

FORUM Supervision

Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung

Maija Becker-Kontio

Klaus Doppler

Jörg Fengler

Karlheinz A. Geißler

Katharina Gröning

Elke Grunewald

Isabell Hinrichsen

Wolfgang Schmidbauer

Gertrud Siller

Joachim Wenzel



begründet von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger
18. Jahrgang, Heft 36, Oktober 2010

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) –
Gertrud Siller (Bünde) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 36:

Inge Zimmer-Leinfelder, Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden
Dr. Elke Grunewald, Autunstraße 1, 55218 Ingelheim

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
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des
laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden,
bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse
mitzuteilen.

Verlag und Bestellungen:

Fachhochschulverlag.
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN 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

© 2010 **Fachhochschulverlag**

DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort	2
<i>Karlheinz A. Geißler</i> Avanti Simultanti: Vergleichzeitigung als Lebensform	9
<i>Wolfgang Schmidbauer</i> Hauptsache, die Chemie stimmt – Vom Verschwinden des Widerstandes und der Abstinenz	26
<i>Elke Grunewald</i> „Wenn das Leben sich dem Ende zuneigt“ – Supervision mit EhrenamtlerInnen in der ambulanten Hospizarbeit	40
<i>Klaus Doppler</i> Supervision und das Prinzip russische Puppe Matroschka	53
<i>Isabell Hinrichsen</i> Höher, schneller, besser, weiter ... Anmerkungen aus der Oberlausitz	69
<i>Jörg Fengler</i> Keine Themen – viele Themen: Kritische Augenblicke in der Supervision	75
<i>Joachim Wenzel</i> Online-Supervision und der Trend zu medienverbundener Beratung	81
4. Bielefelder Fachtagung für Supervisor/innen und Berater/innen – Supervision in Zeiten der Beschleunigung	87
<i>Katharina Gröning</i> Supervision in der Pflege	92
<i>Gertrud Siller</i> Empirische Impulse zur Bedeutung sozialer Beschleunigung für die Praxis der Supervision	96
<i>Maija Becker-Kontio</i> Das Krankenhaus im Beschleunigungsprozess	102
Stichworte zur Supervision	108
Rezensionen	113
Randbemerkungen: Jammern	122
Veranstaltungshinweise	124
AutorInnen	126

Vorwort

Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung

Als sich vor zwanzig Jahren der Eisener Vorhang zwischen West- und Ostdeutschland hob, gehörte das unterschiedliche Lebenstempo zu den Unterscheidungsmerkmalen, die sofort in den Blick fielen. In den fünfundvierzig Jahren der Trennung hatten verschiedene Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme einen unterschiedlichen Umgang mit der Zeit geprägt und die Frage nach der Wertschätzung dieser Unterschiedlichkeit wurde wichtiger Bestandteil der Wiedervereinigung. In unterschiedlichen Kulturen, sozialen und räumlichen Kontexten variiert auch der Umgang mit Zeit. So erfordern und prägen die Lebensbedingungen in agrarisch orientierten Kulturen andere Prioritäten als ein städtisches Umfeld. Gesellschaften, die auf Leistung, Gewinn und Veränderung ausgerichtet sind, gehen mit Zeit anders um als Gesellschaften, die diesen Aspekten weniger Wert beimessen. Auch religiöse Vorstellungen wie beispielsweise die von einem Strafgericht und einem Leben nach dem Tod, wirken sich auf den Umgang mit der Zeit aus. Wer an ein ewiges Leben jenseits des Todes glaubt, für den mag die Zeit im Diesseits an Gewicht verlieren. Wer sich durch gute Werke oder Tüchtigkeit einen Platz in diesem Jenseits zu sichern hofft, der mag versucht sein, seine Lebenszeit mit Blick auf dieses Ziel zu nutzen.

Mit der zunehmenden Industrialisierung ab dem 19. Jahrhundert hat sich das Tempo in kapitalistisch ausgerichteten Ländern rasant erhöht. Die Erfindung der Eisenbahn und der Ausbau des Schienennetzes steigerten die Geschwindigkeit, mit der räumlich große Entfernungen überbrückt werden können, in einem bis dahin unvorstellbaren Ausmaß. Durch Dampf und Elektrizität betriebene Maschinen haben die Produktionsgeschwindigkeit vervielfacht und tiefreichende Veränderungen der Arbeits- und Lebensbedingungen mit sich gebracht. Bis heute gilt das Fließband als Symbol für zergliederte Arbeitsprozesse, die bestimmt werden von der mechanische Zeittaktung der Uhr. Nicht mehr Wetter und Jahreszeiten prägen nun den Lebensrhythmus und den Wechsel zwischen Arbeits- und Ruhephasen, sondern Stechuhren, Schichtpläne und Produktionsvorgaben. Gleichzeitig nimmt auch die Bedeutung der Kirchen für die Zeiteinteilung ab. Waren bis dahin Gebetszeiten und Glockengeläut wichtige Orientierungspunkte für die Tagesstruktur, übernimmt das in wachsendem Maß der persönliche Blick auf die Uhr. Entsprechend wird im 19. Jahrhundert die Uhr ein beliebtes Geschenk des Paten an sein Mündel beim Eintritt in das Erwachsenenalter, Symbol für die neue Autonomie und Eigenverantwortung im Umgang mit der Zeit. Technische Entwicklungen wie Straßenbeleuchtung, Auto, Flugzeuge, Telefon, Radio, Film und Fernsehen verändern den Alltag. Medizinische Entdeckungen verlängern die Lebenszeit. Das Spektrum der Möglichkeiten erweitert sich rapide und beschleunigt das Leben. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts verkünden junge Künstler den Beginn einer neuen Kultur, die dieser

Beschleunigung entspricht. Im „futuristischen Manifest“ preist Filippo Tommaso Marinetti 1909 die „Schönheit der Geschwindigkeit“. Für ihn ist ein Rennwagen mit aufheulendem Motor schöner als die vielgerühmte marmorne Statue der Nike von Samothrake, die die griechische Göttin zeigt, wie sie Sieg und Frieden verkündend durch die Luft eilt. Futurismus, Kubismus und Dadaismus feiern die Geschwindigkeit und die Auflösung des linearen Zeitempfindens. Bildende Künstler beschäftigen sich mit Dynamik, Gleichzeitigkeit, der Zerstörung der Stofflichkeit der Körper durch Bewegung und Licht und finden für ihre Befindlichkeit neue Ausdrucksformen wie Collage und Montage. Welche Wertschätzung diesen Bestrebungen auch heute noch entgegengebracht wird, zeigt beispielsweise die Tatsache, dass die Ikone des Futurismus, Umberto Boccionis Skulptur „Einzigartige Formen der Kontinuität im Raum“ von 1913, die aktuelle italienische 20-Eurocent-Münze ziert.

Nach den Schrecken zweier verlorener Weltkriege, an deren Ende in einem einzigen Augenblick durch den Abwurf der Atombomben Millionen Leben vernichtet und ganze Landstriche auf Jahrzehnte verwüstet wurden, war Deutschland vor allem um einen schnellen wirtschaftlichen Wiederaufbau bemüht. Welche Verluste und Auslassungen mit diesem Tempo verbunden waren, wurde von vielen erst Jahre später wahrgenommen. Die junge Generation, die nun heranwuchs, begeisterte sich für Amerika, dem Land der scheinbar unbegrenzten Möglichkeiten. Freiheit, Dynamik und Tempo symbolisierten für sie beispielsweise Rock 'n' Roll oder die Arbeiten Andy Warhols, dessen serielle Kunst das Verwertungsstempo der Warenwelt spiegelte. Heute reicht die Lebenszeit eines Menschen aus, um zu anderen Sternen zu reisen. Die Entwicklung der elektronischen Medien ermöglicht es, in Minutenschnelle Informationen zu verschicken und zu erhalten und beinahe zu jeder Zeit mit fast jedem anderen zu kommunizieren. Multitasking und lebenslanges Lernen sind selbstverständliche Forderungen geworden. Immer mehr in immer kürzerer Zeit zu tun, ist möglich und wird erwartet.

Zeitgleich existierte aber auch immer die Sehnsucht nach einem anderen, einem gemächlicheren Lebenstempo. In den 1960er und -70er Jahren wurde dies durch Hippies und andere Aussteiger sichtbar, die versuchten, das Hamsterrad des Konsums zu verlassen, und sich auf Bauernhöfe in die vermeintliche Idylle des Landlebens zurückzogen. Andere, wie der Nationalökonom, Schriftsteller und Unternehmer Dr. Robert Boehring und der Leiter der Württembergischen Landesbibliothek Dr. Wilhelm Hoffmann strebten bereits in den 1950er Jahren danach, ein ehemaliges Kloster zu einem „weltlichen Kloster für junge Forscher, erfahrene Wissenschaftler, gestresste Politiker und Manager“ umzugestalten, um einen Ort der „kreativen Muße“ zu schaffen, eine „Stätte zum Zeitverlieren“ für „Menschen, die eine Zeitlang außerhalb der Zeit leben wollen“ (U. Raulff: Kreis ohne Meister. Stefan Georges Nachleben, München 2009, S. 267) Inzwischen hat sich ein nicht unbedeutender Wellness-Markt für Erholungs- und Entspannungsangebote entwickelt, Inseln der punktuellen Entschleunigung im Leben mehr oder weniger gestresster ZeitgenossInnen.

Eine andere Perspektive auf das Thema Entschleunigung bieten die Arbeiten der bekannten Performance-Künstlerin Marina Abramovi, die sich immer wieder mit dem eigenen Körper beschäftigt und dabei die Beziehung zwischen Zeit, Schmerz, Psyche und Tod auslotet. Über ihre Performance „The House with the Ocean View“ von 2002 sagt sie: „Man muss die Bewegungen reduzieren und auf die Stille setzen. (...) Ich habe zwölf Tage in einer Galerie, in einem Bühnenbild vor Publikum gelebt und nichts gegessen. Da fingen Menschen an, mir plötzlich drei Stunden zuzusehen. Manche von ihnen kamen jeden Tag wieder, schauten mir immer länger zu, obwohl diese Performance so statisch war. Und das in einer Stadt wie New York, wo man normalerweise nicht einmal drei Minuten irgendwo stehen bleibt. Die Leute fühlten sich plötzlich leicht und stressfrei, wenn sie mir stundenlang beim Nichtstun zusahen. Manche fingen regelmäßig an zu weinen. Die lange Dauer hat einen unglaublichen Effekt auf mich und die Betrachter. Solche ausgedehnten Performances sind die bewegendsten Kunstwerke, die es gibt. Man hört auf, sich zu verstellen, zu schauspielern.“ (Die Zeit Nr. 11 vom 11. März 2010, S. 54.)

Als im Frühjahr 2010 auf Island ein Vulkan ausbricht und seine Aschewolke für Tage den Flugverkehr in Europa lahm legt, beklagen die Fluggesellschaften die finanziellen Einbußen, die dadurch verursacht werden. Erstaunlich viele Menschen aber nehmen diese Einschränkung ihrer Beweglichkeit gelassen hin oder genießen sogar die Ruhe, die sie plötzlich spüren. Wer in der Nähe der Flughäfen lebt, hört wieder Glockengeläut und Vogelgezwitscher. In einer Zeitung ist von der „Poesie des Stillstands“ zu lesen und die Kanzlerin, die ihre Heimreise von Amerika nach Berlin zum Teil auf dem Landweg über Lissabon, Rom und Bozen führt, kommentiert diese ungewöhnliche Route mit: „War schön.“ Und fügt dann an, dass sie eine Wiederholung trotzdem so bald nicht wieder brauche. Andere, aus ihrem hektischen Alltag herausgerissen, wie eine europäische Journalistengruppe, die ihren Tagungsort Istanbul nicht zum vorgesehenen Zeitpunkt mit dem Flugzeug verlassen kann, erleben diese Entschleunigung als Angriff auf ihre Wichtigkeit und suchen nervös nach Möglichkeiten, dem Gefühl des Ausgeliefertseins und der Beschränkung zu entkommen. Unterkunft und Verpflegung sind gewährleistet, die Stadt bietet interessante Möglichkeiten, aber die Tatsache, dass es dieses Mal keine Sonderkonditionen für Journalisten gibt, löst Irritation und Ärger aus. Nicht jede/r findet sich zurecht mit der nun unumgänglichen Nähe zu den KollegInnen und mit der sich entwickelnden Dynamik in der Gruppe. Wo sonst Mobilität und Geschwindigkeit honoriert wurden, sind unvermittelt Aspekte wie soziale Kontaktaufnahme und Gelassenheit gefragt. Wie nachhaltig sind solche unfreiwilligen Erschütterungen? Vielleicht fördern sie bei dem einen oder der anderen ein Nachdenken über Werte, Ziele und Verhalten in Bezug auf die eigene Person und auf die Gesellschaft.

Wie viel Beschleunigung ist sinnvoll? Wie viel Entschleunigung tut gut? In der Supervision begegnen SupervisorInnen zunehmend Menschen, die die problematischen Seiten von Beschleunigung erleben. Sie sollen immer mehr Arbeit in immer kürzerer Zeit leisten. Sie erleben, dass technische Entwicklungen und strukturelle

Veränderungen ihnen immer schnellere Anpassungen abverlangen und die Zeiträume, in denen bereits erworbenes Wissen und Erfahrungen gefragt sind, immer kürzer werden, einmal erreichter Status schnell wieder verloren gehen kann. Vorbei sind die Zeiten des wirtschaftlichen Aufschwungs, in denen in immer kürzerer Zeit immer mehr verdient wurde – einer Form der Beschleunigung, mit der allerdings die meisten keine Schwierigkeiten hatten – und Bildung mit beruflicher Absicherung und Aufstieg gleichgesetzt werden konnte. Arbeitsverträge werden immer öfter zeitlich befristet und selten trägt eine einmal erworbene berufliche Identität über den gesamten Zeitraum des Erwerbslebens. Technische Entwicklungen lassen in rasantem Tempo neue Gestaltungsmöglichkeiten und Berufe entstehen. Arbeitsfelder, die über Generationen als sicher, prestigeträchtig und finanziell attraktiv galten, wie die von LehrerInnen, ProfessorInnen, ÄrztInnen oder Geistlichen, verlieren im Vergleich dazu an Anziehungspotential. VertreterInnen dieser Berufe sind damit konfrontiert, dass die Bedingungen, die sie einst zur Berufswahl veranlassten, sich zum Teil gravierend geändert haben. Mit der Einführung der Ganztagschule ist es für LehrerInnen nicht mehr selbstverständlich, dass der Arbeitsplatz Schule ab Mittag verlassen werden kann. MedizinerInnen können nicht mehr wie ehemals damit rechnen, dass nach kargen Ausbildungsjahren garantiert üppige Honorare zu erwarten sind. In einer von Wirtschaft und Medien bestimmten Gesellschaft, haben Universität und akademisches Lernen viel an Prestige verloren. Und während die Bedeutung von Geistlichen in einem Umfeld, das zunehmend weniger christlich orientiert ist, weiter abnimmt, wird ihr Alltag weitaus mehr als früher durch verwaltende und organisierende als durch sakramentale und seelsorgerliche Tätigkeiten bestimmt.

Produkte werden auf den Markt geworfen, ohne dass sie die früher üblichen langen Testphasen hinter sich haben. Was gut und was schlecht ist, soll der Nutzer herausfinden. Wichtig erscheint in erster Linie, dass keine Chance vertan wird, auf dem Markt vertreten zu sein, mit Neuem auf sich aufmerksam zu machen und den KonkurrentInnen einen Schritt voraus zu sein. Was ist sinnvoll, was ist passend? In der Regel sind Entscheidungen um so riskanter, je weniger sie durch Reflexion und Prüfung abgesichert sind und je eingeschränkter das Spektrum der Entscheidungskriterien ist. Reflektion braucht Zeit. Folglich brauchen Settings wie die Supervision, die der Reflektion dienen, Zeit. Positiv formuliert bedeutet das: Supervision bietet Zeit zur Reflektion. Supervision braucht Zeit und bietet Zeit für die Exploration komplexer Zusammenhänge zwischen Wahrnehmungen, Strukturen und Rollen, zwischen verschiedenen Personen mit ihren jeweiligen Biografien und Institutionen, zwischen Erwartungen und Erfordernissen, zwischen Denken und Fühlen, zwischen Verändern und Beharren. In Zeiten der Beschleunigung werden auch SupervisorInnen mit der Forderung nach Geschwindigkeit konfrontiert. Nach dem Motto „Zeit ist Geld“, wünschen sich manche AuftraggeberInnen, dass innerhalb weniger Termine Lösungen für Problemsituationen entwickelt werden und einige SupervisorInnen hoffen, dass sich so der Satz „Wasch mich, aber mach mich nicht nass“

realisieren lässt. Andere veranlasst die Beschleunigung an ihrem Arbeitsplatz, die Supervision zur rettenden Insel zu erklären, auf der die Uhren anders gehen und wo ihr Bedürfnis nach Erholung und Entlastung gestillt werden soll. Und was wollen die SupervisorInnen? Wie positionieren sie sich in beschleunigten Zeiten? Wie gestaltet sich Supervision in diesen Zeiten und was kann sie bieten? Nicht selten staunen SupervisandInnen, wie schnell es in der Supervision zugehen kann, ohne dass sich Zeitnot einstellt. Plötzlich befinden sie sich an einem Punkt, den sie zuvor nicht im Blick hatten. Unerwartet erweist sich ein vermeintlicher Umweg als zielführend. Ein spontaner Perspektivenwechsel eröffnet neue Handlungsmöglichkeiten. Verstehen beendet langwierige und unergiebigere Suchbewegungen.

Im vorliegenden Heft gehen die AutorInnen diesen vielfältigen Fragen auf ganz unterschiedliche Weise nach. „Avanti Simultanti“, unter diesem Titel leitet **Karl-Heinz Geißler** den Reigen der Beiträge in diesem Heft mit einem leicht lesbaren, amüsanten Aufsatz über die „Vergleichzeitigung als Lebensform“ ein. In kleinen humorvollen Szenen zwischen den Generationen beschreibt er anschaulich Wandel, Zeitgeist, Entwicklungen, Umbrüche der letzten Jahrzehnte in Arbeits- und Lebenswelt. Veränderte Arbeitsbedingungen, aber auch eine veränderte Zeitkultur, die Gestaltung von Sozialkontakten und zunehmend eine Zeit verdichtende Strategie der Vergleichzeitigung wird als Innovation mit breiter kulturrevolutionärer Wirkung wahrgenommen. Der neue Mensch wird so zum Simultanten und als solcher in allen Lebensbereichen beschrieben. Dabei geht Geißler der Frage nach, ob der Mensch den aktuellen Zeitverdichtungsstrategien überhaupt gewachsen ist und diskutiert deren Möglichkeiten und Risiken.

Wolfgang Schmidbauer nimmt den uns SupervisorInnen sicher bekannten Satz „Hauptsache die Chemie stimmt“ kritisch unter die psychoanalytische Lupe. Er schildert eine wachsende Eventkultur, in der Supervision unterhaltsam, methodisch abwechslungsreich und entspannt sein muss und Probleme möglichst schmerzfrei entfernen soll. Wenn der Methodenwechsel nicht reicht, wird der Supervisor ausgewechselt. Es bleibt kein Platz für die mühsame, aber für Entwicklungen notwendige Arbeit am Widerstand, die Zeit und Ausdauer braucht. Dabei bleibt die Fähigkeit, einen Dialog aufzunehmen, eine Beziehung zu gestalten, den Analysanden/Supervisanden zur eigenen Selbsterforschung zu motivieren, ihm zu zeigen, wo Gründe dafür liegen, dass seine Auseinandersetzung mit der Realität an bestimmten Stellen immer wieder blockiert, auf der Strecke. Angesichts dieser Entwicklung empfiehlt Schmidbauer ein erneutes Nachdenken über den Wert von Widerstand und Abstinenz auf dem Hintergrund der eigenen supervisorischen Haltung mit ihren Anteilen von Ausdauer, Differenzierung, Geduld, Selbstkritik, Distanz und Humor.

Elke Grunewald führt seit vielen Jahren Supervision mit Ehrenamtlichen in der ambulanten Hospizarbeit durch und lässt uns in ihrem Aufsatz „Wenn das Leben sich dem Ende zuneigt“ auf berührende Weise etwas von dem, was Menschen in ihrer letzten Lebensphase brauchen und wie Zeitwahrnehmung sich verändert angesichts des Todes, einfühlen. Sie beschreibt die Entwicklung der Hospizarbeit und

die ehrenamtliche Arbeit von (vorwiegend) Frauen in diesem Bereich. Als Supervisorin bedeutet dies Arbeit mit Frauen, die nicht über eine entsprechende berufliche Rollenprägung verfügen und kein fachlich geprägtes Selbstwertgefühl entwickeln konnten, die aber bei ihrer Begleitung von Sterbenden und deren Angehörigen ständig mit existentiellen Grenzsituationen konfrontiert sind und viel Empathie, Geduld und Abgrenzungsvermögen brauchen. Supervision ist hier eine unverzichtbare Reflexions-, Entlastungs- und Distanzierungsmöglichkeit.

Unter dem Titel „Supervision und das Prinzip russische Puppe Matroschka“ geht **Klaus Doppler** der Frage nach, welches Beratungskonzept die zunehmende Komplexität von kritischen Situationen der Klienten und der steigende Erfolgsdruck auf die Beratung erfordern. Er schildert seinen eigenen Weg als professioneller Berater und seine theoretischen Hintergründe, und er weist auf die Bedeutung eines Wissens um die eigenen biografisch begründeten Zugangsmöglichkeiten zu den Themen der Supervisanden und Supervisandinnen hin. Er empfiehlt eine enge Lernpartnerschaft zwischen Berater und Klient, Wachsamkeit gegenüber Instrumentalisierungen und einen Beratungsansatz, der Elemente von psychologischer Arbeit, Fachberatung, gruppodynamischer Analyse und Organisationsentwicklung beinhaltet.

Isabel Hinrichsen lebt und supervidiert seit einigen Jahren im Osten Deutschlands und denkt in ihrem Aufsatz „Höher, schneller, besser, weiter... Anmerkungen aus der Lausitz“ über Beschleunigung und Entschleunigung in Ostsachsen nach. Sie erzählt sowohl von ihrem persönlichen Erleben der Entschleunigung im Provinstädtchen Görlitz, als auch vom beschleunigten Leben und Arbeiten in sozialen Einrichtungen und den sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen. Dabei wird sichtbar, dass die Anpassung des Ostens an das System der BRD in einer „wahnwitzigen“ Geschwindigkeit erfolgte, und dass sich zu diesen systembedingten Veränderungen nun die gesamtdeutsche Beschleunigung im Arbeitsleben noch addiert. Die Autorin weist darauf hin, wie wichtig gerade deshalb Supervision als ein Ort der Entschleunigung, des Verstehens, der Spielräume, des Innehaltens ist. Und ein Ort, an dem reflektiert werden kann, wann Beschleunigung sinnvoll und notwendig ist und wann man lernen muss, „nein“ zu sagen.

Was mache ich denn nur, wenn die Supervisanden keine Themen haben? Und was, wenn es viel zu viele Themen gibt? Eine bange Frage in jeder Supervisionsausbildung. **Jörg Fengler** stellt in dem Aufsatz „Keine Themen – viele Themen: kritische Augenblicke in der Supervision“ für solche Situationen ganz konkret einige seiner Interventionsmöglichkeiten zur Diskussion. Dabei bietet er einerseits gelungen verdichtete Sätze und nachdenkenswert theoretische Gedanken an. Gleichzeitig konfrontiert er uns aber auch mit ungewöhnlichen, irritierenden Interventionen, die sicher auf dem Hintergrund des eigenen Rollenverständnisses kritisch reflektiert werden müssen. Das Lesen dieses Textes macht deutlich, dass Interventionen einer Indikation bedürfen und Teil einer supervisorischen Haltung sind.

Im letzten Beitrag „Online-Supervision und der Trend zu medienverbundener Beratung“ ermöglicht **Thomas Wenzel** einen Blick auf mediale Übergänge in der Be-

ratung. Er setzt sich mit der Frage, ob solche „vermittelte“ Kommunikation auch emotionalen Fragestellungen gerecht werden kann, auseinander, stellt Methoden der Online Supervision vor und reflektiert Herausforderungen und Perspektiven dieser zukunfts-trächtigen Beratungsform. Dabei kommen neben der medialen Beratungskompetenz das Problem des Datenschutzes und der Kontraktierung in den Blick. Der Autor regt an, die verschiedenen medialen Supervisionserfahrungen auszutauschen und verstärkt die Chancen und Risiken für fachlich fundierte Supervision herauszuarbeiten.

Den Abschluss bilden ein Bericht zur **4. Bielefelder Fachtagung „Supervision in Zeiten der Beschleunigung“** und die dort gehaltenen Kurzreferate von Maija Becker-Kontio, Katharina Gröning und Gertrud Siller.

Wir wünschen anregende Stunden beim Lesen

Elke Grunewald und Inge Zimmer-Leinfelder

Karlheinz A. Geißler

Avanti Simultanti: Vergleichzeitigung als Lebensform

„Ah, dass ich nicht alle Menschen und überall bin!“
(PESSOA)

Hilfe, bitte helft mir, ich bin nicht up to date. Ganz sicher, ich hab's selbst überprüft und jeden Tag erleb' ich's neu. Mein Handy kann keine Fotos machen, und ich weiß nicht, wie man eine SMS verschickt. Unser Auto hat kein Multifunktionslenkrad, keinen Internetzugang und auch sonst keinen elektronischen Schnickschnack, mit dem man sich im Stau die Zeit vertreiben kann. Meine Uhr kann keine Mails empfangen, hat keine Temperaturanzeige, weder Kompass noch Pulsmesser. Der Wecker neben meinem Bett wartet immer noch auf eine Wlan-Verbindung, sodass ich allmorgendlich weiterhin nicht über die aktuelle Verkehrslage auf deutschen Autobahnen und über die Kursschwankungen an den Fernost-Börsen informiert bin. Ich weiß, es ist skandalös, dass ich bis heute nicht an jedem Ort und zu jeder Zeit erreichbar bin. Ich gestehe es ungern ein, ich bin sogar so fahrlässig, meine Wohnung ohne Rufumstellung vom Festnetz aufs Mobiltelefon zu verlassen, und meine Nachbarn suche ich immer noch ohne jenes Gerät auf, das man zärtlich das „Navi“ nennt. Immer noch hat mich die Werbung nicht überzeugen können, eine jener „Quick and Easy“ Haarkuren zu kaufen, die mir den Zeitaufwand für eine Spülung nach dem Haarewaschen erspart; und – was mach ich nur falsch! – der Tele-Pizza-Service vermisst mich immer noch in seiner Kundenkartei, und weil ich keinen elektronischen Rezeptspeicher habe, sondern immer noch Kochbücher vorziehe, quält mich die Frage, ob jetzt vielleicht die Zeit gekommen ist, mir einen Platz im Seniorenstift zu besorgen.

So ist es denn kein Wunder, dass mich in immer kürzeren Abständen das Gefühl beschleicht, vom Zeitgeist irgendwann einmal links liegen gelassen worden zu sein. Wenn ich kein Fall für die Beratung bin, wer dann? Vielleicht erfahre ich ja dort, was ein Media-Service-Center ist und warum ich mir dort umgehend einen USB-Ethernet-Adapter besorgen soll, den man – so steht's in der Zeitung – braucht, um den einzigen USB-Port am Chumby One zu belegen. Beratung brauche ich auch deshalb, weil mir mein älterer Sohn dringend rät, mir einen RSS Reader zuzulegen, ich mich aber nicht traue, ihn zu fragen, was das ist. Ich schäme mich fast jeden Tag von neuem, wie früher in der Schule, wenn ich mal nicht mitgekommen bin. Zum Glück weiß ich noch von damals, wie man das mit dem Schämen überhaupt macht. Ich hab den Zug der Zeit verpasst und steh jetzt auf dem Abstellgleis. Ich fühl mich irgendwie abgeschoben! Wie konnte das nur passieren?

So ganz allmählich dämmert's mir. Ich hab schlichtweg das Verkehrte gelernt! Meine Eltern, meine Lehrer, alle haben sie mir nicht das beigebracht, was das Leben von mir heutzutage verlangt. Sie haben mir nie etwas von Wikis, Blogs und Facebook gesagt, und haben mir nicht beigebracht, wie Social Networking so funktioniert. Für die Schule, nicht für das Leben habe ich gelernt. Ich habe Bücher gelesen, in Lexika nachgeschlagen, und war ich bei der Rechtschreibung mal unsicher, dann hab ich in den Duden geschaut. Niemand hat mir in meiner Jugendzeit gesagt, dass man Bücher nicht liest, sondern hört, um nebenher noch anderes tun zu können; keiner mich darauf hingewiesen, dass man bei Wikipedia viel schneller an Informationen kommt als in kiloschweren Lexika, und dass elektronische Rechtschreibprogramme das Blättern im Duden überflüssig machen; all das hat man mir verschwiegen. Ich komm mir vor, wie eine Dampflok, die man auf dem Weg ins Technikmuseum ein lorbeerbesetztes Schild umgehängt hat, auf dem steht: „Ich bin nun alt und bin bereit, zu weichen der modernen Zeit!“

Meine Eltern, meine Lehrer haben mich ermahnt: „Stell gefälligst die Musik aus, wenn Du Hausaufgaben machst!“ „Lies diese Geschichte erst fertig, bevor Du eine neue beginnst!“ „Jetzt haben wir Physik, Chemie ist erst in der übernächsten Stunde dran!“ Eins nach dem anderen soll ich machen, das haben sie mir eingebläut und versprochen haben sie mir, dass mir dann, wenn ich mich daran halte, im späteren Leben Lohn und ganz viel Anerkennung winken würden.

Eins nach dem anderen? Wirklich? Für was soll das heute gut sein? Meinen beiden Kindern – die, wie ich jüngst in der Zeitung lese, zur Generation der Web-Eingeborenen, der „Digital Natives“ gehören – kann ich damit nicht mehr kommen. Sie hören schon deshalb weder auf mich noch auf meine Ratschläge, weil sie entweder gerade telefonieren oder sich über einen Knopf im Ohr mit Musik beschallen lassen. Vergeblich bestehe ich darauf, dass sie Terminabsprachen auch einhalten: „Um vier Uhr habe ich Zeit, das und das mit Dir durchzusprechen,“ so lautet mein freundliches Angebot. Was geschieht: Jonas ruft gegen zehn vor vier an, informiert mich, dass ihm etwas Wichtiges „dazwischengekommen“ sei, und dass unser vereinbartes Treffen daher um eine halbe Stunde verschoben werden müsste. Ein andermal kommt er eine halbe Stunde zu spät zum vereinbarten Termin und reagiert auf meinen Vorwurf, er sei unpünktlich und sich dies nicht gehöre, mit dem nur schwer zu widerlegenden Argument, ich hätte doch genug zu tun, um die Zeit mit etwas Anderem als mit Warten auf ihn zu verbringen.

Kurz gesagt: Es muss sich etwas verändert haben, und das muss mehr sein, als das Verhalten der jungen Menschen. Es muss ja gute Gründe, Anlässe und Ursachen geben, die sie zu diesem, aus meiner Sicht etwas seltsamen Verhalten zwingen und motivieren. Die müssen etwas mit den Umbrüchen, den Veränderungen und den Entwicklungen der Arbeits- und Lebensbedingungen in den letzten Jahrzehnten zu tun haben. Die sind wahrscheinlich auch dafür verantwortlich, dass so manch ein Erwachsener heute älter aussieht, als er wirklich ist.

In den letzten Jahrzehnten des 20. und zu Beginn des 21. Jahrhunderts haben sich die technologischen Grundlagen unserer Gesellschaft, insbesondere deren Geräteausstattung, tiefgreifend verändert. Wir sind nicht nur Zeugen, sondern auch Täter und Opfer eines davon ausgehenden Zeitenwechsels, der wiederum unser Zeitempfinden, unsere Zeitwahrnehmung und unser Zeithandeln gravierend modifiziert. Die Veränderungen sind vergleichbar folgenschwer, wie sie es auch vor 500-600 Jahren beim Wechsel von Natur- auf Uhrzeit waren. Auch damals hatte eine neue Technik, es handelte sich zu dieser Zeit um die naturferne Mechanik des Uhrwerks, ja nicht nur ein neues Werkzeug in die Welt gesetzt, sondern auch ein ganz anderes Zeitdenken, das in der Folge dann zu einer neuen Form des Wirtschaftens, zum Kapitalismus, führte.

Die Epoche des Industrialismus, die gegenwärtig ihrem Ende entgegen geht, ist ohne ein Zeitdenken und Zeithandeln nicht vorstellbar, das, wie die Uhrzeit, unabhängig von menschlichen Erfahrungen und Empfindungen existiert. Die Zeit der Uhr hat damals, und deshalb sprechen wir vom Beginn einer neuen Zeit, der „Neuzeit“, die Zeiterfahrungen von ihren substantiellen Bezügen getrennt, die Zeit abstrahiert und auf diesem Wege zu einer kalkulatorischen Größe gemacht. Das erst hat es erlaubt, Zeit in Geld zu verrechnen. Die Einführung von Stundenlöhnen, Befristungen, Zeitstrafen, Arbeitszeit- und Freizeitregelungen waren die Konsequenz. Zugleich sorgten rigide Zeitkontrollen, Maßnahmen zur Veruhrzeitlichung des Verhaltens und zur Pünktlichkeitserziehung, sowie eine auf Zeigergehorsam zielende Moral für die Durchsetzung der Uhrzeit als allein gültiger und anerkannter Monopolzeit. Belohnt wurden die Menschen für diese nicht immer und überall widerstandslos vonstatten gehende Unterwerfung ihres Handelns unter die mechanischen Prinzipien des Uhrwerkes durch einen stetig steigenden Güter- und Geldwohlstand. Der Preis bestand in wachsender Zeitnot und zunehmender Alltagshetze. Die Aufteilung des Tages in Stunden, Minuten und Sekunden – historisch betrachtet eine relativ junge Erfindung – wurde den Menschen zu einer Art zweiter Zeitnatur. Es ist uns heute so selbstverständlich wie der Besitz eines Führerscheins, dass wir das, was wir tun und lassen, nach der Uhr, und nicht nach dem Wetter und auch nicht nach unseren Gefühlen und Wünschen ausrichten. Und wenn wir nicht zweimal im Jahr – Ende März und Ende Oktober – daran erinnert würden, wüssten wir höchstwahrscheinlich gar nicht mehr, dass jene Zeitordnung, der wir uns so klaglos unterwerfen nicht vom Himmel gefallen ist, sondern von Menschen gemacht wurde. So gesehen, könnte es also auch anders sein. Und, in der Tat, anders werden die Zeiten soeben. Das muss man erklären.

