

# FORUM *Supervision*

## **Berufspolitik im Spiegel verbandlicher Entwicklungen**

Georg Albers

Wolfgang Weigand

Winfried Münch

Jörg Fellermann

Edeltrud Freitag-Becker

Barbara Baumann

Ingeborg Bispinck-Weigand

Inge Zimmer-Leinfelder

Elke Grunewald

Kersti Weiß

Katharina Gröning

Fred Müller

Jutta Gröning

Frank Austermann

begründet von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger  
20. Jahrgang, Heft 39, März 2012

**Herausgeber:**

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Wissenschaftlicher Beirat:**

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

**Redaktionsanschrift:**

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

**Redaktion:**

Maija Becker-Kontio (Moers) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) –  
Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) –  
Peter Musall (Gelnhausen) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

**Verantwortliche Redakteurinnen für Heft 39:**

Inge Zimmer-Leinfelder, Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden.  
Prof. Dr. Ursula Tölle, Schmüllingstraße 1, 48159 Münster

**Erscheinungsweise und Bezug:**

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).  
Einzelheft: 14,00 € inkl. MwSt. und Versandkosten  
Jahresabonnement: 22,00 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten

**Verlag und Bestellungen:**

Fachhochschulverlag.  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN E.K.  
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  
http://www.fhverlag.de

Satz: Format-Absatz-Zeichen, 65527 Niedernhausen  
Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Frankfurter Straße 24,  
D-65527 Niedernhausen

© 2012 **Fachhochschulverlag**

DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

**Inhalt**

In eigener Sache . . . . .	2
Vorwort . . . . .	4
<i>Georg Albers</i>	
Verbände als Nonprofit-Organisationen – Handlungslogik und Strategie . . . . .	7
<i>Wolfgang Weigand</i>	
Die DGSv in ihren (historischen) Spannungsfeldern . . . . .	18
<i>Winfried Münch</i>	
Anerkennung und freie Rede . . . . .	28
<i>Jörg Fellermann</i>	
Es darf etwas mehr sein. Einige Überlegungen zur Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) . . . . .	37
<i>Edeltrud Freitag-Becker, Barbara Baumann</i>	
Staffelübergabe . . . . .	47
<i>Ingeborg Bispinck-Weigand</i>	
Eine Reflexion meiner Mitgliedschaft als Selbstständige Supervisorin in der DGSv und in der Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen (AGS) in der DGSv . . . . .	55
<i>Elke Grunewald, Inge Zimmer-Leinfelder</i>	
„Supervisorin (DGSv)“ – Zur Bedeutung des Verbandes aus der Sicht junger KollegInnen . . . . .	60
<i>Kersti Weiss</i>	
Rahmen und Maßstäbe setzen und halten. Interessen an DGSv – Bedarf – aus Organisationssicht . . . . .	64
<i>Katharina Gröning</i>	
Professionssoziologische Reflexionen zum verbandspolitischen Kurs der Deutschen Gesellschaft für Supervision . . . . .	72
<i>Fred Müller</i>	
Konsequente, wertorientierte Kommunikation als eine Schlüsselkompetenz zur Gewaltprävention in Organisationen . . . . .	82
<i>Jutta Gröning</i>	
Supervision in der Stille – Supervision und Beratung im gebärdensprachlich orientierten Raum . . . . .	92
<i>Frank Austermann</i>	
Supervision oder Seelsorge – das ist hier die Frage. Ein diskursanalytischer Diskussionsbeitrag zur pastoralpsychologischen Supervision . . . . .	102
<i>Inge Zimmer-Leinfelder</i>	
Stichworte zur Supervision: „Mein Coach ist Supervisor“ – Gedanken zu Supervision und Coaching . . . . .	111
Randbemerkungen: Konzernokratie . . . . .	115
Rezensionen . . . . .	117
Veranstaltungshinweise . . . . .	126
Angaben zu den Autorinnen und Autoren . . . . .	127

## In eigener Sache

Vermutlich hat es sich schon herumgesprochen, dass wir mit diesem Heft in den letzten Jahrgang des FoRuM Supervision in der gewohnten Form eintreten. Das hiermit vorliegende Heft 39 und das im Herbst diesen Jahres folgende Heft 40 sind die beiden letzten Ausgaben in „Papierform“. Ab dem Frühjahr 2013 werden wir „online gehen“. Aus FoRuM Supervision wird „FoRuM Supervision online“.

Wie viele vergleichbare Fachzeitschriften trifft auch uns der demografische Wandel. Kolleginnen und Kollegen geben ihre supervisorische Praxis nach Erreichen der Altersgrenze auf, gehen in den wohlverdienten Ruhestand und planen eine neue Phase ihres Lebens – leider meistens ohne unsere Zeitschrift. Um das FoRuM als Diskursmedium erhalten und finanzieren zu können, müssen wir strukturell auf die sinkenden Abonnentenzahlen reagieren und haben beschlossen, die Zeitschrift den veränderten Bedürfnissen anzupassen.

Die nachwachsende Generation von jungen und jüngeren Supervisorinnen und Supervisoren hat an ein Medium, das den fachlichen Diskurs begleiten und befördern will, deutlich veränderte Erwartungen. Informationen und fachliche Impulse sollen schnell, aktuell und vor allem benutzerfreundlich zur Verfügung stehen. Die individuellen Bedürfnisse sind sehr viel differenzierter geworden und die zur Verfügung stehenden Informationen werden stärker selektiert. Der Stolz, den viele aus der Generation der 1970er und 1980er Jahre erfasst hat, wenn Sie ein neues Heft, vielleicht sogar mit einem eigenen Beitrag in ihr Bücherregal stellen, scheint demgegenüber nicht mehr diesen Stellenwert zu haben.

Wir wollen mit der geplanten Online-Ausgabe auf die wahrnehmbaren Veränderungen reagieren. Dazu gehört u.a., dass sich die Ausbildungslandschaft der Supervision geändert hat und weiter ändern wird. Immer mehr Hochschulen treten in die Ausbildungen ein, die Institute, die früher nur eine Ergänzungsausbildung angeboten haben, verbreitern ihre Angebote. Hierzu wird Wissen verfügbar gemacht werden müssen. Für viele Studierende ist es erst einmal nicht selbstverständlich gleich ein Abonnement einer Fachzeitschrift zu bestellen, weil sie für eine Hausarbeit oder eine Lerndiagnose auf der Suche nach Hintergrundwissen sind.

Mit der Online-Option erweitern wir den Kreis potenzieller Leserinnen und Leser. Die Möglichkeiten, die das Internet bietet, erlauben es uns, ein Archiv mit Beiträgen aus den einzelnen Heften des FoRuM Supervision für die Nutzerinnen und Nutzer in digitalisierter Form zur Verfügung zu stellen. Wir möchten unseren Leserinnen und Lesern über ein Autoren- und Stichwortverzeichnis den Zugang zu den wesentlichen Diskussionsbeiträgen der letzten 20 Jahre ermöglichen. Der aktuelle fachliche Diskurs ist nach unserer Einschätzung ohne die Erinnerung an das bereits Gedachte und Geschriebene nicht denkbar.

Online Zeitschriften sind interaktiver und aktueller als herkömmliche Zeitschriften. Wir werden versuchen, die Kommunikation der Leserinnen und Leser untereinander durch geeignete Formate und Rubriken zu fördern.

Mit einer Online Zeitschrift sind wir nicht mehr exakt an einen bestimmten Seitenumfang gebunden und können mit unterschiedlichen Beiträgen flexibler auf die Informationsbedürfnisse reagieren. Wir wollen neue interessante Lese-Angebote für Leserinnen und Leser bieten, die für ausführliche Beiträge weder Zeit noch Mühe haben, bzw. die es schätzen, wenn sie in komprimierter Form Informationen und fachliche Anregungen bekommen nach dem Motto „in der Kürze liegt die Würze“.

Last but not least sei das liebe Geld erwähnt. Mit einer Online Zeitschrift werden Produktion und Vertrieb deutlich günstiger, so dass sich auch Studierende oder Berufsanfänger die Zeitschrift „leisten“ können.

Wir sind überzeugt davon, dass wir mit unserer Entscheidung das gewohnte Gute des FoRuM Supervision bewahren können und mit dem FoRuM Supervision Online die Herausforderungen der modernen Mediennutzung annehmen. Wir hoffen, dass wir Sie auf diesem Weg mitnehmen können.

*Katharina Gröning, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Jürgen Kreft*

## Vorwort

### Berufspolitik im Spiegel verbandlicher Entwicklungen

Verband – ein vielseitiges Wort: der Verband bei Verletzungen, der Handelsverband, die Verlegeart von Fußböden, der militärische Verband, die Zugehörigkeit zu einer Pflanzengesellschaft, der soziale Zusammenschluss von Menschen bis hin zu Vereinen oder anderen Körperschaften – alles heißt Verband.

Das dem Präfix „ver“ folgende Wort „band“ wird übrigens im Mittelhochdeutschen nicht nur im Sinne einer Verbindung, sondern auch für Fessel verwendet, ein Hinweis auf die Doppelgesichtigkeit des Begriffs. Wir assoziieren einerseits das Eingebundensein, die Zugehörigkeit, Beheimatung und Solidargemeinschaft, zugleich aber auch das Verbindliche, die Einengung durch Vereinbarungen und Regeln, die Begrenzung persönlicher Freiheit und die Einordnung des je Individuellen in ein größeres Ganzes. Im Kontext von Verbänden bezeichnet Verbindlichkeit sowohl eine spezifische Form partnerschaftlichen Umgangs miteinander als auch das Einverständnis mit Regeln und Normen des Zugehörigkeitssystems. Anders als in den meisten Ausgaben von FoRuM Supervision geht es diesmal nicht zentral um inhaltliche Aspekte dieser Beratungsform, sondern um die Organisationsform der Beraterinnen und Berater, um die Strukturqualität und Funktion von Berufsverbänden. Dass dabei die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), die sich seit ihrer Gründung 1989 für die Qualität von Supervision und Coaching einsetzt, besondere Aufmerksamkeit bekommt, erklärt sich aus der Natur der Sache, eben aus der Supervision. Immerhin vertritt die DGSv die fachlichen und berufspolitischen Interessen von 3.700 persönlichen und 30 juristischen Mitgliedern. Zugleich sind die folgenden Beiträge bewusst so ausgewählt, dass sie nicht allein auf die DGSv gemünzt sind, sondern sich grundlegender auf verbandlichen Strukturen beziehen lassen.

Ein spröder Titel, den wir dieser Ausgabe gegeben haben! Oder? Darin scheint er ganz das Gegenteil zu sein von mancher Emotionalität, die in Berufs- und Fachverbänden zu spüren ist; den Teilnehmenden der Mitgliedsversammlungen der DGSv fällt dazu sicher das ein oder andere Bild ein. Vielleicht ist die Titelformulierung ein Versuch der Zähmung, der Bändigung, der Objektivierung. Dieses Heft enthält Beiträge, die aus verschiedenen Blickwinkeln das Wesen von Verbänden und deren berufspolitisches Wirken beleuchten.

So definiert und beschreibt **Georg Albers** aus politikwissenschaftlicher und organisationssoziologischer Sicht Verbände und ihre Regeln. Dabei setzt er sich besonders mit Verbänden als Nonprofit-Organisationen und ihren Kriterien und komplexen Funktionen auseinander. Er beschreibt sie als demokratisch aufgestellte Organisationen, die immer „irgendwo dazwischen“ sind und durch die Organisation von Konflikt und Konsens Individuen und Organisationen helfen, ihren Platz in der Gesellschaft zu finden.

**Wolfgang Weigand**, der selbst 9 Jahre den Vorsitz der DGSv innehatte, beschreibt „aus den langjährigen Erinnerungen seines lebendigen Gedächtnisses“ 10 wichtige Spannungsfelder, die sich für ihn spürbar durch die Pionierphase des Verbands zogen. Weigand benennt mit den Fragen nach dem selbstreflexiven Raum der DGSv, nach den Konflikten, die einen Verband lebendig halten, und nach der Verbandskultur wichtige Themen für die Zukunft der Professionalisierung.

Auf philosophischen Pfaden nähert sich **Winfried Münch** der Frage, wie in einem Verband wie der DGSv der soziale Zusammenhalt und der von Vernunft getragene Diskurs in Balance und am Leben gehalten werden können. Dabei greift der Autor sowohl auf seine Kenntnisse der Verbandsgründung und -entwicklung als auch auf seinen reichen Schatz an philosophischen Erkenntnissen zurück. Er stellt besonders auf dem Hintergrund der Hegelschen Anerkennungstheorie und des griechischen, auf Platon zurückgehenden Vermögens zur freien Rede (parrhesia) Bedingungen dar, die den Umgang miteinander für das gemeinsame Interesse einer erkenntnis- und interessen geleiteten Wahrheitssuche fruchtbar werden lassen.

Aus der Sicht des langjährigen Geschäftsführers der DGSv benennt **Jörg Feller-mann** notwendige Entwicklungsrichtungen für den Verband. Dabei geht er davon aus, dass Strukturen, die in den ersten 20 Jahren angemessen waren, heute nicht mehr funktional sind. So plädiert er für ein verändertes Führungsmodell, das den Vorstand des Verbands zum berufspolitischen Führungsorgan macht und das eine Expertenkommission als fachliches Führungsorgan neben sich hat. Er schlägt vor, dass im Konfliktfall der Vorstand als berufspolitisches Führungsorgan entscheiden soll, wodurch allerdings die durchaus konflikthafte Balance zwischen berufspolitischen und fachpolitischen Interessen zugunsten der berufspolitischen Seite aufgehoben werden könnte. Der Autor empfiehlt ein erfolversprechendes Expertenmanagement mit ehrenamtlichen Verbandsmitgliedern und bezahlten Experten. Er setzt sich mit der wachsenden Bedeutung der Kultur von Supervision als Unterscheidungsmerkmal auseinander und reflektiert den zukünftig anzustrebenden Platz der DGSv als Berufsverband mit gesellschaftlicher Verantwortung.

**Edeltrud Freitag-Becker** und **Barbara Baumann** entwickeln in einem Gespräch ihre Gedanken zum Verbandsleben, zu Identitätsfragen, Aufnahmekriterien, Qualitätskontrolle, Verantwortungsübernahme und Rollenverteilung. Ausgangspunkt für ihre Blickrichtungen ist die vor einem Jahr erfolgte Übergabe der DGSv-Delegation in die ANSE, die als europäische Vertretung der Supervision als ein inspirierender Ort an der Grenze erlebt wird und durch den Kontakt zu anderen europäischen Supervisionsverbänden einen kritischen Blick auf den eigenen Verband ermöglicht.

Als selbstständige Supervisorin und Mitglied in der DGSv-Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen (AGS) betrachtet **Ingeborg Bisping-Weigand** verbandliche und eigene damit verknüpfte Entwicklungen, Phasen der Identitätsbildung und mögliche Perspektiven und Nachwuchsförderung für diese Gruppe. Die Autorin betrachtet die Mitglieder der Gruppe als „Träger der Profession“, die für einen Berufsverband unentbehrlich sind.

**Elke Grunewald** und **Inge Zimmer-Leinfelder** spüren der Bedeutung, die der Verband für einzelne Mitglieder hat, auf dem Hintergrund einer Umfrage bei „jungen SupervisorInnen“ nach.

**Kersti Weiß**, selbst Supervisorin, aber auch Leiterin einer für die Vermittlung von Supervision zuständigen Abteilung in einer ev. Landeskirche, ergänzt den Blick auf den Supervisionsverband um die Perspektive der „Kunden“. Sie beschreibt das Interesse der Organisation an qualifizierter Supervision, und die Erwartungen an den Verband, diese sicher zu stellen. Dabei gibt sie auch Einblick in ihre persönliche, von Anfang an mit der DGSv verbundene, professionelle Entwicklung, und in den Aufbau einer institutionellen Strukturentwicklung zur Organisation von Supervisionsanfragen.

Vor dem Hintergrund eines sich schnell verändernden Beratungsmarktes und einer zunehmenden Vielfalt und Differenzierung von Beratungsausbildungen betrachtet **Katharina Gröning** den verbandspolitischen Diskurs der DGSv. Dabei bezieht sie sowohl professionssoziologische Einsichten als auch die beratungswissenschaftliche Debatte mit ein.

Unter der Rubrik „Stichworte zur Supervision“ nimmt **Inge Zimmer-Leinfelder** zur aktuellen Debatte der Annäherung von Supervision und Coaching Stellung.

Außerhalb unseres Schwerpunktes beschreibt zunächst **Fred Müller**, wie Supervision als zentrales Moment der Reflexion und Kommunikation einen Beitrag zu leisten vermag, jene notwendigen Strukturen in Organisationen zu stärken, die sexueller und sexualisierter Gewalt einen möglichst geringen Nährboden bereiten. Im Anschluss daran stellt **Jutta Gröning** ein wenig bekanntes Berufsfeld – die Arbeit mit gehörlosen Menschen – vor, um es den Blicken der Supervision näher zu bringen. Abschließend setzt sich **Frank Austermann** mit der Frage auseinander, ob pastoralpsychologisch ausgebildete Seelsorger/innen besonders geeignet sind, Mitarbeitende in Kirche und Diakonie zu supervidieren.

Die Texte des Themenschwerpunktes zeigen in ihrer Subjektivität und aktuellen und geschichtlichen Bezogenheit, dass Organisationen, auch Verbände nichts Statisches sind, sondern Gebilde in Bewegung, in einem Entwicklungsprozess, einem Kontinuum aufeinanderfolgender Phasen. So kann man dieses Heft vielleicht auch als Zwischenstopp verstehen – eine Möglichkeit der Reflexion, an einem Punkt, an dem auch die DGSv laut Vorstand (MV 2011) neue Schritte hinsichtlich einer veränderten Struktur und Arbeitsweise gehen möchte.

*Ursula Tölle, Inge Zimmer-Leinfelder*

*Georg Albers*

## Verbände als Nonprofit-Organisationen – Handlungslogik und Strategie

### Zusammenfassung

Der Autor setzt sich in seinem Aufsatz mit der Frage auseinander, unter welchen Bedingungen sich Verbände als Organisationen entwickeln und welche strategischen Optionen sich durch ihre Besonderheiten ergeben. Dabei stützt er sich auf Erkenntnisse der organisationsoziologischen und der politikwissenschaftlichen Forschung und begründet die gesellschaftspolitische Bedeutung von Verbänden.

Verbände spielen im politischen Alltag unserer Gesellschaft eine tragende Rolle. Ganz allgemein haben sie eine bedeutende Funktion für den Willensbildungsprozess, für die Vertretung sowohl partikularer als auch kollektiver Interessen, für gesellschaftliche Konfliktbearbeitung sowie für sozialen Zusammenhalt. Die organisationssoziologische wie politikwissenschaftliche Forschung hat schon seit geraumer Zeit Verbände als ganz besondere Gebilde mit distinkten Eigenschaften, Logiken und Funktionen für sich entdeckt. Einige dieser Erkenntnisse sollen in diesem Beitrag fruchtbar gemacht werden für die Frage, unter welchen Bedingungen sich Verbände als Organisationen entwickeln und welche strategischen Optionen sich durch ihre Besonderheiten ergeben. Dies soll insbesondere mit Hilfe von Ansätzen aus der Dritt-Sektor-Forschungsperspektive passieren.

Verbände gehören typologisch zunächst zu den privaten Organisationen, die nicht öffentlich (also staatlich) und nicht erwerbswirtschaftlich verfasst sind. Ihre Regeln sind durch eine autonome Satzung, ihre Finanzierung ist i.d.R. durch Mitgliedsbeiträge und Spenden und ihr Verhältnis zu den NutzerInnen durch das Freiwilligkeitsprinzip organisiert (Endruweit 2004, S. 54). Diese Eigenschaften kennzeichnen Verbände als typische Nonprofit-Organisationen (im folgenden als NPO abgekürzt), sind damit dem Dritten Sektor zugehörig und solchermaßen einer spezifischen Logik unterworfen.

### Dritter Sektor und Nonprofit-Organisationen

Die gebräuchlichste allgemeine Definition für diese Art von Organisationen ist die aus dem sog. Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project hervorgegangene Eingrenzung (Salamon/Anheier 1997, S. 33). Demnach lassen sich fünf Kriterien identifizieren, damit eine Organisation als NPO gelten kann. Es müssen 1. Organisationen mit einem Minimum an formaler Struktur sei, d.h. eine Aufbau-

Ablauf- und Entscheidungsstruktur haben, die von zeitlicher Dauer ist. Informelle Gruppen und zeitlich befristete Zusammenkünfte sind demnach keine NPO. Die Organisation muss 2. privat sein, d.h. institutionell vom Staat getrennt und in ihrer basalen Struktur privat getragen sein. Gewinne können durchaus erwirtschaftet werden, aber sie dürfen als 3. Kriterium nicht an Eigentümer oder Mitglieder ausgeschüttet, sondern ausschließlich für den Organisationszweck verwandt werden. Dieser non-distribution-constraint ist ein sehr zentrales Kriterium, da es festlegt, dass nicht die Gewinnerzielungsabsicht das primäre Organisationsziel darstellt. Weiterhin muss die Organisation 4. selbstverwaltet bzw. autonom sein, d.h. nicht weisungsgebunden von einer Außenseite. Als 5. und letztes Kriterium muss ein Mindestmaß an Freiwilligkeit vorhanden sein, das sich durch freiwillige Mitgliedschaft, ehrenamtliche Arbeit oder Spenden zeigen kann. Diese Definition kann als Minimalkonsens verstanden werden, auch wenn sie eher an Äußerlichkeiten als an Operationslogiken orientiert ist. Insofern ist diese Definition eher als Grundlage für weitere Eingrenzung bei konkreter Betrachtung zu verstehen.

Allgemeiner, d.h. aus der Makroperspektive betrachtet, handelt es sich bei NPO um Organisationen, die in einer Zwischensphäre angesiedelt sind. Abgegrenzt können sie nicht nur gegenüber dem Staat oder dem Markt werden, sondern ebenso gegenüber der Sphäre der Privatheit, also Familien, Freundeskreisen und informellen Netzwerken. Dieser Bereich wird, einem Vorschlag von Etzioni (1973) folgend, als Dritter Sektor bezeichnet. Dieser Begriff hat sich als sektorale Zusammenfassung für NPO durchgesetzt und ist nicht zu verwechseln mit dem früher gebräuchlichen Begriff des tertiären Sektors, der den Dienstleistungsbereich kennzeichnet. I.d.R. wird der Begriff des Dritten Sektor synonym mit dem Begriff des Nonprofit-Sektors benutzt.

Dieser Sektor kann nun als etwas verstanden werden, „was dazwischen ist“. Gemeint sind drei Pole, zwischen denen sich gesellschaftliches Leben abspielt. Da ist zunächst der Pol des Privaten, d.h. der informellen Gemeinschaft wie Familien, Freundschaften und Nachbarschaften. Unmittelbare Reziprozität ist das Prinzip für die sozialen Beziehungen, an dieser damit zusammenhängenden Logik ist das Handeln orientiert. Der staatliche Pol ist über das Prinzip der Hierarchie organisiert, in dem Macht die zentrale Größe für die Handlungsorientierung darstellt. Die Formulierung, Durchsetzung und Ausführung allgemein verbindlicher Regelungen und Entscheidungen stellen hier den Kernbereich dar. Der Markt als weiterer Pol nun ist der Logik von Kapitalverwertung unterworfen, er ist im Wesentlichen nach erwerbswirtschaftlichen Prinzipien organisiert.

Wenn man sich nun angesichts der Heterogenität des Dritten Sektors konkrete NPO ansieht, so sind der Tendenz nach ein Teil der Organisationen eher dem privaten Pol nahe (wie z.B. Selbsthilfe-Organisationen), ein Teil dem staatlichen Pol (wie z.B. Wohlfahrtsverbände) und ein Teil dem erwerbswirtschaftlichen Pol (wie z.B. Beschäftigungsinitiativen bzw. gemeinwirtschaftliche Unternehmen). Wichtig hierbei ist, dass es sich um Tendenzen handelt, die Orientierung kann im Zeit-

verlauf wechseln, sie kann gleichzeitig auf z.B. zwei Pole innerhalb einer Organisation mit unterschiedlicher Gewichtung ausgerichtet sein und sie kann mehr oder weniger intensiv sein. Je stärker eine NPO an einem der Pole orientiert ist, desto eher vernachlässigt sie die anderen und desto höher wird die Wahrscheinlichkeit, dass sie in ihrem Organisationsgebaren dem jeweiligen Strukturprinzip bzw. der Handlungslogik ähnlicher wird. Dieses Phänomen wird auch als Isomorphismus bezeichnet. Eine Selbsthilfegruppe ist also eine tendenziell eher reziprozitätsorientierte Organisation, eine Behindertenwerkstatt eher erwerbswirtschaftlich und ein Lobbyistenverband eher an Macht und Einfluss orientiert. Dabei bleiben sie jedoch in ihren grundlegenden Strukturen NPO.

### **Assoziationslogik als gemeinsames Element von Nonprofit-Organisationen**

Die Rede von NPO allerdings macht nur Sinn, wenn man aufbauend auf o.g. Definition feststellen kann, dass die damit bezeichneten Organisationen von einer gemeinsamen Logik gekennzeichnet sind, wie das für die Marktorganisationen (Verwertung) und für staatliche Organisationen (Herrschaft) ebenfalls der Fall ist. Für NPO lautet der Vorschlag hier Assoziationslogik (Wex 2004, S. 284) bzw. Solidarität (Zimmer/Priller 2005, S. 51). Dies greift auf die Beobachtung zurück, dass NPO gegründet werden, weil sich Menschen freiwillig zusammenschließen, um ein (Sach-) Ziel zu erreichen, das sie alleine nicht erreichen könnten. Um dieses Ziel zu erreichen, ist die zentrale Ressource Solidarität, quasi das Medium der Handlungslogik, und nicht etwa Kapital oder Hierarchie. Assoziationslogik meint hier den solidarischen Zusammenschluss zum Zwecke der Zielerreichung, eine mitgliederschaftliche Struktur, das Bedarfsprinzip als Modus des Wirtschaftens, das Kollektiveigentum der Mitglieder an der Organisation und die Zielerreichung durch Beteiligung bzw. freiwilliges Engagement.

Dies bedeutet nicht, dass vom Auftreten einer bestimmten Handlungslogik auf den Sektor geschlossen werden kann – schließlich tauchen Herrschaft, Verwertung und Assoziation in allen drei Sektoren auf. Eher ist davon auszugehen, dass es sich um eine jeweils dominierende Logik handelt, die insbesondere dann sichtbar wird, wenn man sich die strukturdeterminierenden Faktoren einer konkreten Organisation anschaut. Dies gilt vor allem für den jeweiligen Träger der Entscheidungen, also letztlich in den meisten Fällen Parlamente, Eigentümer oder Mitglieder.

Die Beobachtung, dass in Handlungsfeldern mit bestimmten Bedingungen die konkreten Handlungen von Organisationen, die verschiedenen Sektoren zugehörig sind, u.U. kaum unterscheidbar sind, führt dazu, von hybriden Organisationen zu sprechen (Evers u.a. 2002, S. 12). Das deutet darauf hin, dass zum einen die Grenzen zwischen den Sektoren fließend sind und zum anderen, dass sich die dominante Logik einer Organisation auch ändern kann und z.B. von der Nonprofit- zur Forprofit-Organisation verändern kann.

## Funktionen von Nonprofit-Organisationen

Dass NPO nach einer bestimmten Logik funktionieren, richtet den Blick auf die Frage, was ihre eigentliche Funktion ist. Es ist ein Kennzeichen moderner, funktional differenzierter Gesellschaften, dass Solidarität, Hilfe und Gemeinschaftlichkeit nicht dem Zufall bzw. der Barmherzigkeit Einzelner überlassen sind, sondern eine organisierte Basis haben. Im Kern geht es bei der Frage, was NPO sind und welche Bedeutung sie haben, immer darum, wie moderne Gesellschaften das „Soziale“ organisieren, mithin also um die infrastrukturelle Basis des sozialen Handelns. Dabei lassen sich drei Hauptfunktionen unterscheiden (Zimmer/Priller 2005, S. 54): Dienstleistungserstellung, Interessenvertretung und Lobbying sowie Sozialintegration. Diese Funktionen sind in den Organisationen unterschiedlich stark ausgeprägt und anders als in anderen Sektoren ist eine eindeutige Priorisierung nicht immer möglich (Simsa 2001, S. 313). Dies kann als Schwäche, aber auch als spezifische Stärke verstanden werden. Durch die Multifunktionsorientierung können NPO eine intermediäre Rolle spielen, d.h. sie haben allgemein gesprochen die übergeordnete Funktion, zwischen Markt, Staat und privatem Bereich zu vermitteln. Damit stellen sie in Zeiten funktionaler Differenzierung einen bedeutenden Raum für Inklusion bzw. stellvertretende Inklusion zur Verfügung. Natürlich können NPO auch scheitern und Dysfunktionen entwickeln. Insuffizienz, Partikularismus, Paternalismus und Dilettantismus sind die Gefahren, die schon früh von der NPO-Forschung entdeckt worden sind (Salamon 1987, S. 99). Die Frage, wie NPO geführt werden sollen, ist damit nicht mit einer einfachen Anleihe aus betriebswirtschaftlichen Managementkonzepten zu beantworten. Das Management von NPO erfordert die Ausbalancierung unterschiedlicher Funktionen – eine spezifische NPO-Managementlehre, die dieser Besonderheit entspricht, gibt es nur in Ansätzen.

## Zivilgesellschaft und Nonprofit-Organisationen

Nicht identisch ist der Begriff des Dritten Sektors dagegen mit dem der Zivilgesellschaft. Obwohl es Stimmen gibt, die beide Begriffe inhaltlich identisch verwenden, soll hier argumentiert werden, dass es klare Unterscheidungen gibt, die es notwendig machen, von zwei verschiedenen Phänomenen zu sprechen. In Bezug auf NPO soll hier definiert werden, dass all diejenigen der Zivilgesellschaft zugeordnet werden können, die an politischen Prozessen beteiligt sind, also nicht auf Dienstleistung im engeren Sinne oder Eigenleistung fixiert sind (Simsa 2001, S. 46). Ein Teil der NPO können also als organisationale Träger der Zivilgesellschaft bezeichnet werden; zu dieser gehören aber auch z.B. Netzwerke und soziale Bewegungen, auf die o.a. Definition von NPO nicht zutrifft.

Zivilgesellschaft als Begriff bezeichnet den nicht staatlichen und nicht privaten Teil von Gesellschaft, der sich am politischen Diskurs beteiligt. Bestimmte NPO sind also eine Teilmenge der Zivilgesellschaft. Die Zivilgesellschaft ist zwischen

Staat und Privatsphäre angesiedelt, auch wenn die Zielsetzung den öffentlichen Bereich betrifft. Akteure der Zivilgesellschaft sind damit stets politisch involviert. Die Zivilgesellschaft wirkt dabei sowohl in Richtung der politischen Parteien, der Parlamente und der Verwaltungen, hat aber auch Auswirkungen auf die rein an privaten Zielen orientierten Akteure wie Unternehmen und Familien. Zivilgesellschaftliches Handeln ist letztlich an der Demokratisierung des Gemeinwesens orientiert.

Aus den Konzepten zur Zivilgesellschaft reicht das Verständnis von Jürgen Habermas für das freie Assoziationswesen und damit für Nonprofit-Organisationen in demokratietheoretischer Sicht am weitesten. Ihre Funktion für die Integrationsprozesse und die Selbstorganisation der Gesellschaft, für Partizipation und letztlich auch zur Machtkontrolle werden von Habermas dabei sehr optimistisch eingeschätzt. „Die Zivilgesellschaft setzt sich aus jenen mehr oder weniger spontan entstandenen Vereinigungen, Organisationen und Bewegungen zusammen, welche die Resonanz, die die gesellschaftlichen Problemlagen in den privaten Lebensbereichen finden, aufnehmen, kondensieren und lautverstärkend an die politische Öffentlichkeit weiterleiten. Den Kern der Zivilgesellschaft bildet ein Assoziationswesen, das problemlösende Diskurse zu Fragen allgemeinen Interesses im Rahmen veranstalteter Öffentlichkeit institutionalisiert.“ (Habermas 1998, S. 443)

In dieser kurzen Definition ist ein sehr weitgehender Anspruch enthalten. Nonprofit-Organisationen wirken demnach als Sensoren für gesellschaftlich erzeugte Probleme, die sich auf der unmittelbaren, quasi personellen Ebene widerspiegeln. Sie weisen demnach die nötige Responsivität auf, um diese Probleme auch aufzunehmen und auch für andere wahrnehmbar und bearbeitbar zu machen. Sie dienen dabei als Lautsprecher, der ansonsten nicht Hörbares anderen gesellschaftlichen Akteuren erst bewusst werden lässt. Nonprofit-Organisationen haben nicht die Funktion, diese gesellschaftlichen Probleme allein selber zu lösen, aber die Aufgabe, der Gesellschaft diese vor Augen zu führen und insbesondere Initiator eines gesellschaftlichen, politischen Diskurses zu sein. Das bedeutet: Neben einigen anderen Aufgaben haben Organisationen des Dritten Sektors auch anwaltliche Funktionen. Diese Vorstellung geht aber über das übliche Verständnis eines politischen Mandats hinaus, weil ein politisches Handeln aus dem Selbstverständnis der Organisation heraus begründet und nicht von einem direkten Klientenauftrag abgeleitet wird.

## Verbände als Nonprofit-Organisationen

Wie oben beschrieben, sind Verbände also grundsätzlich in dieselbe Logik des Dritten Sektors eingebunden wie andere NPO, sie weisen aber noch einige Besonderheiten auf, die sie von diesen unterscheiden. Insbesondere wenn man Interessensverbände betrachtet, stellt sich die Frage, woran sie eigentlich orientiert sind. Bei Wohlfahrtsverbänden ist dies deutlich: Diese sind üblicherweise dem Fremdhilfeprinzip verpflichtet, von ihrer Geschichte und wertrationalen Ausrichtung her kommt i.d.R. noch ein advokatorisches Prinzip dazu. Dies bedeutet, sie setzen sich

in erster Linie für andere, meist Benachteiligte ein. Unternehmerverbände, Gewerkschaften oder berufsständische Verbände dagegen sind zumeist fast ausschließlich am Selbsthilfeprinzip orientiert (Müller-Jentsch 2003, S. 147). Die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Strategien richten sich also darauf, für die Mitglieder dieses Verbandes ein Höchstmaß an Nutzen zu bieten. Als eine Bedingung für den Erfolg solcher Verbände wird im Anschluss an das Bild des homo oeconomicus die Exklusivität von Mitgliedsleistungen angesehen, um das „free rider“-Problem zu umgehen (Müller-Jentsch 2003, S. 149). Das bedeutet, dass sich die Mitgliedschaft lohnen muss – ansonsten macht es individuell für potentielle Mitglieder mehr Sinn, „Trittbrettfahrer“ zu sein.

Durch eine solche Orientierung kommen solche Organisationen wie Automobilverbände zustande. Ihren advokatorischen Einfluss haben sie über gewaltige Mitgliederzahlen – diese Mitgliedschaften kommen aber über persönliche Kosten-Nutzen Rechnungen der Mitglieder zustande. Mit der politischen Strategie oder gar mit Einfluss der Mitglieder auf die politische Linie des Verbandes hat dies allerdings wenig zu tun.

Die schwierige Balance, die Verbände herstellen müssen, besteht in der Austarierung von Einfluss- und Mitgliedschaftslogik. Damit ist in Anschluss an Streeck (1994) ein Verhältnis von miteinander in Spannung stehenden Umwelten gemeint. Ein Verband als soziales Gebilde muss zwischen der Lebenswelt der Mitglieder auf der einen Seite und den institutionellen Bedingungen, unter denen ein Verband seine Ziele zu verwirklichen hat, auf der anderen Seite vermitteln (Streeck 1994, S. 13). Dabei schließen sich Einflusslogik und Mitgliedschaftslogik eigentlich aus bzw. sind schwer kompatibel.

In dem Bemühen, inhaltliche Ziele nach außen zu vertreten gerät die Verbandsführung notwendigerweise in eine Umwelt, in der eine spezifische Logik von Verhandlung, Lobbying, Kompromissbildung, mithin strategischen Fragen der Gewinnung von Einfluss erforderlich sind. Bei der Mitgliedschaftslogik geht es aber um eine andere Umwelt: die der sozialen Binnenwelt der Organisation und die Frage, wie Interessen und Ziele der Mitglieder innerhalb der Organisation in Einklang gebracht werden können. Streeck kommt deshalb zum Schluss, „Verbandshandeln als permanenten Versuch einer bei aller Anstrengung immer nur provisorischen und hoch unstillbaren Versöhnung zwischen prinzipiell unkompatiblen Handlungs- und Organisationsimperativen aufzufassen“ (ebd.: 14).

In dem hier angesprochenen Zusammenhang bedeutet dies, dass Verbände als Nonprofit-Organisationen nicht nur als intermediäre Instanzen zwischen den Polen Gemeinschaft, Markt und Staat auftreten, sondern auch noch als Vermittler zwischen Innen- und Außenwelt. Letzteres ist vor allem eine unmittelbare, spannungsgeladene Aufgabe, die operativ von den beschlussfassenden Gremien bzw. der Leitung ausgehalten und gestaltet werden muss. Es liegt nahe, dass die damit verbundenen Multiperspektivität eine Schwierigkeit in der strategischen Ausrichtung bedeutet und deshalb zumindest potentiell die Effektivität bedroht. Vielleicht

liegt aber in dieser Austarierung genau die Funktion und damit auch die Leistungsfähigkeit solcher Organisationen.

### Strategie, Priorisierung, Funktion

Daraus entsteht die Frage, was an strategischen Entscheidungen notwendig ist, damit eine Organisation in diesem Sinne z.B. eine stärkere zivilgesellschaftliche Orientierung gewinnen kann. In dem oben genannten Sinne müsste die Orientierung an der Einflusslogik deutlicher heraustreten. Dazu muss eine zivilgesellschaftlich ambitionierte Organisation sich auf einen Kern geteilter Vorstellungen einigen. Das heißt, dass in der Wahrnehmung gesellschaftlicher Realität, in ihrer Bewertung und insbesondere in der Frage nach der Handlungsrichtung ein normatives Grundgerüst erforderlich ist. Assoziationslogik bedeutet in diesem Falle, sich der weltanschaulichen Basis des gemeinsamen Tuns zu versichern – denn nur eine solche kann glaubhaft eine Einflusslogik begründen, die mehr im Sinne hat als nur die Verbesserung z.B. der ökonomischen Situation der Mitglieder.

Der Weg dahin ist mit großer Wahrscheinlichkeit außerordentlich konfliktiv. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der ursprüngliche Organisationszweck ein anderer war bzw. ein Wechsel von Zweckrationalität zu Wertrationalität erforderlich ist. Wenn z.B. individuelle, ökonomische Mitgliederinteressen im o.g. Sinne als einer solchen Orientierung entgegenstehend angenommen werden können, ist mit einem umfangreichen und intensiven Entwicklungsprozess zu rechnen. Dies ist nicht unbedingt etwas Schlechtes. Die Konfliktforschung hat immer wieder darauf hingewiesen, dass für Klärungsprozesse, Weiterentwicklung und sozialen Wandel Konflikte eine kommunikationsfördernde, katalysatorische und katharsische Funktion haben. Entscheidend für die potentielle positive Wirkung von Konflikten in einer solchen Entwicklungsphase ist die Art ihrer prozesshaften Gestaltung, d.h. einer kooperationsorientierten Organisationsentwicklung, die mit mediatorischen Elementen eine Eskalation verhindert (Glasl 2004, Glasl/Lievegoed 2004). D.h. auch in solchen Fällen von Organisationskonflikten gibt es einen Umschlagpunkt von Funktionalität zu Dysfunktionalität (grundsätzlich Simmel 1992, Coser 1972 sowie Deutsch 1973).

Es gibt allerdings einen Grund, warum vielen NPO eine solche, mit potentiellen Konflikten behaftete Umorientierung schwer fällt. Viele Organisationen im sozialen Bereich sind entstanden aus sozialen Bewegungen, mit dem Ziel, eine Verstärkung ihrer Aktivitäten zu erreichen und sich aus der Abhängigkeit des flüchtigen Engagements von Individuen zu befreien (Zauner 2002, S. 159 u. 162 ff.). Solche basisnahen NPO weisen einige Besonderheiten auf, die insbesondere für Konfliktbewältigung und Strategieentwicklung kulturprägend wirken.

So unterscheiden sie oft nicht klar genug zwischen strukturellen Konfliktlagen und persönlichen Anteilen mit der Folge, dass eine solche Personalisierungstendenz den anstehenden Entscheidungen keinen angemessenen Handlungsrahmen



gibt. Weiterhin gibt es eine starke Egalitätsneigung mit der tendenziellen Leugnung von (Leistungs-)Unterschieden bzw. der Tabuisierung von Macht und Hierarchie. Damit korrespondiert eine Harmonieneigung, Konkurrenz und Konflikt besitzen in solchen Organisationen vergleichsweise wenig Legitimität. Und schließlich gibt es eine deutliche Tendenz zur Informalität. Regeln und Entscheidungen, also der Kernbereich politischen Handelns, werden über persönliche Nähe und informelles Handeln herbeigeführt bzw. umgangen. Da man weiß, wie als dysfunktional erlebte Strukturen umgangen werden können, entsteht Strukturkonservatismus. Das bedeutet, dass in solcherart geprägten Organisationen Strategieentscheidungen schwerer als in anderen fallen. Die Frage nach der Konfliktfähigkeit hängt also unmittelbar mit der Strategiefähigkeit zusammen. Wie oben beschrieben, muss ein Interessenverband im Rahmen seiner Entwicklung stets zeitlich befristete Entscheidungen über die Ausbalancierung von input- und output- Orientierung fällen.

Wenn das strategische Ziel die Stärkung der Mitgliedschaftslogik und damit primär das Innenverhältnis eines Verbandes ist, lassen sich vier Optionen ausmachen (Willems/von Winter 2007: 33).

Ein erste besteht in der Professionalisierung der Mitgliedschaftsbetreuung über Dienstleistungsangebote und selektive Mitgliedschaftsanreize. Die zweite Option besteht in der Erwartungsminderung an Mitglieder, indem partizipationsorientierte Mitglieder ganz oder z.T. durch solche mit weniger Ansprüchen ersetzt werden. Eine dritte Möglichkeit ist die Spezialisierung der Organisation auf Nischen und damit die Erhöhung der Einzigartigkeit. Und eine vierte Option besteht in der Diversifizierung, um für möglichst viele Mitglieder attraktiv zu sein.

Alle vier Strategien bergen mehr oder weniger große Gefahren für die Performanz der Organisation. Diese haben damit zu tun, dass es eine Abkoppelung der Organisationsentwicklung von der ursprünglichen Assoziations- bzw. Solidaritätslogik gibt, die für den Kern der Identität der Organisation ja mal von Bedeutung war. Das bedeutet nun nicht, dass es bei dieser ursprünglichen Ausrichtung bleiben muss – nur hat eine Veränderung in einem Wesenselement der Organisation zwangsläufig Folgen für die anderen. Insofern besteht die Gefahr, dass es zu unbeabsichtigten Nebenfolgen für die gesamte Organisation kommt.

Zudem gibt es in dem Moment, in dem primär mitgliedschaftslogische Aspekte die Leitlinie für verbandliche Entscheidungen markieren, die Tendenz, den Dienstleistungsgedanken sowohl im Innen- als auch im Außenverhältnis zu überbetonen. Wenn dies passiert, kann dies eine Entlastung von inner- wie außerverbandlichen Konflikten bedeuten. Dies kann aber zugleich eine Entmutigung partizipationsorientierter und diskursiver Motive für Mitgliedschaft bewirken.

Wenn aber das strategische Ziel die Stärkung der Einflusslogik ist, z.B. in Form einer stärkeren zivilgesellschaftlichen und politischen Orientierung, müssen weitere Entscheidungsoptionen und -notwendigkeiten in den Blick genommen werden. So muss geklärt werden, wer denn im Rahmen der politischen Gelegenheitsstrukturen die Adressaten der Ziel- und Interessensdurchsetzung bzw. -vertretung

sind (Amm 2007, S. 376). Bei der Zielsetzung ist sowohl die eigene Konfliktfähigkeit im Sinne von Ressourcen als auch die Wahl eines geeigneten Konfliktfeldes nötig. Und nicht zuletzt ist eine unmittelbare Handlungsstrategie erforderlich. So unterscheiden Willems/von Winter (2007:35) die (outside-) Strategie der Mobilisierung von Öffentlichkeit sowie die (inside-) Strategie des traditionellen Lobbyismus. Empirisch gesehen werden sog. „schwache Interessen“, vertreten eben durch eher zivilgesellschaftliche Gruppen, auch bedingt durch einen Mangel an Ressourcen, eher durch erstere Strategie vertreten, während erwerbsbezogene Interessengruppen eher internes Lobbying mit umfassender Kontaktpflege zu Entscheidungsträgern betreiben (ebd.).

Von noch grundsätzlicher Bedeutung ist damit die Frage, an welchem Funktionssystem sich die Organisation eigentlich orientiert. Diese kann eindeutig sein – z.B. ist eine Privatschule i.d.R. am Funktionssystem Bildung orientiert. Grundsätzlich gilt aber für NPO, dass eine solche eindeutige Orientierung nicht die Regel ist (Simsa 2001, S. 311). Hier gilt nämlich, dass diese natürlich einerseits eine Orientierung an Funktionssystemen wie Bildung, Wissenschaft, Politik, Wirtschaft, Gesundheit oder Kunst aufweisen, dazu aber oft auch noch eine Orientierung an sog. sekundären Funktionssystemen wie z.B. Soziale Arbeit. Da aber dies schon selbst aus Mehrfachorientierungen besteht, gilt dies für entsprechende Organisationen erst recht. Nach Simsa ergibt sich daraus die Situation, dass NPO deshalb mit hoher Wahrscheinlichkeit an zwei oder sogar mehreren Funktionslogiken orientiert sind.

Wenn eine Organisation nun im o.g. Sinne zivilgesellschaftlich ausgerichtet ist bzw. sein will, orientiert sie sich am Funktionssystem Politik, zugleich aber am System kritischer Öffentlichkeit als einem sekundären Funktionssystem. Diese Mehrfachorientierung ist Problem wie Lösung zugleich. Auf der einen Seite entsteht natürlich das Problem der Uneindeutigkeit, der Schwierigkeit der Strategiewahl und auch der Performanzmessung. Auf der anderen Seite „lernt“ die Organisation, verschiedene Sprachen zu sprechen, d.h. Logiken zu verstehen, miteinander in Beziehung zu setzen und auszubalancieren (ebd. S. 331). Mit anderen Worten: Solche Organisationen sind für die Etablierung von Verhandlungs- und Aushandlungssystemen in einer Gesellschaft unersetzlich. Sie können etwas, was keine andere Organisationsform kann.

Für die Frage nach der Entscheidung verbandlicher Strategien bedeutet dies, dass es nicht die eine, richtige Strategie gibt. Es ist eher die Frage, welchen Teil der eigenen Identität in dem zu Lösung anstehenden Problem in (zeitlich) begrenzter Form Priorität gegeben wird – und ob die dafür notwendigen Ressourcen mobilisierbar sind.

## Schlussfolgerungen

Wenn man Eindeutigkeit, Gradlinigkeit und Kompromisslosigkeit als zentrale, wünschenswerte Elemente sozialen Handelns sehen würde, könnte man an NPO

und Verbänden verzweifeln. Sie haben komplexe, nicht eindeutige Funktionen, sie weisen multiple Handlungslogiken auf, sie haben Schwierigkeiten in der Priorisierung ihrer Orientierung und sie sind insgesamt Organisationen, die irgendwie immer „dazwischen“ sind.

Vielleicht besteht aber genau darin ihre eigene Wirkung und damit auch ihre Funktion. Staat, Markt und Gemeinschaften unterscheiden sich in funktional differenzierten Gesellschaften immer stärker und machen es den Individuen genauso wie Organisationen schwer, ihren Platz, ihre Aufgabe und ihre Rolle zu finden bzw. weiterzuentwickeln. NPO bilden damit eine Realität in ihrem Inneren wie in ihrer Orientierung an Außenwelten ab, die genau das ist: uneindeutig.

Eindeutigkeit in der Organisationsentwicklung ist jedoch immer eine Frage der politischen Entscheidung. Demokratisch aufgestellte Organisationen, die Konflikt und Konsens gleichermaßen organisieren können, haben für die Bewältigung solcher Aufgaben die besten Voraussetzungen. Solcherart in die demokratische Funktionsfähigkeit einer Organisation zu investieren, ist deshalb die beste Option, um alle nachfolgenden strategischen Fragen politisch entscheiden zu können – bis zu dem wahrscheinlichen Fall, dass wieder eine Revision und Weiterentwicklung notwendig wird. Dazu muss sie eine Vorstellung von ihrer eigenen politischen Funktion haben.

