter Sommerfeld (2005) untersuchen professionelles Handeln als „Ergebnis von Aushandlungsprozessen um praktische Handlungsprobleme, die gleichzeitig professioneller wie organisationaler Natur sind“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 182). Sie verstehen Organisationen als „Aushandlungsordnung“, d. h. als soziale Ordnung, „die durch Akte des Deutens und Handelns von Akteuren entsteht, sich reproduziert und verändert“ (ebd., S. 185). In dieser Aushandlungsordnung setzt nicht nur die Organisation Bedingungen, sondern dies tun auch die in ihr handelnden Akteure. Die professionelle Rationalität steht darin neben der bürokratischen und ökonomischen. Hintergrund ist hier die Theorietradition des symbolischen Interaktionismus, die von der zentralen Annahme ausgeht, dass soziale Wirklichkeit nicht von sich aus da ist, sondern als ein wechselseitig aneinander orientiertes und interpretierendes Handeln von Individuen entsteht, das symbolisch vermittelt wird. Organisationswirklichkeiten sind, interaktionistisch betrachtet, soziale Konstrukte, die intersubjektiv handelnd hergestellt und objektiviert werden.

In dem Bild einer Organisation als Aushandlungsordnung bindet die Struktur professionellen Handelns Organisationsbedingungen mit ein, und es wird zu einer Frage der jeweils vorhandenen Ressourcen und Kompetenzen, wie sich ihr Zusammenspiel in der Praxis konkret gestaltet. Professionelles Handeln in Organisationen ist damit ein dynamischer, nie abgeschlossener Prozess, wobei die professionellen Akteure die Spielräume ihrer Zuständigkeit immer wieder durchsetzen müssen. Dabei sind zwei Voraussetzungen von entscheidender Relevanz für den Erfolg: zum einen die professionelle Leistung und zum anderen ihre Darstellung. „Leistung führt nur dann zur Durchsetzung von Zuständigkeit und Anerkennung als Profession, wenn sie ‚sichtbar‘ wird, d. h. ‚bekannt‘ ist, ‚erkennbar‘ wird und als ‚bedeutsam‘ erscheint“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 192). Diese Form der Selbstinszenierung professioneller Arbeit wird zu einer wichtigen Machtressource der Professionellen.

Diese Machtressource erweist sich in den empirischen Studien der beiden Autoren als stark abhängig vom jeweiligen Ausprägungsgrad des professionellen Selbstbewusstseins einzelner Akteure in der Sozialen Arbeit auf der einen und vom Verhalten der administrativen Fachkräfte auf der anderen Seite. Auf der Basis zweier Fallbeispiele in Schweizer Sozialdiensten werden große Unterschiede bei der Inszenierung von professioneller Kompetenz sichtbar. Sie zeigen sowohl „scaling down“-Prozesse, in denen sich Fachkräfte der Sozialen Arbeit „selbst zu Sachbearbeitenden degradieren“ (ebd., S. 197), als auch eine Arbeitsteilung zwischen Administration und Sozialer Arbeit, mit der letztere selbstbewusst professionelle Verantwortung übernimmt und damit institutionalisierte Autonomiebereiche schafft (ebd., S. 198). Beides wird interpretiert sowohl als Folge der jeweiligen Inszenierungskunst von Fachwissen als auch als Konsequenz modernisierter administrativer Rationalität, „die Problemlösungen als dominanten Ordnungsmodus in

den Vordergrund stellt. Die verschiedenen Rationalitäten – auch die ökonomische, auch die bürokratische – müssen sich vor diesem Hintergrund bewähren“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 197). So entscheide nicht die „formale Kompetenzregelung allein über die Frage professioneller Autonomie“ (ebd.). Eine gelingende professionelle Selbstinszenierung wird als praktischer – und nicht als Strukturelement a priori vorhandener – Ausdruck professioneller Autonomie gegenüber ökonomischen und bürokratischen Rationalitäten im Wettbewerb um Zuständigkeiten verstanden. Hier konkretisiert sich eine Konzeptualisierung professionellen Handelns und seines Entwicklungs- und Autonomielevels aus dem konkreten Handlungsvollzug selbst heraus. Nadai und Sommerfeld verweisen auf „die Bedeutung der Selbstinszenierung einer Profession bei der Durchsetzung von organisationalen Kontextbedingungen, die professionelles Handeln überhaupt erst ermöglichen“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 198).

Mit dem Entwurf professionellen Handelns als Ergebnis von Aushandlungsprozessen um praktische Handlungsprobleme wird die Vision verbunden, dass eine systematische professionelle Selbstdarstellung, Kommunikation und Durchsetzung fachlicher und ethischer Kriterien für Qualität „ökonomischen Kriterien entgegengestellt und in eine neue Balance mit diesen gebracht werden kann“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 203). Professionelle Wissens-, Erfahrungs- und Handlungsressourcen sollen gezielt dargestellt und neben der ökonomischen Rationalität der Organisation mit Eigengewicht begründet bzw. legitimiert werden, um damit eine „Selbstökonomisierung“ (vgl. Pongratz 2004, S. 20) zu vermeiden. Dadurch, so die These, dass professionelles Handeln „sich nicht einfach in eine ökonomische Rationalität der Herstellung von Produkten auflösen lässt (...), wird der professionelle Wissensfundus eher noch wichtiger“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 202). Auch im marktorientierten Wettbewerb bleiben Organisationen des Sozialwesens auf ein Engagement professioneller Akteure mit ihren Wissensressourcen angewiesen. Ihr Erfolg und die Wirksamkeit ihres Handelns sind ein tragendes Element für ihren wirtschaftlichen Erfolg. Professionsbezogenes Wissen neben ökonomischer Rationalität aktiv weiterzuentwickeln und durchzusetzen, wird hier zu einer wesentlichen Kompetenz professioneller Akteure.

Deutlich wird damit aber auch – und hier setzt meine Diskussion dieses Theorieentwurfs zur Gestaltbarkeit professionellen Handelns in prozesshaften Organisationsstrukturen ein: Das Konstrukt einer Aushandlung ökonomischer und professioneller Anforderungen gibt die Vorstellung des „Strukturkerns einer in sich autonomen Praxis eines Arbeitsbündnisses mit dem Klienten“ (Oevermann 1996, S. 143) auf. Auf ein Autonomieverständnis, in dem der Organisationskontext als ein dem professionellen Handeln Äußeres erscheint, können sich Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen im Rahmen standardisierter Qualitätssicherung und eines im wirtschaftlichen Wettbewerb auf Dauer gestellten Organisationswandels nicht mehr stützen. Sie sind mit Entgrenzungen zwischen professionellen und



ökonomischen Handlungsbezügen konfrontiert, und dies hat ambivalente Folgen für ihre Position in der Organisation:

Im professionellen Kompetenzprofil nimmt die Notwendigkeit strategischer Kompetenzen der Einzelnen deutlich zu. Aus einer kompetenten Selbstinszenierung könnte sich, so folgern Nadai und Sommerfeld aus ihren empirischen Untersuchungen, „eine gestärkte professionelle Identität entwickeln, die sich in die ökonomische Rationalität einschreibt (hohe Qualität der Leistung unter Effizienz und Effektivitätskriterien), die aber weit darüber hinausgeht, weil Effektivität nicht unabhängig von den professionellen Wissensressourcen bestimmt werden kann“ (Nadai/Sommerfeld 2005, S. 203). Ob dies jedoch gelingt oder nicht, scheint im Verständnis professionellen Handelns als Ergebnis von Aushandlungsprozessen stark abhängig vom Engagement und vom Handlungserfolg der einzelnen Fach- und Führungskräfte selbst und liegt damit auf der Ebene ihrer jeweiligen individuellen Selbstinszenierungskompetenz und Verantwortung. Es bleibt den Einzelnen überlassen, ob und wie sie jenseits standardisierter Qualitätsnachweise ihr ausgebildetes Wissen um die Nicht-Standardisierbarkeit von Klientenbeziehungen und um die Notwendigkeit der Herstellung eines je spezifischen Arbeitsbündnisses konkret umsetzen und damit ihre professionelle Identität über eine Rationalität der Effizienz hinaus gestalten (können).

Gleichzeitig sind die Entgrenzungen zwischen professionellen und organisationsbezogenen Handlungsbezügen für Fachkräfte im Sozial- und Gesundheitswesen nicht gleichbedeutend mit grenzenlosen Aushandlungsmöglichkeiten: Professionelle Gestaltungsfreiräume liegen im Rahmen standardisierter Leistungsvorgaben. Und es muss bedacht werden, dass professionelle Aushandlungsprozesse nicht damit einhergehen, dass von Seiten der Organisationsleitungen auf zentrale Steuerung verzichtet wird. Sie wird in Form von Leistungsvereinbarungen und -zielen lediglich indirekter (vgl. Pongratz 2004, S. 19). Die Mitverantwortung für den fachlichen und ökonomischen Erfolg der Organisation wird auf Führungskräfte unterer und mittlerer Ebenen ausgeweitet und damit auch ihre Konfrontation mit Markgesetzmäßigkeiten. Dagegen nehmen ihre klientenbezogenen Handlungsspielräume mit der Einführung standardisierter Zielvereinbarungs-, Dokumentations- und Qualitätssicherungssysteme ab.

Diese Differenzierungen zeigen: Auch wenn es so ist, dass die Nicht-Standardisierbarkeit, die Notwendigkeit der Herstellung eines Arbeitsbündnisses und weitere Strukturmerkmale professionellen Handelns im konkreten individuellen professionellen Habitus der Einzelnen auch im Rahmen der Reorganisationsprozesse und Qualitätsstandardisierungen bestehen bleiben, wie Nadai und Sommerfeld es annehmen, stellt es nicht allein eine Frage der Kommunikationsgeschicklichkeit dar, welche konkrete Form von Professionalität und welches Verständnis von Qualität sich aus der Verbindung ökonomischer und professioneller Rationalitäten entwickeln. Es bleibt ebenfalls eine Frage der Machtressourcen, sie durchzusetzen.

Fachlich und ethisch begründete professionelle Gestaltungskompetenz wird zwar nicht mehr zwangsläufig durch bürokratische Hindernisse begrenzt, aber durchaus durch die Autonomie einschränkende Funktion standardisierter Leistungsvorgaben und -verfahren und durch die Macht finanzwirtschaftlicher Argumente. Aushandlungsorientierte Kommunikationsstrukturen gewinnen insofern in den neuen organisatorischen Steuerungsformen an Bedeutung, als sich die Konstruktion von Organisations- und Professionsratio empirisch nicht mehr als gegenläufige darstellen muss, sie werden aber bisher nicht selbst zu einem strukturellen Steuerungsinstrument.

An dieser Stelle wird nun ein Perspektivwechsel vorgenommen und der Blick auf die Bedeutung dieser Entwicklungen für die Supervision mit Fach- und Führungskräften in Non-Profit-Organisationen gerichtet. Wie ist Supervision mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen und damit einhergehenden subjektiven Bewältigungsstrategien konfrontiert?

### Reflexionsperspektiven für Supervision

Supervision umfasst von ihrem theoretisch-konzeptionellen Basiskonzept her eine Mehrperspektivität auf die Person mit ihrer Rolle in der Organisation und damit einhergehenden Interaktionsprozessen. Als arbeitsweltbezogenes Reflexionsinstrument fördert sie Professionalisierungsprozesse und ist dabei auf eine differenzierte Einschätzung des Supervisionsbedarfs in Bezug auf individuelle, interaktive und organisationsdynamische Faktoren angewiesen. Um ihre mehrperspektivische Reflexionsebene auch im Kontext veränderter Anforderungsprofile an Fach- und Führungskräfte gezielt nutzbar zu machen, besteht die gegenwärtige Aufgabe in der Supervisionsforschung zunächst darin, die Reorganisationsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen mit ihren neuen Gestaltungschancen und -begrenzungen für professionelles Handeln analytisch zu durchdringen, wie es in diesem Beitrag mit der Diskussion des Theorieentwurfs von Nadai und Sommerfeld versucht wird.

Vor dem Hintergrund der beschriebenen Entwicklungen entsteht bei den Fach- und Führungskräften im Non-Profit-Bereich ein Bedarf an Kommunikationsräumen bzw. geschützten „Zwischen-Räumen“, in denen individuelle Prozesse beruflicher Orientierung im Kontext veränderter Arbeitsteilung und stärkerer Einbindung in funktionale Prozesse der Organisation stärker reflektiert und überprüft werden können (vgl. dazu genauer Siller 2008). Über diesen Bedarf der Supervision Nachfragenden rückt auch eine Reflexion der veränderten Organisationsstrukturen selbst mit ihren marktorientierten Funktionsgesetzmäßigkeiten und den neuen Steuerungsstrategien stärker ins Blickfeld der Supervision. Das heißt: Über ihre Nachfrageseite werden Fragen der Organisationsentwicklung zum Thema der Supervision, weil ihre Wandlungsprozesse bisherige Handlungsanforderungen an

professionelle Akteure mit verändern.

Mit der Auflösung von Sonderstellungen bzw. Autonomiezonen professionellen Handelns müssen bisherige, berufsbiografisch gewachsene professionelle Selbstbilder in Frage gestellt und neu gestaltet werden. Dabei geht es um grundlegende Fragen, wie:

– Wie lassen sich neue Formen von organisationsbezogener Gestaltungsverantwortung mit einem beziehungsorientierten und fachlich-ethisch begründeten professionellen Habitus ins Verhältnis bzw. in Verbindung setzen?

Oder:

– Wie lassen sich fachliche, ökonomische und organisatorische Interessensebenen nebeneinander und gleichzeitig so bewältigen, dass sie aus professioneller Perspektive als sinnhaft erfahren werden können?

Durch die Verschmelzung von Professions- und Organisationsratio in den neuen Steuerungsmodellen haben sich die von Schütze empirisch in den 1980er- und frühen 1990er-Jahren rekonstruierten „Paradoxien professionellen Handelns“ in ihrer Gestalt gewandelt. Sie haben sich in die Person der Fach- und Führungskräfte selbst verlagert. In Organisationen des Sozial- und Gesundheitswesens ist eine Situation der „Doppelbindung“ an fachlich-ethische Grundwerte und an Effizienzerfordernisse entstanden, die unauflösbar ist, weil beide Seiten untrennbar aufeinander angewiesen sind: Professionelle Wissens- und Handlungsressourcen, die das Wohlbefinden der Klienten fördern, sind in den neuen Steuerungssystemen strukturell verbunden mit einem wirtschaftlichen Erfolg der sozialen Dienstleistungsorganisation. Und umgekehrt ist der wirtschaftliche Erfolg unverzichtbar für die Gestaltbarkeit professionellen Handelns geworden. Fach- und Führungskräfte müssen beide Aspekte motivational mit ihrer Arbeit verbinden, auch wenn diese prinzipiell gegenläufig sind, und sie müssen eine „Paradoxiefähigkeit“ (vgl. Wimmer 2004) entwickeln, wenn ökonomisch und professionell motivierte Anforderungen an personenbezogene soziale Dienstleistungen zusammen unrealisierbar sind, denn sie bilden gleichzeitig leitende Handlungsmaximen. Eine solche Situation bezeichne ich aufgrund ihrer Unauflösbarkeit durch Entscheidung als Paradoxon und nicht etwa als ein Dilemma: „Ein Dilemma bringt die Qual der Wahl auf den Entscheidungs-Punkt: Auf eine von zwei Alternativen muss man sich festlegen. Man steht an einem Scheideweg. Anders bei einem Paradox: Hier gibt es nichts zu entscheiden oder anders: Die Entscheidung ist getroffen und man ist nun konfrontiert mit in sich widersprüchlichen Konsequenzen. Wenn man A gesagt hat, bekommt man unausweichlich Nicht-A und umgekehrt. Statt der Qual der Wahl trifft einen der Fluch der getroffenen Wahl“ (Neuberger 2002, 354). Der Fluch der getroffenen Wahl wird in diesem Fall als Folge einer politisch getroffenen Entscheidung für nachhaltige gesellschaftliche Kostenumverteilungen sichtbar, die konkret einen Abbau sozialstaatlicher Leistungen zugunsten marktwirtschaftlicher Konkurrenz- und Leistungsprinzipien und entsprechender Qualitätskonzepte bedeutet.

Die Qualitätsdebatte zeigt, dass diese Konzepte nicht kompatibel sind mit „reflexiven Ansätzen der Qualitätssicherung“, wie sie gerade im Sozial- und Gesundheitsbereich von den Professionellen beispielsweise als kollegiale Fallbesprechungen oder Supervision implementiert sind (vgl. Gröning 2004, S. 228). Gleichzeitig führt die Gestaltungsnotwendigkeit der beschriebenen Paradoxiefähigkeit zum Beratungsbedarf und wird damit zum Thema von Supervision.

Mit der Aufforderung zur Paradoxiefähigkeit werden die professionellen Fach- und Führungskräfte selbst mit ihrem spezifischen Profil, also mit ihrem systematischen Wissensvorrat, ihren Erfahrungen und ihren Kompetenzen zur Reduktion von Komplexität (vgl. Schütz/Luckmann 1979) zu einem Dreh- und Angelpunkt für die Balancierung ihrer professionellen Wert- und Handlungsorientierungen mit ökonomisch geprägten Qualitätskriterien ihrer Arbeit. Das heißt: Klientenorientierte professionelle Arbeit im Rahmen ökonomischer Kalküle zu gestalten, zeichnet sich für sie als eine verstärkt eigenverantwortlich zu leistende Aufgabe ab und als eine entscheidende Voraussetzung für eine organisatorische Kontextgestaltung, die Freiräume professionellen Handelns mehr oder weniger ermöglicht. Gleichzeitig erfahren sie finanzielle Einschränkungen bzw. Kosteneinsparungen, Personalabbau, Mehrarbeit sowie damit verbundene psychische Belastungen und Stress als konkreten Ausdruck einer verstärkten Marktkonfrontation. Diese Erfahrungen führen zu hochgradigen Verunsicherungen des professionellen Selbstverständnisses der Fach- und Führungskräfte, die vor allem als psychosomatische Beschwerden sichtbar werden. Ergebnisse aus Organisationen der Altenpflege zeigen z. B., dass sich der Belastungsdruck der Pflegekräfte mit dieser Symptomatik in den letzten Jahren kontinuierlich erhöht hat. So betont der „Gesundheitsreport Altenpflege 2001“ der DAK und BGW, dass der psychische Gesundheitszustand von Altenpflegerinnen um fast 12 % unter dem Vergleichswert der berufstätigen Bevölkerung liegt und dass sie erheblich stärker (44 % über dem Durchschnitt) unter psychosomatischen Beschwerden leiden (vgl. DAK-BGW Gesundheitsreport Altenpflege 2001). Generell ist im Sozial- und Gesundheitswesen davon auszugehen, dass die größer werdende Schere zwischen marktorientierter Organisationsentwicklung und professioneller Eigenlogik, die sich auf Fachwissen gründet, auf ausgesprochen heterogene Wahrnehmungs- und Bewältigungsmuster trifft und den Beratungsbedarf vergrößert (vgl. Siller 2008).

Für die diagnostische Folie von Supervision bedeutet diese Entwicklung eine Erweiterung ihrer Komplexität: Mehr Verantwortung und Selbstbestimmung für die Gestaltung der Arbeit bei gleichzeitig größerer Arbeitsdichte und Leistungsvorgabe fordern von Fach- und Führungskräften eine stärkere Ausbildung selbstreflexiver Bewältigungsformen, vor allem bezogen auf individuell entwickelte berufsbezogene „Sinnkonzepte“. Dabei geht es darum, gegenwärtige Probleme und Konflikte mit veränderten beruflichen Anforderungsprofilen im berufsbiografischen Bezug zu verstehen und darüber hinaus zu prüfen, ob und inwieweit die ge-

lernten Handlungsmaßstäbe, Werte und Normen in der arbeitgebenden Organisation zukunftsfähig bzw. ergänzungsbedürftig sind. Zwischen Leistungsverdichtung und Selbstbestimmung bleibt dem Einzelnen „nichts anderes übrig, als an seiner Selbstentwicklung zu arbeiten“ (Edding 2006, 261).

Eine supervisorische Förderung dieser Selbstentwicklung im Kontext der Ökonomisierungsprozesse in sozialen Organisationen kann nur in einem Spannungsfeld stattfinden, und zwar zwischen den Polen, neue Leitbilder im Interesse der Organisation umzusetzen und der individuumsbezogenen Notwendigkeit, in diesen neuen Strukturen eine individuell sinnhafte Orientierung zu finden. Dieses Spannungsfeld konstituiert sich nicht nur zwischen Organisation und Individuum, sondern auch als „dialektische Bewegung innerhalb der Person“ (vgl. dazu auch Pongratz/Voß 2003, S. 224). Während die Integration neuer Leitbilder unter dem „Druck der Verhältnisse“ möglichst reibungslos und schnell gehen soll, braucht die Entwicklung individueller Sinnstrukturen Zeit und kann nur in einem emotional verlässlichen Rahmen stattfinden. Fähigkeiten zum Umgang mit komplexen, unsicheren und zukunfts offenen Situationen und zur Gestaltung von Übergängen lassen sich nur immer wieder neu über die Reflexion des eigenen Handlungswissens und seine prozessbezogene Weiterentwicklung ausbilden. Veränderte organisatorische Leitbilder führen verstärkt zu solchen Anforderungen, deren Bewältigung eine selbst gesteuerte „engere Koppelung von Lernen und Arbeiten“ notwendig machen (Orthey 2002, S. 9). Fehlentwicklungstendenzen professionellen Handelns sind besonders dann zu befürchten, wenn Professionelle sich aufgrund eigener Existenzängste weniger als lebenslang Lernende definieren können, sondern immer stärker zu reinen Ausführungsorganen der neuen Leitbilder und ihrer Definitionsmacht werden und sich damit gleichzeitig immer weiter von einem eigenen professionellen Selbstverständnis und von der Bedarfslage ihres Klientels entfernen (vgl. Siller 2008).

### Literatur

- Beckmann, Chr./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hg.) (2004): Qualität in der sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden.
- BGW-DAK Gesundheitsreport 2001 Altenpflege. Arbeitsbedingungen und Gesundheit von Pflegekräften in der stationären Altenpflege.
- Edding, C. (2006): Ist der Gruppe noch zu helfen? Eine aktuelle Bilanz. In: dies./Kraus, W. (Hg.): Ist der Gruppe noch zu helfen? Gruppendynamik und Individualisierung. Opladen, S. 249–265.
- Gröning, K. (2004): Qualität und Kommunikation in Organisationen. In: Beckmann, Chr./Otto, H.-U./Richter, M./Schrödter, M. (Hg.): Qualität in der sozialen Arbeit. Zwischen Nutzerinteresse und Kostenkontrolle. Wiesbaden, S. 223–234.

- Klatetzki, Th. (2005): Professionelle Arbeit und kollegiale Organisation. Eine symbolisch interpretative Perspektive. In: Klatetzki, Th./Tacke, V. (Hg.): Organisation und Profession. Wiesbaden, S. 253–283.
- Luhmann, N./Schorr, K.-E. (Hg.) (1982): Das Technologiedefizit der Erziehung und die Pädagogik. In: dies.: Zwischen Technologie und Selbstreferenz. Fragen an die Pädagogik. Frankfurt am Main, S. 11–40.
- Merten, R./Olk, Th. (1996): Sozialpädagogik als Profession. In: Combe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/Main, S. 570–613.
- Nadai, E./Sommerfeld, P. (2005): Professionelles Handeln in Organisationen. In: Pfadenhauer, M. (Hg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden, S. 181–205.
- Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. Auflage, Stuttgart.
- Oevermann, U. (1996): Theoretische Skizze einer revidierten Theorie professionalisierten Handelns. In: Compe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Frankfurt/Main, S. 70–182.
- Orthey, F.M. (2002): Der Trend zur Kompetenz. Begriffsentwicklung und Perspektiven. In: Supervision, Heft 1, S. 7–14.
- Pfadenhauer, M. (Hg.) (2005): Professionelles Handeln. Wiesbaden.
- Schütz, A./Luckmann, Th. (1979): Strukturen der Lebenswelt. 2 Bände. Frankfurt am Main.
- Pongratz, H.J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F./Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen, Konzepte, Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden, S. 17–34.
- Pongratz, H.J./Voß, G.G. (2003): Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Arbeitsformen. Berlin.
- Schütze, F. (1996): Organisationszwänge und hoheitsstaatliche Rahmenbedingungen im Sozialwesen: Ihre Auswirkung auf die Paradoxien des professionellen Handelns. In: Combe, A./Helsper, W. (Hg.): Pädagogische Professionalität. Untersuchungen zum Typus pädagogischen Handelns. Frankfurt am Main, S. 183–275.
- Siller, G. (2008): Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen. Wiesbaden.
- Sommerfeld, P./Haller, D. (2003): Professionelles Handeln und Management. In: neue praxis, Heft 1, S. 61–89.
- Wimmer, R. (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsentwicklung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management 1, S. 26–39.

Anschrift der Verfasserin: PD Dr. Gertrud Siller, Borriesstraße 15, 32257 Bünde.

*Irmela Wiemann*

## **Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen: Brücken bauen, Verluste ins Leben integrieren**

Zusammenfassung: Fachkräfte im Adoptions- und Pflegekinderwesen haben mit Klienten zu tun, die mit Brüchen im Leben konfrontiert sind: Adoptiveltern, die ihre ungewollte Kinderlosigkeit als Verlust erleben; leibliche Eltern, die sich von ihrem Kind trennen müssen und darunter leiden; Pflegeeltern, die versuchen, die seelischen Wunden der Kinder zu heilen und von den Fachkräften dazu bewegt werden müssen, dem Kind zuliebe eine konstruktive innere Haltung zur Herkunftsfamilie zu entwickeln, und letztlich diejenigen, um die es in erster Linie geht: Kinder, Jugendliche und Erwachsene, die den großen Schmerz des Verlassenseins in sich tragen, die von Identitäts- und Loyalitätskonflikten, Ängsten, Schuldgefühlen und Mythenbildung belastet sind. Biografiearbeit („Life story work“) mit Kindern und Jugendlichen gehört in den angelsächsischen Ländern bereits zu den Standards der Jugendhilfe, insbesondere der Pflegekinder- und Adoptionsdienste. Kinder, die Brüche in ihrer Biografie erlebt haben, erhalten konkrete Hilfe, ihre Geschichte und die Geschichte ihrer Herkunftsfamilie zu dokumentieren sowie die Gründe des Verlustes und der Trennung zu verstehen. In der Supervision mit sozialen Fachkräften im Jugendhilfespektrum sind Fragen der inhaltlichen Gestaltung von Biografiearbeit, die innere Haltung zu den Herkunftseltern, die Erfahrung von eigenen Grenzen und persönlichen „Stolpersteinen“ immer wieder Thema.