Mit dem kürzlich noch groß gefeierten Ende des zweiten Jahrtausends unserer Zeitrechnung verabschieden wir auch die über mehrere Jahrhunderte hinweg gültige Vorstellung von „Zeit“ als Uhrzeit. Wir schreiben, und das im doppelten Sinne des Wortes, heute „Zeitgeschichte“. Der uhrwerkartige Mechanismus und sein gleichmäßiger Zeigerverlauf, die das Zeit-Denken und Zeit-Handeln in Europa ein halbes Jahrtausend geprägt und gefesselt haben, zeigen sich heute zunehmend alters-

schwach. Die Uhr verliert, was die zeitliche Gestaltung des Alltags betrifft, rapide an Einfluss. Nur noch eine Minderheit blickt heute zur Uhr, um sich von ihrer Zeitansage auffordern zu lassen, irgendetwas zu tun oder besser zu lassen. Den ganzen Tag lang wuselt man herum, ist dabei immer auf Tour, ist ununterbrochen beschäftigt und selbstverständlich überall und jederzeit erreichbar. Nur noch eine Minderheit koordiniert ihre sozialen Kontakte über das Pünktlichkeitsdiktat der Uhrzeit. Man ist nicht mehr pünktlich, man ist möglichst immer am Punkt. Pünktlich ist man nur noch in begründeten Ausnahmefällen. Am Punkt können jedoch nur diejenigen sein, die sich zeitlich nicht durch ein Pünktlichkeitsversprechen längerfristig festgelegt haben, und denen dadurch all das „durch die Lappen“ geht, was ihnen an Attraktivem „dazwischen kommt.“ Das gilt nicht nur für den Konsumbereich und den sich dort ausbreitenden Sozialcharakter des „Schnäppchenjägers“, das gilt auch für den Arbeitsbereich. Immer da, wo Flexibilität verlangt wird, verlieren die Handlungslogik der Uhr und die Zeigerlogik des „Eins-nach-dem-anderen“ an Einfluss und Akzeptanz. In flexiblen Situationen handeln nämlich all die „Zeit“-weisen, denen die Uhr relativ egal ist, die sich nicht mehr die Mühe machen sie aufzuziehen, oder sie gleich für immer in ihrer privaten Antiquitätensammlung verschwinden lassen.

Die „Alles-jederzeit-überall-und-sofort“ Gesellschaft, auch als „Informationsgesellschaft“ bekannt, braucht keine Uhren mehr. Die Statistiken über den Uhrenverkauf lassen daran keinen Zweifel. Chronometer werden heute nicht mehr in erster Linie gekauft, um den Alltag mithilfe ihrer Zeitansage zu organisieren, vielmehr legt man sie sich als Geldanlage oder als Schmuckstück zu. Den von der Uhr bisher besetzten Thron der Zeitorganisation, hat längst das elastischere, vielseitigere und flexiblere Multifunktionsgerät Mobiltelefon erobert. Dies zeigt u.a. auch der Sachverhalt, dass verspätet eintreffende Personen heute nicht mehr wegen ihrer Unpünktlichkeit mit einer Rüge rechnen müssen, sondern, wenn überhaupt, wegen ihres Versäumnisses, rechtzeitig angerufen zu haben. Doch machen wir uns nichts vor, auch wenn sich derzeit vieles ändert, die Richtung, in die der „Fortschritt“ fortschreitet, die bleibt die gleiche. Auch nach dem Wechsel der Zeitstrategie von Schnelligkeit zu Vergleichzeitigung geht es weiterhin um mehr Tempo und einen noch umfassenderen Zugriff der Zeit-ist-Geld Imperative auf möglichst viele Sektoren der Lebenswelt. Doch was ist der Grund für diesen „Zeitenwechsel?“

Wie bereits erwähnt, ist mit der mechanischen Uhr nicht nur eine neue Zeit in die Welt gekommen, sondern auch eine Form des Wirtschaftens, die ihre Dynamik aus der Koppelung von Zeit und Geld gewinnt. Von Anfang an war diese Wirtschaftsform expansiv, und heute ist sie das mehr denn je. Die Verrechnung von Zeit in Geld zwingt dieses „Kapitalismus“ genannte Wirtschaftssystem zu permanenter Beschleunigung. Erfolgreiches Mittel der Beschleunigung war bisher die Strategie der kontinuierlichen Steigerung der Schnelligkeit. So ist es denn auch nicht allzu erstaunlich, dass die Erfolgsgeschichte des Kapitalismus identisch ist mit der Erfolgsgeschichte der Schnelligkeit. Nahe liegendes Beispiel dafür ist das Wachs-

tum der Transportgeschwindigkeit, das in nicht einmal 200 Jahren von der Pferdeschnellpost über die Eisenbahn, das Auto und das Flugzeug bis zur Rakete führte.

Vor einigen Jahren nun, wenige Jahrzehnte vor dem Sprung ins dritte nachchristliche Jahrtausend, war man, ohne für diesen durchaus voraussehbaren Sachverhalt Vorkehrungen getroffen zu haben, am Ende der Wachstumsmöglichkeiten durch die Steigerung von Schnelligkeit angelangt. Die zunehmend wichtigeren und wertvolleren Wirtschaftsgüter, die Informationen nämlich, wurden jetzt mit Lichtgeschwindigkeit transportiert. Damit war man an jenem Punkt angekommen, der kein weiteres Wachstum der Schnelligkeit mehr zuließ. Glaubt man den Physikern, dann ist das Tempo der Lichtgeschwindigkeit nicht mehr zu steigern. Schneller geht's ab da nicht mehr, zumindest nicht auf dem bis dahin bewährten Weg. Das ist dann der Augenblick, an dem der Kapitalismus sein Sterbeglöckchen läuten hört. Er kann nicht mehr wachsen. Da hilft nur eins, eine neue Strategie der Beschleunigung. Nur sie kann der kapitalistischen Ökonomie jene neuen Wachstumsimpulse verleihen, die sie zum Überleben benötigt. Es war höchste Eisenbahn für den Kapitalismus. Es ging nämlich um nichts Geringeres für ihn, als um Tod oder Leben.

Doch gemacht! Kein Grund zu hektischer Aufregung! Es ist ja alles noch mal gut gegangen. Heute wissen wir, dass zumindest in diesem Falle die Titanic den Eisberg umschiff hat. Der Alarm ist abgeblasen, die Aufregung längst vererbt, alles ist wieder auf Kurs, die Kapelle spielt immer noch, der Sekt fließt in Strömen, und ein Geschwindigkeitsrekord jagt den anderen. Die neue Wachstumsstrategie ist gefunden und hat sich erfolgreich etabliert. Und so sieht sie aus: Nicht mehr durch mehr Schnelligkeit, sondern durch mehr Vergleichzeitigung wird das Wirtschaftswachstum heutzutage erzielt und gesichert. Beschleunigt wird in den letzten Jahrzehnten vornehmlich durch eine kontinuierliche Steigerung der Zeitverdichtung. Der auf mehr Wachstum zielende Imperativ lautet jetzt: „Sei flexibel, mach nicht nur eine Sache, mach möglichst vieles gleichzeitig!“ Diese Strategie hat sich in Windeseile durchgesetzt. Sie funktioniert inzwischen hervorragend, wird von der Bevölkerung akzeptiert und ist äußerst erfolgreich, vorausgesetzt die auf den Finanzmärkten Agierenden übertreiben nicht gerade mal wieder ihre Leidenschaft zur Zeitverdichtung. Der Kapitalismus, der kürzlich noch in den Abgrund geschaut hat, kann nun, wenn auch mit anderen Mitteln, so weitermachen wie bisher. Vieles aber, manch einer meint sogar annähernd alles, hat sich geändert, das aber nur, damit es so bleiben konnte, wie es auch vorher schon war. Anders geworden ist nicht nur die Arbeitswelt, gewandelt hat sich auch die Zeitkultur, und mit ihr auch das Zeitdenken und das Zeithandeln und das, was die Menschen unter Zeitsouveränität und Zeitfreiheit verstehen

Wie die Einführung der Uhrzeit und ihres taktförmigen Zeitmusters, zeigt sich auch die Zeit verdichtende Strategie der Vergleichzeitigung als eine Innovation mit breiter kulturevolutionärer Wirkung. In den Gemüse- und Obstregalen des Supermarkts hat die Vergleichzeitigung, die der Jahreszeiten, genauso ihre Spuren hinterlassen,

wie beim Essensangebot im Hotelrestaurant. Das vergleichzeitigende Buffet hat dort mehrheitlich das Nacheinander der Essensfolge abgelöst. In erster Linie jedoch sind es die vielen technischen Errungenschaften, die wir mit uns herumtragen, die den Prozess der grenzenlosen Vergleichzeitigung vorantreiben. Die universell einsetzbare Zeitverdichtungsmaschine Computer, das Mobiltelefon und die Fernsteuerung sind deren herausragende Helden. Vor allem sie sorgen dafür, dass sich der Geist der Zeitverdichtung im Sauseschritt verbreitet und sich in annähernd alle Poren des Zeithandelns einnistet. So ist es auch kein Wunder, dass die Flexiblen neuerdings mehr Karrierechancen haben, als die an der Uhrzeit ausgerichteten Pünktlichen. Als tonangebende Begleittechnologien der Zeitverdichtungsstrategie haben Computer, Handy und Co in Rekordzeit – zur Erinnerung: Auto, Radio und Kühlschranks haben erheblich länger zu ihrer Verbreitung gebraucht – annähernd alle altehrwürdigen Vorstellungen und Anschauungen von Zeit aufgelöst. Neben den Fabrikhallen und den Büros eroberten die elektronischen „Zaubergeräte“ inzwischen auch die Privaträume. Sie ebnet die Differenz von Arbeits- und Lebenswelt ebenso ein, wie die zwischen Privatsphäre und Öffentlichkeit, die von An- und Abwesenheit, von Zentrum und Peripherie. Der Mittelpunkt ist heute überall, obgleich er nirgends mehr zu finden ist.

So wie in der Arbeits-, ist auch in den familiären Nahwelten, die bis vor kurzem noch breit akzeptierte Handlungslogik der Wäscheleine, die des „Eins-nach-dem-anderen,“ durch die des „Alles-jederzeit-überall-und-sofort“ verdrängt und ersetzt worden. Geschäfte macht man beim Frühstück, während des Essens am Mittagstisch, in der Kantine, im Restaurant und im Bord-Bistro, telefonische Absprachen trifft man überall, selbst auf jener Zufluchtstätte, die ehemals das „stille Örtchen“ hieß. Die Arbeit wird, so als wenn's selbstverständlich wäre, ins neuerdings nicht mehr ganz so freie Wochenende und in den Familienurlaub ins Strandhotel mitgenommen. Längst hat die Zeitverdichtung den Alltag erobert, hat ihn durchdrungen und ist zur Selbstverständlichkeit geworden. Doch nicht nur die Nahwelten haben die Zeitverdichter ummöbliert, sie haben auch dafür gesorgt – der „Verzweigung“ der vielen neuen Multifunktionsgeräte haben sie das zu verdanken –, dass die Hand-, die Hosen- und die Jackentaschen der Menschen voller und ausgebeulter wurden. Handy, Blackberry, Laptop, Fernsteuerung und ihre diversen Bastarde haben uns ins dritte nachchristliche Jahrtausend geschubst, um dort für unsere Überallerreichbarkeit zu sorgen. Die Dramaturgie unseres Lebens wird heute weder vom Schicksal und Gottes unerfindlichem Ratschluss bestimmt, wie es lange Zeit der Fall war, und jetzt auch nicht mehr von der Uhr und deren Zeit. Deren zeitorganisatorische Wirkungskraft ist altersschwach geworden. Die Dramatiken des Alltags werden neuerdings von jenen kleinen „Knopfdruckgeräten“, bestimmt, die ihre Nutzer verpflichten, allzeit und überall erreichbar zu sein.

Die sich ihren immensen gesellschaftlichen Einfluss über Paralleltätigkeiten und Multitasking verschaffende Vergleichzeitigung, lässt sich mit den Zeitangaben der Uhr nur mehr unzureichend koordinieren und kontrollieren. Heute sind wir gezwun-

gen, zur Kenntnis zu nehmen, dass der Uhrzeitentrismus, entgegen den viel versprechenden einstigen Erwartungen, ein gescheiterter Versuch war, die Zeit, und so auch das Vergängliche, über das mechanisch gesteuerte Einheitssystem „Uhrzeit“ in den Griff zu bekommen. Gegenwärtig werden wir Zeugen und sind zugleich auch Protagonisten einer Dynamik, in der das Mobiltelefon zum dominanten Instrument der Zeitkoordination wird. Für die temporale Koordination simultaner Tätigkeiten ist es erheblich besser geeignet als es die Uhr ist. Es ist flexibler einsetzbar und lässt erheblich elastischere und kurzfristige Dispositionen zu.

Dass Kleider Leute machen, wissen wir von Gottfried Keller, dass aber auch Zeiten Leute machen, das erleben wir derzeit in eindringlicher Art und Weise. Die Vergleichzeitigungsgesellschaft und ihre Zeitdynamik der Vergleichzeitigung machen die Menschen mehr und mehr zu Simultanten und zu Simultantinnen.

Was sind ihre Kennzeichen, was ihre Charakteristika? Simultanten sind Weltbürger, und zwar Bürger nicht nur einer einzigen, sondern mehrerer Welten. Sie bewegen sich in der realen Welt, aber auch in den virtuellen Welten des Cyberspace, des Internet, der E-Mail Kommunikation, des Mobiltelefons, der Tele-Arbeit. Sie sind, wie könnte es anders sein, Repräsentanten der Zeitverdichtung und Experten der Optionsvielfalt. Ihr Glaubensbekenntnis ist auch das der Automobilfirma BMW: „Freude ist ein Leben voller Möglichkeiten.“ Simultanten erkennt man an ihrer unstillbaren Leidenschaft, überall dort, wo das möglich ist, die Sensationen pro Zeiteinheit zu erhöhen. Das gelingt ihnen unter anderem dadurch, dass sie nicht nur tätig, sondern zugleich immer auch noch nebetätig sind. Jede Tat, so ihr Credo, bedarf der Zutat. Ihr Ideal ist ein Leben ohne Zeitverlust. Sie lassen sich dabei bereitwillig von einer täglich größer werdenden Zahl transportabler Kleingeräte unterstützen, die ihnen ihre, zumindest scheinbare, Unabhängigkeit von Zeit- und Raumvorgaben versprechen. Und dabei sieht es ganz so aus, als wären diese handlichen Begleiter mehr als nur Werkzeuge für sie. Sie geben ihnen nämlich liebevolle Namen, als handle es sich dabei um argloses und unschuldiges Kinderspielzeug. Sie reden von Handy, Blackberry, Navi, iPod, iPhone und iPad. Sicher, sie tun das auch, weil sie deren problemlose Transportfähigkeit in ihren Hosen-, Jacken- und Handtaschen schätzen. Vor allem aber bewundern sie deren Allzeitbereitschaft. Die kleinen Portables kennen bekanntlich weder Pausen, noch Ferien, weder Arbeits- noch Ladenschlusszeiten, sie kennen nur zwei Zeitzustände: „stand by“ und „on demand.“ Simultanten passen sich diesen Vorgaben problemlos an, es bleibt ihnen auch gar nichts anderes übrig. Eine dieser Errungenschaften der digitalen, zeitverdichtenden Revolution, „intel online services,“ bringt es in einer Zeitungsanzeige in der FAZ auf den Punkt: „web hosting ist nichts für leute, die an normalen bürozeiten hängen. Die mitarbeiter von intel online services sind genau so exakt wie die technik, mit der sie arbeiten. Das internet ist völlig unbarmherzig, absolut unachtsichtig und durch nichts zu ermüden. Um die kontrolle zu bewahren, verhalten sich unsere mitarbeiter ebenso .. in der new economy gibt es keine kaffeepausen...“

Zuhause sind Simultanten, männliche, wie weibliche, im Unterwegs auf den unterschiedlichen Oberflächen ihrer Geräte. Auf fliegenden digitalen Teppichen erreichen sie in Bruchteilen von Sekunden jeden Punkt auf diesem Globus. Dabei sorgt Google-Map für eine bisher nicht für möglich gehaltene globale und zeitliche Überlegenheit. Fasziniert von den Impulsen zu raschem Richtungswechsel switchen sie von einem Datenfluss zum nächsten und surfen auf den Bildschirmen, ganz so, wie sie es auch in ihrer Freizeit auf dem Wasser tun, ziellos vor und zurück, hin und her, auf und ab. Ihr nautischer Blick kennt kein festes Land, nur liquide, verwirbelte und labyrinthische Möglichkeitsräume. Alles fließt, nichts ist fest, nichts stabil. Von der Hyperflexibilität ihrer Geräteausstattung infiziert, antwortete kürzlich eine jüngere Simultantin, hörbar genervt, auf den Vorwurf ihrer Interviewerin, sie würde sich permanent widersprechen: „Ich kann doch nicht immer meinen, was ich sage.“ Auch das ein Indiz dafür, dass weibliche und männliche Simultanten gemeinsam im Taumel des Vorübergehenden und der permanenten Abbrüche und Neuanfänge zu nicht immer erhellenden Kurzschlüssen neigen. Axolotl Roadkill lässt grüssen.

Simultanten entscheiden sich nicht, wie Generationen vor ihnen dies wie selbstverständlich getan haben, für eine Berufstätigkeit in jenem Sinne, wie das Verzeichnis der anerkannten Berufe sie dokumentiert. Mehrheitlich navigieren sie „irgendwie“, auf jeden Fall flexibel und immer auf dem Sprung, durch ihr Arbeits- und ihr Privatleben. Sie surfen auf der Welle kurzfristiger Aufträge von einem Job zum anderen, stolpern, springen von einer Tätigkeit zur nächsten und sind dabei immer in mehreren virtuellen Welten zugleich unterwegs. Sie folgen dem Wahlspruch von Kapitän Nemo: „Mobilis in mobili“ (Beweglichkeit im Beweglichen). Sie freuen sich der vielen, neuen, zeitlichen „Freiheiten“, ignorieren jedoch dabei meist den zugleich mitgelieferten Zwang, die vielen Freiheiten nicht nur zu haben, sondern sie auch nutzen zu müssen.

Sehr selten, und dann nur ungern, verlassen Simultanten ihre Wohnung oder ihre Arbeitsstelle, ohne empfangsbereites Mobiltelefon. Es könnte ihnen ja etwas Wichtiges „dazwischen“ kommen. Als nicht weniger zeitverdichtender „homo telefonensis“ zeigt sich der Simultant auch während seines Urlaubs und am Wochenende. Um seinem Ruf, ein „Legionär des Augenblicks“ (Nietzsche) zu sein, gerecht zu werden, nimmt er sich für seinen Blackberry, sein Notebook und sein iPhone mehr Zeit, als für seine Freundin, seine Ehefrau und seine Kinder. Die Lieblingsfloskel aller Fernsehmoderatoren, „bleiben Sie dran!“ ward ihnen zum kategorischen Imperativ. Er ist das Konzentrat ihrer „Philosophie des permanenten Dabei-Seins.“

Simultanten sind „always online.“ Ins Internet kommen sie stets leichter hinein als heraus und brechen über die 130 000 Apps (Applications), die neuerdings direkt über das iPhone herunter geladen werden können, in frenetischen Jubel aus. In den grenzenlosen Weiten, Tiefen und Untiefen des Internet kennen sie sich besser aus, als in ihrem Stadtteil. Sie machen sich nichts daraus, dass sie ab und zu schon mal das Gezwitschere einer Kohlmeise mit den Signaltönen ihres Mobilte-

lefonen verwechseln. Als leidenschaftliche Zeitverdichter sind für sie Pausen, Wartezeiten, Phasen des Innehaltens, nichts weiter als möglichst rasch zu behebende Störungen und bedrohliche „Zeitdiebe“ und „Zeitkiller.“ Wo Simultanten und Freelancer das Sagen haben, bringen diese, wie in den U-Bahnstationen der Simultantenhauptstadt Hongkong, Hinweisschilder an, die das ziellose Warten und Herumstehen zur strafwürdigen Handlung erklären. Es muss sich auch um Simultanten gehandelt haben, die die Zugführer der Münchner U-Bahn zwangen, die einsteigsbereiten Fahrgäste dazu aufzufordern, möglichst gleichzeitig an allen Türen zuzusteigen. Das ist bisher noch keinem einzigen Passagier gelungen, hält aber niemanden davon ab, das Unmögliche auch heute noch von den Fahrgästen zu verlangen.

Simultanten haben stets zu wenig Zeit, in den meisten Fällen schlichtweg aus Angst, irgendwann einmal zu viel Zeit haben zu können. Freiheit, das heißt für sie in erster Linie Wahlfreiheit, und deshalb auch fühlen sie sich dort am wohlsten, wo die Alternativen des Handelns am größten sind und wo ihnen der Jahrmarkt der Optionen, die Wahl zwischen vielen Alternativen lässt. In solchen Wahlsituationen entscheiden sie sich in der Regel nicht für eine der angebotenen Alternativen, sondern für alle. So behaupten sie beispielsweise, stets um den Erhalt der Optionsvielfalt bemüht, auch dann, wenn sie verheiratet sind, dass sie gegenwärtig mit einem Partner zusammenleben. Obgleich Kinder Simultantenkreisen als „Beschleunigungsbremsen“ gelten, gibt es einige, die sich welche wünschen, doch, so zumindest sagen sie, möglichst nicht für immer. Mehr als Kinder liebt der „homo simultans“ jedoch jene Errungenschaften der digitalen Revolution, die sich durch die Vorsilbe „multi“ auszeichnen: Multimedia, Multitasking, Multiprojecting, Multioptionalität, Multifunktionalität. Bei ihrem Einsatz und ihrer Anwendung spielt die Sinnfrage, wenn überhaupt, nur eine randständige Rolle. Den Fragen nach dem Sinn ihres Tuns begegnen sie mit Vorliebe durch den Hinweis auf Musils „Mann ohne Eigenschaften“ mit Namen Ulrich, der bekanntermaßen der Meinung war: „es ginge besser ohne Sinn.“

Wie vieles andere ebenso, so hat auch das zeitverdichtende Multitasking historische Vorläufer. Parallelarbeit ist nichts Erstmaliges, nichts grundlegend Neues. Als Einzelphänomen kennt man sie bereits aus der Antike. Manch einer, der in der Schule Latein lernen musste und/oder wollte, erinnert sich vielleicht noch an den selbstgefälligen Satz aus Caesars Hauptwerk „de Bello Gallico“, der da lautet: „Caesari omnia uno tempore erant agenda“ (Caesar musste alles gleichzeitig tun). Neben Caesar kann man auch den großen Dichter der Frührenaissance, Francesco Petrarca, zu den Vorläufern des postmodernen Simultaneismus zählen. Mehrmals berichtet er, wie er, die oberitalienischen Lande mit dem Pferd durchquerend, im Sattel sitzend, geschrieben und gedichtet hat. Seitdem jedoch erheblich später dann die Pferde von den Pferdestärken verdrängt wurden, ist das zu wenig Zeitverdichtung, um damit in die Literaturgeschichte Eingang zu finden.

Auf eine relativ lange Vergangenheit kann auch die Simultanität von Essen und Arbeiten zurückblicken. Beachtlich ist daher auch deren Formenvielfalt, die sich im Laufe der Geschichte herausgebildet hat. Sie reicht von der Stulle am Schreibtisch bis zum üppigen Sechs-Gänge Menue mit Top-Kunden und Arbeitskollegen. Vor 100 Jahren bereits konzipierte der italienische Futurist Marinetti ein Simultanessen, das es – so der Originalton Marinetti – erlaubte: „... die verschiedenen Aktivitäten (schreiben, gehen, reden) fortzusetzen und gleichzeitig Nahrung zu sich zu nehmen.“ So etwas gehört inzwischen zum Standardangebot fast jeder Hotelgaststätte und nennt sich üblicherweise „Buffet“. Ein solches Buffet ist ja nichts weiter, als die Auflösung der Essensfolge, die Außerkraftsetzung des „Eins-nach-dem-anderen,“ zugunsten der Vergleichzeitigung der Essensgänge. Das Buffet ist ein Speiseangebot, das dem Prinzip des „Alles-gleichzeitig-jederzeit-und-sofort“ folgt.

Besonders Frauen, speziell Müttern, ist Multitasking seit Menschengedenken geläufig. Immer schon haben sie während der Hausarbeit, und früher auch während der Feldarbeit, ihre Kinder gestillt, die größeren kontrollierend im Blick gehabt, sich mit ihnen unterhalten. Heute läuft nebenbei auch noch das Radio, regelmäßig werden die Mails gecheckt und aktuelle Sonderangebote im virtuellen Kaufhaus ausgesucht.

Aber erst in jüngerer Zeit hat die zeitverdichtende Aktivitätsvielfalt die Sphäre des familiären Umfeldes verlassen und einen inzwischen nicht mehr zu übersehenden Öffentlichkeitscharakter angenommen. Der von täglich mehr werdenden Tempo- und Multitaskinggeräten unterstützte Simultaneismus hat inzwischen annähernd sämtliche Lebensbereiche erobert und durchdrungen. Besonders intensiv die Arbeitswelt, doch immer mehr anektiert er auch in den Freizeitbereich, die Unterhaltungsbranche, den Bildungs- und den Beratungssektor, und er okkupiert auch den Sport sowie die Kunst- und die Kulturszene. Infiltriert von den Imperativen der Zeitverdichtung sind zwischenzeitlich auch die menschliche Wahrnehmung, die soziale Kommunikation, die Interaktion und die Kooperation. Gleichzeitig ist man heute an- und abwesend, gleichzeitig ist man hier und dort, ist alleine und in Gesellschaft. Wenn schon einsam, dann gemeinsam.

Die radikale Modernisierung und die im Rekordtempo vonstatten gehende Neumöblierung der Lebenswelten mit Computern, Mobiltelefonen und Fernsteuerungssystemen, haben die Welt in eine freigeschaltete, drahtlose, schnelle und verdichtete Welt verwandelt, und haben dabei für einen Zeitverdichtungsschub von bisher nie gekannter Intensität und Breitenwirkung gesorgt. Ein führendes deutsches Wirtschaftsmagazin informiert uns beispielsweise, dass der Anteil der 14- bis 29-Jährigen, die sich ein Leben ohne Handy überhaupt nicht mehr vorstellen können, bei inzwischen 97 % liegt. Multitasking – ein aus Amerika importierter Begriff aus dem Bereich der Informatik, der die Synchronität der Handlungsmöglichkeiten durch einen Mehrprozessbetrieb benennt – ist auf dem besten Wege, zum dominierenden Signum des 21. Jahrhunderts zu werden. Dieses Multitasking erlaubt und verlangt von seinen Nutzern Mehrarbeit durch parallel stattfindende zusätzliche Nebenbei-

tätigkeiten. In der Los Angeles Times schildert ein siebzehnjähriger „Digital Native“ was daran für ihn so faszinierend ist: „You can open five or six programs simultaneously: work on a project, type a report, watch YouTube, check e-mail and watch a movie.“ Sehr großer Beliebtheit erfreut sich das Multitasking im Straßenverkehr. Man begegnet dort Simultanten, die mit über 150 Stundenkilometern am Steuer lang anhaltende Telefongespräche führen, zugleich das Navigationsgerät verfolgen, ihre Kinder auf dem Rücksitz kontrollieren und den Verkehrsmeldungen im Autoradio lauschen. An anderen Orten begegnet man Vergleichzeitigern, die beim Einkauf, im Zug, am Badestrand, zuweilen sogar während des Essens, Geschäfte tätigen, die während des Nachmittagskaffees in einem dieser überdimensionierten, betonierten Einkaufsparadiese dann wieder rückgängig machen. All das ist heute so alltäglich, so selbstverständlich, dass es niemandem mehr auffällt. Gewöhnt hat man sich in der Zwischenzeit auch an Fernsehsender, bei denen neben einer Nachrichtensprecherin noch zwei schnell umlaufende Infobänder um die Aufmerksamkeit konkurrieren. Dank einer einzigen Fernbedienung lassen sich vier und mehr Programme mit nur zwei Augen gleichzeitig verfolgen. Spätabends aber heißt es dann, entscheiden zu müssen – das ist nun mal der Preis der Vielfalt und der Eliminierung des Sendeschlusses – bei welchem Programm man einzuschlafen gedenkt.

Dem Vergleichzeitigungstrend hat auch das Hörbuch seine überraschende Blitzkarriere zu verdanken. Es wird mit Sicherheit einen prominenten Platz in der zukünftig zu bauenden Ruhmeshalle der herausragenden Helden der Vergleichzeitigung einnehmen. Das Lesen eines Buches verurteilt den Leser bekanntlich dazu, sich einen Sitzplatz zu suchen. Es zwingt ihn zu einem konzentrierten Blick auf Zeilen und Buchstaben. Daher können Buchleser ihre Hände zu nichts weiter als zum Festhalten ihres Buches und zum Umblättern der Seiten gebrauchen. Das ist für den homo simultans eine inakzeptable, eine lästige Einschränkung seiner Handlungsmöglichkeiten. Er sieht darin einen nicht länger tolerierbaren Zustand der Freiheitsberaubung. Hörbücher entlasten von diesen Zumutungen. Sie erlauben multiple Handlungsoptionen, die es den hyperaktiven „Blitzkriegern der Erfüllung“ (Osten) gestatten, literarischen Genuss mit Hausarbeiten aller Art, so etwa dem Zusammenschrauben von Möbeln, der Zubereitung des Abendessens, dem Ein- und Ausräumen der Spülmaschine, und anderen Tätigkeiten mehr zu kombinieren. Besonderer Beliebtheit erfreut sich das Hörbuch als Bügelbegleiter und als kulturelles Update während einer Jogging- oder Skitour. Von dem nicht allzu beneidenswerten Schicksal, das der Literatur dabei widerfährt, kann die klassische Musik schon länger ein nicht allzu fröhliches Lied singen. Setzte man sich früher in die Badewanne, bevor man in ein Klavierkonzert ging, so hört man heute, dem Imperativ: „Double your time!“ gehorchend, ein Klavierkonzert, während man in die Badewanne steigt.

Doch auch die Politik ist dann, wenn's um Vergleichzeitigung geht, nicht tatenlos. Sie sorgt, da Wachstumshoffnungen damit verbunden sind, für entsprechende gesetzliche Rahmenbedingungen und für finanzielle Unterstützung einschlägiger Ini-

tiativen. So wurde beispielsweise in jüngerer Zeit die gesetzliche Basis dafür geschaffen, dass annähernd alle Tages- und Wochenzeiten, insbesondere auch die, die dem Zugriff der ökonomischen Verwertung bisher nur eingeschränkt zugänglich waren, der grenzenlosen Zeitbewirtschaftung verfügbar gemacht werden können. Darüber hinausgehend hat der Gesetzgeber neuerdings auch die Korridore der Ladenöffnungszeiten erweitert. Er hat die Geschäftszeiten in den nächtlichen Stunden liberalisiert, und, diesbezüglich taten sich die kommunalen Entscheidungsträger besonders hervor, die grundgesetzlich garantierte Sonntagsruhe durch eine großzügige Vergabepaxis von Ausnahmeregelungen unterlaufen. Sichtbar und spürbar wird der Eroberungsfeldzug des Geschäftsmodells „Vergleichzeitigung“ auch bei Reformaktivitäten, die das Arbeitsrecht betreffen.