## Literatur

- Amm, J. (2007): Umweltverbände. In: Winter, T. von/Willems, U.: Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden, 367-390.
- Coser, L. A. (1972): Theorie sozialer Konflikte. Neuwied/Berlin.
- Deutsch, M. (1973): The Resolution of Conflict: Constructive and Destructive Processes. New Haven.
- Endruweit, G. (2004): Organisationssoziologie. Stuttgart.
- Etzioni, A. (1973): The Third Sector and Domestic Mission. In: Public Administration Review 33, 314-323.
- Evers, A./Rauch, U./Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Berlin.
- Habermas, J. (1998): Faktizität und Geltung. Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaates. Frankfurt am Main.
- Glasl, F. (2004): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. Bern/Stuttgart/Wien.
- Glasl, F./Lievegoed, B. (2004): Dynamische Unternehmensentwicklung. Grundlagen für nachhaltiges Change Management. Bern/Stuttgart/Wien.
- Müller-Jentsch, W. (2003): Organisationssoziologie. Eine Einführung. Frankfurt am Main.
- Salamon, L. (1987): Partners in Public Service: The Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In: Powell, W. (Ed.): The Nonprofit Sector. A Research Handbook. New Haven, 99-117.
- Salamon, L./Anheier, H.K. (1997): Toward A Common Definition. In: Dies.(Eds.): Defining the Nonprofit Sector. A cross-national analysis. New York, 29-50.
- Simmel, G. (1992): Untersuchungen über die Formen der Vergesellschaftung. Frankfurt am Main.

- Simsa, R. (2001): Gesellschaftliche Funktionen und Einflussformen von Nonprofit-Organisationen. Eine systemtheoretische Analyse. Frankfurt am Main.
- Streeck, W. (1994): Staat und Verbände: Neue Fragen. Neue Antworten? In: ders. (Hrsg.): Staat und Verbände. PVS-Sonderheft 25/1994, 35.Jg., 7-34.
- Wex, T. (2004): Der Nonprofit-Sektor der Organisationsgesellschaft. Wiesbaden.
- Willems, U./Winter, T. von (2007): Interessenverbände als intermediäre Organisationen. Zum Wandel ihrer Strukturen, Funktionen, Strategien und Effekte in einer veränderten Umwelt. In: diess.: Interessenverbände in Deutschland. Wiesbaden, 13-50.
- Zauner, A. (2002): Über Solidarität zu Wissen. Ein systemtheoretischer Zugang zu Nonprofit Organisationen. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation. Strukturen und Management. Stuttgart, 153-177.
- Zimmer, A./Priller, P. (2005): Der Dritte Sektor im aktuellen Diskurs. In: Birkhölzer, K. u.a.(Hrsg.): Dritter Sektor/Drittes System. Theorie, Funktionswandel und zivilgesellschaftliche Perspektiven. Wiesbaden, 49-70.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Georg Albers, Piusallee 89, 48147 Münster

Wolfgang Weigand

## Die DGSv in ihren (historischen) Spannungsfeldern

### Zusammenfassung

Der Autor beschreibt zehn wichtige Spannungsfelder, die er während seiner langjährigen Tätigkeit als Vorsitzender der DGSv wahrgenommen hat und benennt auf dem Hintergrund dieser Erfahrungen und seiner Wahrnehmung der aktuellen Verbandspolitik bedeutsame Themen für den Professionalisierungsprozess in der Zukunft

### Der Auftakt

Im Sinne der Organisationsentwicklung hatte die DGSv einen Bilderbuch-Start. Zwanzig Jahre vor ihrer Gründung gab es schon Supervisoren-Ausbildungen, die von den unterschiedlichen Instituten der Träger der freien Wohlfahrtspflege (Caritas, Diakonie, Deutscher Verein, DPWV) verantwortet wurden. Diese Träger hatten sich in einer Konferenz zur Vertretung ihrer Interessen zusammengeschlossen und dabei in einer eigenen Kommission für die Standardisierung und Weiterentwicklung der Supervisoren-Ausbildungen gesorgt. Es gab also auf der einen Seite bereits eine institutionelle Struktur und andererseits qualifizierte Supervisorinnen und Supervisoren, die in der Regel für ihren Träger-Markt tätig waren und deswegen nur marginal in Konkurrenz gingen. Die wirkliche Konkurrenz, die dann den Anlass gab, sich in einem Berufsverband zu organisieren, kam von außen, den sogenannten „wilden“ Supervisoren, die ohne Ausbildung am Markt auftauchten. Da war die Zeit reif, die eigenen Interessen zu vertreten und sich abzugrenzen. Es deutete sich zudem an, dass man Supervision im Nebenamt oder gar als Selbstständiger betreiben könne. Deshalb gelang die Verbandsgründung 1989 relativ gut. Es war der Verdienst des inzwischen leider schon verstorbenen Gründungsvorsitzenden Heinz Kersting, dass es ihm als Theologe wie Moses gelang, „die zwölf Stämme Israels, die alle an unterschiedlichen Orten lagerten ins gelobte Land“ der DGSv, also unter einem gemeinsamen Dach zusammenzuführen und genügend Integration nach innen und Abgrenzung nach außen zu vollziehen, um die Verbandsplattform zu festigen.

Heinz Kersting gab nach der ersten Amtsperiode den Vorsitz ab, und es war offensichtlich schon damals nicht einfach, einen Nachfolger zu finden. Als man mich dann nach Absagen aus dem Kreis der Senioren fragte, nahm ich die Kandidatur an und wurde auch ins Amt berufen, das ich dann für drei Wahlperioden, also von 1992 bis 2001 ausübte. In dieser Zeit nahm die DGSv eine rasante Entwicklung, die voller Aufbruchstimmung, konzeptioneller Diskurse und Spannungen über Strategie

und Ausrichtung des Berufsverbandes waren. Konflikte gab es also genug, aber es gelang sie auszuhalten, zu verhandeln und zu Lösungen zu kommen. Aus der Erinnerung meines „lebendigen Gedächtnisses“, was sicher durch die Protokolle zu belegen wäre, ging es in diesen Jahren vor allem um das Steuern der Balance von Grenzziehung und Grenzfestigung des Verbandes nach außen bei gleichzeitiger Offenheit für alle, die nach den Standards der DGSv praktizierten und Mitglied werden wollten. Nach innen war Integrationsarbeit zu leisten, um einen Verband auf die Beine zu stellen, der Supervision als das einzig gut entwickelte Beratungskonzept für das Feld der Arbeit nach außen wirksam vertreten konnte. Ich versuche im Folgenden die zehn wichtigsten Spannungsfelder zu skizzieren, die sich durch die Pionierphase des Verbandes zogen.

### Die Spannungsfelder

#### *Ringens um eine professionelle Verbandsorganisation*

Von heute aus betrachtet war die Auseinandersetzung um eine professionelle Verbandsorganisation mit fester Geschäftsstelle, eigener Geschäftsführung, Sekretariat usw. aus der Ambivalenz entstanden, das nötige Selbstbewusstsein aufzubringen und eine professionelle Organisation zu werden oder – wie es in der sozialen Arbeit häufig geschieht – sich mit seinen Talenten zu verstecken, den Anderen den Platz zu überlassen und dann mit der eigenen Unzufriedenheit herumzusitzen. Natürlich wurde auch die Entwicklung eines eigenen Apparates unter Machtgesichtspunkten betrachtet. Sollten die ca. 500 Mitglieder schon bereit sein, die Umsetzung ihrer Interessen an einen Vorstand abzugeben, der sich nun die organisatorischen Voraussetzungen schafft, um wirksam handeln zu können? Überhaupt war dieses Wechselspiel zwischen Vorstand und Mitgliederschaft über das normale Maß hinaus immer ein brisantes Thema. Durfte der Vorstand eigenständig handeln und musste sein Handeln in der Mitgliederversammlung (MV) legitimieren oder sollte er an ein (politisches) Mandat der MV gebunden werden und nur das tun dürfen, was dort beschlossen wird. Der Umgang mit Macht in den helfenden Berufen fand an dieser Stelle konkreten Ausdruck: zwischen Vertrauen und Misstrauen, Delegation der Verantwortung und ängstliche Kontrolle schlug das Pendel hin und her.

Das Geld spielte natürlich ebenfalls eine Rolle. Den Mitgliedbeitrag von 100.- auf 300.- DM zu erhöhen, war eine ordentliche Zumutung für die Mitglieder, die aber vom damaligen Finanzwart Gerd Schünning, nicht zufällig ein selbstständiger Supervisor, im Vorstand überzeugend nach dem Motto vertreten wurde: „Wer nichts investiert, wird nichts“ und „Was nichts kostet, ist nichts wert“. Auch diese wichtige Entscheidung wurde von den Mitgliedern nicht ohne heftige Diskussionen im Sinne des Vorstandes getroffen. Es waren alles Schritte, die eine Strategie nach dem Motto möglich machten: Wenn die Supervision sich als Beratungskonzept professionalisieren will, dann braucht sie auch eine professionelle Verbandsorganisation.

### ***Professionelle Helferberufe im Konflikt: die Psychologenregelung***

Die Mitglieder des Verbandes waren aber nicht nur, wie oben erwähnt, Sozialarbeiter, sondern kamen aus allen helfenden Berufen. Natürlich waren die Sozialarbeiter in der Überzahl und sie hatten allen Grund stolz zu sein, dass die Sozialarbeit das Ursprungsland der Supervision war (Weigand 1989). Dies wurde von verschiedenen Seiten immer mal wieder angezweifelt, weil es für die statushöheren Berufsgruppen der Psychologen, Therapeuten, Ärzte schwer war anzuerkennen, dass dieses Beratungskonzept eine lange Geschichte in der amerikanischen und dann europäischen, vor allem niederländischen Sozialarbeit hatte und nun sogar dabei war, über die soziale Arbeit hinaus für die Arbeitswelt insgesamt interessant zu werden. Vor allem die therapeutischen Schulen, die Supervision als Ausbildungsort kannten, wussten wenig von der sozialarbeiterischen Supervision im Feld und versuchten dann auch letztere zu okkupieren.

Verschiedene therapeutischen Konzepte, die vielleicht zu lange die Orientierungspunkte für die Entwicklung der Supervision lieferten, gerieten an fachliche und ökonomische Grenzen, so dass es nahe lag, sich mit der Supervision ein zweites Standbein zu schaffen. Nun entstand die Spannung, einerseits das Spezifische der Supervision mit der dazu gehörenden Ausbildung nicht einfach zu relativieren und andererseits nicht diejenigen auszugrenzen, die aufgrund ihrer Professionalität in der Nachbarschaft der Supervision lebten, diese auch mit ihren Impulsen befruchteten und selbst schon eine Beratungspraxis vorzuweisen hatten. Der Kampfbegriff der „Psychologen-Regelung“ machte deutlich, wie schwer es für die Sozialarbeiter war, diejenigen, die im beruflichen Alltag immer wieder auf ihre akademische Vormachtsstellung gegenüber der Sozialarbeit pochten, nun in den Supervisionsverband aufzunehmen. Weil man in der beruflichen Kooperation in der Vergangenheit viele Kränkungen erfahren hatte – ich erinnere an die Rolle der Sozialarbeiter in der Suchtarbeit; sie wurden als Experten degradiert, als es den Medizinem möglich war, Sucht als Krankheit kassenärztlich abzurechnen – ist es besonders anzuerkennen, dass man nicht reaktiv blieb, sondern über den eigenen Schatten sprang.

Es war eine bedeutsame Entscheidung der Mitgliederversammlung, die DGSv nicht nur auf die Gruppe der Sozialarbeiter zu begrenzen und nur diejenigen zu zulassen, die eine Supervisoren-Ausbildung hatten, sondern auch Zugangswege für die anderen Berufsgruppen zu finden, ohne die Qualität und Bedeutung der eigenen Ausbildungen zu relativieren. Mit dieser Öffnung war ein entscheidender Schritt getan, die DGSv und damit die Supervision nicht auf die Soziale Arbeit und einen Sozialarbeiter-Verband zu beschränken, sondern die Intelligenz und Wirksamkeit dieses Beratungskonzeptes auch anderen helfenden Berufen zugänglich zu machen und selbst über die Helferberufe hinaus in andere Berufsfelder vorzudringen.

### ***Wie viel Ausnahmeregelungen darf es für die Mitgliedschaft geben?***

In dieser Frage setzte sich die eben schon angesprochene Debatte fort: Wer darf Supervisor werden? Es kam zu einer Zerreißprobe für den Verband, als ein Aus-

bildungsinstitut versuchte, die Krankenpflege-Ausbildung als Voraussetzung für die Supervisoren-Ausbildung durchzusetzen. Danach standen auch die Erzieher auf dem Plan.

Es war richtig, die Grenzziehung des Hochschulabschlusses als Voraussetzung für die Supervisoren-Ausbildung aufrecht zu erhalten, um den beruflichen Status des Supervisors nicht zu gefährden; gleichzeitig verschloss man nicht die Türen, sondern suchte nach Wegen, denen eine Ausbildung zu ermöglichen, die sich vor allem aufgrund einer langen beruflichen Praxis mit der dazugehörigen Fortbildung qualifiziert hatten.

Für mich war es ein besonderes strategisches und politisches Interesse, dafür zu sorgen, dass sich neben der DGSv aufgrund der von ihr gemachten Grenzziehungen keine anderen Verbände, nämlich die von der DGSv Nicht-Aufgenommenen, gründeten. Im Großen und Ganzen konnte das auch verhindert werden. Dazu diente der Beschluss des Vorstandes, die Koryphäen anderer Verbände, z.B. aus den Sektionen des DAGG (Gruppenanalyse, Psychodrama, Gruppendynamik etc.) zur Mitgliedschaft in die DGSv einzuladen (was angenommen wurde), um damit die Galionsfiguren der Szene zu Protagonisten einer DGSv-Mitgliedschaft zu machen und gleichzeitig einem verständlichen Wunsch vorzubeugen, in den anderen Verbänden eine eigene Supervisionsabteilung zu gründen. Das hätte der Supervision und natürlich dem Verband erheblich geschadet.

### ***Die Rolle der Ausbildungsinstitute: Wer hat das Sagen in der DGSv?***

Wir kommen zu einem der interessantesten Spannungsfelder, das durch die komplexe Situation zustande kam, dass es die Ausbildungsinstitute waren, die für Ihre Absolventen-„Kinder“ ein neues Zuhause fanden, nämlich die DGSv gründeten. Wie oben schon beschrieben, waren es Ausbildungsinstitute, die vor der Verbandsgründung 1989 festlegten, wer Supervisor wird und nach welchen Kriterien das zu geschehen hat. Mit der Gründung der DGSv gaben sie diese Macht ab, die sie dann doch behalten wollten. Für die traditionellen Institute sollte es aber so weitergehen wie in der Kommission IV damals. Dass sich die Mitglieder des Verbandes von ihren Ausbildungsinstituten emanzipieren mussten und zugleich herausgefordert waren, mit und durch die DGSv ihre eigenen Vorstellungen zu realisieren, war für die Ausbildungsinstitute wie für die Mitglieder ein schwieriger Lernprozess. Zudem waren sie es nicht gewohnt als Konkurrenten am gleichen Tisch zu sitzen und fanden dann im Vorstand der DGSv ihren natürlichen Gegner. Es fiel mir selbst schwer, dies zu begreifen, da ich ja jahrelang als Ausbildungsdozent in Münster die Situation der Institute und die Rolle der Ausbilder kannte. Ich hatte die Seite gewechselt und stand damit auf der falschen Seite der Theke. Ich erinnere mich daran, wie ich mich als Fremder am Tisch der Institute im Ausbildungsausschuss fühlte und es mir auch in den Fragen, die durchaus konsensfähig hätten sein können, nicht gelang, den Machtkampf zu entschärfen und darüber hinaus Lösungen für den Grundkonflikt zu finden. Es wurde damals sehr daran gezweifelt, ob es

denn überhaupt möglich wäre, dass Ausbildungsinstitute in einem Berufsverband eine so bedeutende Rolle spielen, sogar dessen Erzeuger sind. Dieser Standpunkt war, wie sich dann in den jahrelang dauernden Auseinandersetzungen zeigte, sehr berechtigt. Gleichwohl vertrete ich nach wie vor die Auffassung, dass es aufgrund der eingangs geschilderten historischen Situation und der Entwicklung der Supervision aus dem Schoß der Wohlfahrtsverbände der richtige Weg war. Dazu trug auch eine Entscheidung bei, die nicht von den Ausbildungsinstituten, aber von ihren Trägern der Wohlfahrtspflege getroffen wurde: Sie schrieben ihren Einrichtungen vor, nur DGsv-Supervisoren zu beschäftigen. Dieser dirigistische Eingriff in den Markt, der damals durch den Deutschen Verein um Martin Scherpner sehr verfolgt wurde, brachte den DGsv-Supervisoren einen ungeheueren Wettbewerbsvorteil, der konsequent und legitim war. Eigenartigerweise wurde die Bedeutung dieser Entscheidung von den Mitgliedern nur partiell gewürdigt.

In der Wahl meines Nachfolgers im Jahre 2001 fand der geschilderte Konflikt seinen letzten Höhepunkt, als sich Kandidaten der Ausbildungsinstitute und Kandidaten des Vorstands zur Wahl stellten. Die Kandidaten des Vorstandes wurden gewählt und damit war klar, dass sich die Mitgliedschaft von den Ausbildungsinstituten emanzipiert hatte.

### ***Die Hochschulen als Konkurrenten der Privaten***

Ein wesentlicher Aspekt der im letzten Punkt beschriebenen Auseinandersetzung zwischen Ausbildungsinstituten und DGsv war die Frage der Aufnahme von Ausbildungsinstituten der Fachhochschulen und Universitäten. Zwar war die Gesamthochschule Kassel seit Jahren eine geschätzte und auch angesehene Ausbildungsinstitution, die durch ihr Konzept, ihr Personal und ihre Beiträge den Supervisionsdiskurs stark mitprägte und auch Gaststatus in der Kommission IV hatte, aber mit der Aufnahme weiterer Hochschulen fürchteten vor allem die privaten Institute um ihre Existenz und alle um ihre Reputation. So verständlich die Position der Institute damals war, so falsch wäre es gewesen, einer sich professionalisierenden Supervision den Weg an die Hochschule zu versperren oder umgekehrt die Hochschulen vor der Tür des Verbandes zu lassen. Es wäre damit einmal ein erheblicher Professionalisierungsschub verloren gegangen und die Hochschulausbildungen hätten sich in eine nicht ungefährliche Konkurrenz zur DGsv begeben. Gleichwohl wurde hier zwar die richtige Richtung eingeschlagen, die aber für die traditionellen Ausbildungsinstitute, die sich jahrelang um die Supervision verdient gemacht haben, eine Existenzbedrohung war und eine Zumutung gleichermaßen sein musste.

### ***Supervision in fremden Arbeitsfeldern, besonders der Wirtschaft***

Mit diesem Spannungsfeld richten wir den Blick nach außen auf die Tätigkeitsfelder der Supervisoren und den Markt. Fremde Arbeitsfelder waren vor zwanzig Jahren den Supervisoren ein Begriff; vor allem die Wirtschaftsunternehmen fielen darunter, aber auch Schulen, Kliniken, Verwaltungen usw. Heute würde man das

„Fremde“ in Anführungszeichen setzen, weil diese Felder inzwischen eben nicht mehr fremd, sondern den Supervisoren weitgehend bekannt sind. Außer Herkunft und Tradition gab es keinen Grund, das Beratungskonzept der Supervision auf den Sozial- und Gesundheitsbereich zu beschränken. Doch die Ausweitung auf andere Bereiche war mit sehr ambivalenten Gefühlen besetzt. Dort waren die Supervisoren nicht zuhause. Sie hatten einerseits von ihrem Grundberuf her nicht die Legitimation, dort tätig zu sein, und auch keine Erfahrung mit der Kultur dieser Felder, andererseits zeigte es sich, dass diese fremden Felder Supervision durchaus gebrauchen konnten, sie ihnen nützlich war und man dort auch gutes Geld verdienen konnte. Letzteres galt vor allem für den Wirtschaftsbereich. Die „Faszination des Geldes und des fremden Feldes“ (vgl. Weigand 1993) begann die Supervisoren zu ergreifen und so wurden unterschiedliche Versuche gestartet, dort, wo man fremd war und sich nicht zu benehmen wusste, heimisch zu werden. Sogar ein Deutscher Supervisionstag stand unter dem Motto: „Supervision in der Wirtschaft“; die Hoffnungen, dort Auftraggeber zu finden, wurden dann schwer enttäuscht, weil vor allem die an Aufträgen interessierten Supervisoren anwesend waren, aber nur bedingt die Auftraggeber aus der Wirtschaft. Ideologisch geführte Diskussionen beschäftigten sich mit der Frage, ob die DGsv solche Versuche, fremde Felder zu erkunden und in Besitz zu nehmen, legitim seien. Entschieden wurde die Frage dann allerdings nicht in Diskussionen der Mitgliederversammlung, sondern am Markt.

Ähnliches gilt für die Debatte um die Abgrenzung von Supervision und Organisationsberatung. Die DGsv veröffentlichte dazu ein Grundsatzpapier, in dem die Nähe von Supervision und Organisationsentwicklung aufgezeigt wurde; man plädierte für eine Integration beider Verfahren und stellte die Frage, inwieweit Supervision nach ihrem Gang vom Einzelnen über die Gruppe in Organisationen ihre Repertoire erweitern muss, um auch als Supervisor Organisationsentwickler zu sein. Inzwischen ist die Entwicklung weitergegangen, und die Supervisoren sind eher vor die Frage gestellt, wie die komplexen Beratungsaufträge, für die sie angefragt werden, ihre Beraterrolle „im Dickicht der Organisation“ (vgl. Heltzel/Weigand 2012) verändern.

### ***Die Agentur für Supervision: die DGsv als Dienstleister***

Als klar zu werden begann, dass die DGsv es geschafft hatte, sich als Berufsverband zu etablieren und sich zu profilieren, nahmen die Anfragen von außen an den Verband, dieses Beratungskonzept kennen zu lernen und bei seiner Implantierung zu helfen, zu. Der Verband konnte diese Anfragen nicht aus eigener Kraft bedienen. Andererseits fehlten den praktizierenden Supervisoren in vielen Zusammenhängen die institutionelle Unterstützung für das eigene Geschäft. Deshalb entstand im Vorstand die Idee, eine GmbH, Agentur für Supervision, zu gründen, die diese Dienstleistungsfunktion übernehmen sollte. Gesellschafter sollte die DGsv und vielleicht auch andere sein, die man gewinnen wollte. Dies entsprach auch der Vorstellung eines Berufsverbandes als Dienstleister, der sich nicht nach innen in zahllosen Verbands-

querelen und Selbstbeschäftigungen ergeht, sondern der nach außen für die Supervision und die Supervisorinnen wirbt und Wege ebnet, die dann für die Kolleginnen und Kollegen das Geschäft erleichtern. Diese Idee, so faszinierend sie war, stieß auf heftigen Widerstand, weil man vermutete, dass nun in einem Klüngel der Funktionäre Geschäfte gemacht und verteilt werden. Die Gründung gelang zwar, aber unter einem hohen bürokratischen Kontrollaufwand; was fehlten, waren Begeisterung und Engagement für diese Agentur; vielleicht waren die Supervisoren zu dieser Zeit auch noch nicht so weit, ihr Geschäft auf einen solchen Weg zu verfolgen und zu gestalten.

### ***Lehrsupervisor – Funktion oder Rolle?***

Die Zielsetzung, Supervision zu professionalisieren, wurde vom größten Teil der Mitgliedschaft getragen und unterstützt. Die Diskussionen begannen immer dort, wo es konkret wurde und wo mit der Professionalisierung Macht- und Statusfragen und Gewinn- und Verlustfantasien geweckt wurden. Ein solcher Diskurs verband sich mit dem Status des Lehrsupervisors/der Lehrsupervisorin. Lehrsupervision galt als ein Herzstück der Ausbildung; dort fand persönliche Auseinandersetzung, Profilierung über den Lehrsupervisor und Lernen am geschützten Ort statt. Wenn die Ausbildungen in den Professionalisierungsprozess einbezogen werden sollten, konnte man die Rolle der Dozenten und vor allem der Lehrsupervisorinnen nicht außen vor lassen. Wer hat also die Qualifikation zum Ausbilder, besonders zum Lehrsupervisor? Ist diese Rolle ein eigener Status, der erst nach Erfüllung bestimmter Kriterien erreicht werden kann und dann auch erhalten bleibt, oder ist es eine bloße Funktion, die von jedem erfahrenen Supervisor übernommen werden kann? Es war klar, dass die Schaffung eines Lehrsupervisorstatus eine Hierarchisierung in die Egalität der Mitgliedschaft gebracht und es damit „zwei Klassen von Supervisorinnen“ (so formulierten die kritischen Stimmen) gegeben hätte.

Außerdem wäre dann den Ausbildungsinstituten die Souveränität, ihre Lehrsupervisoren nach eigenem Gutdünken auszusuchen, nicht genommen, aber stark eingeschränkt worden. Man einigte sich also auf einen Kriterienkatalog, den Lehrsupervisorinnen erfüllen müssen; die Ausbildungsinstitute behielten damit das Recht, ihre eigenen Lehrsupervisoren auszuwählen. Lehrsupervisorin ist man also nur für ein bestimmtes Institut und nicht aufgrund eines durch die DGSv zugeschriebenen Status. Die Kontrolle über die Einhaltung der Standards des Lehrsupervisors konnte jedoch in einem Überprüfungsausschuss der DGSv kontrolliert werden.

### ***Supervisoren in Teilzeit und als Selbstständige***

Ein Spannungsfeld, das bis heute Bestand hat, kommt aus einer Mitgliedschaft, die sich aus Teilzeit-Supervisoren und selbstständigen Supervisorinnen in eigener Praxis zusammensetzt, mögliche Mischformen eingeschlossen. Die Interessensunterschiede beider Subgruppen wurden an verschiedenen Stellen sichtbar, z.B. bei der Frage der Preisgestaltung für Supervision. Für den Selbstständigen wäre eine Festlegung an dieser Stelle kaum hinnehmbar gewesen, manche Teilzeit-Supervisorin-

nen haben sie sich das gewünscht; oder Supervisoren, die als Organisationsberater tätig sind, werden dies aufgrund der geforderten Beanspruchung in diesem Beratungssetting kaum in Teilzeit tun können.

Diese Spannung zeigt insgesamt, dass sich die Supervision eben erst auf dem Weg ihrer Professionalisierung befindet und dort noch nicht angekommen ist.

Es wurde auch immer wieder versucht, den Supervisoren einzureden oder sie vielleicht davon abzuhalten, dass man von Supervision als Selbstständiger (nicht) leben könne. Obwohl es in der Praxis in wachsender Zahl genügend überzeugende Beispiele für die ökonomisch gesicherte Selbstständigkeit des Supervisors gibt, hörten die Reden derjenigen, die offensichtlich um ihren Markt fürchteten, nicht auf.

Wenn man die Spannungen nicht untergründig verschärfen und verhindern will, dass sie an irgendeiner Stelle in einen destruktiven Konflikt münden, müsste dieses Spannungsfeld offen thematisiert und nach ausgleichenden Lösungen gesucht werden.

### ***Die DGSv – ein Berufs- und Fachverband***

Die durch die Gründung und in der Satzung der DGSv angelegte Polarität eines Berufs- und Fachverbandes erzeugte manche der oben beschriebenen Konflikte, vor allem im Aus- und Weiterbildungsbereich. Die in professionalisierten Berufen übliche Trennung von Berufskammer und Fachgesellschaft, trianguliert durch den Gesetzgeber, war zum Gründungszeitpunkt der DGSv 1989 nicht möglich. Ohne die Ausbildungsinstitute, die die Repräsentanten der Fachlichkeit waren, wäre die DGSv nicht auf den Weg gekommen. Es war sinnvoll, die Kräfte am Start zu bündeln und die berufspolitischen Fragen nicht ohne ihren fachlichen Hintergrund zu entscheiden. Über die Jahre haben sich die diesbezüglichen Spannungen vergrößert, weil die Fachfragen immer mehr zu einem Instrument der Berufspolitik wurden und der notwendige Diskurs zwischen fachlichen Standards und politischen Notwendigkeiten nicht mehr stattfindet.

Der Politiker holt sich den Experten dort, wo er an seine Grenzen gerät oder den Experten braucht, um seine Vorstellungen zu realisieren. Die Expertise kann nicht von dem erstellt werden, der mit ihr bestimmte Interessen, seien sie noch so funktional oder sinnvoll, durchsetzen will. Gerade in der Auseinandersetzung und im Diskurs zwischen dem, was fachlich geboten ist, und dem, was politisch wünschenswert oder machbar ist, kommen die Lösungen zustande, die sowohl Theorie wie Praxis voranbringen.

Wenn die fachliche Debatte von den dafür prädestinierten Institutionen weder strukturiert noch gesteuert wird, sondern mehr oder minder selbstreferentiell oder zufällig hier und dort stattfindet, werden Perspektivwechsel vermieden, Vergessenes nicht erinnert, Verdunkeltes nicht ans Licht gebracht, Einseitigkeiten übersehen und das für die Profession notwendige fachliche Fundament ausgehöhlt.

Die alles bestimmenden Notwendigkeiten des Marktes, die die gesellschaftlichen Subsysteme prägen, machen auch vor dem Beratungssystem nicht halt. Der Markt,

auf den sich die Supervisoren begeben haben und auf dem sie bestehen wollten, nimmt sie nun so in Anspruch, dass ihnen zunehmend die Zeit fehlt, sich um die Weiterentwicklung ihrer Profession zu kümmern.

## Die Gegenwart

Mit der Beschreibung des letzten Spannungsfeldes bin ich mitten in der Gegenwart gelandet, was nicht verwundern mag, da dieses Problem bis heute fortbesteht. Es wird kaum diskutiert, weil es offensichtlich für nicht sehr wichtig gehalten wird. Deshalb möchte ich in diesem Zusammenhang abschließend auf drei weitere Spannungsfelder verweisen, die in die Zukunft hinein reichen und die ich für den Professionalisierungsprozess des Supervisionsverbandes für bedeutsam halte.

### *Wo hat die DGsv ihre selbstreflexiven Orte?*

Das, was wir in Veränderungsprozessen anderen Organisationen raten, dürfen wir auch für unsere Organisation, die DGsv, gelten lassen. Es geht um genügend Raum und Zeit für selbstreflexive Prozesse, die in Zeiten der Veränderung oft zu kurz kommen, da die gesteckten Ziele erreicht werden sollen und die gesamte Energie der Organisation darauf ausgerichtet ist. Umso notwendiger ist es, immer wieder den Veränderungsprozess anzuhalten und in eine kommunikative, bzw. diskursive Situation einzutreten und nach dem Entwicklungsstand, den Befindlichkeiten, den eingesetzten Ressourcen, den entstehenden Widersprüchen, den wachsenden oder sich minimierenden Widerständen, den aktuellen Konflikten, den Umweltbedingungen usw. zu fragen, um sich zu vergewissern, dass das, was gewollt ist, von der gesamten Organisation getragen wird. Im Falle der DGsv wird es sicher so sein, dass sich der Vorstand, die Geschäftsführung und die Gremien solche selbstreflexiven Prozesse gestatten, aber wo ist die Mitgliedschaft in solche Prozesse mit einbezogen? Dies zu fordern, findet seinen Grund nicht in erster Linie in der demokratischen Vereinstruktur, die dies allerdings schon nahe legen könnte, sondern in der Vergewisserung, dass die Organisation als Ganzes sich dorthin entwickelt, wohin ihre Mitgliedschaft wirklich und bewusst will.

### *Wo sind die Konflikte, die den Verband lebendig halten?*

Als in den 1990er Jahren der Vorstand in einer schwierigen Konfliktsituation externe Beratung von außen holte, war für mich eine besonders bemerkenswerte Feststellung des Beraters, dass diese Konflikte zeigen, dass die Organisation in einem lebendigen Zustand ist und der Vorstand sich erst dann Sorgen machen müsste, wenn es solche Konflikte um grundsätzliche Entscheidungen und das hohe Engagement der Mitglieder in solchen Auseinandersetzungen nicht mehr gäbe. Dies hörte sich damals nicht nur angenehm an, aber beruhigte insofern, weil der Streit tatsächlich die bessere Alternative ist als teilnahmslose Passivität. Wo findet der permanent zu führende Diskurs zur Frage „DGsv-quo va-

dis?“ statt? Genügt es zu sehen, dass der Verband gegenwärtig blüht und gedeiht, aber die Zukunft im Dunkeln bleibt? Damit bin ich beim dritten Punkt:

### *Welche Verbandskultur wird sich in Zukunft herausbilden?*

Supervisoren arbeiten nicht mehr nur alleine, sondern auch in kooperativen Strukturen und stehen damit im kollegialen Austausch und Diskurs. Dennoch trifft auf die Angehörigen unserer Profession auch das zu, was in anderen gesellschaftlichen Kontexten gegenwärtig häufig beklagt wird: die Zugehörigkeit zu einer community geht verloren und wird gesucht. Das gilt nicht nur für das Arbeitsleben, ist aber dort für unsere Profession besonders wichtig. Wo fühlt sich die Supervisorin beheimatet? Wo ist der Ort der Selbstvergewisserung in beruflichen Kontexten? Wo wird berufliche Identität entwickelt, modifiziert und stabilisiert? Dieses Zugehörigkeit bezieht sich nicht nur auf äußere und technische Attribute wie Dienstalter, Dauer der Mitgliedschaft, Aktivitäten im Verband, sondern bezeichnet ein Gefühl des Dazugehörens, das ein persönliches Eingebundensein in eine spezifische Gruppe mit sich bringt, Rückgriffe auf kollegiale Beziehungen in schwierigen Situationen ermöglicht und nicht nur in Krisenzeiten die berufliche Identität stärkt. Eine solche Kultur ist Bestandteil von Professionalität.

## Literatur

- Heltzel, R./Weigand, W. (2012): Im Dickicht der Organisation, Göttingen.  
 Weigand, W. (1989): Sozialarbeit – das Ursprungsland der Supervision. In: Integrative Therapie, Heft 3-4, S.248-259.  
 Weigand, W. (1993): Die Faszination des Geldes und des fremden Feldes – Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In: Zeitschrift Supervision, Heft 24, S.3-11.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Wolfgang Weigand, Eitel-Fritzstraße 13, 14129 Berlin

## Anerkennung und freie Rede

„Alles Entstehende aber wird durch etwas und aus etwas ein Was. (...) Entstehungen werden als Bewirkungen bezeichnet. Alle Bewirkungen aber entspringen entweder einer Kunst, einem Vermögen oder einer Überlegung.“  
*Aristoteles: Metaphysik. XII. Buch, VII*

### Zusammenfassung:

Dieser Artikel geht der Frage nach, welche Bedingungen in einem Berufsverband, wie die DGSv einer ist, hergestellt sein sollten, damit der soziale Zusammenhalt und der von Vernunft getragene Diskurs, verstanden als gemeinschaftlich empfundene, erkenntnisinteressengeleitete Suche nach Wahrheit grundsätzlich als gemeinsames Anliegen in der Schwebe gehalten werden können. Dazu wird zur Begründung auf die Hegelsche „Anerkennungstheorie“ und auf das seit Platon in der griechischen Philosophie immer wieder herausgestellte Vermögen zur „parrhesia“ – namentlich die freie Rede – zurückgegriffen.

Als im Jahre 1989 eine Gruppe von Leuten – Supervisorinnen und Supervisoren sowie Lehrende der Supervision – zu Köln am Rhein zusammenkam, um die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv) entstehen zu lassen, war diesem sinnstiftenden Gründungsereignis ein Denk- und Bewegungsprozess vorausgegangen, an deren vorläufig gesetzten Endpunkten jene Gesellschaftsgründung durch bewirkende Aktivitäten zur Wirklichkeit gebracht worden ist. Denn was so bewirkt wird, das ist wirklich da, nämlich in diesem Fall als ein metaphysisch Seiendes (ebd.). Wie diese Prozesse im Vorfeld dieses Ereignisses bei welchen Gelegenheiten in Gang gekommen, welche Akteure mit welchem Einfluss einst daran beteiligt gewesen waren und wessen Denkkonzepte darin maßgeblich zur Geltung gebracht worden sind, das wirft Fragen auf, die heutzutage nicht mehr mit unbestreitbarer Gewissheit beantwortet werden können, selbst wenn es ein paar Beteiligte gibt, die behaupten, die Wahrheit genau zu kennen. Dann gibt es eben unterschiedliche Wahrheiten, die je für sich Wirklichkeiten beanspruchen. Tatsächlich sind jene Ereignisse längst geschichtliche Vergangenheit geworden, die inzwischen in den Erinnerungen verschiedener Köpfe wohnen oder zu Papier gebracht worden sind. Infolge dessen wird das Ereignis aus subjektiver Sicht unterschiedlich erzählt, sodass das wirklich Geschehene inzwischen in den Zustand der erzählenden Rede, auch der schriftlichen übergegangen ist. Wissen wird nicht in Worte übersetzt, wenn es sich äußert, sondern die Worte setzen Neues oder Anderes hinzu, vor allem Gewünschtes, das jetzt Wirklichkeit sein soll. (Wittgenstein 2000, S. 262 f.; 1984, S. 311). Des-

halb sollten wir getrost davon ausgehen, dass das, was seinerzeit auf den Weg zu einer Verbandsgründung gebracht worden war, im Laufe der Zeit die Gestalt eines Gründungsmythos angenommen hat (Barthes 2010, S. 251 f.).

Tatsache jedoch bleibt, dass damals, anlässlich des historischen Moments des Gründungsereignisses zu Köln, selbstbewusste und autonome Individuen einen Berufsverband gründeten, dem der Name DGSv gegeben wurde. Ein derartiger Zusammenschluss von Rechtspersonen zur Verfolgung mehr oder weniger übereinstimmender geistiger und praktischer Interessen, angesiedelt in der gesellschaftlich rechtlichen Welt, ist natürlich als ein zweckrationaler Vorgang (Max Weber) zu verstehen, wenngleich die damit einhergehenden Zwecke damals nur relativ allgemein formuliert werden konnten (Rödl 2011, S. 63 f.). Auf jeden Fall ging es darum, einen Berufsverband auf vereinsrechtlicher Basis zu schaffen, dessen Aufgabe im weitesten Sinne darin gesehen wurde, die Sicherung arbeitsweltbezogener Daseinsfürsorge und berufspraktischer Daseinsbewältigung unterstützend zu gewährleisten. Gemäß seines Wesens und seiner Form wurden eine Satzung verabschiedet, Repräsentanten gewählt, der Geschäftssitz festgelegt usw., eben alles Notwendige geregelt und getan, das für den Verband selbst und dessen Mitglieder geeignet erschien, ein Netzwerk berufspolitischer, informativer und fachwissenschaftlicher Strukturen zu schaffen.

Vor dieser Verbandsgründung muss man sich die supervisorische Beratungsszene so vorstellen, dass auf ihr weitgehend voneinander getrennt agierende Individuen – Supervisorinnen und Supervisoren – tätig waren, die zumindest indirekt in sozialen Konkurrenzverhältnissen standen. Durch dieses vereinzelte „Fürsichsein“, eben jeder für sich selbst in seinem eigenen Tun und Denken, wenn auch locker gebunden an ein Ausbildungsinstitut oder eine bestimmte Schulorientierung der Supervision, herrschte noch ein gewisses gleichgültiges Gegeneinander, zumindest Nebeneinander. Diese Art des Fürsichseins ging also mit einer Art negativen Verhältnisses zu den Anderen und deren Anderssein einher, die neben dem eigenen Vorhandensein immer auch vorhanden waren und galten. Wie bereits gesagt, ein solcher Zustand zeichnete sich eher durch Abgrenzung und Konkurrenz als durch gegenseitiges Anerkennen aus. Erst wenn das Selbstbewusstsein zu Vernunft wird, sich sozusagen von seinem Naturzustand, dem Kampf jeder gegen jeden befreien kann, so drückt es Hegel aus, erfahre das bisher negative Verhältnis zu dem Anderssein der Anderen einen Umschlag in ein positives. Daraus, eben aus der Vernunft, ergibt sich ein neuer Zustand des sozialen Zusammenlebens. (Hegel 1988, S. 129 u. 157 f.; Honneth 1994, S. 68 f.)

Dieser qualitative Umschlag gelang, zumindest auf der habituell kommunikativen Ebene, mittels dieser Verbandsgründung. Allein dadurch, dass sich seinerzeit eine Reihe von Leuten in Köln eingefunden hatte, die irgendwie die damalige supervisorische Szene in der Bundesrepublik Deutschland repräsentierten, fand man sich mitten unter seinesgleichen wieder, auch insofern, als alle mit ähnlichen Kognitions- und Motivationsinteressen zum gleichen Zweck und Ziel angereizt wa-



ren, sozusagen als objektive Einheit unendlicher Zwecke (Rödl 2011, S. 63). So im Willen und Bewusstsein gleichstimmig, war diese Gruppierung doch von begrenzter Verschiedenartigkeit gekennzeichnet sowie lage- und statusspezifisch different, beispielsweise bezogen auf Herkunft, Ansehen und Prestige, vor allem entweder aus dem Sozialarbeitsmilieu oder dem Lehrbetrieb (Ausbildungsinstitute, Hochschulen) kommend. Es gelang aber, die gegebenen Unterschiede in ihren habituell gestalteten Umgangsformen, verstanden als erzeugte „Scheinformen der Selbstverständlichkeit“ oder professionelle Selbstverständlichkeiten, weitgehend untereinander anzugleichen, sozusagen einen gemeinsamen Anfang herzustellen, wenngleich es den Vertretern der Ausbildungseinrichtungen aufgrund ihrer Überzeugungskunst mittels der Rede gelang, auf den inhaltlichen Verlauf dieser Versammlung, der einem generativen, sinnstiftenden Schemata folgte, großen Einfluss zu nehmen. Gleichwohl, konditioniert durch die supervisorische Beratungstätigkeit, wirksam als Erzeugungsprinzip eines gewissen Lebensstils und bestimmter Sprachformen, gelang es, jene Formen der Selbstverständlichkeit, wie etwa gegenseitiger respektvoller Umgang und ebensolche freundliche Aufmerksamkeit, zu praktizieren. Man war offenbar gewillt, sich gegenseitig Akzeptanz entgegenzubringen und alle Verhaltensweisen zurückzustellen, die negativ hätten auffallen können. Zum Letzteren wären zu zählen gewesen: Intellektuelle Überheblichkeit, permanente Besserwisserei, das Hervorkehren sozialer Konkurrenzbeziehungen. So gelang es trotz der feinen Unterschiede, dass man als bestimmte Habitusträger gesellschaftlich akzeptabel in Erscheinung treten und sich miteinander in Beziehung setzen konnte. (Bourdieu 1987, S. 103 ff.; 1987(a), S. 277 ff.)

### Anerkennung

So wurden, möchte ich behaupten, die Voraussetzungen für das zukünftige Praktizieren gegenseitiger „Anerkennung“ innerhalb des Berufsverbandes geschaffen, eine Praxis, die inzwischen weitgehend zur Selbstverständlichkeit geworden, wenngleich immer gefährdet ist. Tatsächlich besteht der Verband aus den Mitgliedern und aus dem Mitglied, will sagen: aus dem Einen und den Vielen und die Vielen sind dem Einen entgegengesetzt (Aristoteles 2000, X. Buch (I) 6.). Weil es so ist, sagen manche, wenn sie vor Anderen von sich selbst sprechen: Meine Wenigkeit. Das ist natürlich ein „Sprachspiel“ (Wittgenstein 1960, S. 304 ff.) und dieses will mittels understatement auf die eigene Bedeutung als ein Ich im Wir aufmerksam machen. Dazu ein kleines Beispiel: Bei einer Mitgliederversammlung der DGSv, nachdem eine neue Vorsitzende gewählt worden war und alle Anwesenden locker herumstanden, beklagte sich im Gespräch ein Kollege verärgert darüber, dass er von der neuen Vorsitzenden nicht aufmerksam begrüßt worden sei. Er sah sich als ein „fürsichseiendes Ich“ (Hegel) zu wenig beachtet, namentlich nicht genügend erkannt und anerkannt. Offenbar schätzte er seine Rolle und Persona im Spiel der

Versammlung höher ein, als dieses durch die womöglich nachlässige Begrüßung der Vorsitzenden zum Ausdruck gebracht worden war.

Zweifellos, beim Erkennen und Anerkennen, bezogen auf einen gegenwärtigen Handlungsraum, treten zwei Seiten nacheinander auf. Zunächst muss man als ein Sich-Gleichender mit seinem Namen (Ich-Identität) und in der „Bewegung seines Gewordenseins“ wahrnehmend erkannt werden oder als ein Solcher sich zu erkennen geben. Auf dieser Basis kann dann eine gegenseitig wertschätzende Anerkennung erfolgen, denn „was der Andere anerkennt, ist die Analogie, die ich ihm darbiere“ (Wittgenstein 2000, S. 277) und natürlich umgekehrt. Das wird beispielsweise aus den fiktiven Dialogen zweier Reisender, dem berühmten Speisewagengespräch, in Thomas Manns Roman „Bekenntnisse des Hochstaplers Felix Krull“ deutlich (Münch 2011, S. 71 ff.). Bei diesem Sprachspiel, dem Austausch von Sätzen, geht es allein darum, dass jeweilig habituell dargestellte Selbstbild im Gegenwärtigen glaubhaft und positiv zu untermauern und zu festigen (ebd. S. 73). Dabei ist es im Grunde gleichgültig, ob die Wahrheit oder die Unwahrheit gesprochen wird. Hauptsache, dem Gesagten wird Glauben geschenkt.

Zweifellos, die Fähigkeit, einem Anderen spontan Anerkennung entgegenzubringen, muss erst einmal erworben werden. Ontogenetisch betrachtet, zeitigt sich diese Befähigung als Ergebnis von Lernerfahrungen im Verlauf primärer Sozialisation, sicherlich auch als Folge einer intentionalen und reflexiven Vermittlung. Zu allererst, während der ersten Lebensmonate, wird das Kind von „imperativen Lust- und Unlustempfindungen“ beherrscht. Schlicht gesagt: Die körperliche Unlust soll beseitigt werden, indem die Begehren des Körpers bedingungslos und spontan Befriedigung oder Sättigung erfahren. Denn diese Begehren kennen noch keine Zeit und dulden keinen Aufschub. Erst später, wenn das „Lustprinzip“ vom „Realitätsprinzip“ langsam verdrängt wird, etwa beginnend mit dem Spracherwerb, lernt das Kind, sofern ihm seitens seiner Bezugspersonen mit Liebe begegnet wird, zwischen dem Eintreten des Erwarteten und dessen Erfüllung einen angemessenen zeitlichen Aufschub zu ertragen. (Freud GW Bd. XIII, S. 3 ff.). Zudem wird das kleine Kind langsam lernen, dass die zuhandenen Menschen, Eltern und Geschwister, nicht nur dazu da sind, dessen Begehren zu befriedigen, sondern auch eigene haben, ja, sogar sich williger zeigen, wenn das Kind deren Bedürfnisse und Wünsche nach Anerkennung spiegelbildlich wahrnimmt und darauf positiv antwortet. Diese notgedrungene Fähigkeit, Anerkennung zu zeigen, basiert allerdings auf positiven Grunderfahrungen in primären, fundamentalen Sozialbeziehungen, namentlich dem Erfahren von Liebe und Bindung in einer Familie. Derartig positive Grunderfahrungen halten dann auch den zwangsläufig kritischen Zusammenstößen mit den Repräsentanten der Erziehung stand, aus denen sich subjektiv erlebte Autonomie entwickelt, die freilich in einem dialektischen Verhältnis zur weiterhin vorhandenen Abhängigkeit steht (Erikson 1965, S. 241 ff.), nämlich einerseits als Person frei und andererseits Anderen gegenüber verpflichtet zu sein. Sie führen letztendlich zum Selbstbewusstsein (Hegel) und zur Inkorporation der normativen Verpflichtung, die uns

anhält, die anderen Mitglieder einer sozialen Gemeinschaft, mit denen wir intersubjektiv agieren, wie selbstverständlich mit Anerkennung zu begegnen. (Honneth 1994, S. 148 ff.; 2008, S. 187 ff.)

Allerdings, ein gewisser Unterschied zwischen dem ursprünglich erworbenen Vermögen zur Anerkennung, das wir als normale Lebewesen besitzen und als spontanes Alltagsverhalten zum Ausdruck bringen, und einer „zweit-natürlichen Anerkennung“ (Testa 2008), die sich durch Teilnahme an einer bestimmten, von Gemeinsamkeiten geprägten Lebensform und an den da praktizierten Sprachspielen ergibt (Schulte 1999, S. 156 ff.), darf nicht übersehen werden. Eine solche Unterscheidung nimmt bereits Hegel in seinen vorphänomenologischen Schriften vor, indem er das geistige Anerkennen vom natürlichen Anerkennen trennt. (Testa 2008, S. 294). Jene geistige, interindividuelle Anerkennung findet ihren Vernunftgrund allein darin, weil mittels derselben das weitgehend von der Vernunft und Rationalität geleitete Zusammenwirken der Mitglieder einer Organisation, wie die DGSv eine solche ist, nämlich eine gesellschaftlich typisierte Statusgruppe, gesichert bleibt. Mit anderen Worten: Der Individualismus, die Gewissheit mit sich selbst zu sein, muss mit Gemeinschaftlichkeit synthetisiert werden (Hegel 1988, S. 120 ff.).