### **Getrennt, verlassen, ausgetauscht: Der Dauerschmerz, fortgegeben zu sein**

In früheren Jahren hatten Fachkräfte in der Adoptionsvermittlung die Auffassung: „Das Kind bekommt in seiner Adoptivfamilie doch alles, was es braucht. Die Herkunftsfamilie ist unwichtig. Es kommt allein auf die seelisch-emotionalen Bindungen in der Adoptivfamilie an.“ Vielleicht war dies auch eine Schutzhaltung, um die Dimensionen von Leid und Schwere und die immense Verantwortlichkeit nicht in der ganzen Tragweite wahrhaben zu müssen. Adoptierte und erwachsene Pflegekinder selbst haben mit dem Mythos gebrochen, ihr Leben sei weitestgehend in Ordnung, indem sie Lebensberichte veröffentlichten, ihre innere Zerrissenheit, ihren Schmerz benannten, der durch die liebevollsten Adoptiv- oder Pflegeeltern nicht aufgehoben werden kann. Barbara Bongartz schreibt z. B. in ihrem autobiografischen Roman „Der Tote von Passy“: „Ich habe, seit ich denken kann, immer ein Geschehen hinter den Fassaden vermutet. Die Faszination der Rätsel. Der

Zwang, aus allem eine doppelte Bedeutung zu lesen, war überall.“

Viele Adoptiv- und Pflegekinder führen ein Doppelleben: Einerseits gehören sie ohne Zweifel zu ihrer sozialen Familie. Andererseits vermissen sie ihre Herkunftsfamilie. Der Kummer oder die Scham, von der Mutter, vom Vater getrennt, verlassen, verstoßen worden zu sein, verbindet sich mit dem fehlenden Wissen um Aussehen, charakterliche Bausteine und genetische Faktoren. Hinzu kommen oftmals Schuldgefühle gegenüber den annehmenden Eltern, weil die Sehnsucht nach der Herkunftsfamilie so mächtig ist, aber auch Zweifel, ob ein angenommenes Kind seine emotionalen Eltern wirklich zufrieden stellen kann und ob diese das Kind so lieben, wie sie ihr leibliches Kind geliebt hätten. Schließlich hätten die Adoptiveltern ja viel lieber ein eigenes Kind gehabt, und auch sie tragen am Verlust ihrer unfreiwilligen leiblichen Kinderlosigkeit.

Heute wissen Fachkräfte um den Schmerz und die Brüche auf allen Seiten: Bei den Herkunftseltern, die ihr fortgegebenes Kind nie vergessen, beim betroffenen Kind, das seine Eltern vermisst, und auch bei den Adoptiv- und Pflegefamilien, die mit ihrer besonderen Situation leben lernen müssen. Heute erkennen Fachkräfte die Signale, wenn ein kleines Pflege- oder Adoptivkind äußert: „Ich wüsste zu gern, was an mir nicht richtig war, dass meine Bauchmama mich nicht haben wollte.“ Das Gefühl, nicht in Ordnung zu sein, für den ungeheuerlichen Prozess der Fortgabe mitverantwortlich zu sein, führt bei vielen Kindern zu Scham. Weil dies so unerträglich ist, wird dies von vielen Mädchen und Jungen auch dissoziiert, „verdrängt“. Oftmals bahnt sich der Schmerz erst in den Jugend- oder Erwachsenenjahren wieder einen Weg ins Bewusstsein.

Auch die erschwerte Identitätsentwicklung von Menschen, die Elternteile nicht kennen, wurde von Fachkräften früher oft übersehen und ist in der Supervision immer wieder Thema. Eine eigene Identität, sich selbst zu finden, zu erkennen, wer man selbst ist, das ist für niemanden leicht. Unter Identität verstehen wir unsere Einmaligkeit, unsere Unverwechselbarkeit, die Kontinuität des Ich (Erik Erikson). „Das Gefühl der Ichidentität ist also die angesammelte Zuversicht des Individuums, dass der inneren Gleichheit und Kontinuität auch die Gleichheit und Kontinuität seines Wesens in den Augen anderer entspricht.“ (Erikson 1968, S. 256) Wir entwickeln unsere Identität, indem wir früh Vater und Mutter in uns aufnehmen, sie nachahmen. Viele Mädchen und Jungen, die nicht bei ihren leiblichen Eltern leben können, gehen unbewusst oder ganz offen davon aus, so zu werden wie diese. Sie wollen sich mit ihnen identisch fühlen, sind ihnen gegenüber schließlich loyal und besonders nah, wenn sie in ihre Fußstapfen treten. Da die Umwelt häufig diese Eltern ablehnt, stigmatisiert und entwertet, verinnerlichen die jungen Menschen diese Entwertung und übertragen sie auf sich selbst. Für Fachkräfte im Pflegekinder- und Adoptionsbereich ist es daher unabdingbar, diese Eltern trotz schwierigster Lebensereignisse, nicht nur vom Verstand her, sondern auch aus dem Gefühl heraus zu achten. Sonst übertragen sie ihre negative Beurteilung (oder

Verurteilung) der leiblichen Eltern auf die annehmenden Pflege- oder Adoptiveltern und diese wieder auf das Kind. Das Kind hat dann keine Chance, eine positive Ichidentität zu entwickeln. Diese innere Haltung der Fachkräfte den Herkunftseltern gegenüber ist ein zentrales Thema in den Supervisionsgruppen, die ich betreue. „Wenn es zwischen den leiblichen Eltern und den Pflegeeltern ‚stimmt‘, dann können sich die Kinder gut entwickeln“, so eine Pflegekinderfachkraft.

### **Puzzleteile des Lebens für Kinder und Jugendliche zusammenfügen**

In den angelsächsischen Ländern gehört es zur Aufgabe der Fachkräfte für Adoption und Pflegekinderwesen, Biografiearbeit („Life story work“) mit Kindern und Jugendlichen, die nicht in ihrer leiblichen Familie aufwachsen können, durchzuführen oder Lebensbücher schon am Beginn der Fremdplatzierung für die Kinder zu verfassen, aber auch die Herkunftseltern und annehmenden Eltern für die weitere Gestaltung von Biografiearbeit zu gewinnen. Kinder werden so schon früh mit ihrem besonderen Schicksal vertraut gemacht. Hier werden (auch unausgesprochene) Fragen beantwortet: Wo komme ich her? Wer ist meine Mutter, mein Vater? Wo sind meine Geschwister? Warum musste ich fort? Warum lebe ich hier? Was wird aus mir?

Biografie heißt der Wortbedeutung nach Lebensbeschreibung, Lebensaufzeichnung. Während ein „Lebenslauf“ eher objektive Daten enthält, umfasst die Biografie auch die emotionale Entwicklung und Auseinandersetzung eines Menschen: Krisen, Konflikte, glückliche Lebensereignisse. Hinzu kommen die geschichtlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Einflüsse und ihre Wechselwirkung mit dem individuellen Leben. „Biografische Arbeit verstehe ich als eine gezielte Arbeit am eigenen Lebenslauf, also als eine bewusste Auseinandersetzung mit dem persönlichen Lebensweg. Dazu gehören die Hauptstationen, die Umwege, Brüche und Hindernisse dieses Weges ebenso wie seine Neuanfänge, Perspektiven und Ziele.“ (Vogt 1996, S. 45)

Biografische und autobiografische Zeugnisse gibt es, seit es Menschen gelungen war, sich durch Schriftzeichen zu „verewigen“. Biografen verfassten die Lebensbeschreibungen von Herrschern oder anderen Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens. Biografien sind nicht nur seit Jahrhunderten von Interesse in Literatur, Dichtung, Theater und Philosophie, sondern sie haben auch die Entwicklung der Psychologie, Geschichte, Soziologie, der Pädagogik und auch der Medizin beeinflusst. Seit den 1970er-Jahren gibt ein breites Spektrum von Lebenslauf Forschungen mit unterschiedlichen Zielrichtungen und Schwerpunkten (Resilienzforschung, Life-Event-Forschung, soziologische Biografieforschung, Oral History). Allen gemeinsam ist die Konzentration auf biografische Ereignisse in Wechselwirkung mit familiären, gesellschaftlichen und zeitgeschichtlichen Einflüssen.

Seit einigen Jahren – mitbedingt durch die moderne Medienwelt – gibt es einen regelrechten Boom an autobiografischen Veröffentlichungen – oftmals äußerst bewegend, seriös, gelegentlich auch von zweifelhafter Qualität. Das zunehmende Interesse an der Auseinandersetzung mit biografischen Inhalten bringt Schulze mit dem gesellschaftlichen Wandel in Verbindung: „In fortgeschrittenen Gesellschaften haben sich die den Lebenslauf regulierenden gesellschaftlichen Strukturen und Institutionen der Altersgruppen, der Ständeordnungen, der Laufbahnen und Traditionen soweit gelockert oder aufgelöst und die Angebote an Lebensentwürfen und Entscheidungsmöglichkeiten so sehr vervielfacht, dass Lebensläufe immer unterschiedlicher und immer weniger voraussehbar sind und dass die Ansprüche an die biografische Kompetenz, an die Fähigkeit, das eigene Leben zu gestalten, ständig zunehmen.“ (Schulze 2002, S. 25)

Das Tagebuchschreiben oder das Verfassen biografischer Texte dient vielen Menschen der Selbstfindung und der Bewältigung besonders bewegender oder auch schmerzlicher Ereignisse. In ihrem Buch „Über tausend Hügel wandre ich mit dir“ hat Hanna Jansen z. B. die Lebensgeschichte ihrer Adoptivtochter Jeanne d'Arc in Romanform rekonstruiert. Jeanne d'Arc hat beim Massaker an den Tutsi in Ruanda 1994 im Alter von acht Jahren miterleben müssen, wie ihre Mutter vor ihren Augen tot geprügelt und Vater und Geschwister umgebracht wurden. Sie musste zwei Jahre lang allein durch hochgefährliche, weitere traumatisierende Situationen gehen. Jansen schreibt in ihrer Vorbemerkung: „Vielleicht ist es ja so, dass das einmal in Worte Gefasste von uns weggeht. Oder zu etwas wird, von dem wir selbst einen Schritt zurücktreten können. Wenn uns das gelingt, wird dein Schmerz später, in ein Ganzes eingebettet, vielleicht zur Ruhe kommen.“ (Jansen 2002, S. 7)

Einmal niedergeschrieben, wird Vergangenes einerseits unvergänglich, andererseits erträglicher, es bekommt einen Platz im Leben zugewiesen. Etwas für sich und andere niederzuschreiben, ist ganz offensichtlich ein Weg, extreme, belastende und auch traumatische Erfahrungen in die Persönlichkeit zu integrieren.

Seit den 1960er-Jahren wurde Erinnerungs- und Biografiearbeit zunächst in den USA, später auch in Deutschland erfolgreich in der Gerontologie eingesetzt. „Das Selbstvertrauen der alten Menschen wird durch das Erinnerungstraining gefestigt. (...) Aus dem Besinnen auf die eigene Identität und die eigenen Leistungen in einem langen Leben erwächst ein neues Interesse und eine neue Kraft, sich mit der Gegenwart auseinanderzusetzen.“ (Osborn 1997, S. 19)

Die positive Wirkung der Biografiearbeit auf Kinder und Jugendliche wurde in den 1980er-Jahren in den angelsächsischen Ländern entdeckt. Eine erste Vorlage zur Biografiearbeit für Pflege- und Adoptivkinder kam 1983 aus Indianapolis (The Book of Me, by Gail Folaron and Gill Chambers). Der nordirische Pflegekinderverband veröffentlichte 1984 eine Anleitung zur Biografiearbeit mit Pflegekindern (Life Books for Children in Care). Vera Fahlberg veröffentlichte 1988 in London

bei den British Agencies for Adoption and Fostering eine Broschüre (Fitting the Pieces together). Eine umfassende Broschüre über die Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen wurde 1993 von der britischen Agentur für Adoption und Pflegekinderwesen herausgegeben und erschien im deutschsprachigen Raum 1997 (Ryan/Walker, 2004): „Wenn Kinder ihre Vergangenheit aus den Augen verlieren, kann es sehr schwierig für sie werden, sich emotional und sozial zu entfalten. (...) Biografiearbeit ist ein Versuch, Teile dieser Vergangenheit den Kindern, die getrennt von ihrer originären Familie sind, zurückzugeben. Das gemeinsame Zusammentragen der Tatsachen dieses Lebens und der wichtigsten Personen darin, hilft ihnen zu beginnen, ihre Vergangenheit anzunehmen und mit diesem Wissen in die Zukunft zu gehen.“ (Ryan/Walker 2004, S. 13)

Auch im deutschsprachigen Raum gibt es inzwischen eine Vielzahl von vorstrukturierten Leitfäden und Materialien zur Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen. Immer mehr Fachkräfte in Adoptions- und Pflegekinderdiensten der Jugendämter entwickeln Konzepte und Leitfäden zur Biografiearbeit, aber leider gehört diese Arbeit bei uns noch nicht zu den Standards, und es fehlen oftmals die zeitlichen Ressourcen. Dennoch ermutige ich Fachkräfte in den Fachdiensten für Pflege- und Adoptivkinder, der Biografiearbeit im Beratungsprozess mit den Betroffenen von Beginn an Priorität einzuräumen. Die zeitliche Investition wirkt sich in späteren Jahren äußerst gewinnbringend aus. Die Kinder verstehen bedeutsame Lebens- und Familienereignisse, sie gewinnen mehr Klarheit über ihre Identität und Persönlichkeit, über Rolle, Status und Zugehörigkeit in alten und neuen Beziehungen. Seelische Energie wird frei und steht für ihre Weiterentwicklung zur Verfügung.

### Wer kann mit Kindern ihre Biografie erarbeiten?

Fachkräfte in Einrichtungen der Jugendhilfe, in Pflegekinder- oder Adoptionsdiensten, aber auch in Erziehungsberatungsstellen können mit den von ihnen betreuten Kindern biografisch arbeiten. Am besten beziehen sie nahe Bezugspersonen (Mutter, Vater, Großmutter, Großvater, Pflegemutter, Adoptivvater, Bezugserzieherin) in die Biografiearbeit mit dem Kind ein oder leiten diese sogar an, die Arbeit mit dem Kind selbst durchzuführen. Wer Biografiearbeit durchführt, gleich ob als Privat- oder Fachperson, sollte sich in Fortbildungen schulen, in Intervisionsgruppen beraten oder in Supervisionsgruppen unterstützen lassen. Oftmals kann die Biografiearbeit nur mit Hilfe der Fachkräfte im Adoptions- und Pflegekinder- oder sozialen Dienst umfassend gestaltet werden, da diese ja häufig auch Kontaktpersonen für die Herkunftseltern waren oder noch sind. Haben Herkunftseltern einen regelmäßigen Kontakt zum Kind oder Jugendlichen, so müssen auch sie für das Projekt gewonnen werden, sie sind die wichtigste Informationsquelle,

und sie sollten damit einverstanden sein, dass Fachkräfte oder annehmende Eltern mit ihrem Kind an dessen Vergangenheit und damit auch an empfindlichen Themen ihres Lebens arbeiten. Je mehr Transparenz gegenüber den leiblichen Eltern möglich ist, umso fruchtbarer für den Prozess. Näheres hierzu haben Birgit Lattschar und ich in unserem Buch: „Mädchen und Jungen entdecken ihre Geschichte. Grundlagen und Praxis der Biografiearbeit“, dargelegt (Lattschar/Wiemann 2007).

### Inhalte und Methoden

Das Miteinandersprechen, der Prozess des Erarbeitens und Recherchierens ist zwar bedeutsam. Von Biografiearbeit sprechen wir jedoch erst dann, wenn ein konkretes Produkt entsteht, das angefasst und angeschaut, aber auch einmal zur Seite gelegt werden kann: eine Dokumentation, ein Lebensbuch (Life-Story-Book), ein Schnellhefter mit Urkunden, Briefen, Fotos, ein Videoband, eine Hörkassette, gemalte Bilder, Chroniken u. v. a. m. Gedanken oder Gespräche verblasen oder werden umgedeutet. Was einmal „festgehalten“ ist, hat eine andere Verbindlichkeit und Gültigkeit.

Biografiearbeit für Kinder und Jugendliche bietet eine Fülle an Methoden. Angefangen werden sollte mit niedrig dosierten, stabilisierenden Übungen, z. B. die eigene Darstellung in Form eines Steckbriefs, für Jugendliche in Form einer „Website“. Hier werden Name, Aussehen, Vorlieben, Stärken, Schwächen, Interessen des jungen Menschen erfasst und ihm seine Einmaligkeit und Unverwechselbarkeit dokumentiert. Themen, die auch in sogenannten Freundschaftsbüchern erfasst werden, wie z. B. meine Lieblingsfarbe, Lieblingsmusik, mein Lieblingsessen, meine glücklichsten Momente, Freunde, Haustiere, Lieblingstiere, Hobbys, meine Gefühle wirken stabilisierend. Alles, was mit dem Leben in der Gegenwart zu tun hat, motiviert Kinder und Jugendliche und macht sie bereit, sich später auch Themen der Vergangenheit zuzuwenden. Für nahezu alle Themen der Biografiearbeit gibt es vorstrukturierte Vorlagen, Lebensbücher und Fragebögen. Erinnerungstücke, Briefe, Dokumente, Geburtsurkunden, Schulzeugnisse u. v. a. werden gesammelt.

Für die Dokumentation tiefer und schmerzlicher Ereignisse braucht es eine gründliche Vorbereitung der Erwachsenen, die mit dem Kind arbeiten, und geeignete Voraussetzungen, Klärungsprozesse mit den betroffenen Angehörigen. Bei der Bearbeitung der Vergangenheit helfen Chroniken, Fragebögen, Themenseiten (z. B. „was mir an meinem Vater gefällt“, „die Kindheit meiner Mutter“, „worin ich meiner Mutter ähnlich bin, worin ich ganz anders als meine Mutter bin“), oder es werden Symbole und Metaphern gefunden: ein Zeitstrahl, Lebenslinien, ein Lebensfluss, eine Lebenskette, eine Lebensstraße, ein Lebensbaum, ein Lebenshaus oder ein Genogramm. Auch persönliche Bilderbücher für kleine Kinder oder ein

Lebensbrief für Jugendliche, in welchem die Bezugsperson oder eine Fachkraft tiefere Zusammenhänge beschreibt, können die Vergangenheit besser verstehbar machen.

### Biografiearbeit in der Supervision

Die Anliegen der Fachkräfte aus dem Pflegekinder- und Adoptionsbereich in Fortbildungen und Supervision sind sehr unterschiedlich. Eine häufige Frage im Rahmen der Praxis von Biografiearbeit bezieht sich auf fehlende Informationen über die Geschichte des Kindes. Wir erarbeiten dann, dass die Fachkraft auf keinen Fall Worte sagen sollte wie: „Ich weiß nichts“. Dies wird vom jungen Menschen als Zurückweisung und als Blamage erlebt. Besser ist die Bemerkung (auch schriftlich): „Das ist ja schade, dass wir fast nichts von deinem Vater wissen. Zu gern wüsste auch ich mehr!“ Es kann auch ein Fantasievater gemalt werden und Statements auf einer Liste gesammelt werden: „Wenn ich meinen Vater nicht kennen würde ..., dann wäre ich neugierig, wie er aussieht, dann würde ich mich fragen, ob er von mir weiß, dann würde ich mich fragen, welche Eigenschaften ich von ihm in mir trage. Ich glaube, dass du so gut im Schwimmen und Tauchen bist, das könntest du von ihm haben. Was könntest du noch von ihm für Eigenschaften in dir tragen?“ Auf diese Weise bekommt ein unbekannter Vater neben dem Schmerz über diese existenzielle Lücke eine konkrete Persönlichkeit und eine Legitimation im Leben des jungen Menschen.

Auch tabuisierte Themen (Suizid in der Familie, Vater oder Mutter im Gefängnis, psychische Erkrankung eines Elternteils, Drogenabhängigkeit, Gewalt in der Familie usw.) werden häufig in der Supervisionsgruppe der Fachkräfte im Pflegekinder- und Adoptionsbereich betrachtet und daran gearbeitet, wie Kindern diese schweren Ereignisse mitgeteilt werden können. Wir arbeiten immer wieder daran, Wut, Empörung, Entsetzen der Fachkräfte in Trauer umzuwandeln. Eine große Kunst ist es, den Kindern zuliebe Ambivalenzen, die zwei Seiten an den Herkunftseltern, zuzulassen: Die schmerzliche Seite: Mutter oder Vater konnten dem Kind nicht geben, was es gebraucht hätte, haben dem Kind möglicherweise schweren Schaden zugefügt. Die positive Seite: Die Eltern haben dem Kind das Leben gegeben und besitzen allerlei Ressourcen, die sie an das Kind weitergeben konnten und die in der Biografiearbeit gesammelt werden können.

Für Kinder, die ihre Familie verlassen mussten, gehört das Befassen mit der Herkunftsfamilie, z. B. die Beantwortung der Fragen: Wem gleiche ich? Was habe ich von Mutter oder Vater? zu den elementaren Themen in der Biografiearbeit. Die Beantwortung setzt einerseits eine genaue Recherche voraus, andererseits auch die Gewichtung und Interpretation dieser Recherche und die Einbindung in Zusammenhänge. Die innere Haltung der Fachkräfte, das Bewerten von Prozessen und

Geschichten der beteiligten Menschen ist hier von ausschlaggebender Bedeutung. Denn die Fachkräfte sind Mittlerinnen und Mittler zwischen der Herkunftswelt und der neuen Familie des jungen Menschen. Je nach dem, welche Ereignisse der eigenen Biografie die Fachkräfte geprägt haben, fällt ihnen hier eine konstruktive innere Haltung leichter oder schwerer. Hier immer wieder zu ringen – unterstützt durch Supervision –, ist im Interesse der Kinder, die getrennt von ihren Herkunftsfamilien leben.

In einer Supervisionsgruppe brachte eine Fachkraft folgendes Thema ein: Sie fragte sich, ob es für ein Geschwisterpaar – Junge sieben Jahre, Mädchen neun Jahre, seit drei Jahren in einer Pflegefamilie – denn überhaupt sinnvoll sei, alle zwei Monate Besuchskontakte zur Mutter und zum jüngeren Bruder zu haben. Die Kinder wären nach den Kontakten „durcheinander“, obwohl sie sich auf die Besuche sehr freuten. Bei näherem Hinsehen wurde deutlich, dass die Fachkraft den Kontakten eher misstrauisch gegenüberstand, eine Haltung, die sie auf die Pflegeeltern übertragen hatte. Die Kinder befanden sich im Loyalitätskonflikt, hatten keine ausdrückliche Erlaubnis ihrer Pflegeeltern, die Kontakte zu genießen, wussten auch nicht, wozu sie dienten, und sie waren verwirrt, da die leibliche Mutter während des Besuchs die Stimmung ausstrahlte: „Wir sind eure wirkliche Familie, die Pflegefamilie zählt nicht.“ Fachkraft und Pflegeeltern empfanden die Besuche als „Belastung“.

Wir arbeiteten heraus, dass die Kinder einer Erklärung bedürfen, wozu die Kontakte dienen, und dass anlässlich der Kontakte neu herausgearbeitet werden müsste, weshalb sie von ihrer Mutter getrennt lebten. Die Fachkraft wollte mit der Mutter arbeiten, dass diese den Kindern gegenüber die Erlaubnis geben konnte, dass sie in der Pflegefamilie zu Hause sein dürfen. Außerdem wollte sie im Rahmen biografischen Arbeitens den Kindern mehr Klarheit über Sinn und Zweck der Kontakte geben. In der Supervision formulierten wir einen „Vermerk“ für das Lebensbuch der Kinder: „Ihr wisst, dass eure Mama nicht genug Kraft hatte, allein jeden Tag für drei Kinder da zu sein. Sie hatte zu viel mit ihren eigenen Problemen zu tun. Ihr könnt überhaupt nichts dafür. Da ihr die Älteren wart, hat sie entschieden, dass ihr in der Pflegefamilie leben solltet und euer kleiner Bruder bei ihr bleiben durfte. Eure Mama bleibt für immer eure Mama, aber ihre Jeden-Tag-Elternschaft, die hat sie seit drei Jahren an eure Pflegeeltern abgegeben. Am Besuchstag merkt ihr, dass eure Mama euch noch immer sehr liebt, und ihr könnt spüren, wie es Dennis und eurer Mama innerlich geht. Eure Mama kann sich überzeugen, dass ihr wieder gewachsen seid und viel dazu gelernt habt. Danach gehen Mama und Dennis wieder in ihre Wohnung, und ihr seid weiter bei eurer Pflegefamilie zu Hause. Der Besuchstag ist für alle ein Ausnahmetag. Er ist aufregend, weil es wieder neu weh tut, dass ihr vor drei Jahren eure Mama verlassen musstet. Zugleich ist der Tag wunderschön, ihr freut euch, weil eure Mama und Dennis nun mal zu eurem Leben dazugehören und sie euch immer noch nah sind. Und ihr seid auch

froh, euch jetzt in der Pflegefamilie wohl zu fühlen, wisst aber nicht, ob das der Mama auch recht ist. Eure Mama kann es vielleicht nicht so zeigen, aber sie will, dass es euch in der Pflegefamilie gut geht und sie hat es im Amt unterschrieben. Alle eure verschiedenen Gefühle gehören dazu und dürfen so sein.“ Als die Fachkraft im Rollenspiel diese Worte zur Entlastung der Kinder einüben und aufschreiben wollte, brach sie in Tränen aus. Sie erzählte, dass sie als Kind eine ähnliche Situation mit ihrer Mutter und ihrem geschiedenen Vater erlebt hatte: Über Jahre traute sie sich aus Loyalität zu ihrer Mutter nicht, sich über die Besuche des Vaters zu freuen oder auch die Wut zuzulassen, dass sie sich vom Vater im Stich gelassen fühlte. Sie empfand die Kontakte zu ihrem Vater als Belastung und brach sie später ganz ab. Durch die Supervision fühlte sie sich nun ermutigt, als Erwachsene erneut Kontakt zu ihrem Vater aufzunehmen. In der Sitzung drei Monate später berichtete sie, dass sie den beiden Pflegekindern den „Aktenvermerk“ vorgelesen und übergeben hatte. Das hatte auch für die Pflegeeltern Modellwirkung. Die konnten den Kindern jetzt erlauben, dass sie sich am „Besuchsausnahmetag“ auch „außergewöhnlich“ verhielten! Nach dem nächsten Besuchskontakt waren die Kinder viel ausgeglichener! Die Fachkraft wünschte sich, sie hätte als Kind Menschen von außen gehabt, die ihr in ihrem eigenen Loyalitätskonflikt geholfen hätten.