Mit politischem Rückenwind ist es seit zwei Jahrzehnten, selbst in der tiefsten Nacht möglich, durch einen einzigen Tastendruck vom heimischen PC aus Theaterkarten zu reservieren, Börsengeschäfte zu betreiben, Last-Minute-Angebote zu buchen und per Mausclick all das beim Versandhandel zu bestellen, was sich Simultanten einreden, umgehend besitzen zu müssen. Weder das Wetter, noch die über Jahrhunderte dominierende Uhrzeitordnung, aber auch kein Brauchtum, keine Tradition und Gewohnheit und auch keine sonstige Konvention schränken die Allzeit- und Überallpräsenz der Vergleichzeitiger heute mehr bei ihrem Tun ein. Die Zerstreuungsangebote im Internet, bekannt als ständiger Wohnsitz der Zeitverdichter, kennen keine Jahreszeiten, keine Arbeitszeiten, keine Feiertage, keinen Urlaub mehr. Das World Wide Web überschreitet und ignoriert alle natürlichen und sozialen Zeitgrenzen. Netzsurfer kennen und finden keinen Mittelpunkt, sie erfahren und erleben weder Grenzen noch Ränder und daher auch keine Übergänge mehr. Hannes Wader, ein Bänkelsänger aus den computerlosen siebziger Jahren, hat diesen spätmodernen Pfadfindern der unwirklichen Ortlosigkeit, Jahrzehnte vor deren Karriere die treffende Hymne zugeeignet: „Heute hier, morgen dort/bin kaum da, muss ich fort...“

Immer häufiger hört man von Simultanten, die dem Sog des nach allen Seiten offenen und potenziell unendlichen Mediums Internet verfallen sind. Das nun ist kein Wunder, denn das Internet funktioniert wie ein riesiger Wühltisch, der die dort Herumkramenden bekanntermaßen lautlos, aber nachdrücklich immerzu dazu auffordert, pausenlos weiter zu machen und keinesfalls mit dem Wühlen aufzuhören, denn man könnte ja noch etwas Besseres und Günstigeres finden. Wie der Wühltisch, macht auch das Internet ununterbrochen Appetit. Den Hunger stillen sie beide so wenig, wie das Meerwasser den Durst. Im Netz geschieht immer etwas, „und wenn unaufhörlich etwas geschieht, dann hat man leicht den Eindruck,“ so Musil in seinem frühen postmodernen „Mann ohne Eigenschaften“, „dass man etwas Reales bewirkt.“ Der geeignete Name dafür ist „Sucht.“

Wie jeder Wandel, so verlangt auch die auf die strukturelle und organisatorische Umgestaltung der Arbeits- und der Lebenswelt zielende Wachstumsstrategie der Zeitverdichtung veränderte Fähigkeiten und neue Qualifikationen. Der medienge-

stützte Geist des Kapitalismus erwartet von seinen Kunden eine bisher eher diskriminierte Form der Zerstreuungstoleranz, die sich durch Fähigkeiten auszeichnet, aus einer Art Lauerstellung heraus, zu jeder Zeit und überall kurzfristig reagieren zu können. Voraussetzung dafür ist die Entwicklung und die Förderung von bisher wenig geforderten Kompetenzen. In erster Linie handelt es sich dabei um die zu kreativer Ignoranz, zum Verzicht, zu partiellem Ausblenden, Wegschauen und Vermeiden. Simultanten müssen bei ihren Ausflügen ins zeitverdichtende Nirwana des Internet in der Lage sein, ihre Wahrnehmungen zugleich auf Vieles und Unterschiedliches auszurichten und aufzuteilen. Sie sind gezwungen und zwingen sich, in möglichst kurzer Zeit möglichst viele und vielfältige Simultan-Tableaus herzustellen, um zu jederzeit einen offenen, multifokalen Chancenraum unterschiedlicher Handlungsoptionen zu garantieren. Die amerikanische Wissenschaftlerin Katherine Hayles hat dieses fluktuierende Aufmerksamkeitsverhalten mit der Bezeichnung „hyper attention“ ausgestattet. Ein geeigneter Begriff, der jene Form der zerstreuten Aufmerksamkeit und der zerrissenen Wahrnehmung treffend beschreibt, die zwischen den vielfältigen Informationsflüssen und der multifunktionalen Aufgabenbewältigung hin- und herpendelt. Mit „hyper attention,“ beschreibt Hayles letztlich nichts anderes, als die alltäglichen Surf- und Zappinggewohnheiten der Simultanten.

Nun ist es „eine der mehr oder weniger unerwarteten, quälenden bis leidvollen Erfahrungen unserer modernen Welt, dass deren schönste Errungenschaften eine Schleppe von allerlei Missliebigkeiten mitziehen, die wir ‚Nebenfolgen‘ zu benennen gelernt haben. Die einen halten das für Untertreibungen, die anderen für lästige Fußnoten des Haupttextes.“ Blumige Worte, mit denen der Philosoph Hans Blumenberg vor allzu großen Erwartungen und Hoffnungen vor dem warnt, was wir gerne „Fortschritt“ nennen. Diese Mahnung gilt, wie könnte es auch anders sein, ebenso für diejenigen Errungenschaften und Erfolge, die wir dem Simultaneismus zu verdanken glauben. Auch die zuweilen paradiesisch klingenden Verheißungen des zeitverdichtenden Multitasking sind nicht ohne lästige „Nebenfolgen“ zu haben. Mit den Chancen und Möglichkeiten der Vergleichzeitigung gehen unerwartete Risiken einher, unzureichend kalkulierbare Gefahren und Bedrohungen werden mit eingeschleppt. Sie zeigen sich bereits durch den offensichtlichen Sachverhalt, dass mit dem immensen Wachstum von Entscheidungsmöglichkeiten zugleich auch der Entscheidungsdruck wächst, und sie werden auch in denjenigen gefahrvollen Augenblicken sichtbar und erfahrbar, wo die subjektiven Kapazitäten der Konzentration und der Aufmerksamkeit nicht mehr mit der Intensität der Zeitverdichtung Schritt halten können.

Wie bei gesellschaftlichen Umbrüchen früherer Zeiten ebenso der Fall, so stellt sich auch heute wieder die Frage, ob der Mensch für jene Welt, die er sich geschaffen hat, überhaupt geschaffen ist? Besitzt er eigentlich die geistige, die physische und die psychische Ausstattung, um den Anforderungen des „Parallel-Processing“ nachkommen zu können? Hat er sie nicht, kann er sie denn entwickeln, kann er sie

trainieren, ist er überhaupt in der Lage, sie zu steigern – und wenn ja, bis zu welcher Grenze? Wo liegen eigentlich die Limits des Wachstums von Sensationen pro Zeiteinheit? Sollen diese ausgetestet werden, und wie hoch ist das Risiko dabei? Müssen die in jüngster Zeit gehäuft auftretenden Krankheitsbilder, wie etwa die „Aufmerksamkeitsdefizitstörung“ (ADS) bei Kindern und Jugendlichen sowie das „Cognitive overflow syndrome“ (COS) bei Erwachsenen, zu den unvermeidbaren Nebenwirkungen des Multitasking gezählt werden? Führt die Zunahme der Zeitverdichtung häufiger zu Erschöpfungszuständen, zu verstärkt auftretendem Burn-out und depressiver Verstimmung? Könnte es sein, dass die Hochgeschwindigkeitsmedien und deren virtuellen Welten in immer größerem Umfang als Ersatz für die zunehmende Unfähigkeit hergenommen werden, verlässliche, langfristige Beziehungen einzugehen? Kurz gesagt: Ist die Erwartung, durch mehr Zeitverdichtung mehr Leben ins Leben bringen zu können, vielleicht doch nur einer der großen Irrtümer unserer Zeit? Gehen wir möglicherweise dabei nur unseren selbst fabrizierten Illusionen auf den Leim? Und könnte es nicht sein, dass der ganze Simultanismus zu nicht viel mehr imstande ist, als den Tumult in einer sich mehr und mehr zerstreuen Gesellschaft zu erhöhen, und dass dann schließlich, wie Novalis es bereits befürchtet hat, „keine Zeit zum stillen Sammeln des Gemüths, zur aufmerksamen Betrachtung der inneren Welt übrig bleibt.“

Neurowissenschaftler, Psychologen, aber auch Unternehmensberater raten zur Vorsicht beim Einsatz von Zeitverdichtungsstrategien. Sie empfehlen den durchdachten, kontrollierten Einsatz von Multitasking und raten dabei zu zeitlicher und situativer Begrenzung. Einige Experten sprechen sich für ein dosiertes Zurückfahren der bereits erreichten Intensität der Vergleichzeitigung aus. Zu viele Parallelhandlungen, so argumentieren sie, schränken sowohl die Konzentrations-, als auch die Leistungsfähigkeit ein. Sie warnen u.a. vor einem naiven, unreflektierten und unkontrollierten Einsatz des Internet, da es erwiesenermaßen Suchtcharakter aufweist. Kognitionsexperten geben zu Bedenken, dass das Multitasking die Fehlerhäufigkeit steigen lässt und sich dabei die Bedingungen der Verarbeitung von Informationen verschlechtern. Dies tritt besonders dann ein, wenn zuviel auf einmal getan wird, wenn beispielsweise Computer, Handy und die eigenen Kinder zugleich um die Aufmerksamkeit der Eltern kämpfen. Telefonierende Autofahrer, auch dieser Sachverhalt wurde durch eine ansehnliche Zahl von Studien belegt, gefährden, selbst beim Einsatz einer Freisprechanlage, nicht nur sich selbst, sondern auch die übrigen Insassen und andere Verkehrsteilnehmer. Das Unfallrisiko vervierfacht sich dadurch und die Reaktionsfähigkeit der am Steuer Telefonierenden reduziert sich auf die eines Angetrunkenen mit 0,8 Promille Blutalkohol.

Studien von Unternehmensberatern kommen zu dem Ergebnis, dass mehr als die Hälfte der in den Betrieben aufgelegten Projekte wegen mangelnder Gründlichkeit und zu knapper Zeitökonomie zum Scheitern verurteilt sind. Verdichtete und immer enger geplante und vorgegebene Zeitpfade, dazu noch ein einseitig auf die Steigerung des Tempos ausgerichteter Blick auf Höchstleistungen und ein ra-

scher Wechsel von Wahrnehmungsinputs, rauben der Arbeit und den Arbeitenden jegliche Erfahrung von Kontinuität und Stetigkeit. Das wiederum führt gehäuft zu Pseudo-Aktivität, bei der das Abarbeiten von Informationen nicht selten mit substantieller Arbeit verwechselt wird. Mit einer selten anzutreffenden Offenheit deutet der Abteilungsleiter eines großen deutschen Elektronikkonzerns einige jener Modernisierungsschäden an, die von der Vergleichzeitigung im Rucksack mit sich geführt werden. Seine Schilderung in einer Rundfunksendung bestätigt die Vermutung Einsteins, dass der Fortschritt in wenig mehr, als dem Austausch neuer gegen alte Sorgen und Probleme besteht: „Sie können heute nicht mehr nur noch Aufgaben sequentiell abarbeiten, sondern müssen parallelisieren. Aber diese Parallelisierung in Meetings sollte nicht dazu führen, dass man parallel einem meeting beiwohnt und womöglich auch noch Referent und Speaker oder sogar Moderator in einem Meeting ist. Parallel SMS annimmt, schreibt, E-Mails beantwortet, bzw. mit der Sekretärin den nächsten Termin verabredet. Dinge, die in Unternehmen, wie dem unsrigen noch passieren. Aber, das denke ich, ist eine Unart, bei der wir auch jetzt langsam merken, dass wir dadurch in der Summe nicht schneller werden.“

Das Gehirn, in diese Richtung argumentieren auch Medizinpsychologen und Hirnforscher, ist grundsätzlich nicht in der Lage, sich auf zwei oder mehr Abläufe gleichzeitig zu konzentrieren. Die verfügbare Aufmerksamkeit ist organisch begrenzt und setzt schon aus diesem Grund der maßlosen Steigerung von Sensationen pro Zeiteinheit enge Grenzen. Der Mensch, das müssen auch Simultanten zu ihrem großen Bedauern erkennen, verfügt nur über begrenzte Aufmerksamkeitsressourcen. Die Kapazitäten der Informationsverarbeitung sind organisch limitiert. Alles, was in Richtung einer Erweiterung getan werden kann, ist eine Verschiebung der Gewichte zwischen den Gegenständen und Ereignissen, auf die man seine Aufmerksamkeit ausrichtet. Daher ist es auch heutzutage noch durchaus vernünftig – und auch empfehlenswert – beim Genießen eines guten Weines und beim Verzehr eines wohlschmeckenden Mahls, die Aufmerksamkeit monokausal auf den Genuss dessen, was man isst und trinkt, hin zu fokussieren. Das gilt analog auch für annähernd alle anderen Genüsse des Lebens

Simultanten sind, wie die meisten leidenschaftlichen Menschen, für Illusionen anfällig. Sie verwechseln beispielsweise gerne das, was ihnen der Computer vorgibt und sagt, mit Eigenverantwortlichkeit, Souveränität und Lebensqualität. Illusionen gehen sie auch auf den Leim, wenn sie die mit der Vergleichzeitigung einhergehenden Zuwächse an Wahl- und Entscheidungsmöglichkeiten mit dem Wachstum substantieller Freiheiten verwechseln. Expandierende Entscheidungsspielräume machen nur dort freier, wo das, worüber entschieden wird, auch mehr Freiheit schafft. Die ausschließlich numerische Zunahme von Wahlmöglichkeiten, das Wachstum von Alternativen führen nur dann zu größerer Zufriedenheit und besserer Lebensqualität, wenn das, für das man sich schließlich entscheidet, auch zufriedener macht. Das einem Häftling großzügig offerierte Angebot, sich in der Strafanstalt seine Zelle selbst aussuchen zu dürfen, macht den Gefangenen weder freier noch zufriedener.

Wer die mit dem Wandel des Zeitkonzepts einhergehenden Chancen sinnvoll und produktiv zu nutzen vor hat, muss sie zuvor erst einmal realistisch einschätzen. Das nun bedeutet nichts anderes, als sich der Möglichkeiten, aber auch der Gefahren und Risiken bewusst zu werden, die mit der Zeitverdichtung und dem Multitasking einhergehen. Die Verheißungen einer „Tischlein-deck-dich-Welt“ verführen die Menschen nicht selten dazu, sich für freier, ungebundener und unabhängiger zu wähnen, als sie es in Wirklichkeit sind. So beispielsweise glauben sie sich häufig frei und unabhängig von den Ereignissen und den Zeitdynamiken der Natur, ihrer eigenen und der um sie herum. Und doch spätestens dann, wenn ihr Herz zu stolpern beginnt oder wenn ihnen ein Mückenschwarm im Urlaub den herrlichen Sonnenuntergang vermiest, müssen sie einsehen, dass es mit dieser Freiheit von der Natur nicht weit her ist, und dass sie weiterhin von ihr abhängig sind, da sie Teil von ihr sind. Das bleiben sie auch weiterhin, trotz ihrer bewundernswerten kulturellen und technischen Fortschritte und Errungenschaften bei der Domestizierung der Natur. In diesem Sinne kann auch nur dann, wenn die hyperaktiven Zeitmuster des Simultaneismus die menschlichen und außermenschlichen Rhythmisierungen der Natur achten und beachten, von mehr „Zeitfreiheit“ gesprochen werden. Unverzichtbar sind dafür Maße für ein „genug“, fürs „zuviel“ und auch fürs „zuwenig“. Die gilt es zu finden, zu beachten und ins Alltagsleben zu integrieren.

Wieder mal ist es an der Zeit, daran zu erinnern, dass der Mensch in dieser Welt nicht nur etwas macht, sondern dass ihm auch etwas geschieht. Der Mensch hat die Zeit nicht in seinem Besitz, der Mensch ist die Zeit. Das ist auch der Grund, weshalb die Schnelligkeit ebenso Grenzen hat – die wir inzwischen erreicht haben – wie auch die Zeitverdichtung – deren Grenzen wir heute noch nicht kennen. Die aggressive Werbung der Uhrenfirma Swatch: „Time is what you make of it“, ist eine verführerische, und gerade deshalb eine gefährliche Lüge. Es stimmt auch nicht, was die Telekom in einem Anfall von Größenwahn behauptet, dass auf dem Informations-Highway kein Tempolimit existiere. Das alles sind Unwahrheiten, die unterstellen, man könne sich von den Maßverhältnissen der inneren und der äußeren Natur lösen, um frei und nach Belieben über sie zu verfügen. Solange der Mensch beim Surfen im World Wide Web hungrig wird, solange er vor der Glotze einschläft, muss er sich auch mit der Tatsache abfinden, dass das Internet kein Brot backt und dass man Fernsehköche zwar satt bekommen kann, diese aber nicht satt machen können. „Die Realität“, so Woody Allens durchaus beachtenswerter Hinweis, „ist der einzige Ort, an dem man ein anständiges Steak bekommen kann.“ Drum aufge-merkt: Die entscheidenden Dinge des Lebens geschehen weiterhin analog.

Das von der Werbung in immer zu grellen und zu lauten Tönen angepriesene irdische Paradiesprogramm, rund um die Uhr, sieben Tage die Woche, arbeiten, konsumieren und Spaß haben zu können, unterschlägt und ignoriert die Naturgebundenheit des Menschen. Es unterstellt die temporäre Maßlosigkeit und wirbt mit dem Versprechen pausenlosen Glücks. Die netzbasierten Paradiese aber unterscheiden sich nun mal fundamental vom biblischen Garten Eden. In diesem war der Mensch be-

kanntlich wunschlos glücklich, in den paradiesischen Landschaften von Microsoft, Apple und Telekom hingegen ist er gezwungen, pausenlos und in immer kürzeren Abständen neue Wünsche zu produzieren, um dann niemals wirklich glücklich und zufrieden werden zu dürfen. Das Glück kommt nun mal weder in verdichteter Form, noch „on demand“ und schon gar nicht „just in time.“ Es kommt, wenn überhaupt, nur im rechten, im überraschenden, unkalkulierbaren Augenblick. Um das zu erleben, muss man nicht schneller werden und auch nicht immer mehr zur gleichen Zeit tun. Im Gegenteil, man muss das können, was uns derzeit ausgetrieben wird, man muss warten können.

Und an noch etwas gilt es zu erinnern: Der Mensch lebt sich nun mal unweigerlich zu Tode. Daran führt kein Weg vorbei. Das weiß er, und weil er das weiß, will er es lieber nicht wissen. Neuzeitliches Fortschrittsdenken und Endlichkeitsdemut lassen sich, Hans Blumenberg hat auch darauf hingewiesen, nicht mehr versöhnen. Das Bewusstsein der Endlichkeit, die Demut vor der Vergänglichkeit hinterlässt im gehetzten Alltagsleben nur mehr wenige Spuren. Endlos und pausenlos senden die Rundfunk- und die Fernsehanstalten ihre Programme in die Wohnzimmer, endlos und pausenlos laufen die Maschinen in den Fabriken, endlos und pausenlos wird produziert, konsumiert, amüsiert und informiert. „Beratung ohne Ende“ verkündet mir meine Bank ganz stolz – und vergisst mir dabei zu sagen, ob es sich hierbei um ein Angebot oder eine Drohung handelt. Im Internet findet die Endlosigkeit ihre perfekte Erfüllung: Es schläft nie, kennt keine Mittagspause, geht nicht in Urlaub, wird nicht krank und findet kein Ende. Nichts anderes streben auch die Simultanten an. Doch es existiert ein Leben jenseits von Google. Und so lange ein Kaffee-stündchen mit lieben Freunden und Freundinnen mehr Zufriedenheit in die Welt zu bringen vermag, als tausend E-Mails, empfiehlt es sich, die wirkliche Wirklichkeit nicht ganz aus dem Auge zu verlieren. Um das sicherzustellen, gibt es Supervisorinnen und Berater.

Zum Weiterlesen

Karlheinz Geißler: Alles. Gleichzeitig. Und zwar sofort, Freiburg 2007.

Karlheinz Geißler: Alles Espresso – kleine Helden der Alltagsbeschleunigung, Stuttgart 2008.

Karlheinz Geißler: Lob der Pause – Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind, München 2010.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Karlheinz Geißler, Schlechinger Weg 13, 81669 München

Hauptsache, die Chemie stimmt

Vom Verschwinden des Widerstandes und der Abstinenz

Zusammenfassung: Die Rede von der Chemie, die stimmen muss, begleitet heute die Auswahl von Führungskräften, aber auch von Beratern und Therapeuten. Entweder ist die Beziehung die richtige, oder man lässt sie lieber. Auch Berater werden in einer Art Casting gesucht, für das manche Einrichtungen ein Drittel der insgesamt für Supervision oder Teamentwicklung vorgesehenen Mittel einzusetzen pflegen. Was in dieser Sehnsucht nach symbiotischer Erfüllung verloren geht, ist die Arbeit am Widerstand. Ich habe manchmal den Eindruck, dass auch psychoanalytisch orientierte Helfer nicht mehr von diesem Konzept überzeugt sind. Wenn etwas verschwindet, heißt das keineswegs, dass es nicht mehr da ist. Es haben sich nur Gründe ergeben, Aufmerksamkeit ab zu ziehen, ein Konzept zu ignorieren, das einmal als wesentlich und fortschrittlich galt. In der Supervision ebenso wie in der (analytischen) Psychotherapie, ihrer älteren Stiefschwester, ist das Modell des Widerstandes ebenso wie das der Abstinenz (vor allem in ihrer Gestalt als Enthaltung von Suggestionen) mehr und mehr verloren gegangen.

Von 1920, als das erste Ausbildungsinstitut in Berlin begann, Psychoanalyse als Profession zu definieren, bis in die sechziger Jahre hielten sich Analytiker etwas zugute darauf, dass sie Analysanden nicht entgegen kamen, direkte Fragen selten beantworteten, konventionelle Höflichkeit sparsam verteilten. Freud hat in seinem Vortrag *Wege der psychoanalytischen Therapie* 1919, auf dem ersten internationalen Kongress der Psychoanalytiker nach dem Krieg, das bisher entwickelte Konzept zusammengefasst.

Es ginge nicht darum, den Kranken zu belehren und zu formen; Psychosynthese sei eine gedankenlose Phrase. Der Analytiker darf nicht verwöhnen, keine Ersatzbefriedigungen gewähren. Ebenso soll er sich aller ethischen Einflussnahme enthalten; Freud unterstellt in diesem Zusammenhang wieder, dass derlei von seinen Gegnern in Zürich befürwortet werde und verwahrt sich dagegen, „den Patienten, der sich hilfeschend in unsere Hand begibt, zu unserem Leibgut zu machen, sein Schicksal für ihn zu formen, ihm unsere Ideale aufzudrängen und ihn im Hochmut des Schöpfers zu unserem Ebenbild, an dem wir Wohlgefallen haben sollen, zu gestalten. Er selbst habe Leuten helfen können, mit denen mich keinerlei Gemeinsamkeit der Rasse, Erziehung, sozialen Stellung und Weltanschauung verband, ohne sie in ihrer Eigenart zu stören.“ (Freud 1919, S. 190)

Aus den Quellen über den Beginn der Psychoanalyse wird deutlich, wie sehr die heutigen Abstinenzvorstellungen aus einer Gegenbewegung entstanden sind. Die Abstinenz sollte die Verwurzelung der Analyse in hypnotischer Suggestion beseitigen. Während der späte Freud den Analytiker mit einem Chirurgen vergleichen will, der doch mit kaltem Sinn und unerschüttertem Blick in blutendem Gewebe arbeitet, gesteht der frühe durchaus zu, dass es notwendig ist, sich für den Menschen hinter den Symptomen wahrhaft zu interessieren, wenn man die Voraussetzung schaffen will, ihm zu helfen.

Da wir zu unserem eigenen Unbewussten keinen anderen Zugang haben als zu dem Seelenleben einer anderen Person, ist uns auch unser Widerstand fremd. Das heißt, es handelt sich nicht um ein Problem, das durch Leistung, durch Vorbereitung, durch das Anfertigen von Traumprotokollen oder durch flüssiges freies Assoziieren aus der Welt geschafft wird. Widerstand ist ein unbewusstes Phänomen, das der Analytiker (oder der Analysand) aus dem Verlauf der Einfälle, ihrer Richtung, ihrem Stocken ableitet, wie man etwa ein Hindernis unter strömendem Wasser aus den Wirbeln an der Oberfläche rekonstruieren kann.

Wie nun werden Widerstände überwunden? Anfänglich dachte Freud, dass es genüge, die Patienten darauf aufmerksam zu machen. So belehrt, würde der Patient das Unbewusste bereitwillig erkennen. Zwanzig Jahre später hingegen betont er, dass damit nur der erste Schritt geleistet ist, und weist die Anfänger in der Psychoanalyse ausdrücklich darauf hin, sie dürften diesen Schritt keineswegs für die ganze Arbeit halten. Er sei, fährt Freud fort, schon öfter von Kollegen angefragt worden, die klagten, die Analyse schreite nicht fort, obwohl sie dem Kranken seinen Widerstand vorgestellt hätten; im Gegenteil, der Widerstand sei dadurch eher gestärkt, die Situation undurchschaubar geworden, die Kur stocke. Er habe bei genauer Betrachtung jedoch herausgefunden, dass die Analyse durchaus in gutem Zustand sei, die Analytiker jedoch übersehen hätten, dass es den Widerstand nicht bannt, wenn er nur benannt werde.

„Man muß dem Kranken die Zeit lassen, sich in den ihm unbekanntem Widerstand zu vertiefen, ihn durchzuarbeiten, ihn zu überwinden, indem er ihm zum Trotz die Arbeit ... fortsetzt.“ (Freud 1914, S. 135) In diesem Prozess des Durcharbeitens steigert sich der Widerstand häufig noch, bis in der gemeinsamen Arbeit die verdrängten Regungen aufgefunden werden, welche den Widerstand genährt haben. Erst dann ist der Patient wirklich davon überzeugt, dass er es mit mächtigen, ernstzunehmenden Gegenkräften zu tun hat. Die Auffassung des Widerstandes als bewusster Verweigerung, als willkürlicher Vermeidung werde der Macht des Unbewussten in keiner Weise gerecht.

Das Konzept der Widerstandsanalyse, untrennbar verbunden mit dem der Abstinenz von Suggestionen, ist die wichtigste Errungenschaft und zugleich die größte Gefahr der psychoanalytischen Methode. Einerseits lässt sie den Psychoanalytiker und alle von ihm beeinflussten Therapeuten aus einer klassischen, von Technik und Naturwissenschaft noch verstärkten Arztrolle heraustreten, in der ein passiver

Patient behandelt wird. Von zentraler Bedeutung ist demgegenüber die Fähigkeit, einen Dialog aufzunehmen, eine Beziehung zu gestalten, den Analysanden zur eigenen Selbsterforschung zu motivieren, ihm zu zeigen, wo Hindernisse liegen, welche seine Auseinandersetzung mit der Realität blockieren.

Er kann so zum Experten für sein ganzes Leben werden, indem er zunächst zum Experten für die abgewehrten Seiten seiner Geschichte wird. Darin steckt ein heilsames, befreiendes Potenzial, ein Stück Emanzipation, Selbstverwirklichung und Individualisierung. Der Analysand kann seine Einstellung ändern. Er hat seine Probleme bisher missachtet, nicht ernst genommen, die Augen vor ihnen verschlossen. Jetzt erfährt er, dass sie ein würdiger Gegner sind, verwurzelt und mächtig, aber auch besiegbare. Der Kampf gegen das Vermeiden, der für die Psychoanalyse so wichtig ist, setzt in diesem Ernstnehmen der Störung ein.

Umgekehrt fällt diesem Kampf das Beste an der Analyse zum Opfer, wenn das Widerstandskonzept missbraucht wird. Dann kann es Beziehungen verwirren und Machtansprüche undurchschaubar werden lassen. Ein Beispiel:

Im Team einer psychotherapeutischen Klinik beklagt sich während der Supervision eine Krankenschwester über die Unpünktlichkeit eines ärztlichen Kollegen. Dieser wehrt sich, indem er ihr einen Vaterkomplex unterstellt, den sie sich nicht eingestehen wolle.

In dem Artikel über „Konstruktionen in der Analyse“, der 1937 in der „Internationalen Zeitschrift für Psychoanalyse“ erschien, hat Freud diesen Missbrauch beschrieben: Wenn einem Patienten etwas gedeutet werde, gehe der Analytiker vor wie der Löwe in der Fabel: Dieser macht zwei sehr ungleiche Teile der Beute und schlägt dann vor, den seinen nach dem Prinzip auszulösen, dass eine Münze geworfen wird und er bei Kopf gewinnt, während der Gegner bei Zahl verliert.

Geht es nicht auch schneller?

Widerstandsanalyse kostet Zeit, ebenso wie das allmähliche Herausschälen eines Problems, wie es Freud in den „Konstruktionen“ beschreibt. Seit den sechziger Jahren hat sich diese Haltung erheblich verändert. Gegenwärtig überbieten sich die helfenden Berufe nicht selten darin, „integrative“ Konzepte anzubieten. Sie behaupten, mit einem wohl sortierten Werkzeugkasten ausgerüstet zu sein, aus dem immer dann, wenn es nicht so recht vorangehen will, das passende Instrument geholt werden kann.

Wenn ich plakativ formulieren darf: die Widerstandsanalyse ist das Gegenteil der Eventkultur (vgl. Pühl/Schmidbauer 2007), die heute auch im psychosozialen Bereich um sich greift. Hier haben suggestive, schnelle, ressourcenorientierte Lösungen eine Wiedergeburt erlebt und behaupten ein Mehr an Attraktivität gegenüber langsamer Arbeit an den Gegenkräften von Einsicht und Veränderung.

Vor hundert Jahren schlachtete man ein Schwein, wenn es drei Jahre alt war. Dann hatte es genug Fett und Fleisch angesetzt, um jenen Braten zu liefern, der Älteren in Erinnerung ist und den es gegenwärtig noch manchmal im Bioladen gibt.

Heute sind die mit zusätzlichen Rippen und schnellem Fleischansatz gezüchteten Schweine in acht Monaten „schlachtreif“. Ein Scherzbold hat diesen Produktionsfortschritt hochgerechnet. Er kam zu dem Ergebnis, dass wir im Jahr 2020 die Sau schon schlachten könnten, ehe sie geboren ist.

Zeit- und Leistungsdruck nehmen zu. Handwerker und Berater klagen darüber, dass sie schneller fertig werden und billiger arbeiten sollen. Kundenbindungen nehmen ab; Auswahlprozesse werden härter. „Früher rief der Kunde an, man vereinbarte Termin und Preis, bekam den Auftrag, arbeitete und bekam sein Geld. Heute muss man das Projekt präsentieren, sich einer aufwändigen Konkurrenz stellen, viele Vorgespräche führen, sich zertifizieren lassen, und ob man nach der Arbeit das Geld bekommt, ist immer unsicher.“ Solche Klagen kann man von Handwerksmeistern, Supervisoren, Coaches und Unternehmensberatern hören.

Während die Bindungen in der Arbeitswelt schwächer werden, Thyssen, Krupp, Siemens, die Post, die Bahn allesamt keine Garantie für eine Lebensstellung mehr sind und der subjektive Druck für viele Leistungsanbieter wächst, werden die Events umfassender. Sie stiften Geborgenheit, machen sich zur Ganzheit, wie das im Trachtenkostüm besuchte Oktoberfest oder das ausgearbeitete Ritual der Teilnahme am Schicksal einer Nationalmannschaft. Psychoanalytisch gesehen wird in der Eventkultur der Widerstand nicht mehr bearbeitet, der sich gegen das Bewusstwerden der Schattenseiten richtet, welche jede Idealisierung in sich trägt. Wo ein Missstand ist, hat der Event eine Blitzlösung, welche ihre eigenen Konsequenzen unbewusst hält und allein aus dieser Dynamik ihre suggestive Kraft gewinnt. „Wegsperrern, und zwar für immer“ fordert dann beispielsweise angesichts eines Sexualtäters ein einst kritischer Jurist wie Gerhard Schröder. Um das fordern zu können, muss er auf die Ebene der primitiven narzisstischen Spaltung regredieren. Die Handelnden blenden sich selbst, indem sie Ambivalenzen leugnen und Scheinsicherheiten schaffen.

Angesichts eines dramatisch ums Leben gekommenen, von den Eltern missbrauchten Kindes, hinter dem eine massive Überlastung der zuständigen Behörde deutlich wird, reagiert die lokale Politik mit der Zusage, den Stellenplan des Jugendamtes um 50 Sozialpädagogen aufzustocken. Nach einer Woche redet niemand mehr über die Angelegenheit; nach einem halben Jahr beschließt der Stadtrat, die zugesagten Stellen wieder einzuziehen, das Geld wird an anderen Orten gebraucht.

Wer die Entwicklung der sozialen Berufe in den letzten dreißig Jahre verfolgt, wird an vielen Stellen Konflikten begegnen, die mit dem wachsenden Einfluss der Eventkultur zusammenhängen. Die pädagogische, beratende oder therapeutische Intervention soll nicht nur schneller, wirksamer (und billiger) werden, sondern auch eindrucksvoller. Diese Strömung findet allerdings in den nicht-technisierbaren Bereichen sperriges Material. Aus Pflege, Bildung und Therapie lassen sich nur unter Preisgabe wesentlicher Elemente Events machen. Das führt zu subjektiven und objektiven Defiziten: die Helfer brennen schneller aus, die Versorgung gerät in Krisen und kann vielfach nur durch berufsfremde Arbeitskräfte aufrecht erhalten werden, deren Migrationsproblematik die narzisstischen Konflikte verschleiert.

Supervisorinnen in der Altenpflege können oft diese regressiven Entprofessionalisierungen nur noch konstatieren. Genehmigt sind beispielsweise zehn Sitzungen pro Jahr, von denen das Team drei verbraucht, um drei unterschiedliche Beraterinnen ihr Konzept vorstellen zu lassen. Manchmal berichten die Supervisorinnen über Prozesse, bei denen in keiner Sitzung das zu supervidierende Team vollständig anwesend war.

Ein türkischer Hilfspfleger, kräftig und attraktiv, versteht nicht, was es bringen solle, die Arbeit zu reflektieren – sie sei eben schwer; und wenn man die Zuversicht verliere, müsse man eben einen Scherz machen, dann gehe es wieder weiter. Das sei doch besser als Supervision. So spiegelt sich die Suche nach dem erlösenden Mini-Event im Alltag.

Entwertungsgefühl und Eventhunger

Solange in der Medizin viele Krankheiten weder genau diagnostiziert noch schnell und spektakulär operiert werden konnten, saßen Pflegende und Ärzte wirklich in einem Boot. Sie hatten dieselben emotionalen Probleme zu verarbeiten und spielten ihre Rollen ohne auffällige wechselseitige Kränkungen und Entwertungen. Seit der ersten Herzverpflanzung gibt es den medizinischen Event, der seinen Star schafft und den Chirurgen zum Playboy formt.