Durch die damit einhergehende zeitweilige Rückstellung horizontaler Konkurrenzbeziehungen, für welche die Vernunftgründe geradezu auf der Hand liegen und somit dieselben als evident erscheinen, entsteht einerseits eine wechselseitige normative Erwartung, als Kollegin oder Kollege auf tolerante Anerkennung, die zugleich soziale Wertschätzung ausdrückt, seitens der anderen Mitglieder des Verbandes zu stoßen. Andererseits erfährt sich das einzelne Mitglied als anerkannter Teil eines Ganzen, sozusagen als anorganischer Körper der Organisation. (Testa 2008, S. 307). Diese beiden Seiten stehen zueinander in einem dialektischen Wechselverhältnis. Solches Eingebundensein muss mit einer bestimmten Lebensform verknüpft erscheinen, die sich über professionelle Haltungen, Einstellungen, Praktiken und Sprachspiele zum Ausdruck bringt. Derartige Gewohnheiten, wie Selbstverständlichkeiten praktiziert, beruhen auf gemeinsam geteilten, erfahrungsbedingten Gewissheiten, auf Grund derer wir als unbedingt gesichert annehmen, wenn ich mich so und so zeige oder äußere, dann wird sich dieses als zweckmäßig erweisen (Wittgenstein 1984; S. 159). Das daraus resultierende tolerante und gegenseitig sich bejahende Verhältnis der Gleichheit, eben das der gelebten, präreflexiven oder der wissentlich bewussten Anerkennung, um sich so konfliktfrei aufeinander beziehen zu können, wie es für die kooperative Bewältigung der anstehenden Aufgaben notwendig erscheint, bedeutet jedoch nicht, dass eine solche Lebensform in der Praxis stets reibungslos praktiziert wird oder jeder mit elementar anerkennenden, kommunikativen Fähigkeiten ausgestattet ist. Natürlich gibt es weiterhin Voreingenommenheiten, den schrägen, zurückweisenden Blick oder das instinktive Sich-Wegdrehen. Das Triebhafte, das Nachtragende oder das Einschränkende ist halt immer auch dabei. Und der Kampf um Anerkennung setzt sich fort. (Honneth 1994, S. 83 f.)

## Freie Rede

Bei einem Berufsverband für Supervision, der also eine Profession vertritt, deren Zugehörige beim Beratungshandeln sich zum Zwecke des Verstehens – des Suchens und Findens – zwar regelhaft methodischer Dialogverfahren bedienen, aber zugleich das Wahrsprechen praktizieren, muss natürlich die Mitgliedschaft in diesem Verband, wo man in der Regel nicht als Ratgeber fungiert, sondern als Interessenvertreter, mit einer Institutionalisierung des Rechts auf freie Rede verbunden sein, wie auch dieses Recht jeder verfassten Demokratie innewohnt.

Im Alt-Griechischen, also in der Antike hatte die freie Rede bereits einen Sprachbegriff gefunden. Sie wurde als „parrhesia“ bezeichnet. Zumindest seit der Moderne wird dieser Begriff mit Freimut, Redefreiheit oder auch mit Wahrsprechen für sich selbst übersetzt. Die parrhesia ist folglich ein persönliches Können, aber auch eine Technik und ein Verfahren, die insgesamt mit Wahrsprechen zu tun haben. Foucault bezeichnet sie als eine Selbstkunst, die eine Beziehung zum anderen erfordert; denn man könne sich nicht um sich selbst sorgen, ohne Beziehungen zu anderen zu haben. (Foucault 2009, S. 64 ff.) So gesehen hat sie auch die Funktion der Selbstsorge. Wer sich selbst kennt und Sorgfalt für sich selbst zu verwenden weiß, der kann wahrsprechen, sofern er die Meinungsbildung Anderer berücksichtigt. Er kann sich auch für die Interessen anderer erfolgreich einsetzen. So jedenfalls sieht es Platon in seinen Dialogen mit Alkibiades. (Platon 2009, 128 a-131 c). Und an anderer Stelle, in der Schrift *Der Staat*, weist Sokrates im Dialog mit Glaukon darauf hin, dass nur derjenige die Wahrheit spreche, welcher mit Besonnenheit und ohne Eigendünkel nach der Wahrheit suche. (Platon 1998, S. 233 f.)

Wahrsprechen ist also nach Platon mit der Suche nach Wahrheit verbunden. Gleichwohl beinhaltet die freie Rede, sofern sie sich auf eine Sache bezieht, Intentionen, mit denen etwas bewirkt werden soll. Intentionen sollten der Sache, um die es geht, adäquat und mit einer Urteilsrichtigkeit verbunden sein (Husserl 1977, S. 408 f.). Wenn nun etwa ein Kollege auf einer Mitgliederversammlung der DGSv den Jahresbericht des Geschäftsführers zum Anlass nimmt, grundsätzlich dessen Geschäftsführung diskreditierend und mit wenig Wertschätzung in Zweifel zu ziehen, dann stellt sich natürlich die Frage, ob solcher Art Anwürfe ein Adäquatsein mit der infrage stehenden Sache selbst beanspruchen kann und im logischen Sinne von der Richtigkeit des Urteils getragen wird. Hört man derartiges heraus, „so fühlt man die Absicht, und man ist verstimmt“ (Goethe), genau deshalb, weil kein Wahrsprechen erkannt werden kann. Solche Versuche zeitigen keine Evidenz, sondern Verstimmung und Verärgerung. (Husserl 1977, S. 408) Allein zu behaupten, dass etwas wahr sei, weil man will, dass es wahr sei, oder umgekehrt: dass etwas falsch sei, weil man will, dass es falsch sei, würde bedeuten, dass allein der eigene Wille und das eigene Meinen als Kriterien der Wahrheit gelten und die eigene Autorität als Beweis für Wahrheit oder Unwahrheit in die Waagschale geworfen wird. (Fichte 1998, S.136.) Das erlaubt freilich keine Denkfreiheit (ebd. S.122 ff.). Keineswegs

aber wäre ein despotisches Wahrsprechen im platonischen Sinne, wo Einsichten im dialogischen Verfahren über vernünftiges Denken und logisches Reden erlangt werden sollen. Daraus hat sich in der Moderne die argumentative Rede entwickelt, die auch als Diskursrede bezeichnet werden könnte. Bei dieser Redeform spielen die Sachargumente und die Logik, die mit der Dialektik eine unzerreißbare Einheit bilden, eine entscheidende Rolle. Diese Redeform scheint die am meisten geeignete zu sein, wenn vernünftige Leute zusammenkommen, um gemeinsam über berufsständige Fragen in den Dialog zu treten. Andererseits, wer sich in einen heftigen Gegensatz zur Mehrheitsmeinung stellt, riskiert missachtet und ausgeschlossen zu werden.

Wahrsprechen in der Rede, durch das verborgenes Meinen in die Unverborgenheit gebracht wird, bestimmt sich also als Angemessenheit der Rede an die vorliegende Sache, schreibt Gadamer (1993, S. 47). Die Weise des Redens ist Aussagen und das Ausgesagte verbindet sich in der Regel mit Urteilen, das wiederum für sich in Anspruch nimmt, wahr sein zu wollen. Folglich ist der Ort der Wahrheit in der Rede das Urteil. (Ebd.) Die Richtigkeit des Urteils jedoch ergibt sich im logischen Sinn aus den Sätzen. Die Sätze richten sich nach der vorliegenden Sache selbst. Sie drücken aus, sofern dieselben folgerichtig formuliert worden sind: „So ist es, und es ist wirklich so“. (Husserl 1977, S. 408 f.) Gleichwohl gilt zu berücksichtigen, dass die Aussagen, die in freier Rede gemacht werden, selten ihre Objektivierbarkeit beanspruchen können. Selbst wenn man dabei auf in den Wissenschaften thematisiertes Wissen zurückgreift, eindeutige Fachbegriffe verwendet, dann greift man zugleich auf sein Erfahrungswissen zurück, formuliert seine Sätze mit metaphorischer Vieldeutigkeit und drückt in ihnen das eigene Meinen aus, dem stets etwas Spekulatives innewohnt, so dass man immer nur hoffen kann, andere mögen das einsehen, was man selbst für richtig und wahr hält, auch wenn man es nicht beweisen kann (Gadamer 1993, S. 49).

Die freie Rede verbindet sich häufig mit der Rhetorik, geht mit der Absicht einher, andere mit den Mitteln dieser Redekunst von etwas zu überzeugen, damit sie entsprechend denken und handeln. Die rhetorische Rede ist wie ein lebendiges Wesen organisiert; sie muss Kopf, Hand und Fuß haben, aber auch Seele, damit sie die seelische Lage der Zuhörer ansprechen, deren Affekte und Leidenschaften zwecks Überredung durch die Rede erregen kann. (Ebd. S. 287). Wir kennen das, wenn etwa auf einer Mitgliederversammlung der DGSv um eine geplante richtungweisende Satzungsänderung heftig gestritten wird. Dann erlebt man Kolleginnen oder Kollegen, die innerlich von der Richtigkeit ihrer gewonnen Auffassungen so überzeugt sind, dass sie vorübergehend die diskursive Kontrolle verlieren und sich redend leidenschaftlich ausbreiten (Foucault 1977, S. 29). Sie werfen sich gleichsam ins Zeug, um auch die zögernd Unschlüssigen mit ihren Argumenten und Appellationen zu überzeugen. Gegen eine solche wirkungsbezogene Überzeugungsherstellung ist nichts einzuwenden, solange sich der Redner selbst der Wahrheit verpflichtet fühlt, ja, sie sogar zu kennen meint und sie so darlegen kann, dass sie den

Zuhörenden angemessen erscheint, heißt es dem Sinne nach im Dialogtext Phaidros des Platon (1998, S. 77).

Beide Redeformen, sowohl die Diskursrede als auch die rhetorische Rede, gehören zur parrhesia. Sie beruhen schlicht auf dem konstitutionellen Recht, das Wort zu ergreifen. Sie sind als ein tragendes, notwendiges Element des Berufsverbandes zu verstehen, weil durch dieses Recht dessen einzelnen Mitgliedern grundsätzlich gestattet wird, mittels der Rede im institutionellen Rahmen einen gewissen Einfluss bei der „zweckrationalen Interessenverfolgung“ (Max Weber) im Zuge von Meinungsbildungen und Entscheidungsvorbereitungen aufeinander auszuüben. (Foucault 2009, S. 205). Wahrsprechen als Wesenskern der parrhesia steht natürlich in einem Zusammenhang von zu suchender Wahrheit und den eigenen Vormeinungen, bezogen auf eine strittige Sache. Denn die Erkenntnis des Wahren und Vernünftigen ist keine Voraussetzung für eine gute Redepaxis. Denn würden wir bereits die Wahrheit kennen, bräuchten wir keine Diskurse mehr, sondern Verkündigung. Sind wir uns dessen bewusst, können wir mit unserer menschlichen Subjektivität, unseren Voreingenommenheiten und Irrtümern, in das Offene, wo die Wahrheit zu finden ist und offenbar wird, hineinfragen. Das wäre eine echte Redekunst, bei der die Wahrheitssuche oder besser: Erkenntnissuche eine beständige Form des Diskurses ist. (Ebd. S. 414 f.) Deshalb lässt sich der freie, ungehinderte Diskurs als Suche nach der sich noch verbergenden Erkenntnis verstehen, eben solange fragend zu suchen, bis das Gesuchte sich lichtend in die Entborgenheit stellt und als gegenwärtig zu erkennende Wahrheit den Charakter der Gewissheit annimmt, will sagen: evident wird. (Heidegger 1997, 15 ff.; Husserl 1977, S. 408)

## Literatur

- Aristoteles (2000): *Metaphysik*, Stuttgart.
- Barthes, R. (2010): *Mythen des Alltags*, Berlin.
- Bourdieu, P. (1987): *Sozialer Sinn*, Frankfurt am Main.
- Bourdieu, P. (1987a): *Die feinen Unterschiede*, Frankfurt am Main.
- Erikson, E. H. (1965): *Kindheit und Gesellschaft*, Stuttgart.
- Fichte, J. G. (1845-1846): *Zurückeroberung der Denkfreiheit von den Fürsten Europas, die sie bisher unterdrücken*. In: Sloterdijk, P. (Hrg.) (1998): *Fichte*, München.
- Foucault, M. (1977): *Die Ordnung des Diskurses*. Frankfurt am Main/Berlin/Wien.
- Foucault, M. (2009): *Die Regierung des Selbst und der anderen*, Frankfurt am Main.
- Freud, S. (1999): *Jenseits des Lustprinzips*, GW Bd. XIII, Frankfurt am Main.
- Gadamer, H.-G. (1993): *Hermeneutik II – Wahrheit und Methode*, Tübingen.
- Hegel, G. W. F. (1988): *Phänomenologie des Geistes*, Hamburg.
- Heidegger, M. (1997): *Vom Wesen der Wahrheit*, Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (1994): *Kampf um Anerkennung*, Frankfurt am Main.
- Honneth, A. (2008): *Von der Begierde zur Anerkennung. Hegels Begründung von Selbstbewusstsein*. In: Vieweg/Welsch (Hrg.): *Hegels Phänomenologie des Geistes*, Frankfurt am Main.
- Husserl, E. (1901): *Das Ideal der Adäquation. Evidenz der Wahrheit*. In: Skirbekk, G. (Hrg.) (1977): *Wahrheitstheorien*. Frankfurt am Main.

- Münch, W. (2011): Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision, Frankfurt am Main.
- Platon: Alkibiades. In: Platon (2009): Sämtliche Werke, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg (Rowohlt)
- Platon: Der Staat. In: Platon (1998): Ausgewählt und vorgestellt von Rafael Ferber, München.
- Platon: Phaidros. In: Platon (1998): Ausgewählt und vorgestellt von Rafael Ferber, München.
- Rödl, S. (2011): Selbstbewusstsein, Berlin.
- Schulte, J. (1999): Die Hinnahme von Sprachspielen und Lebensformen. In: Lütterfelds/Roser (Hrg.) (1999): Der Konflikt der Lebensformen in Wittgensteins Philosophie der Sprache, Frankfurt am Main.
- Testa, I. (2008): Selbstbewusstsein und zweite Natur. In: Vieweg/Welsch (Hrg.): Hegels Phänomenologie des Geistes, Frankfurt am Main.
- Wittgenstein, L. (2000): Wiener Ausgabe – The Big Typescript, Wien.
- Wittgenstein, L. (1984): Über Gewissheit, Bd. 8, Frankfurt am Main.
- Wittgenstein, L. (1960): Schriften: Philosophische Untersuchungen, Frankfurt am Main.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Winfried Münch, Krauskopfallee 36, 65388 Schlangenbad

*Jörg Fellermann*

## **Es darf etwas mehr sein.**

### **Einige Überlegungen zur Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)<sup>1</sup>**

#### **Zusammenfassung**

Der Beitrag reflektiert die Entwicklung des Berufsverbandes Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) und prüft, ob und welche Veränderungen in Struktur, Führung, Management, Kultur und öffentlicher Stellung eingeleitet werden müssen, um die Zukunftsfähigkeit dieses bislang erfolgreichen Professionalisierungsprojekts für einen nächsten Abschnitt zu sichern. Der Beitrag plädiert für eine Neustrukturierung der Verbandsspitze, für eine Verdeutlichung von Führungsaufgaben, für ein professionelles Management ehren- und hauptamtlicher Expertise als besonders wertvoller Ressource des Verbandes, für mehr Augenmerk auf Aspekte der Verbands- und Professionskultur sowie für eine einem Berufsverband angemessene gesellschaftliche Positionierung.

Was ist zu tun und zu überlegen, um die bisher erfolgreiche Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) fortzuschreiben, ihre Existenz zu sichern und auszubauen sowie ihren Wirkungskreis und ihre Attraktivität zu vergrößern? Damit in zehn Jahren mehr als heute gilt: Gute Beratung im Berufs- und Arbeitsleben verbindet sich mit dem guten Namen DGSv. Nein, Moment: Zunächst mit dem guten Namen guter Berater/innen und dann mit dem guten Namen DGSv als ihrem gemeinsamen professionellen und intellektuellen Background. Im Folgenden werden einige ausgewählte Punkte benannt, die vorrangig im Fokus dieses Interesses an einer Verbandsentwicklung stehen können. Oder sollten. Oder müssen. Selbstverständlich gibt es viele weitere.

#### **Mehr Führung**

Das Organisationsmodell der Verbandsführung in der DGSv ist nahezu 23 Jahre alt und nicht mehr funktional. Der Souverän des Verbandes – die Mitgliederversammlung – setzt derzeit mit dem direkt gewählten Vorstand und drei ebenso di-

<sup>1</sup> Der vorliegende Beitrag ist im November 2011 entstanden. Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung im Frühjahr 2012 hat der Vorstand der DGSv bereits seine Debatte um eine Neuordnung der Führungsstruktur der DGSv aufgenommen und bereitet die Diskussion seiner Vorschläge mit den Mitgliedern der DGSv vor. Dieser Beitrag hat dem Vorstand der DGSv als Material in seinen Beratungen vorgelegen, seiner Veröffentlichung ist zugestimmt worden.

rekt gewählten Ausschüssen vier Organe ein, die untereinander strukturell kaum verbunden sind und letztlich nur der Mitgliederversammlung verantwortlich sind. Der neunköpfige Vorstand lenkt die Gesamtgeschicke des Verbandes, die drei Ausschüsse (weitere vierzehn Mandatsträger/innen in Aufnahmeausschuss, Ausschuss für Aus- und Weiterbildung und Zertifizierungsausschuss) wachen fachlich und normativ über den Zutritt zu Profession und Verband. Die Verbindung zwischen Ausschüssen und Vorstand wird satzungsgemäß durch die Doppelfunktion dreier Vorstandsmitglieder, die zugleich Vorsitzende je eines Ausschusses und Mitglieder des Vorstandes sind, bewerkstelligt. Interessensdifferenzen und Loyalitätsfragen sind so systematisch eingeplant und werden vor allem durch Kommunikation und persönliches Geschick, durch Können und Integrität balanciert. Diese Konstruktion war in der Gründungs- und Aufbauphase der DGSv besonders funktional, da sie zur Interessensintegration zwang. Sie war zudem Ausdruck des sensiblen Verhältnisses des Beratungskonzepts Supervision zu Machtfragen, das vielen Mitgliedern und auch dem Verband bis heute eigen ist: Einer Konzentration von Macht in nur einem Organ wurde so vorgebeugt.

Führung bedeutet neben umfassender Kommunikation auch, Leitideen, Entwürfe und Programme zu erarbeiten, verantwortlich durchzusetzen und der Organisation so eine identifizierbare Gestalt zu geben, sowie ihr einen Entwicklungsweg aufzuzeigen. Mit dem derzeitigen Modell ist eine solche Leistung für einen Verband von der Größe der DGSv nicht angemessen zu erbringen: hoher Abstimmungsaufwand, zu große Bedeutung operativer Aufgaben neben den entscheidenden Zielfindungs- und Strategiaufgaben, hoher Aufwand in der Rekrutierung ehrenamtlicher Funktionsträger/innen, unklare Rollenzuweisungen an die Mandatsträger/innen als „Expert/innen in einer bestimmten Sache“ und/oder als „mandatierte Führungskräfte“.

Das Führungsmodell der DGSv führt außerdem zu einer Schwächung aller vier einzelnen Organe, die jeweils in der Gefahr sind, als Gegenüber der Mitgliederversammlung farblos zu bleiben. Diese Farblosigkeit ist kein Produkt von Personen und somit nicht durch eine etwa besonders geschickte Rekrutierungspolitik auszugleichen. Es handelt sich um eine Strukturfrage, denn die Organisation von Führung ist in der DGSv darauf ausgelegt, ein solch eindeutiges Gegenüber für Auseinandersetzungen eher nicht vorzusehen. Das führt zu Debatten von „halber Kraft“, in deren Kontext kein Organ – auch nicht die Mitgliederversammlung selbst – Vitalität entfalten kann. Zusätzlich beeinflusst wird diese Gesamtlage dadurch, dass der Verband kurz nach seiner Gründung eine bis heute als „politisch“ apostrophierte Geschäftsführung mit einer vergleichsweise starken Geschäftsstelle eingesetzt hat, die im Grunde Führungsaufgaben mit übernimmt und übernehmen soll. Auch diese in der Anfangszeit vitale Konstruktion einer „politischen Geschäftsführung“ – per Dienstvertrag an den Vorstand gebunden, nicht durch Wahl legitimiert, mit großem operativen Handlungsspielraum – erfüllt heutige Anforderungen an verantwortliches, legitimates und reaktionsschnelles Führungshandeln nicht mehr gut genug.

Eine zukünftige Organisation von Führung sollte also einerseits Platz schaffen für Führungsverantwortliche, die Freude an Strategie, Programmatik und Interessensvertretung haben. Diese Mandatsträger/innen bilden den Vorstand des Verbandes. Eine veränderte Führungsorganisation muss andererseits – und in einem separaten Organ – Platz schaffen für Expert/innen, die nach innen wie nach außen fundiert zu bestimmten Themen sprechen, in denen sie sich auskennen. Diese Mandatsträger/innen bilden dann eine durch den Vorstand berufene Expertenkommission, deren Zusammensetzung durch die Mitgliederversammlung bestätigt werden muss. Die DGSv versteht sich nach ihrer Satzung als Berufs- und Fachverband. In dieser doppelten Führung – einerseits der Vorstand als berufspolitisches Führungsorgan, andererseits eine Expertenkommission als fachliches Führungsorgan – bilden sich beide Seiten der DGSv als Fach- und Berufsverband ab. Der Konfliktfall zwischen diesen beiden Organen allerdings muss zuverlässig geregelt sein: Im Zweifel für den Vorstand.

Im Rahmen einer Neuorganisation der Führung in der DGSv ist noch eine weitere Aufgabe zu bewältigen. Wenn man unterscheidet zwischen ehrenamtlicher Führung einerseits, die in Vorstand und Expertenkommission vor allem Programme und Ziele entwirft, und hauptamtlicher Steuerung andererseits, die in einer Geschäftsführung Strategien und Umsetzungspläne festlegt, so kann diese Steuerungsfunktion vielleicht nicht länger durch das dünne Band eines Dienstvertrages mit dem Vereinsvorstand verknüpft sein. Eine starke hauptamtliche Geschäftsführung, die zentrale Steuerungsaufgaben wahrnimmt und als „politische Geschäftsführung“ verstanden werden soll, muss anders und stärker als bisher in ihrem Handeln legitimiert sein.

In größerer Deutlichkeit liegt die Zukunft. Schlank und effektiv, profiliert und leistungsfähig, politisch aktiv, fachlich substanziell und legitimiert handlungsfähig – so sollte die Organisation von Führung in der DGSv zukünftig gestaltet sein.

## Mehr Expertisemanagement

Die Expertise von Mitgliedern muss erheblich stärker als bisher und in angemessener Form für die Entwicklung der DGSv genutzt und gesteuert werden.

Die DGSv lebt von der Expertise ihrer Mitglieder, ihrer Mandatsträger/innen und ihrer Beschäftigten. Da die Aufgaben- und Themenvielfalt, die durch die DGSv bedient werden, zunehmen und bis heute eine Reduktion dieser Vielfalt als Schwächung eingeschätzt wird, die die erreichte fachliche und berufspolitische Position unterminieren würde, ist es dringend erforderlich, die Expertise insbesondere der Mitglieder kennen, gewinnen, einsetzen, steuern und honorieren zu können. Die Mitglieder der DGSv verfügen über fundierte Erfahrungen in zahlreichen Arbeitsfeldern und Funktionen, in verschiedensten Organisations- und Unternehmenskulturen, zu speziellen Fachfragen und Themen. Nicht zu vergessen ist außerdem, dass Mitglieder der DGSv häufig in beruflichen Funktionen beheimatet sind (bspw. in ihrem Hauptberuf, sofern dieser nicht die Beratungstätigkeit ist), die hilfreich sein

können, um Themen, Entwicklungen und Personen kennen lernen zu können, die im Kontext der Positionierung von Beratung in der Arbeits- und Berufswelt von Bedeutung sind oder sein können.

Hier ist ein besonders sensibles Expertisemanagement zu entwickeln und zu erproben, das nach Form, Inhalt und Kultur an die bei Mitgliedern durchweg vorhandene Bereitschaft zur Unterstützung ihres Verbandes anknüpft. Flexibilität, Wertschätzung und eine adäquate „Gewinnrechnung“ aller Beteiligten sind dabei wichtige Eckpunkte.

Ein durchdachtes und sensibles Expertisemanagement ist für einen Verband wie die DGSv auch notwendig, um die gestellten Aufgaben des Verbandes erledigen und damit die gesteckten Ziele erreichen zu können. „Produkte“ und „Leistungen“ wie Tagungen, Publikationen, Konzepte oder Stellungnahmen benötigen eine Expertise, die u.a. aufgrund der begrenzten finanziellen Ressourcen durch hauptamtlich Beschäftigte nur bedingt aufzubringen ist. Manches, was Mitglieder können, können zudem häufig nur Mitglieder. Sie verfügen über Expertise, Engagementbereitschaft und die Möglichkeit zu einer besonderen Identifikation mit der „Sache“ und ihrem Verband. Andersherum gilt allerdings ebenso: Nur angestellte Expert/innen können wie angestellte Expert/innen eingesetzt werden. Weisungsgebunden und berichtspflichtig, als legitimierte Organisationsmitarbeitende und als nach klaren Kriterien ausgewählte Fachleute dienen sie dem Verband und seiner Entwicklung.

Ein erfolgreiches Expertisemanagement muss das Nebeneinander und vor allem auch das Zusammenwirken von freiwillig bereit gestellter Expertise und „hinzu gekaufte“ Expertise besonders sensibel im Blick haben, denn noch für eine lange Zeit werden weder eine ausschließlich freiwillig bereit gestellte Expertise noch eine komplett „eingekaufte“ Expertise Realität sein. Und sollen es auch nicht sein. Das Zusammenwirken von bezahlter Expertise und freiwilliger Expertise ist für eine zivilgesellschaftliche Organisation wie die DGSv konstitutiv. Und es ist Programm, denn ohne die Vitalität und die Verschiedenheit der Interessen des/der Freiwilligen lässt sich die gesellschaftliche Position der DGSv „in der Mitte zwischen Staat und Markt“ dauerhaft nicht halten.

Noch ein Seitengedanke. In einer grundlegend nach demokratischen Regeln aufgebauten Organisation wie der DGSv, die zudem diese demokratische Orientierung wertschätzt und erhalten will, werden Personen durch Wahl des Souveräns (der Mitgliederversammlung) legitimiert, für die Organisation verantwortlich zu handeln. Zwar stellt die Wahl in der DGSv das wertvollste Instrument der Legitimierung dar, jedoch werden Grenzen deutlich: Es kann nicht immer sichergestellt werden, dass die „besten Kräfte“ für Wahlen überhaupt zur Verfügung stehen. Nicht immer sind die durch Wahlen zu besetzenden Funktionen/Positionen attraktiv und als Freiwillige/r überhaupt leistbar. Nicht immer können strukturiert vorgeschaltete Prozesse wie etwa ein durch die Mitgliederversammlung eingesetzter Wahlausschuss die Anforderung bewältigen, eine gute Passung zwischen Aufgaben- oder Themenprofil einerseits und Kandidatenprofil andererseits zu erreichen. Eine der

wichtigsten Aufgaben der Zukunft wird es daher sein, die für den Verband handelnden Organe so zu gestalten, dass sich in ihnen die für die Verbandsentwicklung nötige Expertise – zu fachlichen Themen einerseits und zu berufspolitischen Fragen andererseits – auch tatsächlich konzentrieren kann.

Was neben der Wahl als stärkstem Instrument der Verantwortungsübertragung durch den Souverän mehr in den Blick kommen und perspektivisch offensiv ausgebaut werden muss, ist die Legitimation von Vertreter/innen des Verbandes durch Berufung oder Beauftragung: Ein schlagkräftiges – durch den Souverän gewähltes – Führungsorgan beauftragt – und kontrolliert – Expert/innen, die die zahlreicher werdenden spezialisierten Aufgaben für den Verband erledigen. In klarer zeitlicher Begrenzung. Projektförmig. Mit pragmatischem Gewinnausgleich. Und mit der beiderseits sensiblen Handhabung eines Verhältnisses zwischen Auftraggeber/in und Beauftragter/m, das man als „freiwillig gebunden“ bezeichnen könnte. In für den Verband besonders wichtigen Fällen kann eine solche Berufung/Beauftragung zusätzlich noch durch den Souverän bestätigt werden, um wirksam zu werden. So könnte beispielsweise der Vorstand eine Beauftragte für Fragen internationaler Zusammenarbeit einsetzen, wenn er erreichen will, dass Supervision, Coaching und die DGSv vermehrt eine Rolle spielen, um internationale Projekte von Unternehmen oder Nonprofit-Organisationen durch eine multiperspektivische Prozesssteuerung zu sichern.

Und noch ein Seitengedanke: Lange Jahre hat die DGSv ihre Kommunikation wesentlich darauf aufgebaut, der Fachöffentlichkeit Grundsätze, Normen, Regeln und Begründungen (für Supervision und deren Qualität vor allem) mitzuteilen. Unter anderem diese Art der Kommunikation hat die DGSv zu einer anerkannten Fachorganisation gemacht. Je deutlicher die DGSv allerdings ihre Dialogpartner in der allgemeinen Öffentlichkeit sucht und findet, muss sie „in Themen denken“, in Themen, die vor allem die Dialogpartner bewegen und die nicht vorrangig Fachthemen der Supervision sein können. Wenn die DGSv diese Ausrichtung der verbandlichen Kommunikation verstärken will – und dafür ist die Zeit reif –, dann sind noch einmal mehr Expert/innen innerhalb des Verbandes zu rekrutieren und zu unterstützen, die als „Sprecher/innen“ des Verbandes speziell für ein bestimmtes Thema legitimiert auftreten können. Nicht jede/r gewählte Mandatsträger/in, nicht jede/r hauptamtlich Beschäftigte kann die Fülle der Themen, die die DGSv bereits jetzt bewegt, so bedienen, dass ein profunder Dialog oder gar ein Meinungsstreit mit anderen gut gemeistert werden können. „Unser Mann für Gesundheitsfragen“ oder „unsere Frau für Führungsthemen“ – das muss eine Rolle der Zukunft sein; Mitglieder mit entsprechender Expertise und entsprechender Performance erhalten so Aufträge und Chancen, für die Profession, den Verband und in legitimer Weise ein wenig auch für sich selbst zu sprechen.

Ein so gestaltetes, reflektiertes Expertisemanagement wird eine der zentralen Aufgaben im Rahmen zukünftiger Führungsarbeit sein.

## Mehr Kultur

Bisher hat die Zuordnung von Berater/innen zu bestimmten „Beratungsformaten“ oder „Beratungskonzepten“ u.a. dazu beigetragen, Unterschiede auf dem Markt und in der Fachwelt zu markieren. Ohne Zweifel ist jedoch die „Kultur der Beratung“ jenseits aller Konzept- oder Formatfragen und neben den gut eingeführten Kategorien „Profession“ und „Qualität“ ein wesentliches Unterscheidungsmerkmal der Zukunft.

Ob man es nun bedauert oder begrüßt: Die Grenzen zwischen verschiedenen Ausrichtungen von „Beratung“ (hier gemeint ist die personenbezogene Beratung in der Arbeits- und Berufswelt) lassen sich in der Praxis immer weniger an so genannten „Formaten“ entlang ausrichten. Hier ist vielleicht zunächst der schwierige – und bis heute nicht wirklich gelungene – Versuch zu nennen, das Coaching praktisch und konzeptionell von der Supervision zu unterscheiden. Aber auch das Zuschneiden von Beratungskonzepten und -praxen auf bestimmte Ziele oder Themen funktioniert heute nicht mehr einwandfrei. Ist „Konfliktcoaching“ tatsächlich etwas so von anderen für das Coaching relevanten Themenstellungen Verschiedenes, dass sich dafür eine gesonderte Expertise oder gar eine gesonderte Profilbildung der entsprechenden Beratungsanbieter durchsetzen ließe? Selbst eine Trennung von „arbeitsweltlicher“ und „lebensweltlicher“ Beratung ist nicht mehr ganz eindeutig vorzunehmen. Oder sollte man darüber hinwegsehen, dass ein Eheberater von heute nicht auskommt, ohne ein spezielles Wissen auch zu Fragen der Arbeitswelt zu erwerben, der Arbeitswelt nämlich, in der sich seine Klient/innen bewegen und aus der starke Einflüsse auf die zu beratenden partnerschaftlichen Beziehungen entstehen? (Vgl. Nestmann 2011)?

Nein, es wird enger – und zugleich: weiter – in der Beratungswelt, und es muss verstärkt nach Unterscheidungen gesucht werden, die dem Verbraucher eine gut erfassbare Transparenz und dem Anbieter eine gute Marktposition ermöglichen. Ob eine Dienstleistung auf dem Wege zur Profession ist – wie es etwa die Supervision und zum Teil auch das Coaching begründet herausstellen – und ob des Weiteren kraftvolle und substantielle Qualitätsaussagen zu diesen Dienstleistungen möglich sind, das war bislang und bleibt auch zukünftig ein wichtiges Orientierungskriterium für die Teilnehmenden am Beratungsmarkt.

Allerdings: Wer die Praxis des Beratungsmarktes entsprechend studiert, wird feststellen, dass Kulturmerkmale oder „Anmutungen einer bestimmten Beratungskultur“ immer bedeutsamer werden; Sprachen unterscheiden sich, Bilder unterscheiden sich, Ausstattungen unterscheiden sich, habituelle Formen oder begleitende Emotionen unterscheiden sich und erzeugen beim Leser, bei der Kundin oder beim Anbietenden unterschiedliche Assoziationen und Zuordnungen. (Vgl. Horak 2011)

Wenn man voraussetzt, dass „Kultur als Gesamtheit der unverwechselbaren geistigen, materiellen, intellektuellen und emotionalen Eigenschaften angesehen werden sollte, die eine Gesellschaft oder eine soziale Gruppe kennzeichnen, und dass

sie über Kunst und Literatur hinaus auch Lebensformen, Formen des Zusammenlebens, Wertesysteme, Traditionen und Überzeugungen umfasst“ (vgl. UNESCO 2002), und wenn davon auszugehen ist, dass diese prägende Gesamtheit in Details und Verkleinerungen auch für eine „Beratungswelt“ Anwendung finden kann, so bietet „Kultur“ möglicherweise eine attraktive Folie, die auf eben diese Beratungswelt gelegt werden kann und Differenzen in einem neuen Sinne deutlich macht. Vielleicht ist es aber auch so, dass diese Folie nur besonders herausstellt, was schon gewusst, aber nicht diskutiert und aktiv entwickelt wird. Welche Kultur oder gar welche Kulturen leben Supervisor/innen? Sind sie ihnen lieb oder nicht? Welche Kultur streben sie an? Welcher Kultur ordnen sie sich selbst zu und welcher werden sie durch andere zugeordnet? In welchen oft nur kleinen „Fingerzeigen“ äußert sich Kultur? Wie bedeutsam ist eine „Kulturaffinität“, um Beratungsaufträge zu erhalten oder eben nicht zu erhalten? Ist die Kultur von Berater/innen veränderbar? Wenn ja, wie und wozu? Welche Organisationskultur pflegt die DGSv und warum und wozu? Ist eine „Kulturveränderung“, eine „Kulturweiterung“ möglich, nötig, sinnvoll, um zukunftsfähig zu sein?

Noch einmal zurück: Die DGSv hat mit einer Stellungnahme aus dem Herbst 2011 die bis dahin erfolgte Auseinandersetzung um eine konzeptionelle Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching als wenig hilfreich eingestuft (DGSv 2011). Was aber, wenn es doch Unterschiede gäbe? Kulturelle nämlich? Was, wenn Vertreter/innen im Coaching genau diesen Unterschied zu betonen suchen, um die Schwierigkeit der Unterscheidung im Konzept zu umschiffen? Tut die DGSv diese Bewegung ab als ein Ringen um „Äußerlichkeiten“ oder nimmt sie sie ernst in einer Gesellschaft, in der auch bei anderen (vor allem: intangiblen) Dienstleistungen und sogar bei (technischen) Produkten die Kultur als besonders wichtiges Distinktionsmerkmal eingesetzt wird? Man achte beispielsweise auf die Werbung in der Automobilbranche oder den Auftritt unterschiedlicher Wirtschaftsmagazine. Die Zuspitzung bestimmter kultureller Merkmale kann dazu führen, ein Produkt oder eine Dienstleistung erfolgreich zu platzieren. Manchmal sogar ohne aggressiven Wettbewerb um dieselbe Kundschaft, sondern durch das Herauslocken einer neuen.

Um die Supervision und/oder die DGSv besonders sichtbar zu machen und ihr ein Profil „im Unterschied zu anderen“ zu geben, ist bislang ganz wesentlich auf die Kategorien „Qualität“ und „Profession“ gesetzt worden, in diesen Bereichen sind die Erfolge der letzten Jahrzehnte für Supervisor/innen nicht zu übersehen. Um die Vitalität und den Erfolg der supervisorischen Bewegung allerdings zu erhalten und auszubauen, muss auch die „Kulturentwicklung“ – der Supervision, der DGSv, der Supervisor/innen – deutlicher als bisher in den Blickpunkt rücken. Bildungswesen, Soziale Arbeit und Psychotherapie sind nicht nur unverzichtbare konzeptionelle Quellen der Supervision; Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsberufe sind nicht nur wichtige Herkunftsqualifikationen von Supervisor/innen. Die „Farben“ dieser Quellen und Herkunft prägen die Kultur des Beratungskonzepts Supervision und vor allem auch der Organisation DGSv. Und diese „Farben“ kön-

nen Chancen bedeuten oder Hürden sein, Entwicklungen unterstützen oder Positionierungen erschweren.

„Wie ist unsere Kultur und wie wollen wir sie für uns und unsere Ziele haben?“ Diese Frage gehört wesentlich hinzu, wenn die Debatte um die zukünftige Ausrichtung der DGSv geführt wird.

Längst ist Insidern klar, dass Supervisor/innen sukzessive aus immer verschiedenen Quellberufen kommen, dass sie in immer zahlreicher werdenden Branchen beraten und entwickeln, dass immer weitere Bereiche der Gesellschaft wissen, was Supervision ist und leisten kann. Der Alltag, die Praxis, die Wirklichkeit von Supervisor/innen sind womöglich bereits deutlich vielfältiger, als manche es vermuten. Es wäre nun wichtig, nein: unumgänglich, dass auch die DGSv als Organisation der Supervision einen vielfarbigen Eindruck erzeugt und hinterlässt – bei denen, die Dienstleistungen von Mitgliedern in Anspruch nehmen, bei denen, die sich für Supervision als berufliche Perspektive interessieren und auch bei denen, die bereits DGSv-Mitglieder sind.

Die Supervision arbeitet „mehrperspektivisch“ – das wäre die konzeptionelle Aussage; die Supervision und die DGSv geben ein „polychromes“ Bild ab – das wäre die wünschenswerte kulturelle Aussage.

Einige weitere Fragen: Ist es möglich, dass sich eine Organisation wie die DGSv mit dem Habitus ihrer Mitglieder auseinandersetzt? Ist es möglich, Gepflogenheiten und Üblichkeiten von Supervisor/innen zu identifizieren, zu untersuchen, zu ergründen und vor allem: aktiv zu verändern? Ist das überhaupt erstrebenswert? Wäre es günstig oder ungünstig, angemessen oder unangemessen, Supervisor/innen an einem bestimmten professionellen Habitus zu erkennen? Oder ist das bereits der Fall? Und welcher Kultur soll dieser Habitus nahe stehen?

Und noch etwas, zum Schluss dieses Abschnitts: Wie wäre es, die DGSv verfügte über eine Honorarordnung? Der Verbraucher/die Verbraucherin erwartet möglicherweise eine solche Preisorientierung, wenn sie/er eine Dienstleistung in Anspruch nimmt, die nach ihrer Selbsteinschätzung bereits eine Reihe der Merkmale einer ordentlichen Profession erworben hat und sich entsprechend mit einer „Professionskultur“ am Markt beteiligt. Das Ringen der Profession Supervision um ihren Platz in der Gesellschaft und den Weg dorthin zeigt deutlich, dass Supervisor/innen ihre Dienstleistung in einer gewissen Distanz zu einer reinen Marktdynamik sehen wollen. Es liegt durchaus nahe, dass eine Profession, die sich im Dienst einer verantwortlichen gesellschaftlichen Gesamtentwicklung sieht und diese Position profilieren möchte, ihre Preisregulierung nicht allein den Kräften eines Marktes überlassen kann. Zur „Kultur der Supervision“ gehörte demnach auch, dieser angestrebten gesellschaftsrelevanten Position „zwischen Markt und Staat“ Ausdruck zu verleihen, z.B. eben durch eine Honorarordnung. Eine solche Rahmensegung hätte zudem eine Reihe von besonders begrüßenswerten Nebenwirkungen: Preise, für die heute kein Handwerker mehr seine Leistung verkauft, wären zukünftig womöglich nicht mehr durchsetzbar; die Transparenz des Marktes würde

für Ratsuchende, für Professionsangehörige und vor allem auch für neue – junge – Kolleg/innen erhöht; die DGSv könnte endlich zu Honorarfragen etwas Substantielles sagen; das häufig als ambivalent kritisierte Verhältnis von Supervisor/innen zum Geld könnte sich wandeln, nicht die Ambivalenz im Umgang mit wirtschaftlichen Fragen wäre dann das Kulturmerkmal von Supervisor/innen, sondern eine durch die gesellschaftliche Position begründete besondere Sensibilität im Verhältnis zur eigenen Geschäftstätigkeit.

## Mehr Öffentlichkeit

Um ihren Platz in der Gesellschaft einnehmen zu können, muss die DGSv ihre Ausrichtung auf Themen einer Fachdebatte von Beratungsexpert/innen um eine aktive Teilnahme an öffentlichen Debatten zu Themen von allgemeinem gesellschaftlichem Interesse erweitern.

Die DGSv ist nach eigenem Bekunden auf dem Weg „in die Gesellschaft“. Ein Platz in der Gesellschaft steht einem Berufsverband nicht nur zu, er wird vielmehr auch von der Öffentlichkeit ausdrücklich erwartet. „Vertretung der Eigeninteressen, gut und schön – aber bitte immer mit einem verantwortlichen Blick für die Interessen des gesellschaftlichen Ganzen“, so könnte etwa der entsprechende Ruf der Öffentlichkeit lauten. Die DGSv steht an dieser Schwelle, „echter“ Berufsverband mit gesellschaftlicher Verantwortung sein zu wollen und zu können. Kaum eine Rolle ist auf Dauer für das Ansehen einer Profession und ihrer Mitglieder wichtiger als die eines glaub- und vertrauenswürdigen, seine spezielle Expertise auch der Allgemeinheit zur Verfügung stellenden Akteurs auf der Bühne öffentlicher Debatten.

Eine solche Positionierung hat allerdings Folgen: Andere Themen, andere Prioritäten, andere Kommunikationsformen, andere Expertise, andere Organisationsformen, andere Kulturkenntnisse (sic!), andere Dialogpartner/innen. Ohne auch in diesem Falle alles bereits genau zu wissen, nur als Vorahnung: Eine solche Ausrichtung wird zu einer substanziellen Veränderung der DGSv führen. Die DGSv wird ihre Kraft dann nicht nur aus ihrer unbestrittenen fachlichen Definitionsmacht und nicht nur aus ihrer wachsenden Bedeutung am Markt ziehen können. Sie wird sich vielmehr in einem neuen Feld der Auseinandersetzung orientieren und sich vor allem darauf solide vorbereiten müssen.

## Resümee

Die DGSv ist im Grunde für einen Entwicklungsschritt, wie er durch das Wörtchen „mehr“ in diesem Beitrag angedeutet und für erforderlich gehalten wird, gerüstet. Ihre Mitglieder wissen vieles über Erfolgskriterien im Unternehmens- und Organisationswandel. Möge die DGSv ihre eigenen Ressourcen und die ihrer Mitglieder nutzen und sich besinnen, dass es ihr möglicherweise nicht anders geht als den vielen Organisationen, deren Wandel Supervisor/innen mit beraten. Und möge



die begründete Zurückhaltung, als Supervisor/in etwa handelnd in Prozesse einzugreifen, im Falle der Entwicklung der eigenen Organisation einen Moment lang in Vergessenheit geraten.

## Literatur

- Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) (2011): Das Ende eines unerklärlichen Unterschiedes. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) nimmt Stellung zur Diskussion der Begriffe Supervision und Coaching. [http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/10/stellungnahme\\_sv\\_u\\_coaching.pdf](http://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2011/10/stellungnahme_sv_u_coaching.pdf) (letzter Zugriff am 27.10.2011).
- Deutsche UNESCO-Kommission e.V. (Hg.)(2002): Allgemeine Erklärung zur kulturellen Vielfalt der 31. UNESCO-Generalkonferenz vom November 2001 in Paris, <http://www.unesco.de/443.html> (letzter Zugriff am 10.11.2011).
- Horak, R. E. (2011): Schuhe – oder wie Supervisorinnen und Supervisoren ‚auftreten‘!?, in: Möller, E./Träupmann, S. (Hg.): Aspekte der psychodynamischen Supervision. Ein Kaleidoskop professioneller Perspektiven. Kassel, 11-29.
- Nestmann, F. (2011): Anforderungen an eine nachhaltige Beratung in Bildung und Beruf. Ein Plädoyer für die Wiedervereinigung von Counselling und Guidance, in: Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt hrsg. von Rolf Haubl, Heidi Möller und Christiane Schiersmann, 4/2011, Kassel.

Anschrift des Autors:

Jörg Fellermann, Im Salzgrund 32 d, 50999 Köln

*Edeltrud Freitag-Becker, Barbara Baumann*

## Staffelübergabe

Wer will, dass es so bleibt  
will nicht, dass es bleibt.  
*Erich Fried*

### Zusammenfassung

E. Freitag-Becker hat vor einem Jahr die DGSv-Delegation in die ANSE an B. Baumann übergeben. Die beiden Autorinnen tauschen sich im Gespräch über ihre Verbandszugehörigkeit, Veränderungen im Verbandsleben, Identitäts- und Abgrenzungsfragen und den Umgang mit Differenz aus. Sie fordern, dass der Verband nach innen und nach außen die Funktion des Heterotopos einnehmen, und damit zum Ort werden sollte, an dem gesellschaftliche Entwicklungen repräsentiert, gewendet und zurückgespiegelt werden.

Fast ein Jahr nach dem Wechsel der DGSv-Delegation in die ANSE resümieren Edeltrud Freitag-Becker und Barbara Baumann diese „Staffelübergabe“.

Ich, *Edeltrud Freitag-Becker*, bin seit der Gründung der DGSv dabei und habe fast ebenso lange Aufgaben in verantwortlicher Position im und für den Verband übernommen: Mitarbeit und Leitung Aufnahmeausschuss, Vorstandsarbeit DGSv, Delegierte der DGSv in der ANSE, Vorstandsarbeit auch dort, Mitarbeit und Leitung diverser Projektgruppen oder Ausschüsse zur Erweiterung des Berufsbildes und des Marktes, Qualitätsbeauftragte für das Projekt „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ in Zusammenarbeit mit dem BMFSFJ, Zertifizierungsausschuss, Vertretungsaufgaben im Auftrag der Vorstände, Ressortrat Internationales ...

Ich, *Barbara Baumann*, seit über 10 Jahren Mitglied der DGSv, nach einem eher frustrierenden Versuch sich in den Verband einzubringen, direkt zu Beginn der Mitgliedschaft, war ich jahrelang ein stilles Mitglied. Ich verfolgte zwar die Entwicklungen, fand aber keinen rechten ‚Packen‘. Nun bin ich seit einem Jahr Delegierte der DGSv in der ANSE und dort auch Vorstandsmitglied. Dieser Ort an der Grenze (und über die Grenzen hinaus) erlebe ich als einen guten und inspirierenden Ort, der mir auch wieder mehr Motivation für ein Engagement in der DGSv gibt.

Der Kontakt zu anderen europäischen Supervisionsverbänden und der Einblick in jene Verbandsentwicklungen und -dynamiken lässt uns auf der Grenze verweilen und einen kritischen Blick auf unser eigenes Verbandsleben werfen. Wir stellen unsere Gedanken zum Nach- und Mitdenken assoziativ zur Verfügung.

**Barbara Baumann:** Edeltrud, hat sich für dich in den vielen Jahren der Verbandszugehörigkeit etwas im Verbandsleben verändert?