Eine andere Fachkraft hatte als Sozialpädagogin gerade eine neue Stelle angetreten. Ihr erster Auftrag als sozialpädagogische Familienhelferin sollte sein, drei Kinder (sechs, neun und elf Jahre) nach ihrer Rückführung in die Herkunftsfamilie zu begleiten, die Familie zu unterstützen und zu überwachen sowie den Kindern die Übergänge zu „erleichtern“. Die Kinder waren zwei Jahre zuvor wegen Überforderung der Eltern und Vernachlässigung in Obhut genommen worden. Die Eltern sahen bei sich keine Anteile und hatten vor Gericht die Rückkehr der Kinder erstritten, die inzwischen in zwei Pflegefamilien gelebt hatten. Die Fachkraft empfand es als schwierig, den komplizierten Doppelauftrag (Kontrolle und Unterstützung) zu erfüllen. Sie hatte sich der Sichtweise der Eltern angeschlossen, dass die zwei Jahre in anderen Familien für die Kinder keine große Bedeutung hätten. Schließlich freuten sich die Kinder sehr, wieder bei Mama und Papa zu leben.

Diese Fachkraft hatte einen persönlichen Umgang mit Abschieden und Neubeginn, der sie zunächst die Augen vor den zentralen Prozessen in dieser Familie verschließen ließ. Sie hatte sich nicht eingestehen wollen, dass es ein spezieller Stress ist, in einer neuen Arbeitsstelle zu beginnen, sondern hatte sich zur Lebensregel gemacht, bei Abschieden und Neuanfängen „immer sachlich“ zu bleiben. In der Praxisberatung wurde die Notwendigkeit, beendete Lebensabschnitte zu betauern und den Neubeginn zu feiern, in ihr wieder geweckt.

Dann wurde der Auftrag für die Fachkraft und für die Familie definiert: „Ich bin aus zwei Gründen hier. Zum einen will ich eure Eltern unterstützen, dass sie genug Kraft haben, euch jeden Tag das zu geben, was ihr braucht. Ich soll auch schauen, dass sie den Haushalt schaffen und euer Haus sauber und in Ordnung

bleibt und sie ihr Geld so einteilen, dass immer genug zu essen da ist. Und als Zweites will ich euch allen dabei helfen, dass ihr nach zwei Jahren Getrenntsein wieder lernt, gut miteinander zusammenzuleben. Und dabei hilft uns die Biografiearbeit. Ich habe euch dieses ‚Familienbuch‘ mitgebracht, in das wir alles Wichtige hineinschreiben.“

Die konkrete Biografiearbeit erwies sich als idealer Zugang zu den Eltern und Kindern. Gemeinsam wurde daran gearbeitet, zunächst die gemeinsame Zeit vor der Herausnahme der Kinder zu dokumentieren. Erlebnisse wurden aufgeschrieben, Fähigkeiten eines jeden Kindes gesammelt, Krankheiten, besondere Ereignisse dokumentiert, Fotos von Kindergarten und Schule gesammelt oder neu gefertigt, Schulzeugnisse von früher angeschaut usw. Die Kinder zählten auf, was sie besonders gut konnten und was weniger gut. Die Eltern zählten ebenfalls auf, was ihre Stärken und ihre Schwächen sind. Die Eltern konnten erstmalig „Fehler“ einräumen, die sie vor den zwei Jahren gemacht hatten („die Kinder hatten oftmals nicht genug zu essen und das Haus war total durcheinander“), und sie drückten den Kindern gegenüber ihr Bedauern aus. Die Fachkraft konnte „Dokumente“ aus der Jugendhilfeakte hinzufügen, in der die ganze Tragweite der Vernachlässigung der Kinder deutlich wurde. Der Gerichtsbeschluss und die Begründung der Inobhutnahme wurden dokumentiert. Die Eltern sahen den Eingriff der Behörde nach wie vor nicht gerechtfertigt. Die Fachkraft fasste auch dies in Worte und kommentierte im „Familienbuch“: „Eure Eltern können heute erkennen, dass manches früher nicht so war, wie ihr Kinder es gebraucht hätten. Es tut ihnen auch leid. Aber sie sehen es als Ungerechtigkeit, dass ihr ihnen fortgenommen wurdet. Die Jugendbehörde, die dafür da ist, Kinder vor schlimmen Ereignissen zu schützen, hat das anders gesehen. Sie fand, dass ihr mehr brauchtet, als eure Eltern euch geben konnten. Deshalb brachte sie euch in die Pflegefamilien. Nun haben eure Eltern aus diesen zwei Jahren gelernt, vieles anders und besser zu machen und sie akzeptieren, dass ich da bin und schaue, ob alles klappt.“ Die Kinder bekamen Raum, ihren Schrecken während und nach der Herausnahme zu schildern. Abschiede und Neuanfänge wurden aufgezählt. Die zwei Jahre in den Pflegefamilien wurden gewürdigt, Fotos und Erinnerungen aus dieser Zeit gesammelt, die Familien wurden besucht. Es wurde aufgeschrieben, was sie dort alles Neues für das Leben gelernt und erfahren haben und welche Gewohnheiten sie gern aus dieser Zeit in ihre eigene Familie mitbringen wollten. Auch wurde erarbeitet, wie die Kinder sich nun bei ihrer Heimkehr fühlten: Was freute sie, wovor hatten sie Angst? Folgende Formulierungen wurden in das „Familienbuch“ aufgenommen: „Wenn ich zwei Jahre lang von meinen Eltern getrennt gelebt hätte, dann würde ich mich sehr freuen, wieder zuhause zu sein, aber ich wollte auch, dass sie anerkennen, dass ich jetzt ein anderes Kind geworden bin, ein Kind, das zwei Jahre ohne die Eltern ausgekommen ist!“ Die Eltern wurden durch diese biografische Arbeit sensibilisiert, dass sie nicht nahtlos an die Zeit vor zwei Jahren anknüpfen konnten, sondern dass ihre



Kinder durch die Ereignisse verändert und beeinflusst, auch selbstständiger geworden sind. Für jedes Familienmitglied wurde außerdem ein Erfolgs- und Freudentagebuch angelegt, in das gute Erfahrungen ein- oder zweimal wöchentlich eingetragen wurden. Hier wurden die Ressourcen von Eltern und Kindern immer wieder neu dokumentiert. Durch ihre Arbeit an ihrer inneren Haltung und dem Einsatz des Mediums Biografiearbeit ist es der Fachkraft gelungen, eine sehr konstruktive und erfolgreiche Arbeit trotz einer komplizierten Familiendynamik zu verwirklichen.

### Schlussgedanken

Fachkräfte im Pflegekinder- und Adoptionsbereich sind mehr noch als viele andere sozialen Fachkräfte gefordert, mit sich selbst und ihrer eigenen Biografie in Verbindung zu bleiben. In Kenntnis der subjektiven persönlichen Anteile durchlässig zu bleiben und zugleich klar abgegrenzt zu sein, ist eine hohe Anforderung. Die Fachkräfte tragen die Verantwortung, Prozesse so zu begleiten, dass zusätzliche innere und äußere Trennungen und Spaltungen für die betroffenen Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen vermieden werden, um die ohnehin schwierigen Entwicklungsbedingungen nicht unnötig zu verschärfen.

Biografiearbeit ist eine ressourcenorientierte Methode, die Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen ermöglicht, Trennungen und Brüche in ihr Leben zu integrieren und die eigene Geschichte, so wie sie war und ist, anzunehmen und konstruktiv mit ihr in die Zukunft zu gehen. Ich möchte alle Fachkräfte ermutigen, sich mit dieser wertvollen Methode näher zu befassen und sie für sich selbst und ihre Klienten nutzbar zu machen.

### Literatur

- Bongartz, B. (2007): Der Tote von Passy. Berlin.
- Erikson, E.H. (1968): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart.
- Engelhart-Haselwanter, E. (2006): Lebensbuch für Pflegekinder. Bregenz.  
<http://www.voki.at> (17.6.2008).
- Jansen, H. (2002): Über tausend Hügel wandere ich mit dir. Stuttgart.
- Klingenberger, H. (2003): Lebensmutig. Vergangenes erinnern. Gegenwärtiges entdecken. Künftiges entwerfen. München.
- Lattschar, B./Wiemann, I. (2007): Mädchen und Jungen entdecken ihre Geschichte. Grundlagen und Praxis der Biografiearbeit. Weinheim.
- Mohr, K./ter Horst, K. (2004): Mein Lebensbuch. Bad Bentley.  
<http://www.das-lebensbuch.de> (30.7.2008)

- Osborn, C. u.a. (1997): Erinnern. Eine Anleitung zur Biografiearbeit mit alten Menschen. Freiburg im Breisgau.
- Ryan, T./Walker, R. (2004): Wo gehöre ich hin? Biografiearbeit mit Kindern und Jugendlichen. Weinheim.
- Schulze, T. (2002): Biografieforschung und Allgemeine Erziehungswissenschaft. In: Biografische Arbeit, hg. von Kraul, M./Marotzki, W, Opladen, S. 22–48.
- Vogt, A. (1996): Das Leben in die eigene Hand nehmen – biographisches Lernen als gezielte Arbeit am eigenen Lebenslauf. In: Lebensgeschichten und Lernwege, hg. von Schulz, W., Hohengehren, S. 37–56
- Wiemann, I. (2001): Wie viel Wahrheit braucht mein Kind? 3. Auflage, 2006. Reinbek.

Anschrift der Verfasserin: Irmela Wiemann, Fasanenstraße 4, 35796 Weinbach.

*Elke Grunewald*

## **Lebensgeschichte und Berufswege – biografische Elemente in der Supervision**

Zusammenfassung: Der Text zeigt am Beispiel verschiedener Supervisionsprozesse, wie Facetten der Biografien der SupervisandInnen und SupervisorInnen Wahrnehmung und Deutung beruflicher Situationen und Konflikte beeinflussen. Es wird versucht, Einblick zu geben in die Möglichkeiten der Arbeitsmethode der Supervision, Interdependenzen zu erkennen, zu verstehen und für die Entwicklung der Betroffenen zu nutzen.

„Lernen“, schrieb vor mehr als 30 Jahren Heinz J. Kersting, sei „nicht ‚Fressen‘ fremden Wissens, sondern die Wahrnehmung der eigenen Lebenssituation als Problem und die Lösung dieses Problems in Reflexion und Aktion“ (Kersting 1975, S. 23). Stehen innerhalb des Lernprozesses Supervision auch primär Arbeitssituationen im Mittelpunkt, sind es doch immer wieder gerade die Verknüpfungen zur Biografie, bei den SupervisandInnen ebenso wie bei den SupervisorInnen, die Verstehen und neue Handlungsschritte ermöglichen.

### **Biografie als Schlüssel zur Identität**

Seit einigen Jahren erfährt Biografiearbeit vor allem im Bereich der Sozialarbeit verstärkte Aufmerksamkeit. Die Pflege alter und kranker Menschen ebenso wie das Adoptions- und Pflegekinderwesen kommen heute kaum noch ohne sie aus. Bei älteren oder zunehmend dement werdenden Personen dient sie der Aktivierung noch vorhandenen Wissens, dem Erhalt der Persönlichkeit und der sozialen Bezüge zur Umwelt. Kindern, die den Wechsel in neue Familienzusammenhänge bewerkstelligen müssen, hilft sie bei der schwierigen Identitätsentwicklung.

Die Erkenntnis, dass „wir unsere Identität vor allem aus der Perspektive der Anderen konstruieren“, d. h. „unsere Individualität (...) gerade in und durch die Rahmenbedingungen (entsteht), in denen wir leben“ (Alheit/Hanses 2004, S. 8), lässt die Beschäftigung mit der Biografie in der Supervision gerade unter dem Aspekt der Wechselwirkung zwischen Identität und Arbeitswelt sinnvoll erscheinen

„Wie gehe ich mit der Bedrohung um, meinen Arbeitsplatz zu verlieren? Wer bin ich, wenn ich vielleicht über einen längeren Zeitraum keine Anstellung mehr finde, die meiner Ausbildung entspricht, oder bis ins mittlere Lebensalter hinein immer nur zeitlich befristete Arbeitsverhältnisse habe? Welchen Stellenwert bekommen Schwangerschaft und Erziehungszeit in meiner Biografie? Wie werden

private Krisen, wie Scheidungen oder Pflege- und Trauerfälle ins Arbeitsleben integriert? Wie wirkt sich die Angst aus, nach Überschreiten des fünften Lebensjahrzehnts den Anforderungen der Arbeitswelt an Dynamik, Kreativität, Geschwindigkeit und Innovationskraft nicht mehr zu entsprechen, oder das Erleben, mit der rasanten technischen Entwicklung und den jüngeren KollegInnen nicht Schritt halten zu können?“ Zahlreiche solcher Fragen beschäftigen SupervisandInnen und wirken sich auf ihre Arbeit aus.

Biografie und Supervision verknüpfen sich vor dem Hintergrund gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Veränderungen, wenn Alheit/Hanses schreiben: „Der Lebenslauf hat seine normative Kraft eingebüßt. Die um eine Arbeitsbiografie herum organisierte soziale ‚Institution‘ Lebenslauf (...) verliert ihre Orientierungsfunktion. Die problemlose Abfolge von Vorbereitungsphase, Aktivitätsphase und Ruhepause, die ohnedies nur für einen privilegierten Teil der männlichen Erwerbstätigen gegolten hat (...), ist in Erosion begriffen. Immer neue und immer riskantere Statuspassagen entstehen (...). Das Individuum wird zur Agentur eines zwangsläufig selbstorganisierten Lernprozesses, dessen Ergebnis eine zwar unverwechselbar einzigartige, aber durchaus fragile Biografie darstellt.“ (Alheit/Hanses 2004, S. 9)

Hierin mag ein Grund für das in den vergangenen Jahren in vielen Supervisionen zu spürende Bedürfnis vieler SupervisandInnen liegen, sich mehr mit der eigenen Person und den Strukturen, in denen gearbeitet wird, zu beschäftigen als mit Fallarbeit. Allerdings kann davon ausgegangen werden, dass die KlientInnen von diesen Veränderungen ebenso betroffen sind. Und es ist zu fragen, ob und in welcher Weise diese Veränderungen in der Supervision ihren Niederschlag finden und finden sollten.

Im Folgenden möchte ich beispielhaft einige Facetten der Biografiearbeit in der Supervision illustrieren. Mit Rücksicht auf die Thematik des Beitrags sollen hier nur einige biografische Aspekte angesprochen werden. Auf die strukturellen Verflechtungen, die in den Fällen und bei der Bearbeitung Bedeutung hatten, gehe ich an dieser Stelle nicht ein.

### **Frühe Grenzerfahrung mit Langzeitfolgen: Weibliche Sozialisation**

Der ehrenamtliche Vorstand eines kirchlichen Verbandes fragt nach Supervision. Der Vorstand wurde vor kurzem gewählt und alle Vorstandsmitglieder sind Frauen. Sie fühlen sich in ihrer Leitungsfunktion unsicher. Vor allem gibt es Schwierigkeiten mit einer hauptamtlichen Mitarbeiterin. Die Mitarbeiterin handelt immer wieder ohne Rücksprache mit dem Vorstand und nicht in dessen Sinn. Die Frauen empfinden dieses Verhalten als ungehörig und kränkend und fühlen sich der Mitarbeiterin gegenüber hilf- und machtlos. Zunächst nutzen die Frauen die Supervi-

sion zur Klage über die Mitarbeiterin. Sie formulieren, dass sie alles Mögliche versucht hätten, um sie zu einer Verhaltensänderung zu bewegen, dies nichts bewirkt habe und sie jetzt nur noch hoffen können, dass die Mitarbeiterin eine andere Stelle angeboten bekommt. Hier erhebt sich zunächst die Frage, was konkret unter „alles Mögliche“ zu verstehen ist. Und es fällt auf, dass die Hoffnung auf den Weggang der Mitarbeiterin formuliert wird, ohne dass eine mögliche Beteiligung der Frauen an der Realisierung dieses Wunsches sichtbar wird.

Im weiteren Verlauf der Supervision stellt sich heraus, dass die Mitarbeiterin zwar ohne Absprache und nicht den Vorstellungen des Vorstandes entsprechend handelt, es aber bisher auch kaum klare Aussagen gibt, was dieser von ihr erwartet. Darauf angesprochen, pochen die Frauen zunächst darauf, dass gute Zusammenarbeit doch selbstverständlich sei, sie möglichst keine hierarchischen Strukturen wollen und sich auch die Mitarbeiterin entsprechend verhalten müsse. Die Formulierung dieser engen Normerwartung löst dann lebhaftere Redebeiträge über die eigene Sozialisation und die dabei vermittelten Wertvorstellungen aus. Die Frauen sind plötzlich intensiv mit ihrer eigenen Biografie beschäftigt. Sie sprechen darüber, wie schwer es ihnen fällt, eigene Vorstellungen zu formulieren und sich offen und aktiv dafür einzusetzen, wie problematisch es für sie ist, sich als aggressiv und machtorientiert zu erleben. Sie berichten einander von leidvollen biografischen Erfahrungen mit hierarchischen Strukturen und von ihrer Ambivalenz zwischen Demut und Stolz, dem Wunsch, mit der Wahl in ihr neues Amt Anerkennung und Einfluss zu bekommen, und ihrer Angst vor der Verknüpfung von Macht und Schuld. Die Frauen merken in der Supervision, welche Herausforderung die Mitarbeiterin aufgrund ihrer eigenen Biografie für sie bedeutet und beginnen, sich von der ausschließlichen Verurteilung der Mitarbeiterin zu lösen und zu überlegen, welche Handlungsschritte für sie möglich sind. Als weitere Facette ihrer Biografie kommt nun in den Blick, dass die meisten von ihnen bisher fast keine Erfahrungen mit Leitungen in beruflichen Feldern haben. Die Leitungsmodelle, auf die sie sich beziehen, sind in erster Linie Eltern, LehrerInnen und KirchenvertreterInnen. Erlebt wurden außerdem die Leitungen von Sport- und anderen Freizeitgruppen, bei denen eine hohe Freiwilligkeit und Unabhängigkeit der Mitglieder gegeben war und auf Konflikte nicht selten mit Weggang reagiert wurde.

An diesem Punkt der Supervision empfinden die Frauen ihre Unsicherheit in der Leitungsrolle nicht mehr im selben Maß wie vorher als persönliches Versagen, sondern als verständliche Folge ihrer biografischen Erfahrungen. Die Frauen haben nur wenige Leitungsmodelle kennengelernt und diese vielfach als negativ empfunden. Sie selbst konnten bisher kaum Erfahrungen in Leitungsfunktionen sammeln. Die Selbsteinschätzung als Neulinge nicht nur in der konkreten Vorstandsarbeit, sondern im gesamten Leitungsfeld, verändert die Haltung der Frauen dahin, dass sie in eine Aufbruchstimmung kommen. Sie beginnen, darüber nachzudenken, welche Fortbildungen angemessen und hilfreich für ihren Einstieg in

dieses Feld sind. Plötzlich erleben sie ihre Situation als Chance zur persönlichen Entwicklung. In der nächsten Sitzung berichten die Frauen, dass sie sich nach der Supervision Gedanken gemacht haben über ihr Leben, die Bedeutung, die die Vorstandsarbeit für sie hat, wie sie diese in Zukunft gestalten, und was sie in der nächsten Zeit in Angriff nehmen möchten. Im weiteren Verlauf der Supervision treten dann neben der Beschäftigung mit dem Konflikt mit der Mitarbeiterin Fragen der Aufgabenverteilung im Vorstand, der Verbindlichkeit, der Kommunikation und der Konkurrenz untereinander und die institutionellen Vorgaben und Erwartungen in den Blick, die zunächst durch die Problematik mit der Mitarbeiterin im Hintergrund geblieben waren.

Die Einbeziehung biografischer Aspekte in die Supervision half den Frauen zu verstehen, wie ihre eigenen Lebenserfahrungen ihr Verhalten im Konfliktfall mit der Mitarbeiterin prägten. Sie empfanden ihre Lebensgeschichte nicht als abgeschlossen, sondern in der Gegenwart verortet und veränderbar. Wurde zunächst die eigene Biografie in Bezug auf die Leitungskompetenz mit Mangel und Unge-nügen verbunden, änderte sich das Selbstverständnis der Frauen in diesem Punkt im Verlauf der Supervision zu der Vorstellung hin, dass auch Lernen und Veränderung möglich sind und ihre Biografie bestimmen können.

### **Veränderung als Risiko: das berufliche Selbstbild im Umbruch**

In einer Supervisionsgruppe katholischer Priester schlägt der Ärger über Pfarrgemeinderäte hohe Wellen. Die Priester klagen über die großen Schwierigkeiten, mit denen sie durch die Zusammenlegung mehrerer Pfarreien zu größeren Pfarreinheiten konfrontiert sind.

Die Zusammenlegung wird von den Bistümern wegen der zurückgehenden Zahl von Kirchenmitgliedern und immer weniger Priesteramtskandidaten angestrebt. Viele der Gemeinden, für die die Pfarrer durch die Strukturveränderungen zuständig sind, wollen jedoch ihre Eigenständigkeit nicht aufgeben. Sie empfinden es als kränkend, wenn sonntags nicht mehr in „ihrer Kirche“ Gottesdienst gehalten wird, denn über Jahrzehnte stellten die Gemeinden familiäre Einheiten dar, die religiöse Identität stifteten. Die Teilnehmer der Supervisionsgruppe wünschen sich Tipps, wie diejenigen Gemeinderatsmitglieder, die als schwierig erlebt werden, überzeugt, überredet, abgestraft oder zur Seite geschoben werden können. Sie erklären, dass die Veränderungen sinnvoll seien, weil eine priesterliche Präsenz wie in früheren Jahren in den Gemeinden nicht mehr zu leisten ist, sehen aber gleichzeitig für sich selbst wenig Chancen, die neue Struktur gegen die beschriebenen Widerstände umzusetzen. Formuliert werden Wünsche nach mehr Unterstützung durch Vorgesetzte und MitarbeiterInnen und es werden Überlegungen angestellt, welche formalen und inhaltlichen Schritte im Veränderungsprozess helfen könn-

ten. Es dauert lange, bis auch darüber gesprochen werden kann, was die neue Struktur für die Priester selbst bedeutet. Dabei wird deutlich, dass die Veränderungen nicht nur Arbeitsstrukturen betreffen, sondern die Gruppenmitglieder ihr eigenes Priesterbild in Frage gestellt sehen. Gerade viele der älteren Priester haben, als sie vor Jahren ihr Amt antraten, dieses verbunden mit der beruflichen Identität von Seelsorgern und Pfarrern, die ihren priesterlichen Aufgaben im überschaubaren Rahmen einer Gemeinde nachgehen, wo sie einen festen Platz haben und das Leben „ihrer“ Gemeindemitglieder priesterlich begleiten. Die größeren Pfarreinheiten verlangen jetzt von ihnen deutlich mehr Leitungs-, Management- und Verwaltungskompetenz.

Mit der Weihe zum Priester haben die Teilnehmer der Supervision vor Jahren eine Lebensentscheidung getroffen und es schien ihnen, dass sie damit ihrer beruflichen Biografie Kontinuität und Sicherheit gegeben haben. In der Supervision beginnen die Priester, sich darüber auszutauschen, wie sehr sie es bedauern, dass einiges jetzt nicht mehr so ist wie in ihrer Vergangenheit. Sie sprechen über ihre eigene Unsicherheit in Bezug auf die neuen Anforderungen und stellen verblüfft fest, wie ambivalent sie in Bezug auf die Veränderungen sind. Nach diesem Ausflug in die Biografie der Teilnehmer ist es möglich, sich wieder dem „Fall“ der Gemeinderäte zuzuwenden und zu verstehen, wie die Pfarrer in die Konfliktentwicklung einbezogen sind, bzw. wie sich die Beziehung zwischen ihnen und den Gemeindemitgliedern gestaltet.