Pflegende haben keine vergleichbaren Chancen. Das gemeinsame Boot, in dem angeblich alle Berufe im Krankenhaus sitzen, wird so oft betont, wie es an Glaubwürdigkeit einbüsst. Die gleichen Manager, welche durch hektische Ausgliederungen, Umorganisationen, Entlassungen und undurchschaubare Sparmassnahmen die emotionale Bindung an ein Unternehmen zerstören, inszenieren Ereignisse, welche Aufbruchsstimmung und Gemeinsamkeit demonstrieren sollen. Der Event ist ein neues Modell einer sozialen Belohnung, das die alten umso mehr ersetzen muss, wie diese schwinden. Da Events „machbar“ sind, bietet dieses Belohnungsmodell Wachstumspotenziale und kann daher den Mangel an Gratifikationen aus anderen Quellen kompensieren. Eventagenturen sind Wachstumsbranchen, Eventmanager Wachstumsberufe.

Der Event kann zwar nicht eigenen Erfolg wirklich ersetzen, aber durch Teilhabe an einem imaginären Erfolg idealisierter Gruppen (der eigenen Firma, Nationalmannschaft, Religionsgemeinschaft) das Erlebnis vermitteln, dabei gewesen zu sein und eine tolle Zeit gehabt zu haben. Die psychosozialen Berufe beklagen zwar Geborgenheitsverluste, gesteigerte Konkurrenz um Aufmerksamkeit und erhöhten Aufwand, um sich selbst zu legitimieren. Aber sie bemühen sich auch, durch eventorientierte Angebote an diesem Prozess teilzuhaben und ihn womöglich mitzugestalten. Eine Folge davon ist, dass mehr und mehr nicht die Wissenschaftler mit ihren professionell fundierten Haltungen die Darstellung ihrer Disziplin in der Öffentlichkeit prägen, sondern umgekehrt die Medien Wissenschaftler in den Dienst ihrer Eventorientierung locken.

Der damals 17jährigen Natascha Kampusch, die von einem pädophilen Entführer gefangen gehalten wurde, gelingt die Flucht. Der Fall wird zum Event, überall wird über dieses Ereignis berichtet; schließlich tritt das Opfer bei dem Fernsehsender auf, der das beste Angebot gemacht hat. Das journalistisch geführte Gespräch ist kaum zu Ende, da kündigt RTL an, der Sender habe Psychologen – beide mit Professoren-Titeln ausgerüstet – beschafft, welche über das informieren würden, was Natascha Kampusch nicht gesagt habe. Der eine Experte zaubert Hinweise auf eine multiple Persönlichkeit aus der Tasche; der andere sagte düster, es gehe dem Entführungsoffer zwar jetzt gut, aber der Zusammenbruch werde sich nach einigen Wochen oder Monaten einstellen. Beide „Experten“ haben die junge Frau nicht persönlich gesprochen, sie wissen nicht mehr von ihr als die Zuschauer, die das Interview verfolgt haben.

Warten, bis die Krise kommt

Wenn Jugendliche in den Metropolen der Moderne Autos anzünden, können in der Regel nur jene Mächte auf stabile Finanzierung rechnen, deren Versagen in den Medien angeprangert wird: Polizei und Justiz. Sonderkommissionen, Hubschrauber und Einsatzfahrzeuge aller Art lassen sich besser ins Bild rücken als Sozialpädagogen, Bürgerinitiativen, Streetworker, Kontaktbeamte, engagierte Lehrer. Sie bleiben unsichtbar, ihre Arbeit ist nicht eindrucksvoll. Es dauert lange, kostet Geduld und viele Gespräche, den einen oder anderen Jugendlichen aus einem prä-explosiven Zustand zurückzuholen, ehe er seine Kränkungen in Molotowcocktails füllt.

Das brennende Auto und die Polizei, die den Brandstifter jagt, geben medial mehr her als die Arbeit im Jugendzentrum, im Klassenzimmer, in der Beratungsstelle für Migranten. Entsprechend werden die Mittel verteilt: die „weichen“ Experten müssen jedes Jahr um sie bangen, die „harten“ können Druck machen, um ihre ohnehin gesicherte Finanzierung aufzustocken. Jeder Krawall gibt ihnen Rückenwind, um nicht nur Stellen, sondern auch Überwachungskameras, Computer und Hubschrauber mit Wärmekameras zu bekommen, mit deren Hilfe sich exakt feststellen lässt, wie viele Gefährder sich auf den Strassen herumtreiben.

In der Jugend- und Migrantenarbeit, aber auch angesichts der Langzeitarbeitslosen ist eine Art Eventfinanzierung fast die Regel geworden. Wenn es irgendwo brennt, sind für kurze Zeit die Mittel da. Später bangen die in den Initiativgruppen Tätigen von Jahr zu Jahr um ihre Stellen. Sie müssen Mehrarbeit planen, wenn wieder angesichts einer Finanzkrise ein Einstellungsstopp verhängt wurde.

Inzwischen sind sich einerseits fast alle Experten im Bereich der Jugendkriminalität darüber einig, dass prophylaktische Projektarbeit das Beste ist, was wir angesichts der auf uns zukommenden Probleme durch nicht integrierte Gruppen in der Gesellschaft tun können. Auf der anderen Seite gibt es aber einen erschreckenden Schwund an erfahrenen Fachleuten, welche – der ewigen Unsicherheiten und Entwertungen müde – lieber etwas anderes machen als diese unsichtbare, vorbeu-

gende Arbeit. Ähnlich angereichertem Uran erbrütet der Event sich selbst, indem er jene Haltungen erodiert, die ihn einschränken können.

Aber auch hier lässt sich beobachten, wie die mediale Orientierung die psychosoziale Szene erfasst hat. In jedem Event finden sich Fachleute, die Auskunft über Fragen geben, die sich gewissenhaft gar nicht beantworten lassen. Manchmal greifen diese Experten zu dramatischen Fälschungen, um ihre Unentbehrlichkeit zu dokumentieren, wie jener Traumatherapeut, der behauptet, wer den Opfern seine Dienstleistung verweigere, setze diese schwerwiegenden Spätfolgen aus.

Der Event greift in die professionellen Rollen und vereinnahmt sie. Statt sich zu distanzieren, lassen sich die Helfer vom Spektakulären anstecken und fügen sich einer medialen Dynamik, welche alle Beteiligten zu Objekten ihrer Ereignisvermarktung macht. Folgerichtig gewinnen Beratungsformen verstärkten Zulauf, welche solche Event-Modelle bedienen. Am liebsten würden die Surfer dieser Wellen in einer einzigen „Aufstellung“ die gesamte Dynamik einer langen Lebensgeschichte zu einem dramatischen Höhepunkt führen und auflösen.

Zwei Einsichten werden preisgegeben: die erste, dass Veränderungen selten auf einem einmaligen Ereignis, häufig auf einem langen Lernprozess (dem Durcharbeiten der Widerstände) beruhen, die zweite, dass jede Orientierungshilfe Menschen wie Institutionen nicht erlösen, sondern nur unterstützen kann, dass sie die Konflikte und Belastungen des Alltags (besser) bewältigen.

Das Konzept des Widerstands ist nicht nur in der Praxis jeder Beratung von großem Wert, es unterstützt auch eine Haltung, in der die realistische Basis des Selbstgefühls gefestigt wird. Die moderne Gesellschaft wird immer weniger überschaubar; Veränderungen sind schneller getaktet, daher wächst auch das Bedürfnis nach schnellen Lösungen, nach siegreicher Klarheit.

Die hektische Suche nach einer schnellen Lösung wird zur Quelle zusätzlicher Probleme. Wer in Gremien wie dem Vorstand eines Ausbildungsinstituts gearbeitet hat, kann Einzelheiten aus eigener Erfahrung erzählen und versteht die Hektik jeder gesetzgebenden Versammlung besser. Es scheint seelisch kaum zu leisten, angesichts eines dramatischen Ereignisses, das darauf beruht, dass vorhandene Gesetze nicht respektiert wurden, sich allein mit der Analyse dieser Respektlosigkeit zu begnügen und sich mit dem Widerstand zu beschäftigen, den Einzelne wie Gruppen wohlmeinender Regulierung ihres Verhaltens entgegen setzen.

Nein, das jetzt entdeckte Übel, das es einfach nicht geben darf, muss für immer behoben werden – indem entweder ein neues Gesetz geschaffen oder das bisherige verschärft oder ergänzt wird. Dass so neue Übel entstehen, etwa eine wachsende Unübersichtlichkeit der Gesetze, welche wiederum dazu führt, dass sie nicht respektiert werden, fällt in solchen Gremien kaum jemandem auf.

Endkontrolle beim Verbraucher

Der neue Anrufbeantworter war ein smartes Kästchen mit dicker Anleitung. Er konnte zehnmal mehr; als eine Ansage zu machen und eine Nachricht aufzuzeichnen. Nach einigem Bemühen gelang es auch, ihn zu programmieren. Aber die Stimm- aufzeichnung war unverständlich.

So trug die Käuferin das Gerät zurück und beklagte sich. Der Verkäufer war sofort bereit, den Apparat zurückzunehmen und ihr einen neuen auszuhändigen.

„Das finde ich sehr entgegenkommend“, sagte sie. „Das ist doch wirklich ein kulanter Hersteller!“

„Denken Sie das nicht“, sagte der Verkäufer. „Es ist nur so, dass sich diese Firma seit Jahren die Endkontrolle spart. Sie bauen die Chips zusammen. Wenn etwas nicht funktioniert, wird sich der Kunde schon melden.“

Diese Geschichte kommt aus einer Balintgruppe für Führungskräfte; sie wurde dort eher am Rande erzählt. Ich habe sie notiert, weil sie zeigt, wie die moderne Technik die Organisationsentwicklung und Gesetzgebung spiegelt. „Das erinnert mich an uns“, sagt eine leitende Mitarbeiterin eines großen städtischen Krankenhauses dazu. „Unsere Einrichtung ist vor fünf Jahren in eine GmbH umgewandelt worden. Man sollte doch glauben, dass ein solcher Prozess irgendwann einmal aufhört und man wieder weiß, in welchem Rahmen man arbeitet, wie die Strukturen sind, wer wohin gehört. Aber das ist überhaupt nicht so. Jeden Monat kommen neue Schreiben vom Geschäftsführer mit neuen Plänen, was alles neu organisiert werden soll, weil die letzte Neuorganisation wieder nicht funktioniert.“

Er redet dann immer davon, es gehe um Effizienz, Qualität, Ökonomie. Neulich hat er gesagt, bei uns fressen nicht die Guten die Schlechten, sondern die Schnellen die Langsamen. Niemand scheint daran zu denken, was es uns kostet, diese Unruhe auszuhalten, wie viele ausbrennen und krank werden. Es gibt Mitarbeiterinnen, die haben im letzten halben Jahr viermal das Büro gewechselt, es gibt Teams, in denen binnen Jahresfrist alle Mitglieder gekündigt haben oder versetzt worden sind.“

„Nehmen wir Hartz 4“, sagt die Dozentin in einem Weiterbildungsinstitut. „Ich will die Frage nach der Moral dahinter weglassen. Aber diese technische Blamage! Dieser Zwang zu ständigem Nachbessern! Man sollte doch meinen, dass Experten die Probleme voraussehen können, die durch ihre Gesetze entstehen. Da arbeiten viele hochqualifizierte Leute monatelang. Aber keiner macht eine Endkontrolle, überblickt, ob das Ganze funktioniert.“

Neue Geräte und vor allem Computerprogramme unausgereift auf den Markt zu werfen, um sie dann in der Praxis mit einer schier endlosen Reihe von Flickern und Ergänzungen (die dann wieder neue Probleme bereiten) zu versehen, ist nicht die Ausnahme, sondern etwa bei dem größten Anbieter, Microsoft, längst die Regel.

Lernen vom Klienten

Wer im Glashaus sitzt.... Auch die Praktiker im psychosozialen oder pädagogischen Feld wissen wohl, dass die Endkontrolle über ihre Tauglichkeit bei den ihnen Anvertrauten liegt und sie nach dem Abschluss ihrer Ausbildung noch viele patches benötigen werden, um angemessen zu funktionieren. Tatsächlich sind sowohl die psychotherapeutischen wie die supervisorisch-beratenden Professionen ein Flicker auf der Dynamisierung der traditionellen Gesellschaft. Sie kann die von ihr geschaffenen Probleme nicht mehr ohne zweite und dritte Sozialisationen, ohne Unterstützung in professionellen Entwicklungen bewältigen.

Erinnern wir uns an die Entstehung der Psychoanalyse: Freud hat als erster die Notwendigkeit erkannt, den Problemen seiner hysterischen Patientinnen auf den Grund zu gehen und nach den Ursachen dieser Störungen zu suchen, die dann durch Unterstützung in einem Prozess seelischer Entwicklung – Einsicht, Durcharbeiten der Widerstände – eine bessere Bewältigung der Realität ermöglichen sollten. Diese Haltung veraltet nicht, das Modell der Libidoentwicklung schon.

Freud hat sich immer empört, wenn er den Eindruck gewann, dass seine Anhänger die Störungen unterschätzten, mit denen sie es zu tun hatten. Seine größte Innovation scheint mir gerade darin zu liegen, dass er die Widerständigkeit des Menschen angesichts der Forderungen der Kulturentwicklung so betont hat. Es geht ihm nicht darum, Kunden zu überzeugen; er möchte sich und andere orientieren. Der Widerstand des Analysanden gehört in die große Reihe der Widerstände, welche sich einem forschenden Zugriff auf die Realität entgegenstellen.

Peter Fürstenaus Grundsatz „Psychoanalytisch verstehen. Systemisch denken. Suggestiv intervenieren (Fürstenau 2007) gibt die Substanz der Psychoanalyse zugunsten ihrer Anwendung auf; eine Sackgasse. Widerstand lässt sich nicht umgehen, weil er mit der Grenze identisch ist, die sich unserer forschenden Bemühung entgegenstellt. Sich mit dieser Grenze auseinander zu setzen, sie angesichts jeder einzelnen analytischen Aufgabe – sei es hinter der Couch, sei es in Paartherapie, Supervision, Coaching oder Organisationsarbeit – nachzuziehen und zu versuchen, sie zu verschieben, das macht die Psychoanalyse zu einer lebendigen Methode im Gegensatz zu unzähligen suggestiven Techniken, die den Markt bevölkern.

Mit seinem berühmt gewordenen Spruch hat Fürstenau einmal als Analytiker gehandelt: er hat den Mut aufgebracht, die von Freud recht zwanghaft und mit rhetorisch fragwürdigen Mitteln gezogene Polarisierung (vgl. Schmidbauer 1999) von Analyse und Suggestion, Auflösen und Zudecken gründlich in Frage zu stellen. Fürstenau handelte kreativ, so lange er den Widerstand der Analytiker bearbeitete, sich mit den suggestiven Aspekten ihrer Arbeit auseinander zu setzen. Aber sobald ein Dreischritt zur Routine wird und die Synthese aus Suggestion, Systemik und Analyse sich gar als der Widerstandsanalyse überlegene Methode verkaufen möchte, erstarrt er zur Orthodoxie eigener Art. Widerstandsanalyse, so wie ich sie verstehen möchte, riskiert es, die analytische Methode angesichts jeder Situation, in der sie

angewendet wird, auch neu zu erfinden und auf diese spezifische Situation zuzuschneiden. Der Analytiker soll analytisch arbeiten, nicht seine mitgebrachten analytischen Modelle auf eine neue Situation anwenden.

Wer hier freilich glaubt, schon im Besitz der reinen Lehre, der richtigen Haltung, der sicheren Methode zu sein, hat noch nicht begriffen, worum es geht. Denn nur indem der Analytiker von Anfang an auch suggestiv auftritt und die Analysanden vom Sinn und Nutzen seines Vorgehens überzeugt, kann er eine Grundlage für seine Arbeit gewinnen. Schon in den Bemerkungen zur wilden Psychoanalyse hat Freud gezeigt, wie die Berufung auf seine Autorität zum Gegenteil der erwünschten Einsicht führt. Das Paradox der Analyse ist, dass sie den Glauben (genauer: die primitive Idealisierung des Analytikers) benötigt, um eben diesen Glauben in Frage zu stellen und neue Orientierungen zu ermöglichen.

Wenn wir die analytischen Modelle auf die Analytiker und andere Professionelle anwenden, erkennen wir die Bedeutung der narzisstischen Identifizierungen in der beruflichen Entwicklung. Ihre populärste (aber gerade deshalb auch häufig missverstandene) Variante ist das Helfersyndrom: ein Kind entwirft angesichts eigener innerer Not das Bild eines idealen Elternteils, mit dem es sich identifiziert. Mit dessen Hilfe kann die betreffende Person in ihrer Adoleszenz aktuelle Selbstgefühlsprobleme bewältigen, ist allerdings (je nach der Starre der aufgebauten Abwehr) weniger in der Lage, berufliches und privates Leben später in Einklang zu bringen.

Ständig entwerfen in der individualisierten Gesellschaft junge Menschen angesichts ihrer negativen Erfahrungen mit Eltern, Erziehern, Lehrern, Sporttrainern, Vorgesetzten narzisstische Projektionen, mit denen sie sich identifizieren. Die so gewonnenen beruflichen Rollen funktionieren ganz ähnlich wie die patches, mit denen Programmierer die Mängel in einem Betriebssystem beheben. Die professionelle Rolle des Supervisors ist nicht frei von dieser Dynamik; allerdings sind Supervisoren oder Organisationsberater keine plakativen Berufe wie der Arzt, Lehrer oder Pfarrer, welche schon Kinder beeindruckten. Aber die grundlegenden Mechanismen ändern sich nicht. Wer mit seiner beruflichen Rolle zufrieden ist und sich in ihr aufgehoben fühlt, wird nicht Supervisor.

Die Anziehungskraft des primitiven Narzissmus mit seiner Dynamik der manischen Abwehr, einer (Selbst)Idealisierung, um eine erlebte oder drohende Entwertung abzuwehren, wächst angesichts der Komplexität der modernen Gesellschaft in einer Weise, welche sich Freud zur Zeit von Massenpsychologie und Ich-Analyse (Freud 1921) niemals hätte träumen lassen. Auf einer unbewussten Ebene wird der künftige Supervisor seine neue Rolle idealisieren und darauf angewiesen sein, dass sie auch von anderen – seinen Klienten – idealisiert wird. Dieses Bedürfnis wird in der Begegnung mit dem Markt für diese Dienstleistung nicht selten zum Problem. Der angehende Supervisor wird zunächst die eigene Idealisierung auch bei seinen Kunden zugrunde legen.

Die Kunden aber, Individuen wie Teams oder deren Vorgesetzte, suchen häufig ebenfalls Lösungen nach dem Modell des primitiven Narzissmus. Supervision soll

etwas sein, das gut tut, das unterhaltsam ist, das Probleme nach dem Muster beseitigt, den Pelz zu waschen, ohne ihn nass zu machen. Wenn Supervisorinnen eine solche Lösung nicht parat haben, liegt es vielleicht an ihrer falschen Methode? An dem analytischen Vorgehen, das nicht genügend ressourcenorientiert oder gar, wie manche „Systemiker“ behaupten, defizitorientiert ist, das keine Synthese leistet, keine neuen Tipps gibt, den Teamkonflikt nicht wegpustet?

Eine Chance wird dem psychoanalytisch orientierten Supervisor noch geboten – die Methode zu wechseln, etwas mit kreativen Medien zu machen, ein Rollenspiel, eine Aufstellung. Wenn auch das nichts nützt, „hilft“ der Wechsel des Supervisors.

Wenn ich mit angehenden Supervisorinnen arbeite, die über ihre Konflikte in solchen Situationen berichten, lässt sich die Beratung ohne Humor nicht weiter entwickeln. Sie reden sich leicht, Herr Schmidbauer, sagen die Neophyten. Ein Namhafter, der Bücher geschrieben hat, kann es sich leisten, während des Erstgesprächs zu sagen, dass er keine Aufstellungen, keine Rollenspiele macht und nichts von kreativen Medien versteht, sondern mit Einzelnen wie mit Gruppen zu sprechen gedenkt, um herauszufinden, wie die Probleme beschaffen sind und wo die professionelle Entwicklung stockt.

Auch solche Einwände gehen von naiven Vorstellungen über die Dynamik des primitiven Narzissmus aus: Sie geben vor, es gäbe ein Stadium narzisstischer Ruhe, das in der menschlichen Wirklichkeit nicht existiert. Die Unersättlichkeit der Triebe gilt auch für den Wunsch nach Anerkennung; sie organisiert sich auf jeder Stufe des Erreichten neu. Es ist ein Ammenmärchen, dass uns Erfolge helfen, eine Niederlage zu verschmerzen. Wichtiger scheint mir für eine berufliche Entwicklung, dass solche Niederlagen nicht das Bestreben mindern, sie zu verstehen und aus ihnen zu lernen. Daher rate ich anderen und bemühe mich selbst, angesichts der Schönheitskonkurrenzen einer Supervisoren-Auswahl nicht mit Verstellungen zu arbeiten und sich möglichst wenig um einen guten Eindruck zu bemühen. Man muss sich, finde ich, gegenseitig Grund zur Ablehnung geben, sonst ist auch Zustimmung nicht viel wert.

Ich will im Folgenden noch einen Punkt diskutieren, in dem die Unübersichtlichkeit der Moderne unsere traditionellen Einstellungen auflöst. Ich finde die Dynamik der bestraften Treue auch für die methodische Orientierung von Beratern wichtig, die eine bestimmte Methode erlernt haben. Wieder beginne ich mit einem Alltagsbeispiel.

Wenn mein Internetzugang streikt, treffe ich sogleich Anstalten für eine Reparatur. Ich rufe meine Tochter Lea an. Sie erkennt schon am Ton meiner Stimme, dass ich vom Netz abgeschnitten bin. Lea ist die Elektronik-Spezialistin der Familie. Sie hat sich kontinuierlich weiter entwickelt, seit sie als Schülerin von einem befreundeten Microsoft-Mitarbeiter erste Einweisungen in die DOS-Welt erhielt. Sie hat unter dieser Fertigkeit manchmal auch zu leiden, denn sie hat eigentlich einen anderen Beruf und ich bin keineswegs der einzige, der in solchen Nöten bei ihr Zuflucht sucht. Sicher wünscht sie sich manchmal, weniger geschickt zu sein, dann hätte sie öfter ihre Ruhe.

Diesmal haben wir herausgefunden, dass das DSL-Modem Aussetzer hat, und haben an seiner Stelle eine Fritz-Box eingebaut. Das klingt für mich eindrucksvoll, weil ich keine Ahnung habe, was der Unterschied zwischen beiden ist. Aber bei dieser Gelegenheit sind wir – d.h. Lea – dank einer eingebauten Schlauheit dieser Fritz-Box auch darauf gekommen, dass mein vor zwei Jahren gekaufter DSL-Zugang viel zu langsam ist. Seit einem Jahr lebe ich in einem Zustand, in dem ich für die Treue zu meinem Anbieter systematisch bestraft werde. Wenn ich den Vertrag nach einem Jahr gekündigt und einen neuen abgeschlossen hätte, würde ich die vierfache Datenmenge für das gleiche Geld bekommen, oder die gleiche Datenmenge für einen deutlich reduzierten Preis.

„Das kann doch nicht wahr sein! Da wird man ja als Kunde für seine Treue bestraft!“ sagte ich.

„Davon leben die“, entgegnet meine Tochter. „Ist dir das nicht klar? Neulich hab ich dem H. hundert Euros pro Monat gespart, weil der einfach seine alten Verträge immer weiter hat laufen lassen. Und wenn die Anna (ihre jüngere Schwester) im Monat über hundert Euro vertelefoniert, liegt das nur daran, dass sie nicht aufpasst; ich telefoniere mehr als sie und zahle nur einen Bruchteil!“

Spontan würde jeder Mensch davon ausgehen, dass er besser behandelt wird, wenn er über lange Zeit hin das Vertrauen aufgebaut hat, ein verlässlicher Partner zu sein. In jedem orientalischen Basar bekommt der Vertraute die Warte günstiger als der Unbekannte. Unsere modernen Marketing-Strategen machen es genau umgekehrt: Je fremder der Kunde, desto günstiger der Preis. Wer nicht ständig bereit ist, die vertraute Geschäftsbeziehung in Frage zu stellen, bleibt der Dumme.

Wo der Mensch angesichts der immensen Komplexität der Moderne nur noch einen Bruchteil der Personen, Dienstleistungen oder Waren einschätzen kann, wird Vertrauen ein Mechanismus, um soziale Komplexität zu reduzieren, eine „riskante Vorleistung“, wie Niklas Luhmann sagt. Wo Treue nicht belohnt wird und sich Misstrauen als ökonomische Tugend in den Vordergrund drängt, müssen wir uns nicht wundern, wenn Wähler den Politikern nicht mehr trauen und Institutionen in den Verdacht geraten, korrupt zu sein.

Insgesamt müssen wir davon ausgehen, dass die Eventkultur dort weniger Schaden anrichtet, wo Zirkus am Platz ist und die Beteiligten fit und frei genug sind, entweder selbst auf dem Hochseil zu tanzen oder doch solche Tänze zu genießen. Diese Möglichkeiten sind im psychosozialen Feld nicht vorauszusetzen. Hier geht es oft um Menschen, die nicht fit sind, sich für die Spaßgesellschaft wenig eignen und eher an ihrem Rand aufhalten.

Sie benötigen eine unspektakuläre, kontinuierliche Fürsorge, Pflege, Betreuung, ein Interesse, das ihnen oft gerade deshalb nicht zuteil wird, weil es soviel (Pseudo) Interessantes gibt. Die zahllosen nach Aufmerksamkeit quengelnden und auf sie hin störenden Kinder, welche Erzieherinnen und Lehrerinnen das Leben schwer machen, symbolisieren das narzisstische Basis-Defizit einer Welt, in der – Ausnah-

men entkräften die Regel nicht – ein Mensch auf dem Bildschirm interessanter und vorbildhafter ist als ein Mensch aus Fleisch und Blut.

Folgerungen für die psychosoziale Arbeit

Wer Menschen betreut und pflegt, die auf Hilfe angewiesen sind, bleibt von der Eventkultur ausgeschlossen. Das hat keineswegs nur Nachteile, wie jene glauben mögen, die nur den Gewinn einer manischen Abwehr sehen und nicht auch ihre gravierenden Nachteile. Solange diese Abwehr gelingt, scheinen alle Probleme wie weggezaubert; es gibt nichts, was dem erfüllten Augenblick im Weg steht. Aber nach dem Event ist die verdrängte Entwertung unerträglich, weil das berauschte Ich glauben wollte, sie sei für immer besiegt. Für alle Formen der manischen Abwehr gilt, was wir schon lange über die Sucht nach euphorisierenden Rauschgiften wissen: der Kater erzwingt die neue Dosis.

Von solchen Einbrüchen bleibt der psychosoziale Helfer in seiner Arbeit so gut verschont wie vom Höhenflug in die Omnipotenz – so lange er seine Arbeit professionell disziplinieren und entwickeln kann. Das wird allerdings angesichts der Sirenengesänge der Eventkultur schwierig. So häufen sich Berichte über Helfer-Entgleisungen. Der sexuelle Missbrauch Schutzbefohlener ist so häufig geworden, dass ein eigenes Gesetz geschaffen wurde, um ihn einzuschränken. Die sexuelle Beziehung ist der Event schlechthin; wenn sie über Struktur und Disziplin triumphiert, meinen die Verstrickten vielleicht nichts anderes zu tun als das, was alle machen, die sich in einem Ereignis auflösen und über ihm alles andere vergessen wollen.

Freud hat diese Gefahr noch für eine so seltene und widersinnige gehalten, dass er sich eher über sie lustig macht. Er vergleicht den Therapeuten, der die hohen Ziele der Analyse seiner Triebhaftigkeit opfert, mit einem Clown. „Er darf nicht die Szene des Hundewettrennens mit ihr aufführen, bei dem ein Kranz von Würsten als Preis ausgesetzt ist, und das ein Spaßvogel verdirbt, indem er eine einzelne Wurst in die Rennbahn wirft. Über die fallen die Hunde her und vergessen ans Wettrennen und an den in der Ferne winkenden Kranz für den Sieger.“ (Freud 1914, S. 318)

Pädagogen und Berater stehen heute vor Situationen, in denen ihre Klienten von ihnen verlangen, „schneller“ zu sein. Der von der Eventkultur inspirierte Patient ist ehrlich entsetzt, wenn er von seinem Analytiker erfährt, dass die Behandlung länger dauern wird als einen Monat. Der Schüler wird versuchen, seinem Lehrer den Trick abzuluxsen, wie er ohne Vokabellernen eine Fremdsprache oder ohne Üben ein Musikinstrument beherrschen kann. Im Fernsehen oder im Computerspiel geht es schließlich auch schnell. Ein dreißigjähriger Mann leidet unter der Zwangsvorstellung, sein Penis sei zu klein. Er hat, ehe er eine Psychologin konsultierte, bei einem ausländischen Chirurgen aufgrund einer Anzeige in einer Illustrierten sein Glied operativ vergrößern lassen und dafür zehntausend Euro bezahlt; sein Sexualleben ist aber nicht befriedigender geworden. Er möchte jetzt psychotherapeutisch behandelt werden.

Aber das Problem ist nicht der Klient, es ist der Helfer. Er steht in solchen Situationen vor der Wahl, seinen eigenen Event zu generieren oder seine professionelle Haltung zu bewahren. Der Event, den er gestalten kann, ist das negative und abschließende Urteil über einen ungeeigneten Klienten, der nicht in das Arbeitsfeld eines anspruchsvollen Experten gehört. Ähnlich scheint es mir eine wichtige Aufgabe, die Eventkultur weder zu ignorieren noch zu dämonisieren, sondern angesichts ihrer Sirenengesänge die eigene professionelle Haltung zu festigen und genau jene Haltungen zu stärken, die in einer manischen Abwehr fehlen: Differenzierung, Ausdauer, Geduld, Selbstkritik, Distanz und Humor.

Literatur

- Bauer, A./Schmidbauer, W. (2004): Im Bauch des Wals, Berlin.
 Crews, F. (1994): The Revenge of the Repressed, The New York Review of Books Dec. I.
 Freud, S. (1914): Bemerkungen über die Übertragungsliebe, Ges. W. X.
 Freud, S. (1921): Massenpsychologie und Ich-Analyse, Ges. W. XIII.
 Freud, S. (1914): Erinnern, Wiederholen und Durcharbeiten, GW X.
 Freud, S. (1919): Wege der psychoanalytischen Therapie, GW XII.
 Fürstenau, P. (2007): Psychoanalytisch verstehen. Systemisch denken. Suggestiv intervenieren, 3., erweiterte Neuauflage Stuttgart.
 Kutter, P. (1990): Das direkte und indirekte Spiegelphänomen, in: Pühl, H. (Hg.), Handbuch der Supervision, Berlin, S. 291-302.
 Pühl, H./W. Schmidbauer (Hrsg.) (2007): Eventkultur, Berlin.
 Pühl, H. (2010): Konfliktklärung in Teams und Organisationen, Berlin.
 Schmidbauer, W. (1998): Wenn Helfer Fehler machen. Reinbek.
 Schmidbauer, W. (1999): Freuds Dilemma. Die Wissenschaft von der Seele und die Kunst der Psychotherapie, Reinbek.
 Schmidbauer, W. (2005): Therapy on Demand. Narzisstische Störung und bedarfsorientierte Therapie, Düsseldorf.
 Schmidbauer, W. (2007): Das Helfersyndrom, Reinbek.
 Schmidbauer, W. (2010): Paartherapie. Konflikte verstehen, Lösungen finden, Gütersloh.

Anschrift des Autors:

Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München

„Wenn das Leben sich dem Ende zuneigt“ – Supervision mit EhrenamtlerInnen in der ambulanten Hospizarbeit

Zusammenfassung: Zeit bekommt in unserer Gesellschaft zunehmend einen neuen Wert. Viele Menschen spüren, dass mit der Beschleunigung in allen Lebensbereichen kein Zuwachs an Lebensqualität verbunden ist. Gleichzeitig mit diesem Bewusstseinswandel gewinnt die Arbeit der Hospize in unserer älter werdenden Gesellschaft an Bedeutung. Angehörige haben oft nicht mehr die Zeit, Sterbeprozesse von unabsehbarer Länge zu begleiten. Welche Hilfe können ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen hier anbieten, und wo liegen die (zeitlichen) Grenzen ihrer Rolle? Welche Erfahrungen machen sie in einem Grenzbereich von Leben und Tod, in dem die gewohnten Zeitgrenzen aufgehoben sind, und welche supervisorische Begleitung brauchen sie? Nach 15 Jahren Erfahrung als Supervisorin mit ehrenamtlichen HospizmitarbeiterInnen versucht die Autorin, Antworten auf diese Fragen zu finden.