**Edeltrud Freitag-Becker:** Der Verband ist in die Jahre gekommen, und dies ist nicht zu übersehen. Es gibt einen starken Zuwachs an Vernetzungen, Marketingstrategien, Öffentlichkeitsarbeit u.a.m. Zwanzig Jahre gezielter fachlicher und politischer Verbandsarbeit haben sich ausgezahlt. Doch andererseits wirft eine mehr als zwanzigjährige Verbandsgeschichte eben genau jene Fragen auf, mit denen sich Organisationen nach Jahren des Schaffens und der Entwicklung eben beschäftigen müssen resp. sollten:

- weiter machen wie bisher/Innovationen einen Platz einräumen/Veränderungen wagen/Risiken eingehen?!
- sich erneut und mal wieder den Bewegungen des Beratungs- und Weiterbildungsmarktes zuwenden und die eigene Position dazu neu ausrichten?!
- sich von Altbewährtem trennen, damit Neues Platz bekommt?!
- sich neue Ziele setzen?!
- die Grundhaltung überprüfen und schauen, ob noch alle wissen, welches ‚Produkt‘ gerade ‚verkauft‘ wird bzw. Produktvariablen zulassen?!
- akzeptieren, dass auch wir BeraterInnen in die Jahre kommen und von daher der demographische Wandel nicht nur ein Supervisionsthema (in den Organisationen), sondern ein spürbar eigenes (im Verband) ist. Und da reicht Reflexion und Bewusstmachung (wie im wahren Organisationsleben) eben nicht aus. Da ist Handeln angesagt, vorausgesetzt, man will, dass die Organisation/der Verband das eigene Verbandsleben überdauert.

**Barbara Baumann:** Woran machst du das konkret fest?

**Edeltrud Freitag-Becker:** Die Mitgliedschaft unseres Verbandes setzt sich aus hauptberuflichen und nebenberuflichen SupervisorInnen zusammen. Zudem gibt es eine große Anzahl von KollegInnen, die nur ab und an in dieser Rolle und mit dieser Profession unterwegs sind. Sie haben die erworbene Kompetenz in ihre anderen Berufsrollen integriert.

Das gemeinsame ist der Nachweis einer abgeschlossenen Supervisionsausbildung. Unterschiedlich ist die Arbeitszeit, die mit Supervision und Coaching gefüllt wird, unterschiedlich ist die Notwendigkeit, sich für das Produkt Supervision/Coaching einzusetzen, unterschiedlich ist in Folge dessen auch die Verantwortlichkeit für die Produktentwicklung. Hauptberufliche SupervisorInnen sind in der Regel FreiberuflerInnen und somit deutlicher von der Produkt- und Marktentwicklung abhängig. Entsprechend treiben sie die Diskussion um Formate, Anschlussfähigkeit und Profilierung voran.

Doch das Thema Differenzierung und der Umgang mit Unterschiedlichkeit scheint nach wie vor schwierig zu sein. Oft habe ich den Eindruck, dass wichtige Sach- und Positionierungsdebatten durch gruppenspezifische und basisdemokratische Verfahren nivelliert werden. Kannst du da anknüpfen?

**Barbara Baumann:** Ja, ich arbeite viel mit dem Thema Differenz und schaue von daher oft mit dieser Brille auf die DGSv.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Und was fällt Dir dazu auf?

**Barbara Baumann:** Zunächst fällt mir auf, dass es eine Diskrepanz gibt. Auf der einen Seite wird die Mitgliedschaft in der DGSv meiner Wahrnehmung nach mehr als „Zusatz“ und nicht als Identitätsmerkmal benutzt. Ich bin Mitglied der DGSv ja, aber bin ich auch DGSvlerIn? Bisher habe ich mich nie so bezeichnet, obwohl ich diesen Sprachgebrauch von anderen Verbänden, Vereinen durchaus kenne. Ich bin Pfadfinder, ich bin Gewerkschaftlerin und selbst in Unternehmen, in denen ich als Supervisorin tätig bin, treffe ich auf diesen Sprachgebrauch, ich bin Karstädter, Henkelanerin etc.

Das Identitätsthema ist in der DGSv nicht gerade viel diskutiert, muss es vielleicht auch nicht. Vielleicht braucht ein Verein, der sich den fachspezifischen und berufspolitischen Diskurs auf die Fahne geschrieben hat, diese Diskussion nicht.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Und was ist die andere Seite der Diskrepanz?

**Barbara Baumann:** Dass es eine hohe Abgrenzungsdynamik zu anderen Beratungs-Professionen gibt, fast schon ein Elitebewusstsein. Wobei ich nichts gegen ein Elitebewusstsein habe, wenn es denn nicht nur als Abgrenzungskriterium genutzt wird, sondern auch als Qualitätskriterium nach innen eine Bedeutung bekommt.

Bei manchen Entwicklungen und Diskussionen, die ich insbesondere bei Mitgliederversammlungen der DGSv mitbekommen habe, kam mir spontan der Vergleich ob der Diskussion „ist Deutschland nun ein Einwanderungsland oder nicht“. Ähnlich wie in der Einwanderungsdebatte scheint es doch entscheidende „Kriterien“ zu geben, die eine(n) Deutschen ausmachen und die Identität bilden. Und hier wie dort wird dies eher an Wissen und formale Qualifikationen gekoppelt und weniger an Haltung und Profil – ist ja auch schwieriger zu überprüfen.

Die Frage der Mitgliedschaft wird an der Grenze debattiert und entschieden: wer darf rein, wer muss draußen bleiben. Die Aufnahmekriterien werden streng bewacht und oft noch rigide gehandhabt. Gleich einem Einbürgerungstest achtet auch die DGSv sehr darauf, dass diejenigen, die herein wollen, auch das notwendige Wissen, die notwendige Qualifikation etc. mitbringen. Habe ich einmal die Grenzkontrolle passiert und bin drin, dann lebe und arbeite ich für mich, entrichte meine jährlichen Beiträge (Steuern) und ansonsten werde ich in Ruhe gelassen. Doch ja, es gibt noch das Qualitätsverfahren, aber ob ich teilnehme oder nicht, es hat keine Konsequenzen.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Bist Du also für eine stärkere Qualitätskontrolle?

**Barbara Baumann:** Mir geht es nicht um eine Verschärfung der Kontrolle, sondern um eine Öffnung für eine Vielfalt an der Grenze. Und gleichzeitig um eine stärkere Beachtung und Diskussion mit dem Thema Differenz im Innen. Denn ich bin überzeugt, dass eine Profilierung und Qualitätsentwicklung nicht nur an der Grenze passiert, sondern notwendigerweise im Innen weiter diskutiert und entwickelt werden muss.

Aber einen konstruktiven Umgang mit dem Thema Differenz erlebe ich in der DGSv nicht und auf manchen Mitgliederversammlungen der DGSv stelle ich mir die Frage, ob die, die ich dort treffe, die Vielfalt der Mitglieder der DGSv abbilden. Das ein oder andere Mal fühle ich mich eher als Fremde, als Ausländerin. Und interessant, dass ich in Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen höre, dass es ihnen ähnlich geht. Migrantin im eigenen Land/Verband!? Was sagt uns das? Was bedeutet es für die zukünftige Ausrichtung unseres Verbandes?

**Edeltrud Freitag-Becker:** Welche Konsequenzen hat diese Wahrnehmung für Dich?

**Barbara Baumann:** Ich werde neugierig auf die, die gerade in der DGSv nicht sichtbar werden, die vielleicht mittlerweile ganz andere Orte für ihre berufliche Identitätsentwicklung gefunden haben. Ich denke an AusbildungskollegInnen die gar nicht als SupervisorInnen tätig sind, sondern in Leitungs- und Führungspositionen in Organisationen und Institutionen tätig sind, an Beraterinnen/Beratern aus ganz anderen Feldern. Manche von ihnen haben einen „Migrationshintergrund Supervision“. Dialoge mit ihnen, in denen die Differenz, die Vielfalt sichtbar wird, erlebe ich als äußerst anregend und gewinnbringend. Aber diese Dialoge finden außerhalb der DGSv statt.

Ich vermute viele Mitglieder der DGSv besitzen unterschiedliche „Migrationshintergründe“, die aber nach meiner Wahrnehmung nicht wirklich zum Tragen kommen. Und da würde ich mir manchmal einen nicht so strengen „Einbürgerungstest“ wünschen, sondern eine qualifizierte und Profilbildende Diskussion und Differenzierung im Inneren. Ich würde mich freuen, wenn mehr an der Supervision Interessierte die Diskussion im Inneren mitgestalten und damit zur Weiterentwicklung der DGSv beitragen könnten. Und dies nicht nur als „GastrednerInnen“.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Kannst Du Beispiele nennen, wo und wie Du die Abgrenzung nach außen erlebst?

**Barbara Baumann:** Bei manchen SupervisandInnen erlebe ich eine Neugierde und ein Interesse an Supervisionsthemen und an dem Supervisionsverband Und dann erlebe ich, dass sie auf dem weiteren Weg „verloren gehen“. Von manchen weiß ich, dass sie sich aufgrund ihres anderen beruflichen Hintergrundes (z.B. Tätigkeit im Ingenieur- oder Naturwissenschaftsbereich, als UnternehmerInnen) im Kontakt mit der DGSv schnell als AußenseiterInnen (AusländerInnen) fühlen und sich nicht wirklich verorten können und sich auch nicht wirklich willkommen fühlen. Schade, es gehen der DGSv fachliche und persönliche Profile verloren, die ihr gut tun würden.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Also mehr und vielfältiger in fachlicher Hinsicht?

**Barbara Baumann:** Umgang mit Differenz als Motor von Entwicklungen. Damit meine ich zum einen die fachlichen Unterschiede und Qualifikationen, die uns SupervisorInnen prägen, dadurch, dass wir ganz unterschiedliche „Herkunftsländer“ haben, aber ebenso meine ich die Unterschiede z.B. im Engagement, in den über-

nommenen Rollen innerhalb der DGSv, den fachlichen Interessen, den Schwerpunktsetzungen .

**Edeltrud Freitag-Becker:** Hast Du da konkrete Ideen vor Augen?

**Barbara Baumann:** Aus anderen Mitgliedsverbänden z.B. der ANSE weiß ich, dass z.B. die Vorstandsmitglieder eine Form der Aufwandsentschädigung für Ihr Engagement bekommen. Dies ist eine Form der Anerkennung, dass die Übernahme von Aufgaben und Verantwortungen Auswirkungen auf die persönlichen Verdienstmöglichkeiten haben. Und die ANSE diskutiert gerade, wie es möglich ist, nationalen Verbänden, die noch nicht alle Kriterien der „Vollmitgliedschaft“ erfüllen, eine erweiterte Möglichkeit der Teilhabe an den Diskussionen und an der Profilbildung der ANSE zu ermöglichen. Wozu führen dich diese Gedanken?

**Edeltrud Freitag-Becker:** Ich nehme deinen Faden auf und verbinde ihn mit einem weiteren Aspekt und einer Annahme. Die Produktentwicklung Supervision/Coaching scheint sich auf eine Diskussion über Formate, Formen und Standards zu reduzieren.

Um Differenzierungen zulassen zu können, muss ich mir meiner Kompetenz sicher sein und mein Eindruck ist, dass das Wissen über das „Grundrezept“ Supervision verloren zu gehen droht. So kommt es zu Worthülsen und Aushöhlungen, zu Verunsicherungen und Ängsten. Um im Rezeptbild zu bleiben: Beherrsche ich das Grundrezept, kann ich Vielfältiges daraus gestalten. Ich fühle mich sicher und die Vielfalt gestaltet sich als Gewinn.

Mein Eindruck ist, dass das scheinbare Wissen über Vieles und die schnelle Bereitschaft, alles bedienen zu wollen (dies gilt für das einzelne Verbandsmitglied wie für den Verband), dazu führt, dass wir uns hochgradig abhängig machen. Und Abhängigkeit ist ein schlechter Wegbegleiter, wenn es um die Suche nach der Sinnhaftigkeit, dem Wert und der Selbstkompetenz geht.

**Barbara Baumann:** Was ist deiner Meinung nach zu tun?

**Edeltrud Freitag-Becker:** Ich komme nochmals an den Anfang zurück. Die Freiberufler sind gemäß ihres Status deutlicher von der Markt- und Produktentwicklung abhängig. Dies weckt die Hoffnung auf einen diskursiven Prozess im Verband und auf mehr Verantwortungsübernahme. Doch m.E. gibt es hier viele Enttäuschungen und nicht zu erfüllende Wünsche, möglicherweise auf beiden Seiten.

Viele Freiberufler sind Organisationsflüchtlinge. Viele haben ihre ursprünglichen Institutionen verlassen. Organisationsmüdigkeit, begrenzte Aufstiegsmöglichkeiten, die Arbeitsmarktlage oder aber auch der Wunsch nach einer eigenen Organisation führten zu diesem Schritt. Der Gewinn war die Unabhängigkeit und die Freiheit.

Der Verband wird nun der Ort, zu dem die Organisations- und Versorgungswünsche getragen werden: ich wünsche mir Mitspracherecht und einen Gestaltungsraum, ich betone den demokratischen Rahmen und erwarte die Sicherung meiner Profession, ich möchte wahrgenommen und bedacht werden. Und diese von mir mit geschaffene Organisation soll möglichst so bleiben, wie sie ist.

Was geschieht aber, wenn diese Organisation sich weiterentwickelt? Wie sieht es mit meiner Verantwortungsübernahme für diesen meinen Verband aus? Flüchte ich erneut? M.E. steht hier ein verbandlicher Diskurs über Verantwortungsteilung und Verantwortungsübernahme an.

**Barbara Baumann:** Aber kann man nicht in einem Verband von SupervisorInnen davon ausgehen, dass es über unterschiedliche Rollenverantwortungen ein gemeinsames Grundverständnis gibt?

**Edeltrud Freitag-Becker:** Eigentlich schon, doch die Frage ist, wie werde ich Mitglied (und dann sieht die Verantwortungsübernahme anders aus) – oder bleibe ich in meiner BeraterInnenrolle? Denn dann ist klar, wer die Fragen stellt. „Keine An-Fragen bitte“, sagt der Berater/die Beraterin zum Verband, „der die Fragen stellt, bin ich“. Hier stoßen wir wieder auf das Differenzierungsthema. Wenn alles in der Beratungs- und Prozessdynamik bleibt, bleibt die Handlung aus.

**Barbara Baumann:** Ich nehme mal an, dass diese Themen in der Vergangenheit schon Thema waren.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Sicher, nur ist der Wind auf den Märkten rauer geworden. Und somit sind auch die Erwartungen an den Verband, er möge Sicherheiten schaffen und Perspektiven verfolgen, gewachsen. Die europäischen Nachbarverbände verfolgen beispielsweise bildungspolitische Themen leichter, schneller, unbürokratischer, nutzen politische Nischen und beteiligen sich an europäischen Fragestellungen.

Doch unser Verband ist groß, an vielen Stellen schwerfällig und durch divergente Positionen eben oft handlungsunfähig. Selbstverliebt schauen wir oft auf das Geschaffene und verweilen im Hier und Jetzt. Hinzu kommt eine nicht ganz nachzuvollziehende Risikohemmung.

Ich folge einem südamerikanischen Bild: „Über einen Abgrund kommt man nicht mit zwei leichten Sprüngen“ – und ermuntere zu einem großen Sprung. Ich glaube, dass wir einiges riskieren könnten.

Wir sollten endlich unsere supervisorischen Kompetenzen (u.a. mit Unsicherheiten umgehen können) in das Verbandsleben einspielen und auf das Gewachsene vertrauen. Eine Performance des Tätig-Werdens würde wieder mehr Lebendigkeit bringen. Und erst durch die Belastung beweist sich die Stabilität.

Gibt es noch einen anderen Aspekt, der Dir – neu im Amt – ins Auge sticht?

**Barbara Baumann:** Drinnen oder draußen, dieser Blick führt mich auch noch zu einem weiteren Aspekt, der mich mit Blick auf die DGSv immer wieder beschäftigt. Mich fasziniert das (Nach-)Denken Michel Foucaults zum Themenbereich „Heterotopos“. Eine Idee, dass jede Gesellschaft diese „Andersorte“ besitzt und braucht. Und so frage ich mich manchmal, ob die DGSv ein Heterotopos innerhalb der Gesellschaft sein sollte/ist und inwieweit die DGSv in sich selbst diese Heterotopien zulässt. Und dieser Gedanke hat für mich unmittelbar auch mit dem Umgang mit dem Themenbereich Differenz zu tun.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Was meint Heterotopos, Andersorte und wie würdest Du dies für die DGSv beschreiben?

**Barbara Baumann:** Nach Foucault sind Heterotopien wirkliche Orte, wirksame Orte, die in die Einrichtung der Gesellschaft hinein gezeichnet sind, sozusagen Gegenplatzierungen oder Widerlager, tatsächlich realisierte Utopien, in denen die wirklichen Plätze innerhalb der Kultur gleichzeitig repräsentiert, bestritten und gewendet sind, gewissermaßen Orte außerhalb aller Orte. Diese Perspektive gefällt mir mit Blick auf die DGSv sowohl nach innen wie auch nach außen.

Nach außen hin nimmt die DGSv meines Erachtens diese Funktion auch durchaus wahr. Viele der neueren Studien, die sie in Auftrag gegeben hat, oder die sie unterstützt hat, gewährleisten diesen Blick z.B. auf die Arbeitswelt, die Unternehmenskultur, den Bildungsbereich oder auch mit Blick auf ganz konkrete Felder z.B. Schule, betriebliches Gesundheitsmanagement, bürgerschaftliches Engagement etc. Und dabei ist es sicherlich nicht einfach, diese Funktion des Heterotopos zu halten, da gleichzeitig die DGSv ja auch berechtigter Weise bestrebt ist, nicht nur als Gegenüber, sondern als Mitspieler, als profilierender Teil wahrgenommen zu werden. Dennoch wäre es m.E. eine gewinnbringende Perspektive, wenn sich die DGSv als Ort profiliert, die gesellschaftliche Entwicklungen, Themen und Trends repräsentiert und diese gleichzeitig in kompetenter Weise gewendet zurück spiegelt.

**Edeltrud Freitag-Becker:** Und nach innen?

**Barbara Baumann:** Für mich stellt sich die Frage, ob sich in der DGSv selbst eigentlich genügend dieser „Andersorte“ finden lassen, die einen Motor für Entwicklungen darstellen.

Meines Erachtens bräuchte es den Mut, mehr Heterotopien zuzulassen bzw. die Bildung dieser Orte sogar zu fördern und dies mit Blick auf ganz unterschiedliche Themen- und Handlungsfelder. Ich denke hier z.B. an Themen/Bereiche wie Ausbildung, Mitgliedschaft, Qualität. Manchmal habe ich den Eindruck, dass es die Heterotopien innerhalb der DGSv nur in ihrer Funktion als Spiegelorte für die Gesellschaft gibt, aber weniger als kritische, herausfordernde Positionen nach innen.

Vielleicht müssten es auch nicht gleich die Heterotopien im Sinne Foucaults sein, aber die Ermutigung und Unterstützung von mehr Experimentierräumen innerhalb der DGSv zu wichtigen Entwicklungsfragen der DGSv wären schon wünschenswert. Denn die kleinen „Beiboote“ sind meistens wendiger, schneller und kreativer als das große „Frachtschiff“.

Unsere Staffelübergabe inspiriert uns am Ende unseres Gesprächs zu zwei Abschlussgedanken:

1. Wenn Supervision Resilienz fördern und ermöglichen soll, dann benötigt die DGSv als Verband genau diese Kompetenzen, z.B.: Akzeptanz, Selbstkompetenz, Lösungsorientierung, Zukunftsperspektive, Opferrolle aufgeben, Netzwerkbildung, Realitätsbezug. Unsere Hoffnung ist, dass der Verband dann mehr mit Visionen und weniger verwaltet geführt wird resp. werden kann.

2. „Orientierung ist die Kernkompetenz des 21. Jahrhunderts“, schreibt Wolf Lotter in der brand eins im Okt. 2011 unter der Überschrift „Selbst-Bestimmung“: „Aber wo geht es lang, wenn jeder seinen eigenen Weg geht?“

Anschrift der Autorinnen:

Edeltrud Freitag-Becker, Oberhauserstr. 33, 45359 Essen  
Barbara Baumann, Wacholderweg 4, 52134 Herzogenrath

*Ingeborg Bispinck-Weigand*

## **Eine Reflexion meiner Mitgliedschaft als Selbstständige Supervisorin in der DGSv und in der Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen (AGS) in der DGSv**

### **Zusammenfassung**

Die Autorin reflektiert ihre Entwicklung als Supervisorin, die Identifikation mit dem eigenen Ausbildungsinstitut, die allmählich der Identifikation mit dem Verband wich. Sie beschreibt ihre Arbeit in der AG der Selbstständigen in der DGSv, die jetzt allmählich „in die Jahre kommt“ und dringend an Nachwuchs interessiert ist.

Zuvor: Max Frisch hat einmal gesagt, dass jeder Mensch die Geschichte zu seinem Leben erfindet, die er für sein Leben hält. So ist es auch mit meiner Sichtweise auf den Entwicklungsprozess in der DGSv.

Während der ersten Überlegungen zur Gründung der DGSv war ich geschäftsführende Direktorin der Akademie für Jugendfragen in Münster – eine der vier oder fünf (?) Fortbildungsstätten, die in der Konferenz der bundeszentralen Fortbildungsstätten zusammengeschlossen waren und die innerhalb der Kommission vier gemeinsame Standards zur Ausbildung der Supervisor/innen entwickelten. Die Gründungsidee für einen Verband, der alle die Ausbildungsinstitute zusammenfassen wollte, die mit vergleichbaren hohen Standards in der Supervisionsausbildung engagiert waren und sich verpflichtet fühlten, diente dem Ziel, diese Qualität gegen den sich schon damals abzeichnenden Boom von Ausbildungen auf dem von uns so bezeichneten „Grauen Markt“ offensiv zu vertreten und als Markenzeichen auf- und auszubauen und dem befürchteten Ansteigen der Ausbildungen an den Fachhochschulen und Universitäten entgegen zu treten. Das Ausbildungsdesign, der hohe Selbsterfahrungsanteil, die Gruppendynamik und die Länge (zwei Wochen!) der einzelnen Kursabschnitte prägte die hohe Identifikation mit dem eigenen Institut und den Ausbilder/innen und bot eine berufliche Heimat.

Die schwierigste Entwicklungsphase bestand deshalb in der Tatsache, dass die einzelnen Institute der ausgebildeten Supervisor/innen zunehmend an Bedeutung verlieren sollten, wenn es galt, gemeinsame Standards zu entwickeln und den Fach- und Berufsverband über die einzelnen Institute hinaus zur Bedeutung auf dem Markt zu entwickeln. Diesen Identitätsverlust habe ich damals am eigenen Leib gespürt und auch bei den Anderen beobachten können. Auf dem DGSv-Parkett, auf Deutschen Supervisionstagen, Mitgliederversammlungen oder auch in den sich gründenden Regionalgruppen ging es zunächst um die Frage, wo man seine Ausbildung

gemacht hatte. Die Verbundenheit mit dem eigenen Ausbildungsinstitut erwies sich als unglaublich stabil bzw. hartnäckig. Ist die der Kollege/in eine/r von uns oder kommt er/sie von der Konkurrenz? Die eigene Ausbildung wurde doch immer als die bessere angesehen, selbst dann wenn es gute Kooperationen zwischen einzelnen Ausbildungsstätten gab. Die ersten Begegnungen verliefen wohl vergleichbar mit den ersten oder heutigen Entwicklungen der EU: das Interesse und der Wunsch nach größerer Sicherheit und Stärke war verbunden mit der Skepsis und Unsicherheit in der Begegnung mit dem Fremden. Das Misstrauen im Hinblick darauf, was sich von der eigenen Identität noch bewahren lassen würde, inwiefern man noch eine (besondere und bedeutende) Rolle spielen würde, war gekoppelt an das Wissen um das aufeinander angewiesen Sein.

Erst seit wenigen Jahren erlebe ich es so, dass ich meine Identität als DGSv-Supervisorin eindeutig in den Vordergrund stelle. Ich fühle mich, um im Vergleich zu bleiben, als EU-Bürgerin, wissend, dass ich meine Wurzeln in Deutschland habe. Das liegt daran, dass die DGSv es meines Erachtens nach geschafft hat, die „DGSv-Supervision“ als Markenlabel von Bedeutung zu platzieren. Mit dem Kern, der meine berufliche Identität ausmacht, die Supervision mit ihrer Theorie, als Methode und Setting im Beratungskontext und als Grundhandwerk verstanden, bildet nach wie vor im Verband den größten gemeinsamen Nenner. Das hat für mich und uns als Selbstständige eine hohe Bedeutung. Die Wohlfahrtsverbände und viele Kommunen haben in Ihren Fortbildungsstandards die Auflage verankert, im Falle von Supervisionsbedarf die DGSv-Supervisor/innen nehmen zu müssen.

Das ist nicht ohne heftige Diskussionen geschehen: Diskussionen um die Verwässerung der Ausbildung, die zu geringen Standards, niedrige Einstiegsmöglichkeiten um Mitglieder zu werben, die Diskussionen um die Erweiterung der DGSv und zu welchem Preis. Eliteverband oder „Breitensport“? Da gibt es in meinen Augen eine Verknüpfung von Berufs- und Fachverband. Nur dann, wenn die Supervision in ihrer eigenen Qualität weiter entwickelt und gestärkt wird, lässt sie sich auch als „Marke“ gut verkaufen. An manchen Stellen der Verbandsdiskussion um die Öffnung für Quereinsteiger/innen mit anderen/geringeren Zugangsvoraussetzungen haben wir in der AG der Selbstständigen mit Skepsis und Widerstand reagiert. In der Sorge, dass unsere Stärke, nämlich eine hoch qualifizierte Ausbildung zu garantieren, vernachlässigt wird, um den Verband durch mehr Mitglieder zu vergrößern.

Es hat ja viele Debatten, viele Veränderungen auch in den Strukturen, in der Bedeutung der Ausbildungsinstitute, etc. gegeben. Entscheidend ist – für mich –, dass die DGSv es bisher geschafft hat, das Gründungsziel zu erreichen. Sie hat die „Marke Supervision“ auf dem Beratungsmarkt etabliert. Vielleicht lässt es sich vergleichen mit dem Qualitätsbegriff „Made in Germany“, der mit besonders hochwertigen (Handwerks-) Produkten verbunden wurde oder auch noch wird. Und daran muss meines Erachtens auch in Zukunft gearbeitet werden. Wichtig ist, dass die Frage um die Identität als Supervisor/in im Fokus steht und nicht die Identität als Berater/in.

Seit 1989 bin ich als selbstständige Supervisorin tätig und profitiere von dieser Entwicklung. Die Gründung der Arbeitsgemeinschaft der Selbstständigen in der DGSv geschah 1994, als Gisela Ingerfeld, nachdem sie einige Jahre Mitglied im Vorstand war, die Initiative ergriffen hat. Ich habe die Idee und die Einladung zur Mitarbeit gerne aufgegriffen. Warum? Als inzwischen selbstständige Supervisorin ging ich zwar mit vielen guten Kontakten aus meiner Zeit als geschäftsführende Direktorin und Dozentin der Akademie auf den Markt, dennoch gab es viele Fragen, die mich bewegten, und die nur teilweise durch meine aktive Mitarbeit sowohl im Verband als auch in der Regionalgruppe beantwortet wurden.

### **In dieser Gruppe ging es um die Identitätsbildung als Selbstständige, als Unternehmerin.**

Es reichte (mir) nicht mehr aus, mich als Supervisorin in Münster ausgebildet – und das war in damaliger Zeit Gütesiegel und Eintrittskarte in viele Institutionen im sozialen Bereich – vorzustellen. Wir waren mit Fragen der Akquisition, unseren Honorarverhandlungen, mit Lebensversicherung, Berufshaftpflicht, mit Steuern, Umsatzsteuern und vielen Fragen, die mit der Logistik aber auch mit der persönlichen Entwicklung zur Unternehmerin zu werden, zu tun hatten, beschäftigt. Deshalb waren wir auch streng darauf bedacht, nur solche Kolleg/innen in die AG aufzunehmen, die sich als Supervisoren/innen ernährten. Wir waren „unter uns“.

Während es in der DGSv in den unterschiedlichen Settings in vielfältigen Diskussionen um Standards, die Bedeutung der Ausbildungsinstitute, die Entwicklung der Verbandsidentität ging, hatten wir in dieser AG den Vorteil der Überschaubarkeit der Komplexität. Gemeinsam – über alle unterschiedlichen Herkünfte hinweg – war uns die Freiberuflichkeit bzw. Selbstständigkeit. Das war ein wesentlicher Vorteil zur Regionalgruppe, in der wir zwar auch den fachlichen Austausch pflegten, in der Veranstaltungen zur Akquise auch mit dem Verband und potentiellen Auftraggebern von Supervision geplant wurden, in der es aber auch immer Fluktuation gab und für mich ausschlaggebend die Unterschiedlichkeit zwischen nebenberuflichen und hauptberuflichen Kolleg/innen. Sicherlich gab und gibt es auch heute Mitglieder in den Regionalgruppen, die als nebenberufliche Supervisor/innen mit der gleichen Intensität die Profession Supervision vorantreiben wollen. Und es gibt hauptberufliche Kolleg/innen, die mehr an der Auftragserweiterung interessiert sind, denn an der Entwicklung der Profession Supervision am Markt.

Infolge der AGS-Gründung entstanden dann innerhalb des Verbandes auch Publikationen und Aktivitäten zur Selbstständigkeit mit und durch die AGS angeregt und getragen, später dann von der Geschäftsstelle übernommen und ausgebaut.

Inzwischen sind wir als AGS in die Jahre gekommen. Die Verbindungen innerhalb der Gruppe haben kollegiale Freundschaften vertieft; die Beziehungen (kollegial wie freundschaftlich) haben an unterschiedlichen Stellen aber auch hohen

Belastungen standhalten müssen. Nicht immer sind die Einzelkämpfer am Markt auch gruppenfähig. Kern der Arbeit, und auch deshalb hat es Umstrukturierungen in der Arbeitsweise der AGS gegeben, ist die Ermöglichung von kleineren überschaubaren, Identität stiftenden Gruppen, Themen, Veranstaltungen, die den oft anstrengenden Alltag als Unternehmer/in in kritischer aber auch wohlwollender Solidarität begleiten.

Unser Altersdurchschnitt liegt bei dem des Verbandes. Wir haben ein dringendes Interesse nicht zum Club der 50+ oder 60+ zu werden. Eine lange Geschichte verbindet und verhindert gleichzeitig möglicherweise Neuen den unbekümmerten Zugang. Wie können jüngere Kolleg/innen eine/r von uns werden? Wie können wir für unseren Nachwuchs sorgen, was tun?

Unsere Initiative, als Selbstständige innerhalb des Verbandes ein Mentoring-Programm aufzulegen, ist im vergangenen Jahr im ersten Anlauf nicht gelungen. Sie hat nicht die Zustimmung des Vorstandes gefunden. (siehe dazu auch weiter unten). Uns ist daran gelegen, nicht nur unser Wissen, unsere Erfahrung, unsere „supervisorische Haltung“ an die nächsten Generationen weiter zu geben.

Das wollen wir selbstverständlich, nichts Anderes ist schließlich Nachwuchspflege. Wir wünschen uns aber auch die Anregungen und die Herausforderung, die Bereicherung durch diejenigen, die nach uns und anders das Handwerk der Supervision erlernt haben. Selbstständige schöpfen häufig die Kraft aus sich selbst und das seit vielen Jahren. Die Kräfte lassen nach, nicht aber die Leidenschaft für den Beruf als Supervisorin. Wie können wir deutlich machen, dass unsere Gruppierung, wenn es auch manchmal nicht danach aussehen mag, auf Sie, die Jüngeren neugierig ist, Sie herzlich einladen möchten zur Mitarbeit zum Austausch, wie für Sie heute eine AG der Selbstständigen aussehen müsste, um den Bedürfnissen gerecht zu werden?

Im Herbst haben wir eine Veranstaltung zur internen Fortbildung geplant. Wir beschäftigen uns mit dem Thema der Ethik und Moral in Organisationen auf der Grundlage der Theorie von Herrn Ortmann. Das ist das Arbeitsergebnis einer kleinen Projektgruppe. Dieses Thema beschäftigt uns nicht nur deshalb, weil es uns in unseren zu beratenden Organisationen begegnet, sondern weil es uns auch in unseren ganz eigenen Unternehmen täglich beschäftigt. Welcher Ethik und Moral fühle ich mich in meiner Freiberuflichkeit in der Akquise und Bearbeitung von Anfragen und Aufträgen verpflichtet?

Trotz zwischenzeitlicher Ermüdungserscheinungen bin ich nach wie vor mit Überzeugung Mitglied in der AGS innerhalb der DGSv. Sie war und bleibt ein produktiver Motor für die kollegiale Auseinandersetzung und Weiterentwicklung. Ich bin es auch, weil die AGS sich als eine Gruppierung innerhalb der DGSv versteht.

Da wir kein offizielles Strukturgremium sind, haben wir auch keine Lobby. Unabhängig davon finden wir als diejenigen, die Supervision als Selbstständige zu ihrem Beruf gemacht haben und als Profession betreiben, nicht die genügende Aufmerksamkeit im Verband. Ohne die Träger der Profession, die Supervision als Beruf

betreiben und sich als solche explizit verstehen, ist der Verband, der ja nicht nur ein Fach-, sondern auch ein Berufsverband ist und sein will, gar nicht denkbar! Daran muss in den nächsten Jahren dringend weiter gearbeitet werden.

Anschrift der Autorin:

Ingeborg Bispinck-Weigand, Twiaelf Lampen Hok 2a, 48301 Nottuln

## „Supervisorin (DGSv)“ – Zur Bedeutung des Verbandes aus der Sicht junger KollegInnen

### Zusammenfassung

Die Autorinnen baten zwei Ausbildungsinstitute und eine Fachhochschule, einige Fragen an junge SupervisorInnen weiter zu leiten, die innerhalb der letzten drei Jahre ihre Ausbildung beendet hatten. 18 SupervisorInnen antworteten. Folgende Fragen wurden gestellt: 1. Wurden sie während oder nach Ihrer Ausbildung DGSv-Mitglied? 2. Wenn ja, warum – wenn nein, warum nicht? 3. Welche Interessen verbinden Sie mit der Mitgliedschaft? 4. Welche Fragen, Themen, Erfahrungen bezüglich Ihrer Mitgliedschaft beschäftigen Sie zur Zeit?

„Supervisorin (DGSv)“ – Mein Gegenüber schaut fragend. „DGSv, die Deutsche Gesellschaft für Supervision, ist der Berufs- und Fachverband der SupervisorInnen. Da die Bezeichnung Supervisor/in keine geschützte Berufsbezeichnung ist, kann jede/r sich Supervisorin, Supervisor nennen. Die Mitglieder der DGSv haben auf jeden Fall eine Supervisionsausbildung und erfüllen bestimmte Qualitätsstandards.“ Mein Gegenüber nickt verstehend und ich hoffe, dass meine Worte in seinem Kopf Assoziationsketten aus Begriffen wie Sicherheit, Seriosität und Qualität formen und für die weitere Akquise eine verlässliche, emotionale Basis bilden. Zu Beginn meiner Arbeit als Supervisorin gehörten solche Szenen zum Berufsalltag. Damals war Supervision nur einem kleinen Kreis von Fachleuten bekannt, die Deutsche Gesellschaft für Supervision gerade erst gegründet worden und ich als Berufsanfängerin unsicher in der Vermittlung dessen, was ich anzubieten hatte. Heute gehört die Mitgliedschaft in der Deutschen Gesellschaft für Supervision bei vielen Institutionen zu den selbstverständlichen Vorbedingungen für die Auftragsvergabe. Sie vermittelt Auftraggebern das beruhigende Gefühl von Qualität und Solidität. Aber was wissen Auftraggeber wirklich über die DGSv, über Supervision und Qualitätsstandards? Und was bedeutet DGSv, jenes Kürzel, das inzwischen wie selbstverständlich bei vielen KollegInnen hinter der Berufsbezeichnung „Supervisor“, „Supervisorin“ steht, für sie selbst?

Auf der Homepage der DGSv ist unter der Überschrift Anmerkungen zur Führung der Bezeichnung „Supervisor/in und Supervisor/in DGSv“ zu lesen: „Die Bezeichnung ‚Supervisorin‘ ist aus berufsrechtlicher Sicht weiterhin keine geschützte Bezeichnung, sie weist nicht auf einen anerkannten Ausbildungsberuf hin, auch durch die zunehmenden Studiengänge in Supervision ändert sich hieran nichts, solange nicht durch Gesetz oder Rechtsverordnung hierfür eine Grundlage gelegt wäre, was derzeit nicht der Fall ist.“ Weiter heißt es dort: „... die Bezeichnung ‚Supervisor/in

DGSv‘ und das ‚Berufsbild Supervisor/in DGSv‘ sind berufsrechtlich nicht bedenklich, sie verweisen lediglich auf eine vereinsinterne Übereinkunft zu bestimmten Qualitäts- und Tätigkeitsmerkmalen. (...) Wer ein Diplom als Supervisor/in an einer Hochschule erworben hat, sollte allerdings auf keinen Fall die Bezeichnung ‚Diplom-Supervisor/in DGSv‘ führen. Dies würde fälschlicherweise vermuten lassen, die DGSv könne einen Diplomgrad verleihen. Wer ein entsprechendes Diplom erworben hat, muss somit die Bezeichnung ‚Diplom-Supervisor/in‘ und ‚Supervisor/in DGSv‘ stets sorgfältig voneinander getrennt anführen.“

Solche Sätze lassen darauf schließen, dass das Verbandskürzel gerne wie eine Art Zertifikat für SupervisorInnen verstanden und genutzt wird. Bei einer Befragung, die 2011 von den verantwortlichen Redakteurinnen dieses Heftes unter ehemaligen AusbildungskandidatInnen durchgeführt wurde (siehe Zusammenfassung), benennen sieben von vierunddreißig Antworten als Grund für den Eintritt in die DGSv die Möglichkeit, die Bezeichnung „Supervisor/in DGSv“ führen zu können. Nach den Interessen gefragt, die mit der Mitgliedschaft verbunden werden, wird mit Abstand am häufigsten das „Gütesiegel DGSv“ genannt, das der Bezeichnung Supervisor/in beigelegt werden kann. Erst danach werden der Austausch mit KollegInnen, der Zugang zu Informationen, Publikationen und Tagungen und die fachliche Weiterentwicklung genannt. Hier kommt zum Tragen, dass SupervisorIn keine anerkannte Berufsbezeichnung ist und sich jede/r SupervisorIn nennen darf. Über die Mitgliedschaft in einem Berufsverband kann hier die Zugehörigkeit zu einer Gruppe von SupervisorInnen signalisiert werden, die zumindest nachweisbar bestimmte Kriterien erfüllen. Damit ist über die Qualität dieser Kriterien noch keine Aussage gemacht. Aber deren Sicht- und Überprüfbarkeit wird bereits positiv eingeschätzt und bietet den einzelnen Mitgliedern den Vorteil, sich auf dem Beratungsmarkt sowohl als Individuum als auch als Teil eines größeren, erkennbaren Systems präsentieren zu können.

Viele der Befragten verbanden mit der Mitgliedschaft in der DGSv und der Bezeichnung „SupervisorIn DGSv“ nicht nur das Gefühl der Zugehörigkeit zu der Gruppe der SupervisorInnen, sondern auch die Hoffnung, dadurch besser werben und Aufträge akquirieren zu können. Zahlreiche KollegInnen üben Supervision neben ihrer Arbeit als SozialarbeiterIn, TheologIn, PädagogIn oder ProfessorIn und FortbildnerIn aus. Die Zugehörigkeit zu einem Berufsverband der SupervisorInnen kann das supervisorische Selbstverständnis stärken. Wer gerade erst die Supervisionsausbildung abgeschlossen hat, kann sich in der neuen Rolle als SupervisorIn durch die Verbandsmitgliedschaft und den Zusatz „DGSv“ zur Bezeichnung „SupervisorIn“ deutlich unterstützt und sicherer fühlen.

Bei der Befragung gaben drei Viertel der KollegInnen an, dass sie bereits während der Zeit ihrer Ausbildung der Deutschen Gesellschaft für Supervision beigetreten sind. Allerdings formulieren sie dann im Weiteren unter dem Punkt „Fragen, Themen, Erfahrungen, die sie aktuell bezüglich der Mitgliedschaft beschäftigen“, zahlreiche kritische Rückmeldungen. Es scheint, dass sich bei den Befragten nach



dem Beitritt sehr schnell Ermüchterung eingestellt hat. Die Verhältnismäßigkeit zwischen Kosten und Nutzen der Mitgliedschaft wird von vielen in Frage gestellt bis hin zur Überlegung, wieder aus dem Verband auszutreten. Sie haben den Eindruck, dass die Relation zwischen dem als sehr hoch empfundenen Mitgliedsbeitrag und dem individuellen Nutzen nicht stimmt. Einige äußern als Gründe dafür, dass sie in Berufsfeldern wie Wirtschaft und Kirche tätig sind, in denen für die Auftrags-erlangung das Kriterium der Mitgliedschaft in der DGSv nur eine geringe Bedeutung hat. Mehrere der Befragten haben die Befürchtung und den Eindruck, dass zu Gunsten des Mitgliederzuwachses die Qualitätsstandards sinken und „die Entwicklung der DGSv von den Interessen der Mitglieder abgekoppelt“ ist. Gewünscht wird eine bessere Präsentation der Mitglieder (nicht des Verbandes) im Internet, der Einsatz für einheitliche Standards für Supervision auf EU-Ebene und vor allem eine deutliche gesellschaftspolitische Positionierung. Geäußert wird auch die Sorge, dass durch zu viel Wissenschaftlichkeit die Entfernung von der Arbeitswirklichkeit der Mitglieder wächst.

Bei den Gründen für den Eintritt in den Verband wurde mehrfach die Teilnahme an den Regionalgruppen, also die regionale Verortung genannt. Die Einschätzung, dass die Regionalgruppen wichtig sind, wurde bis zum Zeitpunkt der Befragung auch nicht verändert. Sie werden als Ort empfunden, an dem „die DGSv spürbar wird.“ Hier können die Teilnehmer Kontakte pflegen, direkt und unkompliziert ihre Meinungen, Wünsche und Anregungen einbringen und sich aktiv an Initiativen und Projekten, wie zum Beispiel der Entwicklung von Faltblättern beteiligen, bei denen sie als Individuum sichtbar werden. Zu der Wertschätzung der Regionalgruppen gesellt sich aber nach dem Eintritt bei einzelnen die Befürchtung, dass der Zeiteinsatz für die Regionalgruppe zu groß werden könnte. Zu bedenken ist dabei sicher, dass die Aktivitäten in den verschiedenen Regionalgruppen unterschiedlich umfangreich und intensiv sind.

Mehrfach formulieren die Befragten, dass die Integration in den Verband als schwierig erlebt wird. Dabei kommen sowohl Zweifel daran zum Ausdruck, ob das eigene Rollenverständnis dem Verständnis der DGSv von der Rolle des Supervisors/der Supervisorin entspricht, als auch die Distanz zu „innerverbandlichen Querelen und Machtkämpfen“. Insgesamt erscheint nach einer Weile der Mitgliedschaft vielen die DGSv weit weniger attraktiv als vor dem Eintritt in den Verband. Da ein großer Teil der Befragten bereits während der Ausbildung der DGSv beigetreten ist, – in der Regel einer Zeit des Aufbruchs und der Hoffnung auf neue Perspektiven – mag sich hierin auch die Ermüchterung darüber spiegeln, dass die Rolle des Supervisors/der Supervisorin nach Abschluss der Ausbildung weniger Gewicht im eigenen Berufsleben erhält, als zuvor gedacht, und auch die Mitgliedschaft in der DGSv dies nicht verhindert. Der Einblick in die Strukturen und den Alltag des Verbandslebens führt bei vielen gerade jungen KollegInnen zur Distanzierung. Auch wenn Einschätzungen wie, der Verband sei „ein verstaubter und langsamer Laden“ nur vereinzelt vorkommen, sollten sie doch nachdenklich stimmen.

Bei einer „Jugendkonferenz“, organisiert von der DGSv und inscape international, die im November 2011 unter der Überschrift stattfand „Die Arbeitswelt hat sich verändert – Die reflexive Beratung Supervision, Coaching u.a. ebenfalls“, setzten sich junge Berufstätige kritisch mit Supervisionsausbildungen und der DGSv auseinander. Auch dort wurde der Verband teilweise als unbeweglich, sperrig, abgeschlossen, erlebt und es wurden Wünsche nach Räumen für Unterschiedlichkeit, Fremdheit, Transparenz und für die Fragen der Jungen formuliert. Bei der Veranstaltung wurde auch das Bild, das der Verband durch die Verbandszeitschrift nach außen vermittelt, kritisch hinterfragt. BerufsanfängerInnen, die durch die Zeitschrift einen ersten Kontakt mit dem Verband bekommen, erleben die große Zahl der Nachrufe auf verstorbene ältere KollegInnen und die für neue Mitglieder oft schwer einzuordnenden „Hetzbriefe“, in denen interne Machtfragen ausgefochten werden, als abschreckend.

Wenn der Verband offen und souverän mit den teilweise sicher bedenkenswerten Kritikpunkten der jüngeren KollegInnen und den Anregungen der jungen Berufstätigen umgeht und diese Fragen als herausfordernde Aufgaben begreift, könnte er für die Zukunft nicht nur neue Mitglieder, sondern auch ein klareres, frisches Profil gewinnen.

Anschrift der Autorinnen:

Elke Grunewald, Autunstraße 1, 55218 Ingelheim

Inge Zimmer-Leinfelder, Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden

## Rahmen und Maßstäbe setzen und halten. Interessen an DGSv – Bedarf – aus Organisationsicht

### Zusammenfassung:

In diesem Artikel wird aus Sicht meiner beruflichen Entwicklung und der Arbeit eines internen Beratungsinstitutes einer großen Landeskirche die Bedeutung von fachlich durch einen Verband gesetzten Standards beschrieben. Der Nutzen für Supervisorinnen, für Träger und für Supervisorinnen und Supervisoren wird mit einem Plädoyer zum Qualitätserhalt verbunden. Welche Art Kompetenzen für eine kritisch klärende Prozessbegleitung benötigen Träger und Mitarbeitende verschiedener Organisationen und in welcher Weise müssen die Supervisor(inn)en dazu aus- und weitergebildet werden? Um Supervision als ein sinnvolles, d.h. Sinn stiftendes Format weiter zu etablieren, ist der Blick aus Sicht der Klienten und Kunden unbedingt erforderlich. Welche Rolle dabei die DGSv spielt oder spielen kann, wird aus institutioneller und persönlicher Sicht beschrieben.

### Verknüpfungen

Die Perspektiven, aus denen ich dieses Thema betrachte, sind persönlich und strukturell. Meine berufliche Geschichte – nicht nur als Supervisorin – ist mit der Entwicklung der DGSv vielfältig verbunden.

- Vor der Gründung der DGSv war ich als Lehrsupervisorin für eines der Bundeszentralen Ausbildungsinstitute, die die Gründung mitbetrieben haben, sowie in einer anderen an dem Prozess beteiligten Bundeszentrale als langjährige Mitarbeiterin in der Fort- und Weiterbildung (hier allerdings nicht im Bereich Supervision) tätig.
- Während der Planungstagung in der Katholischen Akademie Münster war ich hochschwanger. Das Thema, dass etwas geboren werden sollte, mit dem einzelne Supervisor(inn)en und die Ausbildungsinstitute schon lange schwanger gingen, wurde auf dieser Tagung heftig kontrovers und schließlich produktiv diskutiert. Ein Jahr nach der Geburt meines Sohnes wurde die DGSv gegründet.
- Als spätere Dozentin einer dritten beteiligten Bundeszentrale habe ich die Institutionalisierung der Standards für Supervision und die Strategie mitverfolgt, öffentlichen und gemeinnützigen Trägern zu empfehlen, nur noch DGSv zertifizierte Supervisorinnen und Supervisoren in ihren Organisationen arbeiten zu lassen.

- Seit dem Jahr 2000 habe ich den Schwerpunkt meiner Arbeit von der Qualifikation von Mitarbeitenden durch bundeszentrale Fort- und Weiterbildungen mit immer wechselnden Teilnehmenden auf die Implementierung von Supervision bei einem großen Träger verlegt.
- In meiner Rolle als Leiterin des Fachbereichs Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision der Evangelischen Kirche Hessen und Nassau (EKHN) ist Supervision zum Schwerpunkt meiner Arbeit geworden.
- Schließlich war ich eine der Kandidat(inn)en, die in zwei Wahlperioden gefragt wurde, Vorsitzende der DGSv zu werden; ich musste dies aus Überlastungsgründen absagen.

War in den ersten Phasen der DGSv ihre Bedeutung für mich wichtig, aber beruflich nicht existentiell, so änderte sich dies mit Beginn der neuen Tätigkeit. Der Verband wurde zu einem institutionell notwendigen Rückhalt.