### **Flüchten oder Standhalten – Der Rückzug ins Private**

Bei einer Supervisorin, die in einem großen Pharmaunternehmen arbeitet, steht eine berufliche Veränderung an. Sie ist unzufrieden, weil ihre Arbeit zur Routine geworden ist und sie sich nicht mehr gefordert fühlt. Auf der anderen Seite schätzt sie die relative Sicherheit ihres Arbeitsplatzes. Sie schwankt zwischen den Wünschen, sich auf für sie inhaltlich und finanziell attraktivere Stellen zu bewerben oder zu ihrem Freund zu ziehen und eine Familie zu gründen. In der Supervision werden die realen Bedingungen für beide Handlungswege besprochen und mögliche Verbindungen von Beruf und Familie erörtert. Aber es kommt zu keinem Fortschritt bei der Entscheidungsfindung. Alle Optionen bleiben erhalten, keine wird wirklich verfolgt. Die Supervisorin bleibt unentschieden und versucht, der Supervisorin zu vermitteln, dass ihre Probleme weder von den Menschen in ihrem privaten noch in beruflichen Umfeld verstanden werden. Immer wieder schiebt sich diese Thematik in der Supervision vor die aktuellen Probleme am Arbeitsplatz, die nur mit Mühe bearbeitet werden können. Das ändert sich erst, als die Supervisorin darauf aufmerksam wird, dass sie sich selbst gerade in einer Phase der Abschiede und notwendigen Veränderungen befindet und ihr zugänglich wird, wie viel Angst und

Zweifel bei ihr selbst mit den anstehenden Neuanfängen verbunden sind. In der Supervision wird es daraufhin möglich, nicht nur an den oberflächlich sich anbietenden sachlichen Fragen zu arbeiten, sondern auch die emotionalen Aspekte der Thematik der Supervisorin angemessen einzubeziehen. Die Supervisorin fühlt sich jetzt in der Supervision verstanden und beginnt, aktiv zu werden, die bisherige Lähmung zu überwinden, für sich Entscheidungen zu treffen und in der Supervision dem Arbeitsalltag wieder mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Erst der Blick auf ihre eigene Biografie hat es der Supervisorin möglich gemacht, mit der Thematik der Supervisorin so umzugehen, dass es für die Supervisorin hilfreich ist.

### **Biografie im Schnittpunkt zwischen Supervision und Therapie**

Bereits in der Ausbildung lernen SupervisorInnen, sich mit ihrer Biografie zu beschäftigen. Die Erfahrungen, die sie hier machen, dienen nicht nur ihrer persönlichen Entwicklung (vgl. Otten 2004), sondern bilden eine wichtige Grundlage für den späteren Umgang mit der Biografie ihrer SupervisorInnen. Die angehenden SupervisorInnen erleben Supervision als Arbeitsbeziehung zwischen Menschen mit jeweils eigenen Biografien, die durch die professionelle Beziehung in spezieller Weise verbunden werden und dabei neue Impulse erhalten können.

„Wie viel Biografie soll und kann in Supervisionsprozessen Platz finden?“ Diese Frage beschäftigt besonders AusbildungskandidatInnen immer wieder. „Ich mache doch keine Therapie“, lautet eine häufig zu hörende Verteidigung, wenn die Angst groß ist, von den biografischen Aspekten in der Supervision überrollt zu werden. SupervisorInnen, gerade wenn sie sich in einer aktuellen Krise befinden, können ein starkes Bedürfnis nach therapeutischer Unterstützung an die SupervisorInnen herantragen. Dann kann die Weitervermittlung an PsychologInnen und andere FachkollegInnen sinnvoll sein. Doch nicht zwangsläufig brauchen SupervisorInnen immer Therapie, wenn biografische Aspekte in der Supervision in den Vordergrund rücken. Vielmehr kann Supervision einen Rahmen bieten, in dem biografische Aspekte wertgeschätzt und verstanden werden in Bezug auf die beruflichen Kontexte der SupervisorInnen. Gerade die Möglichkeit, biografische Elemente einbeziehen und nutzen zu können, ist eine Stärke von Supervision, die mit zur Abgrenzung von Fortbildungen oder Coaching beiträgt.

Biografische Elemente werden, wie im Beispiel der Mitarbeiterin des Pharmaunternehmens, in Supervisionen häufig eingebracht, um emotionale Befindlichkeiten mitzuteilen. Oft ist es nicht sinnvoll, auf das Gesagte auf der Realebene ausführlich einzugehen. Und nach meiner Erfahrung wird das in der Regel von den SupervisorInnen auch nicht erwartet. Wird die emotionale Mitteilung der biografischen Erzählsequenz verstanden, kann in der Supervision der Frage nachgegangen werden, in welchem Bezug diese Mitteilung zu den beruflichen Themen steht,

in die die biografische Erzählfacette in der Supervision eingeflochten wird. So kann etwa die Frage, ob der Arbeitsplatz durch Heirat oder Stellenwechsel verlassen werden sollte, davon ablenken, dass die Auseinandersetzung mit KollegInnen oder Vorgesetzten vermieden wird, weil diese mit Angst verbunden ist und wenig Zuversicht besteht, eine positive Perspektive für diese Arbeitsbeziehung schaffen zu können.

Einigen SupervisandInnen ist es gerade zu Beginn einer Supervision wichtig, Situationen aus ihrem Leben zu benennen, die ihnen für ihre Person zentral erscheinen. Gewinnen sie dabei den Eindruck, dass auch dramatische Elemente den jeweiligen SupervisorInnen keine Angst machen, und fühlen sie sich auch mit den problematischen Teilen ihrer Person akzeptiert, treten die biografischen Elemente in der weiteren Supervision nicht selten wieder in den Hintergrund. In der Supervision haben sie dann in erster Linie die Funktion einer Hintergrundfolie für die supervisorische Arbeit. Die Erzählungen sollen dazu beitragen, Sicherheit zu schaffen in dem neuen und zunächst unsicheren Arbeitszusammenhang der Supervision. Die SupervisorInnen erfahren lebensgeschichtliche Facetten, die möglicherweise das Handeln der SupervisandInnen im Arbeitsfeld beeinflussen, und die SupervisandInnen reduzieren die Befürchtung, dass die Arbeitsbeziehung gefährdet werden könnte, wenn sie zu einem späteren Zeitpunkt auf bestimmte lebensgeschichtliche Erfahrungen zu sprechen kommen. Auch hier ist nicht die konkrete Bearbeitung der biografischen Themen Aufgabe der Supervision. Ihre Benennung kann aber für die supervisorische Arbeit hilfreich sein. Gerade zu Beginn einer Supervision können sie dazu beitragen, Klarheit und Verlässlichkeit in Bezug auf das Setting der Supervision zu schaffen, wenn die SupervisorInnen den Erzählungen Wertschätzung entgegenbringen und gleichzeitig deutlich machen, dass die Bearbeitung der persönlichen Thematik, die hier angesprochen wird, in einem anderen Setting – wie Therapie oder anderen Beratungsformen – einen angemesseneren Raum findet. Manchmal befürchten SupervisorInnen, gerade wenn sie sich noch in Ausbildung befinden, einen Auftrag zu verlieren oder als unfähig eingeschätzt zu werden, wenn sie die Grenzen ihres supervisorischen Angebots deutlich benennen. Aber die Erfahrung zeigt, dass solche Befürchtungen sich meistens nicht erfüllen und SupervisandInnen mit klaren und realistischen Settingsetzungen gut umgehen können.

Werte, Sichtweisen und Erwartungen sind immer geprägt durch die jeweilige Lebensgeschichte. Bilder, Formulierungen und Assoziationen entwickeln sich im Kontext der Biografie. Das gilt für SupervisandInnen ebenso wie für SupervisorInnen. Für das Gelingen einer Supervision kann es entscheidend sein, dass die SupervisorInnen um die Bedeutung biografischer Kontexte wissen und Offenheit und Interesse haben, Zusammenhänge zwischen beruflichem Handeln, kultureller Zugehörigkeit, Religion, sozialer Schicht oder Bildungshintergrund zu verstehen (vgl. dazu Grunewald 2003).

## Biografie als Erbe und Selbsterfindung

Der Geschäftsführer eines großen Unternehmens klagt in der Supervision, dass er befürchtet, von den MitarbeiterInnen zunehmend abgelehnt zu werden. Dann berichtet er voller Stolz, dass er es trotz wirtschaftlich schwieriger Zeiten geschafft hat, die Zukunft der Firma finanziell zu sichern und den größten Teil der Arbeitsplätze zu erhalten. Dabei musste er den MitarbeiterInnen einige, nach seiner Einschätzung allerdings geringe Einbußen, wie den Verzicht auf Weihnachtsgeld zumuten. Obwohl er meint, auch zum Wohl der Mitarbeiter gehandelt zu haben, fühlt er sich unwohl. Er betont immer wieder, dass er sich ihnen gegenüber verantwortungsvoll verhalten und sich keine Leichtfertigkeit oder Rücksichtslosigkeiten vorzuwerfen hat. Der Blick auf seine Biografie macht dann deutlich, dass er in einem Haushalt mit starker gewerkschaftlicher Tradition aufgewachsen ist. In seiner Herkunftsfamilie wurden Personen, die vergleichbare Positionen innehatten wie er jetzt, als Gegner im Arbeitskampf angesehen, gegen die die Interessen von Arbeitern und Angestellten verteidigt werden müssen. Diese Facette seiner Biografie hatte dem Supervisanden bisher emotional kaum Probleme bereitet, solange die Marktbedingungen für die Firma positiv waren und er den MitarbeiterInnen gute Arbeits- und Lohnbedingungen bieten konnte. Erst in wirtschaftlich schwierigeren Zeiten erweisen sich diese Rollenzuordnungen für ihn als Belastung. Jetzt agiert er als Geschäftsführer zunehmend in einer Weise, die nicht mit seinem Ideal eines Interessenvertreters der MitarbeiterInnen zu vereinbaren ist. Befürchtet wird ein Seitenwechsel, bei dem die Wertvorstellungen seiner Herkunft verraten werden.

Auch in der Supervision braucht der Blick auf die Biografie sowohl das Wissen um intergenerationale Wechselwirkungen wie um die Bedeutung „ungelebten Lebens“, also derjenigen Lebensmöglichkeiten, die die SupervisandInnen nicht realisieren konnten oder können. Wenn SupervisandInnen aus Familienunternehmen ihren Arbeitsalltag reflektieren, Schwierigkeiten beim beruflichen Wiedereinstieg oder der bevorstehende Übergang in den Ruhestand thematisiert werden, ist es wichtig, auch die biografische Verortung dieser Themen zu verstehen.

Rainer Hirt weist im Zusammenhang mit „Biografiearbeit zwischen Erinnerung und Therapie“ auf die Generation der Kriegskinder hin, für die die „Geschichte ihrer Eltern eine Last dar(stellt), die ihre eigene Geschichte zu erdrücken droht“. (Hirt 2003, S. 12) Im Blick auf eben diese Generation betont Heinz Bude, sie habe in der Kindheit „ihren inneren Resonanzraum zur Verfügung gestellt, um die Mutter vor ihrer geheimen Angst und ihrer momentanen Lebensmüdigkeit zu retten“ und „Zähigkeit (und) Härte gegen sich selbst“ unter dem Leitsatz „Nimm dich nicht so wichtig“ gelernt. „Diese Entbehrungen halfen ihnen damals zu überleben und prägen bis heute ihre Gefühle.“ (Bude 1997, S. 33) Individuelle Biografien werden hier im historischen Kontext gedeutet.

Menschen schaffen sich erzählend ihre eigene Biografie, die nicht immer mit

den Fakten übereinstimmen muss. Erzählungen über den eigenen Mut im Gespräch mit der Chefin, den rücksichtsvollen Umgang mit einer problematischen Teamkollegin oder das geduldige Bemühen um einen Klienten, entsprechen nicht immer der Realität. Aber sie geben Auskunft darüber, wie die SupervisandInnen sich selbst sehen oder gesehen werden möchten (vgl. Hirt 2003, S. 13). Und für die Reflexion der beruflichen Situation kann es hilfreich sein, zu verstehen, warum diese oder jene lebensgeschichtliche Facette in der Supervision erzählt wird.

Jan Philipp Reemtsma und Hannes Heer haben 1999 in der ZEIT eindrücklich beschrieben, wie ehemalige Angehörige der Wehrmacht in Interviews über ihr früheres Handeln berichten. Einer der Interviewpartner erzählt zunächst, wie „halb erfrorene Gefangene mit warmen Getränken wieder aufgepäppelt“ und von seiner Einheit versorgt wurden. Über weitere Geschichten dieser Art tastet sich der Erzähler an die Schlüsselgeschichte heran, die wie folgt erzählt wird: „Sie machen sich ja keine Vorstellung davon, wie brutal der Feind gekämpft hat. Da waren sogar Frauen dabei. Und ich erinnere mich noch an eine Russin, sie lag vor mir, sie war im Sterben und hat auf mich geschossen.“ Reemtsma/Heer schreiben dazu: „Er möchte das als eine Geschichte über die brutalisierten Russinnen erzählen. Tatsächlich erzählt er die Geschichte, dass er eine Frau getötet hat und bis heute nicht darüber hinweggekommen ist.“ Andere Interviewpartner berichten über Erschießungen, betonen aber dabei, dass sie in anderen Situationen solche Handlungen verweigert haben. Die Autoren bezeichnen solche Geschichten nicht einfach als Lügengeschichten, sondern als Geschichten, die zeigen, wie sich die Erzähler heute wünschen, dass sie damals gehandelt hätten.

„Alle Biografie muss durch das Nadelöhr der Fallarbeit“, lautet ein alter Merksatz der Supervision. Für SupervisorInnen ist es nicht immer leicht, die richtigen Fäden durch dieses Nadelöhr zu ziehen, dabei vielleicht auf jene zu verzichten, die mit Farbigkeit und Brillanz locken, wenn die SupervisandInnen mit einem starken Bedürfnis nach therapeutischer Unterstützung zur Supervision kommen, zu verstehen, wie sich der Faden mit der eigenen Biografie verknüpft, oder ein unscheinbares biografisches Fädchen aufzugreifen, wenn Sach- und Strukturfragen drohen, die Selbstreflexion von SupervisandInnen zu verhindern.

### Literatur

- Alheit, P./Hanses, A. (2004): Institution und Biografie: Zur Selbstreflexivität personenbezogener Dienstleistungen. In: Biografie und Soziale Arbeit, hg. von Hanses, A., Stuttgart 2004, S. 8–28.
- Bude, H. (1997): Das Altern einer Generation. Die Jahrgänge 1938–1948. Frankfurt am Main

- Grunewald, E. (2003): Das Fremde vor der eigenen Haustür. In: Forum Supervision, Heft 22, S. 15–25.
- Hanses, A. (Hg.) (2004): Biografie und Soziale Arbeit. Grundlagen der Sozialen Arbeit, Bd. 9, Stuttgart.
- Hirt, R. (2003): Biographiearbeit zwischen Erinnerung und Therapie. Jena.  
In: <http://www.sw.fh-jena.de/people/rainer.hirt/aufsaeetze> (30.7.2008).
- Kersting, H. J. (1975): Kommunikationssystem Gruppensupervision, Freiburg.
- Otten, A. (2004): Von der Sozialarbeit zur Supervision – Biografie als Gegenstand von Studienprozessen. In: Biografie und Soziale Arbeit, hg. von Hanses, A., Stuttgart, S. 166–189.
- Reemtsma, J.P./Heer, H. (1999): Am Abgrund der Erinnerung. In: Die Zeit Nr. 22, Hamburg.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Elke Grunewald, Autunstraße 1, 55218 Ingelheim.

*Maria Krautkrämer-Oberhoff*

## **Biografiearbeit mit dem Lebensbuch „Meine Geschichte“ im Kinderheim St. Mauritz in Münster/Westfalen**

Zusammenfassung: Es wird berichtet über die Erfahrungen mit dem Lebensbuch „Meine Geschichte“ als einem Instrument der Biografiearbeit in einer Jugendhilfeeinrichtung. An eine Darstellung von Inhalt und Aufbau des Lebensbuchs schließen sich konzeptionelle Gedanken zur Rolle der erwachsenen Begleiterin, Rolle der leiblichen Eltern und Rolle von Alter und Geschlecht der Kinder im Prozess der Biografiearbeit an. Es wird dafür plädiert, die Biografiearbeit in ein traumapädagogisches Rahmenkonzept einzubinden. Abschließend werden Überlegungen zu einer begleitenden Supervision angestellt.

„Als ich Biografiearbeit machte, habe ich endlich einmal etwas über meinen Vater erfahren. Ich kannte weder seinen Namen, noch wusste ich, was das für ein Mensch war“, äußert die 13-jährige Lena als ihr Resümee der Arbeit mit dem Lebensbuch, während der 9-jährige Ben mit der Frage beschäftigt ist, ob es jemand in seiner Familie gibt, dem er wichtig ist, außer Oma, die ihm schon öfter gesagt hat, dass sie an ihn denkt.

Mit Biografiearbeit fokussieren wir die vergangene und gegenwärtige Lebensgeschichte eines Menschen und erfahren deren emotionalen und sozialen Bedeutungsgehalt. Jeder Mensch ist Träger einer Biografie, niemand erstellt sie in ihrer Gänze selbst, sondern sie ereignet sich im Zusammenleben mit anderen in vielfältigen Situationen. Glinka sagt: „Biografie ist im wesentlichen geronnene Erfahrung aus Erlebnissituationen (...) Ausschnitte aus dieser Erfahrung werden in der Erinnerung Schicht für Schicht abgelagert“ (Glinka 2001, S. 215). Erst durch das Erzählen und Wiedererinnern verflüssigen sich die abgelagerten Erfahrungsschichten zu fühlbaren und emotionalen Ereignissen.

Mädchen und Jungen, die nicht bei ihren leiblichen Eltern, sondern fremduntergebracht aufwachsen, wissen häufig nur sehr wenig über ihren bisherigen Lebensweg. Beziehungsabbrüche, häufige Ortswechsel, mangelnde Versorgung und traumatische Erlebnisse haben, bezogen auf ihre Vergangenheit, oftmals ein inneres Chaos an diffusen Gefühlen – vermischt mit nur spärlichen Erinnerungen – hinterlassen. Die Eltern oder Familienangehörigen, die ihre persönliche Geschichte mit ihren bruchstückhaften Erinnerungen komplettieren könnten, stehen ihnen im Alltag nicht zur Verfügung. Dieses Defizit wirkt meist beunruhigend und verunsichernd auf die Kinder mit der Folge, dass sie ihren Kopf und ihre Seele nicht frei haben für ihr gegenwärtiges soziales Leben. Sie sind abgelenkt, unkonzentriert, träumerisch, unberechenbar, misstrauisch und reagieren auf Anforderungen schnell aggressiv. Sie erleben Schuldgefühle gegenüber ihren Eltern, weil sie zu

fremden Erwachsenen eine Beziehung aufgenommen haben und nicht bei ihnen geblieben sind. Sie fantasieren, dass sie nicht gut genug waren und deshalb die Schuld daran tragen, nicht mehr bei Mama und Papa zu sein. Sie schämen sich gegenüber Freunden und Mitschülern, weil sie nicht bei ihren leiblichen Eltern wohnen. Sie bewerten sich als schlecht, weil ihre Lebensgeschichte und Lebenssituation anders ist als jene, die sie üblicherweise bei Gleichaltrigen erleben. Für diese Kinder ist es besonders schwer, ein gutes Selbstwertgefühl zu entwickeln und eine stabile Identität aufzubauen.

Ein Teil ihrer Unruhe ist ohne Frage auf die Erinnerungslücken in ihrer Biografie zurückzuführen. Diese Lücken werden oftmals durch Fantasien gefüllt, die die Vergangenheit entweder als durch und durch schlecht in Erscheinung treten lassen, oder aber sie wird übermäßig und in unrealistischer Weise idealisiert. Beides stellt ein Hindernis in der Entwicklung eines realistischen Selbstbildes dar. An diesem Punkt eröffnet die Biografiearbeit eine gute Chance, Mädchen und Jungen dabei behilflich zu sein, sich Teile der verlorenen Lebensgeschichte zurückzuerinnern, frühere Lebenssituationen zu rekonstruieren und das Gedächtnis anzuregen, sich an bestimmte Ereignisse zu erinnern und sie emotional zu fühlen.

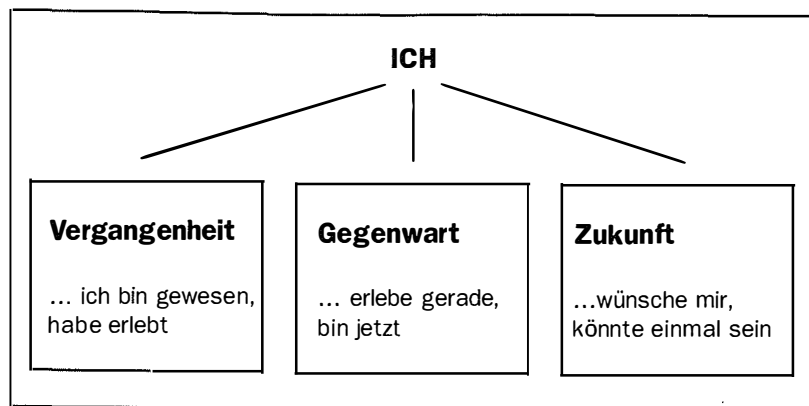
Biografiearbeit, wie sie sich seit einigen Jahren entwickelt hat, wird von vertrauten erwachsenen Personen angeregt und begleitet, sie weist dem Kind die zentrale aktive Rolle bei der Erforschung seiner Lebensgeschichte zu. Als methodisches Vehikel für diese „Forschungsarbeit“ hat sich das „Lebensbuch“ als nützlich und wirksam erwiesen, das nicht nur die Vergangenheit, sondern auch die Gegenwart und die Zukunft in den Blick nimmt. Die Methodik des Lebensbuches berücksichtigt die Tatsache, dass Kinder nicht nur gegenwartsverhaftet sind, sondern mithilfe von Erzählanreizen die Möglichkeit haben, sowohl ihre Vergangenheit zu erinnern als auch Zukunftsvorstellungen zu ihrem Leben zu artikulieren, über die sie bereits recht lebhaft verfügen.

Die Autorin hat zusammen mit ihrer Kollegin Katrin Hasenbein 2005 ein Lebensbuch „Meine Geschichte“ entwickelt und erstellt, das für die praktische Arbeit mit Mädchen und Jungen im Kinderheim St. Mauritz in Münster/Westfalen konzipiert ist. Bevor erste Erfahrungen mit diesem Instrument der Biografiearbeit dargestellt werden, soll zunächst einmal das Lebensbuch in seinem Aufbau und Inhalt vorgestellt werden.

### **Das Lebensbuch „Meine Geschichte“**

Das Lebensbuch soll in kindgerechter Weise Anreize bieten, über die eigene Person, ihre Herkunft und ihr bisheriges Gewordensein nachzudenken und dabei Erlebnisse und Erfahrungen zu erinnern, zuzuordnen und in einen Zusammenhang zu bringen. Neben den Stationen der Lebensvergangenheit werden auch gegenwärtige

ge Situationen und imaginative Zukunftsvorstellungen zum Thema gemacht. Die folgende Abbildung verdeutlicht das Zeitfenster des Lebensbuches:



Durch farbige strapazierfähige Blätter und bunte Zeichnungen wird das Kind dazu angeregt, Fotos einzukleben, zu malen, Collagen zu basteln, Namen in einen Stammbaum einzutragen und durch gezielte Fragen von seiner Ursprungsfamilie zu erzählen. Das Lebensbuch ist eine lose Blattsammlung in einem Ringbuch, aufgeteilt in Basisblätter und in optionale Blätter.

Die Basisblätter haben zum Thema:

- Das bin ich
- Meine Geburt
- Das ist meine Mutter, mein Vater
- Wer noch alles zu mir gehört (Geschwister, Tante, Oma etc.)
- Und so sind wir alle verwandt (Stammbaum)
- Gemeinsamkeiten und Unterschiede zur Mutter/zum Vater
- Als ich noch klein war
- Kindergarten
- Erinnerungen an schöne Erlebnisse
- Mein erster Tag im Kinderheim
- Als ich das Kinderheim und die Gruppe schon besser kannte
- Mein erster Geburtstag im Kinderheim
- Meine Schule
- Wenn ich aus dem Kinderheim ausziehe
- Meine Gedanken über meine Zukunft

Diese Themen treffen in der Regel für jedes Kind zu. Um auch solche Situationen einzufangen, die für einige der Kinder spezifisch sind, sind optionale Blätter angefügt, die bei Bedarf hinzugenommen werden können. Dort geht es um Themen wie:

- Mein Haustier
- Mein Herkunftsland
- Gesundheit/Krankheit
- Jemand ist gestorben
- Meine Pflegefamilie
- Trennung der Eltern
- Landkarte der Umzüge
- Mein Hilfeplangespräch am ...
- Wie ich mich fühle
- Was ich am liebsten mag
- Worauf ich stolz bin

Das Lebensbuch gehört dem Kind und wird ihm beim Wechsel z. B. in eine Pflegefamilie mitgegeben. Beliebig viele wichtige Dokumente von den Eltern oder nahestehenden Personen können eingefügt werden. Die Arbeit mit dem Lebensbuch sollte für eine verabredete Zeit von ca. drei Monaten mit dem Kind stattfinden und bei aktuellen Anlässen und bei Bedarf erneut aufleben. Es geht nicht darum, die gesamte Biografie bis ins Kleinste zu erfassen, sondern sich denjenigen Abschnitten, Phasen und Begebenheiten zuzuwenden, die den Mädchen und Jungen jeweils wichtig sind. Sie selbst bestimmen, worüber sie sprechen möchten. Die erwachsene Begleitperson hat vornehmlich die Funktion, mithilfe des Materials das Erinnern und Erzählen anzuregen.

Beginnen kann man die Biografiearbeit mit dem Lebensbuch ab einem Alter von drei Jahren. Bei den Kindern dieses Alters wird im Wesentlichen die begleitende Bezugsperson dem Kind erzählen, was sie aus Kontakten mit den Eltern oder aus den Unterlagen weiß. Gemeinsam mit dem Kind können dann Photos angeschaut werden. Ab einem Alter von fünf Jahren kann das Kind inhaltlich aktiv beteiligt werden. Anhand der Erzählanreize kann es etwas über seine früheren Erfahrungen und über sich selbst erzählen. Die erwachsene Begleiterin wird es dann für das Kind aufschreiben.

In der Regel sind Kinder im Alter von fünf bis zwölf Jahren sehr gut für die Bearbeitung ihrer Lebensgeschichte zu begeistern. Sie freuen sich, wenn sich jemand für ihre Geschichte interessiert, wenn ein Buch entsteht, in dem deutlich wird, dass sie da sind und schon früher gewesen sind – eine Art der Selbstvergewisserung. Geschehnisse werden festgehalten, sie sind nachlesbar, und dadurch nimmt die Lebensgeschichte allmählich Gestalt an. Dabei wird es mitunter auch geschehen, dass die Erinnerungen zu einem späteren Zeitpunkt neu bewertet werden.