John Franklin war schon zehn Jahre alt und noch immer so langsam, dass er keinen Ball fangen konnte. Er hielt für die anderen die Schnur: Vom tiefsten Ast des Baumes reichte sie herüber bis in seine empor gestreckte Hand. Er hielt sie so gut wie der Baum, er senkte den Arm nicht vor dem Ende des Spiels. (Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, München 1996²⁶, S. 9)

Über die afrikanischen Träger des Forschers Livingstone wird berichtet, dass sie einmal nach drei Tagen Eilmarsch stehen blieben und nicht mehr vom Fleck zu bewegen waren. Nach dem Grund dafür befragt, antworteten sie: „Wir sind die letzten Tage so schnell marschiert, dass unsere Seelen zurückgeblieben sind. Jetzt müssen wir warten, bis sie uns wieder eingeholt haben.“

Nach Jahren wirtschaftlicher Stabilität, materiellen Wohlstands und rasanter Fortschritte im Bereich technischer Entwicklungen fühlt sich eine deutlich alternde Gesellschaft durch Bankenzusammenbrüche, Firmeninsolvenzen und drohende Arbeitslosigkeit bedroht und durch altersbedingten körperlichen Verfall und Kontrollverlust geängstigt. Zunehmend rücken Verluste und Abschiede in den Blick. Gleichzeitig kann immer weniger auf Töchter und Schwiegertöchter als unentgeltliche Pflegekräfte für den letzten Lebensabschnitt gebaut werden, und ehemals verbreitete christliche Glaubensgewissheiten über die Freuden eines Lebens jenseits des Todes überzeugen nur noch eine schrumpfende Zahl von Menschen.

Innehalten, verlangsamen, den Augenblick wahrnehmen – seit einigen Jahren wird in Deutschland immer öfter der Entschleunigung das Wort geredet. Statt „Fastfood“ wird „Slowfood“ empfohlen, „Klöster auf Zeit“ versprechen, eine „Auszeit zum Nachdenken und zu sich finden.“ Neue Vereine entstehen, die die Wertschätzung der Gegenwart propagieren. Sie heißen „Verein zur Verzögerung der Zeit“, „timesandmore“ oder „Cittáslow“, eine Bewegung, die sich die Steigerung der Lebensqualität in Städten durch einen achtsamen Umgang mit der Umwelt zum Ziel gesetzt hat. Im Sport lässt die Aufdeckung von Dopingfällen das bisher beherrschende „Schneller-höher-weiter“ zunehmend fragwürdig erscheinen, und unter der Bezeichnung Slowcapitalism wird ein Kapitalismus mit „menschlicher Taktung“ angestrebt. Es scheint, dass nach Zeiten der Beschleunigung sich nun eine Gegenbewegung etabliert. Bisher gültige Vorstellungen, Maßgaben und Gewissheiten werden in Bezug auf Geschwindigkeit und Fortschritt auf ihre Verbindlichkeit hin überprüft. Das Bewusstsein für den Wert der Langsamkeit und des Augenblicks in den Arbeits- und Lebenswelten scheint wieder zuzunehmen.

Vor Monaten hatten sie sich verirrt auf der Waldwanderung. Allein er, John, hatte die allmählichen Veränderungen beobachtet, den Sonnenstand, die Steigungen des Bodens – er wusste, wo es zurückging. Er ritzte eine Zeichnung in den Waldboden, aber sie wollten sich die gar nicht ansehen. Sie trafen eilige Entscheidungen, die sie ebenso schnell wieder umstießen. Allein konnte John nicht zurück, sie hätten ihn nicht gehen lassen. Sorgenvoll schlich er hinter den kleinen Königen des Schulhofs her, die ihr Ansehen der Schnelligkeit verdankten und jetzt nicht wussten, wie es weitergehen sollte. (Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, München 1996²⁶, S.22)

Vor diesem Hintergrund wächst in Deutschland die Hospizbewegung seit Mitte der achtziger Jahre beständig. Haupt- und ehrenamtliche MitarbeiterInnen bemühen sich stationär und ambulant darum, Sterbenden und deren Angehörigen ein „menschwürdiges Sterben“ zu ermöglichen, ein Sterben, bei dem Einsamkeit und Schmerzen möglichst reduziert werden. Wenn angesichts des Todes die Endlichkeit der eigenen Lebenszeit spürbar wird, erhebt sich die Frage, wie Zeit verbracht wurde, wird und werden soll. Zeit beschäftigt diejenigen, die bald sterben werden, ebenso wie jene, die sie begleiten. Sterben und Tod konfrontieren mit Grenzerfahrungen, die auch das eigene Leben in Frage stellen und über Veränderungen nachdenken lassen. HospizmitarbeiterInnen lernen diejenigen, die sie begleiten, erst in deren letztem Lebensabschnitt kennen und müssen schon nach kurzer Zeit wieder endgültig von ihnen Abschied nehmen. Das erfordert viel emotionale Kraft, aber auch ausreichend Zeit, um das Erlebte zu verarbeiten.

„Er macht die Nacht zum Tag“, erzählt die Tochter über ihren Vater, der von seiner 74jährigen Ehefrau betreut wird. „Das kennen wir sonst nicht von ihm.“ Für die Ehefrau ist kein normaler Tag-Nacht-Rhythmus mehr mög-

lich. Sie wird mitgerissen in die unruhigen Nächte, in denen der zeitweise verwirrte Ehepartner von einem Wunsch angetrieben wird, der ihn nicht mehr ruhen lässt: Er will aufstehen, obwohl seine Kräfte dies schon lange nicht mehr zulassen.

„Er kennt die Uhr nicht mehr“, sagt die Tochter über den Vater, von dem niemand weiß, wie lange er noch leben wird. Es kann Tage oder Wochen dauern. Die Zeit eilt und dehnt sich gleichzeitig. Der körperliche Verfall innerhalb der letzten drei Wochen ist rapide gekommen. Jetzt scheint die Zeit wieder still zu stehen.

Tochter und Ehefrau warten, hoffen nun auf einen schnellen Ablauf dieser letzten Lebensphase. Die Tochter versucht, ihren persönlichen Zeitplan dem Sterbeprozess des Vaters anzupassen. Sie sagt den lange geplanten Urlaub ab, schiebt den Abschluss ihrer Fortbildung auf, hält aber an aktuellen Einladungen fest, um nicht völlig aus der eigenen Zeit heraus zu fallen. Die Zeit eilt, die Zeit vergeht nicht. Zuerst gibt es keine ruhige Stunde für die betreuende Ehefrau, jetzt ist ihr Mann in einen Dämmerzustand gefallen, von dem keiner weiß, wie lange er dauern wird.

Vor Wochen hatte der Mann seine Frau aus dem Krankenhaus angerufen mit der Frage, wie er aus der Schweiz nach Hause komme. Er bat um eine genaue Wegbeschreibung. Vor Jahrzehnten war er in der Schweiz auf Montage gewesen.

In der Nähe des Todes gerät die bisherige Zeitwahrnehmung aus dem Lot. Wichtigkeiten verschieben sich und objektive Zeitbestimmungen treten zurück hinter subjektivem Erleben. Im persönlichen Zeitempfinden schnurrt Zeit zu Augenblicken zusammen und dehnt sich zu kleinen Ewigkeiten.

Den schleichenden Fortgang seiner Krankheit in den letzten sechs Monaten erlebt er als sehr schnell. Er findet die Zeit zu kurz, um sich damit abzufinden, sich darauf einzulassen. Für ihn rast die Zeit, die für andere behutsam vertröpfelt. Er möchte letzte Dinge erledigen, schnell noch Entscheidendes veranlassen, Häuser überschreiben, persönliche Gegenstände vom Trödelhändler abholen lassen, den er anruft mit dem Hinweis, er liege auf dem Sterbebett. Jeden Tag fragt er, wie lange er noch zu leben habe. Im Dorf gibt es die Sitte, dass die Verstorbenen „verläutet“ werden. „Ich bin der Nächste“, sagt er jedes Mal, wenn er die Glocke hört. Die Ehefrau antwortet, dass er das nicht wisse, vielleicht sei er der übernächste. Das Ritual wiederholt sich über Wochen. Bei den letzten Besuchen des Hausarztes erzählt er dem Arzt von seinen Kriegserlebnissen in Russland, die über sechzig Jahre zurückliegen.

Endgültige Abschiede vor Augen, wird daran zurück gedacht, was einmal war, was gefühlt, erhofft und befürchtet wurde. Was ist jetzt noch wichtig? Die Nähe des

Todes macht bewusst, wie einzigartig und nicht wiederholbar jede Lebenszeit ist. Augenblicke wahrnehmen, schätzen und auskosten kann dann die Devise lauten. Doch nicht nur Vergangenheit und Gegenwart beschäftigen im Umfeld des Todes. Auch die Zukunft schiebt sich machtvoll in den Blick. Was soll und kann noch getan werden? Was ist zu erwarten, zu fürchten, zu hoffen? Wie wird sich der Zeitpunkt des Sterbens gestalten? Wie werden Angehörige, Freunde und BegleiterInnen nach diesem Zeitpunkt weiterleben? Was hinterlässt der/die Sterbende? Gibt es ein Leben nach dem Tod?

Die Hospizmitarbeiterin sitzt seit zwei Stunden am Bett des Mannes. Die Ehefrau kann sich ausruhen, ohne auf jedes alarmierende Geräusch achten zu müssen, um im nächsten Augenblick bei ihrem Mann zu sein. In der vergangenen Woche konnte sie in Ruhe einkaufen, als die Frau vom Hospizdienst da war: „Am Brunnen vor dem Tore ..., Bunt sind schon die Wälder..., Geh aus mein Herz und suche Freud. ...“ Die ehrenamtliche Hospizmitarbeiterin hat mit ihm Lieder gesungen, die sie beide aus ihrer Kindheit kennen. Jetzt schläft er: Im Haus ist es still. Die Gedanken der Hospizkraft schweifen umher. Er sieht so viel schlechter aus als bei ihrem letzten Besuch. Auf dem Sideboard stehen große und kleine Pokale. Er war ein begeisterter Sportler. Wissen seine vier Kinder aus erster Ehe um seinen Zustand? Besuchen sie ihn? Möchte er sie noch einmal sehen? Soll sie das Thema ansprechen, wenn er wieder aufwacht? Oder ist es besser, zunächst mit der Ehefrau darüber zu sprechen? Die Hospizmitarbeiterin schaut auf die Uhr. Seine knöchigen Finger streichen im Schlaf langsam über den weißen Bettbezug. In einer Stunde kommt der Pflegedienst.

Ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen beschäftigt in der Supervision immer wieder der angemessene Umgang mit der zur Verfügung stehenden Zeit und die Frage sinnvoller Be- und Entschleunigung.

Eingesperrt in die Kammer mit Wasser und Brot, damit er daraus etwas lernte, wollte er auch nichts mehr lernen. Bewegungslos starrte er immer auf den gleichen Fleck, ohne etwas zu sehen. Sein Atem ging, als sei die Luft wie Lehm. Seine Lider schlossen sich nur alle Stunden, er ließ alles laufen, was lief. Jetzt wollte er nicht mehr schnell werden. Im Gegenteil, er wollte sich zu Tode verlangsamen. Es war sicher nicht leicht, Kummers zu sterben ohne Hilfsmittel, aber er würde es schaffen. Allem Zeitablauf gegenüber würde er sich jetzt willentlich verspäten und bald so nachgehen, dass sie ihn ganz für tot hielten. Der Tag der anderen würde für ihn nur eine Stunde dauern, und ihre Stunde Minuten. (Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, München 1996²⁶, S. 26)

Ehrenamt und Hospizbewegung

Seit einigen Jahren wird ehrenamtlicher Einsatz in Deutschland verstärkt gefordert und gefördert. Viele Angebote, gerade im Bereich von Pflege und Altenarbeit, wären ohne ehrenamtliche Kräfte nicht realisierbar. Zum einen fehlt es an gut ausgebildeten, professionellen Pflegekräften, zum anderen erscheinen vielen die finanziellen Aufwendungen für solche Fachleute zu hoch. So wird aus finanziellen Gründen der Einsatz von Pflegekräften weitgehend auf die medizinische und körperliche Versorgung beschränkt. Für die psychischen, sozialen und emotionalen Belastungen, die mit der zunehmenden Hilfsbedürftigkeit und dem Tod verbunden sind, bleibt den professionellen Kräften kaum Zeit. Dies ist das Feld, in dem ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen tätig sind.

Anders als bei hauptamtlichen Pflegekräften ist gerade die Ressource Zeit ein wesentliches Merkmal ehrenamtlicher Tätigkeit. Ehrenamtliche Arbeit steht nicht unter dem Diktat der Gleichung „Zeit ist Geld“, die das Arbeitsleben in kapitalistisch orientierten Ländern seit der Industrialisierung prägt. Hier wird die Ressource Zeit nicht im Tausch gegen eine lohnabhängige Tätigkeit eingesetzt. Wer ehrenamtlich arbeitet, macht deutlich, dass er/sie es sich ökonomisch leisten kann, seine Zeit nach eigenen Vorstellungen einzusetzen, und signalisiert seine Zugehörigkeit zu einer privilegierten Gruppe, die Verantwortung für das Gemeinwesen übernimmt. Vor allem kirchliche Einrichtungen haben meist langjährige Erfahrungen mit ehrenamtlichem Engagement. Tätige Nächstenliebe und barmherzige Zuwendung gehören zu den Wurzeln kirchlicher Organisationen wie Diakonie, Caritas, Malteser oder Johanniter. Ehrenamtliche Tätigkeit ist Bestandteil ihres Selbstverständnisses und ihrer Tradition gesellschaftlicher Verantwortung.

Auch die moderne Hospizarbeit, die Ende der 1960er Jahre mit dem von der Krankenschwester, Ärztin und Sozialarbeiterin Cicely Saunders gegründeten St. Christopher's Hospice in England ihren Anfang nahm, hat ihren Ursprung im ehrenamtlichen Engagement und ist bis heute stark mit ihm verbunden. Nach Angaben des Deutschen Palliativ- und Hospizverbandes engagieren sich aktuell rund 80.000 Ehrenamtliche in der Hospizarbeit. Die meisten von ihnen sind in der ambulanten Hospizarbeit tätig, wo sie das Sterben im häuslichen Umfeld begleiten. Die Angst vor einem menschenunwürdigen, schmerzhaften und einsamen Sterben bewegt viele, das Thema in die Öffentlichkeit zu tragen und im Hospizbereich ehrenamtlich aktiv zu werden.

Der Hospizgedanke fand in den 1970er Jahren zunächst in den USA rasch Resonanz. Vor allem durch die Arbeiten von Elisabeth Kübler-Ross erhielt die Frage, wie Sterbenden und deren Angehörigen ein würdevolles Leben ermöglicht werden kann, große Aufmerksamkeit. In Deutschland lenkten ab Anfang der achtziger Jahre die Veröffentlichungen des Professors für Sozialmedizin, Johann-Christoph Student, den Blick auf das Thema Sterbebegleitung. Unter seiner Leitung wurde 1984 an der Evangelischen Fachhochschule Hannover durch die Arbeitsgruppe „Zu Hause

sterben“ der erste Ambulante Hospizdienst gegründet. 1986 öffnete in Aachen das erste stationäre Hospiz seine Pforten und ein Jahr später das Hospiz zum Heiligen Franziskus in Recklinghausen, in dem Christopher Student den Prototyp deutscher stationärer Hospize sieht: „Eine kleine, in einem Wohnhaus untergebrachte 9-Betten-Einheit, die am ehesten als eine Art fürsorgliches Ersatz-Zuhause bezeichnet werden konnte für sterbensranke Menschen, deren Versorgung in den eigenen vier Wänden nicht mehr möglich war.“ (<http://christoph-student.homepage.t-online.de/41518/42065.html>) Nachdem Anfang der 1990er Jahre eine leidlich gesicherte Finanzierung solcher Einrichtungen möglich war, wuchs deren Zahl deutlich an. 1999 existierten in Deutschland bereits 32 stationäre und 582 ambulante Einrichtungen. 2009 gibt es nach Auskunft der Deutschen Hospizstiftung – einer Patientenschutzorganisation Schwerstkranker und Sterbender, die, um Interessenkonflikte zu vermeiden, selbst keine Hospize betreibt – circa 162 stationäre Hospize und 1.500 ambulante Hospizdienste. Obwohl 2001 auch die Fördermöglichkeiten für ambulante Hospizdienste verbessert wurden, meint Student, dass „die relativ geringere Förderung der ambulanten Dienste, insbesondere die Aussparung von speziellen Palliative Care-Beratungs-Diensten aus dieser Förderung, (...) (einmal wieder) das Prinzip ‚ambulant vor stationär‘ auf den Kopf (stellt).“ (<http://christoph-student.homepage.t-online.de/41518/42065.html>) Mit der besseren Finanzierung scheint auch das Interesse der MedizinerInnen an der palliativen Versorgung der Bevölkerung gestiegen zu sein. Es wäre allerdings bedauerlich, wenn dies zur Folge hat, dass durch eine Betonung medizinischer Aspekte die Bedeutung der Pflege in den Hintergrund rückt. Eine zunehmende Professionalisierung und Institutionalisierung macht es erforderlich, in den nächsten Jahren zu fragen, inwieweit sich Stellenwert und Aufgaben ehrenamtlicher Kräfte in der ursprünglich aus ehrenamtlichem Engagement erwachsenen Hospizarbeit verändern. Seit April 2007 besteht nach § 37b SGB V ein Rechtsanspruch auf spezialisierte ambulante Palliativversorgung. Dennoch wurden 2008 nur 12,5 Prozent der in diesem Jahr Verstorbenen hospizlich und palliativ betreut. Möglicherweise fehlt es bei Hausärzten und Betroffenen immer noch an ausreichendem Wissen über die Möglichkeiten schmerzlindernder Interventionen und finanzieller Unterstützung im Umfeld des Sterbens.

Durch ihre Wurzeln des ehrenamtlichen Engagements ist die moderne Hospizarbeit stark mit christlichen Wert- und Normvorstellungen verbunden. Für viele ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen sind biblische Aussagen wie: „Was ihr einem meiner geringsten Brüder getan hat, das habt ihr mir getan“ oder die Vorstellung, durch gute Werke das eigene Seelenheil zu fördern, wichtige Motivationsimpulse. Wer kennt nicht das in Antike und Mittelalter vielbeschworene „memento mori“, den warnenden Hinweis, angesichts des jederzeit möglichen Sterbens darauf zu achten, dass das eigene Seelenheil nicht gefährdet ist? Verweise auf mittelalterliche Adlige wie beispielsweise Elisabeth von Thüringen, die sich in der Kranken- und Armenpflege engagierte und sich in dem von ihr gegründeten Spital persönlich um Bedürftige kümmerte, betonen die Verknüpfung zwischen privilegiertem Stand

und christlichem Armuts- und Demutsideal. Selbstverständlich ist heute nicht immer christliches Gedankengut für die ehrenamtliche Mitarbeit im Hospizbereich bestimmend. Viele, die das Sterben von Angehörigen und Freunden erlebt haben, finden hier eine Möglichkeit, ihre Erlebnisse mitzuteilen, zu verarbeiten und zu nutzen. Die Tätigkeit als HospizmitarbeiterIn soll ihnen helfen, sich vorzubereiten auf kommende Abschiede von Menschen, die ihnen nahe stehen und natürlich auf das eigene Sterben. „Dann weiß ich besser, was ich zu erwarten habe“, so ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen und: „Wenn ich eines Tages sterbe, dann möchte ich auch, dass jemand für mich da ist.“ Der Wunsch nach positiver Vergeltung des Geleisteten wandelt sich vom allgemeinen „Vergelt's Gott“ früherer Zeiten zur konkreteren Hoffnung, für sich selbst eine künftige Betreuung „einzukaufen“. In der Öffentlichkeit wird ehrenamtliches Engagement oft ausschließlich als „gebend“ wahrgenommen und als selbstloses Handeln gewertet. Im Schutzraum der Supervision stellen sich Ehrenamtliche auch die Frage, in wie weit sich die Helfenden etwas „holen“. Welche realen oder ideellen „Gegenleistungen“ bekommen sie? Was brauchen sie? Anerkennung, Gemeinschaft, eine sinnvolle Tätigkeit, das Gefühl, gebraucht zu werden oder wichtig zu sein, neue Erfahrungen und aufregende Erlebnisse, eigenen Trost, ...? Die Motive für die ehrenamtliche Tätigkeit sind vielfältig und prägen auch die Haltung, mit der die Sterbenden betreut werden.

Ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen

In der Hospizarbeit übernehmen ehrenamtliche Kräfte keine oder nur geringe Pflegetätigkeiten. Zum einen fehlen ihnen in der Regel die dazu erforderlichen Kenntnisse, zum anderen soll ihr Einsatz nicht als Konkurrenz zu hauptamtlichen Pflegekräften verstanden werden. Stattdessen gelten sie als „Fachkraft für den Alltag“. Mit dieser Bezeichnung ist gemeint, dass sie für alle anfallenden Arbeiten außerhalb des Tätigkeitsfeldes von ausgebildeten Pflegekräften und MedizinerInnen zuständig sein können. „Sie sind es, die durch ihre Besuche und Gesprächsangebote betroffenen Familien Unterstützung anbieten und sie emotional entlasten. Sie sind es, die in die Familien hineingehen und auch einmal ganz handfest bei alltäglichen Verrichtungen wie Hausarbeiten, Kochen, Erledigen von Einkäufen etc. (helfen). Und sie sind es, die die Zeit haben, so lange wie es erforderlich ist, am Bett von Sterbenden zu sitzen, wenn diese sonst einsam und verlassen leben müssten oder wenn die Familien dies als Entlastung benötigen, um selbst neue Kraft schöpfen zu können. Ehrenamtliche aber auch sind es, die in Hospizen vielfach den Telefondienst versehen, an der Spendenwerbung beteiligt sind, die Öffentlichkeitsarbeit mittragen und ähnliche Aufgaben übernehmen.“ (<http://christoph-student.homepage.t-online.de/41518/42065.html>) So schlicht und leicht verständlich diese Aussage klingt, in der Praxis erweist sich die Abgrenzung der Aufgaben immer wieder als schwierig. Häufig bleibt unklar, welche Tätigkeiten die Ehrenamtlichen konkret übernehmen sollen und wollen und wer entscheidet, was gemacht wird. Nicht jede/r kann alles.

Nicht alles wird immer gebraucht. Vielen Ehrenamtlichen bereitet es Schwierigkeiten, ihre Rolle und deren Grenzen zu erkennen und gegenüber den Betroffenen zu benennen. Vor allem in der ambulanten Hospizarbeit, wo die Ehrenamtlichen weitgehend selbstständig tätig sind, führt das leicht zu Verunsicherungen und Konflikten. Vorgaben wie „die Betroffenen haben das Sagen, nicht wir“ oder „wir sind nur Gäste in den Familien der Betroffenen“ sollen übergreifendem Handeln bei den Ehrenamtlichen vorbeugen. Aber wer Schwierigkeiten hat, sich abzugrenzen und den eigenen Standpunkt zu vertreten, den bringen solche Sätze leicht in Not.

Ehrenamtliche sind in der Regel zwar in der Lage, mehr Zeit als die professionellen Kräfte für die einzelnen Betroffenen einzusetzen, aber auch sie können häufig nicht „so lange wie es erforderlich ist, am Bett von Sterbenden (...) sitzen“, wie Student euphemistisch schreibt. Die Differenz zwischen dem Verlangen von Sterbenden und deren Angehörigen bzw. dem eigenen inneren Anspruch und ihren tatsächlichen Möglichkeiten bringt nicht wenige Ehrenamtliche in seelische Turbulenzen. Was ist erforderlich? Wer entscheidet darüber? Die Erwartung, „so lange wie es erforderlich ist“ im Einsatz zu sein, führt im Alltag häufig zu Gefühlen der Unzulänglichkeit. Viele Ehrenamtliche haben ein schlechtes Gewissen, die Betroffenen allein zurückzulassen und sich wieder ihrem eigenen Leben zuzuwenden, wenn sie wissen, dass sie nicht „so lange wie es erforderlich ist“ geblieben sind und dies auch kein anderer tun wird.

Ehrenamtliche Hospizarbeit ist eine Domäne der Frauen. Der überwiegende Teil der ehrenamtlichen Hospizkräfte ist weiblich und zwischen vierzig und siebzig Jahren alt. Die Familienphase ist weitgehend abgeschlossen. Einige sind im beruflichen Ruhestand oder nähern sich diesem. Oft ist die Tätigkeit im Hospiz nicht ihre erste und auch nicht ihre einzige ehrenamtliche Aktivität im Bereich unbezahlter sozialer Arbeit. Den meisten erscheint es selbstverständlich, sich um das Wohlbefinden von Ehemännern, Kindern und Enkeln zu sorgen oder sich pflegend um Eltern und Schwiegereltern zu kümmern. Viele besuchen und betreuen zusätzlich erkrankte Freunde und Nachbarn. „Sorgen, kümmern, pflegen“ – die Hospizarbeit bietet den Frauen ein Feld, in dem diese Elemente, die zu ihrem bisherigen Leben gehören, gefragt sind. Gleichzeitig können sie sich neue, aufregende und nicht alltägliche Erlebnisse von der Tätigkeit im Hospizbereich versprechen. Einige Ehrenamtliche sind ausgebildete Krankenschwestern oder Altenpflegerinnen. Für sie ist die ehrenamtliche Hospizarbeit attraktiv, weil sie hier, anders als an ihren Arbeitsstellen, selbst bestimmen, wie viel Zeit sie sich nehmen, sich einem Menschen zuzuwenden und ihm statt pflegerischer psychosoziale Unterstützung anzubieten.

Werden ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen auch im Sinne einer Nachbarschaftshilfe als „Hilfe für den Alltag“ bezeichnet, so sind sie in der ambulanten Betreuung nach meinen Erfahrungen selten damit beschäftigt, Besorgungen zu machen oder bei der Hausarbeit zu unterstützen. Überwiegend befinden sie sich am Bett der Sterbenden oder im Gespräch mit den Angehörigen. Hierin sehen sie ihre Kernaufgaben. Darauf basiert wesentlich ihr Selbstverständnis als Hospizkraft und

unterscheidet sie beispielsweise von den Grünen Damen, die ehrenamtlich in Krankenhäusern tätig sind und primär für kleine Besorgungen und Handreichungen zuständig sind. Für viele liegt hierin der Reiz der Tätigkeit. Aber es birgt auch eine nicht geringe Gefahr der Überforderung ehrenamtlicher Kräfte.

Supervision mit ehrenamtlichen Hospizmitarbeiterinnen

Seit Mitte der neunziger Jahre begleite ich als Supervisorin Gruppen ehrenamtlicher Hospizkräfte. Im Folgenden beziehe ich mich hauptsächlich auf den Hospizdienst eines katholischen Trägers. Wie zahlreiche andere ambulante Hospizdienste ist dieser in den letzten Jahren deutlich gewachsen. Während es in den neunziger Jahren zunächst weit mehr ehrenamtliche Kräfte als Anfragen gab, wurde inzwischen begonnen, die Angebotspalette zu erweitern und zu differenzieren. Angeboten werden jetzt Sitzwachen, die Betreuung von Demenzkranken, die Begleitung in Pflegeeinrichtungen und Krankenhäusern und Trauerbegleitung. Eine Leitungskraft und eine Krankenschwester mit Palliativweiterbildung arbeiten hauptamtlich und sind unter anderem für die Koordination der ehrenamtlichen Einsätze zuständig. Sie führen Erstgespräche mit den Sterbenden und ihren Angehörigen, organisieren die Kontaktaufnahme mit den Ehrenamtlichen und sind AnsprechpartnerInnen, wenn bei der Begleitung Schwierigkeiten auftreten. Mit der Vergrößerung des Hospizdienstes verändert sich die früher eher persönliche Beziehung zwischen haupt- und ehrenamtlichen Kräften, indem die Funktion der Personen stärker in den Vordergrund tritt.

Vor Beginn ihrer Einsätze absolvieren die ehrenamtlichen Hospizkräfte einen von der Einrichtung organisierten Kurs, der ihnen eine Grundqualifikation für ihre Tätigkeit als HospizmitarbeiterIn vermittelt soll. Sobald die Ehrenamtlichen tätig werden, erhalten sie Supervision. Für diejenigen, die eine Begleitung haben, ist die Supervision verbindlich. Diejenigen, die gerade pausieren, haben die Möglichkeit, auch weiterhin an der Supervision teilzunehmen. Zunächst war die Einrichtung davon ausgegangen, dass es für die Ehrenamtlichen nicht zumutbar sei, zur Supervision zu kommen, wenn sie keinen Einsatz haben. Es stellte sich jedoch heraus, dass die Ehrenamtlichen die Supervision gerne auch zwischen ihren Einsätzen wahrnehmen. Als Gründe nennen sie, dass die Supervision inhaltlich interessant und für ihre Tätigkeit hilfreich ist und sie in der Gruppe ein Gefühl der Zugehörigkeit, Vertrautheit und Wertschätzung erleben. In ihren ambulanten Einsätzen weitgehend auf sich selbst gestellt, empfinden die Ehrenamtlichen den Austausch und die Vertrautheit in der Supervisionsgruppe als sehr entlastend.

Die Supervisionsgruppen sind bisher nach dem Modell der Balintgruppe unbefristet zusammen geblieben. So konnten einzelne Mitglieder die Gruppen verlassen und neue aufgenommen werden. Das bietet den Vorteil, dass die Teilnehmerinnen selbst entscheiden können, wann der Zeitpunkt für ihren Abschied aus der Gruppe gekommen ist und diese kann einzelne Mitglieder verabschieden, ohne selbst von

Auflösung bedroht zu sein. In einem Feld, in dem ständig Abschiede verkraftet werden müssen und weder feste Arbeitsverträge noch Teamstrukturen den Ehrenamtlichen Kontinuität und Sicherheit vermitteln, hat sich dieses Setting fortlaufend bestehender Gruppen bisher als sinnvoll erwiesen. Individuelle Abschiede sind nicht nur auf der Fall-, sondern auch auf der Gruppenebene präsent. Im Zusammenhang mit der zunehmenden Angebotsdifferenzierung überlegt die Einrichtungsleitung, hier Änderungen vorzunehmen. Parallel zu der Verpflichtung der Ehrenamtlichen, jeweils mindestens ein Jahr in einem der Bereiche Trauerbegleitung, Demenz oder Sitzwache tätig zu sein, sollen sich in Zukunft auch die Supervisionsgruppen jährlich neu zusammensetzen. Vor- und Nachteile einer solchen Veränderung werden zur Zeit zwischen Einrichtungsleitung, Qualitätsmanagement, SupervisorInnen und Ehrenamtlichen noch diskutiert.

Hospizbegleitungen dauern oft nur kurz. Immer wieder werden Begleitungen beendet und neue begonnen. Für die Ehrenamtlichen scheint es nicht nur wichtig zu sein, durch die Supervision bei den einzelnen Begleitungen Unterstützung zu bekommen, sondern auch, durch die Gruppe mit den Abschieden nicht allein zu sein. Die Kontinuität der Gruppe ermöglicht es ihnen, die einzelnen Begleitungen im „Gedächtnis“ der Supervisionsgruppe zu platzieren und ihnen so ein Stück Erinnerung zu sichern.

Zu den Besonderheiten der Supervision mit Ehrenamtlichen in der ambulanten Hospizarbeit gehört, wie bereits gesagt wurde, dass diese in der Regel über keine dem Feld entsprechende berufliche Rollenprägung mit klaren und einheitlichen Wert- und Normvorstellungen verfügen. Viele von ihnen sind Haus- und Ehefrauen, die nie oder nur kurzzeitig berufstätig waren. In erster Linie bilden soziale Rollen wie Ehe- und Hausfrau, Mutter, Großmutter und Tochter den gemeinsamen Erfahrungsrahmen der Ehrenamtlichen. Die vorhandenen beruflichen Erfahrungen stammen aus den unterschiedlichsten Bereichen. In der Supervision trifft u.a. die Finanzbeamtin auf die Lehrerin, die pensionierte Ärztin, die Sekretärin, die Sozialarbeiterin, die Friseurin, die Projektmanagerin oder die Theologin. Vor allem zu Beginn der Supervision bezogen sich die TeilnehmerInnen fast ausschließlich auf ihre Erfahrungen in den eigenen familiären Rollen. Berufliche Hintergründe wurden zunächst nur spärlich zur Sprache gebracht. Erst im Lauf der Zeit wurde dann auch das Wissen aus den einzelnen Berufsfeldern zunehmend durch die Gruppe genutzt. Für die supervisorische Arbeit mit Ehrenamtlichen scheint es vor allem wichtig, dass es der Gruppe gelingt, zunächst eine Haltung der Wertschätzung zu entwickeln, die das Selbstwertgefühl der einzelnen stabilisiert und es ihnen ermöglicht, verschiedene Sichtweisen zu tolerieren und zu integrieren.

Ambulante Hospizdienste suchen die Sterbenden in deren Wohnungen auf, das heißt, die MitarbeiterInnen begeben sich in die Privatsphäre der Betreuten und ihrer Familien. Dort sind sie, weit mehr als in Pflegeeinrichtungen, mit einer Vielzahl von Eindrücken und Informationen über deren Leben konfrontiert, die eingeordnet und verarbeitet werden müssen. Die Betreuten befinden sich in einer Ausnah-

mesituation. Viele von ihnen sind überfordert, gestresst, hilflos und ängstlich. Verzweifelt halten sie an alten Sicherheiten fest, lehnen Veränderung ab oder greifen begierig und rücksichtslos nach allem, was ihnen hilfreich erscheint. Ambulante Hospizkräfte müssen schnell ein Gefühl für die jeweiligen Erfordernisse und Besonderheiten der Betroffenen entwickeln. Das plötzliche Hinein-Geworfen-Sein in ein fremdes Leben erfordert von den Ehrenamtlichen viel Aufmerksamkeit, Empathie, Geduld und Abgrenzungsfähigkeit. Plötzlich sind sie mit schwer durchschaubaren Familiendynamiken konfrontiert, die ihren Vorstellungen vom wünschenswerten Umgang zwischen Familienmitgliedern oft widersprechen. „Wie kann eine Tochter so gefühllos mit ihrer Mutter umgehen?“ „Der Mann denkt nur an sich, wie es seiner Frau geht, interessiert ihn überhaupt nicht!“ „Die Frau würde ihren Mann am liebsten in ein Pflegeheim abschieben.“ „Der Vater liegt im Sterben, trotzdem fährt der Sohn in Urlaub.“ Sich füreinander Zeit nehmen, sich um einander kümmern, einander verstehen – hier sehen die Frauen einen Mangel. Das möchten sie den Sterbenden und ihren Familien nahe bringen. Zu Beginn der Supervision waren die Frauen sehr mit der Diskrepanz zwischen dem, was sie in den Familien erleben, und ihren Wertvorstellungen von wünschenswerten familiären Umgangsformen beschäftigt. Normverletzungen wurden angeklagt und gerechtfertigt. Erst nachdem eine längere Zeit vehement um die verschiedenen Standpunkte gerungen wurde, wechselte der Blick zum Verstehen der Zusammenhänge und der Bedürfnisse der einzelnen Personen. Nach den engagierten Diskussionen über „richtiges“ und „falsches“ Verhalten konnten sich die Frauen zunehmend von den starken normativen Vorgaben lösen.