Eine Supervisionsordnung für Kirche und Diakonie zu entwickeln, ein qualitätsvolles Netz von externen Supervisor(inn)en aufzubauen und Fachstandards für Supervision institutionell zu verankern, wäre ohne die Vorarbeiten und die Relevanz der Standardentwicklung sowie der Durchsetzung eines Berufs- und Fachverbandes für Supervision ungleich schwerer bzw. unmöglich gewesen.

### DGSv setzt Maßstäbe

Was haben Berufsverbände und Gewerkschaften gemeinsam? Sie handeln Maßstäbe für den Rahmen und die Qualität von Arbeit in ihrem je spezifischen Feld aus. Dieses Aushandeln geschieht nicht spannungsfrei und soll es auch nicht. Grenzen erzeugen Reibung und Entwicklung.

Was gute Supervision ist, wie grundlegende Maßstäbe für eine qualitätsvolle Ausbildung aussehen und was kontinuierliche Fortbildung leisten muss, um für die Supervisor(inn)en einen kontinuierlichen Lernprozess zu ermöglichen, ist ein wesentlicher Diskurs, der im Verband geführt werden muss. Ziel der einzelnen Kolleg(inn)en ist es, die Fähigkeiten zu entwickeln und auszubauen, die sie langfristig marktfähig erhalten. Für den Verband bedeutet dies, gesellschaftliche Arbeitsfelder aufzuschließen, für die Supervision eine sinnvolle Praxis zur Reflexion der Arbeit darstellt, und zugleich in gewissem Maße für die Qualität der Arbeit ihrer Mitglieder zu bürgen.

Schlechte Arbeit von Mitgliedern der DGSv – z.B. Psychologisierung von Rollen- oder Strukturproblemen – fällt nicht nur auf die Kolleg(inn)en selbst zurück, sondern wird, wenn sie häufig auftritt, auch dem Verband angelastet. Dementsprechend arbeiten gut qualifizierte Supervisor(inn)en, die sich in vielfältigsten Fragen, Problemen, Konflikten und Verwicklungen als kritisch konstruktive Begleiter(inn)

en durch die Dickichte im Arbeitsleben erweisen, zum Nutzen der eigenen Reputation wie auch zur Stärkung der DGSv.

Die Frage, ob wir, um Zugänge zur Ausbildung zu erleichtern und damit potentielle Mitglieder im Verband zu bekommen, Ausbildungsstandards senken oder sie vielmehr erhöhen sollten, um das Spezielle und auch Exklusive zu betonen, ist im Licht des o.g. Faktums brisant. Das ist ein innerverbandliches Thema, das schwelt, seit es die DGSv gibt, und das in Zeiten zahlloser Angebote kurzer Ausbildungen, z.B. im Coaching, Sprengkraft enthält.

Meine durchaus widersprüchlichen Reaktionen auf dieses Thema erscheinen mir überindividuell bemerkenswert zu sein:

- Anfangs waren mir die Diskussionen um Standards eher fern und schienen mir von einem Verständnis für die Kolleg(inn)en geprägt zu sein, die seit vielen Jahren Supervision praktizierten und dann plötzlich vor verschlossenen Tragentüren standen.
- In einer Zwischenzeit wurde mir die Strategie deutlich und einleuchtend, Qualitätsstandards und Konzepte von Supervision durchzusetzen, um das ungeschützte Berufsfeld „Supervision“ mit der Marke DGSv zu versehen und so am Markt zu positionieren und damit zugleich gegen unqualifizierte Arbeit abzugrenzen. Meine eigene Supervisionspraxis war dadurch jedoch kaum berührt.
- Seit ich allerdings Supervision in einer Landeskirche verantworte, erscheint mir das Erhalten und Einhalten hoher Anforderungen vor und während der Supervisionsausbildung und entsprechende anspruchsvolle Fortbildungen eine unbedingte Notwendigkeit.

Um verständlich zu machen, aus welcher Rolle ich im Weiteren argumentiere, stelle ich in Kürze meine Aufgaben in der Institution dar:

Die ev. Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) bietet gemeinsam mit dem Diakonischen Werk (DWHN) seit Beginn der 1970er-Jahre Supervision für ihre Mitarbeiter/innen an. Auf hohem fachlichem Niveau führten seither mehrere eigens hierfür angestellte Mitarbeiter/innen diese Supervisionen durch.

Um Personal zu sparen, aber auch um neue Akzente zu setzen, wurde das ursprüngliche Konzept seit 2001 verändert – und zwar in Richtung auf ein kombiniertes System von interner und externer Supervision. Ziel war und ist es seither, über ein Netz qualifizierter externer Supervisor/innen die Impulse des Fremden, des Blicks und Verständnisses von Außen auf die Organisation und ihre Mitglieder zu erhalten und zu nutzen. Gleichzeitig sollte Supervision weiterhin als Beitrag zur Entwicklung von Person und Organisation mit einer Fachstelle in der Organisation verankert bleiben.

Um den bis dahin hohen Qualitätsstandard zu wahren, wurde es notwendig, neue Rahmenbedingungen, Strukturen und Abläufe zu schaffen. Zusammengefasst bedeutete dies

- eine fachlich hoch qualifiziert besetzte Fachstelle Supervision
- eine Supervisionsordnung, die die Rahmenbedingungen für Supervision in der EKHN und DWHN inhaltlich und strukturell festlegt
- der Aufbau eines Netzwerks qualifizierter Supervisor/innen
- die Entwicklung eines Aufnahmeverfahrens in das Netzwerk und die Bildung einer Aufnahmekommission, die von fachlicher Seite (der Supervision) wie von Trägerseite hochkarätig besetzt ist
- die Entwicklung innerinstitutioneller Abläufe für das Zusammenspiel von Fach und Verwaltung
- ein fachlich qualifiziertes Management für Supervisionsanfragen
- Supervisionsverträge
- die ständige Evaluation aller einzelnen Supervisionsprozesse sowie der Gesamtprozesse
- die kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Fortbildung der im Netzwerk Mitarbeitenden
- die Entwicklung von Wegen eines Feedback hinsichtlich struktureller Themen an/in die Organisation
- und schließlich
- Fachpolitik und Kooperation zwischen Praxis und Wissenschaft.

(aus: Supervisionsordnung der EKHN/DWHN)

Aus Sicht derjenigen, die Supervisor(inn)en vermitteln und mit ihrer Arbeit Wege für die Institutionalisierung des Angebots an Supervision für haupt- und ehrenamtliche Mitarbeitende, Teams und Organisationen entwickeln – indem sie z.B. Geld für Supervision in Haushaltsplänen vorsehen –, sind alle Supervisor(inn)en, die gut und verantwortlich arbeiten, sowie Mitarbeitende und Leitende, die davon profitieren, eine Unterstützung für dieses Vorhaben.

In einer wertorientierten Organisation werden Themen und Konflikte immer gern als Personenprobleme verstanden und behandelt. Supervisor(inn)en, die diese Dynamik nicht verstehen und/oder damit nicht umgehen können, tragen nicht nur im Einzelfall zur Klientifizierung von Mitarbeitenden bei, sondern geben dem immer noch herumspukenden Bild neue Nahrung, Supervision sei eine ungerichtete Selbsterfahrung mit ungewissem tränenreichen Tiefgang. Gut aus- und fortgebildete, sowie gut ausgewählte Supervisor(inn)en geben mir Sicherheit, dass solche „Fallen“ umgangen werden.

In der Öffentlichkeit wie von Trägern wird die Aussage und Tatsache – „in die DGSv kommt nicht jeder, die Hürden sind hoch“ – mit Qualität assoziiert. Beides spricht für eine sorgsame und gezielte Auswahl der Mitglieder. An Supervisionsausbildungen Interessierten sind die hohen Eintrittstandards einerseits ein Dorn im Auge, andererseits fühlen sie sich durch sie angespornt, die erheblichen Mühen der Ausbildungen doch auf sich zu nehmen.

In der Supervisionsordnung der EKHN und des DWHN konnte so als Kriterium für Professionalität und Qualitätsstandards in der Supervision Folgendes festgelegt werden:

Anerkannte Supervisorinnen und Supervisoren sind solche, die für Supervision ausgebildet, qualifiziert und als Supervisorinnen und Supervisoren von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), der Evangelischen Konferenz für Ehe-, Familien- und Lebensfragen (EKFUL), der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGFP) anerkannt sind. Sie erfüllen die aktuellen fachlichen Standards für Supervision, wie sie im Fachverband für Supervision, von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv), entwickelt sind und kontinuierlich weiterentwickelt werden.

(aus: Supervisionsordnung EKHN/DWHN S. 9)

Um in das Netzwerk Supervision EKHN/DWHN aufgenommen zu werden, muss man/frau sich bewerben und das eigene Konzept sowie Erfahrungen und Kooperationen vor einer Aufnahmekommission erläutern. Die Mitgliedschaft in einem der Verbände ist eine Bedingung, die davon ausgeht, dass dort inhaltliche, fachliche und ethische Qualitätskriterien vor der Aufnahme geprüft werden. Die dortigen Standards bilden eine sinnvolle fachliche Grenze und die notwendige Voraussetzung, um spezifische Kriterien klärend anwenden zu können. So sind hohe fachliche Standards eine hilfreiche Unterstützung bei der Auswahl und beim qualitativen Einsatz von Supervisor(inn)en..

### **Öffentliche Reputation und Positionierung der DGSv nützt Trägern und Supervisor(inn)en**

Neben den Qualitätsstandards sind die Veröffentlichungen der DGSv zur Arbeitswelt, Stellungnahmen zu Arbeitsbedingungen, Forschungen zum Nutzen von Supervision usw. für die Verankerung von Reflexionsräumen in Organisationen von großer Bedeutung.

Bei den vielfältigen und schnellen Organisationsveränderungen benötigen die Verantwortlichen in den Organisationen für Supervisand(inn)en und Supervisor(inn)en Orientierung. Super-Vision sollte im buchstäblichen Sinne des Begriffs Überblick verschaffen, Verhältnisse reflektieren und sinnvolles Verhalten – also eines, das Sinn enthält – ermöglichen.

Der Blick von innen und von außen, sowie die Betrachtung der Wechselwirkungen verschiedener Einflüsse (Weiß 2011) in wissenschaftlichen Untersuchungen und durch Praxisforschung der Kolleg(inn)en – solche in den verschiedenen Supervisionszeitschriften wie in den Veröffentlichungen der DGSv – klären über den Einzelfall hinaus Zusammenhänge, ohne die Supervision heute nicht mehr produktiv denkbar ist.

So sehr die DGSv von der guten Praxis der Supervisor(inn)en abhängt, so sehr benötigen Supervisor(inn)en und insbesondere die, die institutionelle Wege von innen ebnen, die DGSv als „normative Kraft“. Es macht eben einen Unterschied, ob eine einzelne Autorin etwas schreibt und behauptet oder es sich um eine öffentliche Stellungnahme bzw. Veröffentlichung der DGSv handelt. Der Verband hat sich in 22 Jahren eine veritable gesellschaftliche Reputation verschafft und ein entsprechendes Netzwerk von Supervisor(inn)en und Supervisand(inn)en, das in verschiedenen Bereichen des Arbeitslebens nützlich (auf)klärend wirkt.

Durch die Kooperation bei Fachtagungen wird deutlich, dass es oftmals einzelne Institutionen oder Gruppen sind, die sich zu spezifischen Fragen zusammenfinden, jedoch nicht ausschließlich. Durch die Zusammenarbeit wird die überregionale Bedeutung von Themen sichtbar und es entsteht eine „Win-Win-Situation“: Die DGSv profitiert von den engagierten professionellen Kolleg(inn)en vor Ort und diese von der Reputation des Verbandes.

### **Aus dem Blickwinkel der Organisation: Was wird für die Zukunft benötigt?**

- Wir brauchen einen Wettbewerb der Institute, aber keine ruinöse Konkurrenz, der man versucht, durch ein Absenken der Ausbildungsstandards zu begegnen. Die Anzahl der Institute ist bereits zu groß für den Markt der an Supervisionsausbildung Interessierten. Meines Erachtens läge eine Fehleinschätzung vor, wollte man behaupten, es gäbe nicht mehr genügend Interessent(inn)en an Supervisionsausbildung und alle wollten am liebsten alles kurz und schnell absolvieren. Tatsächlich gibt es schlicht zu viele Angebote. Das Nachfrage-Problem sollte nicht durch Absenken der Standards gelöst werden.
- Wir brauchen Ausbildungsinstitute, die sich damit auseinandersetzen, was die Mitarbeitenden und Führungskräfte in Organisationen benötigen, um sich im komplexen Alltag mit hohen Anforderungen die notwendige Reflexionsfähigkeit zu erhalten und nicht in zerstörerische Handlungsschleifen zu geraten. Hintergrundanalysen aus Arbeitswissenschaft, Ökonomie und Gesellschaftstheorie sind dazu erforderlich.
- Welche Supervisor(inn)en braucht das Land? Das Denken von der Kundenseite her zu erforschen, ist nicht nur für die Qualifikation der einzelnen Supervisor(inn)en, sondern auch für die DGSv unabdingbar – zumal sie geprägt ist durch die Ausbildungsinstitute und die Sicht der Mitglieder, v.a. den selbstständigen Supervisor(inn)en. Hier böte eine alle zwei Jahre abzuhaltende Konferenz mit relevanten Trägern im Diskurs mit Vorstandsmitgliedern und ausgewählten DGSv Mitgliedern einen Weg.
- Neben der Entwicklung neuer Aufgabenfelder in Politik, Kultur und Wirtschaft ist das weitere Engagement und die Pflege der institutionellen Felder in allen Bereichen sozialer und Gesundheitsorganisationen dringend notwendig. Die

Kirchen als größte Arbeitgeber in allen Feldern sozialer Arbeit und ihre Mitarbeitenden dort benötigen eine neue, besondere Aufmerksamkeit, Reflexionsorte und -strukturen, die Gelegenheiten zur kritischen Auseinandersetzung mit der eigenen Praxis und produktive Begleitung bieten. Die alten anti-institutionellen Impulse kritisch zu reflektieren und, ganz wie es der supervisorische Brauch ist, auf aktuelle Beine zu stellen, lohnt sich. Das kann auch ein Beitrag der DGSv sein: bestehende Felder von Supervision zu stabilisieren und der gesellschaftlich modernen Entwertung von allem Sozialen entgegenzuwirken. Damit werden wieder Organisationen der Sozial- und Gesundheitsbranche – Arbeitsfelder auch vieler Supervisor(inn)en – gestützt.

### Die DGSv – Wer kann so eine Aufgabe (ehrenamtlich) stemmen?

Die Organisationsstruktur der DGSv hat, wie die meisten solcher Zusammenschlüsse, eine ehrenamtliche Grundstruktur. Die gut ausgebaute Geschäftsstelle und eine langjährige professionelle Geschäftsführung werden von einem ehrenamtlichen Vorstand geführt. Im Laufe der Jahre ist die Arbeit immer umfangreicher geworden. Nach innen und außen hat die DGSv inzwischen Aufgaben und eine Reputation, die ehrenamtlich kaum zu leisten ist. Die Vorstände und vor allem die Vorsitzenden leisten einen Einsatz pro Jahr von ca. 30–40 Arbeitstagen. Je nach Tageshonorar kommt dabei eine Summe von bis zu 40 000 Euro als persönliche Spende an die DGSv heraus. Der Gegenwert: eine sehr sinnvolle Tätigkeit, inhaltlicher und politischer Einfluss, Gestaltungsmöglichkeiten und verschiedenste Auseinandersetzungen nach innen sowie eine eigene hohe Reputation nach außen.

Zu unserer Profession gehört es, mit dem Wachsen der Organisation und den vielfältigsten Aufgaben angemessene Strukturen zu entwickeln. Das trainiert uns als engagierte Mitglieder. Wie kann eine sinnvolle Aufgabenteilung und Struktur zukünftig aussehen? In der Beantwortung dieser Frage liegt die Chance zu einer gemeinsamen Weiterentwicklung der Mitglieder, der Gremien und des Vorstandes.

Gäbe es die DGSv nicht, man müsste sie erfinden.

Allen, die sich ehrenamtlich und hauptamtlich dort engagieren und engagiert haben, danke ich. Ohne ihre Arbeit könnte die meine nicht so gut gelingen. Die gegenseitige Unterstützung und der Austausch sind Bestandteil eines nicht immer konfliktfreien Modells gelingender Kooperation.

Wir brauchen, die Gesellschaft braucht Menschen und Organisationen, die den Boden aufbereiten, um Klärendes, Sinn Stiftendes zu säen – und nicht zuletzt auch ernten zu können.

### Literatur

- Haubl, R./Voß, G. (Hg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision, Göttingen.  
 Hausinger, B. (2011) Supervision, in: Beratungsexpertise für die Arbeitswelt. Ausgewählte Formate der Beratung in Organisationen und Unternehmen. DGSv, Köln  
 Kölner Reihe – Materialien zu Supervision und Beratung, Band 1. Köln (2011)  
 Tietel, E./Kunkel, R. (2011): Reflexiv-strategische Beratung, Wiesbaden.  
 Weiß, K. (Hg.) (2008): Dynamik knapper Ressourcen. Handbuch für Führungskräfte, Supervisor(inn)en und Organisationsberater(inn)en, Kassel.  
 Weiß, K. (2011): Passgenau und flexibel – wirksam im Zusammenspiel: Interne und externe Supervision, in: Zeitschrift für Supervision 2.  
 Weiß, K. (2010): Knappe Ressourcen – neue Herausforderung für die Supervision, in: Zeitschrift Supervision 1.

Anschrift der Autorin:

Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstr. 2, 60435 Frankfurt am Main

*Katharina Gröning*

## **Professionssoziologische Reflexionen zum verbandspolitischen Kurs der Deutschen Gesellschaft für Supervision**

### **Zusammenfassung**

In den folgenden Überlegungen geht es um den verbandspolitischen Kurs der Deutschen Gesellschaft für Supervision vor dem Hintergrund eines sich schnell verändernden Beratungsmarktes und einer zunehmenden Vielfalt und Differenzierung von Beratungsausbildungen im Umfeld der Supervision. Zu berücksichtigen sind dabei sowohl grundsätzlich professionssoziologische Einsichten, Entwicklungslinien der Professionalisierung, aber auch eine neue grundlegende beratungswissenschaftliche Debatte (vgl. Maasen u.a. 2011).

Die DGsv versucht, mit den Herausforderungen der Entwicklung der berufs- organisations- und unternehmensbezogenen Beratungsformen nach innen und außen umzugehen. Nach innen, in dem sie vermehrt auf managerielle Strategien der Modernisierung der Supervision setzt, nach außen, indem sie Diskurse aus dem wissenschaftlichen Umfeld aufgreift wie z.B. auf der jüngsten Mitgliederversammlung der DGsv. Hier wurde Helmut Willke, Systemtheoretiker, Politikwissenschaftler und Wissensgesellschaftstheoretiker eingeladen, um seine theoretischen Positionen zur Konzipierung der gegenwärtigen Gesellschaft als Wissensgesellschaft und deren Bedeutung für die Supervision zu vermitteln. Seine Überlegungen schließen an Strategien der Wissensgewinnung und Wissensgenerierung von wissenschaftlichen Erkenntnissen zur gesellschaftlichen Zukunft und Zukunft der Arbeit an, die die DGsv schon früher zur Ausrichtung ihres verbandspolitischen Standpunktes angefragt hat. Dies sind zum Beispiel Konzepte des „Arbeitskraftunternehmers“ des Soziologen Günter Voß und des Gruppenanalytikers Rolf Haubl, welche in der jüngsten Vergangenheit eine wichtige verbandspolitische Rolle gespielt haben. Für die Modernisierung nach innen werden zudem Erkenntnisse der Beratungs- und Bildungswissenschaftlerin Christiane Schiersmann (Heidelberg) in die verbandspolitischen Strategien einbezogen.

Dass dies alles nicht ganz einfach ist, hat auch damit zu tun, dass die DGsv selbst ein deutlich heterogener Verband ist und ihre Mitglieder habituell sehr unterschiedlich. Hinzu tritt eine deutliche Distanz zwischen Zentrum und Peripherie, also dem Vorstand und den Mitgliedern, vor allem den Instituten und Regionalgruppen als wichtige Akteure. Die Versuche des Vorstands, Gesellschaftstheorien als einigendes Band in einen Diskurs zu bringen, ist zwar grundsätzlich richtig, nur welche?

In Abgrenzung zum verbandspolitischen Diskurs der DGsv und seiner modernisierungstheoretischen und wissensgesellschaftstheoretischen Ausrichtung soll das Konzept von Supervision als „reflexive Institution“ an dieser Stelle erneuert und theoretisch begründet werden. Dabei muss in Betracht gezogen werden, dass auch dieses nur ein Standpunkt, eine Stimme in einem heterogenen Chor ist. Allerdings handelt es sich um eine Stimme, die an der Peripherie des Verbandes allein durch dessen Historie eine nicht unbedeutende Größe sein dürfte.

Die nachfolgenden Überlegungen stellen zunächst allgemeine professionssoziologische Strategien vor, um zu bewerten, in welchem Dilemma sich ein Verband wie die DGsv bewegt. Es folgen Reflexionen zur historischen Entwicklung und habituskritische Positionen. Sodann erfolgt eine Auseinandersetzung mit zentralen Konzepten der DGsv, die vor allem das Problem des gesellschaftlichen Standortes betreffen. Schließlich werden Überlegungen zur verbandspolitischen Perspektive formuliert.

### **Grundpositionen der Professionssoziologie oder ist Supervision eine Profession?**

Seit den 1970er Jahren ist in der Bundesrepublik Deutschland eine Art Weiterentwicklung der Professionssoziologie Max Webers und Talcott Parsons auszumachen, die auch für die Supervision interessant ist. Max Weber (1972) hatte Professionen vor allem macht- und habitustheoretisch untersucht und das Phänomen der sozialen Schließung als Politik der Professionen, die Berufsethik, das Berufsmenschen-tum, den Gemeinwohlbezug und das Dienstideal der Professionen beschrieben. Mit dieser Moral, so stellte Max Weber fest, sei es den Professionen gelungen, ihre Interessen in der Mitte der Gesellschaft zu platzieren und zu schützen.

Talcott Parsons hat sich ebenfalls schon früh aus einer makrosoziologischen und funktionalistischen Perspektive mit dem Phänomen der Professionen befasst, die sich neben Industriearbeit und Bürokratie platzieren konnten (vgl. Weber 1972, S. 201; Parsons 1939, S. 457-467). Professionen werden bei Parsons vom tayloristischen Typus der Industriearbeit und vom bürokratischen Handlungstypus des Verwaltens formal unterschieden. Sie beruhen auf Verantwortung und Vertrauen (Heisig 2005, S. 27). Fachliche Kenntnisse und eine hohe persönliche Kompetenz sind nach Heisig (2007, S. 27) weitere Merkmale der Professionen, die angemessene Entscheidungen treffen und gute Problemlösungen entwickeln müssen. Das besondere Merkmal der Professionen ist, dass sie wissenschaftliches Wissen mit Kreativität und Erfahrung verbinden und auf diese Weise zu einer Kunstform gelangen, die sich zunächst gegen die Rationalisierung und Standardisierung der Arbeit zu sperren scheint, von denen andere Berufe betroffen sind. Das Handlungsmodell der Professionen orientiert sich am Arzt und am Anwalt und stellt Mandat, Arbeitsbündnis, Fallbezug und die Fähigkeit zur Anwendung wissenschaftlichen Wissens auf

den Einzelfall in den Mittelpunkt der jeweiligen Profession als Kompetenzmodell. Professionen handeln danach auf der Basis einer besonderen Berufsethik, in deren Mittelpunkt das Vertrauen steht. Hierdurch ergeben sich Rechte wie zum Beispiel die Schweigepflicht des Arztes oder des Anwalts. Das macht Professionalisierung zu einer wichtigen Strategie des sozialen Aufstiegs.

Das Kompetenzmodell der Professionen wird kontrastiert durch eine kritische Professionssoziologie, die vor allem die Macht und die Autonomie von Professionen kritisch hinterfragt. Professionen sind hier weniger Kompetenzmodelle, deren Autonomie und Sonderstellung durch Vertrauen und Kompetenz gerechtfertigt ist, sondern zeichnen sich vielmehr durch eine ganz besondere Art der Deutungs- und Definitionsmacht aus. So bilden Professionen einen eigenen Stand mit einer eigenen Gerichtsbarkeit und verfügen über eine hohe Autorität, hinsichtlich der Definition von gesellschaftlichen Bedarfen und individuellen Bedürfnissen. Die kritische Professionssoziologie fragt danach, wie das „Dienstideal“ und das Berufsmenschen-tum der Professionen sich zum Eigennutz verkehren konnten und untersucht Prozesse der sozialen Schließung und die Politik der Professionen und ihrer Verbände.

### **Merkmale der funktionalistischen Professionstheorie**

Wie Heisig (2007), aber auch Olk (1986, S. 19ff) für die Soziale Arbeit betonen, hatte die von Talcott Parsons geprägte funktionalistische Professionstheorie eine Reihe von Merkmalen für die Professionen herausgearbeitet, an deren herausragender Stelle Wissenschaft stand. Die wissenschaftlich gestützten Praktiken der Professionellen lösten, so Olk (1986, S. 20), die magischen und erfahrungsgestützten Praktiken und Problemlösungsformen ab. Professionalisierung geht deshalb nur mit der Wissenschaft bzw. Verwissenschaftlichung. Die Orientierung an ihr ist das erste Merkmal des professionellen Handelns. Aufgrund eines wissenschaftlich begründeten Wissensvorsprungs verlange der Professionelle von seinem Klienten, dass er ihm folgt (Olk 1986, S. 24). Zunehmend, so Olk weiter, wendet sich der Professionelle dann jenem Problemausschnitt seines Klienten zu, den er mit seinen wissenschaftlichen Mitteln bearbeiten kann. Personenorientierung und die „Ganzheitlichkeit“ werden so unsicher bzw. an den Rand gedrängt. Für die Bearbeitung des Problemausschnitts beansprucht der Professionelle allerdings im Sinne eines Monopols und eines Expertentums Kompetenz, was zu einem „Kampf mit dem Fachmann“ führen kann und einem Streit um die Diagnosen und Behandlungen. Jeder kennt das am Beispiel der Zahnarztbesuche, der Vorsorgeuntersuchungen, der Rückenschulen und Walking-Gruppen der Krankenkassen, die in die Lebenswelt der Menschen eindringen und eine rationale Anpassung an die Vorgaben der Professionen, ihrer wissenschaftlichen Erkenntnisse und Maßnahmen hinsichtlich der richtigen, gesunden, rationalen Lebensführung fordern. Diese Professionen fragen: „Was sind Deine Pflichten dir selbst, deiner Gesundheit, deiner Familie und dem Gemeinwohl gegenüber?“. Foucault nennt dies Gouvernementalität – Menschenregierung.

Im Unterschied zu anderen Formen der Berufarbeit, beanspruchen die Professionen aber einen gewissen Altruismus und richten ihre Arbeit an einer Idee des Gemeinwohls aus. Vor allem die Vollprofessionen – Arzt und Anwalt – arbeiten auf der Basis eines Dienstideals. So wird die Geschäftsbeziehung zu ihren Klienten in eine Professions- und Solidaritätsbeziehung umgedeutet. Der Klient vertraut dem Professionellen und dessen Absichten und ist überzeugt davon, dass dieser sein Bestes tut, um zur Lösung des Klientenproblems beizutragen. Die Angehörigen einer Profession garantieren der Gesellschaft und den jeweiligen Klienten die Bereitstellung höchstmöglicher Fachkompetenz und die Orientierung der Praktiker an den Idealen der jeweiligen professionellen Community. Dies ist die Aufgabe der Berufsverbände, Kammern und Fachgesellschaften. Sie kümmern sich durch Mechanismen der Rekrutierung, der Ausbildung, des Berufsnachwuchses und der formellen wie der informellen Kontrolle der Berufsausübenden um einen sicheren Rahmen für die jeweilige Profession. Insofern ist die Verbandspolitik von direkter Bedeutung für die Profession als Ganzes wie auch für die einzelnen Professionellen.

In Bezug auf die Strukturlogik des professionellen Handelns hat schließlich Ulrich Oevermann ein Modell entwickelt, welches drei Merkmale der Professionen herausarbeitet. Nur wer eines von diesen Merkmalen erfüllt, kann in den Status der Professionen aufsteigen. Diese Strukturmerkmale sind die Wahrheitsbeschaffung, die durch wissenschaftliches Arbeiten erfolgt. Demnach sind Wissenschaftler Angehörige einer Profession, was in der Regel durch die Doktorarbeit nachgewiesen wird. Zum zweiten sind Juristen als Konsensbeschaffer Angehörige von Professionen, weil sie „Recht herstellen“ und drittens gehört die Therapiebeschaffung, also die Herstellung von physisch und psychisch handlungsfähigen und integren Subjekten zu den Professionen. Auch bei Juristen und Therapeuten spielt die Doktorarbeit eine wichtige Rolle. Für die Supervision käme demnach die Therapiebeschaffung als Dach der Profession in Frage. Ihre Verwurzelung in der Sozialen Arbeit, die als Semiprofession gilt, ist jedoch zu berücksichtigen, da diese ein Professionshindernis darstellt.

### **Profession, Gesellschaft und Habitus**

Die Supervision kam zusammen mit der Group Work in den 1960er Jahren aus den Vereinigten Staaten von Amerika nach Deutschland und traf hier auf einen kulturellen und politischen Modernisierungsprozess. Zum ersten Mal hatte sich in Deutschland ein Rechts- und Sozialstaat entwickelt und die Zivilgesellschaft begann die nationalsozialistischen Grauen zu reflektieren, nachdem sie sich in den 1950er Jahren sowohl im Sinne der Westintegration restauriert, wie auch im Sinne eines Klassenkompromisses stabilisiert hatte. Kulturell und politisch war die goldene Ära der Industriegesellschaft angebrochen. Bereits in den 1950er Jahren hatte die Regierung Adenauer eine Reihe von Sozialreformen mehr oder weniger begeistert durchgeführt, wie die Gleichberechtigung (1957), das Jugendwohlfahrtsgesetz (1953),

die Rentenreform (1957), das Betriebsverfassungsgesetz (1954) etc. Das Bundessozialhilfegesetz kam 1961 dazu und formulierte u. a. den Anspruch auf Beratung. Weitere Gesetze wurden in den 1960er und 1970er Jahren von der sozialliberalen Koalition verabschiedet und institutionalisierten rechts- und sozialstaatliche Denkweisen in der Bundesrepublik Deutschland. Hierzu zählen die Strafrechtsreform, die Reform der Psychiatrie und die Bildungsreform. Diese inneren Reformen begünstigten zusammen mit den zivilgesellschaftlichen reflexiven Bewegungen durch die Ostermarschbewegung/Friedensbewegung, die Studentenbewegung, die Frauenbewegung die Institutionalisierung von demokratischer Kommunikation und gesellschaftlicher Reflexion und Kritik.

Die Supervision institutionalisierte sich in dieser Zeit und in diesem Zusammenhang in der Bundesrepublik zuerst als Praxisberatung für SozialarbeiterInnen, wurde dann als Institution eigenständig und wird seit den 1960er Jahren von unabhängigen Instituten als Weiterbildung angeboten. Ihre Geschichte ist mit der Professionalisierungsgeschichte der Sozialen Arbeit zunächst sehr eng verbunden. Supervision wird ein Kennzeichen moderner reflektierender Sozialpädagogik und verwandter Disziplinen (Leuschner/Weigand 2011). Ihre wesentliche Methode wird zunächst die psychoanalytisch inspirierte Reflexion von Fällen und in diesem Zusammenhang Beziehungen zwischen SozialarbeiterInnen und ihren KlientInnen. Mit diesem Fokus auf Fallreflexion beginnt Supervision sich zunächst, d. h. bis in die 1980er Jahre, zwischen der Ausbildungssupervision von Therapeuten und der sozialpädagogischen Fallarbeit zu entwickeln. Sie dient so der Reflexion von latenten Wirkfaktoren in der Sozialen Arbeit, der Reflexion von institutionellen Abläufen und Kulturen und der Reflexion professionellen Handelns. Vielfach ist der „soziale Ort“ (Bernfeld) dieser Handlungen und Kulturen ein klinischer und zwar in Institutionen und Anstalten, die gerade erst von den beschriebenen inneren Reformen erreicht werden. Hier beweist sich die Deutungs- und Aufklärungskraft der psychoanalytischen Theorie.

Mit dem Paradigmenwechsel in der sozialstaatlichen Debatte in den 1980er Jahren und auch der Neuausrichtung der Politik durch die Ära Kohl (geistig-moralische Wende) veränderten sich die Inhalte der Reformen. Schon gegen Ende der 1970er Jahre hatte der Kongress „Mut zur Erziehung“ (1978) eine Rückkehr zur Autorität empfohlen und in den Reformen der sozialliberalen Koalition sowie in den zivilgesellschaftlichen Bewegungen, vor allem einen radikalen Rand ausgemacht, der die demokratische und politische Stabilität gefährde. Der deutsche Herbst, die RAF erschienen als Produkte eines politischen Radikalismus, in dem Psychoanalyse, Kritische Theorie und moderne Sozialpädagogik als antiautoritäre Institutionen eine, wenn auch nur „ideologische“ Rolle spielten. Reflexionen in Absicht sozialer Reformen erschienen nun deutlicher riskant und destabilisierend für die „haltenden“ Institutionen und Hierarchien. Unter diesen Verdacht geriet auch die Supervision, vor allem aber eine alternative sozialpädagogische Praxis jenseits kirchlicher und amtlicher Sozialer Arbeit.

Neben dem politischen Flügel hatte sich innerhalb der sich ausweitenden und differenzierenden Landschaft der Supervision ebenfalls ein von der humanistischen Psychologie geprägter Flügel in der Supervisionslandschaft herausgebildet, den vor allem Adrian Gaertner (1995) immer wieder beschrieben hat. Für ihn geriet Supervision unter den Einfluss des Psychobooms (Gaertner 1995, S. 123ff). Sie verlor damit ihre Reflexivität und demokratische Kraft und wurde theoretisch oberflächlich.

In der Praxis geht diese Entwicklung einer gewissen theoretischen Unbestimmtheit einher mit einer sich ausweitenden Nachfrage nach Supervision. In den Ausbildungsinstitutionen entsteht die Idee der Professionalisierung, der Herauslösung von Supervision aus der Sozialen Arbeit. Sie soll sich als eigenständige Beratungsform im Beruf, vor allem zur Entwicklung von Teams und bei Konfliktsituationen zwischen Professionen und Profession und Klientel platzieren. Damit wechselt der Fokus von Supervision als reflexives Instrument in anstaltsförmigen Institutionen (Psychiatrie, Alten- und Kinderheime, Gefängnisse etc.), wie dies zur Zeit der „inneren Reformen“ der Bundesrepublik üblicher wurde, zur Organisation und der Problembezug von den Beziehungsproblemen zu den rationalen Problemen. Die Rollentheorie wird zu einem ersten funktionalistisch geprägten Soziologie-Bezug in der Supervision bis in die 1990er Jahre. Probleme werden nicht mehr vorwiegend mit dem Unbewussten, sondern mit Rollen erklärt. In den 1990er Jahren entsteht eine Vielfalt von supervisorischen Ansätzen, die zuerst von therapeutischen Schulen, dann von der Systemtheorie geprägt sind. Supervision als Reflexive Institution wird zu Beginn der 1990er Jahre mit den Säulen Psychoanalyse, Gruppendynamik und Rollentheorie begründet. Allerdings verdichten sich diese theoretischen Säulen nicht zu einem integrierten und entsprechende theoretischen Konzept. Die Integration bleibt der Kunst der einzelnen SupervisorInnen überlassen. Dieses wissenschaftliche Defizit sollte sich noch schwer auswirken.

1989 wurde die DGsv gegründet. Ihre Gründung fällt in eine gesellschaftliche und geistige Zeit großer Umbrüche und Modernisierungsprozesse. Theoretisch bekannt ist vor allem die Beschreibung der modernen Gesellschaft als Risikogesellschaft. Ulrich Beck (1986) beschrieb hier eine grundlegende Krise der modernen Gesellschaft. Das goldene Zeitalter der Industriegesellschaft war faktisch durch die Internationalisierung der Wirtschaft schon zu Ende gegangen. Der Bericht des Club of Rome von 1973 über die Grenzen des Wachstums zeigte an, dass moderne Gesellschaften sich künftig anders reproduzieren müssten und nicht mehr auf unendliche und billige Rohstoffreserven vertrauen konnten, und auf der Ebene des Sozialstaates hat eingangs erwähnter Politikwissenschaftler Helmut Willke von der Entzauberung des Staates (1983) gesprochen. Faktisch setzte sich in Europa eine Politik durch, die von den Politiken Margret Thatchers, Helmut Kohls und Ronald Reagans bestimmt war, den Rückzug des Staates, die Privatisierung und den Abbau von Wettbewerbs- und Konkurrenzschranken beinhaltete.

Dies musste Einfluss auf Professionen und Professionalisierungsstrategien haben, die sich wie eingangs beschrieben, in der Mitte der Gesellschaft und dem Ge-



meinwohl verpflichtet, platzieren wollten. Dafür gab es Ende der 1980er Jahre, als sich die DGSv gründete, keinen Raum. Vielmehr bestimmten Konzepte ehrenamtlicher Bürgerarbeit und der Markt die Debatte um die Zukunft der Arbeit, die Zukunft der Arbeitsgesellschaft und des Sozialstaates. Nicht mehr soziale Schließung, sondern Anpassung an die Vorgaben der Märkte wurde den Supervisoren und ihrem Berufsverband der DGSv abverlangt. Selbstverständlich erreichten diese Modernisierungsprozesse die Gruppe der Supervisoren sehr unterschiedlich. Bereits altingesessene Personen und Institute verfügten über eine Reihe von Ressourcen zur Absicherung ihrer Interessen, andere traf der Markt. Wie reagierte nun die DGSv?

Thomas Olk (1986, S. 27) hat bereits sehr früh die Professionalisierung als kollektives Aufstiegsprojekt bezeichnet. Im Mittelpunkt seiner Überlegungen stehen zunächst soziale Schließungsstrategien im Sinne der Theorie Max Webers. Diese waren auch bei der aufsteigenden Gruppe der Supervisoren zu beobachten. Mit der DGSv institutionalisierte sich zunächst ganz im Sinn der alten Professionssoziologie das Gütesiegels DGSv. Die DGSv konnte sich zunächst sehr erfolgreich vor allem gegen Therapeuten und den Bund der Psychologen sowie verwandte Berufe und Professionen behaupten, die ohne Zertifizierung Supervision durchführten. Sie waren in der Folge die „wilden Supervisoren“ und wurden mit Hilfe von Ergänzungsausbildungen in die DGSv „komplimentiert“. Dieser verbandspolitische Erfolg wurde ergänzt durch eine Strategie der Standardisierung der Ausbildung, der Aufnahmekriterien und anderer Prozesse der sozialen Schließung.

Gleichzeitig blieb die professionelle Wissensbasis durch das Versäumnis, Hochschulen konsequent in die Ausbildung des Nachwuchses einzubeziehen schmal. Da in Kassel die Kooperation zwischen Praktikern und der Hochschule scheiterte, blieb Supervision im Sinne von Max Weber weitgehend eine Kunstlehre und ein charismatisches Modell, wohingegen die Systematisierung von Wissen, die empirische und evaluative Sicherung und die Wirksamkeit von Supervision offene Fragen einer künftigen Forschung blieben. Gleichzeitig wurde die Supervision mit der Wende zum Markt und dem Rückzug des Sozialen Staates von der sozialstaatlich finanzierten Institution zu einer Angelegenheit von Akquisition und Markt. Das Modell des Professionellen wurde vom Modell des freien Unternehmers abgelöst. Dieses Modell hat jedoch empirisch nicht gegriffen, Supervision wird heute noch zu 70% im Nebenberuf, d.h. im Kontext von anderen Basis-Professionen durchgeführt.

Bekanntermaßen platzierten sich seit den 1990er Jahren, angestoßen durch den Beratungsbedarf in Unternehmen und Organisationen, neben die Supervision Beratungsformen wie Coaching, Consultings und Counseling, die alle mehr oder weniger auf betriebswirtschaftliche Formen der Beratung zurückgreifen und Supervision als reflexive Institution in Frage stellen. Mit ihnen kommen Prinzipien des Wettbewerbs, der Kostenrechnung, der Ressourcen, vor allem aber politische Programme zum Einsatz, die bereits zu Beginn der 1990er Jahre in den sogenannten „think thanks“ entwickelt wurden. Mit ihnen wurde ein neuer Typus des Beraters geboren, einer der marktförmig berät. Theoretischer Ausgangspunkt dieses neuen

Beraterhabitus sind Gesellschaftstheorien, die die DGSv derzeit empathisch rezipiert und die in einer deutlichen Spannung zur Idee von Supervision als „reflexive Institution“ stehen.

### **Profession und Gegenwartsdiagnose – zur Konzipierung der modernen Gesellschaft als Wissensgesellschaft**

Das gegenwärtige politische Denken wird deutlich bestimmt von Theorien gesellschaftlicher Modernisierung, die auf den Soziologen Anthony Giddens zurückgehen, und systemtheoretischen Kategorien, die mit dem bereits 1998 verstorbenen Bielefelder Soziologen Niklas Luhmann und seinen Schülern bzw. Nachfolgern verbunden sind. Bei Luhmann bewirkt das Fortschreiten säkularer Vernunft, dass quasi hinter dem Rücken der handelnden Subjekte im Sinne einer Art Evolution der Moderne soziale Systeme mit Merkmalen wie Komplexität und Autopoiesis die Vorherrschaft übernehmen und Staat und Gesellschaft quasi ablösen. Funktionale Differenzierung wird zum Prinzip moderner systemischer Rationalität. Das politische Denken in Kategorien von Staat und Gesellschaft war für Luhmann antiquiert. Der Staat als Leviathan, die Gesellschaft als Polis erschienen einem alteuropäischen Denken (Brumlik 2011) verpflichtet.

Auch für den Systemtheoretiker Helmut Willke ist der Staat ein Funktionssystem neben anderen und muss vom Prinzip des hierarchisch strukturierten Fremdzwanges zum Prinzip dezentraler Selbstorganisation und Selbststeuerung wechseln. Dies zieht eine Neukonzipierung vom Staat als Minimalstaat mit sich. Der Staat soll nach Willke zum Supervisionsstaat werden in der Weise, dass er Gefährdungen kontrolliert und eine Infrastruktur für die Erzeugung neuen Wissens in der Wissensgesellschaft schafft (Willke 1983, S. 286f). Seine Rolle wandelt sich, und er wird zum Moderator im Sinne von dezentraler Steuerung usw. Dieser Prozess, von Willke empathisch „Entzauberung des Staates“ genannt, wurde theoretisch ebenfalls von Anthony Giddens betrieben. Giddens hat sich vor allem mit der Rolle der Sozialdemokratie in Europa und ihrem Politikverständnis befasst. Als Berater von Tony Blair ist es u.a. auf seine theoretischen Arbeiten zurückzuführen, dass den sozialdemokratischen Parteien eine system- und modernisierungstheoretisch begründete Veränderung zu Teil wurde. Die angebotsorientierte Agendapolitik (vgl. Schröder/Blair 1999) mit den Elementen der Liberalisierung der Finanzmärkte, der Privatisierung öffentlicher Unternehmen und der Neukonzipierung der Sozialsysteme sowie schließlich der Institutionalisierung von Transfersystemen und einer neuen Armuts politik haben Europa und die Bundesrepublik verändert.

Das politische Denken dieser Epoche quasi vor der Finanzkrise hat großen Einfluss auf Denkweisen und Habitualisierungen in der Supervision gehabt. Dies ist nicht nur so, weil Helmut Willke im November 2011 Hauptreferent auf der Mitgliederversammlung der DGSv in Berlin war und dort seine Thesen der „Entzauberung des Staates“ völlig ungeachtet der Entwicklung nach dem Zusammenbruch

der Finanzkrise vertreten konnte. Er durfte den SupervisorInnen und der DGSv auch Empfehlungen zur künftigen Verbandspolitik und zur Ausrichtung ihrer Geschäftsfelder geben. Zur Zukunft der Arbeit hatte Willke, ähnlich wie die bayrisch-sächsische Zukunftskommission 1993, eine Polarisierung des Arbeitsmarktes in Wissensebenen, Semiprofessionelle, Facharbeiter und Prekarierte entworfen und empfahl der Supervision als Institution, sich vor allem auf die oberen Gruppen der Wissensebenen und der Semiprofessionellen zu beziehen. Er folgt darin Günther Voß und Hans Pongratz Konzipierung des künftigen Habitus des Arbeitskraftunternehmers. Auch für diesen wird ein künftig explodierender Beratungsmarkt prognostiziert (Pongratz 2004). Beide Soziologen beziehen sich demnach auf den aktivierenden Sozialstaat und entwerfen in diesem Kontext den Supervisionsbedarf der Zukunft. Kennzeichen dieses Arbeitsmarktes sind nun eine starke Entgrenzung, Flexibilisierung und Beschleunigung mit einem breiten Niedriglohnsektor und einem hohen Risiko arbeitslos zu werden, welches wiederum mit lebenslanger Bildung beantwortet werden soll. Wird dieses politische Denken bestimmend in der DGSv, dann bleibt in der Tat nur der Weg, aus den Supervisoren Coaches zu machen, denn mit den seit den 1960er Jahren sich institutionalisierenden Verständnissen von Supervision hat das gegenwärtige Konzept der Wissensgesellschaft und ihrem Beratungsbedarf nichts mehr zu tun. Supervisoren müssten dann zu Verkäufern der zeitgeschichtlichen Strömungen werden, anstatt diese zu reflektieren. Sie müssten mit den Techniken der Imagepflege (Goffman) die Bühnenhaftigkeit des sozialen Lebens nutzen, um mit ihren Supervisanden die Spiele zu spielen bzw. diese zu den Spielen zu befähigen, die der Zeitgeist ihnen abverlangt. Aus Supervision würde „Briefing“ und die Supervisanden ein zu vermarktendes Produkt.

Indessen; das Charisma von Blair und Schröder ist genauso verblasst, wie die globale Finanzkrise Wirklichkeit geworden ist. Heute zeigt sich die Politik der Liberalisierung der Finanzmärkte, in dem zum Beispiele Gewinne aus Spekulationen steuerfrei gestellt wurden und Landesbanken sich an den Spekulationen beteiligen durften und dabei zum Teil jene Ressourcen verspekulierten, die eigentlich für die neuen Ergänzungssysteme der eingeschränkten sozialen Sicherung angelegt worden sind, als globales Risiko. Helmut Willke ist darauf in Berlin nicht eingegangen, ebenso wenig, wie er sich für die Schicksale der anwachsenden Schicht der Prekarierten und Überflüssigen (Negt 2011) interessiert. Das modernisierungstheoretische und wissenschaftliche Denken erlebt derzeit eine Dämmerung, auch wegen der aktuellen Tatsache des neuen rechten Terrors. Wenn Intellektuelle wie Helmut Willke glauben, dass eine anwachsende Schicht von Deklassierten einfach so den Transfersystemen und ihren Agenten zu überlassen ist und sich in die Zwänge der modernen Klassengesellschaft ohne politischen und gewalttätigen Widerstand einfügt, der denkt völlig geschichtslos. Das neue Denken, welches für die DGSv und die Supervisoren eine Chance bietet, liegt ggf. weniger in Friedrichshafen. Seit einigen Jahren versuchen die Herausgeber dieser Zeitschrift neues und altes reflexives Denken für die Supervision fruchtbar zu machen, Oskar Negt, Hart-

mut Rosa, Micha Brumlik und Sighard Neckel sind nur einige der Denker, die wir für das Projekt reflexive Supervision gewinnen konnten. Wir werden weitermachen, vielleicht etwas kontrastreicher um die Positionen künftig besser zu klären und Alternativen zu entwickeln. Supervision kann sich auch in Zukunft als Institution kritischer und (selbst-)reflexiver Vernunft institutionalisieren. Von der DGSv indessen ist zu erwarten, dass sie sich nicht wie eine Fraktion im politischen Prozess der Meinungsbildung aufführt, sondern zwischen den Flügeln Konsense und Kompromisse sucht. Daran muss sie gemessen werden.