Es ist für das Kind darüber hinaus wichtig, dass es gegenüber Dritten formulieren kann, warum es im Heim lebt. Antworten auf entsprechende Fragen lernt es bei der Arbeit mit dem Lebensbuch. Schwierig wird es, wenn es bezüglich der Herkunftsfamilie Geheimnisse oder Tabus gibt oder Dinge, die man nicht gerne erzählt, wie z. B. „Meine Mutter nimmt Drogen“ oder „Meine Mutter sitzt im Ge-



fängnis“ oder „Meine Pflegefamilie wollte mich nicht mehr.“ Solche schmerzlichen Realitäten sind nicht aus der Welt zu schaffen, aber man kann dem Kind dabei helfen, sie für sich in einer angemessenen Weise einzuordnen. Diese unangenehmen Tatsachen sollten weder bagatellisiert, noch geschönt, noch unausgesprochen bleiben. Die Formulierung einer für die Öffentlichkeit verträglichen Geschichte verhilft dem Kind dazu, zu lernen, was für „draußen“ – z. B. in der Schulklasse, auf dem Spielplatz, in der Peergroup – passend ist und was „drinnen“ im vertrauteren Rahmen besser aufgehoben ist. Die Kinder sollten plausible Begründungen und neutrale Bewertungen für sich selbst und im Kontakt mit anderen kennen lernen, denn sonst geraten sie leicht unter Druck und fühlen sich in Gemeinschaften beschämt und ausgegrenzt, oder sie fantasieren Lügengeschichten, die sie in zusätzliche Schwierigkeiten bringen.

Für die sehr kleinen Kinder im Alter bis zu drei Jahren befinden sich in dem Lebensbuch „meine Geschichte“ freie Seiten mit der Überschrift: Meine Zeit in der Bereitschaftspflegestelle. Diese sind für die Bezugspersonen in der Bereitschaftspflegefamilie gedacht, die hier über die Kleinkindphase zum Kind Wichtiges aufschreiben sollen. Mit Kindern im Vorschulalter oder auch mit jenen, die das Schreiben nicht mögen, übernimmt die Begleitperson im Beisein des Kindes diese Aufgabe und schreibt, was es erzählt.

Die Arbeit mit dem Lebensbuch ist in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Zum einen verhelfen wir dem Kind, seine Geschichte kennen zu lernen und realistische Deutungen für Erlebtes zu gewinnen, und zum anderen bringt dieses gemeinsame Erforschen einen Gewinn für die Bezugspädagogin und ihre Beziehung zum Kind, da sie neue Facetten am Kind kennen lernt.

### Die Rolle der erwachsenen Begleitperson

Das Kinderheim St. Mauritz arbeitet mit dem Bezugspädagogensystem, d.h. ein Pädagoge bzw. eine Pädagogin kümmert sich intensiv um ein einzelnes Mädchen oder einen einzelnen Jungen, übernimmt die Hauptverantwortung in der Alltagsversorgung, kennt die Eltern, begleitet die Besuche, pflegt die Kontakte zu Kindergarten und Schule, ist aktiv im Hilfeplanprozess beteiligt. Da Biografiearbeit eine gute Vertrautheit zwischen Kind und Erwachsenem voraussetzt, ist es sinnvoll, dass die jeweilige Bezugsperson auch den Prozess der Arbeit am Lebensbuch begleitet.

Wir haben uns bewusst für den Begriff „Begleiter“ bzw. „Begleiterin“ entschieden, denn er charakterisiert die besondere Haltung, die uns in der Interaktion mit dem Kind bedeutsam ist. Es geht darum, dass das Kind bestimmt, was wichtig ist, und dass seine Sicht der Dinge maßgeblich ist und Akzeptanz findet. Zwischen beiden Personen sollte eine gute und belastbare Beziehung bestehen als Vorausset-

zung dafür, dass es sich um einen nicht ganz einfachen Suchprozess handelt. Für die Begleitperson muss gelten, dass sie in der Phase der Biografiearbeit verlässlich zur Verfügung steht und die Termine einhält. Sie sollte eine dem Entwicklungsstand des Kindes entsprechende Sprache finden, es im Ansprechen von schwierigen Themen, die bisher nicht bekannt waren, nicht überfordern und darüber hinaus auf eine Atmosphäre achten, die es dem Kind ermöglicht, sich einzulassen und neugierig zu sein.

Es ist grundsätzlich nicht notwendig, dass die Begleiterin über eine besondere methodische Ausbildung verfügt, um Biografiearbeit zu machen. Sie sollte aber innerlich darauf eingestellt sein, dass sie mit dem Kind eine prozesshafte und emotional bedeutsame Arbeit beginnt. Leitende Fragen können ihr helfen, einen Einstieg zu finden: Was muss ich zu dem, was ich bereits über das bisherige Leben des Kindes bzw. den Jugendlichen weiß, ergänzen, und wer und wo sind hier die Bezugsquellen? Wer gehört zur Herkunftsfamilie? Welche Umstände haben dazu geführt, dass es zu dem, wie es heute ist, gekommen ist? Wer hat welche Entscheidungen getroffen? Was ist dem Kind widerfahren? Welche Perspektive wird angestrebt und was macht das für einen Sinn?

### Die Rolle der leiblichen Eltern

Neben Aktenstudium und Gesprächen mit Jugendamtsfachkräften, ist – soweit möglich – auch die persönliche Kontaktaufnahme mit den leiblichen Eltern wichtig. Die Eltern sollen aus ihrer Sicht die damalige Lebenssituation ihrer Tochter bzw. ihres Sohnes darlegen können. Gar nicht so selten verfügen sie über ein bisher nicht bekanntes Wissen aus der Kleinkindzeit, besitzen Fotos, Briefe bzw. Geschenke, können von Familienangehörigen oder Freunden erzählen, denen ihr Kind wichtig war. Die Begleitperson kann durchaus die Mutter und/oder den Vater bitten, einen Brief an ihr Kind zu formulieren, die sie möglichst an Ort und Stelle selbst aufschreiben sollten, denn erfahrungsgemäß schaffen Eltern es danach nicht so leicht, ihre guten Vorsätze zu realisieren. Wenn es auch als gering erscheint, so können selbst kleine Tatsachenbeschreibungen für das Kind sehr wertvoll sein. So schrieb z. B. eine Mutter: „Liebe Carolin, ich erinnere an die Zeit als du ein Baby warst Folgendes. Du warst ein kleines süßes Mädchen, hast gerne gelacht, nachts öfter geweint, wenn du Hunger hattest. Dein Lieblingsspielzeug war ein Teddy, Oma hat oft auf dich aufgepasst, sie wohnte nicht weit weg von uns.“

Die Begleitperson sollte ihrerseits die Inhalte aus dem Treffen aus eigener Perspektive mit einem Zusatzschreiben ergänzen und vor allem die Gesprächsszene mit dem Vater oder der Mutter fotografisch dokumentieren. Möglicherweise sind mehrere Gespräche sinnvoll, an denen die Kinder auch selbst teilnehmen. Alternativ könnte eine Collage erstellt werden, aus der plastisch hervorgeht, wie es früher

war, und die dem Kind Antworten auf seine Fragen gibt: Wie sah ich aus? Wer hat mich gefüttert? Wer hat mich auf dem Arm gehabt? Wo lebte ich? Wer hat mit mir gespielt, womit habe ich gerne gespielt?

Auch Geschwister, Großeltern oder weitere Personen aus der Familie oder dem Umfeld des Kindes können sich als frühere Beziehungspersonen herausstellen und zu wichtigen Informationsträgern werden.

Über die früheren Lebensumstände der leiblichen Eltern sollte möglichst viel in Erfahrung gebracht werden, auch aus dem Grund, damit das Kind verstehen lernt, dass es nicht seine Schuld war, dass das familiäre Zusammenleben gescheitert ist. Empathisches und sensitives Einfühlungsvermögen sind hier wesentliche Variablen bei der Bearbeitung der Geschichte und die Fähigkeit, die Informationen mit dem Kind in einer Weise zu strukturieren und zu bewerten, dass sie einerseits entlastend wirken und zum anderen den Aufbau eines realistischen Bildes seines Selbst und seiner Geschichte unterstützen.

### Die Rolle von Alter und Geschlecht der Kinder

Biografiearbeit mit Mädchen und Jungen im jugendlichen Alter erfordert Zusatzkenntnisse. Oftmals zeigen Pubertierende eine geringere Bereitschaft, sich mit den Eltern und den Geschehnissen von früher aktiv auseinanderzusetzen, sondern sie suchen im Gegenteil Abstand davon. Auch gegenüber Pädagogen und Pädagoginnen, die Eltern- bzw. Erziehungsfunktion inne haben, zeigt sich diese Distanzierungs- und Abkapselungstendenz. Am liebsten sind sie mit der Gruppe der Gleichaltrigen zusammen.

Doch es wäre falsch, aus diesem Verhalten den Rückschluss zu ziehen, dass Jugendliche an Fragen bezüglich ihrer Herkunft nicht interessiert seien. Genau das Gegenteil ist oft der Fall: Sie haben Interesse, können es aber nicht wirklich zulassen und müssen so tun, als sei das alles „blöde“. Doch in Wirklichkeit sind sie intensiv mit den Fragen beschäftigt: „Wer bin ich?“ „Woher komme ich?“ „Warum ist alles so gekommen?“ „Gibt es überhaupt jemand aus meiner Familie, der mich liebt?“

Ihr Leben ist oft von großer Sehnsucht nach einer heilen Familie geprägt, sie machen sich illusionäre Bilder und Vorstellungen von „glücklichen“ Familien, die ihnen in Fernsehserien als normale Familienrealität vorgespielt werden. Sie spüren ihre unerfüllten Wünsche nach Geborgenheit und Liebe, bei oft gleichzeitiger Angst und tiefer Verunsicherung vor Nähe und Verbindlichkeit in Beziehungen. So äußert die 13-jährige Helena: „Ich wünsche mir so eine richtig glückliche Familie mit Geschwistern, Pferden und allem Schönen.“ Doch zu gleicher Zeit ist sie über Tage verschwunden und entzieht sich jeglicher Beziehungsaufnahme.

Während Mädchen in der Regel gerne erzählen, lehnen Jungen dies eher ab.

Die Biografiearbeit bedarf hier sowohl einer geschlechtsspezifischen als auch einer aktivitätsorientierten Methodik. So fuhr die 15-jährige Verena zusammen mit ihrer Bezugspädagogin in die Stadt, in der sie bis zu ihrem vierten Lebensjahr mit ihren Eltern und ihrem Bruder gelebt hatte. Sie begab sich auf die Suche nach dem früheren Wohnhaus, dem Kindergarten und den Spielplätzen, Orte, die für sie einmal wichtig waren. Sie machte Fotos davon und sprach mit Leuten, die ihre Herkunftsfamilie kannten. Der 16-jährige Pietro verbrachte eine Woche mit seinem Bezugspädagogen bei seiner Großmutter in Portugal, bei der er die ersten Lebensjahre aufwuchs. Sie lernten gemeinsam weitere Familienmitglieder kennen und konnten ein Genogramm erstellen und wichtige Bezugspersonen herausfinden. Und die 16-jährige Tanja suchte in einer ihr fremden Stadt nach ihrem obdachlosen Vater.

Zum Festhalten von Ereignissen und Suchen von Orten aus der frühen Kindheit eignen sich für Jugendliche oftmals der PC und die vielfältigen Möglichkeiten des Internets. Das Lebensbuch vermag hier kaum Anreize zu liefern. Es erscheint lohnend, hier noch weitere Methoden zu erproben, die jugendlichen Mädchen und Jungen in ihren unterschiedlichen Entwicklungsbedürfnissen entgegen kommen und ihnen die eigene Lebensgeschichte näher bringen.

### Biografiearbeit im Rahmen eines traumapädagogischen Konzepts

Die Arbeit mit dem Lebensbuch „Meine Geschichte“ sowie vergleichbare abgewandelte Formen für ältere Mädchen und Jungen können dazu beitragen, dass beunruhigende Wissenslücken zur eigenen Lebensgeschichte aufgefüllt werden. Der freiwillige und offene Kontext, in dem diese „Arbeit“ stattfindet, ermöglicht ein differenziertes und unangestregtes Betrachten von Lebenserfahrungen und Lebensabschnitten. Die bisherigen Erfahrungen zeigen, dass die Kinder in der Regel gerne und ausführlich erzählen, und es kommen dadurch Geschehnisse ans Licht, die bislang, wenn auch gewusst, so doch noch nicht ernsthaft auf ihre Bedeutung hin bedacht worden sind. Die Integration dieses latenten Wissens ins bewusste Denken schafft gute Voraussetzungen dafür, dass sich bei den Mädchen und Jungen zunehmend ein Identitätsgefühl und ein realistisches Selbstbild entwickeln können.

Doch so spielerisch und pädagogisch das Setting auch angelegt ist, die Beschäftigung mit lebensgeschichtlichen Erinnerungen kann auch zu tiefergehenden Gefühlen führen und Verunsicherungen oder gar Ängste beim Kind auslösen. Dies kann insbesondere bei solchen Mädchen und Jungen auftreten, die in ihrem Elternhaus traumatisiert worden sind, sei es durch körperliche Gewalt, sexuellen Missbrauch, psychische Dysfunktion der Eltern oder durch andere Situationen, die die kindliche Angsttoleranz und die zur Verfügung stehenden Bewältigungsstrategien überfordert haben.

Werden in der Biografiearbeit solche überwältigenden Angsterfahrungen wieder aufgerufen, so kann eine negative Erfahrung für das Kind wie für den Pädagogen nur vermieden werden, wenn der erwachsene Begleiter die nötige Kompetenz besitzt, mit der entstandenen Situation sachgerecht umzugehen. Das heißt, es wäre von großem Vorteil, wenn die Biografiearbeit in ein traumapädagogisches Konzept (vgl. Weiß 2003) der jeweiligen Jugendhilfeeinrichtung eingebunden ist. Bislang hat man die Arbeit mit dem kindlichen Trauma ausschließlich an das psychotherapeutische Setting delegiert. Dort wird auch weiterhin der Schwerpunkt der Traumarbeit liegen. Doch führt die Diskussion in jüngster Zeit mehr und mehr dazu, die Ressourcen eines sozial- und heilpädagogischen Umfeldes ebenfalls für eine positive Einflussnahme auf Traumata zu nutzen. Es ist eine Pädagogik gefragt, die den betroffenen Mädchen und Jungen Chancen zur Traumabearbeitung im Lebensalltag bereitstellt. Ein traumapädagogischer Ansatz setzt die Verinnerlichung einer bestimmten Haltung voraus, aktiviert Selbstbildungsprozesse bei den Mädchen und Jungen, bietet verlässliche Beziehungen, schafft sichere und transparente Strukturen und schafft ein tragendes Netz von Pädagogik und Therapie.

Die gezielte Beeinflussung von Traumata bei Kindern in Jugendhilfeeinrichtungen setzt bei den Pädagogen und Pädagoginnen natürlich eine in intensiven Fortbildungen erworbene Diagnose- und Interventionskompetenz voraus. Traumata entstehen, wenn die Anpassungsmechanismen versagen und das Kind von nicht mehr zu kontrollierenden Angstgefühlen überschwemmt wird. Als pädagogische Fachkraft muss man die verursachenden Zusammenhänge und die daraus entstehenden protektiven Verhaltensweisen beim traumatisierten Mädchen und Jungen wahrnehmen und verstehen können. Als Folgeerscheinungen erlittener Traumata können bei ihnen u. a. auftreten: ein beeinträchtigtes Bindungsmuster, verzerrte Wahrnehmung, instabiles Selbstkonzept, diffuse Gefühlszustände, Panikattacken, Impulsausbrüche etc. Solche Phänomene treten nicht selten im Wohngruppenalltag auf, können aber gerade durch eine intensiviertere Erinnerungsarbeit auch in der Biografiearbeit ausgelöst werden. Der traumapädagogisch nicht fortgebildete Sozialpädagoge wird solch einer plötzlich auftretenden Situation wahrscheinlich hilflos gegenüberstehen und möglicherweise nicht die geeigneten Mittel finden, die aufgetretenen Affekte zu beruhigen.

Es ist deshalb wünschenswert, die Biografiearbeit in einer Jugendhilfeeinrichtung in ein rahmendes Konzept von Traumapädagogik einzufügen, sodass die Biografiearbeit anbietenden Bezugspädagogen und Bezugspädagoginnen diese Phänomene nicht nur zu beruhigen wissen, sondern sie als eine Möglichkeit traumapädagogischen Handelns zu nutzen verstehen. So können sie z. B. dabei behilflich sind, dass das Kind sich einen inneren sicheren Ort schaffen kann, von dem aus es die panikartigen Affekte selbst wieder unter Kontrolle bekommt. Solche und ähnliche traumapädagogischen Maßnahmen würden natürlich die Bedeutung und den Wert von Biografiearbeit noch deutlich erhöhen.

Das Kinderheim St. Mauritz hat die Chancen und Möglichkeiten einer solchen Einbindung der Biografiearbeit in ein traumapädagogisches Rahmenkonzept erkannt und ist augenblicklich dabei, durch Fortbildung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieses weiter gesteckte Ziel zu erreichen.

### **Abschließende Gedanken: Biografiearbeit und Supervision**

Die Ausführungen machen deutlich, dass Biografiearbeit ein besonderer Prozess ist, der weit über ein Zusammentragen von Fakten hinausgeht und sowohl für das Kind wie auch die erwachsene Begleitperson eine emotionale Belastungssituation darstellen kann. Nicht bewältigte oder traumatische Erfahrungen können durch das Sprechen über die Lebensvergangenheit beim Kind wiederbelebt werden und es bedrohen. Auch das Gegenteil kann eintreten: Erfahrungen, die vom Kind oder vom System der Ursprungsfamilie tabuisiert worden sind, bleiben unausgesprochen, obwohl ein Erinnern hilfreich wäre, um aktuelle soziale oder emotionale Blockaden abzubauen.

Es gibt also vielfältige Klippen und Schwierigkeiten in der Durchführung von Biografiearbeit, die es angeraten sein lassen, diesen Prozess durch eine Supervision zu begleiten. Der Fokus der supervisorischen Begleitung könnte dabei zum einen auf das Kind gerichtet sein und dessen narratives Verhalten auf Besonderheiten und Auffälligkeiten hin untersuchen. Wo signalisiert das Kind, dass es ein bestimmtes Thema nicht tiefergehend explorieren möchte, weil es sonst von Ängsten überflutet würde? Wo vermeidet es ein Kind, einer familiären Realität ins Auge zu sehen und bleibt deswegen an eine illusionäre Vorstellung fixiert?

Bezüglich solcher Problemstellungen sind vom Bezugspädagogen Interventionsformen wie die Tiefeneinführung in Abwehrstrukturen einerseits, aber auch aufdeckende Konfrontationen andererseits gefragt, die nicht unbedingt zum alltäglichen Interventionsrepertoire gehören, sondern speziell eingeübt und entwickelt werden müssen. Zudem kann es der erwachsenen Begleitperson im Prozess der Biografiearbeit passieren, dass sie in die Dynamik von Übertragung, Widerstand und Vermeidung des Kindes hineingezogen wird, dies aber gar nicht bemerkt, weil sie möglicherweise unbewusst mit der Vermeidungstendenz des Kindes identifiziert ist. Ebenso können sich bei der pädagogischen Begleitperson persönliche biografische Ereignisse in den Vordergrund drängen, die ihre Wahrnehmung für die Gefühlsrealität beim Kind beeinträchtigen. In solchen Situationen entlastet ein reflexiver Prozess dabei, das eigene Erleben von dem des Kindes unterscheiden und verstehen zu lernen. Nicht zuletzt geht es um die Wahrnehmung und Verarbeitung von Gegenübertragungsgefühlen, die in der Beziehung zum Kind auftreten. Supervision ist hier ein geeignetes Instrument, den auftauchenden Schwierigkeiten zu begegnen.

Für den Fall, dass die Biografiearbeit in ein traumapädagogisches Gesamtkonzept der Jugendhilfeeinrichtung eingebunden ist, wäre es allerdings wünschenswert, wenn nicht nur die pädagogischen Fachkräfte, sondern auch der Supervisor und die Supervisorin über traumapädagogische Kenntnisse und Kompetenzen verfügen würden. Die Traumapädagogik hat damit begonnen, bestimmte Verfahrensinstrumente – diagnostische Eingangsgespräche, imaginative Verfahren, sicherer Ort, ritualisierte Gruppengespräche etc. – zu entwickeln, die im Alltag einer Wohngruppe zur Anwendung gelangen können. Es wäre also wünschenswert oder sogar notwendig, dass der Supervisor, der die Implementierung der Traumapädagogik in einer Einrichtung unterstützen und begleiten möchte, mit diesem Konzept vertraut ist und sich – etwa durch eigene Fortbildung – die notwendigen speziellen Kompetenzen angeeignet hat. So könnte sich möglicherweise eine „Traumapädagogische Supervision“ als ein neues Spezialgebiet im Spektrum supervisorischer Beratungsangebote entwickeln.

### Literatur

- Glinka, H-J.: Biografie. In: Thiersch, O. (2001): Handbuch der Sozialarbeit-Sozialpädagogik, Neuwied, S. 207–220.
- Krautkrämer-Oberhoff, M./Hasenbein, K. (2005): Lebensbuch „Meine Geschichte.“ Kinderheim St. Mauritz. Münster. <http://www.st-mauritz.de> (30.7.2008).
- Ryan, T./Walker, R. (1997): Wo gehöre ich hin? Weinheim und Basel.
- Weiß, W. (2003): Philipp sucht sein Ich. Weinheim und Basel.
- Anschrift der Verfasserin: Maria Krautkrämer-Oberhoff, Osterst. 153, 48163 Münster.

## BRÜCKEN ZUM MARKT

### „Wenn man in der Wirtschaft arbeitet, muss man sich Fragen stellen lassen“

*Ein Gespräch mit Hansjörg Becker*

**FoRuM Supervision:** Wir sind auf Sie und Ihr Unternehmen aufmerksam geworden, als eine Kollegin erzählte, in Frankfurt gäbe es ein multiprofessionell arbeitendes Beratungsunternehmen, in dem auch Supervisoren tätig seien. Mittlerweile weiß ich, dass Sie als INSITE Interventions sogenannte Employee Assistance Programme (EAP), d. h. externe Mitarbeiterberatung anbieten. Was hat man sich da runter vorzustellen?

**Hansjörg Becker:** Lassen Sie mich ein wenig über den Anfang erzählen. Ich glaube, dann wird deutlicher, was wir als Beratungsleistung anbieten. Ich bin von meiner Grundprofession Analytiker und hatte immer schon ein großes Interesse daran, wie Organisationen eigentlich funktionieren. Als ich dann 1995 die Leitung einer Ambulanz übernommen hatte, traf ich dort einen amerikanischen Kollegen – Roger Lehman –, der von seinen in Deutschland lebenden Landsleuten häufiger gefragt wurde, ob er nicht einem Manager oder auch der Partnerin eines Managers bei beruflichen oder Integrationsproblemen helfen könne. Pragmatisch wie Amerikaner nun einmal sind, hat er daraufhin Spenden akquiriert und wir haben von der Ambulanz aus diesen Menschen sehr unbürokratisch geholfen.

Das war eigentlich die Geburtsstunde des Unternehmens. Mein Kollege, der mit einem unglaublichen Organisationstalent ausgestattet war, trat dann mit dieser Idee der externen Beratung an wichtige Ansprechpartner in unterschiedlichen Unternehmen heran. Da gab es viel Zuspruch, aber auch den frühzeitigen Hinweis darauf, dass wir ein „normales Geschäft“ daraus machen müssten, um mit der Wirtschaft in Kontakt zu kommen.

Zu dieser Zeit hat R. Lehman die Ambulanz verlassen, um für eine große amerikanische Beratungsgesellschaft zu arbeiten. Dieses Unternehmen war gerade damit beschäftigt, Antworten auf die Frage zu finden, wie man die Risiken, denen ihre jungen Mitarbeiter durch das dauernde Arbeiten an Leistungsgrenzen ausgesetzt waren, minimieren konnte. Zusammen mit dieser Firma haben wir dann unser erstes EAP entwickelt und hatten damit einen Kunden, noch bevor wir richtig am Markt waren. Diesen Glücksfall haben wir beim Schopfe ergriffen, ein eigenes Unternehmen gegründet und die angesprochene amerikanische Beratungsfirma war unser erster Kunde.

Das grundlegende Prinzip, mit dem wir arbeiteten, war relativ einfach: Wir haben die Mitarbeiter darüber informiert, dass sie bei persönlichen oder beruflichen Problemen eine Telefonnummer anrufen können, um sich dort vertraulich beraten

zu lassen. Wer angerufen hat und welches Problem behandelt wird, erfährt das Unternehmen nicht. Aber jeder Mitarbeiter hat ein bestimmtes Kontingent an Beratungsleistungen, die er in Anspruch nehmen kann: fünf Beratungen pro Mitarbeiter pro Jahr. Das ist das grobe Gerüst der EAP's.

**FoRuM Supervision:** Wie kamen Sie auf gerade fünf Sitzungen? Und war das ein Umfang, der sich als sinnvoll und praktikabel herausgestellt hat?

**Hansjörg Becker:** Dass wir zunächst fünf Sitzungen angeboten haben, resultierte schlicht aus unseren Erfahrungen mit den von der Krankenkasse übernommenen probatorischen Sitzungen aus der Ambulanz. Damit hatten wir Erfahrungen gesammelt und wir wussten, dies ist ein Rahmen, in dem man etwas erreichen kann. Also haben wir es angeboten und mit den Unternehmen verhandelt. Übrigens: In den angelsächsischen Ländern, die ein anderes Krankenkassensystem haben, bieten die EAP's einige Sitzungen mehr an.