Viele der Frauen erwarten, in der Rolle der Helferin Wertschätzung zu erfahren, und tun sich schwer, wenn sie erleben, dass ihnen stattdessen mit Distanz oder unterschwelliger Ablehnung begegnet wird. „Sterben kann ich alleine“, sagt der Vater trotzig, als er von den Bemühungen der Tochter erfährt, eine Hospizmitarbeiterin zur Begleitung anzufragen. So willkommen die Unterstützung durch HospizmitarbeiterInnen oft auch ist, so unmissverständlich weist ihre Anwesenheit auf den nahen Tod. „Die Leute scheinen zu denken, wir bringen den Tod“, formulierte das eine Supervisandin. Solche Zuschreibungen kennen die Frauen aus dem Bereich ihres nachbar- und freundschaftlichen Engagements nicht. So versuchen einige Ehrenamtliche, die unangenehmen Gefühle, die die neue Rolle mit sich bringt, zunächst zu vermeiden, indem sie sich im Kontakt mit den Betroffenen nicht als Hospizkraft, sondern als Besucherin, Bekannte etc. bezeichnen.

Ehrenamtliche, die durch ihre Anwesenheit zu einem „schönen Sterben“ beitragen möchten, unterschätzen leicht das mögliche Ausmaß unangenehmer und ambivalenter Gefühle in der Hospizbegleitung. Geschlechtsspezifische und religiöse Sozialisationsvorgaben erschweren ihnen oft zusätzlich einen konstruktiven Umgang mit negativen Aspekten. In den Familien erleben die ehrenamtlichen HospizmitarbeiterInnen nicht selten offene und verdeckte Aggressionen. Sie stehen im Zusammenhang mit der Sterbesituation, aber auch mit den Biografien der Famili-

enmitglieder und der Dynamik des Systems Familie. In der Supervision stellt sich immer wieder die Frage, ob und wie die Ehrenamtlichen darauf angemessen eingehen können und sollen. Hier ist Raum, um andere Wege zu finden als die Attacken zu übersehen, mit zusammengepressten Lippen zu erdulden oder die Flucht anzutreten und den Einsatz einzuschränken oder abubrechen.

Anders als viele Fortbildungen ermöglicht die Supervision auch den Blick auf die eigenen Aggressionen und Gefühle wie Angst, Ekel und Zorn. Nach meinen Erfahrungen schätzt dies ein großer Teil der ehrenamtlichen Hospizkräfte besonders. Sie möchten mehr über sich selbst erfahren und die eigene Persönlichkeit entwickeln. Verschämt und überrascht nehmen sie die eigenen negativen Gefühle zur Kenntnis. Erleichtert erleben sie in der Gruppe, dass sie mit diesen Gefühlen nicht allein sind und dafür nicht verurteilt werden. Auch Negatives zulassen, sich damit nicht alleine, sondern verstanden und wertgeschätzt fühlen – das Erleben in der Supervision hilft, dies auch in der Begleitung zu vermitteln. Gerade die emotionale Begleitung ist ein wesentlicher Bestandteil ehrenamtlicher Hospizarbeit. Und in der Regel geht sie weit über eine „nachbarschaftliche Hilfe“ hinaus. Vorlesen, Einkäufe erledigen, singen oder über den Alltag erzählen sind wichtige Angebote. Aber die Betroffenen in ihrem Leid, ihrer Ohnmacht, Angst, Verzweiflung, Unsicherheit, ihrem Zorn oder Neid und ihrer Sorge zu begleiten, erfordert andere Kompetenzen. Nicht nur die Betroffenen brauchen Zeit, um sich mit ihrem Schicksal auseinander zu setzen. Es braucht auch Zeit, damit die Ehrenamtlichen ihre Fähigkeit entwickeln können, zu fragen, zu hören, zu spüren, zu erkunden, was die Betroffenen brauchen und was sie selbst tatsächlich anbieten können.

Heute singt die demente Frau nicht mit, als die Hospizmitarbeiterin bekannte Kirchenlieder anstimmt. Kann sie, will sie nicht mehr singen? Der Begleiterin kommt spontan das Kinderlied vom Männlein im Walde in den Sinn – die todkranke Frau stimmt freudig mit ein.

Ihr sterbender Mann liegt im Nebenzimmer. „Haben Sie noch Zeit für eine Tasse Kaffee“, fragt seine Ehefrau die Hospizmitarbeiterin. Sie legt ein Fotoalbum auf den Tisch. „Hier haben wir geheiratet. Das ist unsere Tochter.“ Die Frau blättert gewissenhaft Seite um Seite um und präsentiert zu jedem Bild Erinnerungen. „Mit unseren Nachbarn haben wir viel zusammen unternommen. Der Nachbar ist jetzt auch schon zehn Jahre tot.“ Es tut ihr gut, dass die Hospizmitarbeiterin ihr zuhört. „Der Arzt hat meinem Mann neue Medikamente verschrieben. Sie bekommen ihm gar nicht. Morgen muss ich mit dem Arzt noch einmal darüber sprechen. Ich wünsche meinem Mann, dass er nicht mehr lange leiden muss, aber ich kann mir gar nicht vorstellen, wie ich ohne ihn leben soll.“ Die Hospizmitarbeiterin wurde angefragt, um den Mann in seiner letzten Lebensphase zu begleiten. Immer öfter sitzt sie nun bei seiner Frau.

„Mein Sohn will nur mein Geld. Gestern war er hier und hat meinen Schmuck mitgenommen.“ Stimmt es, was die Frau erzählt? Soll die Hospizhelferin auf den Sachinhalt oder auf die emotionale Mitteilung des Satzes eingehen? Die Frau sieht sie erwartungsvoll an.

Es benötigt Zeit, ein Gefühl dafür zu entwickeln, was Sterbende und ihre Angehörigen mitteilen wollen, welche Resonanz sie brauchen. Es braucht Zeit, eine Haltung des Aushaltens und gewährenden Mittragens zu entwickeln, die nicht zu wechseln ist mit der Vorstellung, alles tun zu müssen, was erwartet, gefordert und gewünscht wird. Ehrenamtliche HospizmitarbeiterInnen sind damit konfrontiert, ob noch etwas geklärt, versöhnt oder endgültig beendet werden soll. Sie stehen vor der Frage, ob es für die Betroffenen wichtig ist, ein letztes Mal Kontakt zu dieser oder jenem aufzunehmen. Genießen die Sterbenden körperliche Berührung oder empfinden sie sie als störend? Haben sie das Bedürfnis, Erinnerungen an Vergangenes anzusprechen, sehnen sie sich nach ablenkenden Sätzen, nach Gebeten und Musik oder erleichtert sie eher die stille Anwesenheit der BegleiterInnen?

„Ich brauche meine Schuhe..., wo sind meine Schuhe...“ Die Füße des Totkranken bewegen sich unruhig unter der Bettdecke. ... „Der Zug nach Berlin fährt sonst ohne mich ab...“.

„Ist Mutter schon zurück?“ fragt die Neunzigjährige, die Eltern und Geschwister im Bombenhagel des Weltkriegs verloren hat.

„Ich bin Bruno, der Bär“, flüstert die krebserkrankte Frau. Vor Wochen hatten die Zeitungen vom Abschuss eines Bären berichtet, der durch deutsche Wälder streifte.

Wahrnehmen, spüren und verstehen, was gemeint ist, für was es Zeit ist und aushalten, dass für dieses oder jenes die Lebenszeit nicht mehr reichen wird – HospizmitarbeiterInnen müssen Wege finden, damit umzugehen, dass in ihrem Tätigkeitsfeld gleichzeitig beschleunigt und entschleunigt wird und sich das Gleichmaß mechanisch gemessener Zeit verliert.

Livingstons Trägern war es wichtig, bei sich selbst anzukommen und sie ließen sich nicht davon abbringen, sich dafür die Zeit zu nehmen.

John träumte das oft. Manchmal folgten nach dem Aufwachen lange Gedanken. ... Wenn er morgens in der Hängematte lag und nachdachte, hellwach, ... dann gab es Augenblicke von rauschhafter Klarheit. Er wußte, daß sehr langsam etwas Neues begann. (Sten Nadolny, Die Entdeckung der Langsamkeit, München 1996²⁶, S. 86)

Anschrift der Autorin:

Dr. Elke Grunewald, Autunstraße 1, 55218 Ingelheim

Klaus Doppler

Supervision und das Prinzip russische Puppe Matroschka

„Man kann anderen nichts beibringen.
Man kann ihnen nur helfen bei ihren Entdeckungen“
(GALILÄO GALILÄI)

Zusammenfassung: Unter dem steigenden Erfolgsdruck auf die Beratung müssen BeraterInnen ihre Sichtweise auf das Umfeld ihrer Klienten, ihre Problemdiagnose, ihre Beratungskonzepte, ihr Profil und ihr konkretes Vorgehen daraufhin überprüfen, wieweit es aus der Perspektive des Klienten (noch) als hilfreich erlebt wird. Entsprechend der zunehmenden Komplexität von kritischen Situationen des Klienten ist insgesamt ein ganzheitlicher Beratungsansatz von Vorteil, der sich aus Elementen der Individualpsychologie, Fachberatung, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung zusammensetzt.

Darüber hinaus ist es für BeraterInnen wichtig, ihren eigenen, in ihrer persönlichen Entwicklungsgeschichte angelegten Zugang zu den vom Klienten angefragten Themen zu reflektieren und die daraus sich ergebenden Fokussierungen und Begrenzungen zu reflektieren. Um den Klienten in Form von Hilfe zur Selbsthilfe zu begleiten, wird empfohlen, anstelle radikaler Rollentrennung eine enge Lernpartnerschaft zwischen Berater und Klient einzugehen und gleichzeitig darauf zu achten, sich nicht einseitig ausschließlich für die Interessen der „Gewinner“ instrumentalisiert zu lassen.

Einleitung

Das Umfeld der Beratung in Wirtschaftsunternehmen sowie in Organisationen oder Gruppen, die sich einem gemeinsamen idealistischen Ziel verschrieben haben, hat sich in den letzten Jahren deutlich verändert. Das betrifft Einzel- oder Gruppenberatung, Supervision oder Coaching. Einerseits steigen die Erwartung und der Druck auf konkrete, messbare Resultate der Beratung, andererseits soll alles immer noch schneller gehen. Hintergrund: Die Unternehmungen gehen davon aus, dass sie ihre Zukunftsfähigkeit riskieren, wenn sie sich nicht schnell und konsequent genug den veränderten Anforderungen aus ihrem relevanten Umfeld anpassen.

Was bedeutet das alles für Beratung? Wofür werden BeraterInnen in welchen Organisationen angefragt? Gibt es unterschiedliche Settings und Kontrakte für Unternehmungen, die erfolgreich unterwegs sind, und für solche, die sich mitten in einer Krise befinden? Wie werden die Unternehmen heute geführt und wie müssten

sie eigentlich geführt werden? Wodurch zeichnen sich erfolgreiche Organisationen wirklich aus? Was heißt „Beraten und Fortbilden von Managern und Führungskräften“ in Zeiten der Veränderung und Beschleunigung? Welche Haltung muss ein Berater haben, welche Rolle muss er einnehmen?

Ich möchte zu einigen Aspekten dieser Fragestellungen Stellung beziehen auf der Basis meiner eigenen Beraterpraxis, die auf einem Beratungskonzept basiert, das sich aus Elementen der Individualpsychologie, Fachberatung, Gruppendynamik und Organisationsentwicklung zusammensetzt.

Einige grundlegende Prämissen vorab

Wer mit anderen kommunizieren oder kooperieren will, sollte sich immer bewusst sein: Jegliche Interaktion ist ein intersubjektiver Prozess, der in einen Gesamtkontext eingebettet ist – und zwar in mehrfacher Hinsicht. Einerseits von der Rolle und aus der Perspektive des Senders bzw. Akteurs her betrachtet: Alles, was wir denken, fühlen, sagen und tun, ist eingebettet in einen ganz einmaligen persönlichen Kontext, der unseren Aktionen einen tiefer liegenden (Hinter-)Sinn oder eine speziellere Bedeutung verleiht, als dies in dem bewusst gestalteten und beobachtbaren Geschehen zum Ausdruck gebracht werden kann. Die inhaltlichen Botschaften beziehungsweise Kooperationsangebote können nicht für bare Münze genommen werden, sondern sind sozusagen immer interpretationsbedürftig.

Das Gleiche passiert auf der Seite des Kommunikations- oder Kooperationspartners. Unser Gegenüber ist keineswegs ein neutrales Gefäß – leer, offen und empfängsbereit. Auch er/sie hat einen Kontext bzw. generellen Hintergrund, der alles, was ihm entgegen gebracht wird, so filtert, (aus)sortiert und interpretiert, dass es in diesen Kontext hineinpasst.

Woraus besteht dieser Kontext? Im Wesentlichen handelt es sich um ein ganz subjektives jeweils einzigartiges Konglomerat, das sich zusammensetzt aus

- ererbten oder gelernten Verschaltungen im Gehirn mit einem spezifischen Potenzial an Verhaltens- und Gefühlsreaktionen,
- der Einschätzung der aktuellen Situation und der damit verbundenen Bedürfnislage auf der Basis der persönlichen Befindlichkeit und den wahrgenommenen bzw. entsprechend interpretierten Erwartungen aus der persönlich als relevant eingeschätzten Umwelt mit ihren Chancen, Bedrohungen und Herausforderungen,
- dem insgesamt innerlich verankerten Set an grundsätzlichen Haltungen, Intentionen, Werten, Normen, leitenden Glaubenssätzen und Vorurteilen, inklusive der damit jeweils verbundenen emotionalen Aufladung,
- und schließlich aus der auf diesem Hintergrund interpretierten Einschätzung des Gegenübers im Hinblick auf das, was er erwartet, was ihn dazu bewegt – was er eigentlich meint.

Das bedeutet zweierlei. Erstens: alles, was geäußert wird, kann eigentlich nur auf dem Hintergrund dieses Gesamtkontextes „richtig“ verstanden werden. Zweitens: alles, was empfangen wird, passt der Empfänger spontan in seinen Kontext ein und verändert es so, dass diese Einpassung gelingt. Und genau hier gilt die Aussage des Kybernetikers Norbert Wiener „Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, solange ich nicht die Antwort des anderen darauf gehört habe“.

Was bedeutet dies nun für das konkrete Beratungsgeschehen, für das Profil, die Kompetenz und das Verhalten von BeraterInnen?

Folgerungen und Dilemmata

Nimmt man diese Prämissen ernst, wird Supervision oder Coaching, worauf wir uns hier begrenzen wollen, nur dann wirksam werden können, wenn im Vorgehen mehrere Dimensionen gleichzeitig berücksichtigt werden. Wir werden uns das im Einzelnen näher anschauen.

Folgerung Nr. 1: Der Berater sollte sich seines eigenen Kontextes bewusst sein

Jeder Berater hat seinen persönlichen Kontext bzw. Mindset, der seine Wahrnehmung und damit seine Konstruktion von Wirklichkeit maßgeblich bestimmt. Daher scheint es mir von großem Wert, wenn der Berater sich seines eigenen Kontextes, also auch seiner Filter, Fokussierungen und Eingrenzungen möglichst gut bewusst ist.

Als Beispiel möchte ich hier versuchen, meinen eigenen Kontext, zumindest den mir bewussten Teil, in Stichworten zu skizzieren. Zum einen von welchen generellen Rahmenbedingungen ich ausgehe und zum anderen wie mein ganz persönlicher entwicklungsgeschichtlicher Kontext aussieht, der die Bewertung des äußeren Kontextes mit bestimmt.

Ich gehe zum Beispiel von folgenden Annahmen aus:

Generelle Entwicklungen im Umfeld setzen einen Rahmen voller Herausforderungen

Das allgemeine Umfeld ist geprägt von einer Reihe von globalen politischen, technologischen, wirtschaftlichen, wissensbasierten und als Konsequenz auch gesellschaftlichen Entwicklungen, die je nachdem, was wir tun oder bewirken wollen, als Chance genutzt werden können oder als Bedrohung zu bewältigen sind. Zum Beispiel:

- Innovationssprünge in der Informatik, Telekommunikation, Internet ermöglichen völlig neue Wertschöpfungsketten, beschleunigen drastisch das Zusammenspiel und setzen Menschen und Unternehmungen massiv unter Erledigungsdruck.
- Weitgehendes Überangebot im Markt, führt dazu, dass Anbieter, die mit ihren Produkten und Dienstleistungen nicht schnell genug in der definierten Qualität und mit dem passenden Preis am Markt sind, es gar nicht erst zu versuchen

brauchen – und wer untergeht wird, nicht vermisst, sondern umgehend von Konkurrenten ersetzt. Das trifft auch die persönliche Arbeitskraft.

- Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie fordert uns heraus, über die Grenzen von Kulturen und Nationen hinweg mit sehr unterschiedlichen Denkmustern, Wahrnehmungsfiltern, Erlebens- und Handlungsgewohnheiten zu kommunizieren, zu kooperieren oder uns von ihnen abzugrenzen. Das Schwierige daran sind weniger die Unterschiede selbst, sondern die Tatsache, dass sich die Betroffenen der Unterschiede oft gar nicht bewusst sind, weil sie ihre eigene Einstellung für die normale und damit für die einzig richtige und wahre halten.
- Wirtschaftliche und gesellschaftliche Polarisierung lässt die Kluft zwischen arm und reich immer weiter anwachsen. Das Nord-Süd- und das West-Ost-Gefälle bleiben Dauerthemen, trotz – oder auch wegen? – der Globalisierung. Viele Staaten sind immer weniger in der Lage, ihren gesellschaftlichen Aufgaben im Bereich der Sozial-, Gesundheits- und Bildungssysteme nachzukommen. Das Potenzial für gesellschaftliche Spannungen nimmt immer mehr zu.
- Dramatische Steigerung der Komplexität lässt uns eine Zukunft erwarten, die turbulent, in sich nicht stimmig, sondern voller Brüche und Widersprüche ist, ohne eindeutige Kausalitäten identifizieren zu können. Die große Herausforderung: In diesem Umfeld Entscheidungen zu treffen, mit dem Anspruch, dass sie zumindest in ihrer groben Zielausrichtung nicht nur kurz-, sondern möglichst auch mittelfristig Bestand haben, und nicht der Illusion zu erliegen, wegen der unsicheren Lage Entscheidungen vertagen zu können, weil auch die Vertagung einer Entscheidung eine Entscheidung ist und jedes (Nicht)Handeln verantwortet werden muss.

Anforderungen an Menschen und Institutionen – falsch programmiert?

Auf dem Hintergrund dieser Entwicklungen müsste sich eigentlich jedes Unternehmen ebenso wie das einzelne Individuum grundsätzlich in Frage stellen, seine Produkte beziehungsweise Leistungen, seine Strategien, Organisationsstruktur und die Spielregeln seines Handelns überprüfen, gegebenenfalls neu erfinden. Dazu müssten viele herkömmliche Lösungen über den Haufen geworfen und zum Teil völlig neue Formen der Zusammenarbeit entwickelt werden. Wandel wäre Punkt eins auf der Tagesordnung.

Wie aber reagiert der durchschnittliche Mensch auf diese Situation? Gefordert wären Aufgeschlossenheit allem Neuen gegenüber, Lernbegierde – und hohe Flexibilität. Fast das genaue Gegenteil finden wir aber vor! Menschen haben das Grundbedürfnis nach Klarheit, Ordnung und Sicherheit. Veränderung ist nur so weit und so lange gefragt und geschätzt, wie es andere betrifft oder den eigenen Nutzen erhöht.

Darüber hinaus haben Menschen bestimmte Leitmodelle (mentale Modelle) im Kopf – zum Beispiel im Hinblick auf die Art, wie organisiert, geplant, gemanagt und geführt werden soll, oder was eigentlich ein gutes Unternehmen ausmacht – nach denen sie ihr Handeln prinzipiell ausrichten und das Handeln anderer bewerten.

Diese mental verankerten Modelle stehen oft in totalem Widerspruch zu dem, was wir benötigen würden, um mit den aktuellen Anforderungen zurecht zu kommen.

Beispiel Organisation: Das mentale Modell von Organisation bedeutet für Viele eindeutige Zuständigkeit, Ordnung, Trennung von Funktionen in Ab-Teilungen. Jeder handelt und optimiert nur im Interesse seines eigenen Teilbereichs. Wissen und Information ist Herrschaftswissen der einzelnen Funktionsträger oder Ab-Teilungen.

Gefragt ist heute: Statt in starren Verfahren und eindeutigen Zuständigkeiten denken, in erster Linie nach schnellen Lösungen suchen – über die Grenzen von Bereichen, Funktionen, selbst über die Grenzen des Unternehmens hinweg. Die Prinzipien: nicht in Strukturen denken, sondern in horizontalen Prozessketten, die sich am Markt und an Kundenbedürfnissen ausrichten. Organisation als offenes Netzwerk verstehen. Motto: “In Zeiten des schnellen Wandels ist eine Organisation dann gut, wenn sie jederzeit auf Überraschungen gefasst und gleichzeitig in der Lage ist, anderen Überraschungen zu bereiten“ (Rudi Wimmer).

Beispiel Mitarbeiter: Das gängige herkömmliche Bild eines guten Mitarbeiters ist eigentlich in dieser Bezeichnung schon angedeutet: Er soll mit-arbeiten und sich ansonsten heraushalten. Er soll möglichst einsatzfreudig und fleißig sein, flexibel, vielseitig verwendbar, selbstverständlich auch kreativ, innovativ, kooperativ, kommunikativ und konfliktfähig, gegebenenfalls auch leicht zu entsorgen – und vor allem loyal. Er soll sein wie eine gute Hausangestellte: der gute Geist, der alles be- und alle versorgt, der aber um sich selbst keinerlei Aufhebens macht, immer pflichtgetreu und unauffällig hinter den Kulissen. Trotz aller Institutionen für Arbeitsschutz und Mitarbeiterrechte bleibt das der geheime Wunsch – und das Leitbild vieler Unternehmer: der Mitarbeiter als pfllegeleichtes, prinzipiell austauschbares Rädchen im Getriebe.

Demgegenüber hat sich in den letzten Jahren ein anderes Leitbild entwickelt: Der Mitarbeiter mutiert zum Unternehmer im Unternehmen. Er handelt in seinem Verantwortungsbereich möglichst selbstständig. Er möchte beteiligt sein an dem, was und wie er es tut. Er denkt über seinen eigenen Bereich hinaus, mischt sich aus eigenem Antrieb in alle Belange ein, die in der Prozesskette, in die er eingebunden ist, von Belang sein können, denkt und handelt bereichsübergreifend. Insgesamt wenig führungsbedürftig.

Leitprinzipien:

- Soviel Selbstführung, Selbststeuerung und Selbstverantwortung wie möglich, so wenig Führungseingriffe von oben oder außen wie nötig;
- Jeder Führungseingriff von außen muss sich legitimieren auf der Basis von wahrnehmbarer zusätzlicher Wertschöpfung.

Der entscheidende Unterschied zwischen diesen beiden Modellen liegt in der Zuordnung von Verantwortung. Und genau diese Zuordnung macht den Unterschied zwischen dem Angestellten und dem Unternehmer aus: Der Angestellte ist verant-

wortlich für das, was und wie er es tut. Der Unternehmer darüber hinaus für das Ergebnis seines Handelns.

Beispiel Manager: Früher waren es Heerführer, Staatslenker, Politiker und Kirchenfürsten, heute treten Manager als die großen Helden unserer Zeit auf. Gesucht und nach außen dargestellt wird immer ein Typ mit folgenden Eigenschaften: zielstrebig, tatkräftig, lösungsorientiert, Krisen als Chancen begreifend, kommunikativ. Der Manager als Macher, Retter, Lichtgestalt; einer, von dem alles abhängt, der immer weiß, wo es langgeht, Erfolgs Garant für egal welche Herausforderungen.

Dem steht ein deutlich anderes mentales Modell gegenüber: Der Manager als Systemarchitekt, als Katalysator, als Trainer oder Spielführer, der die Mannschaft richtig einsetzt und dadurch seinen Beitrag leistet, dass die Mannschaft den Sieg erringt – alles immer auch unter der Voraussetzung, dass das notwendige Stückchen Glück mitspielt.

Mein persönlicher Erfahrungshintergrund spielt für die Art dieses Kontextes sicher mit eine Rolle: aufgewachsen in einer Arbeiterfamilie, in der die Eltern ohne jede finanzielle Sicherheit, vier Kindern durchs Leben zu bringen hatten – was auch gelungen ist. Ich selbst dann sehr früh auf eigenen Wunsch hin in einem Klosterinternat aufgewachsen, kurze Zeit dann als Priester Mitglied in einem Missionsorden, danach Austritt aus dem Orden und unmittelbar anschließend ohne finanzielle Absicherung als Psychologe, Trainer für Gruppendynamik und Berater bis heute selbständig gemacht. Vielleicht haben mich dieses familiäre Erleben und die eigene Erfahrung, ohne finanzielle Absicherung selbstständig seinen Weg zu gehen, so geprägt, dass ich davon ausgehe, dass das natürlich ist und bei anderen auch ohne weiteres so möglich ist.

Was der Berater sagt, wie er sich dem Klienten gegenüber verhält, was er konkret fragt oder nicht fragt, wie er Aussagen seines Klienten hört, interpretiert und bewertet, ist immer auch abhängig von seinem eigenen Kontext. Er reimt sich alles so zusammen, dass es für ihn einen Sinn ergibt. Er kann ja gar nicht anders.

Hält man sich nun die Aussage von Heinz von Förster vor Augen „Der Berater sieht nicht, dass er nicht sieht, was er nicht sieht“, dann wird ein doppeltes Dilemma deutlich: Ist dem Berater sein eigener Kontext nicht ausreichend bewusst, so riskiert er, bestimmte Aussagen absolut zu setzen, sie zu verallgemeinern, statt sich über ihre Relativität (in Bezug auf seinen Kontext) im Klaren zu sein – und gefährdet damit den Dialog mit dem Klienten, weil er sich selbst verkürzt kontextfrei ausdrückt und dem Klienten dadurch die Möglichkeit gibt, die Beraterintervention unreflektiert in den eigenen Kontext so einzupassen, dass es zu keinerlei Irritationen kommen kann. Man versteht sich ja.

Es gehört zur vorbeugenden Kompetenzpflege und Psychohygiene des Beraters, die eigene Neugierde zu erhalten, sein Wissen, seine mentalen Modelle, seine Weltansicht immer wieder durch geeignete Konfrontation, Dialoge und Reflexion grundsätzlich in Zweifel zu stellen bzw. stellen zu lassen, um einen ausreichenden Grad von eigenem Bewusstsein aufzubauen bzw. zu erhalten, um nicht auf Lebenszeit

gefangen zu sein, in der aus der Vergangenheit aufgebauten persönlichen mentalen Welt, sondern sich neue Kontexte zu erschließen.

Folgerung Nr. 2: Der Berater muss sich den Kontext seines Klienten erschließen

Der Kontext des Beraters wird zunächst einmal immer mehr oder weniger stark beeinflussen, was der Berater vom Klienten wahrnimmt, wie er ihn sieht, wie er seine Anfrage versteht beziehungsweise interpretiert. „Man sieht nur, was man weiß.“ Johann Wolfgang von Goethe soll das gesagt haben, beeindruckt von den italienischen Reisen. Er sah Dinge, doch ihm war bewusst, dass er nicht erkannte, was er sah, wenn er Ruinen und Bruchstücke anschaute, ohne ihren früheren Zustand und ihre Funktion zu kennen oder zu verstehen.

Und so gilt es, mit ähnlicher Sorgfalt wie er sich bemüht, sich seines eigenen Kontextes und dessen Einwirkung bewusst zu sein, sich den Kontext des Klienten zu erschließen und sich nicht vorschnell auf die vorgebrachte inhaltliche Themenstellung zu konzentrieren. In welchem beruflichen und persönlichen Umfeld beziehungsweise Milieu lebt der Klient? Welche verbale und nonverbale Kommunikation ist ihm vertraut?

Auf welchem Erfahrungshintergrund und auf welcher emotionalen Erlebniswelt basiert die Wahrnehmung, geschehen Interpretationen und werden Ansprüche, Befürchtungen oder Hoffnungen formuliert? Wie sind die mentalen Modelle in Bezug auf die Einschätzung der generellen Entwicklungen und Anforderungen aus dem allgemeinen Umfeld, die Leitprinzipien von Organisation und Führung und die damit verbundene Zuordnung von Verantwortung?

Erst auf dieser Grundlage können erste inhaltliche Entwürfe für die angefragten Beratungsthemen gemacht werden.

Folgerung Nr. 3: Klient und Berater müssen sich über die jeweiligen Kontexte verständigen – vor und während der Beratung

Die Chance, dass der Beratungsdialo gelingen kann, ist umso größer, je mehr es den beteiligten Partnern gelingt, ihre eigenen Verkapselungen zu erkennen, sich die Verkapselung der anderen zu erschließen und die jeweiligen Hintergründe je nach Situation immer mal wieder im Beratungsgespräch zu reflektieren. Es ist meines Erachtens Aufgabe des Beraters, den Klienten zum Erkunden seines Kontextes zu ermutigen, ja zu animieren.

Im Übrigen kann es sich durchaus ergeben, dass genau in diesem allgemeinen Mindset auch der eigentliche Kern des Beratungsthemas und damit auch der Schwerpunkt der Beratung liegt, wogegen das zunächst vorgebrachte Thema „nur“ als Symptom anzusehen ist und in seiner Bedeutung entsprechend zurückgestuft werden kann. Es kann auch sein, dass der bestehende Kontext den aktuellen Anforderungen nicht (mehr) entspricht, weil er aus der zurückliegenden Erfahrungswelt konserviert wurde.

Modell eines integrierten Beratungskonzeptes

Unter Berücksichtigung der skizzierten generellen Rahmenbedingungen, der Erkenntnisse im Hinblick auf die Intersubjektivität menschlicher Kommunikation und der mentalen Programmierung greifen meines Erachtens sowohl rein sachlich-betriebswirtschaftliche Beratungskonzepte wie auch rein psychologisch-psychotherapeutische Ansätze dann zu kurz, wenn Situationen komplexerer Natur sind. Und das ist eher häufig der Fall. Nicht selten bilden sachliche Probleme, Verdrängungen der Anforderungen aus dem Umfeld bzw. Nichtbeachtung von neuen Chancen, Beziehungsstörungen zwischen Einzelnen und Aspekte der Unternehmenskultur, der Führung und Organisation sowie der Gestaltungs- bzw. Veränderungsenergie in einem Unternehmen gleichzeitig und ineinander verschachtelt eine insgesamt brisante Lage, die die Handlungsfähigkeit des Unternehmens oder eines relevanten Teils gefährlich beeinträchtigt. Wenn dann auch nicht klar ist, wo die eigentliche Ursache liegt und was genau die Folgen sind, dann ist es meiner Ansicht nach nicht empfehlenswert zu versuchen, die einzelnen Dimensionen isoliert eine nach der anderen anzugehen, sondern klüger, einen ganzheitlichen Ansatz zu wählen. Wie ein solcher integrierter Ansatz aussehen könnte, werde ich in den wesentlichen Aspekte in der folgenden Darstellung im mittleren Modell beschreiben und versuchen, ihn im Vergleich zum sachlich-betriebswirtschaftlichen und zum rein psychologisch-psychotherapeutischen Ansatz zu differenzieren.

Das bedeutet aber nicht unbedingt, dass alles aus einer Hand gemacht werden muss. In vielen Fällen sind unterschiedliche Kompetenzen erforderlich, die selten alle in einer einzigen Person vorhanden sind. Es kann aus meiner Sicht also durchaus arbeitsteilig vorgegangen werden. Aber es ist sehr wohl wesentlich, dass eine übergeordnete Gesamtarchitektur dafür bürgt, dass alle nach der gleichen Grundphilosophie arbeiten. Es wäre zum Beispiel nicht förderlich, wenn die einen nach dem Prinzip vorgehen, kompetente Lösungen können nur von oben oder von außen kommen, während andere sich am Prinzip ausrichten, Betroffene zu Beteiligten zu machen, um sie dadurch fit zu machen, sich im Endeffekt selbst helfen zu können. Da kommt man sich gegenseitig derart in die Quere, dass die Glaubwürdigkeit des Vorgehens insgesamt beschädigt werden könnte.