## Literatur

- Blair, T./Schröder, G. (1999): Der Weg nach vorne für Europas Sozialdemokratie, 8. Juni 1999, [www.wikipedia.org/wiki/schroeder-blair-papier](http://www.wikipedia.org/wiki/schroeder-blair-papier). Zugriff am 2. 12. 2011.
- Beck, U. (1986) Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main.
- Buer, F./Siller, G. (2004) (Hg.): Die flexible Supervision, Wiesbaden.
- Foucault, M. (2004): Studien zur Gouvernementalität. Band 1. Frankfurt am Main.
- Gaertner, A. (1995): Gruppensupervision. Tübingen..
- Gaertner, A. (2004): Supervision in der Krise – Expansionismus, Unschärfeprofil und die Ausblendung der Selbstreflexion. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Institutionelle Modernisierung und die flexible Supervision. Wiesbaden, S. 79-100.
- Gröning, K. (2010): Moderne Berufsbiografien und die Supervision. Studienbrief des Masterstudiengangs Supervision und Beratung, Bielefeld.
- Heisig, U. (2005): Professionalismus als Organisationsform und Strategie von Arbeit. In: Pfadenhauer, M. (Hg.): Professionelles Handeln. Wiesbaden, S. 27-54.
- Klatzetki, T. (1992): Wissen was man tut. Bielefeld.
- Leuschner, G./Weigand, W. (2011): Wege zur Professionalisierung. Über die Anfänge der Supervision in Deutschland. In: Forum Supervision, Heft 37, S. 38-57.
- Maasen, S./Elberfeld, J./Eitler, P./Tändler, M. (Hg.) (2011): Das beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den ›langen‹ Siebzigern, Bielefeld.
- Olk, T. (1986). Abschied vom Experten. Weinheim.
- Pongartz, H. (2004): Der Arbeitskraftunternehmer und sein Reflexionsbedarf. In: Buer, F./Siller, G. (2004) (Hg.): Die flexible Supervision, Wiesbaden, S. 17-34.
- Parsons, Talcott (1939): The Professions and the Social Structure. In: Social Forces 17, S. 457-467.
- Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F./Siller, G. (2004) (Hg.): Die flexible Supervision, Wiesbaden, S. 101-120.
- Voß, G. (2001): Der Arbeitskraftunternehmer. Ein neuer Typus von Arbeitskraft und seine sozialen Folgen. [www.zwe.uni-bremen.de/data/43-voß.pdf](http://www.zwe.uni-bremen.de/data/43-voß.pdf). (Zugriff am 2.12. 2011)
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen.
- Willke, H. (1983): Entzauberung des Staates. Überlegungen zu einer sozietaalen Steuerungstheorie. Königstein i.T..

Anschrift der Autorin:

Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrath Straße 10, 44791 Bochum

Fred Müller

## Konsequente, wertorientierte Kommunikation als eine Schlüsselkompetenz zur Gewaltprävention in Organisationen

### Zusammenfassung

In diesem Beitrag möchte ich darstellen, dass Supervision ein zentrales Element der Kommunikationsentwicklung in Organisationen sein kann, um Strukturen zu fördern, die sexueller und sexualisierter Gewalt einen möglichst geringen Nährboden bereiten. Dabei soll neben der Vielzahl der strukturellen Einflussmöglichkeiten vor allem auf die Frage der Werthaltung der in der Organisation tätigen Menschen und deren spürbarer Einkerzung eingegangen werden. Dies verlangt eine Kommunikations- und Feedback-Kultur, welche entscheidenden Einfluss auf die Frage hat, wie früh gewaltbereite Menschen in einer Organisation auf spürbare Grenzen stoßen. Vor den inhaltlichen Ausführungen möchte ich meinem Text eine kurze, aber wichtige Begriffsbeschreibung voranstellen.

### Sexuelle und sexualisierte Gewalt in Organisationen

#### Klärung der Begriffe ‚sexueller‘ und ‚sexualisierter‘ Gewalt

In den Empfehlungen des Deutschen Caritasverbandes (2011) werden unter dem Terminus „sexueller Missbrauch“ sexuelle Handlungen unter Ausnutzung bestehender Abhängigkeitsstrukturen zwischen Fachkräften und Betreuten in Einrichtungen verstanden. Dabei werden sexuelle Handlungen erfasst, die mit vermeintlicher Einwilligung, ohne Einwilligung oder gegen den ausdrücklichen Willen der Betreuten erfolgen.

Wissenschaftliche Untersuchungen legen nahe, dass die überwiegende Anzahl von sexuellem Missbrauch von Personen begangen werden, die bestehende Macht- und Abhängigkeitsverhältnisse ausnutzen. Es wird davon ausgegangen, dass in allen sozialen Einrichtungen immer ein strukturelles Machtgefälle vom Betreuer/Begleiter zum Nutzer/Nutzerin des Angebotes besteht. Aus diesem Grund kann prinzipiell nicht von einer „Einwilligung“, das heißt einem aus freiem Willen entstandenen Entschluss der von sexuellen Handlungen betroffenen Menschen ausgegangen werden. Alle Verstöße gegen das Recht auf sexuelle Selbstbestimmung sind als schwere Straftat zu werten und müssen strafrechtlich verfolgt werden.

In diesen eindeutigen, gesetzlichen Bestimmungen zu sexueller Gewalt als Straftat sind aber all jene Handlungen gegen die sexuelle Selbstbestimmung der Menschen

nicht enthalten, die als solche nicht eindeutig erkannt und nachgewiesen werden können. In der „schwarzen Pädagogik“ (Rutschky 1977) der Heimerziehung wird beispielsweise unter dem Vorwand der Bestrafung von ritualisierten Schlägen auf den entblößten Po berichtet. Die erzieherische Aufsicht über die Hygiene konnte in solchen Institutionen benutzt werden, um sich durch die Berührung von Penis, Hoden, Busen, Scheide und Anus sexuell zu erregen. Am Anblick der Nacktheit und Entblößtheit der in Abhängigkeit befindlichen Menschen wurde sich – mehr oder weniger heimlich – sexuell erregt. Neben der vermeintlichen „Uneindeutigkeit“ dieser verschiedenen Handlungen ist ihnen allen gemeinsam, dass sie die Intimsphäre eines Menschen verletzen – ganz gleich mit welchen Begründungen – und die Opfer sowie häufig auch die Umstehenden, wenn es sie gab, das Gefühl hatten, dass ihnen diese Handlungen oder Äußerungen peinlich und unangenehm waren. Sie empfanden sie als kränkend und/oder erniedrigend und fühlten sich gleichzeitig der Situation ausgeliefert. Abhängig und ängstlich, ohne ausreichenden Schutz, geben die Opfer nachher an, dass sie sich zumindest in dieser Szene nicht haben zur Wehr setzen können. Was das subjektive Erleben betrifft, wenn es denn zugelassen werden kann, gibt es also – entgegen den juristischen Problemen – keine großen Schwierigkeiten zu beurteilen, dass es sich hierbei eindeutig um verschiedene, teilweise subtile, teilweise offene Formen sexualisierter Gewalt handelt, die tiefe Spuren im Leben der Betroffenen hinterlassen.

Es ist meines Erachtens also notwendig, in diesem Text von beiden Formen – der strafrechtlich eindeutigen sexuellen Gewalt ebenso wie von der sexualisierten Gewalt – zu sprechen.

#### Strukturelle Voraussetzungen zur Reduzierung der Gewalt in Organisationen

Zunächst einmal kann festgestellt werden, dass soziale Einrichtungen einerseits staatlicher Kontrolle unterliegen, andererseits aber häufig geschlossene Systeme bilden, in denen spezifische Machtverhältnisse entstehen, die Gewaltausübung begünstigen können. Sie haben eine ständige Rechenschaftspflicht bezogen auf ihr pädagogisches und wirtschaftliches Handeln. Das unterscheidet sie unter anderem sehr grundsätzlich von der Familie, die als zentraler Ort der Sozialisation ebenfalls von der Frage des Umgangs mit sexualisierter und sexueller Gewalt beherrscht wird. Sie kann sich in weiten Teilen aber einer externen Kontrolle entziehen. Einschränkungen dieser Freiheit gibt es im sogenannten „staatlichen Wächteramt“, das der staatlichen Gemeinschaft auferlegt, über die Gedeihlichkeit der Erziehung und des Umgangs der Familienmitglieder untereinander zu wachen. Dass dieses Amt Not tut, zeigt nicht nur der tragische und bekannte Tod des kleinen Kevin, sondern viele – oft leider auch verborgene und unaufgeklärte – Beispiele von Kindesvernachlässigung, -misshandlung und (sexueller) Gewalt an Kindern, an Menschen mit einer Behinderung oder anderen abhängigen, nur eingeschränkt wehrhaften Personen, wie zum Beispiel alten Menschen. So treffen in den öffentlichen Einrichtungen nicht selten Menschen aufeinander, die in ihrer Primärsozialisation

bereits Opfer und Täter sexueller und sexualisierter Gewalt waren. Gerade diese Personengruppe wünscht sich Schutz und Sicherheit vor neuen Verletzungen. Waren es TäterInnen, so wünschen sich diese in der Regel unerkannt zu bleiben. Sie werden unter Umständen auf ihrer beschädigten seelischen Grundlage versuchen, neue Opfer zu finden.

### ***Verschiedene Aspekte der Gewaltprävention***

Vor dem beschriebenen Hintergrund gab und gibt es in den vergangenen Jahren eine Vielzahl von Ansätzen des „Stark-Machens“ von Kindern, Jugendlichen, von Menschen mit einer Behinderung und anderen Schutzbedürftigen, um sich gegebenenfalls besser zur Wehr setzen zu können. Diese Art von Sensibilisierung und Unterstützung des Selbstvertrauens ist ohne Zweifel sehr wichtig und stärkt in aller Regel das Selbstwertgefühl und die Selbstbestimmung der Menschen. Aber zum einen bürdet sie ihnen zunächst auch die Verantwortung für den Schutz vor Grenzverletzungen auf und zum anderen leben diese Personen oft in so engen Abhängigkeitsverhältnissen mit ihren Betreuungspersonen, dass es fraglich ist, wie sehr sie sich tatsächlich und effektiv zur Wehr setzen können. Auch die wichtigen und richtigen Appelle, dass die Mitarbeitenden, die Leitung, das Umfeld, eben alle Verantwortlichen besser „hinhören“ sollen, weil die Betroffenen oft versuchen, mehr oder weniger verdeckte Hinweise auf ihr Leid, auf die ersten Übergriffe und Grenzverletzungen zu geben. Sie sind notwendig, scheinen aber offensichtlich nicht auszureichen, wie die Vielzahl der Gewalttaten zeigt. Hier sollten Einrichtungen und Dienste zusätzliche Wege gehen, um Chancen der Gewaltausübung einzudämmen und Gewalttaten möglichst frühzeitig aufzudecken, gerade weil dies Orte sein können, an die es Menschen mit pädophilen- und/oder anderen (sexuellen) Gewaltfantasien zieht. Dort lässt sich unter Umständen gezielt das Zutrauen der zu betreuenden Menschen erreichen, weil sie „günstige“ Abhängigkeitsbedingungen vorfinden. Nicht nur im Schichtdienst haben sie immer wieder Möglichkeiten, unbeobachtet ihre Opfer gefügig und stumm zu machen. Da schützt strukturell das sinnvolle, erweiterte polizeiliche Führungszeugnis allein im Alltag nicht wirklich vor Übergriffen und Grenzverletzungen. Hier wäre es wirkungsvoller, wenn Einrichtungen ergänzend sensibel eigene, vielfältige Schutzmechanismen (weiter-)entwickeln, ohne zugleich in paranoide Überwachungszwänge zu geraten. Aber wie kann ein möglichst optimaler Schutz vor sexueller und sexualisierter Gewalt aussehen?

### **Der Zugang potenzieller TäterInnen in die Organisation**

Auch aus meinen Erfahrungen in verschiedenen forensischen Kliniken, in denen ich als Supervisor über fünf Jahre lang zahlreiche Fallgespräche zu Sexualstraf Tätern geführt habe, weiß ich, dass es keinen Weg gibt, TäterInnen an äußeren Merkmalen zu erkennen, sexuelle Orientierungen oder Machtfantasien aus dem allgemeinen Verhalten abzuleiten oder durch Nachfragen allein heraus zu finden. Zu

perfekt können die unterschiedlichen Seiten eines Menschen funktionieren, der oft bereits ein langes Leben Zeit hatte, diese Anteile seiner Persönlichkeit nur dort zu zeigen, wo Menschen mehr oder weniger wehrlos sind. Nicht selten treten gerade diese TäterInnen besonders freundlich und höflich auf. Das bestätigen eindrücklich auch die Untersuchung von Marcus Erooga, der 2009 in Bezug auf die „Konsequenzen für die Personalbeschaffung“ zu dem Schluss kommt, dass bei „Vorstellungsgesprächen und anderen Personalauswahlverfahren (...) das Grundproblem (besteht), dass viele Täter sich einer typischen Täterprofilkategorie (...) nicht zuordnen lassen (vgl. Erooga 2009, S.4). Deshalb sind selbst gut gestaltete Vorstellungsgespräche mit einer gewissen Fehlerquote verbunden. Das heißt im Klartext, dass wir auch weiterhin TäterInnen in den sozialen Dienstleistungsunternehmen einstellen werden (was selbstverständlich dennoch gute Stellenausschreibungen und Bewerbungsgespräche notwendig macht – siehe Schaukasten im Anhang).

### **Strukturen, auf die potenzielle TäterInnen in der Organisationen treffen**

#### ***Ein wertorientiertes Arbeitsklima als Grundlage einer wertorientierten Haltung und Kommunikation***

Aufgrund des vorhandenen Risikos im Einstellungsverfahren kann es auch ein wichtiges Anliegen in Supervisionsprozessen sein, Organisationen darin zu unterstützen, potenzielle TäterInnen möglichst früh und effektiv an der Ausübung von Gewalt zu hindern. Dabei hängt es wesentlich davon ab, welche Wertorientierung in der Einrichtung vorherrscht, wie diese in der Kommunikation und im Handeln erlebt und in Supervisionen und Teamgesprächen reflektiert wird. Dazu zählen beispielsweise zentrale Fragen der Selbstachtung, des Respekts untereinander, der Kooperationsfähigkeit und des Umgangs mit Konflikten. Die offene Reflexion solcher Fragestellungen hängt wiederum stark von der Frage ab, wie eingeübt und qualifiziert im Alltag Feedback untereinander gegeben wird. (Neue) Mitarbeitende sollten spürbar erleben, dass es wertorientierte Interaktionen gibt, die es ermöglichen, Grenzen im Miteinander auszuloten, aber ersten Anläufen von Grenzverletzungen fühlbare Reaktionen entgegenzusetzen. Potenzielle TäterInnen können dann vom Bewerbungsverfahren, über die Probezeit und die Einstellung hinaus merken, dass sie an diesem Ort mit offensiven Nachfragen, mit freundlichem, aber deutlichem Feedback auf ihr Verhalten angesprochen werden, gerade dann, wenn es von geltenden Werten abweicht. Die beste Prävention, schreibt M. Kappeler, besteht darin, dass „in den Einrichtungen ein Klima herrscht, in dem auch über Sexualität und die Gefahr des sexuellen Missbrauchs offen gesprochen werden kann. Diese Grundanforderung muss konzeptionell gesichert sein“ (Kappeler S. 254). Und solche Konzeptionen leben nur durch offensive, wertschätzende Kommunikation. Diese angemessen zu erlernen bzw. weiter zu entwickeln, kann ein zentrales Anliegen in der Supervisionsarbeit sein. Sie kann dazu beitragen, dass ein Klima entsteht, das gekennzeich-

net ist von Vertrauen, verlässlich eingehaltenen Regeln, Verantwortungsübernahme und Gerechtigkeit, sowie von Fürsorge, klaren Rückmeldungen untereinander, Begeisterung, Konfliktbearbeitung und Humor. Ein Boden, der zugleich ein Frühwarnsystem gegen jedwede Form der Grenzverletzungen sein kann. Vereinfacht ausgedrückt könnte auch gesagt werden: Der Schlüssel zu einem Grenzen achten Sozialverhalten ist das soziale Verhalten der Akteure selbst. Auf einem solchen Boden kann es ein couragiertes Selbstbewusstsein geben, das potenzielle TäterInnen in der Regel zu vermeiden suchen. Denn in aller Regel stecken auch die TäterInnen in einer immensen inneren Not und leben in der steten Sorge, mit ihren eigenen Verletzungen und ihrem Fehlverhalten entdeckt zu werden.

### ***Der Einfluss einer konsequenten, wertorientierten Kommunikation auf das potenzielle TäterInnen-Verhalten***

In vielen Organisationen gibt es Aussagen, Vorschläge und mögliche Maßnahmen zur Begegnung sexueller und sexualisierter Gewalt, die aber nur dann greifen werden, wenn sie auch couragiert umgesetzt werden. Wenn sich niemand traut, eine peinliche Situation anzusprechen, nachzufragen und auf Klärung zu drängen, wird niemand erleben, dass eine Grenze spürbar eingehalten wird. Doch solche „offenen, zugewandten Konfrontationen“ fallen nicht immer leicht. Sie sollten an vielen, kleinen Stellen im sozialen Alltag des Miteinanders gelernt, eingeübt und in Supervisionsprozessen reflektiert sein. Denn weder dem Opferschutz, noch der Abschreckung der TäterInnen ist mit Bekenntnissen allein gedient. Gut aufgestellte Organisationen werden daher versuchen, „Alleindienste“ zu vermeiden und soziale Kontakte untereinander zu fördern. Soziale Kontrolle wird in solchen Unternehmen, trotz ihrer Anstrengung, als hilfreiche Arbeitsgrundlage begrüßt, weil direkte Rückmeldungen als Teil der Organisationskultur der Fehlbarkeit von Menschen Rechnung trägt und das gegenseitige Lernen voran bringt. In Supervisionen und Teamsitzungen werden regelmäßig Einzel- und Gruppengespräche über das Wohlergehen der zu betreuenden Personen geführt. Hinweise, wie peinliche Gefühle, als beschämend erlebte Situationen, unpassende Äußerungen, sexistische Witze, herablassende und erniedrigende Gesten, Worte oder Handlungen usw. werden ernst genommen und nicht beschönigt, sondern konfrontiert, besprochen und geklärt. SkeptikerInnen, die darin vielleicht einen Verlust an Ausgelassenheit befürchten oder sich darauf berufen „nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen zu wollen“, werden freundlich – aber unmissverständlich – auf die Bedeutung einer wertschätzenden Sprache und auf den vortrefflichen Spaß an einem respektvollen Humor hingewiesen.

### ***Die Bedeutung der Teamsupervision und des Teamgespräches***

Wie bisher gezeigt werden sollte, fängt die spürbare, lebendige Wertediskussion nicht erst dann an, wenn sexualisierte oder sexuelle Gewalt tatsächlich bereits vorgefallen ist. Sie sollte viel früher im System angelegt und gelernt sein. In Supervisionen ist die Thematisierung von Grenzüberschreitungen, von Nähe und Distanz,

erotischer Anziehung, Fragen zu Gewaltfantasien und die Besprechung von Beobachtungen im KollegInnenkreis möglich, kann sich aber dauerhaft nur in die Organisation fortpflanzen, wenn bedeutende Institutionsvertreter dies auch im Alltag wünschen und leben. Bei unklarem Sozialverhalten eines/r KollegIn kann es dann in Alltagssituationen und Teamgesprächen mit der Zeit selbstverständlich werden hinzuschauen, nachzufragen, sich zu vergewissern, ob das, was getan wird, die vereinbarten Grenzen auslotet und einhält. Die Nutzung der Teamarbeit, auch der Schichtdienstarbeit mit wechselnden Betreuungspersonen, birgt dabei die Chance gegenseitiger Beratung, aber auch einer gegenseitigen sinnvollen Kontrolle im Sinne der vereinbarten Werte, Haltungen und Regeln. So verstanden und gelebt fördert (und erhält) sie einen wünschenswerten Teamgeist. Ohne kritische Auseinandersetzung, ohne klares, vorwurfsfreies Feedback besteht demgegenüber die Gefahr, dass falsch verstandene Kollegialität zu kollektivem (Ver-)Schweigen beiträgt. Mitwisser machen sich auf diese Weise auch zu Mittätern.

Ich erlebe in Supervisionsprozessen immer wieder, dass die Mitarbeitenden sich scheuen, Themen wie Sexualität und Gewalt klar beim Namen zu nennen. Und auch meine eigenen Grenzen werden bei diesem Thema spürbar. Das „Unglaubliche“ auszublenden oder wenigstens abzuschwächen, kann eine große Versuchung sein. So gehören zum Vokabular der Teambesprechungen nicht selten Beschwichtigungen, schnelle Entschuldigungen, rasche Erklärungen, Verharmlosungen und Neutralisierungen. „Die Tendenz“, schreibt Manfred Kappeler, „das Bedrohliche einer Situation, das Schreckliche einer Tat sprachlich zu verharmlosen, ist, bezogen auf sexualisierte und sexuelle Gewalt, besonders ausgeprägt“ (M. Kappeler, S. 231). Es ist deshalb wichtig, das Sprechen über Themen wie Sexualität und Gewalt in den Teams einzuüben. Wie frage ich angemessen nach, wie schütze ich meine eigene Intimität und bin doch ausreichend offen und klar in der Kommunikation, wenn sich ein/e KollegIn aus meiner Sicht beispielsweise nicht nachvollziehbar autoritär gegenüber einer/m NutzerIn verhält? Wie spreche ich meine Frage an, wenn ein/e KollegIn meines Erachtens unnötig lange bei einer/m NutzerIn im Badezimmer verbleibt? Wie und wann thematisiere ich es, wenn ein Mensch mit einer Behinderung in seinem Zimmer große Nacktfotos aus einschlägigen Illustrierten aufhängt oder in einer WfbM ein Wandkalender vom Playboy auftaucht? Wie (rechtzeitig) bespreche ich die legitimen sexuellen Selbstbestimmungsrechte von Menschen mit- und ohne Behinderung, wenn sie an die Grenze der Selbstbestimmung anderer Menschen geht? Wird NutzerInnen geglaubt, wenn sie davon berichten, dass das Zimmer ohne anzuklopfen betreten wurde, dass es nachts manchmal „komische Besuche“ gibt, oder ist das halt die ewige „Meckertante aus Zimmer X“ und bestimmt nur die „eingebildeten Träume von Herrn Z“ usw. usw.?

Es gibt stets die Gefahr, aus Scham, Ängstlichkeit oder Hilflosigkeit Meldungen zu bagatellisieren und gegenüber den KollegInnen und Leitungen Eindrücke oder auffällige Verhaltensweisen (lange) im Verborgenen zu lassen. Dabei sind gerade Scham und Ängstlichkeit wie wir aus Supervisionsprozessen hinlänglich wis-

sen, gute diagnostische Hinweise darauf, dass es Zeit wird, etwas anzusprechen und zu klären. Aber das wiederum kann natürlich auch zur Infragestellung des eigenen Selbstbildes beitragen, zu Widerspruch und Vorwürfen führen, eingefahrene Gewohnheiten, Omnipotenzgefühle oder schützende Lebenslügen könnten hinterfragt werden usw. Keine leichten, aber unter einer guten supervisorischen Begleitung sehr hilfreiche und wirkungsvolle Prozesse. Diese notwendige, konstruktive Begleitung ist zunächst einmal Teil der Leitungsaufgabe und kann erfahrungsgemäß von Zeit zu Zeit sehr hilfreich durch externe Supervision unterstützt werden.

### ***Die Bedeutung der Leitungsverantwortlichen***

Eine schützende Kommunikationskultur verlangt auf allen Ebenen und im Besonderen auf der Leitungsebene Persönlichkeiten, die sich diesen Werten verpflichtet fühlen. Menschen, die in der Lage sind, auf der sozialen Klaviatur möglichst viele Töne zu treffen. Auf solchen Vorbildfunktionen liegt eine hohe Eigenverantwortung, denn solche Grundhaltungen lassen sich nicht in Zielvereinbarungen alleine festhalten. Gleichzeitig braucht es auch eine Kontrolle von unten, da natürlich auch auf diesen Ebenen Täter und Opfer landen können. Durch die gesamte Hierarchie einer Organisation hindurch sollten Grenzen spürbar eingefordert werden. Wenn Leitungskräfte selbst in der Lage sind, mit wertorientierten Themen adäquat umzugehen, sind sie in der Regel auch sensibel und klar, dies mit ihren nachgeordneten Mitarbeitenden umzusetzen. Aufbauend auf den lebensgeschichtlich erworbenen Grundlagen und -haltungen sind Beraterische- und an klaren Werten orientierte Kommunikationskompetenzen zentral für diesen Teil der Leitungsrolle und die Entwicklung einer solch offenen Mitarbeitendenkultur. (Selbstverständlich muss auch die Möglichkeit bedacht werden, dass Leitungskräfte selbst traumatisierende Erfahrungen in ihrem Leben gemacht haben können.)

Die erlebbare Führungskultur ist ein entscheidender Faktor für die Besprechungskultur. Enders schreibt sehr nachvollziehbar, dass davon auszugehen ist, dass Missbrauch in autoritär geführten Institutionen und in Institutionen mit eingeschränkter fachlicher Kommunikation wahrscheinlicher ist (Sozialmagazin 2011, S.14). Jede/r Mitarbeitende weiß in kürzester Zeit, ob sein/ihr Chef/In für die Werte, die dort vertreten werden, auch einsteht, weil er/sie dann erlebt, dass diese Werte vorgelebt und offensiv eingefordert werden. Nur wenn Top-down klar vermittelt ist, „was geht und was (hier) nicht geht“, werden auch die dem System anvertrauten Menschen diese Klarheit bei den Mitarbeitenden erleben. Ein solcher Verhaltenskodex sollte mit der Zeit bei allen Mitarbeitenden, PädagogInnen und TherapeutInnen ebenso wie beim Wirtschafts- und Verwaltungspersonal verinnerlicht sein. Ein solcher Wertekanon ist aber auch von einer Supervisionsarbeit in dieser Einrichtung zu erwarten, die sich bei Fragen der (sexuellen und sexualisierten) Gewalt nicht hinter einer falsch verstandenen Neutralität verstecken darf, ohne sich normativ zu versteigen. Wenn im laufenden Geschäft einer Organisation ein derart

konsequenter Umgang erlebt wird, ist jedem Mitarbeitenden auch klar, was zu tun ist, wenn es Hinweise auf sexuelle und sexualisierte Gewalt gibt.

### ***Die Bedeutung von Supervision und (gegenseitiger) Fortbildung***

Für die Grundlagenarbeit in der Kommunikationskultur ist Supervision aus meiner Sicht nach wie vor außerordentlich hilfreich. Sie arbeitet genau mit jenem Handwerkszeug, das im Alltag angewandt werden muss, um das Maß an Sicherheit in einer Organisation zu erhöhen.

Neben dieser professionellen Begleitung sind Möglichkeiten, an Fortbildungen und an „kollegialer Beratung“ teilnehmen zu können, nach wie vor wichtige Bausteine, an denen Selbstreflexion, Feedback und somit Kontrolle des Handelns eingeübt werden können. Die eigene Arbeit offen zu legen, die handlungsleitenden Motive zu begründen, die Unzulänglichkeiten, Überforderungen, Macht- und Autoritätsansprüche zu thematisieren und hinterfragen zu lassen, sind wesentliche Anforderungen, die Grenzüberschreitungen entgegen wirken.

### ***Die Bedeutung von Nutzerorientierung und Mitbestimmung***

Nur kurz, aber keinesfalls weniger bedeutend, soll am Ende darauf hingewiesen werden, dass auf Seiten der zu begleitenden Menschen jede Chance zu nutzen ist, sie in ihrer Selbstbehauptung so zu fördern und zu stärken, dass sie körperliche und seelische Übergriffe und Grenzverletzungen als Unrecht erkennen und thematisieren können. Die Teilhabe an der Organisationsgestaltung durch Werkstatträte und/oder Interessenvertretungen sind ein bedeutendes Kommunikationsinstrument, wenn solche Gremien nicht zur Formalie verkommen, sondern als aktiver Prozess der Gestaltung des Miteinanders funktionieren.

### **Schlussworte**

Die Ausführungen sollten zeigen, dass soziale Organisationen der Gefahr von sexueller und sexualisierter Gewalt dem zwischenmenschlich leider eher „günstigen Boden“ von Abhängigkeitsverhältnissen unter anderem mit einer konsequenten, wertorientierten Haltung und Kommunikation begegnen können. Diese Kommunikationsfähigkeit kann effektiv durch supervisorische Arbeit unterstützt werden und sollte möglichst weitreichend im Alltag etabliert sein - unabhängig davon, ob es bereits zu tatsächlichen Gewalttaten gekommen ist.

Viele andere Maßnahmen lassen sich zudem ergreifen (siehe Anhang), um potenziellen TäterInnen deutlich zu machen, dass die Wahrscheinlichkeit, in dieser Organisation mit grenzverletzendem Verhalten aufzufallen und sanktioniert zu werden, hoch ist.

## Anhang

### *Organisationsstrukturen, die zu einer sexuellen Gewaltprävention beitragen können*

- Bereits in der Stellenausschreibung kann deutlich gemacht werden, dass diese Einrichtung sich selbst regelmäßigen Kontrollen zum Schutz der Menschen vor körperlicher, sexueller und emotionaler Gewalt verpflichtet fühlt.
- Vorbereitete Leitfragen in Bewerbungsgesprächen und die angemessene Interpretation der Bewerberantworten können dazu beitragen, dass potenzielle Missbrauchstäter mit einer höheren Wahrscheinlichkeit frühzeitig erkannt werden (Sozialmagazin 2011, S.18/19).
- In den Dienstverträgen kann in einem Passus aufgenommen werden, dass es zur Pflicht jedes/r Mitarbeitenden gehört, jede Form sexualisierter Gewalt zur Sprache zu bringen. Die dafür vorgesehenen Sanktionen sollten so bereits Einsteigern in die Organisation konkret deutlich gemacht worden sein.
- Es ist hilfreich, klare Aussagen und Auseinandersetzungen zu Fragen einer angemessenen Nähe und Distanz, Privatheit und Dienstlichem (evt. auch ein klares Verbot privater Treffen in den Wohnungen von Mitarbeitenden) usw. anzubieten.
- In den Hausordnungen, in denen traditionellerweise meistens nur von den Pflichten der NutzerInnen die Rede ist, könnte der Passus stehen, „dass niemand ihre Gefühle verletzen und ihnen Angst machen darf“ (U. Enders von „Zartbitter“).
- Deutliche Regeln formulieren, wie beispielsweise konkret mit der Wahrung der Intimsphäre umgegangen werden soll.
- Verfahrensbeschreibung und Konzepte entwickeln, die die Achtung vor der Verletzlichkeit des Menschen beschreiben.
- Ein unabhängiges Beschwerdemanagement wie Ombudschaften, Hotline usw. (es gibt sehr viele Möglichkeiten, wenn man es ernst meint) sollten installiert sein.
- Die Etablierung von Vertrauensmännern und -frauen.
- Die Berücksichtigung von Genderfragen, um auch auf diesem Weg Diskriminierungen zu begegnen.
- Die Bekanntheit außenstehender Hilfspersonen (in anderen Einrichtungen oder Diensten) und die Möglichkeit der Menschen, diese zu kontaktieren, fördern.
- Kenntnis aller Organisationsmitglieder über die Aufgaben der Staatlichen Heimaufsicht oder anderer Kontrollinstanzen.
- Alleindienste von Mitarbeitenden vermeiden.

- Die Offenheit der Einrichtung gegenüber der Außenwelt sicherstellen. Je abgeschiedener ein Wohnraum, eine Werkstatt, ein Heim ist, je größer die Chance, dass sich Subkulturen jenseits des allgemein erlaubten Sozialverhaltens etablieren können bzw. hinter der Kulturfassade einfach weggesehen wird (Besuche, auch einmal zu nicht festgelegten Zeiten, Mehrfachnutzung von Räumen, Einbindung in Angebote des Stadtteils, Offenheit für gegenseitige Hospitationen usw. all diese Öffnungen können helfen, Gewalttätigkeiten vorzubeugen).
- Öffentliche Diskussionen, wie sie beispielsweise durch die Aufdeckung sexualisierter und sexueller Gewalt in pädagogischen Einrichtungen im Laufe des Jahres 2010 nach den Berichten über sexuelle Gewalt am Canisius-Kolleg in Berlin und an der Odenwaldschule in Hessen erfolgten, können dazu beitragen, eine hohe gesellschaftliche Sensibilisierung und einen politischen Handlungsdruck zu erzeugen, der zu einer Verbesserung der Voraussetzungen und Strukturen sozialer Einrichtungen zum Schutze der ihnen anvertrauten Menschen führt (Kappeler 2011).

## Literatur

- Deutscher Caritasverbandes (2011): Empfehlungen zur Prävention von sexuellem Missbrauch sowie zum Verhalten bei Missbrauchsfällen <http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/sexuellermissbrauch/empfehlungen>
- Kappeler, M. (2011): Anvertraut und Ausgeliefert. Sexuelle Gewalt in pädagogischen Einrichtungen, Berlin.
- Sozialmagazin (2011): 36. Jahrgang, 3/2011
- Rutschky, K. (Hrsg.) (1977): Schwarze Pädagogik. Quellen zur Naturgeschichte der bürgerlichen Erziehung, Frankfurt/Berlin/Wien.

Anschrift des Autors:

Fred Müller, Saronweg 41, 33617 Bielefeld

## Supervision in der Stille – Supervision und Beratung im gebärdensprachlich orientierten Raum

Blindheit trennt von den Dingen,  
Taubheit trennt von den Menschen  
*Helen Keller*

### Zusammenfassung

Der nachstehende Beitrag soll eine Fachexpertise zu einem kleinen, wenig bekannten Feld der Beratungs- und Supervisionsarbeit liefern. Anhand der Auseinandersetzung mit der Minderheit der gehörlosen Menschen möchte ich auch kritische Reflexionen zum gesellschaftspolitischen Vorhaben der Inklusion anstoßen.

Abschließend möchte ich einen Einblick in die Supervision mit gehörlosen Menschen und den damit verbundenen Schwierigkeiten geben. Die öffentliche Diskussion zur Situation von Behinderten soll zum Anlass genommen werden, ein Feld auszuleuchten mit dem Ziel, dieses Feld in den Blick der Supervision zu bringen.

### Gebärdensprache und Beratung

0,1 Prozent der Bevölkerung (ca. 80.000 Menschen) in Deutschland sind gehörlos. Gehörlose Menschen denken und kommunizieren in Gebärdensprache. Zunächst einige Daten zur Gebärdensprache. Die Gebärdensprache ist eine auf Zeichen basierende Sprache, die abweichend von unserer Lautsprache auch eine eigene Grammatik hat. Erst in den 1980er Jahren wurde diese Sprache als solche (federführend von Prof. Prillwitz am Lehrstuhl für Linguistik an der Universität Hamburg) erforscht und erst in den späten 1990er Jahren als Sprache anerkannt. Zuvor wurden zwar schon die lautsprachbegleitenden Gebärden (jedes Wort wurde mit einem Zeichen übersetzt, die Grammatik der Lautsprache übernommen) für Gespräche mit gehörlosen Menschen genutzt, jedoch war und ist dies nicht die Sprache, in der gehörlose Menschen denken und kommunizieren, sondern sie ist an der Lautsprache orientiert, in der wir Hörenden denken und sprechen. (Vgl. Prillwitz 1991) Deutsche Lautsprache ist für gehörlose Menschen also quasi eine Fremdsprache und wird von vielen nicht gut beherrscht.

Am 27.04.2002 hat der Bundestag das Behindertengleichstellungsgesetz (BGG) verabschiedet. Seitdem haben gehörlose Menschen für bestimmte behördliche Vorgänge – Einladungen zur Agentur für Arbeit; Rentenberatung etc. – Anspruch auf eine/n GebärdensprachdolmetscherIn (BGG § 9 Abs.1).

Der Beruf der GebärdensprachdolmetscherIn hat sich auch erst in den 1980er Jahren gebildet. Zunächst wurden nur von selbst ernannten Prüfstellen, wie z.B. einem Gehörlosenverband, Prüfungen abgenommen. Die ersten Prüfungen fanden 1988 statt. Meist waren die Geprüften Angehörige von gehörlosen Menschen (zumeist Kinder gehörloser Eltern, z.T. auch Ehefrauen gehörloser Männer), die deshalb die Gebärdensprache beherrschten. Dann gab es Kurse, in denen Gebärdensprache unterrichtet wurde, Ausbildungen zum/r GebärdensprachdolmetscherIn, Prüfungen vor der IHK und nun seit den 2000er Jahren auch Studiengänge für Gebärdensprache und Gebärdensprachdolmetschen. (Vgl. Bundesverband der GebärdensprachdolmetscherInnen Deutschlands)

Die ersten Beratungsstellen für gehörlose Menschen in Deutschland waren spärlich über das Land verteilt und z.T. bei Gehörlosenverbänden angesiedelt; z.B. dem Landesverband der Gehörlosen NRW mit Sitz in Essen, d.h. die Vorgesetzten waren zum Teil selbst gehörlos. Die erste Beratungsstelle für gehörlose Menschen in NRW wurde vor 32 Jahren, also 1979 beim Paritätischen Wohlfahrtsverband in Münster eröffnet; neben einer weiteren Beratungsstelle in Nürnberg war sie die einzige in Deutschland zu diesem Zeitpunkt. (Quelle: Paritätischer Wohlfahrtsverband Münster) Der Beratungsauftrag war und ist häufig allumfassend, da Probleme in allen Lebensbereichen aufgrund der mangelnden kommunikativen Fähigkeiten und Möglichkeiten auftraten und auftreten. Dies hatte damals zur Folge, dass BeraterInnen, die in der Regel Sozialarbeit oder Sozialpädagogik studiert hatten, gleichzeitig häufig dolmetschen mussten. Viele gehörlose Menschen konnten in den 1980er Jahren mit dem Wort „SozialarbeiterIn“ nichts anfangen. Für sie war die Person, mit der sie ihre Probleme besprechen konnten und die diese dann idealerweise auch lösen sollte, indem sie z.B. ein (gemeinsames) Gespräch mit dem Nachbarn, Chef oder Kollegen führte, der oder die „DolmetscherIn“.

Diese Gemengelage, nämlich Klientel ohne offiziell anerkannte – somit nicht vorhandene – Sprache, sowie große Hilflosigkeit der Klientel aus eben diesem Grund, barg viele Ursachen für hohe Belastungen und Professionalisierungsprobleme auf Seiten der BeraterInnen. Eine Folge für die wenigen Beratungsstellen für gehörlose Menschen war, dass der/die dortige BeraterIn eigentlich alles wissen musste, mindestens aber, wo man welche Information erhalten konnte. Gleichzeitig bildete diese Person oft die „einzige Brücke zur hörenden Welt“ und wurde mit entsprechenden Erwartungen überfrachtet. Oft wurden solche BeraterInnen idealisiert oder es wurde ihnen mit einem gewissen Misstrauen begegnet.

Mittlerweile stehen den gehörlosen Menschen mehr Beratungsangebote offen; für Arztbesuche kann die Krankenkasse Dolmetschleistungen gewähren, für amtliche Beratung regelt die oben beschriebene Gesetzesregelung die Finanzierung (was jedoch nicht alle gehörlosen Menschen wissen bzw. Hilfe bei der Beantragung benötigen). Dennoch ist vor allem älteren gehörlosen Menschen der Unterschied zwischen der Dienstleistung Dolmetschen und einer Beratung oder auch mitmenschlicher Zuwendung und Hilfeleistung nicht immer deutlich. Hinzu kommt, dass die



schriftsprachliche Kompetenz bei gehörlosen Menschen häufig sehr gering ist, amtliche Post wird meistens nicht verstanden. Insgesamt ist das Allgemeinwissen der Ratsuchenden in Gehörlosenberatungsstellen ebenfalls als sehr gering einzustufen.

Menschen, die in der Beratung für gehörlose Menschen arbeiten, befinden sich in einer besonderen Situation: Sie sind „Alles- oder Besserwisser“ aus Sicht ihrer KlientInnen, „Zauberer“ aus Sicht hörender Beteiligter und sie sollen „Alleskönner“ sein, um die riesige Kluft, die zwischen hörenden und gehörlosen Menschen häufig besteht, zu überbrücken. Die Spannung zwischen der Belastung einerseits und der narzisstischen Gratifikation andererseits ist aus meiner Sicht hoch.

### Gehörlosigkeit und Identität

Ich möchte auf einige Besonderheiten und „kulturelle Gepflogenheiten“ der Gehörlosenszene eingehen und mich auf Theorien zur Identitätsbildung beziehen. Unter Gehörlosigkeit versteht man eine von Geburt an bestehende oder prälingual erworbene Taubheit. Das bedeutet, dass diese Menschen nicht in der Lage waren, über das eigene Gehör Sprache zu erlernen. Die meisten gehörlosen Kinder haben hörende Eltern. In komplett gehörlosen Haushalten, die eher die Ausnahme bilden, verständigen sich Eltern und Kinder, in manchen Familien auch bis in die Großelterngeneration, in der Gebärdensprache.

Die Deutsche Gebärdensprache (DGS) ist – wie oben erwähnt – noch nicht lange anerkannt. Die Forschungsergebnisse sind recht jung und haben erst seit weniger als zwei Jahrzehnten Einfluss auf die Sprachentwicklung von gehörlosen Kindern und Jugendlichen. Die heutigen erwachsenen gehörlosen Menschen sind in der Regel lautsprachlich aufgewachsen. Zur Zeit erfährt der Trend zur Erziehung zur Lautsprache eine Renaissance, trotz der Forschungsergebnisse im Hinblick auf Gebärdensprache und ihre Bedeutung für gehörlose Menschen. Die hörenden Eltern lernen meistens nicht parallel die Gebärdensprache, sodass die Kommunikation zu Hause eher rudimentär verläuft und die gehörlosen Kinder selbst auch erst sehr spät die Gebärdensprache erlernen. Differenzierte Erklärungen, warum dies erlaubt und jenes verboten ist, sind z.B. dadurch nicht möglich; frühes Erlernen einer zu bewältigenden eigenen Sprache ist so ebenfalls für gehörlose Kinder nicht möglich.

In der von Erikson benannten Entwicklungsphase „Autonomie gegen Scham und Zweifel“ geht es um zunehmende Loslösung und Außenorientierung des Kindes. Bernd Ahrbeck beschreibt in Anlehnung an Mahler/Pine/Bergmann (vgl. Ahrbeck 1997, S. 146) den Loslösungs- und Individualisierungsprozess. Hervorgehoben werden hier in der Zeit des 10. bis 18. Lebensmonats die Zunahme der motorischen Fähigkeiten und deren Folgen für die kognitive und emotionale Entwicklung: Krabbeln, laufen lernen, aufrecht gehen und die damit verbundenen optischen Eindrücke, die Welt wird jetzt überblickt. Das Interesse an Gegenständen wächst, die Welt wird „erobert“. Die Schmerzempfindlichkeit ist in dieser Zeit gering, die Frustrationstoleranz hoch. Wichtig ist in dieser Zeit, dass die Mutter – oder andere Hauptbezugs-

personen, manchmal sind es ja auch Väter oder Großmütter (Anmerkung der Verfasserin) – in der Nähe ist und als „emotionale Tankstelle“ zur Verfügung steht. Diese Zeit wird die Übungsphase genannt. In der nächsten Subphase (ca. 15. bis 24. Lebensmonat), der sog. Wiederannäherungsphase entwickelt das Kind Interesse daran, die gemachten Erfahrungen zu teilen; die Beziehung zur Mutter spielt über die „Tankstellenfunktion“ hinaus eine wichtige Rolle. Sie wird nun auch zunehmend als eigenständige Person mit eigenständigen Interessen wahrgenommen. Das Kind möchte mit ihr seine Interessen und Erfahrungen teilen, gleichzeitig sinkt die Frustrationstoleranz. „Mit dem wachsenden Bewusstsein seiner Getrenntheit – das durch seine reifungsmäßig erworbene Fähigkeit, sich physisch von der Mutter zu entfernen, sowie durch die zunehmenden kognitiven Fähigkeiten stimuliert wird – scheint das Kind nun in gesteigertem Maße zu wünschen, dass die Mutter an jeder neu erworbenen Geschicklichkeit und Erfahrung Anteil nehme; auch nach der Liebe des Objekts besteht ein starkes Bedürfnis“ (Mahler u.a. zitiert nach Ahrbeck 1997) Die Mutter wird nun als getrennt erlebt, die Gefühle des Kindes werden differenzierter und mitunter auch schon kontrolliert; Gefühle anderer werden auch differenzierter wahrgenommen und unterschieden „Aus entwicklungspsychologischer Sicht sind aggressive Impulse von besonderer Bedeutung, die jetzt speziell auf die verursachende Person gerichtet werden können.“ (Ahrbeck 1997, S. 145) Das Kind ist in dieser Zeit an den Reaktionen anderer auf sein Verhalten interessiert, weitere Bezugspersonen spielen eine zunehmend wichtige Rolle. Gleichzeitig ist das Kind ambivalent, es bemerkt seine Grenzen und fordert Hilfe, und es ist um seine neu erworbene Freiheit und Autonomie besorgt. Die Sprache gewinnt an Bedeutung, da die Kommunikation nun auch differenzierter erfolgt als in der präverbalen Phase. „Das Kind lernt zum ersten Mal bewusst, die Reaktionen der Eltern als Folge des eigenen Verhaltens zu verstehen./.../Die Form der kommunikativen Auseinandersetzung mit den Eltern verändert sich durch die Entwicklung der Sprache. Das hörende Kind lernt im Laufe der Zeit, das, was es in der Umwelt entdeckt, lautsprachlich zu benennen. Auch gewinnt die Sprache für die Gestaltung der persönlichen Beziehung zu den Eltern an Bedeutung.“ (Ahrbeck 1997, S. 149).

Für ein gehörloses Kind hörender Eltern ist dieser Entwicklungsschritt also erschwert: Loslösung und Wiederannäherung, Differenzierung zwischen sich selbst und der Bezugsperson und das erste Austragen von Interessenskonflikten. In vielen Fällen wird die Erziehung eines gehörlosen Kindes sehr rigide stattfinden, oder im umgekehrten Fall werden Grenzen nicht immer konsequent gesetzt. Durch Bestrafung oder Entfernung der Bezugsperson werden große Verlustängste ausgelöst. Hinzu kommt, dass ein gehörloses Kind Schwierigkeiten hat, mit mehr als einer Person zu kommunizieren, wodurch auch die Auflösung der Symbiose, die Erweiterung der Dyade um „das Dritte“ erschwert wird. Dies ist eine Entwicklungsphase, in der es meinem Erachten nach erste größere Schwierigkeiten für gehörlose Kinder hörender Eltern gibt und diese sich nachhaltig auf alle weiteren Entwicklungsschritte auswirken.

Identitätsstiftend sind für gehörlose Menschen Zusammenkünfte, in denen sie unbeschwert kommunizieren können. „Die Heimat des Gehörlosen ist sein Verein.“ (Zitat Herrmann Drese, ehemaliger Vorsitzender des Landesverbandes der Gehörlosen NRW) „Im Umgang mit Hörenden gelingt es Gehörlosen selbst bei bekannten Personen nur eingeschränkt, ein Gefühl von Einheitlichkeit und Kontinuität zu entwickeln und dieses Gefühl anderen Personen so zu verdeutlichen, wie es von Erikson für eine Identitätsbildung gefordert wird. (...) Ein solches Gefühl von Einheitlichkeit und Kontinuität und das Vertrauen darauf, eine überschaubare Zukunft bewältigen zu können, werden Gehörlose nur dort entwickeln, wo eine umfassende und unbeschwerter Kommunikation möglich ist.“ (Ahrbeck 1997, S. 189/190)

Zusätzlich muss hier erwähnt werden, dass die gebärdensprachlich orientierten, gehörlosen Menschen auch geschichtlich ein schweres Erbe tragen. „Lebensbedrohlich wurde dann das Anders-Sein im Nationalsozialismus, wo genetisch Gehörlose als Unwertes Leben betrachtet wurden und viele dieser Gehörlosen zwangssterilisiert wurden.“ (Biesold 1998 in Prillwitz 1991)

Jedoch nicht nur das Erbe des Nationalsozialismus, sondern auch ein Blick auf den Geist der Neuzeit beleuchtet das Potential für Diskriminierungen (hör)behinderter Menschen. „Das Gute ist schön und das Schöne ist gut, das ist eine der zentralen Botschaften unserer abendländischen Kultur. In der Neuzeit wurden diese Normen erweitert um die der Autonomie und der Leitungsfähigkeit. Das an die Macht gekommene Bürgertum idealisierte sich selbst im Bild des autonomen Menschen, der aus Unmündigkeit befreit sich selbst die Gesetze macht und durch eigener Hände Arbeit sein Brot verdient, ja sich selbst sein Glück schmiedet. Was aber, wenn der Mensch nicht sprechen kann oder sich selbst kaum bewusst ist? Die Behinderten werden unter dem Einfluss der aufklärerischen Ideale zu Nicht-BürgerInnen erklärt, denn wer nicht selbst für sich sprechen kann und nicht für sich selbst sorgen kann, ist auch nicht mündig. (...) Alleine Leistungsfähigkeit und Effektivität zählen. (Rommelspacher 1998, S. 56/57)

Heutzutage wird in Fachkreisen über das „Aussterben der Gehörlosen“ gesprochen. Die Gründe liegen nun nicht mehr in der aggressiven Verfolgung als vielmehr im technischen Fortschritt der Medizin. Seitdem die Operationstechniken für Cochlear-Implantate (CI), Innenohrprothesen in den letzten Jahren verbessert wurden, wird Eltern taub geborener Kinder zu einer Operation des Kindes im Alter von wenigen Monaten geraten. Ein CI kann auch Erwachsenen eingesetzt werden, z.B. nach einem Hörsturz oder nach langjähriger sich stetig verstärkender Schwerhörigkeit, die zu Taubheit führen würde. Das Hören muss dann neu erlernt werden. Der Hörgewinn nach einer Operation fällt unterschiedlich aus und hängt u.a. auch mit der anschließenden Förderung zusammen. Die operierten Kinder können so auch irgendwie hören, die Lautsprache erlernen, jedoch mühsamer und häufig nur begrenzt. Die eigene Artikulationsfähigkeit ist in der Regel beeinträchtigt, die Aussprache klingt „verwaschen“. Diese medizinischen Fortschritte sollen hier nicht in Frage gestellt, lediglich auch hinterfragt werden. Welche Identität spendet ein CI?