Am Anfang waren wir selbst skeptisch, ob es mit diesem Rahmen funktioniert, aber die Erfahrungen waren positiv. Die Mitarbeiter haben angerufen, wir haben am Ende des Quartals einen kleinen Bericht geschrieben und das Unternehmen war zufrieden. Mit der Zeit konnten wir den Kunden überzeugen, dass wir in kritischen Situationen zur Stelle sind und schnell helfen können – egal um welches Thema es geht.

**FoRuM Supervision:** Sie waren also von Beginn an auf ein breites Themenspektrum eingerichtet. Haben sich in der konkreten Arbeiten bestimmte Problemfelder als besonders bedeutsam herausgebildet?

**Hansjörg Becker:** Grundsätzlich kann man sagen, dass es unabhängig vom Unternehmen einen harten Kern von gemeinsamen Fragestellungen gibt: Arbeitsstress, ständiges Arbeiten an der Leistungsgrenze, Burn-out, Veränderungsstress durch ständige Umstrukturierungen etc. Im Gegensatz dazu zeigen die Konflikte mit Vorgesetzten und Kollegen eine stark unternehmensspezifische Ausprägung. Diese Problemfelder sind deutlich abhängiger von der jeweiligen Unternehmenskultur.

Aber wir sind immer auch mit einer Reihe von stärker persönlich gefärbten Fragestellungen konfrontiert, die zumeist aus dem Bereich Familie und Erziehung kommen. Dazu gehört auch die Frage nach der Work-Life-Balance: „Wie kriege ich das eigentlich hin, wenn ich über den Zeitraum von drei Jahren eine Wochenende mit drei Kindern führe und spüre, dass ich dies doch nicht auf Dauer durchhalte, obwohl ich davon anfänglich überzeugt war.“

Wir bieten Beratungen bei beruflichen und persönlichen Problemsituationen, da kann im Grunde alles kommen: ein Krach mit der Familie, eine Mutter mit Depressionen, eine Mitarbeiterin mit Magersucht oder ein Leistungsträger im Team, der sich in letzter Zeit etwas sonderbar verhält.

**FoRuM Supervision:** Angesichts der Entwicklungen in der Arbeitswelt, die man mit den Stichworten „Individualisierung“ oder „Flexibilisierung“ zu fassen versucht, scheinen die persönlichen Biografien immer mehr zum Austragungsort be-

ruflicher Konflikte zu werden. Haben Sie auch den Eindruck, dass sich die lebensweltlichen Fragen in den Mittelpunkt der Beratungen schieben?

**Hansjörg Becker:** Nicht nur die Arbeit sondern auch das Leben darüber hinaus ist gewissermaßen „projektförmig“ geworden. Man springt von einem Lebensabschnittprojekt zum nächsten und es ist schwer, einen kontinuierlich erlebten Lebensfaden zu sehen. Vor diesem Hintergrund schieben sich in unseren Anfragen die aktuelle Überlebensfragen in den Vordergrund: „Wie überstehe ich die nächsten zwei Jahre im Unternehmen ohne meine Gesundheit zu ruinieren und ohne eine Kündigung zu riskieren?“ – „Wir haben jetzt die 3. Restrukturierung in drei Jahren. Die beiden ersten habe ich relativ gut mitgemacht, aber jetzt komme ich ans Ende meiner Kräfte.“

Insgesamt empfinde ich das Bedürfnis nach erfolgreicher Anpassung als sehr groß – größer als man es vor zwanzig Jahren im therapeutischen Rahmen mitbekommen hat. Da hat sich etwas dramatisch gewandelt.

**FoRuM Supervision:** Sie sind selbst auch Supervisor. Reicht aus Ihrer Sicht das supervisorische Handwerkszeug im Rahmen dieser Anfragen noch aus?

**Hansjörg Becker:** Im Personal- und Trainingsbereich spielen Elemente von Supervision – nicht unbedingt Supervision als Profession – mittlerweile eine große Rolle. Dabei denke ich vor allem an das Reflektieren professioneller Beziehungen. Die Frage, wie sich professionelle Beziehungen von anderen unterscheiden, ist eine immer wichtiger werdende Frage. Dementsprechend ist das Bedürfnis, den professionellen Umgang mit einer vorgegebenen Rolle zu lernen und zu gestalten, sehr groß.

Darauf reagieren wir, indem wir u. a. auch Seminare für Vorgesetzte zum Thema „Umgang mit Mitarbeitern unter Stress“ oder „Umgang mit verhaltensauffälligen Mitarbeitern“ anbieten. Vorgesetzte geraten immer häufiger in kritische Situationen, in denen sich für sie neue Frage stellen und in denen auch die „weichen“ Beziehungsthemen auftauchen: „Wie manage ich meine Mitarbeiter an Leistungsgrenzen?“

**FoRuM Supervision:** Sie haben das sehr vorsichtig formuliert, als könne man die Profession Supervision in den Bereichen, in denen Sie beraten, nicht so offensiv in den Vordergrund schieben? Kann man im Profit-Bereich mit dem Begriff „Supervision“ überhaupt etwas anfangen – oder muss man ihn vermeiden, um nicht Bilder von „Therapie“ und „sozialem Feld“ hervorzurufen?

**Hansjörg Becker:** Nein, das glaube ich nicht – eher im Gegenteil. Die Supervisoren haben noch nicht bemerkt, dass auch in der Wirtschaft gerade die zuständigen Personalleiter und Personalentwickler sehr genau wissen, was Supervision ist. Aber sie sind anspruchsvoll und haben keine Scheu, ihre Ansprüche offensiv zu formulieren: „Kannst Du in unserem Unternehmen in dieser oder jener Frage folgende Ziele mit uns erreichen?“ Die Wirtschaftsunternehmen sind beim Einkauf von fremden Leistungen selbstbewusst und machen ihre Vorgaben sehr deutlich.

Wenn sie dann den Eindruck haben, der Berater kann das, kriegt er den Auftrag.  
**FoRuM Supervision:** Heißt das, Supervision ist in der Wirtschaft durchaus anschlussfähig, und die Supervisoren müssten nur offensiv den Kontakt suchen? Fehlt den Supervisoren an dieser Stelle ein Stück Selbstbewusstsein?

**Hansjörg Becker:** Unbedingt. Ich war gerade letzte Woche auf dem Coaching-Kongress. Dort ist mir aufgefallen, dass die Arbeit in der Wirtschaft in der DGGSV mit einer Diskussion über Wertefragen verbunden ist. Kurz gesagt: „Kann man als Supervisor überhaupt in der Wirtschaft arbeiten?“ Diese moralisch angehauchte Diskussion führt dazu, dass man gegenüber der Wirtschaft vorschnell Mauern errichtet.

Das ist, wenn ich mir die Bemerkung als Psychoanalytiker erlauben darf, eine Abwehrdiskussion. Viele Supervisoren haben Angst vor diesem Bereich. Wenn man in der Wirtschaft arbeiten will, muss man sich eine Reihe von Fragen gefallen lassen: „Wo sind deine Schwerpunkte? Was kannst du erreichen? Wie groß ist dein Einfluss?“ Insgesamt betrachtet, kommt man ziemlich heftig auf den Prüfstand. Supervisoren sind es von ihrer Ausbildung her nicht gewohnt, so klar und eindeutig in ihrer Arbeit evaluiert zu werden.

Aber wenn die Supervisoren ihr Handwerkszeug im richtigen Kontext anwenden und bereit sind dazuzulernen – und wenn man z. B. aus dem therapeutischen Zusammenhang kommt, muss man dazulernen –, spricht wenig dagegen, in der Wirtschaft zu arbeiten. Meine Erfahrungen in diesem Bereich haben mir gezeigt, dass es einen ganzen Heuschaber voller Vorurteile gibt. Der wesentliche Unterschied aber besteht darin, dass in der Wirtschaft die Frage von Leistung und Gegenleistung viel klarer definiert ist. Und darauf muss man sich einlassen.

Wenn ich mich als Supervisor ins Gespräch bringe oder wenn ich nachgefragt werde, dreht sich alles um die Frage, ob ich die Aufgabe, die sich stellt, mit meinen Möglichkeiten bearbeiten kann oder nicht. Dann ist es auch unerheblich, ob man dies Coaching oder Supervision nennt. Wenn man sich an den Aufgaben orientiert, taucht die Frage nach der Abgrenzung gar nicht auf. Es gilt die Frage zu beantworten, was mache ich da eigentlich. Und die Antwort wird sehr pragmatisch ausfallen – und dies ist letztendlich viel ergiebiger, als Abgrenzungsdiskussionen zu führen.

**FoRuM Supervision:** Lassen Sie mich noch einen anderen Aspekt ins Gespräch einbringen. Sie arbeiten in Ihrem Beratungsunternehmen mit einer Vielzahl von Kooperationspartnern. Haben Sie den Eindruck, dass der „einkämpferische“ Supervisor in eigener Praxis ein Auslaufmodell ist? Geht die Entwicklung in Richtung von Praxisgemeinschaften, die in der Art von Anwaltskanzleien den jeweiligen Klienten ein umfassendes und spezialisiertes Angebot anbieten können?

**Hansjörg Becker:** Einige Jahrzehnte zurück, als es relativ wenige Supervisoren gab, konnte man vor allem in sozialen Feldern allein mit seinem Namen reüssieren. Diese Zeiten sind vorbei. Kein einzelner Supervisor kann das Spektrum allein abdecken, das aktuell von Organisationen angefragt wird. Insofern werden Bera-

tersozietäten, vor allem aber Netzwerke immer wichtiger. Die Art und Weise, wie wir unsere Beratungen organisiert haben, geben dafür ein gutes Beispiel.

Die Mitarbeiter der Unternehmen, für die wir EAP's eingerichtet haben, rufen mit einem bestimmten Anliegen bei unserer Telefonzentrale an. Dort treffen sie auf unseren Case-Manager, ein festangestellter Mitarbeiter – Psychologe, Arzt, Pädagoge, mit unterschiedlicher Zusatzqualifikation (Supervisor, Personalentwickler Organisationsentwickler). Dieser Case-Manager klärt am Telefon ab, worum es geht. Er differenziert die unterschiedlichen Anliegen und entscheidet z. B., ob eine telefonische Beratung ausreicht oder eine persönliche Vier-Augen-Beratung vor Ort angezeigt ist.

Nehmen wir einmal an, der Anrufer möchte mit jemandem persönlich sprechen, dann wird in der Nähe des Kundenstandorts einer unserer sogenannten EAP-Berater angerufen. Das ist meistens ein selbstständiger Psychologe oder Supervisor mit eigener Praxis, der für uns auf Stundenbasis nach einem bestimmten Schema berät. Diese Berater bilden unser Netzwerk, das sehr flexibel auf die unterschiedlichen Anforderungen reagieren kann.

**FoRuM Supervision:** Das heißt, INSITE Interventions arbeitet mit einer begrenzten Anzahl festangestellter Mitarbeiter und deckt die Vielzahl der Themen und die regionale Präsenz über freie Mitarbeiter ab?

**Hansjörg Becker:** Um die Präsenz, d. h. die schnelle Reaktion und die Verbindlichkeit gegenüber den Unternehmen einhalten zu können, müssen wir die Basis mit festangestellten Mitarbeitern sicher stellen. Die Beratungen vor Ort werden über das Netzwerk abgedeckt. Der Case-Manager weiß, wer in Standortnähe mit welchen Kompetenzen für uns arbeitet, und bringt den anfragenden Mitarbeiter und unseren Berater in einem zeitnahen Termin zusammen.

Der kooperierende Berater bekommt die vom Case-Manager ausgefüllten Dokumentationsbögen zugeschickt, führt dann die Beratung durch und meldet dem Case-Manager nach zwei Sitzungen, in welche Richtung es gehen könnte.

Nach spätestens fünf Sitzungen ist die Beratung beendet. Wenn es notwendig ist, wird eine Folgemaßnahme in die Wege geleitet. Der Berater schickt den ausgefüllten Dokumentationsbogen an unseren Case-Manager zurück. Der Beratungssuchende erhält von uns noch einen Fragebogen zur Qualitätssicherung, der von der Universität in Mainz ausgewertet wird, und dann ist der Fall erst einmal abgeschlossen.

**FoRuM Supervision:** Das Verfahren leuchtet mir ein. Interessant finde ich die Frage, wie Sie diese EAP's in die Wirtschaftsunternehmen hinein bekommen. Dabei denke ich noch gar nicht an Verträge und dergleichen, sondern erst mal nur an die Diskussion dieser Beratungsmöglichkeiten. Über welche Wege finden Sie den Zugang in die Unternehmen? Läuft dies über die Leiter der Personalabteilung oder über die Geschäftsführung?

**Hansjörg Becker:** EAP's, verkaufen sich nicht wie warme Semmeln, sondern

sind erklärungsbedürftig. Sogar dann, wenn die Programme implementiert sind, gibt es bei vielen Mitarbeiter anfänglich eine Scheu, zum Telefonhörer zu greifen. Diese Schwelle muss durch kontinuierliche Kommunikation überwunden werden – das dauert eine Weile. In dieser Phase versuche wir über Seminare für Vorgesetzte oder Leiter der Personalabteilung Vertrauen aufzubauen. Nach einer Weile fangen zumeist die Vorgesetzten an, unseren Rat zu suchen. Zumeist nicht in eigener Sache sondern vermittelt über eine aktuelle Situation im Team oder über einen bestimmten Mitarbeiter.

Das Beispiel, das ich in diesem Zusammenhang gern erzähle, handelt von einer Vorgesetzten, die für den Sekretärinnen-Pool zuständig war. Sie rief eines Tages bei mir an und berichtete, sie betreue im Moment 18 junge Assistentinnen und da sei „Diät“ immer ein wichtiges Thema. Das sei nicht außergewöhnlich, weil junge Frauen nun mal schlank sein wollten, aber jetzt habe sie eine Kollegin dabei, die könne mit dem Abnehmen gar nicht mehr aufhören: „Könnte es eine Magersucht sein? Und wenn das so ist, was könnte ich da machen?“

Wir haben dann am Telefon miteinander abgesprochen, ob sie den Verdacht der Magersucht in ihrer Vorgesetztenrolle ansprechen sollte, wenn ja wie, worauf sie achten muss, was sie besser nicht machen sollte. Wir haben mit anderen Worten das Gespräch vorbereitet. Sie hat es dann durchgeführt, und wir haben am Anschluss daran in einem Follow-up gemeinsam reflektiert, wie es gelaufen ist. Das hat einige Elemente von Einzelsupervision.

**FoRuM Supervision:** Damit haben Sie Möglichkeiten beschrieben, wie man das Verfahren in Gang setzen kann, wie man es aktiviert, wenn bereits ein Vertrag existiert. Wie aber bekommen Sie die EAP's implementiert?

**Hansjörg Becker:** Das frage ich mich auch immer wieder. Wir haben ja eine stattliche Anzahl von Kunden und Referenzen sind für die Gewinnung von Neukunden von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Die ersten Ansprechpartner sind in der Regel Mitarbeiter der Personalabteilungen. In der letzten Zeit sind die Arbeitsmediziner und die Gesundheitsmanager mit dazu gekommen. An diesen Stellen, wo es um die Themen Human Resources, Arbeitssicherheit, Umweltschutz, Qualitätssicherung, Unfallschutz geht, finden wir unsere ersten Kontaktpersonen. Diese Personengruppe, die nur selten über ein großes Budget verfügt, ist verantwortlich dafür, solche Beratungssysteme ins Unternehmen zu holen.

Dies ist in den letzten Jahren deutlich einfacher geworden. Noch im Jahr 2000 hat es potentielle Kunden gegeben, die uns am liebsten aus der Hintertür wieder hinausgeschickt hätten, nur dass uns niemand sieht und keiner auf die Idee kommt, die Mitarbeiter seinen verrückt geworden. Das hat sich verändert. Wenn Sie heute in einer großen Bank anrufen und über die Einführung eines EAP's reden, wissen die in der Mehrzahl, was gemeint ist.

Manche wissen das noch nicht, aber häufig bekommen wir auch die Antwort,

ja okay, wir haben gerade drei Angebote hier liegen. Große und sehr große Unternehmen sind im Moment dabei zu überlegen, ob und wie sie dies einführen.

**FoRuM Supervision:** Ich würde gerne noch einmal zurückkommen auf die Frage nach der Qualifikation oder auch Kompetenz der Berater vor Ort. Dabei ist schon deutlich geworden, dass Ihr Angebot, professionelle Beratung in persönlichen und beruflichen Problemsituationen zur Verfügung zu stellen, sowohl breit qualifizierte als auch sehr spezialisierte Berater benötigt. In der Supervisionsszene wird ja Ähnliches diskutiert: Bietet die Supervisionsausbildung eine breite Qualifikation, die einen befähigt, in allen möglichen Feldern zu arbeiten? Oder braucht der Kunde mittlerweile so etwas wie Fachsupervisoren? Müssen wir uns spezialisieren auf bestimmte Felder, bestimmte Fragestellungen?

**Hansjörg Becker:** Ich glaube Supervision ist eine notwendige Basisqualifikation für eine bestimmte Form von Beratungen, aber keine hinreichende. Die gelernten Instrumente und die Fähigkeit, die Beziehung zu Klienten zu reflektieren und professionell zu gestalten, das muss ja letztendlich auf ein konkretes Arbeitsfeld angewendet werden. Und das Arbeitsfeld beeinflusst sehr stark, wie ich ein Instrument oder eine Methode anwende. Das heißt, ich muss das Arbeitsfeld, in dem ich tätig werde, kennen. Wenn ich keine Kenntnis hätte, dann kann ich da nicht arbeiten. Die Fremdheit hilft zwar manchmal bei der Wahrnehmung dessen, was in dem Feld geschieht, aber sie hindert mich daran, eine wirksame Intervention zu entwickeln. Aber genau das ist gefragt: eine wirksame Intervention. Und dazu muss ich das Feld kennen und Erfahrungen gesammelt haben.

**FoRuM Supervision:** Feldkompetenz ist sicher notwendig und es gibt unterschiedliche Wege, sie zu erlangen. Ich dachte bei meiner Frage eher in Richtung auf eine deutliche Kennzeichnung der Spezialisierung. Werden wir in der Zukunft Fachsupervisoren für Wirtschaft, für Schule, für Veränderungsprozesse oder für Konfliktlösung benötigen, so wie es heute schon Fachanwälte für Wirtschaftsrecht, Familienrecht etc. gibt?

**Hansjörg Becker:** Ich glaube, dass sich zwangsläufig Supervisoren mit bestimmten Schwerpunkten herausbilden werden. Man sollte als Supervisor in dem Feld arbeiten, in dem man sich gut auskennt, und das tun, was man gut kann. Wenn jemand im Bereich Konfliktmediation arbeitet, dann wird er sich da weiter entwickeln, einen Schwerpunkt legen und das gut können. Das heißt nicht zwingend, dass er auch in anderen Bereichen gut ist.

Übrigens ist gerade deshalb die Netzwerkkategorie wirklich weiterführend. Wenn man sich zu Netzwerken zusammenschließt, in denen bestimmte und unterschiedliche supervisorische Fähigkeiten abgedeckt werden, hat dieses Netzwerk eine hohe Kompetenz. Insofern glaube ich, dass so etwas wie eine Spezialisierung eintreten wird. Dann kann man dem Markt gegenüber ganz deutlich machen, was man am besten kann. Und vom Kunden her betrachtet, ist das uneingeschränkt begrüßenswert.

Ich möchte noch einen anderen Aspekt hinzufügen. Die Tätigkeit eines Beraters besteht ja nicht nur in der konkreten Lösung von Problemen. Ein anderer genauso wichtiger Teil besteht im Management des Kunden. Wenn ich mit einer Angst erzeugenden Dienstleistung in ein Unternehmen gehe, muss ich zu meiner Kontaktpersonen eine Beziehung aufbauen. Die Beziehung muss tragfähig und belastbar sein, da bei der Einführung von Beratungssystemen immer auch mit Konflikten zu rechnen ist. Ich finde dies eine herausfordernde Tätigkeit, die noch einmal andere Kompetenzen benötigt als die Beratungstätigkeit.

**FoRuM Supervision:** Konkret heißt das auch, dass die Supervisoren in die Unternehmen gehen, die wichtigen Personen aufsuchen, Vertrauen aufbauen, in eine tragfähige Beziehung investieren?

**Hansjörg Becker:** Es geht nur über vertrauensbildende, längere Anbahnungsgespräche. Und man muss sich bekannt machen. Ich plane z. B. gerade einen Vortrag für Personalleiter der chemischen Industrie zum Thema „Mitarbeiter unter Stress – wahrnehmen, erkennen, handeln“. Das mache ich einerseits, um das Thema zu platzieren. Genauso wichtig aber ist, dass ich in der anschließenden Diskussion gleichzeitig etwas darüber erfahre, welche Fragestellungen im Moment in dieser Branche wirklich im Mittelpunkt stehen. Das ist nebenbei auch der Grund, warum wir im Rahmen von bestehenden EAP's immer wieder auch Vorträge, Workshops oder Seminare entwickeln: nicht weil dies sonderlich lukrativ für uns ist, sondern weil wir über diese Kontakte unsere Expertise deutlich stärken können.

**FoRuM Supervision:** Also: Sie haben eine tragfähige Beziehung zu der wichtigen Kontaktperson aufgebaut, haben Ihre Expertise dargestellt und können nun ein EAP einrichten. Über welche Regelungen sichern Sie das Setting? Den Mitarbeitern bleibt es, wenn ich es richtig verstanden habe, selbst überlassen, ob und wann sie anrufen?

**Hansjörg Becker:** Wie regeln in den Verträgen eine Pauschale pro Mitarbeiter pro Jahr. Es gibt Erfahrungswerte über die Nutzungsrate und auf dieser Grundlage kalkulieren wir. Im Folgejahr passen wir dann u. U. die Pauschale der Nutzungsrate an.

**FoRuM Supervision:** In welchem Umfang spielt sich das Ihrer Erfahrung nach ab, wenn es normal läuft?

**Hansjörg Becker:** Wir gehen davon aus, dass wir erfolgreich gearbeitet haben, wenn innerhalb eines Jahres 4 % der Mitarbeiter das Angebot wahrgenommen haben. Das hört sich wenig an, aber in Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern wären dies immerhin bereits 40. Aber ich bin vorsichtig mit Zahlen. Einige unserer Mitbewerber haben eine andere Zählweise: mal pro Anruf, mal pro Mitarbeiter, dann pro Fall, etc.

**FoRuM Supervision:** Über die Anrufe und Anfragen bekommen Sie einen direkten Einblick in die aktuellen Probleme der jeweiligen Unternehmen. Haben Sie unabhängig von der Schweigepflicht in den Beratungsprozessen auch ein Feedback

an das Unternehmen vorgesehen? Sind die daran überhaupt interessiert? Oder gibt man sich damit zufrieden, das Problem ausgelagert und gelöst zu haben?

**Hansjörg Becker:** Die Unternehmen sind natürlich heilfroh, wenn sie jemanden haben, der die Anrufe entgegennimmt, weil es sich in der Regel ja auch um Anfragen handelt, für die das Unternehmen keine professionelle Lösung vorhalten kann. Darüber hinaus bekommt das Unternehmen natürlich auch eine Rückmeldung. Wir stellen jeweils eine regelmäßige, anonymisierte Statistik über die Nutzung zur Verfügung. Darin dokumentieren wir u. a. Anzahl und Schwerpunkte der Beratungsgespräche. Wenn der Kunde es wünscht, können wir diese Rückmeldung auch so anlegen, dass aktuelle Problembereiche im Unternehmen mit hohem Beratungsbedarf identifiziert werden.

Bei akut auftauchenden Problemen rufen wir auch schon mal und fragen: „Was ist bei euch da im Standort X oder in der Filiale Y los?“ Aber bei allem, was wir mitbekommen, wissen wir natürlich, dass wir es mit einseitigen Informationen zu tun haben. Deshalb ist es wichtig, auch zu den anderen Teilen des Unternehmens in einen gutem Kontakt zu sein. Ob aufgrund unserer Feedbacks etwas passiert, hängt dann aber nicht mehr von uns ab. Und das ist auch gut so.

**FoRuM Supervision:** Ich würde Sie gern zum Abschluss des Gesprächs bitten, einmal darauf zu schauen, was Supervisoren in Hinsicht auf ihre Akquise verbessern können. Wie kommt man als Supervisor aus Ihrer Sicht an den Markt?

**Hansjörg Becker:** Ich glaube, viele Supervisoren – und ich übertreibe jetzt ein wenig – sind immer noch viel zu sehr mit der Frage beschäftigt: „Warum will niemand mein wunderbares Talent?“ Viel wichtiger aber ist eine andere Frage: „Was braucht der Kunde?“ Wenn Supervisoren nicht lernen, sich selbst von außen mit den Augen des Kunden zu betrachten, können sie den Kunden nicht verstehen. Und wenn sie den Kunden nicht verstehen, finden sie keinen Zugang zum Markt. Wenn man nicht bereit ist, sich mit den Wünschen des Kunden auseinanderzusetzen, sich ein Bild davon zu machen, was potenzielle Kunden brauchen, bleibt man bestenfalls in einer Nische. Wenn man an den Markt will, muss man sich systematisch mit Fragestellungen der Kunden beschäftigen.

Man muss lernen, auf einem Angebotsmarkt zu operieren. Der klassisch therapeutisch orientierte Supervisor arbeitet auf einem Nachfragemarkt: Das Telefon klingelt man hebt ab und man bekommt den Auftrag oder nicht. Auf einem Angebotsmarkt muss man offensiv an den Kunden herantreten und formulieren, was man kann. Und man muss auf eine Frage vorbereitet sein: „Was glauben Sie, warum wir ausgerechnet mit Ihnen arbeiten sollen?“ Auf diese Frage muss ich antworten können, sonst habe ich schlechte Karten. Und diese Frage muss dann aus der Kundenperspektive beantwortet werden. Dazu reicht es nicht, darauf hinzuweisen, dass man auf dem Beratermarkt wahrscheinlich die beste Ausbildung genossen hat. Den Kunden interessiert das eher wenig. Er will wissen, was man für seine Mitarbeiter konkret bewirken kann.