Modelle unterschiedlicher Beratungs- und Entwicklungskonzepte

Orientiert an Kriterien der Betriebswirtschaft und der formalen Organisation	Orientiert an Prinzipien der Organisationsentwicklung und der sozialpsychologischen Gruppendynamik	Orientiert an psychologischen und psychotherapeutischen Prinzipien
Generelle Leitlinie		
Versachlichen! Im Vordergrund und im Blickpunkt der Aufmerksamkeit stehen Werkzeuge (tools) und das angestrebte Sachergebnis	Ein System ganzheitlich betrachten! Sache, Bedürfnisse, Personen und ihre zwischenmenschlichen Beziehungen, innere Einstellung, Umfeld, Strukturen, Geschäftsprozesse, involvierte Interessen aller Art spielen eine Rolle	In erster Linie Störungen in den zwischenmenschlichen Beziehungen bearbeiten! (→ Beziehungsklärung) ggf. mit Einbeziehung von psychotherapeutischen Interventionen
Kontext ...		
... betriebswirtschaftliche Kriterien, technologische Entwicklungen, Marktbedingungen und Wettbewerbsvergleich	... Individuum – Gruppe – Institution; inklusive gesellschaftliche, politische, wirtschaftliche und technologische Rahmenbedingungen	... personales (familiäres und berufliches) Umfeld; Vorgesichte der persönlichen (frühkindlichen) Entwicklung
Widerstand ...		
... gehört sich in einem hierarchischen System nicht; wird unterdrückt	... normale Reaktion auf Veränderung; Information und Teil des Kräftefeldes	... wird therapeutisch als Abwehr gedeutet und entsprechend behandelt
Emotionen ...		
... sind Störfaktoren (Typischer Ordnungsruf: „Jetzt bleiben Sie doch mal sachlich!“)	... werden als wichtiger Indikator im Hinblick auf (blockierte) Energiepotenziale und ihre Auswirkung auf die Sachebene identifiziert und bearbeitet	... sind essentieller Teil der Beziehungsklärung
Das beauftragende Management ...		
... ist in seiner Rolle als Auftraggeber weder Ziel noch im engeren Sinn Betroffener der Beratungs-/Entwicklungsprozesse; Motto: Ober sticht Unter; ausreichende Positions- und Funktionsmacht schützen davor, hinterfragt zu werden	... ist möglicherweise Teil des Problems, deshalb immer sowohl als betroffene Funktion wie als Ziel der Entwicklung mit im Spiel; Macht wird immer auch als „geliebene Macht“ und als Prozess gesehen, entsprechend souverän ist der Umgang mit Macht und Mächtigen	... wird ggf. am Beginn zur Erstellung eines Kontraktes und am Ende zur Information über das Ergebnis, aber nicht in den laufenden Prozess einbezogen

Orientiert an Kriterien der Betriebswirtschaft und der formalen Organisation	Orientiert an Prinzipien der Organisationsentwicklung und der sozialpsychologischen Gruppendynamik	Orientiert an psychologischen und psychotherapeutischen Prinzipien
Beratungsschwerpunkte ...		
... die inhaltlich-fachlichen Aspekte stehen eindeutig im Vordergrund (→ Fachberatung); der Berater versteht sich teilweise auch als Ersatzmanager; Gruppendynamik ist eingegrenzt auf die Steuerung expliziter bzw. eskalierter Konfliktsituationen	... das Vorgehen des Beraters orientiert sich (auch) maßgeblich an der Befindlichkeit und Fähigkeit der Betroffenen zur Selbststeuerung (→ Prozessberatung; Hilfe zur Selbsthilfe); Gruppendynamik ist immer im Spiel; der Berater beobachtet und berücksichtigt vor allem auch den Energiezustand des Systems	... Zusammenspiel zwischen Sachebene und Beziehungsebene mit dem Ziel, durch Beziehungsklä rung die Probleme auf der Sachebene zu lösen bzw. zu entschärfen
Workshops ...		
... dienen teils zum Sammeln inhaltlicher Aspekte („abmelken“), teils bieten sie eine Bühne zum Abgeben programmatischer Erklärungen und Commitments – nicht selten auch interaktiv nach vorgegebenen Spielregeln: Sammeln → ordnen → gewichten → entscheiden – mit simultaner Visualisierung („metaplanieren“)	... sind über die sachlich-inhaltlichen Aspekte hinaus Orte der gezielten Illustration, Reflexion und Irritation der in der aktuellen Situation relevanten Denk- und Handlungsmuster der Betroffenen mit dem Ziel zu sensibilisieren und Aufmerksamkeit zu wecken für eventuellen Handlungsbedarf (→ sense of urgency), für die Notwendigkeit, Verantwortung zu übernehmen (Ownership) und anstehende Konflikte zu bearbeiten	... dienen der intensiven Bearbeitung von Beziehungskonflikten, wenn mehrere Personen daran beteiligt sind und ggf. zur Absprache von neuen Spielregeln der Zusammenarbeit
Die Rolle der Gruppe ...		
... formeller Ort von Diskussionen und Entscheidungen (zum Beispiel Geschäftsführung, Bereichsleitungen; Projektleitungen); unverbindlicher Raum für informelle Begegnungen	... über den formellen Raum hinaus: Gruppe als Medium und Verstärker von Einstellungen und Verhaltensmustern; verbindlicher Ort der Auseinandersetzung und Integration von ansonsten informellen Geschehnissen	... Ort des Geschehens; ggf. als Instrument für Feedback
Rolle von zwischenmenschlichen Beziehungen		
... hilfreiche oder störende Netzwerke („Seilschaften“)	... die Interaktionen der handelnden Personen und/oder Funktionsgruppen sind essentieller Bestandteil der Analyse der Handlungs- und Reflexionskonzepte	... stehen im Mittelpunkt der Bearbeitung

Orientiert an Kriterien der Betriebswirtschaft und der formalen Organisation	Orientiert an Prinzipien der Organisationsentwicklung und der sozialpsychologischen Gruppendynamik	Orientiert an psychologischen und psychotherapeutischen Prinzipien
Auftrags- und Rollenklärung		
... rein sachlich anhand definierter Ziele und entsprechender Messgrößen wird verhandelt	... über das Sachliche hinaus: Erläuterung und ggf. Demonstration des gruppendynamischen Ansatzes; Check der Belastbarkeit der Klient-Berater-Beziehung	... sachlich anhand der Erwartungen des Klienten und Überprüfung der Energie des Klienten, sich auf die Beziehungsklä rung einzulassen
Gesamtarchitektur eines Veränderungsprojektes		
... terminlich und inhaltlich strukturierter Masterplan mit exakt definierten verbindlichen Meilensteinen oder einer sogenannten „road map“	... halboffenes Design: schrittweises Vorgehen mit verbindlichen -schleifen (eingedenk des Hinweises von Kurt Lewin „Ein System lernt man erst kennen, wenn man versucht, es zu verändern“) – unter Beobachtung und Berücksichtigung des Kräftefeldes der tangierten Interessen	... ist im Regelfall nicht relevant, da die Arbeit auf Beziehungsklä rung fokussiert wird

Besonderheiten in der Krise – Konsequenzen für BeraterInnen

Dass und wie stark Wirtschaftsunternehmen in der Krise sind, können wir täglich in den Nachrichten verfolgen. Ähnliches gilt auch für Nonprofit Institutionen, zum Teil auch für Verwaltungen in Bezug auf ihr bisheriges Leistungsspektrum. Wegen zunehmender Verknappung der Ressourcen und damit einhergehendem sich verschärfendem Wettbewerb sind manche Institutionen unmittelbar existenzgefährdet. Lösungen werden u.a. in einem neuen Steuerungsmodell gesucht. Aus der Privatwirtschaft werden Planungs- und Steuerungsmechanismen übernommen, z.B. Budgetierung, Führen durch Zielvereinbarung, Selbstverantwortung gestützt durch Controlling-Systeme. Führung und Leistung orientieren sich zunehmend an der Lösung von Problemen, also am Ergebnis und an der Zufriedenheit der Kunden bzw. Leistungsempfänger, statt an der peniblen Einhaltung von Verfahren. Dabei kommt eine ungewohnte (betriebswirtschaftliche) Denke und Sprache zur Geltung. So wurden z.B. Nonprofit-Leistungen als Produkte beschrieben und kategorisiert; ein für viele völlig ungewohnter, ja sogar schockierender Ansatz, der helfen sollte, bisherige Gewohnheiten und Gepflogenheiten radikal zu hinterfragen.

Die Leiter und maßgeblichen Mitarbeiter in diesen Institutionen sind in einer Krise wegen der geforderten neuen Denke, die stark an der Effizienz ausgerichtet ist, die sich an Zielen und Wirtschaftlichkeit orientiert, und wegen damit einhergehender Leistungsverdichtung und daraus folgender Unsicherheit, Verlust- und Versagensangst.

Wie tief Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen wie in anderen Institutionen in die Krise hineingezogen werden, weil sie im Rahmen der anstehenden Veränderungen um ihre Arbeitsplätze fürchten müssen, kann jeder wahrscheinlich auch in seinem näheren persönlichen Umfeld beobachten.

In dieser generellen Krisensituation stehen auch die Berater mit ihren Beratungskonzepten auf dem Prüfstand. In einem zwar schon etwas älteren, aber immer noch aktuellen Ausbildungskonzept für Supervision, haben mich folgende Schwerpunkte beeindruckt:

- Die Fähigkeit, andere Menschen in ihren oft komplexen beruflichen Bezügen zu verstehen und ihnen zu helfen, ihr Verhalten und die dieses Verhalten steuernden inneren und äußeren Einflüsse zu entdecken und zu verändern ...
- Komplexe Interventionsstrategien mit dem Ziel, den Supervisanden klärende und verändernde Einsichten in ihr berufliches Handeln zu ermöglichen, ... dass der Supervisand dabei unterstützt wird, seine berufliche Realität und die eigenen Verwicklungen darin anders und neu zu verstehen und für sich selbst neue Verhaltensmöglichkeiten zu entwickeln.
- Diese Einflussnahme geschieht durch Intervenieren auf unterschiedlichen Ebenen, entsprechend den in der Supervisionssituation vertretenen Elementen:
 - der Einzelne;
 - seine Interaktion mit anderen;
 - Prozesse in der Gesamtgruppe;
 - der geschilderte Fall bzw. die Situation, um die es geht ...
- Bearbeitung interaktioneller psychischer Verstrickungen
- Bearbeitung von beruflicher Rolle und Selbstverständnis als Führungskraft
- Erweiterung der sozialen Handlungskompetenz durch Verfeinerung der Wahrnehmung

Die herkömmliche Organisationsentwicklung, mit ihren Wurzeln dem Human-Resource-Management verpflichtet, hat(te) ihrerseits den Anspruch: „längerfristige, geplante, ganzheitliche, Lernprozesse von Organisationen und denen in ihnen tätigen Menschen zu initiieren, zu gestalten und zu begleiten“ mit vier wesentlichen Gestaltungskriterien: ganzheitlicher Ansatz, Betroffene beteiligen, Hilfe zur Selbsthilfe und rollierende Planung.

Was sind die Kompetenzen, die in diesen Ansätzen postuliert und wohl auch angeboten werden, in Zeiten der Krise (noch) wert? Grundsätzliche haben meines Erachtens alle diese Aspekte immer noch ihre Geltung. Aber insgesamt hat sich der Rahmen dadurch geändert, dass vier ganz wesentliche Aspekte neu dazugekommen sind bzw. in ihrer Bedeutung deutlich gestiegen sind:

Erstens, die Notwendigkeit, dass wir uns (Berater und Klient) viel intensiver und früher im Beratungsprozess mit den immer turbulenter und komplexer werdenden Rahmenbedingungen und ihren Auswirkungen auf Unternehmen und Individuen auseinandersetzen.

Zweitens, Schnelligkeit als strategischer Erfolgsfaktor. Edgar Schein hatte schon vor Jahren formuliert: „Noch vor wenigen Jahren waren wir der Meinung, dass Management of Change die größte Herausforderung für Leiter von Organisationen ist. Heute hören wir, dass das Problem nicht mehr ist, den Wandel, sondern ‚das Überraschend‘ zu managen. Wir Akademiker werden zunehmend nicht mehr nur gefragt, wie Organisationen große Veränderungen bewerkstelligen können, sondern wie sie diese Tätigkeiten beschleunigen können.“

Drittens, Angst und Stress sind Faktoren, die nicht gleich bei ihrem Auftreten durch „wertschätzende Betreuung“ psychologisch abgebaut werden dürfen. Sie sind wesentliche Treiber für persönliche Entwicklungen und damit unverzichtbar.

E. Schein erklärt diese notwendige Art von Angst als „Furcht, Scham oder Schuldgefühl, verbunden mit dem Nichtlernen von etwas Neuem...Angst zweiter Ordnung, die verknüpft ist mit dem Wissen, dass wir etwas Falsches tun, wenn wir weitermachen wie bisher.“

Was Stress betrifft, gewinnen wir aus der Gehirnforschung neue Einsichten. Bislang betonten die meisten Psychologen und Therapeuten nach wie vor die krankmachende Wirkung von Stress. Bestenfalls gilt noch die Unterteilung, zwischen gutem Stress (Eustress), der als Herausforderung gesehen wird, und negativem Stress, der uns destabilisiert (Dystress). Im Gegensatz dazu verweist Gerald Hüther auf die positiven Auswirkungen von Angst, dem Gefühl der Ohnmacht und Verzweiflung mit allen damit einhergehenden unkontrollierbaren Stressreaktionen. Laboruntersuchungen an Ratten sind die Basis dieser meines Erachtens neuen Hypothese der positiven Auswirkungen von massivem Stress: Nur äußerst schmerzliche Erfahrungen sind anscheinend in der Lage, unsere gelernten Verschaltungen im Gehirn, nach denen wir unser bisheriges Verhalten steuern, zu destabilisieren. Ohne Destabilisierung haben wir aber kaum Chancen „aus den bisherigen Bahnen unseres Denkens, Fühlens und Handelns auszubrechen und nach neuen, geeigneteren Wegen zu suchen ... krank werden wir erst dann, wenn wir die Chancen... nicht nutzen“.

Viertens, die Meisterung der Situation durch Klienten und Berater. Klient und Berater müssen gemeinsam und aufeinander abgestimmt Verantwortung übernehmen. Beide haben sich einiges zu bieten und können so voneinander lernen: Der Klient von der Fach- und Methodenkompetenz des Beraters, der Berater von der Feldkompetenz des Klienten. Das erfordert vom Berater allerdings, dogmatischer Methodenorientierung zu entsagen und die spezielle Sprache des Klienten mit ihren ganz spezifischen Codes zu lernen und zu akzeptieren.

Das bedeutet schlussendlich auch, dass sich beide von bisherigen eventuell handlungsleitenden Mustern – Meister vs. Schüler oder Auftraggeber vs. ausführendes Organ – und somit von ihren bislang sicheren Ufer verabschieden, um gemeinsam in den Fluss einer nicht ganz genau vorhersagbaren Entwicklung zu steigen, miteinander eine Entdeckungsreise anzutreten und das Risiko gemeinsam zu tragen.

Das bezieht sich allerdings nicht nur auf das Management. Weil die Welt aus unterschiedlichen Perspektiven jeweils anders aussieht und auch anders erlebt wird,

ist es unabdingbar die Mitarbeiter an der eigentlichen Arbeitsbasis in Beratung, Supervision und Prozesse der Organisationsentwicklung direkt mit einzubeziehen – nicht nur als betroffene Objekte, sondern als gestaltende Subjekte. Dazu müssen die bisherigen Konzepte der Information und Kommunikation gründlich hinterfragt werden, inwieweit sie einseitig die gegebenen Machtverhältnisse reproduzieren und stabilisieren.

Neue Rolle und Kompetenz der BeraterInnen

Die BeraterInnen in diesem Beratungskonzept müssen nicht Alleskönner sein. „Der Friseur schneidet nicht, wie er soll, sondern wie er kann.“ Diese Aussage eines Managers aus der Kosmetikbranche gilt sicher auch für andere Berufe – auch für BeraterInnen. Aber jede einseitige Extremvariante wäre kontraindiziert, z.B. reine intrapsychische Beratung, ausschließlich auf Beziehungsklärung fokussiert, nur am (Gruppen-)Prozess orientiert, ausschließlich am Sachergebnis ausgerichtet, nur betriebswirtschaftliche und strukturell-organisatorische Aspekte im Blick.

Ein Rollenprofil, das für diese Art von integriertem Ansatz passt, müsste in etwa folgende Elemente aufweisen:

- die Gesamtsituation – Rahmenbedingungen/Umwelten, Institution, Führung und Organisation, Individuen, Gruppendynamik, Kräftefeld der unterschiedlichen Interessen – mit allen wesentlichen Interdependenzen im Blick haben und wirklich verstehen wollen,
- unterschiedliche Sichtweisen, Logiken und Perspektiven der jeweils anderen Beteiligten (Klienten und Berater) akzeptieren, verstehen wollen und das eigene beratende Handeln gut in deren Denk- und Sprachwelten übersetzen können,
- Wille und Fähigkeit zur Konfrontation und Mediation, um Konflikte und Interessensunterschiede, sowie ihre längerfristigen Auswirkungen herauszuarbeiten und die Betroffenen dazu anleiten, wie sie diese Unterschiede miteinander austragen können,
- auch in turbulenten und emotional aufgeladenen Situationen stets die innere Ruhe bewahren.

Als Fortsetzung des Beispiels am Anfang möchte ich meinen eigenen Entwicklungsgang als Berater kurz skizzieren: Auf Grund meiner klösterlichen Vergangenheit und einer psychoanalytischen Ausbildung galt mein Hauptaugenmerk zunächst fast ausschließlich der Situation der einzelnen Personen. Über die (sozialpsychologisch orientierte) Gruppendynamik entdeckte ich zusätzlich die Energie, die in Gruppenprozessen abläuft. Über die konkrete Trainingsarbeit innerhalb von Unternehmen wurde mir der Einfluss von organisatorischen Rahmenbedingungen und zunehmend auch die Einflüsse der Markt- und Produktstrategien sowie die Macht der ungeschriebenen Regeln in Unternehmen deutlich. Aus den engen, oft jahrelangen Kontakten mit meinen Klienten, die aus völlig unterschiedlichen Branchen

stammen, lernte ich, die unternehmerische Umwelt genauer zu beobachten, und erkannte, wie wichtig es ist, Unternehmen immer wieder von außen nach innen zu betrachten und sie so gegebenenfalls auch radikal in Frage zu stellen im Hinblick auf ihre eigentliche Zielsetzung.

Im Rückblick auf den Beginn meiner Trainings- und Beratertätigkeit kann ich nur hoffen, durch einseitige Sichtweisen wenigstens keinen Schaden angerichtet zu haben.

Cui bono?

Gerade im Rahmen eines integrierten Ansatzes ist es unabdingbar, sich im Vorfeld einer Beratung schlau zu machen, weil man sonst Gefahr läuft, von denen instrumentalisiert zu werden, die das Sagen haben, oder im eigenen Beratungsansatz zu kurz zu greifen: Warum ist eigentlich die Situation so, wie sie ist? Wer ist der Nutznießer des Status quo? Wozu und wem dient die gewollte Beratung? Will das Unternehmen einen größeren Nutzen generieren, wenn ja, welchen? Soll hier jemand nur gefügig gemacht werden? Ist die Beratung vielleicht nur ein Alibi, um ein längst festgelegtes Ergebnis zu exekutieren oder zu legitimieren? Welche Folgen und Auswirkungen können sich mittel- und langfristig ergeben, wenn es so bleibt, wie es ist? Wer wird im Endeffekt zur Kasse gebeten, wer hat den eigentlichen Nutzen? In dieser Phase besteht die Kunst darin, die richtigen Kontakte aufzuspüren, die Antworten auf diese Fragen geben können – und geben wollen.

Natürlich sind immer auch mehr oder weniger verdeckte Interessen im Spiel. Ich würde es aber für leichtfertig halten, mich ohne intensivere offizielle – nicht informelle! – Vorgespräche in ein komplexeres Beratungsprojekt einzulassen.

Entscheidend sind dabei zwei Aspekte: Erstens, sich die Situation und die Zielsetzung aus unterschiedlichen Perspektiven schildern zu lassen, nicht nur aus der Sicht des beauftragenden Managements; vielleicht liegt dort ein Teil des Problems, was, wenn es so wäre, nur in seltenen Fällen dann auch offen angesprochen würde – und das nicht einmal immer aus böser Absicht; häufig ist sich der Auftraggeber gar nicht bewusst, dass er involviert ist. Zweitens, in diesen Kontakten durch geeignete Fragestellungen und Verhaltensbeobachtungen parallel erkunden, wie stark die Energie ist, die am Status quo festhalten lässt, wie viel Energie besteht, gemeinsam die Situation nach allen Regeln der Kunst zu analysieren, und wie hoch die Bereitschaft ist, aus den gewonnenen Erkenntnissen auch Konsequenzen zu ziehen. Diese Art des Vorgehens ist einerseits eine Demonstration der Kompetenz und Arbeitsweise des Beraters, andererseits ein Testfall, wieweit das Klientensystem fähig und willens ist, nach diesem Stil zu arbeiten.

Nicht zuletzt geht es mir auch darum, als Berater nicht als wertneutrales, überall einsetzbares Instrument zur Verfügung zu stehen, sondern mir Rechenschaft abzugeben, ob und inwieweit ich hauptsächlich für die Gewinner zur Verfügung stehe – für durchsetzungsstarke Manager, leistungsstarke Mitarbeiter und Teams, die es

verstehen oder einfach das Glück haben, ihre Position zu behalten beziehungsweise zu behaupten. Stehe ich einseitig auf der Seite der „Sieger“ oder habe ich auch die Verlierer im Blick? Thematisiere ich als Berater rechtzeitig, wie sich der Kampf um Arbeitsplätze und dessen Ausgang auf beiden Seiten auswirken kann: Auf der einen Seite kann der Verlust des Arbeitsplatzes die persönliche Existenz gefährden. Auf der anderen Seite kann diese Auseinandersetzung auch bei den Gewinnern bleibende Spuren hinterlassen: Zum Beispiel, dass in der Folge gelungener Restrukturierungsmaßnahmen bei denen, die bleiben (dürfen), unterschwellige Schuldgefühle auftauchen können, die daraus resultieren, zu den „Überlebenden“ zu gehören, in Anlehnung an eine Formulierung von P. Sloterdijk „... von der größten von allen moralischen Schamlosigkeiten und zugleich der unvermeidlichsten, ein Überlebender zu sein“ und eine latente Verunsicherung, wie lange der gewonnene Platz gehalten werden kann.

Literatur

- Doppler, K. (2009): Über Helden und Weise. Von heldenhafter Führung im System zu weiser Führung am System. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 2.
- Doppler, K. (2009): Die Gruppe als Mittel zum Wandel und Folge des Wandels. In: Edding, C./ Schattenhofer, K. (Hrsg.): Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim/Basel, S. 86-123.
- Doppler, K./Lauterburg, C. (2008): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Auflage, Frankfurt/New York.
- Doppler, K. (2006): Führen in Zeiten der Veränderung. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, Nr. 1.
- Doppler, K. (2003): Der Change Manager. Sich selbst und andere verändern – und trotzdem bleiben, wer man ist. Frankfurt/New York.
- Doppler, K./Fuhrmann, H./Lebbe-Waschke, B./Voigt, B. (2002): Unternehmenswandel gegen Widerstände. Change Management mit den Menschen. Frankfurt/New York.
- Hüther, G. (2009): Biologie der Angst. Göttingen.
- Schein, E. H. (1995): Wie können Organisationen schneller lernen? Die Herausforderung, den grünen Raum zu betreten. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. Nr. 3, S. 4-13.
- Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt.

Anschrift der Autoren:

Klaus Doppler, Ammergastr.15, D-81377 München

Isabell Hinrichsen

Höher, schneller, besser, weiter ... Anmerkungen aus der Oberlausitz

Zusammenfassung: Die Autorin berichtet von ihren Erfahrungen als Supervisorin in Ostsachsen und von Gesprächen mit KollegInnen und Bekannten. Welche Beschleunigungen werden in der sozialen Arbeit sichtbar, wo und wie hat sich das Leben insgesamt beschleunigt und welche sozio-ökonomischen Rahmenbedingungen spielen hier eine Rolle? Den Abschluss bildet eine gemeinsame Reflektion mit Supervisionskolleginnen und -kollegen.

Eine Anfrage, ob ich mir vorstellen kann, einen Artikel für das Forum Supervision zu schreiben. Zum Thema Beschleunigung. Mit dem Blick auf die Situation in Ostdeutschland. Das richtet zunächst meinen Blick auf meine eigenen Wahrnehmungen und Empfindungen.

Mein Verhältnis zum Osten Deutschlands ist geprägt von meinen persönlichen Erfahrungen seit wir (mein Mann und ich) vor knapp zehn Jahren hier her in die Lausitz an den östlichsten Rand der Republik zogen. Es ist verbunden mit der beruflichen Erfahrung als Supervisorin, mit der ich hier begonnen habe. Mit dem Leben im Provinzstädtchen Görlitz, das unweit der polnischen Grenze für mich selbst zunächst eher Entschleunigung als Beschleunigung bietet. Für mich, die ich (im Rahmen meiner Tätigkeit für die Entwicklungszusammenarbeit) immer mal wieder im Sauseschritt nach Windhoek, Peshawar oder Tegucigalpa reise, die ich für eine zweistündige Besprechung in Frankfurt/Main acht Stunden hin und acht Stunden zurück mein Leben „in vollen Zügen“ genieße, für mich mit meiner ewigen Sorge, die Zeit könne knapp werden, ist Görlitz mit seiner beschaulichen Neißelandschaft und seinen des nächstens hochgeklappten Bürgersteigen ein friedlicher Fleck Heimat geworden, wo ich mich zurücklehnen und durchschnaufen kann. Jenseits der gemütlichen Provinzialität des Ortes hat meine Entspannung, mein Wohlfühlen natürlich auch mit den Menschen zu tun. Auf mich wirkt die hiesige direkte Art des Umgangs miteinander, die Tatsache, nicht dauernd darum konkurrieren zu müssen, wer am schlagfertigsten, witzigsten, aber auch schnellsten ist, und nicht ständig nach Selbstdarstellung zu streben (Witz über die Wessis: Wozu brauchen die im Westen ein dreizehntes Schuljahr? Antwort: Sie haben ein Jahr Schauspielunterricht) wiederum entschleunigend. Das klingt nach Klischee, aber ich erlebe es in der Tat so und empfinde es als angenehm. Und dann gibt es ja auch den einen oder anderen chaotisch-heiteren Verein, wo sich so typisch ostdeutsch leistungsbereite Eigeninitiative und soziales Engagement mit wohltuend nicht-konkurrentem Miteinander verbinden.

Im Arbeitsleben jedoch, und hier beziehe ich mich vor allem auf die Bereiche der sozialen Arbeit, dreht sich das Hamsterrad wie überall. Die grundlegenden Probleme sind erst mal die gleichen. Der Druck durch befristete oder flexibilisierte Arbeitsverhältnisse und dadurch beschleunigten Wechsel wächst. Teilzeitarbeit und Befristung machen die Existenzgrundlage unsicher. Es wird mehr Mobilität erwartet, bei manch einem oder einer führt die permanente Erreichbarkeit durch Handy oder E-Mail zu einer Parallelität von Arbeit und Privatleben und damit zu einer permanenten Hetze. „Alles hat seine Zeit“ – das gilt nicht mehr. Auch möglicherweise sogar gut gemeinte Angebote zu Teilzeit oder Heimarbeit führen u.U. dazu, dass ArbeitnehmerInnen ihre Rechte weniger wahrnehmen und zur Selbstaubeutung, immer mehr in weniger Zeit zu schaffen. In der Arbeitswelt findet ein rascher Wechsel von Personen statt, von Aufgaben, Anforderungen, Rahmenbedingungen, ... dazu gibt es jedoch eine Gleichzeitigkeit von verschiedenen Abläufen, die im Blick bleiben müssen.

Kostenträger erwarten immer mehr Arbeit mit weniger Personal. In der Diskussion mit öffentlichen Geldgebern kann es passieren, dass einem ernsthaft vorgeworfen wird, dass man sich an Tarifverträge hält ... Abrechnungen im medizinischen Bereich sind „pflegesatzbasiert“, den Zuschlag bekommt der billigste Anbieter. Es geht sogar das Gerücht, es würden ganz bewusst Fachkräfteverordnungen umgangen, um billiger anbieten zu können. Dazu kommt das Problem des Mangels an z.B. AltenpflegerInnen und ErzieherInnen.

Die Erwartungen an die professionellen Fachkräfte sind vielschichtig. Im Einzelfall müssen sie das Überleben der Organisation mit sichern (Anträge schreiben, Lobbyarbeit etc.). Es muss immer kurzfristiger auf Anforderungen von außen reagiert werden. Verschiedene zusätzliche Aufgaben führen dazu, dass für den Kontakt mit der eigentlichen Zielgruppe (Klientel) immer weniger Zeit bleibt. D.h. es sollen die gleichen Ziele in weniger Zeit erreicht werden. Die Fachkraft soll sich selbst immer mehr beschleunigen, immer besser und hochwertiger arbeiten, aber beim Klienten wieder entschleunigen und geduldig auf sein Tempo eingehen ... Politische Vorgaben erhöhen den Druck weiter, so fordert z.B. der sächsische Bildungsplan Entwicklungsberichte im Kita-Bereich, also auch hier zusätzliche Aufgaben.

Die verstärkte „Wirkungsorientierung“ in der sozialen Arbeit, d.h. die Ausrichtung an Zielen bzw. Ergebnissen lässt den Prozess aus den Augen verlieren bzw. verführt dazu, an sich vernünftige Ziele mit unrealistisch verknappten Prozessen zu verbinden. Zertifizierungs- und Qualitätssicherungsprozesse verlangen mehr Effizienz, also wiederum mehr Arbeit in weniger Zeit. Information und Kommunikation sind beschleunigt, Gespräche mit Klienten bleiben auf der Strecke. Andererseits besteht vielerorts die selbstverständliche Erwartung von zusätzlicher Ehrenamtlichkeit. Das Modell „Familie“, wo jeder und jede anpackt, wird hier wieder hervorgeholt.

All dies führt zu Überlastung, zur fehlenden Möglichkeit, den Akku wieder aufzuladen. Die ArbeitnehmerInnen fallen auseinander: auf der einen Seite die fitten, flexiblen, die sich anpassen und auf der anderen die nicht so fitten, die aus persön-

lichen oder privaten Gründen beim neuen Tempo nicht mithalten können. Spannung und Entspannung sind nicht mehr im Gleichgewicht, psychische Belastungen und Krankheiten nehmen zu.

Und im Osten Deutschlands?

Zunächst mal ist es so, dass eine schwierige ökonomische Situation den Druck auf die Beschäftigten gerade im sozialen Bereich noch verstärkt. Die Angst vor Abstieg und Armut ist gegenwärtig und hat einen ganz realen Hintergrund. Ein paar Zahlen zur Illustration: Laut dem 3. Armuts- und Reichtumsbericht (Schröter 2008) leben in Ostdeutschland 16% der Bevölkerung, aber 27% aller Arbeitslosen, 33% aller Langzeitarbeitslosen und 35% aller ALG II-EmpfängerInnen. Laut dem Armutsatlas des Paritätischen Wohlfahrtsverband (DPWV 2009) beträgt die Armutsquote in Sachsen 19,6% (2007), dieses liegt damit im Regionenvergleich an dritter Stelle nach Mecklenburg-Vorpommern und Sachsen-Anhalt. Der Durchschnitt für Westdeutschland beträgt 12,9%. Für Görlitz finden sich bei der Bertelsmann-Stiftung (2009) eine Gesamtarbeitslosigkeit von 27,9%, die Jugendarbeitslosigkeit (unter 25 Jahren) liegt bei 26,9%, Jugendarmut bei 33,2% (alle Werte für 2007). Die Einnahmen der Gewerbesteuer der Kommune Görlitz lagen in 2007 bei pro Kopf 172,3 Euro im Gegensatz zu bundesweit durchschnittlich 622 Euro, die der Einkommensteuer bei 95,7 Euro im Gegensatz zu 311,6 Euro. Jedes dritte Kind in Görlitz gilt laut dem Armutsbericht der Bundesregierung (Stand 2007) als arm.

Hohe Arbeitslosigkeit und Angst vor dem sozialen Abstieg setzt ArbeitnehmerInnen besonders unter Druck, schneller und effizienter zu arbeiten. Arbeitgebern wiederum bleibt oft keine andere Wahl als sich von Jahr zu Jahr mit befristeten Arbeitsverhältnissen durchzuhangeln. Fördermittel werden immer spärlicher, und die Anträge auf Fördermittel fressen Zeit. Professionelle machen Zugeständnisse, weil das Umfeld es erwartet und „es alle tun“.

Andererseits durchleben die Menschen in Ostdeutschland – so berichten es viele meiner GesprächspartnerInnen – ohnehin seit 20 Jahren eine Dauerbeschleunigung. Die Anpassung des Ostens an das System der BRD erfolgte vor allem zu Beginn in geradezu wahnwitziger Geschwindigkeit.

„Alles, was das Leben der Menschen 45 Jahre lang (also etwa zwei Generationen) nicht nur politisch, sondern auch ökonomisch, sozial und kulturell bestimmt hatte, wurde verändert, und das in einem Tempo, einem Maße und einer Weise, die nicht nur atemberaubend, sondern wirklich radikal waren, an die Wurzeln gingen.“ (Ulrich 2008)

Schnelle Entscheidungen waren eine nach der anderen gefragt: Welche Krankenkasse, welche Versicherung, ... und zu diesen systembedingten Veränderungen adaptiert sich nun zunehmend noch die gesamtdeutsche Beschleunigung im Arbeitsleben. Einst ordnete sich die Effizienz der Vollbeschäftigung unter, heute ist es

umgekehrt, Identität und eigene Wertigkeit gründen sich in erschreckendem Maße auf Effizienz.