Eine Behinderung wird bleiben. Die identitätsstiftende Gehörlosengemeinschaft als Subkultur entfällt.

Auf der anderen Seite geschieht in der jüngeren, „emanzipierten“ Generation der gehörlosen Menschen ein Wandel. Sie sind selbstbewusster, bezeichnen sich als sprachliche Minderheit, als Subkultur und treten z.T. fordernd auf; so bezeichnen sie z.B. manche Hörende, die nicht gebärden können, als behindert, da ihnen diese Kommunikationsform nicht geläufig sei. Sich selbst bezeichnen sie als sprachliche Minderheit, nicht als behindert. Die Autonomie und die Leistungsfähigkeit werden hier also betont und zum Teil auch bewiesen. Sie werden dabei auch von Institutionen der Gebärdensprache unterstützt; so unterhält die Technische Hochschule Aachen eine Internet-Seite, auf der sich gehörlose Menschen über aktuelle Themen informieren können und auch Hörende sich über die Gehörlosenkultur informieren können ([www.vibelle.de](http://www.vibelle.de)). Unter dem Menüpunkt für Hörende findet sich eine Information über sog. Kollegenseminare: „Arbeitsgruppen in denen Kollegen aus unterschiedlichen Kulturen zusammen arbeiten, das Wort behindert fällt hier nicht. Die gehörlosen Menschen bilden eine Sprachgemeinschaft, und viele Probleme wären nicht entstanden, wenn die Gebärdensprache als solche schon länger anerkannt und von vielen, vor allem den Eltern gehörloser Kinder sowie ErzieherInnen und LehrerInnen, beherrscht würde. Dennoch kann man dieses Verhalten auch als kollektiven Abwehrmechanismus im Sinne von Krappmann verstehen; wo die Identitätsdarstellung nur unzureichend oder überhaupt nicht gelingt, die Ambiguitätstoleranz nicht ausgebildet werden konnte, entsteht als Abwehrmechanismus die Umdeutung der Verhältnisse. „Ambiguitätstoleranz bezeichnet die Fähigkeit, widersprüchliche Rollenbeteiligungen und divergierende Motivationen bei sich selbst und anderen nebeneinander auszuhalten und den Verzicht auf eine vollständige Befriedigung eigener Bedürfnisse zu ertragen.“ (Ahrbeck 1997, S. 115) „Ambiguitäten müssen im besonderen Maße als belastend erscheinen, da sie in der Interaktion mit Hörenden oft nicht auflösbar sind. Es müssen vermehrt Abwehrmechanismen eingesetzt werden, um den Ambiguitäten zu entgehen.“ (S. 117 ebd.)

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich die frühkindliche Prägung und die erschwerten Entwicklungsschritte mit den Erfahrungen der latenten oder direkten Diskriminierung in einer Leistungsgesellschaft ungünstig vermischen können. Aufgrund des nicht erlernten Sich-Auseinandersetzens mit anderen Menschen ist es nur schwer oder gar nicht möglich, Interessenkonflikte auszutragen und Beziehungen trotz offener Meinungsverschiedenheiten halten zu können. Vor allem sich selbst und eigenes Verhalten reflektieren zu können und eine gewinnbringende Auseinandersetzung mit der diskriminierenden Umwelt führen zu können, fällt schwer.

In diesen Spannungsfeldern bewegen sich also Menschen, die mit Gehörlosen und für Gehörlose soziale Arbeit leisten. In vielen Jahren eigener Erfahrung in der Beratungsarbeit mit gehörlosen Menschen fallen einige Merkmale, die selbstverständlich nicht immer wirksam sind, auf:

- Durch meine vorhandene Gebärdensprachkompetenz entsteht sofort eine gewisse Nähe; Probleme werden schon im ersten Gespräch detailreich beschrieben. Häufig wird man geradezu überschüttet.
- Von mir wird sofort ein Lösungsvorschlag erwartet.
- Im weiteren Beratungsverlauf erwartet der/die KlientIn, dass ich auf ihrer/seiner Seite stehe, „für sie bin“.
- Vorsichtiges Hinterfragen oder Konfrontieren evtl. eigener Anteile an Konflikten wird mit Unverständnis und z.T. Aggression quittiert.
- Verbindliche Terminabsprachen sind mit einigen KlientInnen kaum möglich; manche kommen trotz wiederholter Bitten und Hinweise spontan, dann, wenn sie selbst akut Bedarf haben.
- Im sozialen Umfeld, z.B. am Arbeitsplatz, werden Auffälligkeiten, die an Verletzungen der zu erbringenden Arbeitspflichten grenzen, z.B. regelmäßiges Überziehen der Pausen, häufig über lange Zeit geduldet; wenn dann Konsequenzen gezogen werden, fallen sie hart aus, z.B. in Form einer Kündigung.

Mit mir als Beraterin wird schnell eine Symbiose eingegangen. Ich soll möglichst immer da sein, und wenn ich tatsächlich angetroffen werde, spontan zur Verfügung stehen. Ich bin die Autorität, die eine Lösung hat. Ich soll auf der Seite des/der Kliente/in stehen, weil es sonst aus ihrer Sicht nur noch die Möglichkeit gibt, dass ich gegen sie bin. Es bedarf langer Beratungs- und Betreuungsprozesse und einer gewissen Standhaftigkeit sowie selbstreflexiven Fähigkeit, um hier Ansätze von konstruktiven Konfliktlösungen zu erarbeiten. So genannte win-win-Situationen werden eher selten zu erarbeiten sein.

### Integration oder Inklusion?

Die moderne Forderung nach Inklusion muss meiner Meinung nach in Frage gestellt werden. Was würde das für gehörlose Menschen bedeuten? Wie kann man Inklusion verstehen? Als Einschließen, Vereinnahmen, Verschlucken? Das Inkludierte ist dann nicht mehr sichtbar als das Andere. Wir wären dann alle gleich, der asymmetrischen Verantwortung könnte man sich somit guten Gewissens entledigen? Jedoch werden nie alle gleich sein, gehörlose Menschen werden immer einer besonderen Förderung und Fürsorge bedürfen. Die „altmodische“ Integration scheint mir mehr Möglichkeiten zu enthalten. Wenn etwas oder jemand integriert werden soll, geht dem voraus, dass er oder sie anders ist. Es wird also differenziert und dann integriert. Zur Integration werden Schritte unternommen, Maßnahmen überlegt, es wird etwas aktiv getan.

Im Fall der Integration gehörloser Menschen ist in den letzten 20 Jahren enorm viel Positives geleistet worden; Gebärdensprache hat auch in die Medien ihren Einzug gefunden, hörende Menschen sind fasziniert von der Ausdruckskraft und Eleganz dieser Sprache. Dennoch gibt es neben diesen schillernden Erfolgen weiterhin

viele „Baustellen“. Das Schulsystem ist schon jetzt für gehörlose Kinder schwierig; auch an Förderschulen für Hören und Kommunikation wird nicht rein gebärdensprachig unterrichtet; die Anzahl gehörloser SchülerInnen in den Klassen ist gering, reine Klassen für gehörlose Schüler gibt es an vielen Schulen nicht (mehr). Sollte Inklusion, wie z. Zt. propagiert, für das gesamte Schulwesen durchgesetzt werden, dann müssten an jeder Schule bei Bedarf ganztägig GebärdensprachdolmetscherInnen eingesetzt werden können, oder es müssten alle Lehrkräfte gebärdensprachig werden; Unterrichtsmaterialien müssten in einfachere Sprache übersetzt oder in Gebärdensprache umgewandelt werden u.s.w.. Praktisch gedacht würde Inklusion in die Gesellschaft für gehörlose Menschen bedeuten, dass die Bevölkerung die Gebärdensprache beherrscht oder dass an jeder Stelle zu jeder Zeit ein/e GebärdensprachdolmetscherIn zur Verfügung steht; beides halte ich für absolut illusorisch.

Die Gehörlosen werden immer weniger; es besteht die Befürchtung, dass die Gebärdensprache wieder an Bedeutung verlieren wird. Gesellschaftspolitisch könnte man sagen, der Anerkennung der Gebärdensprache und damit auch Anerkennung einer Subkultur der Gehörlosen, durch die sie in ihrem Selbstverständnis bestärkt wurden, wird durch die Hintertür der Medizin sukzessive das Wasser abgegraben. Die „Reparaturmethode“ CI-Operation hat sich durchgesetzt, nicht die Akzeptanz des Anderen. Die identitätsstiftende Gemeinschaft der Gehörlosen wird kleiner, dies löst große Ängste aus. Der Sender arte strahlte am 26.09.11 den Beitrag X:nus aus. Es wurden gehörlose Menschen und ein CI-Träger vorgestellt. U.a. wurde auch von einem gehörlosen Filmemacher aus Berlin berichtet, und es wurden kurze Szenen aus seinem Film gezeigt. Der Film trägt den Titel „The last deaf“ und feierte große Erfolge in der internationalen Gehörlosengemeinschaft. Der gesamte Film ist jedoch tendenziell so aufgemacht, dass man nicht nachvollziehen kann, warum denn jemand lieber gehörlos sein wollte. Der CI-Träger hat eine tadellose Aussprache, man sieht das Gerät nicht, er wirkt ganz normal; er muss extrem gut und zeitaufwendig gefördert worden sein. Nur sein letzter Satz, dass sein größter Traum sei, einmal normal hören zu können, gibt einen Hinweis auf sein eigenes Defizit-Bewusstsein.

Ich persönlich würde es auch sehr bedauern, wenn die Subkultur der gehörlosen Menschen aussterben würde, denn sie ist auf vielen Ebenen auch eine Bereicherung und hält „der hörenden Welt“ durch ihr Anders-Sein manchmal einen Spiegel vor. Die Gebärdensprache ist sehr direkt, es wird das gesagt, was auch gemeint ist. In Zeiten schöner Worte und immer neuer Etiketten für soziale Probleme – wie z.B. der Tatsache, dass das Arbeitsamt nun Arbeitsagentur heißt und dort „Kunden“ führt –, ist die direkte und ehrliche Ausdrucksweise der Gebärdensprache doch eine Wohltat.

Differenzierung ist in der Wahrnehmung und Beratung gehörloser Menschen besonders wichtig. Es gibt nicht den Gehörlosen oder die Gehörlose, wenn auch bestimmte Merkmale, wie oben beschrieben, sehr häufig auftreten. Mittlerweile gibt es ErzieherInnen, SozialarbeiterInnen, PsychologInnen, die selbst gehörlos

oder ertaubt sind und in der Hörbehindertenhilfe arbeiten. Wie bei hörenden Menschen auch spielen sämtliche Faktoren, wie Sozialisation innerhalb und außerhalb der Familie, gesellschaftlicher Stand der Herkunftsfamilie, Umweltbedingungen etc. für die Entwicklung eine große Rolle. Und es wirken sich gesellschaftspolitische Entscheidungen z.T. stärker auf die Entwicklungsmöglichkeiten von gehörlosen Menschen aus.

### Besonderheiten in der Supervision

Es stellt sich die Frage: Gibt es Besonderheiten in der Supervision? Oder ist es eigentlich wie überall im sozialen Bereich? Ist es nötig oder günstig Feldkompetenz zu haben? Ich erhielt eine Anfrage eines Teams aus der Jugendhilfe für Hörbehinderte. Auf meine Frage, ob sie auch gehörlose MitarbeiterInnen hätten, sagte die Teamleiterin, das sei nicht der Fall, aber ich wüsste ja, wie „das wäre mit den Gehörlosen“, deshalb hätten sie mich angerufen. Deutlicher hat sich vielleicht noch eine Kollegin aus der Gehörlosenarbeit ausgedrückt; sie finde es gut, dass jemand aus der „Gehörlosenszene“ nun auch Supervisorin sei. Sie selbst sei es z.T. leid gewesen, den SupervisorInnen zuerst einmal zu erklären, was denn ein Gehörloser sei. In dieser Aussage verbirgt sich ein Hinweis auf die Arbeit in dem Feld und auf gewisse Ermüdungserscheinungen, denn diese BeraterInnen erklären schon ständig den Gehörlosen die Welt.

Andererseits gibt es auch Teams, in denen gehörlose MitarbeiterInnen tätig sind, die dann auch an der Supervision teilnehmen. Zusätzlich werden dann eine oder auch zwei GebärdensprachdolmetscherInnen anwesend sein, die alles simultan übersetzen. Ich selbst habe einen Prozess mit einer gemischten Gruppe hörender und gehörloser SupervisandInnen gehabt. Die Gruppe war recht groß, 12 Teilnehmende, und bestand aus ehrenamtlich Tätigen, die in ihrer Freizeit Schulungen mitgemacht hatten und nun noch Supervision bekommen sollten. Die Besonderheit dieser Gruppe bestand also nicht nur in der Mischung gehörlos/hörend, sondern auch darin, dass sie aus anderen Berufsrollen kamen, z.T. keiner bezahlten Arbeit nachgingen, z.T. auch in anderer Funktion innerhalb der Institution tätig waren. Der gemeinsame Nenner war das Interesse, in der Freizeit noch schwerer behinderten Menschen zu helfen. Die Supervision gestaltete sich ausgesprochen schwierig, u.a. weil die SupervisandInnen sich scheuten von ihren Betreuten zu sprechen. Sie wollten über ihre eigenen Belastungen sprechen, aber nicht über die Menschen, in deren Relation sie sich belastet fühlten. Es sollte eine neue Dyade entstehen zwischen Supervisorin und SupervisandIn, die bestehende Dyade sollte nicht angetastet und in Frage gestellt werden; die dritte Position war nicht erwünscht. Auch die Zweisprachigkeit und die Anwesenheit der beiden DolmetscherInnen haben das Setting beeinflusst. Eine weitere Schwierigkeit bestand in den vielfältigen Rollenüberschneidungen und unreflektierten Rollenkonflikten (die z.T. auch mich betra-

fen), die in der Gehörlosenarbeit immer wieder vorkommen können, da diese Welt wirklich klein ist; jeder kennt jeden, zumindest vom Hörensagen.

Als Supervisorin aus der „Szene“ bedeutet das für mich, sehr viel Sorgfalt im Hinblick auf evtl. eigene Themen und Konflikte sowie bestehende Verwicklungen aufzuwenden. Ich habe aktuell wieder eine Anfrage für Gruppensupervision mit gehörlosen Supervisandinnen. Der erste schwierige Prozess war für mich ein Anstoß, mich intensiv damit auseinander zusetzen. Es gilt aus den Erfahrungen zu lernen, weiter zu probieren und zu forschen.

In dem oben erwähnten Team der Jugendhilfe hatten sich die Konflikte zwischenzeitlich extrem zugespitzt; angeblich hatten sich Lager gebildet. Die Leitung dieses kleinen Teams trat plötzlich sehr autoritär und rigide auf, das Team reagierte z.T. mit Anpassung, z.T. mit Trotz; in der Supervision wurde der „heiße Stuhl“ gewünscht. Konflikte sollten radikal, autoritär und sofort gelöst werden; niemand hörte dem jeweils anderen richtig zu, gleichzeitig wurde so aufeinander eingeredet, als ob der jeweils andere nicht hören könnte. Zusätzlich arbeitet jetzt auch eine an Taubheit grenzend schwerhörige Erzieherin dort, die wirklich nicht immer alles hört bzw. versteht. Das Arbeitsfeld spiegelt sich in dem, was sich im Team ereignet.

Ich für meinen Teil glaube, dass es immer Vor- und Nachteile gibt im Hinblick auf Feldkompetenz. Und ich bin überzeugt, dass Supervision für Tätige im Bereich der Hörbehindertenhilfe sehr hilfreich sein kann. Denn Gefühle großer Hilflosigkeit, Abhängigkeit, Verzweiflung, Wut, Sprachlosigkeit u.s.w. können aufgrund der engen Beratungs- und Betreuungsbeziehungen schnell übertragen werden. Auch aus sozialtheoretischer und sozialpolitischer Sicht entstehen – wie oben beschrieben – Spannungsfelder für BeraterInnen in der Gehörlosenarbeit.

### Literatur

- Ahrbeck, B. (1997): Gehörlosigkeit und Identität; 2. überarbeitete Auflage, Seedorf.  
 BGG (2002): Gesetz zur Gleichstellung behinderter Menschen vom 27.04.2002 (Behindertengleichstellungsgesetz).  
 Prillwitz, S./Vollhaber, T. (Hrsg.) (1991): Gebärdensprache in Forschung und Praxis; Vorträge vom internationalen Kongress in Hamburg 23. – 25.03.1990; Seedorf.  
 Rommelspacher, B. (1998): Dominanzkultur, Texte zu Fremdheit und Macht; 2. Auflage Berlin.

### Andere Medien

- Arte Fernsender; Sendung X.nius vom 26.09.2011  
[www.bgsd.de](http://www.bgsd.de); Internetseite des Bundesverbandes der GebärdensprachdolmetscherInnen Deutschlands (BGSD) e.V.,  
[www.vibelle.de](http://www.vibelle.de); Internetseite der Technischen Hochschule Aachen

Anschrift der Autorin:

Jutta Gröning, Ruhrstr. 193, 44869 Bochum

## **Supervision oder Seelsorge – das ist hier die Frage. Ein diskursanalytischer Diskussionsbeitrag zur pastoralpsychologischen Supervision**

### **Zusammenfassung**

Der Autor setzt sich mit der Frage auseinander, ob pastoralpsychologisch ausgebildete Seelsorger/innen besonders geeignet sind, Mitarbeitende in Kirche und Diakonie zu supervidieren? In der Auseinandersetzung mit Vertretern der pastoralpsychologischen Supervision kommt er zu dem Ergebnis, dass die postulierten Vorteile nur dann zum Tragen kommen, wenn die Supervisoren ihre berufsbezogene Beratungstätigkeit von der theologischen Arbeit zu unterscheiden und zu trennen wissen.

### **Bieten bestimmte Berufsgruppen bessere berufsbezogene Beratung? Sollten Seelsorger/innen supervidieren?**

Bei einer diskursanalytisch ausgerichteten Lektüre von Veröffentlichungen über Supervision und Coaching fällt auf, dass Vertreterinnen und Vertreter von Berufsgruppen bzw. von Studienabschlüssen bzw. Disziplinen behaupten, gerade ein bestimmter Hintergrund befähige in besonderer Weise zu berufsbezogener Beratung. So äußert sich z.B. Heidi Möller: „Diplom-Psychologen mit supervisorischer Weiterbildung eignen sich meines Erachtens deshalb in besonderer Weise zur Ausübung dieser jungen Profession (sc. Supervision, Anm. d. Vf.), da sie anders als Sozialarbeiter, Ärzte, Lehrer, Theologen, etc. aufgrund ihres wissenschaftlichen Studiums auf mehrperspektivisches sozialwissenschaftliches Denken vorbereitet sind. Gerade die Verbindung zwischen Arbeits- und Organisationspsychologie und Klinischer Psychologie ... stellt ein Spannungsfeld dar, das für den Gegenstand Supervision als fruchtbar beschrieben werden kann.“ (Möller 2003, S. 292)

Von Astrid Schreyögg werden im Hinblick auf Coaching Wirtschaftspsychologie und Personalwirtschaft der Betriebswirtschaft hervorgehoben (Schreyögg 2010, S. 393ff.), Coaching „erfordert ... auf Seiten des Beraters automatisch einen erweiterten Wissensbestand gegenüber dem klassischen Supervisor ... man braucht breit angelegte administrative und organisatorische Kenntnisse, unter denen besonders moderne Ansätze aus den Bereichen „Personal“ und „Führung“ relevant sind ... Das sind aber nun Wissensbestände, die bislang in keiner Supervisionsausbildung vermittelt werden ...“ (Schreyögg 2000, S. 41)

Wieder anders formuliert Michael Klessmann: „Pastoralpsychologie als ein Teilgebiet der christlichen Theologie bringt... Deutungshorizonte von Leben und Arbeit mit, welche die in der Supervisionstheorie vorherrschenden psychologischen Interpretationsmuster ergänzen, erweitern und kritisieren können.“ (Klessmann 2010, S. 39) Er betont Vorzüge von Supervisions-Ausbildungsstandards in der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGfP) gegenüber der DGSv, wobei zu bedenken ist, dass in der DGfP im Normalfall nur Personen mit einer theologischen Ausbildung Mitglieder sein können, was also bedeutet, dass ausschließlich sie für die entsprechende pastoralpsychologische Supervision die Voraussetzungen erfüllen. ([www.pastoralpsychologie.de](http://www.pastoralpsychologie.de))

Wer sollte supervidieren? Seelsorger/innen, Psycholog/inn/en, Betriebswirtinn/e, Sozialarbeiter/innen, Pädagog/inn/en, Ärzt/inn/en, Jurist/inn/en ...? Wer bringt die besten Voraussetzungen für berufsbezogene Beratung mit? Bevor hierauf vor schnell aus der je eigenen Perspektive Antworten gegeben werden, stellt sich die Frage: Welchen Hintergrund haben die diesbezüglich kontroversen Konzeptionen aus machttheoretischer Perspektive? Die Diskurse sind m.E. von der jeweiligen Vorherrschaft einer Konzeption in bestimmten communities von Berater/innen und Wissenschaftler/innen und in bestimmten Feldern geprägt. Die Vorherrschaft hängt mit institutionellen Denkweisen und Überzeugungen in einer Organisation und mit Herrschaftsinteressen von Vertreter/innen bestimmter zentraler Berufsgruppen und Verbandsvertreter/innen in den entsprechenden Organisationen zusammen. Wissenschaftskritisch ist zudem die Vorherrschaft bestimmter universitärer Disziplinen zu beachten. Diese Hypothese bringe ich in diesem Kontext ein, wohl wissend, dass ihre Überprüfung aber selbstverständlich wesentlich umfangreicherer Untersuchungen bedürfte, als dies hier möglich ist. Dafür bräuchte es einen ganz anderen Rahmen.

Berufspraktisch und supervisionstheoretisch interessiert mich vor dem Hintergrund meiner Supervisionstätigkeit zum einen und meiner beruflichen Aufgabe zum anderen, auf Supervisionsanfragen an die Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung der Bremischen Evangelischen Landeskirche mit der Empfehlung mehrerer Berater/innen zu reagieren, die Frage: Trifft es zu, dass pastoralpsychologisch ausgebildete Seelsorger/innen besonders geeignet sind, Mitarbeitende in Kirche und Diakonie zu supervidieren? Selbst Supervisor, Theologe und auch als Leiter der Telefonseelsorge Bremen Seelsorger, fällt meine vorläufige Antwort eindeutig zweiteilig aus: Erstens: Nein, wenn die Person zwischen Seelsorge und Supervision nicht klar und sauber trennt. Zweitens: Warum nicht, wenn sie erstens in theoretischer Hinsicht präzise zwischen Seelsorge und Supervision unterscheidet, zweitens wenn sie diese Unterscheidung reflektiert zu praktizieren weiß und drittens wenn es ihr zudem gelingt, soweit das in ihrem Einflussbereich liegt, dass auch die Supervisionsanfragenden nicht beides, Supervision und Seelsorge zugleich bei ihr suchen, gerade von ihr vielleicht beides erhoffen, und das u.U. auch noch möglichst ungetrennt, um nicht zu sagen: vermischt? Der Wunsch bspw. von bür-

gerschaftlich Engagierten in der Telefonseelsorge, nicht nur supervidiert zu werden, sondern auch Seelsorge zu erfahren, ist ja etwa keine geringe Herausforderung an das professionelle Selbstverständnis derer, die in der Telefonseelsorge mit Freiwilligen arbeiten (vgl. Belzner 2010, Austermann 2011).

Da ich meine zweiteilige Antwort ausdrücklich vorläufig genannt habe, kehre ich zunächst zurück zur Diskussion der Selbstdarstellung der Vorzüge pastoralpsychologischer Supervision, wobei ich mich besonders auf das Lehrbuch von M. Klessmann/K. Lammert „Das Kreuz mit dem Beruf. Supervision in Kirche und Diakonie“ (2007) und Klessmanns Artikel „Pastoralpsychologische Supervision – was ist das und was bringt sie?“ (2011) konzentrieren möchte. Dabei schicke ich ausdrücklich zweierlei voran, zum einen, dass ich als Theologe Klessmanns Seelsorgeverständnis und seine Pastoraltheologie in vielerlei Hinsicht durchaus zu schätzen weiß und ihnen viel abgewinnen kann. (vgl. Austermann 2009) Indes: Seelsorge und Pastoraltheologie sind etwas grundlegend von Supervision Verschiedenes. Und zum anderen, dass mir bewusst ist, dass pastoralpsychologische Supervision von anderen Vertreter/innen auch anders als von Klessmann und Lammert dargestellt wird, wobei die beiden schon als renommierte Repräsentant/inn/en pastoralpsychologischer Supervision gelten können.

### **Pastoralpsychologische Supervision: Anspruch und Selbstverständnis**

Die Tragweite des Selbstverständnisses pastoralpsychologischer Supervision auch für andere und anders orientierte Ansätze berufsbezogener Beratung wird schnell deutlich, wenn Klessmanns folgende Behauptung berücksichtigt wird: „Pastoralpsychologische Supervision hat paradigmatische Bedeutung auch für andere Supervisionsformen.“ (Klessmann 2010, S. 41) Woran macht sich diese behauptete paradigmatische Bedeutung fest, worin äußert sie sich?

Klessmann benennt in seinem Artikel nicht weniger als sechs Besonderheiten: (1) „Pastoralpsychologische Supervision reflektiert ihre hermeneutischen Voraussetzungen.“, (2) „reflektiert ihre anthropologischen Prämissen“, (3) „arbeitet gezielt mit Symbolen und Ritualen“, (4) „lebt vom Dialog zwischen Theologie und Psychologie“, (5) „rechnet grundsätzlich mit der Möglichkeit religiöser Übertragungen“ und schließlich betont er die (6) „Feldkompetenz in pastoralpsychologischer Supervision“. Wie sind diese als spezifisch charakterisierten Vorzüge einzuschätzen, die pastoralpsychologische Supervision nicht nur „ein Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge“ sein lassen „wie andere supervisorische Verfahren auch“? (Klessmann 2010, S. 41)

Aus meiner Sicht handelt es sich einerseits bei einigen als Besonderheiten bezeichneten Charakteristika um hoffentlich selbstverständliche Elemente guter berufsbezogener Beratungsarbeit, andererseits werfen manche „Besonderheiten“ kritische Fragen auf. So reflektiert (1) jede gute Supervision ihre hermeneutischen Voraussetzungen. Spannend und kontrovers wird es aber, wenn diese hermeneuti-

schen Voraussetzungen inhaltlich genauer beleuchtet werden. So spricht m.E. nichts gegen Klessmanns Aussage: „Menschen legen sich selbst ständig aus, wenn sie von sich und ihrem (beruflichen) Handeln erzählen“ (Klessmann 2010, S. 38). Wenn indes mit Rückgriff auf Boisen nicht nur Bibeltexte, sondern auch Menschen als „living human documents“ in der Gefahr stehen, zu Objekten der Auslegung erklärt zu werden, finde ich das durchaus diskussionswürdig.

Jede gute Supervision reflektiert (2) ihre anthropologischen Prämissen. Spannend und kontrovers wird es aber, wenn dabei Pastoralpsychologie ausdrücklich „als ein Teilgebiet christlicher Theologie“ verortet wird, deren „spezifische theologische Deutungshorizonte“ „die in der Supervisionstheorie vorherrschenden ... Interpretationsmuster ergänzen, erweitern und kritisieren können.“ Da hilft es wenig, dass diese mit höchster Autorität verknüpften Deutungshorizonte relativierend nur als „Anregungen“, „nicht als dogmatische Setzungen“ bezeichnet werden. Was haben z.B. das „Schöpfungsmotiv“ oder das „Rechtfertigungsmotiv“, deren Bedeutung Klessmann ausdrücklich hervorhebt (Klessmann 2010, S. 40, Anm. 2), in einer berufsbezogenen Beratung zu suchen, die vom Selbstverständnis her gerade keine Seelsorge zu sein beansprucht?

Gute Supervision berücksichtigt (3) die Bedeutung von Symbolen und Ritualen. Spannend und kontrovers wird es aber, wenn „gezielt mit Symbolen und Ritualen“ gearbeitet wird und das im Rückgriff auf „ein reiches Potenzial im Umgang mit beziehungsweise in der Gestaltung von Ritualen“ (Klessmann 2010, S. 40) aus den Traditionen des Judentums und Christentums. Was haben z.B. im Christentum praktizierte Rituale in einer berufsbezogenen Beratung zu suchen, die vom Selbstverständnis her gerade keine Seelsorge zu sein beansprucht?

Gute Supervision sucht und führt (4) selbstverständlich interdisziplinäre Dialoge. Dabei mag unter anderem auch der Dialog zwischen Theologie und Psychologie eine Rolle spielen. Könnte die Aussage, dass indes pastoralpsychologische Supervision von diesem Dialog lebe (2010, 40), nicht auch eine Engführung mit sich bringen? Rückt dabei die notwendige sozialtheoretische Fundierung der Supervision nicht aus dem Blick?

Gute Supervision, die Psychoanalyse einbezieht, rechnet (5) nicht nur mit der Möglichkeit von Übertragungen, sondern arbeitet ständig mit ihnen, was nicht nur, aber auch religiöse Dimensionen in den Übertragungen einschließt.

Im Hinblick auf das, was Klessmann schließlich (6) zur Feldkompetenz in pastoralpsychologischer Supervision schreibt, ist ihm bei dem zuzustimmen, was er über Belardi (Klessmann 2002, S. 39f.) hinaus führend sagt, diese Weiterführung möchte ich aber auch auf jede gute Supervision beziehen: „Feldkompetenz bezeichnet ... Offenheit, Neugier, und entsprechende reflektierte hermeneutische Kompetenz“, ich möchte allerdings ergänzen: auch „in Bezug auf religiöse Themen, auf anthropologische Grundannahmen, auf Sinndimensionen, Werthaltungen und Referenzrahmen“ (Klessmann 2010, S. 41).

Was Klessmann in seinem Artikel zu den Spezifika pastoralpsychologischer Supervision schreibt, bleibt insofern für mich im großen und ganzen entweder im Rahmen der Beschreibung jeder guten Supervision oder es werden Inhalte angeboten, bei denen sich die Frage stellt, ob sie nicht den für Supervision angemessenen Rahmen verlassen und sich von seelsorgerlichen Angeboten eben nicht ausreichend klar unterscheiden. Um es zugespitzt aus meiner persönlichen Sicht zu formulieren: Wenn ich Supervision in Anspruch nehme, möchte ich nicht vom Supervisor mit Schöpfungs- und Rechtfertigungsmotiv oder mit Ritualen aus der christlichen Überlieferung oder mit Symbolen aus der biblischen Tradition befasst werden. Wenn ich indes Seelsorge in Anspruch nehme, möchte ich durchaus, dass christliche Motive, Symbole und Rituale einbezogen werden. Was ist Supervision? Und was ist Seelsorge? Und wann supervidiert jemand nicht mehr, sondern übt eine andere Tätigkeit aus?

Bei der Auseinandersetzung mit dem Lehrbuch von Klessmann/Lammert verstärken sich noch einmal meine Bedenken. In ihrem Buch „Das Kreuz mit dem Beruf“ wird pastoralpsychologische Supervision als „Spezialform von Supervision“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 52) charakterisiert, wobei ihr Spezifikum „eine erweiterte, interdisziplinäre Hermeneutik“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 52) sei. Die Vorzüge der pastoralpsychologischen Supervision gegenüber psychologischen bzw. humanwissenschaftlichen Paradigmen und Methoden werden in „verschiedenen Perspektiverweiterungen“ gesehen, in einer „geschulten Aufmerksamkeit für die spirituelle Dimension bzw. für die Sinndimension ihrer Klientel“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 53). „Von ihrem theologischen Hintergrund her“ könne pastoralpsychologische Supervision „auch spezifische zusätzliche (gemeint ist: zusätzlich zu humanwissenschaftlichen) Hilfestellungen materieller und methodischer Art anbieten“, vor allem in den Bereichen „Wirklichkeitsverständnis“, „hermeneutisches Material (Biblische ‚Musterlebensläufe‘ als narrative Hintergrundfolien zur Lebens- bzw. Erfahrungsdeutung“), „hermeneutische Verfahren“ (... exegetische Kompetenz als Auslegungskompetenz...).“

Auch hier stellt sich erneut die Frage, ob bspw. das materielle Angebot an „biblischen ‚Musterlebensläufen‘“ den supervisorischen Prozess fördert oder nicht vielmehr die Gefahr einer Unklarheit in der notwendigen Unterscheidung zwischen Supervision auf der einen Seite und Seelsorge auf der anderen Seite vergrößert.

Hellhörig macht auch das Bild, das Klessmann/Lammert verwenden, um „das Spezifische der pastoralpsychologischen Supervision“ zu veranschaulichen: „Pastoralpsychologinnen... sehen quasi... mit einer Gleitsichtbrille“ aus Psychologie und Theologie. Dieses Bild sei besonders treffend, „weil es die Verschränkung bzw. Integration beider Perspektiven deutlicher macht.“ Um im Bild des Sehens zu bleiben: Bei einer derartigen Gleitsichtbrille kommt die Frage auf, ob eine auf solche Weise konzipierte Supervision sich nicht unnötig auf bestimmte Sichtweisen beschränkt, statt den Blick über den Tellerrand von vornherein ins Auge zu fassen. Theologische und humanwissenschaftliche Sichtweisen sind und bleiben stets kri-

tisch zu reflektieren, wobei die Notwendigkeit dieser kritischen Überprüfung durch die o.g. angestrebte Verschränkung beider Perspektiven zusätzlich dringlich wird.

Zu hinterfragen ist aus meiner Sicht vor allem der Rückgriff in der Supervision auf „ein materiales Sinndeutungsangebot“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 56). Und je konkreter dieses Sinndeutungsangebot von Klessmann/Lammert beschrieben wird, desto größer werden meine Bedenken einer möglicherweise nicht gelingenden Unterscheidung zwischen Seelsorge und Supervision. Dieses Sinndeutungsangebot sei „breiter“ „als z.B. das der Psychoanalyse.“ Und weiter heißt es, wohlgerichtet in einem Supervisionslehrbuch im Kapitel „Pastoralpsychologische Supervision als erweiterte Hermeneutik“: „Im Zentrum steht dabei natürlich die Geschichte Jesu Christi, die im Apostolischen Glaubensbekenntnis dogmatisch zur ‚Beispielbiographie‘ der Christenheit verarbeitet ist und dem Christen und Christinnen ‚nachfolgen‘.“ Darüber hinaus „bietet der gesammelte Schatz biblischer Geschichten und christlicher Vorstellungen eine Vielzahl überindividueller Rahmen-erzählungen zu allen denkbaren (!, Ausrufezeichen von Austermann) Lebens- und Erlebenslagen...“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 56). So können pastoralpsychologische Supervisor/innen „Erfahrungen in den Rahmen ihres theologischen Systems einordnen und sie christlich deuten. Auch dann, wenn Klientinnen das christliche Wirklichkeitsverständnis nicht teilen, können Theologinnen ihnen mittels ihrer hermeneutischen Kompetenz helfen, ihren eigenen Referenzrahmen zu aktivieren bzw. ihre eigenen Sinnstrukturen zu (re-)konstruieren. Und zwar deshalb, weil Theologinnen nicht nur hermeneutisches Material aus Bibel und christlicher Tradition zur Verfügung haben, sondern auch hermeneutische Verfahren.“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 57f.)

Wenn ich versuche, mich an dieser Stelle in Supervisionsanfragende hineinzuversetzen, die das christliche Wirklichkeitsverständnis, (in Klammern: was soll ich mir darunter vorstellen?), nicht teilen, rückt die Frage in den Vordergrund: Was löst es in jemanden aus, wenn jemand in berufsbezogener Beratung damit rechnen muss, etwa mit der Beispielbiographie der Christenheit konfrontiert zu werden oder wenn jemand davon ausgehen muss, dass das Gegenüber möglicherweise für jede (!) denkbare Erlebenslage bei der Beratung anfragenden Person auf irgendeine Rahmenerzählung aus dem Schatz biblischer Geschichten und christlicher Vorstellungen zurückgreift?

Im Konzept von Klessmann/Lammert geht die „Kompetenz von pastoralpsychologischen Beraterinnen“ schließlich so weit, dass sie „die ihnen anvertrauten bzw. sich anvertrauenden Menschen ebenso (!, Ausrufezeichen von Austermann) sorgfältig wahrzunehmen, wie sie biblische Texte zu exegetisieren gelernt haben. Beide, biblische Aussagen und Selbstaussagen der Gesprächspartnerinnen... in Supervision können mit demselben hermeneutischen Schlüssel ‚gelesen‘ werden.“ Nichts gegen exegetische Sorgfalt, aber wenn ich mich einer Supervisorin anvertraue, möchte ich dann wirklich mit demselben hermeneutischen Schlüssel wie Bibeltexte ‚gelesen‘ werden?

Schließlich scheuen Klessmann/Lammert nicht davor zurück, zu schreiben: „Die gleiche Fähigkeit – Auslegungskompetenz“, „eine Leistung, die Pastorinnen in jeder Predigt zu erbringen haben“, „... können sie auch im Beratungsgespräch anwenden, um die ‚Texte‘ und ‚Skripte‘ ihrer Gesprächspartnerinnen ... aufzuschlüsseln.“ Hier lassen sich durchaus Bedenken von Supervisionsanfragenden fantasieren, dass der Supervisor doch bitte nicht auf seine Predigtleistungen zurückgreifen möge.

Vor dem Hintergrund ihrer Auslegungskompetenz werden Theologinnen bei Klessmann/Lammert schließlich zu „Expertinnen für Sinn(re-)konstruktion“ erklärt, „sie können anderen helfen, sich selber, genauer: deren Selbst- und Weltbild, besser zu verstehen ... Bei dieser Arbeit an Sinn(re-)konstruktion ... handelt es sich um eine fundamentale Dimension aller Lebens- und Arbeitsbereiche.“ Und direkt fahren Klessmann/Lammert fort: „Man kann dies u. a. daran ablesen, dass auch in Wirtschaftsunternehmen immer mehr Wert auf spirituelle Aspekte gelegt wird, z.B. darauf, sinntragende Visionen, Unternehmensphilosophien und Botschaften zu entwickeln, die für Mitarbeitende und Kundinnen überzeugend sind.“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 59)

In diesem Zusammenhang seien die Fragen erlaubt, ob erstens der Wunsch von Wirtschaftsunternehmen nach derartiger Sinnkonstruktion nicht ganz andere Ziele (mit)verfolgt und zweitens wie die Expertinnen und Experten für Sinnkonstruktion sich vor einer entsprechenden Instrumentalisierung schützen.

Doch damit nicht genug. In dem darauf folgenden Absatz beziehen sich Klessmann/Lammert auf Drechsel (2003) und zitieren ihn: „... Das Machtgefälle zwischen Beraterin bzw. Supervisorin und Klientin erhalte einen Ausgleich: ‚vor Gott‘ stehen sie, ... auf einer gleichen Ebene. Gott bietet gewissermaßen eine Triangulierung der Beratungsbeziehung.“ (Klessmann/Lammert 2007, S. 59) Dabei wird dieses Zitat nicht etwa kritisch hinterfragt, sondern steht im Dienst der Argumentation für eine pastoralpsychologische Supervision, die für sich beansprucht, „ein Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge zu sein wie andere supervisorische Verfahren auch.“ (Klessmann 2010, 38)

Wenn davon gesprochen wird, dass Gott Triangulierung biete und dies das Machtgefälle ausgleiche, fällt es schwer, nicht an Foucaults Ausführungen zur Pastoralmacht zu denken. (Foucault 1988) Wenn theologisch so argumentiert wird, drängt sich die Frage auf, ob hier nicht gerade das immerhin gesehene Machtgefälle zwischen Supervisorin und Klientin verdeckt und verschleiert wird. Als Theologe gruselt mich, ehrlich gesagt, vor einem Gott, der „gewissermaßen“ eine derartige Triangulierung der Beratungsbeziehung böte. Aber das ist ein anderes Thema. Ich komme zum Abschluss meiner Überlegungen und ziehe ein Fazit.

## Der reflexive Umgang mit dem Grundberuf in der berufsbezogenen Beratung

Supervision als reflexive Institution (vgl. Gröning 2011a und 2011b) berücksichtigt nicht nur die berufliche Sozialisation der Supervisand/innen, sondern ebenso die der Supervisor/inn/en. Dabei reflektiert sie kritisch, wie der Grundberuf die Entwicklung der supervisorischen Identität beeinflusst und ob der Grundberuf und wenn ja, in welcher Weise, die Professionalität supervisorischer Tätigkeit (eher) beeinträchtigt.

Es ist wichtig, dass die supervidierende Person bei ihrer beratenden Tätigkeit sich selbst stets im Klaren ist: Ist das jetzt Supervision, was ich anbiete? Oder Seelsorge? Analoges gilt selbstverständlich auch im Hinblick auf andere Grundberufe: Ist das jetzt Supervision, was ich anbiete? Oder doch Therapie?, etc. Für diesen Zusammenhang sind m.E. die Balintgruppen für Supervisor/inn/en besonders wichtig. Selbst- und institutionskritisch reflektierende Differenzierung verschiedener Tätigkeiten ist für berufsbezogene Beratung fundamental wichtig. Und das nicht nur aus Gründen der Professionalität, sondern ebenso aus ethischen Gründen. Und das nicht nur auf Seiten der Supervidierenden, sondern auch im Hinblick auf mögliche Projektionen der Supervisionsanfragenden. Nichts gegen Theologinnen und Theologen. (Ich bin selbst einer). Nichts gegen Psychologinnen und Psychologen. Aber viel für Supervisorinnen und Supervisoren, die ihre berufsbezogene Beratungstätigkeit klar von ihrer grundberuflichen Arbeit unterscheiden können. Also warum nicht Supervisorinnen und Supervisoren mit Grundberuf Theologin, Theologe bzw. Psychologin, Psychologe, wenn sie denn ihre berufsbezogene Beratungstätigkeit von der theologischen bzw. psychologischen Arbeit zu unterscheiden und zu trennen wissen?

## Literatur

- Austermann, F. (2009): Ermöglichungscoaching für Pfarrerinnen und Pfarrer. Unveröffentlichte Masterarbeit im Studiengang Personalentwicklung im lernenden Unternehmen. Technische Universität Kaiserslautern.
- Austermann, F. (2011): Schneller zuhören geht nicht – und auch nicht beschleunigt beraten: Telefonseelsorge und Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung. In: Supervision Heft 4, S. 37-41.
- Belardi, N. (2002): Supervision: Grundlagen, Techniken, Perspektiven. 3. Auflage, München.
- Belzner, R. (2010): Die Supervision ehrenamtlich Mitarbeitender in der Telefonseelsorge. In: Forum Supervision, Heft 35, S. 87-99.
- Drechsel, W. (2003): Das Religiöse in der Beratung. In: Fokus Beratung. Informationen der Evangelischen Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V., S. 27-34.
- Foucault, M. (1988): Für eine Kritik der Politischen Vernunft. In: Lettre international:LI, Europas Kulturzeitung, Heft 1, S. 58-66.
- Gröning, K. (2011a): Pädagogische Beratung. 2. Auflage, Wiesbaden.
- Gröning, K. (2011b): Reflexive Supervision als theoretischer Ansatz – Entwicklungslinien und praktische Begründung. In: Forum Supervision, Heft 38, S. 99-110.



- Klessmann, M. (2010): Pastoralpsychologische Supervision – was ist das und was bringt sie? In: Supervision Heft 3, S. 37-42.
- Klessmann, M./Lammert, K. (Hg.) (2007): Das Kreuz mit dem Beruf. Supervision in Kirche und Diakonie.
- Möller, H. (2003): Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden. Zweite Auflage, Stuttgart.
- Schreyögg, A. (2010): Supervision. Ein integratives Modell. 5., erweiterte Auflage, Wiesbaden.
- Schreyögg, A. (2000): Supervision aus der Sicht eines Coachs. In: van Kessel, L./Fellermann, J. (Hg.): Supervision und Coaching in europäischer Perspektive. Beiträge der ANSE-Konferenz 2000. Köln, S. 40-44.

Anschrift des Autors:

Dr. Frank Austermann, Vehrels 39, 28259 Bremen

## Stichworte zur Supervision

*Inge Zimmer-Leinfelder*

### „Mein Coach ist Supervisor“ – Gedanken zu Supervision und Coaching<sup>1</sup>

„Mein Coach ist Supervisor“ – heißt es auf einer Postkarte der DGsv. Wenn man die inzwischen vielfältige Literatur zu Coaching studiert oder in der derzeitigen Beratungspraxis erforscht, was Coaching und was Supervision genannt wird, stellt man fest, dass sich die beiden Begriffe nicht mehr trennscharf voneinander unterscheiden lassen, da beide Beratungsformen sich inzwischen gegenseitig beeinflusst haben. Tendenziell wird Supervision eher mit Verstehen, Reflexion, längeren Prozessen, Erweiterung von Wahrnehmungs- Bewusstseins- Handlungsmöglichkeiten, Anregen zum Nachdenken, Beziehungsarbeit, Personenentwicklung und sozialen Arbeitsfeldern verbunden, während mit Coaching eher Ressourcen- Handlungs- und Zielorientierung, kurze Prozesse, Personalentwicklung, Verhaltenstraining, Messbarkeit, Erfolg und der Wirtschaftsbereich assoziiert werden.

Die zunächst deutliche Abgrenzung der beiden Beratungsformen lässt sich auf die unterschiedlichen Entstehungsgeschichten, unterschiedliche Felder und auf unterschiedliche Ausbildungstraditionen und -standards zurückführen. Während sich Supervision im Rahmen sozialer Arbeit, Bildungsarbeit und klinischer Bezüge entwickelte und bereits eine längere Phase der Professionalisierung hinter sich hat, entstand Coaching im Bereich von Sport und Wirtschaft. Ende des 19. Jahrhunderts tauchte der Begriff Coaching erstmals im Zusammenhang des professionellen Sports (Tennis und Baseball) als Bezeichnung für Training, Begleitung, Motivation auf. In den 1950er Jahren erkannte man, dass die mentale Fitness mit ausschlaggebend für den Erfolg war. Tim Gallway (Captain für das Harvard Tennis Team) wies Ende der 1960er Jahre auf die Bedeutung der Psyche für den Erfolg hin und forderte, dass ein Coach die inneren, dem Erfolg im Weg stehenden Hindernisse abbauen müsse. Auf diesem Hintergrund gelangte 1970 Coaching in die Vorstandsetagen amerikanischer Unternehmen, um die Fähigkeiten der Unternehmensleitungen und eine Mitarbeiterorientierung zu fördern. Das sog. „Mentoring“ als besondere Form des Coaching bezeichnete dabei die Förderung vielversprechender Nachwuchskräfte durch erfahrene Manager.

<sup>1</sup> Der Text wurde in weiten Teilen dem Kapitel „Praxis der Supervision“ (I. Zimmer-Leinfelder, 2010), in Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“ (G. Wittenberger und I. Zimmer-Leinfelder, Universität Bielefeld und Fortbildungsinstitut für Supervision, 2010) entnommen und ergänzend überarbeitet.

In den 1990er Jahren entwickelte sich Coaching in Deutschland zu einem festen Bestandteil der Personalentwicklung für Führungskräfte, in den Formen von interner und externer Beratung. (Böning 2000) Coaching als Personalentwicklungsinstrument hat seinen Focus auf der Anpassung des Individuums an die Anforderungen der Rolle, mit dem Ziel, optimale „Funktionsträger“ zu entwickeln. (Neuberger 1994) Auf diesem konzeptionellen Hintergrund grenzen sich Supervisoren und Supervisorinnen mit ihrem Beratungsverständnis deutlich ab. Und umgekehrt gibt es durchaus kritische Haltungen in Profitunternehmen gegenüber Supervision. Dabei offenbart der Widerstand gegen Supervision oft genau die Probleme, „an denen die Führungskräfte leiden: psycho- und interaktionsdynamische Faktoren als Ursache von rational strukturierten Handlungs- und Organisationskonflikten zu diagnostizieren, fällt schwer, und deshalb reagieren die Verantwortlichen dort bei einer solchen Problemformulierung eher zurückhaltend oder skeptisch“ (Weigand 2000)

Inzwischen gibt es aber zunehmend auch Coachinganfragen aus dem Wirtschaftsbereich, die durchaus die Spannung zwischen Person und Institution zulassen, die Identitäts- und Beziehungsfragen thematisieren und an rollenbezogener Reflexion interessiert sind – Anliegen also, die auch Anfragen an Supervision sein könnten, da sie sich nicht nur auf die nächsten Handlungsschritte beziehen und Gewinnoptimierung zum Ziel haben, sondern die an reflexivem Arbeiten im Umgang mit grundlegenden arbeitsbezogenen Themen und einer kritischen Aufklärung institutioneller Machtprozesse interessiert sind, die also supervisorische Kompetenz anfragen. Umgekehrt gibt es auch im Rahmen von Supervision im Nonprofitbereich, etwa bei Leitungssupervision, zunehmend Fragen, die mit Wirtschaftlichkeit und Verwaltung zu tun haben. Die Spannung zwischen Fachlichkeit und Ökonomie ist für viele soziale Institutionen ein Dauerthema, bei dem ökonomische Fragen immer mehr Bedeutung erhalten und mit denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter auch in ihrer Supervision auseinandersetzen.