Die aktuellen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind z.T. dramatisch. Die Supervisoren müssen zu diesen Veränderungen in Kontakt bleiben und sich immer wieder die Frage stellen: „Was braucht der Kunde und warum bin ich derjenige, der das am besten zur Verfügung stellen kann?“ Die Beantwortung der Frage ist nicht leicht – aber ich finde ein spannendes Lernfeld.

**FoRuM Supervision:** Vielen Dank, dass Sie sich für dieses Gespräch Zeit genommen haben.

Das Gespräch für Forum Supervision führte Jürgen Krefth.

Anschrift des Gesprächspartners: Dr. Hansjörg Becker, INSITE-Interventions, Wolfsgangstraße 100, 60322 Frankfurt, <http://www.insite-interventions.com> (30.7.2008),

E-Mail: [office@insite-interventions.com](mailto:office@insite-interventions.com)

## Rezensionen

*Aleida Assmann:* Geschichte im Gedächtnis. Von der individuellen Erfahrung zur öffentlichen Inszenierung. München (C.H. Beck) 2007, 220 Seiten, 35,90 €.

Das Buch basiert im Wesentlichen auf Vorlesungen, die Aleida Assmann im Winter 2006/07 im Rahmen der „Krupp-Vorlesungen zu Politik und Geschichte“ in Essen gehalten hat.

Im Fokus steht, dem deutschen Geschichtsbewusstsein zu Beginn dieses Jahrhunderts nachzuspüren. Die Autorin tut dies in beeindruckender Weise, indem sie – hochaktuell in der Gegenwart fußend – die verschiedenen synchronen und diachronen Dimensionen der geschichtlichen Erfahrung in ihrem Zusammenhang einbezieht und die Bedeutung für die Identitätsbildung des Einzelnen und der deutschen Nation herausarbeitet, dem sich verändernden deutschen Geschichtsbewusstsein zu Beginn des 21. Jahrhunderts. Dabei gerät auch immer schon die Zukunft in den Blick.

Vorab möchte ich hervorheben: Aleida Assmann hat kein trockenes wissenschaftliches Geschichtsbuch geschrieben; es geht ihr nicht um abfragbares historisches Wissen. Ihr Forschungsinteresse ist es, zu untersuchen, wie uns Geschichte begegnet, in welchen Formen wir uns Historischem zuwenden; es geht ihr um „Erlebnisangebote von Historischem“ und „Konsum von Geschichte“ (S. 12). Es ist zu spüren, wie fasziniert sich die Autorin ihrem Gegenstand nähert und offen ist für die „unberechenbare, die beschwerende und umkämpfte, die überraschende und erregende Präsenz von Geschichte im Gedächtnis“ (S. 7). Diese Begeisterung vermittelte die Autorin sicherlich auch ihren Zuhörerinnen und Zuhörern; hoffentlich wird ihr dies auch mit ihrem Buch bei vielen Leserinnen und Lesern gelingen.

Sprachlich versiert und vertraut mit unterschiedlichsten Forschungstheorien und -zugängen zu Geschichte – z. B. Generationen-, Gedächtnis- und Mentalitätsforschung, Medien- und Architekturtheorien, Sprach- und Literaturwissenschaften – gelingt es ihr zu vermitteln, wie Geschichte vom je Einzelnen sinnlich erlebt, erfahren, erinnert wird und seine Haltung und sein Verhalten, auch sein ethisches prägt; seine Identität in allen Lebensphasen prägt – und immer auch das kollektive Geschichtsbewusstsein, die nationale Identität. Dies gelingt der Autorin m.E. in besonderer Weise bei den differenzierten psycho-historischen Analysen in den Kapiteln über die Generationen und das Familiengedächtnis. (s. u.)

„Geschichte im Gedächtnis“ spannt einen weiten Bogen: Das erste Kapitel behandelt Geschichtstheorien und die Fixierung auf den Holocaust nach 1945 und setzt sich mit dem Ideal einer neuen nationalen Geschichte von Bohrer auseinander, wie sie besonders auch in den letzten Jahren virulent wurde. Dass dies möglich ist und dass sich die Geschichtswissenschaft zunehmend dem Gedächtnis und der Identität zuwendet, hat für A. Assmann „was mit der Erfahrung und Anerkennung

von traumatischen Brüchen zu tun“ (S. 22). Sie analysiert drei Dimensionen der Erinnerungskultur: Neugier (auf die der Markt mit entsprechendem Angebot reagiert), Identitätsvergewisserung und ethische Pflicht (Erinnerungsgebote).

Im 2. Kapitel wird die Evidenz dieses Werkes für die supervisorische Praxis besonders deutlich. Die Autorin vertritt und entfaltet die These, dass Generationen Geschichte „verkörpern“, und zwar nicht nur in Wissen, Wertungen und Meinungen, sondern auch in „Erfahrungen und Habitus“; „eine Generation hat ihre jeweilige Geschichte in den Knochen, sie dünstet sie aus, sie schlägt sich mit ihr herum, sie reagiert lebenslänglich auf sie (...) auf vielfältige Weise“ (S. 68).

Sieben historische Generationen des 20. Jahrhunderts werden festgehalten: Die 14er-Generation, die 33er-, die 45er-, die Kriegskinder-, die 68er-, die 78er- und die 85er-Generation; die Erinnerungskultur, das „Bewusstseinskollektiv“ und die Dynamik der Generationen werden untersucht und anschaulich dargestellt.

Deutlich wird: Das Buch kann dazu beitragen, dass sich SupervisorInnen ihres spezifischen professionellen Handwerks, ihrer Wahrnehmung vergewissern und ihren Umgang mit „Geschichte“ schärfen. Denn Geschichte ist in jeder Supervision, in der Einzelsupervision und besonders in der Teamsupervision, präsent. Hier begegnen sich in der Supervisandengruppe und mit der Supervisorin Generationen; die historische Erfahrung, die historische Perspektive wird vielfältiger, je größer die Gruppe ist; Geschichte ist damit stets konflikthaft gegenwärtig, wenn auch z. T. unterschwellig, ins Unbewusste verdrängt oder tabuisiert. Mit dem psychohistorischen Forschungsansatz und dem vermittelten Wissen öffnen sich – eben auch in der supervisorischen Arbeit – nicht nur individuelle Verstehenszugänge, sondern auch kollektive, d. h. generations-spezifische und generations-übergreifende. Es geht immer auch um Generationen, die miteinander verknüpft sind und Verdrängtes, Unerledigtes an die nächste und übernächste Generation weitergeben; dies gerät in den Blick und kann im Hinblick auf das berufliche Handeln reflektiert werden.

Der Einzelne wird unbewusst und langfristig durch Generationen geprägt. In die Lebensgeschichte des Einzelnen geht die Geschichte der Familie ein mit all ihren Geheimnissen, die, selbst wenn sie mit ins Grab genommen werden, weiterleben. In die Familiengeschichte ist der Einzelne unauflösbar eingebunden, ein Glied in der genealogischen Kette, ein Bild, das die Autorin gebraucht. Familiengeschichte ist aber, so lautet die These der Autorin im dritten Kapitel, der Zugang zur Weltgeschichte – und zur deutschen Geschichte. Sehr eindrücklich stellt die Autorin dar, wie Familiengeschichten zum Schlüssel für die Annäherung an das nationalsozialistische Deutschland führen und die Verdrängungen der Nachkriegszeit, dieses Schweigen und die Erinnerungslosigkeit verändern – durch das Suchen der jungen Generation nach ihrer Identität, ihr Suchen nach Antworten bei den Vätern, weniger bei den Müttern, ihrem Bruch mit der Vätergeneration, mit der sie nichts mehr zu tun haben wollten und doch verknüpft blieben.

Aleida Assmann wendet sich bei diesem Thema fiktionalen Quellen zu, literarischen Werken, in denen sich die verschiedenen historischen Prozesse niederschlagen und in denen sich Fiktion und Autobiografisches verbinden. Es ist die „Väterliteratur“, in der der Bruch der 68er mit den Eltern, die Auseinandersetzung mit den Vätern, Niederschlag findet. In der weiteren Entwicklung, mit zunehmender Distanz der jüngeren Generationen zum II. Weltkrieg, erscheinen in den letzten Jahren „Familienromane“, die bis zu der Generation des I. Weltkrieges zurückführen und diese mit der Enkelgeneration in der Gegenwart verbinden.

Mit diesen fiktionalen Texten kann die Autorin „die Verschränkung von Individuum, Familiengeschichte und nationale Geschichte“ (S. 74) analysieren, Vergangenes in der Gegenwart fassen und aufweisen, wie sich das deutsche Geschichtsbewusstsein verändert; der gegenwärtige Prozess der „Wiedererfindung“ der „deutschen Nation“, der in die Zukunft weist, wird einfühlbar und lädt ein, sich seiner eigenen Identität in diesem historischen Prozess zu vergewissern.

Im vierten Kapitel wird der öffentliche Raum, in dem Geschichte täglich erfahrbar wird, ausgeleuchtet und Architektur als Erinnerungsträger untersucht, und zwar in Bonn und Berlin. Eine Fülle von Informationen, Ausleuchtungsperspektiven, mit denen die Autorin die Spuren der in die Bausubstanz eingegrabenen „Zeitschichten“ aufweist und deren Zerstörung (im Nationalsozialismus, nach 1945 und nach 1989) verfolgt, öffnen den Blick für die beiden Städte als „verräumlichte Geschichte“ (S. 113).

Die radikale Abriss- und Bautätigkeit in Berlin, besonders nach der Wiedervereinigung, das Auslöschen der Spuren der DDR-Zeit im öffentlichen Raum – selbst Straßennamen werden umbenannt –, bedeuten für die Generationen, die in der DDR gelebt haben und aufgewachsen sind, Verlust der Identifikationsmöglichkeit durch konkrete sinnliche Erfahrung des historischen Raumes. Das Auslöschen verschont auch nicht die Sprache, wie das Umbenennen zeigt. Es wird deutlich, dass sich in den Veränderungen des historischen Raumes das Ringen widerspiegelt, die Vergangenheit der Deutschen in Ost und West für die Zukunft passend „zurecht zu schneiden“ (S. 131), das Bemühen, dass „ein harmonisches Epochenbild geschaffen“ (S. 133) wird.

Hochaktuell – und keineswegs museal – ist das 5. Kapitel, in dem dargestellt wird, wie Geschichte in Museen und Medien inszeniert wird, wie der Blick in die deutsche Geschichte vor der Nazi-Zeit sich öffnen – z. B. mit der Stauffer-Ausstellung 1971 als Wendepunkt – und die Einschränkung der Geschichte durch den II. Weltkrieg und den Holocaust sich löst und das Interesse an der frühen deutschen Geschichte wächst und deutsche Geschichte im europäischen (und weltgeschichtlichen) Zusammenhang gesehen werden kann. Tabus können aufgebrochen werden, wie die Wehrmachtausstellung 1997 in der Paulskirche und zwei Ausstellungen 2006 in Berlin zu Flucht und Vertreibung zeigen. Die Autorin zeichnet die Entwicklung dieses neuen deutschen Nationalbewusstseins kenntnisreich und an-

schaulich nach.

Sie untersucht weiterhin, wie durch die Medien Geschichte vergegenwärtigt werden kann und sicherlich dazu beiträgt, dass der „Geschichtskonsum“ boomt. Sie geht auf historische Umzüge/Inszenierungen ein, auf Lichtprojektionen, Psycho-Kino (z. B. iPod als Begleiter) auf den Feldern der Schlachten von Jena und Auerstedt) und vor allem auf den historischen Film (z. B. „Der Untergang“ und der Film über Stauffenberg, der von Tom Cruise verkörpert wird und an historischen Originalplätzen in Berlin gedreht wurde und noch heute für nachhaltigen Wirbel sorgt.)

Die Wirkmöglichkeiten der Medien, vor allem der neuen, die unmittelbar Gefühle ansprechen und Erlebnisdimensionen öffnen, schließen auch ein, dass Verschüttetes freigelegt wird. Dies gelingt nach A. Assmann besonders mit dem historischen Film. Ihre These lautet, dass sie eine Wiedervorlage „des kollektiven Unbewältigten“ sind (S. 165). Sie ermöglichen es – wirksamer und besser als die „alte“ Geschichtswissenschaft –, „heterogene Geschichtsbilder innerhalb einer Gesellschaft zu koordinieren“ und „einen gemeinsamen Imaginationsraum“ zu schaffen, „in dem sich die Nation als ‚vorgestellte Gemeinschaft‘ über sich selbst verständigt“ (S. 165).

Auf die Schattenseiten der Wirkmöglichkeit der Medien aber geht A. Assmann m. E. zu wenig ein. Zu fragen ist z. B., inwieweit historische Inszenierungen sich dem flüchtigen Fluss der gegenwärtigen Event-Kultur einreihen und damit Geschichte vom „Event“ subsumiert wird, wieder dem Bewusstsein entschwindet. Oder trägt die affektive Erinnerung stärker weiter? Die Gefahren, dass Geschichte im Hinblick auf bestimmte, politisch gewollte Identitätsbildung und Gewinnsteigerung instrumentalisiert wird, ist offensichtlich.

Theresia Menches Dändliker

*Rolf Haubl und Bettina Daser (Hg.): Macht und Psyche in Organisationen. Schriften des Sigmund-Freud-Instituts. Reihe 3: Psychoanalytische Sozialpsychologie, Band 3. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2007, 336 Seiten, 38,90 €.*

Versteht man unter „Macht“ mit Max Weber „jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel woraus diese Chance besteht“, wundert man sich nicht mehr über die Omnipräsenz dieses Themas in Organisationen. Insofern sind Supervisorinnen und Supervisoren ständig mit Fragen konfrontiert, die mit Macht und Ohnmacht, Handlungsspielräumen und Zwangslagen, erfolgreichen Strategien und zum Scheitern verdammt Veränderungen zu tun haben – und das unabhängig davon, ob es sich um Einzel-, Team- oder Organisationssupervision handelt.

Wir alle haben Erfahrungen mit dem Phänomen „Macht“, aber das Thema erscheint nur im ersten Moment leicht zugänglich. „We all know perfectly well, what it is – until someone asks us“ (R. Bierstedt) heißt es im einleitenden und äußerst interessanten Übersichtsartikel zu Theorien der Macht. J.A. Schüle greift dort sowohl soziologische als auch psychoanalytische Ansätze zur Thematisierung der Macht auf, skizziert typische Muster, benennt Unterschiede und arbeitet potenzielle Gemeinsamkeiten und Anschlussmöglichkeiten heraus. Letzteres ist schon innerhalb der soziologischen und psychoanalytischen Theoriebildung nicht einfach. Um wie viel schwerer fällt dann die Vermittlung beider Perspektiven, die dennoch notwendig bleibt: „Es ist in den meisten Fällen wenig sinnvoll und unproduktiv, Machtverhältnisse auf persönliche Eigenschaften von Personen zu reduzieren. Umgekehrt ist die Beschreibung von Machtverhältnissen ohne Personal, das entsprechend sozialisiert und selegiert ist, unvollständig und blutleer. Prinzipiell sind soziale Gegebenheiten auf Personal angewiesen, allein sind sie leere unbewegte Formen. Macht muss praktiziert werden, auch wenn sich soziale Macht nicht auf deren praktische Verwendung reduzieren lässt. Die praktische Anwendung erfolgt jedoch nach den Regeln der Psychodynamik, die keine Verdopplung der sozialen sind.“ (S. 52)

Alle Beiträge des vorliegenden Bandes sind dieser Vermittlung der Perspektiven verpflichtet. Dabei richtet ein erster Schwerpunkt den Blick auf den Gender Aspekt und die Frage, ob Frauen Macht anders in Gebrauch nehmen und inwieweit Organisationen einen besonderen Nutzen davon tragen können. Dabei erscheint es D.J. Wetzel in Hinsicht auf die Mikrosoziologie der Führung wenig fruchtbar, der Frage nachzugehen, inwieweit sich männliche oder weibliche Führungskräfte unterscheiden. Wichtiger sei herauszufinden, warum diese Frage gestellt wird, wie Geschlechter in Unternehmen gemacht werden und durch welche Praktiken diese Unterschiede erzeugt und aufrecht erhalten werden (S. 73). D. Rastetter entfaltet im Anschluss daran das mikropolitische Handeln von Frauen in Leitungspositionen, und R. Haubl stellt uns drei Frauen im Coachingprozess vor, die mit dem Tabu weiblicher Aggression ringen und ihre aggressiven Impulse nur verstellt ausdrücken.

Der zweite Schwerpunkt setzt sich mit dem Machtthema in Bildungsinstitutionen auseinander. Für SupervisorInnen sind dabei vor allem die Beiträge zum Schulleitungscoaching von S. Keil und der ausführliche Fallbericht von C. Eunique-Morell eines Leitungs-Coachings im pädagogischen Feld von besonderem Interesse. Ergänzt wird dieser Abschnitt durch die Reflexionen auf die Veränderung der österreichischen Universitäten durch das Universitätsgesetz 2002 von H. Möller und C. Meister-Scheyt.

Netzwerke sind im Moment in aller Munde. F. Reiners widmet sich in seiner Fallstudie der Frage, wie sich Führungskräfte in beruflichen Anfangssituationen „aus dieser ursprünglichen Isolation lösen“ und mit anderen Akteuren der Organi-

sation „in Kontakt kommen und (informelle) Netzwerke knüpfen“ (S. 193). Dabei wird das Thema „Netzwerke“ sowohl in theoretischer und empirischer Hinsicht angesprochen. Im Rahmen der vorgestellten Einzelfallstudie eines promovierten Chemikers erhält man nebenbei einen interessanten Einblick in die dominanzorientierte Beziehungsgestaltung von Mitarbeitern in Profit-Organisationen.

B. Daser beschreibt in einem interessanten Beitrag, wie Outsourcing als Machtmittel eingesetzt wird. Dabei richtet sich ihr Interesse auf die Frage, wie Beschäftigte – in diesem Fall aus dem EDV-Bereich – die Verlagerung ihres Arbeitsplatzes erleben und bewältigen, indem sie den Fokus auf die Zeitkontrolle legt.

Abschließend widmen sich zwei Beiträge dem Betriebsrat als institutionalisierter Gegenmacht. E. Tietel beschreibt die Position der Betriebsratsvorsitzenden als Grenzgänger. Sie sind gleichzeitig „Anführer“ der Belegschaft und der Gremien und Führungskräfte in der betrieblichen Hierarchie. Als Grenzgänger kann der Betriebsratsvorsitzende versuchen, „die Spannung auszuhalten, die diejenigen, zwischen denen er sich befindet, auszuhalten nicht bereit – oder (noch) nicht in der Lage sind“ (S. 315). Um diese anspruchsvolle Aufgabe zu managen, ist es – so Tietel – u. a. notwendig, speziell auf diese Rolle des arbeitnehmerorientierten Managers zugeschnittene Supervisions- und Coachingangebote zur Verfügung zu stellen und wahrzunehmen.

Im abschließenden Beitrag dokumentieren H. Westenberger-Breuer und D. Breuer ein Beispiel aus der Beratungspraxis eines Betriebsrates. Ausgangspunkt ist das transkribierte Treffen von Betriebsratsmitgliedern eines deutschlandweit tätigen Handelsunternehmens mit einem Rechtsberater. Dieses Transkript wird nun kommentiert von einem Industriesoziologen, einer Fachanwältin für Arbeitsrecht, einer Arbeitswissenschaftlerin, einem Pädagogen, einem Gruppenanalytiker und einer Psychoanalytikerin – Mehrperspektivität life!

Insgesamt gelingt es dem von Rolf Haubl und Bettina Daser herausgegebenen Band – und nicht zuletzt das macht ihn lesenswert – die Themen, die mit dem Machtgebrauch zusammenhängen, „nüchtern, nicht vorschnell moralisierend oder gar pathologisierend“ zu behandeln (S. 9). Wer sich auf den Weg begeben möchte, Machtbeziehungen in Organisationen leichter identifizierbar zu machen, ist mit dieser Veröffentlichung in den besten Händen – absolut empfehlenswert für Supervisorinnen und Supervisoren.

Jürgen Kreft

## Neue Bücher

*Jörg Wiese und Peter Joraschky (Hg.): Identitäten im Verlauf des Lebens, Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2007, 204 Seiten, 29,90 €.*

Die sich immer mehr ausdifferenzierende Gesellschaft ermöglicht den einzelnen Menschen einen immer größeren Freiraum in der Lebensgestaltung – wer möchte diese Zunahme an Möglichkeiten schon missen. Sie zu nutzen bedeutet aber auch, sich in dem neben-, mit- und gegeneinander unterschiedlicher Entwürfe nicht zu verlieren. Denn es sieht nicht so aus, als könnten wir ganz auf das subjektive Gefühl einer bekräftigenden Gleichheit und Kontinuität – wie Erikson das Identitätsgefühl umschreibt – verzichten. Und das gilt in gleicher Weise für unsere Supervisorinnen, die an den Nebenwirkungen der Flexibilisierung der Arbeitswelt leiden, als auch für uns als Supervisorinnen und Supervisoren im Nebeneinander von Coaching, Organisationsberatung, Fortbildung usw.

Die von Jörg Wiese und Peter Joraschky herausgegebene Aufsatzsammlung nähert sich den „Identitäten im Verlauf des Lebens“ aus der Perspektive der Lebensphasen (frühe Kindheit, Adoleszenz, mittlere Lebensjahre, Alter, Beruf) und der Kultur. Der Band enthält neue „psychoanalytische, psychologische, generationelle, kulturtheoretische, literarische und soziologische Erkenntnisse und Perspektiven und trägt dazu bei, die vielfältigen Facetten des Identitätsbegriffs umfassender zu verstehen“ (Vorwort, S. 8).

Dabei beschränken sich die einzelnen Beiträge nicht darauf, den postmodernen Zerfall individueller und kollektiver Identitäten zu beklagen, sondern bemühen sich um Lösungen, wie man mit den dabei auftretenden Unsicherheiten umgehen kann. Das klingt mal mehr oder weniger lakonisch wie bei Friedhelm Kröll – „Lebenstüchtige Identität, in okzidentaler Perspektive jedenfalls, beruht auf drei Säulen: erstens auf der Erfahrung, dass man ein anderer, eine andere sein kann; zweitens auf der erworbenen Einsicht, dass man sich nicht los wird; und drittens auf der Wahrnehmung der Spielmöglichkeiten, die sich hieraus ergeben“ (S. 173) – oder kulminiert wie bei Eva Jaeggie in dem poetischen Bild des erwachsenen Menschen als Spitzentänzer: „Ruhend auf einem mehr oder weniger sicheren Gefühl für das innere Gleichgewicht dreht er seine Pirouetten, wechselt das Gesichtsfeld und zeigt dem Betrachter eine jeweils andere Seite. Ob er das Gleichgewicht halten kann? Das ist für jeden Einzelnen unterschiedlich zu beantworten.“ (S. 65)

Ein Buch, das man mit Gewinn für die eigene und die Situation der Supervisorinnen und Supervisorinnen lesen kann.

*Gertrud Siller*: Professionalisierung durch Supervision. Perspektiven im Wandlungsprozess sozialer Organisationen, Wiesbaden (VS-Verlag) 2008, 298 Seiten, 39,90 €.

Die Autorin analysiert in ihrer empirischen Studie Problemfelder professionellen Handelns, die den Gegenstand von Supervision bilden, im Kontext arbeitsweltlicher Veränderungsprozesse im Non-Profit-Bereich. Mit zunehmender Komplexität der Anforderungen an professionelles Handeln verändern sich, so die Ausgangsthese der Autorin, ebenfalls supervisorisch relevante Themenfelder, denn im Verlauf der Reorganisationsprozesse bleibt das professionelle Selbstverständnis der Einzelnen nicht unberührt. Wie diese Veränderungsprozesse von Führungskräften der unteren und mittleren Ebene in einer sozialen Organisation konkret bewältigt und gestaltet werden und wie diese Bewältigungs- und Gestaltungsprozesse in der Supervision zum Ausdruck kommen, ist Thema der empirischen Analyse.

Die Ergebnisse zeigen: Der Strukturwandel in Organisationen des Sozial-, Bildungs- und Gesundheitswesens hat Grundlagen verändernde Auswirkungen auf professionelles Handeln von Fach- und Führungskräften. Eckpfeiler dieser Veränderungen sind eine größere strukturelle Gestaltungsverantwortung auf der einen Seite und eine notwendige Orientierung an fachlich standardisierten Qualitätskriterien auf der anderen. Eine eigenlogische Gestaltungsfreiheit professionellen Handelns nimmt ab. Das professionelle Selbstverständnis der Befragten verändert sich im Verlauf organisatorischer Umstrukturierungsprozesse jedoch nicht quasi selbstläufig mit, sondern muss in der Auseinandersetzung mit neuen Leitbildern der Organisation einerseits und mit berufsbiografisch gewachsenen Orientierungssicherheiten andererseits neu entwickelt und ausgehandelt werden. Diese Prozesse in ihren unterschiedlichen Bestandteilen zu analysieren und eine individuell sinnhafte Gestaltung zu begleiten, erweist sich als eine wesentliche Anfrage an die supervisorische Arbeit. Die Frage nach dem eigenen professionellen Selbstverständnis und Handeln sowie eine professionelle Haltung zu den auf Dauer gestellten Strukturveränderungen werden zu zentralen Themen der Fach- und Führungskräfte.