Stefan Busse (2011) beschreibt in seiner Antwort auf die DGSv-Position, die für eine Aufhebung der Unterscheidung zwischen Supervision und Coaching plädiert (DGSv 2011), die zunehmende Ökonomisierung der sozialen Arbeitswelt und den zunehmenden Bedarf an Reflexion im Profitbereich. Er weist darauf hin, dass trotz der unterschiedlichen Schwerpunkte „Gemeinwohl und Subjektbezug“ auf der einen und „ökonomische Rationalität“ auf der anderen Seite, berufliches Handeln in beiden Arbeitswelten immer wieder Spannungen und Krisen ausgesetzt wird und der Beratung bedarf, die sich letztlich mit der Frage nach guter Arbeit und gutem Leben auseinandersetzt.

Da Führungskräfte in der Wirtschaft aber Supervision oft ausschließlich mit dem sozialen Bereich und einer Nähe zu therapeutischen Maßnahmen verbinden und daher weniger attraktiv finden als einen Begriff, der Status, Fachkompetenz und Erfolg suggeriert und einen Berater, der ihnen habituell nahe steht, und da umgekehrt vielen SupervisorInnen aufgrund ihrer Berufsbiografie der Wirtschaftsbe-

reich fremd ist, blieb es in diesem Feld auch bei solchen Beratungsanfragen weitgehend bei dem Begriff Coaching.

Definiert man Coaching im zuletzt genannten, von einem die Person vernachlässigenden Personalentwicklungsinstrument abgegrenzten Sinn, kann man es konzeptionell als eine Form der Leitungsberatung in Wirtschaftsunternehmen betrachten (Inzwischen wird der Begriff auch für die Beratung von anderen Rollenträgern benutzt). Das bedeutet für SupervisorInnen, dass ihre supervisorische Kompetenz wie in jeder anderen Leitungssupervision gefragt ist. Sie müssen neben ihrer Beratungskompetenz etwas von Leitung und Führung und entsprechenden Themen und Rollenkonflikten verstehen, über eine analytische Organisationskompetenz verfügen und einen Zugang zu dem Unternehmen haben, in dem das Coaching stattfindet. Und sie müssen sich im Beratungsprozess frei und unbeeindruckt vom Status des Supervisanden, der Supervisorin fühlen, bzw. diese innere Freiheit immer wieder reflexiv herstellen. Dies gilt auch für andere Formen der Leitungssupervision. Manche Autoren empfehlen für den Wirtschaftsbereich, sich im Vorfeld der Übernahme von Coachingprozessen mit Managern mit modernen Managementtheorien aus der Betriebswirtschaftslehre und mit Arbeits- und Organisationspsychologie (Rosenstil/Regnet/Dornsch 1999) auseinander zu setzen.

Auf jeden Fall sollte die im aufklärerischen Sinne gemeinte Beratung von Führungskräften in Wirtschaftsunternehmen für Supervisoren und Supervisorinnen nicht am Namen scheitern, da sie durch ihre gründliche Ausbildung die besten Voraussetzungen für reflexives Coaching mitbringen. Geklärt werden muss im Vorfeld eines Auftrags allerdings das konzeptionelle Verständnis dessen, was man selbst unter dem angebotenen Coaching versteht und was erwartet wird.

Diese, SupervisorInnen empfohlene, den Unterschied vernachlässigende Reaktion auf Aufträge für Supervision und Coaching erleichtert den pragmatischen Umgang mit Beratungsanfragen aus unterschiedlichen Feldern und gewinnt ihre Legitimation durch die Qualität der Beratung. Stefan Busse (ebd.) weist aber berechtigt darauf hin, dass trotz der Annäherung der Arbeitswelten und damit auch der Beratungsformen offene Fragen bleiben, die der Reflexion bedürfen: Etwa die Frage nach dem zukünftigen Namen, nach der Bedeutung der unterschiedlichen Länge und damit Qualität der Coaching- und der Supervisionsausbildungen und den Preisunterschieden, die dem Zeitaufwand entgegengesetzt sind, die Frage der Abgrenzung von dem inflationären Gebrauch des Coachingbegriffs, um nicht an Seriosität zu verlieren, die Frage, ob Coachingausbildungen auch DGSv-zertifiziert werden, wenn das Interesse daran formuliert wird

Es kann also durchaus lohnend sein, sich als Supervisor und Supervisorin für Coachinganfragen, die interessant klingen und supervisorische Kompetenz erfordern, zuständig zu erklären und somit den Namensunterschied der Beratungsformen zu vernachlässigen, aber gleichzeitig zu bedenken, dass die Diskussion der Frage, was gutes Coaching und was gute Supervision ist, im Rahmen einer Professionalisierungsdebatte nach wie vor ihre Berechtigung hat.

## Literatur

- Böning, R.(2000): Der Siegeszug eines Personalentwicklungsinstruments. In: Rauen, C. (Hrsg.): Handbuch Coaching, Göttingen.
- Busse, S. (2011): Das unerklärliche Ende eines erklärlichen Unterschieds. In: journal supervision, Heft 4.
- DGSv-Vorstand (2011): Das Ende eines unerklärlichen Unterschieds. In: journal supervision, Heft 3.
- Neuberger, O. (1994): Personalentwicklung. Stuttgart.
- Weigand, W. (2000): Leitungsberatung. In: Handbuch der Supervision, Band 2, Berlin.
- Rosenstil, L./Regnet, E./Domsch, M.(1999): Führung von Mitarbeitern. 3.Auflage, Stuttgart.

## Randbemerkungen

### Konzernokratie

Eigentlich wollte ich zuerst über Institutionen, dann erst über Konzerne schreiben, denn die letztgenannten bilden sich aus ersteren. Aus der Sicht der Konzerne selbst ist ihr nahezu unbegrenztes Wachstum logisch, denn Wachstum gehöre zum Wirtschaften wie zur Kuh das Gras. Dieses Wachstum wird erreicht durch vermehrte Produktion unabhängig vom Bedarf und durch Schlucken von Konkurrenz, entweder um deren Produktionsmittel selbst zu nutzen oder um sie zu zerstören, was mehr oder weniger, je nach wirtschaftlicher Lage, auf das selbe hinaus läuft. Eine die Monopolisierung begrenzende Kartellbehörde funktioniert nur unzureichend, weil diese selbst an den immer wieder beschworenen Wachstumskatechismus glaubt und sich der Illusion hingibt, geheime Preisabsprachen verhindern oder bestrafen zu wollen. Das Erste grenzt an Ohnmacht und wird durch das Zweite, eine Allmachtsfantasie, ersetzt.

Nebenbei bemerkt: Je mehr die Politik an Einfluss an die Konzerne und deren Lobbyisten abgibt, umso mehr neigen Politiker dazu, die Bürger zu gängeln und auszubeuten. Konzerne sind nahezu unkontrollierbar. Transparenz existiert, wenn überhaupt, nur dort, wo sie legitimerweise eingefordert werden darf und nur so viel, wie nicht zu vermeiden ist. Stellen Sie es sich so vor, dass es, ähnlich wie in Diktaturen, ein geheimes System hinter dem offiziellen gibt.

Leitende Mitarbeiter – ich wähle bewusst die männliche Form und nehme an, das stört in diesem Fall nicht – sind natürlich weit davon entfernt, ihr Handeln zu reflektieren. Das haben sie auch gar nicht nötig, denn sie schaffen Realitäten, d.h., sie glauben bestimmen zu können, was wirklich ist und was in den Bereich der Fantasie gehört. Ein leitender Marketingmitarbeiter eines führenden deutschen Automobilkonzerns hielt bei einem Supervisionskongress einen Vortrag über einen Coachingprozess in seinem Unternehmen und führte bittere Klage darüber, dass die Coaches sich nicht an die Zielvorgaben gehalten hatten. U.a. hatten sie die Stadt, in dem sich der Konzern befindet, beim Namen genannt, was streng untersagt war. Der ‚Fehler‘ dieser Coaches hatte darin bestanden, dass sie ein Reflexionsangebot unterbreitet hatten, also ein Angebot zum Verständnis der Realität. An dieser Stelle des Vortrags konnte der leitende Mitarbeiter seine Empörung über ein solches Vergehen noch immer kaum unter Kontrolle halten. Diese Intervention der Coaches hatte natürlich ihren Hinauswurf zur Folge.

Je größer ein Konzern, um so ausbeuterischer kann er seinen Mitarbeiterinnen gegenüber handeln, denn er hat das Drohmittel von Massenentlassungen immer parat. Die Arbeitnehmervertretung wird zum Kungeln animiert oder mit allen Mitteln bekämpft. Die Arbeiter/innen werden systematisch strukturell entsolidarisiert und total kontrolliert. So stehen Fließbandarbeiter/innen nur begrenzte Zeiten fürs

Pinkeln zur Verfügung. Andererseits können die Bosse unter sich den Konzern, der wie die Beute eines Jägers behandelt wird, nach Gutdünken ausbeuten.

Da nur Ergebnisse zählen, wird ständig Handlungsdruck erzeugt. Es bleibt keine Zeit zum Nachdenken, schon mal gar nicht über präventive Zusammenhänge, bzw. diejenigen, welche die Macht haben, andere unter Druck zu setzen, beschneiden dadurch deren Kreativität, um selbst den Vorteil zu nutzen, noch effizientere Ausbeutungsstrategien zu entwickeln. Manchmal drängt sich mir der Verdacht auf, je höher die Honorare der Coaches, desto geringer ihr Einfluss. Sie erhalten eine hohe finanzielle Entschädigung zur Bewältigung ihrer Ohnmachtgefühle. Vielleicht bringen sie aber auch ihren Coachees bei, wie diese durch ihr Auftreten noch effizienter ihre Beschäftigten über den Tisch ziehen oder in die eigene Tasche wirtschaften können.

RoMa

## Rezensionen

**Winfried Münch: Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision. Konzeptualisierung und Praxisreflexion, Frankfurt am Main (Brandes & Apsel), 392 Seiten, 39,90 EUR.**

Im Mittelpunkt des Beratungskonzepts von Winfried Münch steht das Verstehen. Aus der Perspektive des Beraters und der Beraterin leuchtet dies sofort ein: gegenüber sitzt eine ratsuchende Person, die mir Erlebnisse aus ihrer Berufspraxis schildert, die nicht sofort und manchmal erst nach vielen Anläufen verständlich werden. Aber gilt dies auch für den Ratsuchenden? Will er sich und seine Situation verstehen? Oder genügt es ihm bereits, sich mit klugem Rat vom vermeintlichen Experten bestückt wieder auf den Weg in die Arbeitswelt zu machen?

Für Winfried Münch – und der Leserin und dem Leser, die ihm in seinem Gedankengang gefolgt sind – ist die Antwort eindeutig. Die in der Beratung stattfindenden Diskurse sind so zu gestalten, dass sie auf Verständigung und Verstehen hinauslaufen und am Ende auf Seiten der Ratsuchenden zum besseren Selbstverstehen führen. In der Beratungspraxis geht es eben nicht in erster Linie „um die Förderung nützlicher Fähigkeiten sowie um das Anpacken sachlicher Notwendigkeiten, denen rationale Richtigkeiten zugrunde liegen und zu denen vorgängiges Wissen eingesetzt wird, wenngleich solches durchaus ernsthaft erörtert und berücksichtigt werden muss, nicht nur in der Supervision. Zunächst aber muss man den Blick auf sich werfen, denn wer sich selbst erkennt /.../kann seinen Irrtümern und Dummheiten meistens aus dem Weg gehen. Er wird sich genügend um sich selbst sorgen können.“ (S. 383)

Winfried Münch nimmt die Leserinnen und Leser mit auf eine Gedankenreise, die bei der Frage nach der Seinsart des Menschen beginnt, die modernen Zeitverhältnisse aufgreift und von dort ein tiefenhermeneutische Konzept von Beratung entfaltet. Als Reisebegleiter begegnen wir Heidegger und Gadamer, Lorenzer und Habermas, Freud und Lacan, um nur einige zu nennen. Das klingt anstrengend, ist es aber nicht, wenn man sich der Sprache und dem eigenwilligen Tempo der Gedankengänge überlässt. Beides – der Gang der Gedanken und die Sprache – verweigern sich dem schnellen Lesen. Das Fremde will erst einmal verstanden werden. Dies gelingt nicht immer und Ungeduld mag sich einstellen, wenn man nicht mehr weiß, auf welcher Route man sich gerade befindet und ob der gewählte Weg tatsächlich zum Ziel führt. Da geht es der Leserin und dem Leser wie der Supervisorin und dem Supervisor: auf den Text muss man sich einlassen wollen wie auf den Ratsuchenden, der vor einem sitzt und nicht gleich zu verstehen ist. „Verstehen, das mit Sprechen und Auslegen in der Polarität von Vertrautheit und Fremdheit einen strukturellen Zusammenhang bildet oder eine innere Verschränkung eingeht, setzt grundsätzlich auf Verstehensbereitschaft. Denn wir verfügen nicht über Verstehen, sondern müssen es uns je zu Eigen machen. Das will heißen, Verstehen

vollzieht sich als eine nachkommende Bewusstmachung dessen, was noch nicht verstanden worden ist. Grundsätzlich setzt Verstehen die Bereitschaft zur Suspension eigener Meinungen oder Vorurteile voraus. Mit diesem zeitweiligen Aussetzen oder Zurückstellen des eigenen Meinens beginnt die Suche nach Verstehen, nämlich eine fragwürdige Sache schwebend in die Anschauung zu bringen und der Frage zuzuführen.“ (S. 281) Wenn die Fremdheit zu groß zu werden droht, helfen kleine Fallvignetten oder Beispiele aus Romanen und Erzählungen großer Schriftsteller, die immer wieder eingestreut werden, den Blick auf die Praxis nicht zu verlieren.

Anlässlich des 75. Geburtstags von Winfried Münch im vergangenen Jahr hat Wolfgang Weigand in der Zeitschrift *Supervision* darauf hingewiesen, dass seinem Kollegen vor allem die Suche nach dem Grund der Phänomene wichtig sei. Dabei bringe er Widerborstiges, Querliegendes und Unmodernes zur Sprache und setze „dem Zeitgeistigen und Modernen und scheinbar aktuell Notwendigen zunächst einmal eine Frage, eine Alternative, eine Antithese gegenüber.“ (*Supervision* Heft 1/2011) Die nun vorliegende Konzeptualisierung der „Tiefenhermeneutischen Beratung und Supervision“ wirkt auf mich ähnlich: angesichts dessen, was in den letzten Jahren zur Praxis der Supervision veröffentlicht wurde, wird die Frage nach der Notwendigkeit und Möglichkeit von Beratung noch einmal grundsätzlich gestellt. Muss das sein? Müssten nicht angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Verhältnisse und des zunehmenden Drucks auf die Beschäftigten in der modernen, flexiblen Arbeitswelt ganz andere Fragestellungen im Focus stehen?

Von Zeit zu Zeit scheint es sinnvoll, dass sich unsere Profession ihrer Grundlagen versichert und sich von den scheinbaren Zwängen und willkürlichen Abhängigkeiten befreit. Da geht es uns wie den Ratsuchenden Supervisandinnen und Supervisanden, die uns aufsuchen: „Damit sich aber ein solches Subjekt, das sich in vernünftiger Weise um sich selbst sorgt, konstituieren kann, nimmt man am besten beraterische Unterstützung durch einen anderen in Anspruch, der dabei hilft, sich selbst zuzuwenden und sich auf sich selbst rückzubesinnen. Wer sein Selbst vor seinem inneren Auge hat, der kann auch den Blick wenden und sich selbst vor Gefahren schützen, die um ihn lauern. Denn das aufgeklärte Selbst, das seine Grenzen kennt, ist der sicherste Hafen, wo das verfügende, handelnde Subjekt in Bezug auf das, was es umgibt, Kraft zum Handeln und zugleich Schutz findet.“ (S. 384) Für einen derartigen ratgebenden Dialog bietet sich dieses Buch an. Für manche Leserinnen und manchen Leser mag die Sprache im ersten Zugang altmodisch oder gar abweisend anmuten. Sie widersetzt sich der schnellen Rezipition und ist beides gleichzeitig: fremd und präzise. Die Ausführungen Winfried Münchs erzwingen und ermöglichen vielfältige Perspektivenwechsel, die deutlich werden lassen, wo man selbst schon lange nicht mehr hingeschaut hat, und die etwas sichtbar werden lassen, womit eine kritische Auseinandersetzung lohnt.

*Jürgen Kreft*

**Sabine Maasen/Jens Elberfeld/Pascal Eitler/Maik Tändler (Hrsg.): Das Beratene Selbst. Zur Genealogie der Therapeutisierung in den langen Siebzigern. Kulturgeschichte der Moderne Band 7, Bielefeld (Transcript Verlag) 2011, 318 Seiten, 32,80 EUR.**

Als Michel Foucault seine ersten Studien zur Gouvernementalität vorlegte, da gehörte die Definition und Beschreibung der Pastormacht zur wohl beratungswissenschaftlich fundiertesten Kritik an Beratung, Supervision und Therapie und ging weit über z.B. „Mikrophysik der Macht“ (Foucault 1984) hinaus. Im Mittelpunkt stand bei dieser Machtform der Pastormacht, laut Foucault, die Technik der Seelen- und Gewissensführung als eine Art individualisierender Macht, die die Grenzen der Person im Namen des Guten verletzt und aus dem Willen des Guten oder des Heils diese Verletzung der Ich-Grenzen markiert. Diese individualisierende Macht fragt immer nach den eigenen Handlungen, den eigenen Anteilen und Motiven und kann deshalb starke Scham auslösen (vgl. Hilgers/Bastian über Kain und Abel). Foucault hat zu Recht darauf hingewiesen, dass die verstehenden explorativen Techniken historisch im polizeilichen Kontext entstanden sind und sich nicht durch die Art der Gesprächsführung, sondern allein durch den Rahmen, wie zum Beispiel die Vertraulichkeit, das Zeugnisverweigerungsrecht, die Zusicherung nur zum Besten des Klienten zu handeln, von diesem unterscheiden.

Gouvernementaltheoretisch handelt es sich bei der Seelen- und Gewissensführung um einen Vorgang, den Foucault als Verbindung von Führung, Macht und der Illusion der Sorge mit dem Bildnis des Hirten/Pastors beschreibt. Psychologisch werden durch die von Foucault besonders beschriebene Art der Kommunikation unter pastoralen Bedingungen, die Verletzungsoffenheit und das Anerkennungsbedürfnis eines jeden Menschen vom Therapeuten und Berater oder Seelsorger benutzt, um in die „ideelle Sphäre einer Person“ einzudringen, die Max Scheler als „Bezirk der Ehre“ und Goffman als „Heiligkeit der Person“ beschreibt. Hier entfaltet sich dann die individualisierende Macht (vgl. dazu auch Gröning 1998 als Scham-Problem der Pflege). Unter den entsprechenden institutionellen Bedingungen geraten einführende und verstehende Gesprächsführungstechniken zu Machtmitteln, die es vor allem auf den Zugang zur inneren Wahrheit der Person absehen. Die Verwendung dieser Technik der Macht ist nach demokratischer rechtlicher Auffassung nur mit ausdrücklicher Zustimmung der betroffenen Person erlaubt, zu begrenzen und zu reflektieren. Nun ist die zentrale Frage – und dies ist eine Leifrage, die sich durch fast alle Beiträge des vorliegenden Buches wie ein roter Faden zieht – wie es kommen konnte, dass diese Begrenzungen verletzt und Beratung bzw. Therapie sich zur „Psychotechnik“ zu Strategien der Selbst-rationalisierung und zur Employability entwickeln konnten. Diese richtige und wichtige beratungswissenschaftliche Frage wird im vorliegenden Herausgeberband kritisch bearbeitet. Dabei generalisieren die Autoren – und zwar durchgängig – Beratungsformen und Psychotherapie/Psychoanalyse als Psychowissen und werten sie als Herrschaftstechniken ab.

Die Beratungs- und Therapiekritik, die seit den 1970er Jahren nachweisbar ist und auf die die Autoren quasi aufsetzen, wird in ihrem Beitrag für eine Reflexivität der Verbreitung von Beratung und Therapie weitgehend ignoriert. Gleichwohl liefert der Band eine Fülle von wichtigen Impulsen zur Beratungswissenschaft und führt deren Erkenntnisse im Sinne einer kritisch-emanzipatorischen Theoriebildung weiter.

Jedoch fehlen Beiträge der „alten Beratungswissenschaft“, aus der Pädagogik; der Sozialpädagogik und der Supervision. Zur Erinnerung deshalb: Seit den 1970er Jahren begannen Berater, Supervisoren und Therapeuten, sofern sie sich als „kritisch“ verstanden, eine Auseinandersetzung mit den kulturellen und gesellschaftlichen Wirkungen der Verbreitung von Beratung. Schon zu Beginn der 1970er Jahren hat z.B. Halmos (1972) die Therapeutisierung als gesellschaftliches Phänomen beschrieben. Ihm folgten in den 1980er Jahren die Erziehungswissenschaftler Bude (1988), Schmitz et. Al. (1989) für die Beratung insbesondere die Supervision durch einen angestellten Berater, Kasakos (1981) für die sozialpädagogische Beratung, später dann Gaertner (1995) und die Verfasserin dieses Beitrages (2006, 2011) – ohne jedoch viel Resonanz auszulösen. Beratung boomte und für kritische Beratungswissenschaft schien es wenig Interesse zu geben.

Sabine Maasen beschreibt Beratung in diesem Sinn als Fremdführungstechnologie und kontextualisiert sie als Phänomen seit den 1970er Jahren (indessen kann die Verbreitung von Beratung durch die Professionalisierung sozialer Arbeit als gesetzlicher Anspruch schon vorher ausgemacht werden und ist von der Epoche der „inneren Reformen“ in den 1960er Jahren und den Reformen der sozialliberalen Koalition in den 1970er Jahren schwer zu trennen). Sodann wird der Sprung von der „Therapeutik“ der 1970er Jahre hin zur Fremdführungstechnologie in die 1990er Jahre vollzogen. Völlig ausgelassen wird dabei das Bedürfnis nach „demokratischer Kommunikation“, wie es Reinhard Tausch als Projekt der Nachkriegszeit formuliert hat, als Versuch durch Wertschätzung und Anerkennung die autoritäre Attitüde und dauernde Beschämung z.B. im Bildungsbereich, in den Institutionen der sozialen Arbeit, in Behörden etc. zu überwinden. Maasen hat nicht unrecht, wenn sie Probleme der Trivialisierung oder der Einvernahme der Menschen unter Regierungstechnologien aufgreift und einer kritischen Reflexion zuführen will. In dieser Allgemeinheit ist dies jedoch schwierig.

Reflexivität und Gouvernamentalität liegen bei der Beratung eng beieinander, so dass die frühe Beratungsforschung und die Beratungskritik sich zu Recht diesen Handlungstypus als professionelles Handeln vorgenommen haben und mit Oevermanns Theorie der Strukturmerkmale von Professionen zu Recht gefragt haben, welche Beratung denn in wessen Interesse ist. Das war in den 1980er Jahren und hat zu der in der Beratungsausbildung anerkannten Praxis des Kontraktierens auf der Basis des Dienstleistungsmodells von Goffman geführt. In der Supervision hat diese Frage als Frage des Kontraktes z.B. eine zentrale Rolle gespielt, wie auch als institutionelle Unabhängigkeit des Supervisors. Es ist aber einzuräumen, dass in bestimmten staatsnahen Beratungsformen diese Freiheit aufgehoben ist. Kri-

tisch ist dies vor allem in der § 218-Beratung von den Beraterinnen und Beratern selbst diskutiert worden.

Weiterhin haben sich in den 1990er Jahren und zwar durch politische Programme gesellschaftlicher Modernisierung z.B. das Schröder/Blair Papier 1999, die Ansprüche des Staates an das Individuum geändert. Als Medium der Übermittlung dieser Ansprüche spielt nun interessanterweise die Beratung eine völlig neue Rolle. Im Gegensatz also zum Ansatz der Therapeutisierung der „langen Siebziger“, wie die Autoren des vorliegenden Bandes argumentieren, wird hier dafür plädiert, die Epochen und die Institutionalisierung von Beratung genau zu unterscheiden. Wir haben nämlich heute einen anderen Staat als 1970. Doch dazu später.

Seit Ende der 1990er Jahre hat sich das Erwerbsleben deutlich gewandelt und ist im Sinne des „unternehmerischen Selbstes“, des Arbeitskraftunternehmers etc. individualisiert und projektförmig reorganisiert worden. Beratung für diesen Wandel in Form von Coaching und ähnlichen Formen ist deshalb heute eine ziemlich nachgefragte Beratungsform. Teamentwicklung, Förderung der Leistungsbereitschaft, Förderung der Kommunikation sind heute übliche Formen der Vereinbarungen von Supervision, Coaching und Beratung in Organisationen. Auf diese Entwicklung nehmen nun die Autoren des vorliegenden Bandes Bezug und konfrontieren diese Entwicklung mit Foucaults Theorie der Gouvernamentalität. Hier ist die Frage zu stellen, ob der foucaultsche Theorierahmen richtig gesetzt ist. Sind Beratung und Therapie immer Machttechniken? Wie ist dann mit dieser Macht umzugehen?

In der Tat ist der Prozess der Therapie, vor allem jener der Psychoanalyse eine Machttechnik, die durch die Fremdheit der analytischen Situation, vor allem aber durch die Abstinenz des Analytikers/der Analytikerin beim Analysanden oder der Analysandin eine tiefe Verunsicherung auslöst. Die täglichen Abwehrmechanismen brechen zusammen und die Analysandin oder der Analysand ist auf sich gestellt. Es kommt zu Wiederholungen, zu Übertragungen, zu Reinszenierungen etc., auf die dann eine analytische Antwort in Bezug auf wahrgenommene, unbewusste, zumeist kindliche Bedürfnisse erfolgt. Da die Abstinenz und die mit ihr einhergehenden Übertragungen, Regressionen und Widerstände nicht selten eine „negative therapeutische Reaktion“ hervorgerufen haben, wird heute das Modell im therapeutischen Raum kaum noch so puristisch angewendet, sondern mit anerkennenden und ich-stützenden Formen der therapeutischen Arbeit verbunden.

Gleichwohl ist die Theorie der Psychoanalyse, wie Uffa Jensen (S. 38) im zweiten Beitrag des vorliegenden Bandes andeutet, keine „Verdachtshermeneutik“. Die psychoanalytische Annahme, dass sich zwischen das Selbst und seine Erfahrungen eine psychologische Ebene wie ein Art Störfaktor schiebt, mit dem das eigene Erleben unsagbar, aber auch manipulierbar und letztlich dem eigenen Selbst entfremdet wird, ist heute z.B. durch die Traumaforschung nachgewiesen. Jensen nimmt hier kritisch, aber nicht überzeugend, das Phänomen von „Sprachzerstörung und Rekonstruktion“ auf, dass nämlich Traumatisierungen etc. zur Dissoziation von Sprache und Erleben führen. Gleichzeitig – um die andere Seite auch zu würdigen – enthält

der Beitrag von Jensen historisch und bezogen auf die disziplinäre Entwicklung in der Therapie wichtige Hinweise. So referiert die Verfasserin die Ausbreitung von Beratung in den 1920er Jahre durch das Aufsteigen der Disziplin „beratende Psychologie“ zur Konzipierung von Lebensbahnberatung (S. 41/42). Aber auch hier wird wieder viel vermischt. Die staatliche Berufsberatung, die verbunden mit dem aufsteigenden Nationalsozialismus zur Berufslenkung wurde, ist etwas ganz anderes als die Sexualberatung der Sexualreformbewegung in der Weimarer Zeit, die sich mit Beratung gegen das Verbot der Verhütung (Unzuchtparagraph), gegen illegale Schwangerschaftsabbrüche und sexuelle Diskriminierung wendete (von Soden 1988). Das kann man nicht alles in einen Topf schmeißen.

Gegenüber der Therapie ist nun die Beratung völlig anders zu begründen. Sie entstammt einer „Erfahrungsarmut“ (Sprey 1967) und wird als Ratbedürftigkeit schon von Aristoteles beschrieben. Foucault selbst hat in der *Epimeleia cura sui*, in der Selbstsorge, auch das Gespräch mit dem Philosophen als reflektierendes Gespräch und als *Parrhesia* – jemandem die Wahrheit sagen – integriert. Die Autoren des Herausgeberbandes sparen sich nun diese Differenzierungen und generalisieren statt dessen.

Die Argumentation von Uffa Jensen hat drei abgrenzbare Figuren. Auch hier wird mit dem Titel „Psychowissen – eine genealogische Notiz“ bereits zu Beginn deutlich eine Wertung in Richtung Trivialisierung von Beratung vorgenommen. Die erste Figur von Uffa Jensen bezieht sich auf die bereits erwähnte psychoanalytische Technik der Rekonstruktion von sprachlich zerstörtem Erleben. Hier soll nicht in Abrede gestellt werden, dass viele der psychoanalytischen Annahmen und Konstrukte sich als falsch erwiesen, andere jedoch, z.B. die Bindungstheorie im Kontext der Kleinianischen Psychoanalyse, heute gerade wieder ein Comeback feiern – wegen belastbarer empirischer Forschung. Hier kann man nur hoffen, dass diese Erkenntnisse bald auch den Kindern von Nutzen ist, anstatt diese vorwiegend pharmakologisch zu behandeln. Jensens Überlegungen sind vor allem professionstheoretisch und kulturtheoretisch begründet. Sie beschreibt den Einfluss der Psychoanalyse auf das moderne Denken und ihre Verbreiterung außerhalb des therapeutischen Raums. Die zweite Figur von Jensen bezieht sich auf die Entwicklung der beratenden Psychologie und „Psychotechnik“ und schließlich beschreibt sie das energetische, kontrollierte und funktionsfähige Normalself des frühen 20sten Jahrhunderts am Beispiel einer Kasuistik. Auch hier wird die Absicht des von Jensen aufgeführten Falls G., der einen langen Brief an seinen Analytiker schreibt, als Selbstdisziplinierungstechnik beschrieben. Das kann man sicherlich aus einer kulturtheoretischen Forschungsperspektive heraus tun. Es wäre aber spannender gewesen, wenn Uffa Jensen sich mit dem Spannungsfeld von Reflexion und Selbstreflexion und Selbstdisziplinierung in der Therapie auseinandergesetzt hätte. Gadamer hat Reflexion den freien Blick auf das Selbst genannt und der Mündigkeit zugeordnet. Den Beitrag von Therapie und Beratung hier völlig in Abrede zu stellen, bedarf eines schlüssigeren Beweises als Jensen ihn bietet.

In seinem Beitrag „Psychoboom“ zeigt Maik Tändler an Hand historischer Entwicklungen in der Bundesrepublik auf, wie sich die Facetten psychologischen Denkens in der Bundesrepublik organisiert haben. Reflektierend und kompetent ist dabei die Beschreibung der Psychiatriereform. Etwas unklar bleibt die Denkfigur des Zusammenhangs von politischer Demokratisierung und Reflexivität. Zwar führt Tändler den Sozialpsychologen Johann August Schüle in auf, der einen Wechsel in der Beratungspraxis von der Reflexivität zum Training ausmacht und damit einen entscheidenden Bruch in der Konzipierung von Demokratie und Selbstreflexivität thematisiert. Tändler hätte aber besser daran getan, weniger zynisch z.B. mit dem Beitrag von Alexander und Margarete Mitscherlich umzugehen und sich stärker habitustheoretisch mit dieser Epoche der 1960er und 1970 Jahre auseinanderzusetzen. Untertanengeist, Ressentiments, private Gewalt, das sind doch alles keine Erfindungen, sondern reale soziale Probleme dieser Epoche gewesen, die beschrieben und reflektiert werden mussten und nach Veränderung drängten. Viele Gesetze aus der nationalsozialistischen Zeit waren bis in die 1960er Jahre in Kraft und wirkungsmächtig. Dass hier von engagierten Psychoanalytikern und anderen intellektuellen Reflexionen über die geistige Situation dieser Zeit angestoßen wurden, kann doch nicht unter dem Dach der *Gouvernementalität* zusammengefasst werden. Man kommt aus dem Staunen gar nicht mehr heraus.

Dass es die andere Seite der Psychotechniken, der Ratgeber gab und das Projekt einer geschützten und reflexiven Psychologie dabei in den Hintergrund gedrängt wurde, soll ja gar nicht unterschlagen werden. Auch die Medialisierung der Beratung und Therapie, die in den 1980er Jahren eingesetzt hatte und der leider auch Personen wie Reinhard und Annemarie Tausch oblagen, ist kritisch zu sehen und findet heute ihre beschämende Fortsetzung in den Privatsendern. Aber die gesellschaftliche Entwicklung sollte differenzierter wahrgenommen und die Lust an der foucaultianischen Dekonstruktion reflexiv kontrolliert werden. Daneben findet man im Beitrag von Tändler viele wichtige historische Informationen und reflektierte Beschreibungen zur Entwicklung der Beratung und des Ratgebens.

Einen sehr guten strukturierten Beitrag, angefangen von der Offenlegung des Erkenntnisinteresses über die historischen Entwicklungslinien zu einer Systematik der Kritik der Therapeutisierung der Familie stellt der Beitrag von Elberfeld dar. Gleichwohl hätte sich jemand, der mit Beratung professionell zu tun hat, gewünscht, dass der Beitrag von Horst Eberhardt Richter z.B. zum Beginn der Familientherapie in Deutschland nicht ausschließlich in Richtung Klientifizierung der Familie gedeutet würde. Man muss, um das Lebenswerk Richters zu beurteilen das Bild des Kindes in der Kindertherapie der NS Zeit und der „neuen deutschen Seelenheilkunde“ berücksichtigen. Dann versteht man besser, dass Richter mit seinem Ansatz, wie viele andere Therapeuten auch, die in der Kinderpsychiatrie bis dahin geltenden Grundsätze von Erbinderwertigkeit, Vererbung seelischer Störungen oder auch Konzepte wie Verwöhnung etc. durch an die Grundrechte des Kindes anknüpfende, neue Deutungsmuster ersetzt und damit ein neues Verständnis

zur Situation des Kindes begründet hat. Erst wenn dies berücksichtigt wird, kann fair eingeordnet werden, mit welchem Erkenntnisinteresse Horst Eberhard Richter und andere die Kinderpsychiatrie, die ja seit 1937 in Deutschland eine eigene Disziplin darstellt und bis zum Tod von Werner Villingen zu Beginn der 1960er Jahre das Konzept von Sichten und Selektieren vertreten hat, praktisch und diskursiv reformiert haben. Ansonsten finden Leserinnen und Leser in diesem Beitrag nicht nur viele Informationen zur Geschichte und Theorie der Familientherapie. Sie erhalten auch wirklich wichtige Impulse zur Kritik bzw. kritischen Sichtweise. Dieser Text von Elberfeld ist an vielen Punkten als Lehrtext an Fachhochschulen und Universitäten zur kritischen Geschichte der Familientherapie verwendbar – und zwar – bis auf die vorgebrachten Einwände – aufgrund seiner guten Strukturierung, Quellenvielfalt und klaren argumentativen Struktur. Sein Gewinn liegt zudem darin, die „systemische Wende“ in der Therapie von ihrer Selbstüberhöhung zu kurieren und deutlicher mit der Alltagsperspektive von Familien zu konfrontieren.

Ähnlich wie der Beitrag zur Therapeutisierung der Familie ist auch der Beitrag zum Stress und der Ratgeberliteratur in den 1970er Jahren von Patrick Kury gewinnbringend, insofern hier sehr detailliert Entwicklungslinien der Stressforschung und ihre Einmündung in Konzepte der Salutogenese, Gesundheitsprävention etc. vorgestellt werden. Patrick Kury referiert aber auch die Bedeutung der Ratgeberliteratur und deren „industrielle Organisation“ und Entwicklung zu einer Kultur der Selbsttechnik.

Eine theoretisch ebenfalls vielversprechende Arbeit ist jene zum „New Age“, das heißt die Vermischung der Psychologie mit spirituellen, mystischen, okkulten Strömungen, die um Ganzheitlichkeit kreisten. Im Beitrag von Pascal Eitler ist die Strömung des New Age, mit dem Fokus auf Körper, Selbstheilung und der Absage auf die Vernunft, Kritik und Reflexion in Beratung und Therapie ziemlich gut beschrieben und so kommt man hier wirklich dem nahe, was zu Beginn des Bandes als Psychoboom bezeichnet wurde. Dieses Phänomen mit seiner Verknüpfung von Körpertechniken mit Heils- und Weisheitslehren ist vielleicht eines der deutlichsten Zeichen für das vorläufige Ende kritischer Vernunft und für das Entstehen der „neuen Innerlichkeit“, den Habitus des „Wutbürgers“ eingeschlossen. Zwilling dieser New-Age Körper-Lehren dürften die von Annika Wellmann beschriebenen Sexualtherapien sein. Mit dieser zeitlichen und theoretischen Präzisierung der Trivialisierung von Beratung in den 1980er Jahren geben die Autoren der Beratungsforschung wichtige neue Impulse und erreichen hoffentlich praktische Wirksamkeit. Zu wünschen ist, dass alle Supervisoren und Berater, die ihre akademischen Ausbildungen dann mit einer Praxis des Buddhismus, der Aryurveda Ernährung und ähnlichem „zieren“ durch die Beiträge ernüchert in einen kritischen Reflexionsprozess einmünden.

Dann wieder ist die Art wie über Wachkoma-Patienten und Hirnverletzte im Sinne der Vermutung einer Therapeutik geschrieben wird, ethisch abstoßend und wissenschaftlich unzureichend: „Zu einer Geschichte des Wachkomas gibt es derzeit nicht

viel zu sagen. Herumliegende Körper hat es zu allen Zeiten gegeben.“ (S. 211). „Die Tendenz in komatösen Körpern zunehmend therapeutisches Potenzial zu erkennen, möchte ich als Therapeutisierung bezeichnen“. Solche Sätze kommen im Beitrag von Christian Hoffman reichlich vor, sind nicht rezensierbar, sondern nur mit Gegenrede zu beantworten. Ein Mensch im Koma ist eine Person, hat als solche eine Würde und unveräußerliche Rechte. Dass sich in Krankheit, Demenz und Sterblichkeit der Körper eines Menschen in die Vordergrund schiebt, mag eine Herausforderung an das ethische Handeln sein. Vielleicht auch, dass wir angesichts von Endlichkeit handlungsfixiert zum Agieren neigen, jedoch ist nicht zu rechtfertigen, wie der Autor über Menschen im Wachkoma urteilt.

Insgesamt ist das Buch an vielen Stellen ein gewinnbringender beratungswissenschaftlicher Beitrag, wenn auch kritisch eingeschränkt werden muss, dass die Autoren, obwohl historisch qualifiziert, die „langen Siebziger“ sehr isoliert und viel zu wenig aus ihren eigenen historischen Bezügen heraus erklären. Die Generation der 1970er sind die „Kinder der Kriegskinder“ und reflektieren derzeit, wenn man die Literatur verfolgt, die Folgen dieser „Kriegskindheiten“. Tobias Brocher schreibt dieser Zeit den Versuch zu, sich selbst von „den langen Schatten des Krieges“ quasi durch Beratung und Therapie „zu entgiften“. Dass dies in eine teilweise problematische Entwicklung gemündet hat und einvernommen wurde durch Strategien der Fremdführung (Gouvernementalität), soll, wie gesagt, nicht in Abrede gestellt werden. Aber nicht alles, was in den langen Siebzigern war, ist Psychoboom. Den Autoren ist zu wünschen: weniger Deduktion, mehr Bereitschaft zur Binnenperspektive, weniger Entwertung und Verzicht auf Vermischungen und Beschädigungen von Persönlichkeiten, die unseren Respekt verdienen.

*Katharina Gröning*



## Veranstaltungshinweise

### FoRuM Supervision

Meppener Str. 22, 48155 Münster  
Telefon: 0251-665564, E-Mail: JuergenKreft@t-online.de

- **„Zeitgeist und professionelles Gedächtnis – 20 Jahre Forum Supervision“**  
Ort: Bielefeld  
Hauptreferenten: Prof. Dr. Johann August Schüle, Prof. Dr. Wolfgang Weigand  
Termin: 27.10.2012, Beginn: 10.00  
Anmeldungen unter: forumsupervision@uni-bielefeld.de

### FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden  
Telefon 0611-603681, E-Mail: info@agm-fis.de

**„Ich brauche dringend Ihren Rat, die Zeit ist knapp!“ – Leitungssupervision oder Coaching unter zunehmendem Druck** – ein Seminar für Supervisorinnen und Supervisoren, die ihre Arbeit mit Leitungskräften reflektieren oder sich auf die Arbeit mit ihnen vorbereiten wollen.

Termin: 11.–12.5.2012

Ort: Münster

Leitung: Dr. Monika Maaßen, Dr. Jürgen Kreft

**Übertragungen im System** – ein Seminar für SupervisorInnen, Trainer und Beraterinnen, die Beziehungsdynamik in institutionellen Systemen psychoanalytisch verstehen wollen.

Termin: 10.11.2012

Ort: Kassel

Leitung: Annegret Wittenberger und Dr. Gerhard Wittenberger

### AGM – Arbeitskreis Gruppendynamik Münster e.V.

Steubenstr.34a, 65189 Wiesbaden.  
Tel.: 0611 603681, E-Mail: info@agm-fis.de

**Umgang mit Macht und Autorität** – ein Workshop für Leitungskräfte und MitarbeiterInnen, die sich mit ihren persönlichen Fragen zu Macht und Autorität auseinandersetzen wollen.

Termin: 25.-28.10.2012

Ort: Mainz

Leitung: Elisabeth Gast-Gittinger und Franz X. Leinfelder

## Angaben zu den Autorinnen und Autoren

**Georg Albers**, Dr. phil., Dipl. Soz.-Päd., Politikwissenschaftler, Professor für politikwissenschaftliche Grundlagen der Sozialen Arbeit/Heilpädagogik an der Kath. Hochschule NRW, Abt. Münster, Berater für Organisations- und Personalentwicklung, Mediator.

**Frank Austermann**, Dr. phil., M.A. Philosophie, Ev. Theol. (NT), Soziologie, M.A. Erwachsenenbildung, M.A. Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Dipl.-Theol., Supervisor (DGSv), leitet die Arbeitsstelle für Supervision und Gemeindeberatung der Bremischen Evangelischen Kirche und die Telefonseelsorge Bremen, Pastor, über 10 Jahre Lehrveranstaltungen an Universitäten, früher: Hochschulassistent, Leiter einer universitären Ausbildungsstätte, Dozent im Burckhardthaus, dort u.a. verantwortlich für das Weiterbildungszentrum für Führung und Leitung.

**Barbara Baumann**, Theologin, Biologin, Supervisorin (DGSv), selbstständig in eigener Praxis für Supervision, Coaching, Fortbildung, Herzogenrath/Aachen; Mitglied unterschiedlicher kollegialer und fachlicher Netzwerke; 2007–2010 Projektleitung des Projektes NetWork 21 „Leben und Arbeiten in der transkulturellen Gesellschaft“, gefördert vom BMFSFJ und ESF, Projektträger Thomas-Morus-Akademie, Bensberg; seit 2009 Delegierte der DGSv in der ANSE und seit 2010 gewähltes Mitglied im Vorstand der ANSE.

**Ingeborg Bispinck-Weigand**, 1989 Gründung einer Praxis für Supervision und Personalentwicklung, seitdem freiberuflich tätig als Supervisorin und Trainerin für Gruppendynamik (DGGO) in Supervisions-, Coaching- und Entwicklungsprozessen mit Einzelnen und in Organisationen. Ausbildungs- und Lehrsupervisorin. Selbsterfahrung und Fortbildung in Psychoanalyse, psychoanalytischer Team- und Organisationsentwicklung, Kontrollsupervisor/Balintgruppen in Frankfurt/M., Düsseldorf, Venedig, Dortmund, Münster und Osnabrück. Curriculum „Supervisor/innen werden Partner/innen der Wirtschaft“, Fortbildung in Change Management bei Dr. Klaus Doppler.

**Jörg Fellermann**, M.A., Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) seit 1997.

**Edeltrud Freitag-Becker**, Beraterin für Organisationsentwicklung, Supervisorin (DGSv), Coach und Trainerin, seit gut 25 Jahren selbstständig in eigener Praxis tätig. Board-Member von inscape-international, einem Institut für psychodynamische Organisationsberatung, Coaching und Führungskräfteentwicklung, sowie Mitglied im NetzwerkRheinland, einem Zusammenschluss von BeraterInnen für Unternehmensentwicklung. Arbeitsschwerpunkte sind die Begleitung und Gestaltung von Veränderungsprozesse, insbesondere im Gesundheitsmanagement und in der Beratungs- und Bildungslandschaft, überregionales Engagement für berufspoliti-

sche Fragen sowie die Beratung unterschiedlichster Netzwerke. Übernahme verschiedenster Aufgaben im Auftrag des Berufsverbandes, Vorstandstätigkeiten in der DGsv und in der ANSE.

**Jutta Gröning**, Dipl. Sozialarbeiterin, Supervisorin (DGsv) in eigener Praxis, Tanz- Sozialtherapeutin (DFS), Zusatzausbildung Gruppendynamik; langjährige Erfahrung in der berufsbegleitenden Arbeit mit hörgeschädigten und psychisch kranken Menschen; Tätigkeiten in der Erwachsenenbildung; künstlerische und pädagogische Projekte

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

**Elke Grunewald**, Dr. phil., ist studierte Kulturwissenschaftlerin und arbeitet seit 1990 als selbstständige Supervisorin, Lehrsupervisorin, Balintleiterin, Wirtschaftsmediatorin und Coach. Redaktionsmitglied der Zeitschrift Forum Supervision. Veröffentlichungen zu Supervision und Balintarbeit, Frauen in Führungspositionen, Wirtschaftsmediation bei der Unternehmensnachfolge.

**Fred Müller**, Jg. 1959, Supervisor/Sozialarbeiter, lebt und arbeitet in Bielefeld als Leitender Mitarbeiter im Berufsbildungswerk Bethel und Supervisor in freiberuflicher Praxis.

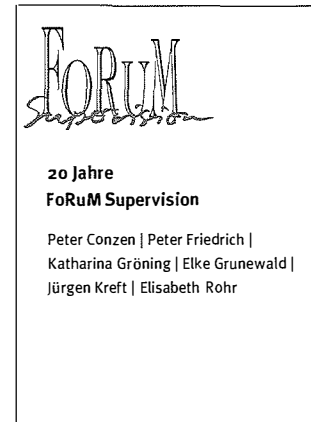
**Winfried Münch**, Prof. Dr. lehrte an der FH Frankfurt am Main Psychoanalyse, Gruppendynamik und Familientherapie. Als Therapeut und Supervisor sowie als Ausbildungsleiter und Lehrsupervisor tätig. Zahlreiche Veröffentlichungen, zuletzt „Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision“ (2011 bei Brandes & Apsel).

**Wolfgang Weigand**, Prof. Dr., Fachhochschullehrer, Supervisor (DGsv), Organisationsberater, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Vorsitzender des Stiftungsrates der Stiftung Supervision, Herausgeber der Zeitschrift Supervision.

**Kersti Weiß**, Dipl. Psych., approbierte Psychotherapeutin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), Psychodramatherapeutin (DAGG) Supervisorin (DGsv); Lehrsupervision für Supervision, Psychodrama und Organisationsentwicklung, Fortbildung. Vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeit von Menschen und Organisationen im Sozial- Wirtschafts- und Politikbereich. Seit 2001 Studienleiterin für Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision in der Ev. Landeskirche in Hessen und Nassau

**Inge Zimmer-Leinfelder**, Dipl. Psychologin, Supervisorin (DGsv), Lehrsupervisorin, Balintgruppenleiterin, Trainerin für Gruppendynamik (DAGG). Mitglied des FIS-Leitungsteams, Redakteurin der Zeitschrift Forum Supervision.

## Vorschau



### 20 Jahre FoRuM Supervision

Heft 40 (Oktober 2012)

Redaktion: Katharina Gröning und Elke Grunewald

AutorInnen: Peter Conzen | Peter Friedrich | Katharina Gröning | Elke Grunewald | Jürgen Kreft | Elisabeth Rohr