Diese Entwicklungen führen zu notwendigen Erweiterungen der Wissens- und Reflexionsbasis professioneller Supervision, die als Reflexionsinstrument in dieser Situation nur dann weiterhin zu einer Entwicklung von Perspektiven und Gestaltungsmöglichkeiten beitragen kann, wenn sie die analysierten organisations- und professionsbezogenen Verschiebungen mit vollzieht. Deshalb werden im letzten Teil der Studie auf der Basis ihrer empirischen Ergebnisse professionstheoretische Überlegungen diskutiert, die professionelles Handeln in sozialen Organisationen in seinen veränderten strukturellen Rahmenbedingungen zu fassen versuchen. Diese theoretischen Überlegungen werden als Orientierungslinien für die Weiterentwicklung einer Supervision verstanden, die ihre veränderten Eckpfeiler

in den Blick nimmt, um auch zukünftig ein Instrument zur Förderung von Professionalisierungsprozessen zu sein. Vor allem ihre theoretisch-konzeptionell begründete Mehrperspektivität, mit der sie durch die Reflexion individueller, interaktiver und organisationsdynamischer Faktoren die Komplexität von Handlungszusammenhängen zur Darstellung bringt, erweist sich als stärker nutzbar zu machen. Es wird der Vorschlag gemacht, dieses supervisionsspezifische Setting einer mehrperspektivischen Reflexionsebene komplementär zu den neuen Struktursetzungen in sozialen Organisationen zu flexibilisieren und es gleichzeitig zu stärken.

## Briefwechsel

Lieber Gregor,

Deine Ausführungen zur Identität des Supervisors aus dem letzten Briefwechsel haben mich noch länger beschäftigt. Die Zuspitzung auf die Frage, ob ich als Supervisorin eine „Arbeitskraftunternehmerin“ bin, die am Markt Aufträge sucht und ihre Ressourcen als Ware zum Verkauf anbietet, hat mich angeregt, die Perspektive einmal umzudrehen und nicht auf unsere Profession, sondern auf die Ratsuchenden zu schauen. Wie verändert sich eigentlich unsere supervisorische Tätigkeit, wenn die Arbeitskraftunternehmer mit ihren spezifischen Fragen in unsere Praxis kommen?

Wenn ich Voß/Pongratz, die den Begriff in die Diskussion eingeführt haben, richtig verstanden habe, ergibt sich aus dem gesellschaftlichen Wandel ein neuer Typus von einer Arbeitskraft. Diese neue Arbeitskraft ist in der Lage, sich umfassend selbst zu steuern. Dazu gehört vor allem, die eigenen Arbeitsvollzüge selbstständig zu kontrollieren, gegebenenfalls zu rationalisieren und die ökonomische Verwertbarkeit der Arbeitsergebnisse mitzudenken. Die Prozesse in der Arbeitswelt stellen sich um auf Selbsterledigung und Selbstverantwortung, was man dann „Subjektivierung“ nennt. Wann man wie lange arbeitet, wie schnell und an welchem Ort, mit welchen Arbeitsmitteln und in Kooperationen mit wem bleibt der eigenen Entscheidung überlassen.

Wenn die Diagnose des Wandels der Arbeitswelt stimmt, müssten dann nicht in unseren Beratungen vermehrt Themen auftauchen, die sich aus den Chancen und den Risiken der Subjektivierung ergeben? Der Arbeitskraftunternehmer ist selbstständiger, trägt mehr Verantwortung und kann sich stärker selbst verwirklichen, aber er muss gleichzeitig Sorge tragen, sich nicht zu überfordern, sich nicht endlos auszubeuten und mit der Angst vor dem Scheitern allein fertig zu werden. Und rückt damit nicht die Subjektivität der Ratsuchenden stärker in den Mittelpunkt, die Auseinandersetzung mit der eigenen (Berufs-)Biografie?

Aus meinen Beratungen fallen mir Geschichten ein, die sich um die Unvereinbarkeit von Familie und Arbeit drehen: Organisationen, von denen erwartet wird, dass Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch an Wochenenden verfügbar sind. Wo sich unter den Führungskräften eine „Kultur“ der E-Mail-Kommunikation entwickelt hat, die den sonntäglichen Einsatz dokumentiert. Oder man muss sich mit Wochenendbeziehungen, die der notwendigen räumlichen Flexibilität geschuldet sind, arrangieren – was gar nicht wenige meiner Supervisanden auch begrüßt haben. Oder der Kinderwunsch wird angesichts des notwendigen Selfmarketings bis an die biologisch kritische Grenze verschoben. Oder die häufigen Jobwechsel erschweren die Erfahrung, die eigene Biografie noch mitbestimmen zu können. Jedenfalls habe ich den Eindruck, dass sich in den letzten Jahrzehnten das Verhältnis

von Erwerbstätigkeit und Privatsphäre mit weitreichenden Folgen verändert hat. Mit dem Traum von der Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, den ich in den 70er-Jahren auch geträumt habe, hat das wenig zu tun.

Oder wiederholt sich hier nur ein altes Thema in einer neuen Variation: dass Arbeit und Leben, Mensch und Organisation in einem Spannungsverhältnis stehen, das man nicht so einfach aufheben kann. Die Berufsbiografien meiner Eltern waren sehr starr und boten nicht viele Möglichkeiten der individuellen Ausgestaltung. Schon der Plural stimmt eigentlich nicht, da meine Mutter nach der Ausbildung geheiratet und nicht wieder gearbeitet hat. Mein Vater ist mit 13 Jahren in die Lehre gegangen und dem Betrieb bis zur Verrentung treu geblieben. Auch das wird nicht ohne Ambivalenzen gewesen sein.

Die Auseinandersetzung mit der Spannung zwischen Arbeit und Leben bedarf einer permanenten Bearbeitung, wenn man die Regie über die eigenen Biografie nicht aufgeben will. Die Spannung zu bewältigen und konstruktive Lösungen zu finden ist vielleicht auch Aufgabe der Supervision.

Herzliche Grüße, Constanze

Liebe Constanze,

„der Supervisor der Zukunft ist ein Organisationsberater“, schreibt Mathias Lohmer als Titel für ein Referat, das er bei verschiedenen Auftritten hält. Die Organisation steht im Mittelpunkt der Beratung, das ist der Trend. Coaching ist in und macht fit für den Job. Und genau jetzt kommst Du und rückst den arbeitenden Menschen und sein Leben wieder in den Blickpunkt von Supervision. Willst Du eine Gegenbewegung einläuten? Oder willst Du an alte Supervisionsichtweisen erinnern, bevor diese ganz in Vergessenheit geraten? Das alte Thema des Spannungsverhältnisses zwischen Mensch und Organisation ist ja nicht erledigt, und die Geschichte dreht sich wie ein Rad. Bei Menschen in Leitungspositionen, ob es sich um einen Chefarzt oder einen Geschäftsführer eines mittelständigen Unternehmens handelt, vollzieht sich deren Leben weitgehend in der Rolle. Daneben gibt es in sparsamer Freizeit und für den Urlaub eine Familie und etwas Sport oder Kunst und Kultur. Aber das Leben vollzieht sich weitgehend im Beruf, in der Organisation. Rolle ist hier die Vergrößerung des Ich und deshalb wie ein Adelstitel oder ein akademischer Grad schmückend, das heißt die eigene Nacktheit verbergend. Daneben kann man die Funktionalisierung, die sich zum Beispiel darin ausdrückt, dass ein Manager auch im Urlaub seinen Koffer mit dem dunkelgrauen Anzug immer bei sich hat, weil er per Handy jederzeit abgerufen werden kann, um den nächsten Flieger für eine Krisensitzung zu erreichen, natürlich als Ausdruck der Verfügbarkeit verstehen. Diese wird erwartet und im weitesten Sinne gut honoriert. Sie erhöht gleichzeitig die Bedeutung institutioneller Vorgänge wie die Bedeutung der Person, die dafür vorgesehen ist. Wer so wichtig ist, der hat es geschafft, wenn er auch nicht mehr er selbst ist. Sobald er beginnt zu reflektieren, was da mit ihm geschieht, riskiert er das Gefühl seiner Bedeutung, was ihn dann verkleinert und damit verunsichert.

Oder der Chefarzt, der eine große Abteilung leitet und dabei Leitungsschwierigkeiten hat, was nicht verwundern kann, da er zwar ein gelernter ärztlicher Experte ist, aber daneben ein zu wenig gebildeter Autodidakt als Führungskraft. Dieser Chefarzt wird vom Geschäftsführer des Krankenhauskonzerns zum Coaching veranlasst, was er eigentlich aufgrund der Mitarbeiterkonflikte in seinem Bereich auch annehmen muss, um nicht als Problemignorant zu wirken. Der Geschäftsführer teilt dem Berater gleichzeitig vertraulich mit, dass diese Beratung besonders wichtig sei, weil hier ein institutioneller Präzedenzfall geschehe. Er sei der erste Chefarzt im Konzern, der sich „freiwillig“ beraten lasse. So verschränken sich die Zielsetzungen von Supervisionsaufträgen, und es ist nicht leicht, dabei als Berater nicht auch vereinnahmt zu werden von den Organisationszielen, sondern unabhängig die Person, die Rolle und die Organisation differenziert, verstehend und distanziert im Blick zu halten. Leitungsrollen bieten Vergrößerung der Person und reduzieren gleichzeitig Freiheit an Zeit und Freiheit des institutionskritischen Denkens.

Als Berater stehe ich vor der Frage, ob ich hier der Organisation, die die Beratung beauftragt und bezahlt, identifiziert folge oder ob ich diesen Vorgang eher kritisch begleite? Da sind wir wieder an der Frage, wohin sich die Supervision bewegt? Wenn man einen Service leistet, dann wird man den Auftrag erfüllen, wie er angefragt und gemeint ist. Das bringt Anerkennung durch die Organisationsleitung, was zu neuen Aufträgen führt. Wenn man die Problematik der Funktionalisierung der Person durch die Rolle und die Organisationsziele und die entstehende Entfremdung mit in den Blick nimmt oder gar fokussiert, dann erweitert man die Wahrnehmung und eventuell auch die Entscheidungsfähigkeit des Beratungssuchenden, aber man erweitert auch selbstständig (als Selbstständiger) den erhaltenen Auftrag, was nur im Sinne des Auftraggebers sein kann, wenn die Wahrnehmungserweiterung letztlich zu erneuter und vielleicht fundierterer Entscheidung für die Rolle und die Organisationsziele führt.

Ist vielleicht die Subjektivierung des „Arbeitskraftunternehmers“ eine Illusion von Selbstständigkeit und Freiheit, die die Anpassung erleichtert? Und gilt dies vielleicht für Berater auch, die sich selbstständig wähnen, aber in Wirklichkeit immer mehr funktionalisierte Mitarbeiter in Organisationen werden, ohne Festanstellung und ohne Kündigungsschutz? Sind Berater als Freiberufler vielleicht eher „vogelfrei“ als frei von Organisationszwängen?

Beratung ist mehr denn je gefragt und damit erweitert sich der Markt für Berater. Aber erweitert oder vertieft sich kritische Selbstreflexion in der Beratung auch entsprechend oder gebrauche ich hier bereits ein Fremdwort? Wenn der Papst an pädophile Priester seiner Kirche denkt, dann schämt er sich für deren Versagen; aber er betrachtet nicht, dass die Sexualfeindlichkeit der Institution und das Zölibat Verführer sein könnten, bei Menschen deren Sexualität fehlzuleiten. Normale Sexualität gefährdet bei Priestern nämlich den Arbeitsplatz.

Eine kurze Episode zum Schluss: Der Fußballtorwart Oliver Kahn wurde im Spiegelinterview darauf angesprochen, dass er seit vier Jahren mit einem persönlichen Coach zusammenarbeite, der ihm geholfen habe, „die ganzen Dinge, die im Profi-Geschäft auf einen einstürzen, zu verarbeiten“, ob man das auch Therapie nennen könne?

Seine Antwort: „Nein, das ist ein gewaltiger Unterschied, Coaching hat nichts mit psychischen Problemen, mit Krankheit zu tun.“ (Spiegel Nr. 20 vom 10.5.2008).

Übrigens hat Herr Kahn einen Bestseller geschrieben mit dem Titel „Ich“. – Was würde Brechts „Herr Keuner“ dazu sagen?

Nun denn. Weiterhin frohes Schaffen und herzliche Grüße, Dein Kollege Gregor

## Randbemerkungen

### Der Weg ins Weite

Ich stapfe über Stangen und Materialien zum Zeltaufbau – ich bin auf dem Weg zu einer der fünf jährlichen Sitzungen meiner Qualitätsgruppe in Osnabrück. Der vereinbarte Termin fällt zufällig in die Vorbereitungsaktivitäten in der Stadt Osnabrück zum Katholikentag. Während ich an einer Menge Menschen vorbeigehe, die mit dem Aufbau diverser Pavillons für die Großveranstaltung beschäftigt sind, fällt mein Blick auf den Leitspruch der Veranstaltung: „Du führst uns hinaus ins Weite ...“ Abstrahiere ich vom theologischen, religiösen oder spirituellen Gehalt und der Zielsetzung dieses Mottos, finde ich die darin enthaltene Idee für die Arbeit in der Qualitätsgruppe auch ganz zutreffend.

Die eigene Beratungspraxis sowie den gesamten damit verbundenen Geschäftsbereich (das eigene Unternehmen) im Kontext eines systemischen Rahmens gemeinsam im kollegialen Austausch zu reflektieren, assoziiere ich auch mit Weite. Weit werden im Sinne von Abstand gewinnen, weit werden, indem ich aus einer anderen Perspektive schaue, weit werden, um neue Erkenntnisse und Gefühle zu einem Betrachtungsgegenstand zu gewinnen, weit werden, um mehr zu lernen, mehr zu verstehen von anderen und mir selbst.

Dann wird mir bewusst, dass ich nun schon seit fünf Jahren einer Qualitätsgruppe angehöre. Ein angemessener Zeitrahmen für ein genaueres Innehalten und für eine Selbst-Befragung: „Was hat sich durch die Teilnahme eigentlich verändert und wie hat es sich verändert?“ Seit fünf Jahren arbeiten wir gemeinsam in dieser unveränderten Konstellation und in diesem nahezu unveränderten Setting zusammen. Vor dem Hintergrund einer schnelllebigen Zeit können fünf Jahre je nach Perspektive des Betrachtenden schon fast als Ewigkeit anmuten. Der Ruf des Verstaubten oder Behäbigen könnte ganz hässlich ertönen. Das längere Verweilen in einer bestimmten Struktur mit einem bestimmten Ziel, in einer bestimmten Konstellation als Beleg für einen Mangel an Flexibilität oder Huldigung einer Scheuklappenkultur. Also eher Einäugigkeit als Mehrperspektivität?

Meine innere Befragung macht mir bewusst, dass ich meiner Qualitätsgruppe in erster Linie ein Kompliment aussprechen möchte. Wir haben es in den fünf Jahren geschafft, uns ein konstruktiv-kritisches und wachstumsförderndes Klima zu erarbeiten. Dabei nimmt die fachlich-inhaltliche Entwicklung einen ebenso wichtigen Raum ein wie das persönliche Wachsen.

Auf der Folie der Konzept-, Ergebnis, Struktur- sowie Prozessqualität und dem Hintergrund der sich wandelnden Bedingungen des Marktes haben wir unser Geschäft/unser Arbeitsfeld dergestalt reflektiert und bearbeitet, dass wir uns selber als denkende, fühlende und lernende Personen ernst genommen haben. Wir sind

selber bewusst in die Rolle der Lernenden geschlüpft.

Das Spektrum der Anforderungen in den Beratungsprozessen spiegelt die gestiegene Komplexität der Arbeitsfelder der Supervisanden und Supervisandinnen größer wider. Neben die Themenvielfalt des Produkts „Supervision“, also die Anforderungen im Beratungsprozess selbst, ist eine Palette von Aufgaben gerückt, die zwar schon immer mehr oder weniger vorhanden waren, denen aber in früheren Zeiten ein mehr oder weniger untergeordneter Stellenwert zukam.

Die Rollen, die wir nun einnehmen und besetzen müssen, sind in sich komplexer geworden, indem sie ganze Aufgabenfelder eines Unternehmens abbilden. Da bin ich in einer Person die Abteilung Produktion der Dienstleistung „Beratung“, die Abteilung Planung, Organisation und Verwaltung sowie Qualitätsmanagement. Ich besetze die Innovationsabteilung genauso wie die Abteilung Finanzen und Marketing. Nicht zu vergessen die Abteilung Personalmanagement, die im Falle des Eine-Frau-Betriebes besser mit Selbstmanagement-Abteilung übersetzt ist.

Hier stellt sich die Frage: Wie schaffe ich es, diese Komplexität, die sich im Hinblick auf das eigene Unternehmen herauskristallisiert hat, auch so zu managen, dass mir meine eigenen Ressourcen erhalten bleiben? Das Zauberwort von der Kunst des Selbstmanagement, das so viele Supervisanden/Supervisandinnen herausfordert und oft als etwas Unerreichbares erscheint, ist ja für den Berater/die Beraterin eine ebenso spannende und herausfordernde Frage, der es mutig und sinnstiftend zu begegnen gilt. Wie finde ich eine angemessene Balance zwischen Marktorientierung und Fachorientierung? Erlebe ich diese beiden Seiten manchmal als unversöhnliche Gegensätze, mit denen ich aber dennoch in Kontakt bleiben muss und eine Haltung dazu zu entwickeln habe, wenn ich mich als professionell begreife?

Ein kleiner Einblick in die Themenfülle, die uns im Kontext der Qualitätsgruppensitzungen beschäftigt hat und weiter begleitet. Das Instrument der Qualitätsgruppe ist auch deshalb ein sehr wertvolles, weil es wie aus der Vogelperspektive eine Gesamtschau erlaubt. Dabei wird immer wieder deutlich, wie hilfreich es für die eigene Entwicklung ist, sich hier als Lernende zu begreifen, die Fragen stellen und Fehler machen darf. Das Konzept der vorläufigen Fehlerfreundlichkeit erlaubt dabei weite und tiefe Perspektivwechsel und bewahrt vor dem Tunnelblick. So kann ich den Spagat zwischen der Anforderung der schnellen ökonomischen Verwertbarkeit, der mir in vielen Prozessen begegnet, und der Tatsache, dass menschliches Lernen eine Eigenzeit hat, zunächst wahrnehmen und in einen Dialog treten lassen.

In der Phase der fünf Jahre konnten wir uns kennen lernen und einen konstanten Rahmen schaffen, der uns ermutigt hat, den Ort Qualitätsgruppe als einen Lernort zu verstehen, an dem wir uns immer wieder auf das Wagnis des Um-, Ver- und Weiter-Lernens einlassen dürfen. In jedem Falle Mehrperspektivität und angenehme Weite.

Ursula Bolg



## Veranstaltungen

### **FIS – Fortbildungsinstitut für Supervision**

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

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

### **FIS-Supervisionstage 2008**

#### **“Lost in Space”. Freiheit und Verantwortung in Arbeitbeziehungen**

mit Vorträgen von Gerhard Wittenberger, Mathias Lohmer, Gertrud Siller und Gerhard Leuschner.

Zeit: 14.– 15.11.2008

Ort: Bad Honnef

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

### **Verhandeln – in und mit Institutionen**

Ein Seminar für SupervisorInnen, die ihre „dritte Position“ in Verhandlungsprozessen mit Geschäftsführungen, Leitungen und SupervisandInnen stärken wollen

Termin: 15.– 17.5.2009

Ort: Mainz

Leitung: Elisabeth Gast-Gittinger und Inge Zimmer-Leinfelder

\*\*\*\*\*

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

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

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

### **Rollenbewusst Beziehungen gestalten**

Ein gruppendynamischer Workshop, der zum Verstehen und kreativen Gestalten von schwierigen Arbeitsbeziehungen beitragen kann

Termin: 3.–7.6.2009

Ort: Mainz

Leitung: Inge Zimmer-Leinfelder und Franz X. Leinfelder

## AutorInnen

*Hansjörg Becker*, Dr. med., Psychoanalytiker (IPA, DPV), Supervisor (DGSv). Geschäftsführender Partner INSITE-Interventions. Tätigkeitsschwerpunkte und bevorzugte Themen sind: Entwicklung und Implementierung von Employee Assistance Programmen (EAP); Mentale Gesundheit im Unternehmen; Krisenbewältigung, Burn-out-Prävention; Führung und mentale Fitness; Coachings bei der Übernahme neuer Aufgaben und besonderen Herausforderungen.

*Cornelia Edding*, Dr. phil., Diplom-Psychologin, Trainerin für Gruppendynamik, Supervisorin, Beraterin für Organisationsentwicklung.

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

*Elke Grunewald*, Dr. phil., Kulturwissenschaftlerin, Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin, Balintleiterin und Wirtschaftsmediatorin. Redaktionsmitglied der Zeitschrift Forum Supervision.

*Maria Krautkrämer-Oberhoff*, Diplom-Pädagogin, Diplom Sozialpädagogin, Heilpädagogin und Supervisorin (DGSv). Langjährig tätig als Leiterin der Heilpädagogisch/therapeutischen Frühförderstelle des CV in Rheine, seit 1994 Erziehungsleiterin im Kinderheim St. Mauritz in Münster mit dem Arbeitsschwerpunkt Traumapädagogik. Tätig als Supervisorin und Fortbildnerin mit den Schwerpunkten: Biografiearbeit und Team –und Gruppenleitung.

*Jutta Müller*, Dr. phil. (Promotion an der Universität Kassel zum Thema: Coaching, Biografie und Interaktion), Supervisorin (DGSv), Dozentin im Fachbereich Wirtschaftswissenschaften der Hochschule Harz für den Bereich Kommunikation und Coaching.

*Elisabeth Rohr*, Jg. 1948, Dr. phil., Professorin für Interkulturelle Erziehung an der Philipps-Universität Marburg, Gruppenanalytikerin, Supervisorin, Coach in nationalen und internationalen, profit- und non-profit Bereichen. Arbeitsschwerpunkte sind: Migration, Fundamentalismus, Supervision. Veröffentlichungen u. a.: mit M. Jansen, Hg. (2002): Grenzgängerinnen, Frauen auf der Flucht; Hg. (2004): Körper und Identität; mit Wagner-Rau, M. Jansen, Hg. (2007): Die halbierte Emanzipation. Fundamentalismus und Geschlecht.

*Gertrud Siller*, Dr. phil., Privatdozentin an der Universität Göttingen und freiberufliche Supervisorin (DGSv); forscht und lehrt in den Themenfeldern Beratung

und Kommunikation; Arbeitsschwerpunkte außerhalb der Hochschule: Supervision und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften sowie Stress- und Konfliktmoderation im Sozial- und Gesundheitswesen

*Irmela Wiemann*, Jg. 1942, Diplom-Psychologin, Psychologische Psychotherapeutin und Familientherapeutin, Autorin. 1974 – 2007 Mitarbeiterin in der Kinder-Jugend-Eltern-Beratung Gallus in Frankfurt am Main. Seit 1978 Spezialisierung auf Beratung, Therapie und Fortbildung für Pflege-, Adoptiv-, und Herkunftsfamilien und mit diesem Bereich befasste Fachkräfte.

## Vorschau

### FoRuM Supervision

Heft 33 – März 2009

#### Was heute zählt

Redaktion:

Maija Becker-Kontio, Wolfgang Lauinger

Mit Beiträgen zu den Feldern: Pflege, Jugendhilfe,  
Familienunternehmen, Medien  
und freie Wirtschaft.

MURRAY JACKSON / PAUL WILLIAMS

### *Unvorstellbare Stürme*

Eine Suche nach Sinn in der Psychose. Herausgegeben von Claudia Frank. Mit Vorworten von John Steiner, Murray Jackson und Paul Williams sowie von Elmar Etzersdorfer und Gerhard Schell. Aus dem Englischen übersetzt von Andreas Mehlstaub. – JPB 22. 2007. 259 S. Broschur: € 52,-. *Vorzugspreis für Studierende, Mitglieder der IPV und deren Zweige, der DPG und DGPT (nur bei Bezug über die Redaktion) € 42,-. ISBN 978 3 7728 2429 6.* Lieferbar

FRANCO DE MASI

### *Die sadomasochistische Perversion*

Herausgegeben von Claudia Frank, Ludger M. Hermanns und Helmut Hinz. Aus dem Italienischen übersetzt von Stefan Monhardt. – JPB 23. Ca. 220 S. Broschur: Ca. € 58,-. *Vorzugspreis für Studierende, Mitglieder der IPV und deren Zweige, der DPG und DGPT (nur bei Bezug über die Red.) ca. € 46,-. ISBN -2445 6. 1. Hj. 2009*

Franco De Masi, Psychoanalytiker und Supervisor der Italienischen Psychoanalytischen Gesellschaft, ist bekannt für seine Forschungen zu psychotischen Phänomenen. Sein hier vorgelegtes Buch zur Perversion gibt zahlreiche Denkanstöße und Orientierungshilfen zum besseren Verständnis der komplexen Vorgänge und des Erlebens bei perversen Beziehungsmomenten und in strukturierten sexuellen Perversionen. De Masi untersucht die Beziehung zwischen Sadomasochismus und anderen psychischen Verfassungen, z.B. Depression, Psychosen und Borderline-Störungen, und erörtert die Natur des Bösen im Licht verschiedener psychoanalytischer Ansätze.

FRIEDRICH-WILHELM EICKHOFF

### *Primäre Identifizierung, Nachträglichkeit und >entlehntes unbewußtes Schuldgefühl<*

Ausgewählte Schriften zu psychoanalytischen Themen 1976 bis 2008. – JPB 24. Ca. 260 S., ca. 2 Abb. Boschur: Ca. € 58,-. *Vorzugspreis für Studierende, Mitglieder der IPV und deren Zweige, der DPG und DGPT (nur bei Bezug über die Redaktion) ca. € 46,-. ISBN 978 3 7728 25109.* 1. Halbjahr 2009

Auch im 21. Jahrhundert kann die Auseinandersetzung mit dem Werk Sigmund Freuds nicht als abgeschlossen gelten. So erlaubt das von Freud selbst nicht voll ausgearbeitete Nachträglichkeitskonzept neue Aufschlüsse über die Deutung individueller und generationsübergreifender Prozesse. Zentrale psychoanalytische Begriffe wie die der Verdrängung, Verleugnung und Identifizierung, moralischer Masochismus, die Wandlungen des Neutralitätskonzepts und der Einschätzung kurativer Faktoren werden aus einer aktuellen Perspektive dargestellt.

frommann-holzboog

vertrieb@frommann-holzboog.de · www.frommann-holzboog.de  
König-Karl-Straße 27 · 70372 Stuttgart-Bad Cannstatt