Dazu kommt ein nachvollziehbarer Ärger über das Verhältnis West-Ost. Und – um das alte Zentrum-Peripherie-Modell noch mal zu entstauben und heranzuziehen – die Kränkung hat nach wie vor reale Gründe: „Der Westen“ definiert sich als Norm und „den Osten“ als Abweichung.

Stellvertretend für diese weit verbreitete Praxis ein Beispiel aus einer Publikation des ifo Dresden (Bogai/Hirschenauer 2008) zur Entwicklung des Arbeitsmarktes, in der die „hohe Erwerbsneigung“ der ostdeutschen Frauen thematisiert bzw. „erklärt“ wird: eine unterschiedliche Einstellung, historische Erfahrungen, u.a.m. – nicht „erklärt“ hingegen wird die „niedrigere Erwerbsneigung“ der westdeutschen Frauen, denn die ist ja die Norm, der Ausgangswert, den es nicht zu erklären gilt.

Auch das jedoch ist für den oder die einzelne ebenso wie für die Gesellschaft insgesamt nicht förderlich, um mit Beschleunigung fertig zu werden bzw. sich ihr – wo man das für sinnvoll und angemessen hält – konstruktiv entgegen zu stellen.

Die spezielle historische Entwicklung hat weiterhin eine interessante Besonderheit hervorgebracht. Die soziale Arbeit wurde komplett umgekrempelt, und Arbeitsbiografien unterscheiden sich deutlich darin, ob die jeweilige Fachkraft ihre berufliche Ausbildung und Sozialisation nach der Wende gemäß dem gesamtdeutschen Lehrplan durchlaufen hat oder vor der Wende ausgebildet und ggf. sozialisiert wurde, mit naturgemäß nicht deckungsgleichen „Zuschnitten“, Abschlüssen, Inhalten. Nicht wenige sind erst über erhebliche Umwege wie Umschulung, Zusatzqualifikationen, Zweitstudium etc. in den Job in der sozialen Arbeit gelangt. Und noch mehr als im Westen nehme ich einen Graben zwischen den jungen, dynamischen, schnellen BerufsanfängerInnen und den erfahrenen, dabei jedoch oftmals eher langsam-bedächtigeren und teilweise auch resigniert-erschöpften Älteren wahr.

In der Supervision ...

Es ist erschreckend, wie viel Resignation mir als Supervisorin zuweilen entgegen schlägt, was mir auch von KollegInnen so berichtet wird. In mancher Supervision sitzen gehetzte, teilweise resignierte und gelähmte Fachkräfte, die keinen Ausweg aus ihrem Hamsterrad sehen. Ich stehe als Supervisorin vor der Herausforderung, was Supervision leisten kann, wenn die Arbeitsbedingungen de facto schlecht sind, Verhandlungs- und Änderungsspielräume klein oder nicht existent und keine Alternativen in Sicht sind ...

In anderen Teams fällt die Wahrnehmung der Geschwindigkeit durch die verschiedenen Team-Mitglieder deutlich auseinander. Die junge Teamleiterin in einer großen Einrichtung wird fast wahnsinnig, wie „schildkrötenhaft“ das Team arbeitet, dieses wiederum fühlt sich unter Druck gesetzt und gepuscht, ohne genau zu verstehen wohin.

Oftmals haben Jüngere eine höhere Qualifikation – formal und auch faktisch, allerdings wenig Erfahrung. Viele Leitungsposten sind mit jungen, gutausgebildeten, aber unerfahrenen Fachkräften besetzt, was Konflikte mit den Älteren geradezu vorprogrammiert, was wiederum von den Jungen aber oftmals mit Unverständnis abgetan wird.

Eine große soziale Einrichtung wird von einer Mittdreißigerin geleitet. Sie setzt in einem ihrer Teams einen jungen Mann von Ende zwanzig als Teamleiter ein. Einer der deutlich älteren Mitarbeiter des Teams opponiert ständig und erkennt den Teamleiter nur widerwillig als Vorgesetzten an. Es gelingt mir nur ansatzweise, bei der Einrichtungsleiterin Verständnis dafür zu erreichen, dass auch die Altersstruktur hier ein Faktor für das Verhalten des Mitarbeiters sein könnte.

Was heißt nun das Thema „Beschleunigung“ für die Supervision?

Im Gespräch mit SupervisionskollegInnen im Rahmen der regelmäßig stattfindenden inhaltlichen Arbeitsrunden unserer DGSv-Regionalgruppe Dresden wird deutlich, wir kennen den Sog der Beschleunigung und wie wichtig es ist, nicht selbst gestresst, gehetzt und „beschleunigt“ in die Supervision zu gehen. In der Supervision hat „Entschleunigung“ als Angebot einen festen Platz: Verstehen, klären, sich wahrnehmen und auf sich achten, Spielräume erkennen, miteinander ins Gespräch kommen, Druck loslassen und verarbeiten geht nur, wenn das „Hamsterrad“ angehalten wird, beim Innehalten und zur Ruhe kommen. Und: Entschleunigung als Angebot bedarf einer Haltung der Supervisorin/des Supervisor und kann nicht durch „Techniken“ erzeugt werden.

Wir erleben auch Widerstand gegen Entschleunigung – Widerstand dagegen, genauer hin zu schauen, tiefer zu empfinden. Die Anforderung im Arbeitsleben wird auf die Supervision übertragen: möglichst viel in kurzer Zeit zu schaffen. Hier reiht sich auch der immer deutlichere Trend ein, vom Supervisor/der Supervisorin zu fordern, eine immer größere Menge an kreativen Methoden und Instrumenten bereit zu stellen, von denen man wiederum möglichst viele selbst in möglichst vielen eigenen Arbeitssituationen mit Klienten einsetzen kann ... Nichts gegen kreative Methoden (im Gegenteil), die können ausgesprochen auflockernd und hilfreich sein, jedoch darf ihre „Quantifizierung“ nicht die Grundlage der Qualitätseinschätzung der Supervision sein.

Wir erleben Zeitdruck in der Supervision durch den Wunsch nach möglichst vielen Fällen in einer Sitzung. Oder das Gegenteil: Lethargische, resignierte und erschöpfte Fachkräfte haben „gar keine Fälle“ (abgesehen von den anderen Faktoren, die dem Phänomen „kein Thema“ zugrunde liegen können). Auch eignet sich das Thema gut zum Klagen über die Umstände – bei allen objektiven Faktoren gibt es jedoch ganz oft auch einen persönlichen Anteil, den es gerade in der Supervision anzuschauen gilt, etwa: Warum gehe ich sehenden Auges ins Hamsterrad,

was treibt mich von innen, welchen „Nutzen“ ziehe ich unter Umständen daraus, was kann ich damit verdecken, warum fällt es mir so schwer „nein“ zu sagen etc.?

Und schließlich hat auch Beschleunigung ihren Platz und muss nicht nur negativ gesehen werden. Es gibt Situationen, in denen der dynamisierende Push seinen Platz in der Supervision hat, oder Beschleunigung im Sinne von Fokussierung und auf den Punkt bringen, was den Prozess beschleunigen kann. Und wie eine Kollegin meinte: Wenn ich Lust und Freude an einer Sache habe, dann arbeite ich schnell und intensiv, aber es ist befriedigend und anregend. Die Supervision ist ein Platz, wo man lernen kann, auf sich selbst zu achten und wann man gerade welche Geschwindigkeit braucht oder verkraften kann.

Ich selbst, so nehme ich aus den Diskussionen um das Thema mit, bin verführbar, wenn es um den Wunsch nach Effizienz und schnellen Ergebnissen geht, anderen mag es ähnlich oder auch anders gehen. Ein spannendes neues Thema für mich selbst ...

Literatur

- Bertelsmann Stiftung (2009): www.wegweiser-kommune.de
 Bogai, D./Hirschenauer, F. (2008): Die Entwicklung des Arbeitsmarktes in Ostdeutschland. In: ifo Dresden berichtet 4/2008.
 Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e. V. (2009): Unter unseren Verhältnissen. Der erste Armutsatlas für Regionen in Deutschland.
 Schröter, U. (2008): Armut Ost ist anders. In: „Gesundheit Berlin (Hrsg.): Dokumentation 14. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit“, Berlin.
 Ullrich, R. (2008): Armut Ost – Eine Folge der Wende? In: „Gesundheit Berlin (Hrsg.): Dokumentation 14. bundesweiter Kongress Armut und Gesundheit“, Berlin.

Anschrift der Autorin:

Isabell Hinrichsen, Konsulstr. 14, 02826 Görlitz

Jörg Fengler

Keine Themen – viele Themen: Kritische Augenblicke in der Supervision.

Zusammenfassung: In der Team-Supervision ist u.a. mit den folgenden zwei Problemsituationen zu rechnen: Es werden zu viele konkurrierende Themen genannt, oder es besteht gar keine Nachfrage. Beide sind für den Supervisor eine Herausforderung, weil er im einen Fall Prioritäten setzen und sich u.U. dem Eindruck der Ungerechtigkeit aussetzen muss, während im anderen Fall die Bedeutung der Supervision für das Team in Frage steht und vom Team in Frage gestellt wird. Für beide Situationen kann der Supervisor in unterschiedlicher Weise Interventionen bereithalten, die pragmatisch, würdigend und teamunterstützend wirken. Eine wiederkehrend etablierte Feedback-Schleife ist dabei eine Hilfe, im Kontakt mit dem Team zu bleiben und das jeweilige Supervisorium auf seine Passung mit dem Team zu überprüfen.

Einführung

Im Scherz sagen wir gelegentlich: Es gibt nur zwei Katastrophen im Leben. 1.) Keiner meiner Lebensträume geht in Erfüllung, oder 2.) alle meine Lebensträume gehen in Erfüllung.

Ein anderer Scherz bringt etwas Ähnliches zum Ausdruck: Zu dem Weisen Nasruddin kommt eine Frau aus dem Dorf gelaufen. Sie sagt aufgeregt und stolz: „Weiser Nasruddin! Mein Sohn hat alle Prüfungen an der Universität mit sehr gut bestanden!“ Da antwortet der Weise: „Nicht so schlimm! Allah wird ihm neue Prüfungen schicken.“

Beide Geschichten haben mit den Chancen und den Risiken der Wunscherfüllung zu tun und zeigen: Die Wunscherfüllung hat zwei Seiten. Sie hat Vor- und Nachteile und weist Ambivalenzen auf. Jede Wunscherfüllung ist nur eine Zwischentappe. Es bleibt uns nichts anderes übrig, als weiter auf dem Weg zu bleiben. Auch die Mythologie weiß davon zu berichten. Odysseus muss zwischen Skylla und Charybdis wählen. Wir selber stehen vor der Entscheidung zwischen Pest und Cholera – jedenfalls manchmal. Auch in der Supervision erweist sich manches, was wir für eine Hoffnung halten, als eine Illusion. Zum Glück geschieht dies nicht zu oft.

Ausgangslagen in der Team-Supervision

Wir erleben die Beschleunigung in vielen Bereichen der Gesellschaft: Mails müssen innerhalb von spätestens 24 Stunden beantwortet werden. Die Handy-Sprache

ist eine Kürzel-Sprache, und vielen Nutzern ist selbst das Tippen von Botschaften schon zu zeitaufwändig. Aus Curricula werden Kurz-Curricula. Auf Ärzte-Kongressen werden Vorträge im 15-Minuten-Takt gehalten. Im Fernsehen erleben wir Blind-Dates im 5-Minuten-Takt, und beim Fernsehinterview müssen wir unseren Standpunkt auf maximal zwei Sätze komprimieren, nach Möglichkeit zwei Sätze ohne Kommata.

Auch in der Supervision machen wir Erfahrungen einer Beschleunigung, die uns heiter oder sarkastisch stimmen können. Es gibt Supervisanden im Team, die drei Themen mitbringen und sich wundern, dass nur eins davon behandelt werden kann, weil (welche Überraschung!) auch andere Team-Mitglieder noch ein Thema vortragen möchten. Andere Supervisanden leiden unter ihrer angeordneten Teilnahme, weil die Supervision ihnen wie ein überflüssiger Zeitfresser erscheint. Vermutlich sind es die gleichen, die am liebsten gar nicht in den Urlaub gehen würden, weil sie hinterher einen Berg unerledigter Arbeit vorfinden, der die Erholung rasch aufzehrt.

In der Team-Supervision sind die Supervisandinnen und Supervisanden für die Generierung von Themen verantwortlich, wir als Supervisorinnen und Supervisoren für deren angemessene Behandlung. Wenn viele Themen zur Bearbeitung angemeldet werden, so ist uns dies angenehm. Denn es zeigt uns, dass das Team tatsächlich einen ausgeprägten Supervisionsbedarf hat. Gibt es hingegen mehr Themen als Zeit, so ist dies für den Supervisor unangenehm; denn er muss mit der Gruppe klären, welchen Themen der Vorzug gegeben werden soll und welche zurückstehen müssen. Dies schließt auch ein, dass einige Bedürfnisse nicht berücksichtigt werden.

Die richtige Zahl von Themen pro Zeiteinheit setze ich in der Regel bei ca. 45 Minuten für ein Thema an. In einer Doppelstunde von 90 Minuten lassen sich also in der Regel zwei Themen zur Zufriedenheit behandeln, notfalls noch ein drittes kurzes Thema, das nur in Berichtsform behandelt wird.

Kritisch wird die Sache, wenn kein Thema oder zu wenige Themen genannt werden. Dann können sich Zweifel an der Notwendigkeit der Supervision und am Sinn der gegenwärtigen Sitzung einstellen. Die Supervisorin hat die Aufgabe, die Sitzung dennoch zu gestalten; denn die Supervision vorzeitig zu beenden, kann nie oder jedenfalls fast nie empfohlen werden.

Wie ist mit zu vielen Themen umzugehen?

Anfangsrunde

In der Anfangsrunde frage ich in der Regel: „Was haben Sie seit unserer letzten Sitzung oder seit Ihrer letzten Teilnahme Dienstliches und ggf. auch Privates erlebt, was dieser Kreis der Anwesenden und auch ich wissen sollten, um die gegenwärtige Situation gut zu verstehen, und welches Thema möchten Sie heute besprechen?“ In dieser Formulierung signalisiere ich, dass jeder Anwesende natürlich die Möglichkeit haben soll, sein Thema zu benennen, gebe jedoch nicht das Versprechen, dass ich es auch behandeln werde, sondern verschaffe mir zunächst einen

Überblick über Themenvielfalt und Fülle der Anfragen. Zugleich gewinne ich von jedem Supervisanden einen kleinen Eindruck, der durch Sprachduktus, Wortwahl und Körpersprache für mich lebendig wird.

Temperaturführung

Wenn diese Anfangsrunde eine zu große Zahl von Themen hervorbringt, so bitte ich alle, die ein Thema genannt haben, es mit einer Dringlichkeits-Markierung durch eine Temperaturbezeichnung zwischen 0 und 100 Grad zu versehen; dabei bedeutet die höhere Temperatur eine höhere Dringlichkeit. Auf diese Weise werden die Favoriten, die Drängler, die Bedürftigen, die Bescheidenen, die Halbentschiedenen und Unschlüssigen sichtbar. Wenn die Runde abgeschlossen ist, lade ich alle Supervisanden mit einem Thema ein, ihre Temperaturbezeichnung noch einmal zu überprüfen und ggf. zu verändern. Andernfalls könnte der Letzte in der Reihe alle anderen ausstechen, indem er das Patt bei 100 Grad sucht oder entgegen der Instruktion auf 200 Grad erhöht. Von dieser Möglichkeit wird allerdings selten Gebrauch gemacht. Sie lädt offenbar eher dazu ein, die erste Dringlichkeits-Festsetzung zu bestätigen oder sich auf eine Stufe mit jemand anderem zu begeben, der eine ähnlich niedrige Platzierung vorgenommen hat.

Dieses Vorgehen ist einerseits zweckmäßig, weil es den Entscheidungsprozess transparent und beeinflussbar macht. Aber es bevorzugt diejenigen Supervisandinnen und Supervisanden, die auch sonst mehr Raum beanspruchen als andere und diesen Stil in die Supervision hinein tragen. Abhilfe ist allenfalls dadurch zu schaffen, dass der Supervisor diesen Prozess der Artikulation verlangsamt, mit der Gruppe reflektiert und die Zurückhaltenden ggf. aktiv zur Themenanmeldung auffordert. Deren Körpersprache gibt ihm manchmal hilfreiche Hinweise zu einem solchen Schritt.

Keine Themen-Vorratshaltung

Ich weise darauf hin, dass Themen, die in dieser Sitzung nicht behandelt werden können, für die folgende Sitzung keine Priorität erwarten dürfen. Es gibt mehrere gute Gründe dafür, so zu verfahren:

- Der Themensteller könnte daran gehindert sein an der nächsten Sitzung teilzunehmen, und dann sein Vorrecht in einer der darauffolgenden Sitzungen geltend machen. Auf diese Weise würde eine unübersichtliche verdeckte Berechtigung mit kumulativem Verlauf entstehen.
- Der Betreffende findet in der darauffolgenden Sitzung das Thema nicht mehr so sehr wichtig, möchte aber auch nicht darauf verzichten, weil er ja schon einmal verzichtet hat, und bearbeitet es jetzt mit halber Kraft.
- Es mag in der nächsten Sitzung ein Thema aufkommen, das unstreitig die höchste Dringlichkeit aufweist, z.B. bei Behandlungsfragen von Patienten in einer Krise. Dem würde die zugesagte Priorisierung des anderen Themas im Wege stehen.

Der Verzicht auf eine Themen-Vorratshaltung soll also die Supervisorinnen ansprechen, in dieser Sitzung klar darüber zu entscheiden, ob sie für sich und ihr Thema sorgen wollen oder müssen oder ob sie Mitsupervisorinnen den Vortritt lassen wollen. Auf diese Weise gelingt es meistens, sicher zu stellen, dass an den Themen gearbeitet wird, die wirklich die höchste Dringlichkeit aufweisen. Wenn dies gelingt, so wird die Supervision meistens von allen Beteiligten als besonders befriedigend erlebt.

Anregung zur kollegialen Supervision

Zum Ende der Sitzung hin erkundige ich mich bei denjenigen Supervisorinnen, deren Thema nicht behandelt wurde, danach, wie sie in den nächsten Tagen in kollegialer Supervision, im Gespräch mit Vorgesetzten oder in anderen beruflichen oder privaten Kontexten eine Hilfestellung für ihre Thematik gewinnen können. Auf diese Weise übernehmen sie selbst die Verantwortung für die Klärung ihres Themas und für ihre Entscheidung, auf dessen Behandlung in der Supervision zu verzichten.

Wie ist mit zu wenigen Themen umzugehen?

Die Situation, dass dem Team die Themen ausgehen, ist, wie oben skizziert, vielleicht noch etwas heikler als eine zu hohe Zahl an Themen.

Direkte Konfrontation

Manchmal ist es in einer solchen Situation hilfreich, das Team direkt damit zu konfrontieren, z.B. mit dem Satz: „Sie haben keine Themen? Dann haben wir ja ein Thema!“ Das klingt ein bisschen schroff, bringt aber die Sache gewiss auf den Punkt. Denn dass nach vier Wochen Arbeit keiner ein Thema hat, das in dem Team besprechungsbedürftig ist, erscheint doch recht ungewöhnlich. Andererseits mag diese Supervisorinnen-Intervention die Supervisorinnen bockig machen. Und letztendlich sitzen sie ja doch am längeren Hebel, weil sie die Themen nennen müssen – oder eben auch nicht.

Wellness

Der Supervisor kann anbieten, die nun frei zur Verfügung stehende Zeit zu nutzen, um einmal 90 Minuten lang in diesem Kreis lauter Dinge zu tun, die dem eigenen Wohlbehagen und der Erholung dienen: Eine Bewegungsübung, eine Atemübung, eine wechselseitige Massage, ein Spiel, ein Rätsel, ein gemeinsamer Spaziergang im Wald. Das kann erfrischend und erholsam sein. Mancher wird sich an diesem Angebot vielleicht nur widerwillig beteiligen, weil er an seinen übervollen Schreibtisch denkt und lieber einige dortige Pflichten abarbeiten würde. Die Institutionsleitung wird eine solche Praxis vielleicht einmal dulden, aber doch zugleich die Notwendigkeit zur Supervision zur Disposition stellen. – Das Wellness-Angebot des Supervisors unterstellt, dass das Team unter dieser speziellen Perspektive eine

Bedürftigkeit aufweise, die der Supervisor bedienen kann. Seine Selbstsupervision sollte sich allerdings u.a. der Frage widmen, ob er auf diese Weise vielleicht beabsichtigt, sich beliebt zu machen, nachdem das Team ihm durch seine Themenlosigkeit gerade eine Abfuhr erteilt hat.

Der Supervisor als Fachexperte

Der Supervisor kann alternativ anbieten, dass er zu Themen, die die Supervisorinnen ihm nennen, auf Gebieten, in denen er zuhause ist, kürzere Vorträge, Einführungen, Modelle, Ablaufdiagramme, Evaluations-Studien, Interventionsmuster u.Ä. vorträgt und auf Fragen antwortet. Dies setzt voraus, dass er über einen Fundus verfügt und unvorbereitet substantiell zu berichten im Stande ist. Möglicherweise fallen aber dem Team keine Themen und Fragen ein, die ihre Interessen und seinen Kenntnishintergrund zusammenzubringen vermögen. Oder der Vortrag erschöpft sich nach kurzer Zeit, weil er über die Köpfe der Supervisorinnen hinweggeht. – Auch diese Intervention kann eine verdeckte Botschaft enthalten: Ihr habt kein Thema. Aber ich, der Supervisor, habe viele Themen, ich kann sie aus dem Ärmel schütteln und Euch damit imponieren.

Die Supervisorin als Supervisorin

Die Supervisorin kann sagen: „Wenn Sie keinen Fall haben – ich habe einen Fall, der zufällig auch noch aus Ihrem eigenen Arbeitsfeld stammt, aktuell ist und mich vor Fragen stellt, die ich mir noch nicht habe beantworten können.“ Das ist eine für die Supervisorinnen überraschende Wendung, dass sich die Supervisorin mit ihren Fragen und Zweifeln, Kenntnisgrenzen und Unsicherheiten zur Verfügung stellt. Es kann aber sehr lehrreich sein. Es nimmt der Autorität des Supervisors in der Regel nichts, jedenfalls dann nicht, wenn er für Einfälle und Lösungsideen, Deutungen und Interventionsvorschläge offen ist. Der Fall kann für alle Anwesenden zugleich ein exemplarisches Lernen ermöglichen, eben weil er aus ihrem eigenen Arbeitsfeld stammt und der Transfer auf diese Weise leicht gelingt. – Bei dieser Entscheidung besteht die Gefahr, dass der Supervisor sich auf eine kollegiale Ebene begibt und sich mit seinen Unzulänglichkeiten sichtbar macht. Das ist nicht prinzipiell problematisch, aber nicht in jedem Kontext indiziert. So gehört es z.B. zur guten Praxis in großen Balint-Gruppen-Workshops, dass die Balint-Gruppen-Leiter nicht eigene Fälle vorstellen, sondern dies den Teilnehmenden überlassen, wohl aber gleichberechtigt wie diese an der Gruppe im Innenkreis des Plenums mitwirken.

Amplifikation

Der Begriff „Amplifikation“ geht auf C.G. Jung zurück. Jung wies darauf hin, dass die lineare Deutung unbewusster Motive oft ins Leere läuft, weil sie gewissermaßen apodiktisch von einer Irrtumsfreiheit des Deutenden ausgeht. Aber natürlich mag er sich irren, die Deutung zu früh oder zu spät aussprechen, sich in der Dosis vergreifen, mit einer ungünstigen Wortwahl operieren, das Widerstandsniveau des

Teams falsch einschätzen oder auf andere Weise die Anschlussfähigkeit zur Gruppe mit seiner Äußerung nicht zustande bringen. Dem stellt C.G. Jung die Amplifikation gegenüber, das heißt, die Erhellung, Beleuchtung, Sichtbar-Machung mehrerer alternativer Deutungen, von denen die eine oder die andere oder die dritte richtig und passend sein kann.

Im Falle der Themenlosigkeit der Gruppe kann eine solche Amplifikation z.B. folgendermaßen aussehen. Die Supervisorin sagt: „Dass gar kein Thema sich findet, erscheint mir ungewöhnlich. Aber es mag viele gute Gründe geben, die Sie dazu veranlassen, kein Thema zu nennen. Vielleicht sind Sie von der Arbeit so belastet, dass die Supervision Ihnen wie ein zusätzlicher Stresstermin in Ihrem Alltag erscheint, den man am besten überlebt, indem man nur dasitzt und schweigt. Oder Sie sind über ein Ereignis aus Ihrer Einrichtung, das ich gar nicht kenne, so berührt oder erschüttert, dass es geradezu unpassend wäre, jetzt zu Supervision überzugehen, als sei gar nichts geschehen. Vielleicht haben Sie den Eindruck, ich hätte der Leitung gegenüber Supervisionsthemen ausgeplaudert. Möglicherweise sind Sie mit meiner Supervision auch gar nicht zufrieden und denken, Fallbearbeitung und Teamklärung mit mir zusammen würden Ihre Lage gar nicht bessern. Vielleicht gibt es ein sehr zentrales Thema, dessen Besprechung aber hoch riskant für denjenigen ist, der es zur Sprache bringt. Vielleicht gibt es auch einen fünften oder sechsten Grund, die ich gar nicht kenne, so dass ich mich nicht auf sie einrichten kann.“ Ich selbst male dann diese fünf bis sechs Stichworte oft in Form von Blütenblättern einer Blüte an das Flipchart und versehe zwei weitere Blütenblätter mit einem Fragezeichen, um auch potentiell völlig unbekannte Gründe in die Reflexion einzubinden.

Die Amplifikation weist mehrere Vorteile auf.

- Sie zieht verschiedene Motive in Betracht, die je nach aktuellem Widerstandsniveau von einzelnen verleugnet oder benannt werden können.
- Sie bringt die Person des Supervisors ins Spiel, die vielleicht zur Themenlosigkeit beigetragen hat.
- Sie würdigt das Schweigen als eine potentielle Überlebensstrategie.
- Sie bringt, statt einen Machtkampf mit dem Team zu inszenieren, alle Supervisanden zu einer nachdenklichen Selbstreflexion.

Danach kommt das Gespräch über die Themenlosigkeit oft wieder in Gang. Oder ein Supervisand sagt: „Alles, was Sie da gesagt haben, ist es nicht, sondern...“ Oder es meldet sich etwas zögernd doch noch jemand zu Wort und nutzt das Vakuum, um sein Thema zur Sprache zu bringen, das er zunächst als weniger relevant eingestuft hat. Dabei kann der Supervisor ganz entspannt bleiben. Er erzwingt kein Thema und macht sich auch nicht von der Gruppe abhängig, sondern versucht, eine Klärung zu ermöglichen. Dies kann gut gelingen oder auch nicht.

Anschrift des Autors:

Prof. Dr. Jörg Fengler, Zur Schneidemühle, 653347 Alfter.

Joachim Wenzel

Online-Supervision und der Trend zu medienverbundener Beratung

Zusammenfassung: Alltagskommunikation findet – beruflich wie privat – immer häufiger medial vermittelt statt. Die Veränderungen im Kommunikationsverhalten der Menschen haben dabei auch Auswirkungen auf Beratungs- und Supervisionsprozesse, wobei ein Trend zu medienverbundener Beratung wahrzunehmen ist. In diesem Beitrag werden desweiteren die Erfahrungen aus der Online-Beratung dargestellt und aufgezeigt, dass medial vermittelt selbst emotionale Kommunikation fachlich qualifiziert möglich ist. Danach findet eine Darstellung konkreter Methoden der Online-Supervision statt. Abschließend werden die aktuellen Herausforderungen bezüglich Datenschutz und Kontraktierung für die Online-Supervision beschrieben und Zukunftsperspektiven benannt.

Zukunftstrend medienverbundene Beratung

Medien sind aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Waren es zunächst die sogenannten Massenmedien, die das gesellschaftliche Leben stark verändert haben, so bringen heute die interaktiven Kommunikationsmedien einen immer schnelleren Wandel hervor. Die aktuellen gesellschaftlichen und technischen Trends verändern die Kommunikationsgewohnheiten grundlegend. Flexibilisierung und zunehmende Mobilität der Menschen bewirken, dass Medien – quasi als Gegenteil – dort Kommunikation ermöglichen und Nähe herstellen, wo zeitliche Regelmäßigkeiten kaum noch bestehen und räumliche Distanzen zum vertrauten Umfeld hingenommen werden müssen. Diese Veränderungen der Alltagskommunikation haben selbstverständlich Auswirkungen auf Beratungsprozesse. Zum einen werden die Überforderungen, die mit der Technik und den rasanten Kommunikationsveränderungen einhergehen, wie etwa der ständig erwarteten Erreichbarkeit, zum Thema in Beratungsprozessen. Zum anderen verändern sich aber auch die Zugänge und Kommunikationsformen von Beratung. Neben der medialen Kontaktaufnahme kommt es in Beratungsprozessen immer häufiger zu parallelen beraterischen Kommunikationssequenzen. So werden in einem laufenden Beratungsprozess immer häufiger zusätzliche Mails an den Berater gesendet. Bisweilen melden sich Menschen auch nach einem abgeschlossenen Beratungsprozess und schreiben, wie es ihnen geht oder was aus der Beratung noch nachgewirkt hat.

Die genannten Beispiele zeigen, dass es einen Bedarf an neuen Zugängen und medialen Übergängen in der Beratung gibt. Unzählige Onlineberatungsanbieter sind

hinzugekommen, und es hat sich ein Zukunftstrend in der Beratungslandschaft herausgebildet, der als „medienvernetzte Beratung“ (Wenzel 2010) bezeichnet werden kann. Ausschließliche Online-Beratung bleibt dabei eher die Seltenheit. Viel häufiger werden „Face-to-face“(Ftf)-Beratungen medial angebahnt, zusätzlich medial begleitet oder nachbetreut.

In der Supervision ist dieser Trend ebenfalls zu beobachten. Nicht selten wird Supervision auf Homepages offeriert, so dass eine Kontaktabstimmung per Telefon oder Mail nach einer Erstinformation im Internet immer häufiger der Fall ist. Desweiteren berichten Supervisoren, dass sie von ihren Supervisanden zwischen den Sitzungen Mails mit fachlichen Anfragen erhalten, auch wenn das zuvor nicht abgesprochen war. Entsprechend soll nachfolgend skizziert werden, welche Fragen und Perspektiven sich für professionelle Online-Supervision, primär bezogen auf das Medium Mail, stellen.

Emotionale Kommunikation online

In den Anfängen der Online-Beratung Mitte der 1990er Jahre kam häufig die Frage auf, ob schriftlich vermittelte Kommunikation auch emotionalen Fragestellungen gerecht werden könnten. Es wurde vermutet, dass diese Form der Kommunikation nicht in der Lage sei, auch Probleme zu bearbeiten, die mit Gefühlen einhergingen. Eine kühle Distanziertheit der Mail- und Chatkommunikation wurde erwartet. Häufig ist jedoch das Gegenteil der Fall. Selbst erfahrene Berater/innen, die seit vielen Jahren telefonische Beratung und Ftf-Beratung durchführten, waren erstaunt, wie emotional dicht sie diese neue Beratungstätigkeit erlebten. Bei der Mailberatung wird dieser Effekt noch dadurch verstärkt, dass nicht voraussagbar ist, ob und ggf. wann eine weitere Antwort kommt. Auch in Studien wurde belegt, dass emotionale Kommunikation und Beziehungsgestaltung zwischen Berater und Klient selbst bei anonymer Beratung der Telefonseelsorge fachlich qualifiziert möglich ist (van Well 2000). Die Beschränkung der Sinneskanäle bewirkt somit nicht, dass die Kommunikation weniger emotional werden muss, vielmehr sind in den Problembeschreibungen und den wechselseitigen Bezugnahmen Affekte möglich. Die gezielte emotionale Problemschilderung ist auf diesem Wege möglich und bedarf häufig einer deutlich kürzeren Vorlaufzeit, als das in der Ftf-Beratung der Fall ist. Eine Erklärung ist, dass die fehlenden Sinneseindrücke durch die eigene Fantasie gefüllt werden und somit emotional hoch besetzt sind. In dieser Überbrückung fehlender nonverbaler Signale liegt sowohl eine Chance als auch eine Gefahr (aus psychoanalytischer Sicht vgl. Etzersdorfer 2003). Menschen haben schließlich in Jahrtausenden der Menschheitsentwicklung vor allem gelernt, von Angesicht zu Angesicht zu kommunizieren. Die Möglichkeit, über weitere räumliche Distanzen hinweg in Kontakt zu treten, ist erst relativ neu. Die gewohnte Form des Dialoges im unmittelbaren Gegenüber bedeutet dabei auch Routine, wobei nonverbale Kommunikation, die primär den Beziehungsaspekt vermittelt, quasi beiläufig

wahrgenommen und interpretiert wird. Bei Online-Kommunikation müssen demgegenüber die fehlenden Aspekte versprachlicht werden, was vom Supervisanden bereits in der ersten Nachricht einen hohen Bewusstseitsgrad erfordert. Der Mangel an sinnlichen Signalen kann so zum Vorteil werden:

„Die Schriftlichkeit ermöglicht ein Wiederlesen des bereits Gesagten, eine Bezugnahme auf eventuell missverstandene Aussagen (mit Reflexion darüber; was zum Missverständnis geführt hat etc.) und eine allfällige Korrektur dieses Missverständnisses. Die Häufung von Feedbackschleifen in der Online Beratung ist eine spezifische Eigenheit des Mediums...“ (Rosenauer 2009, S. 44).

Es können sich aber auch neue medienspezifische Kommunikationsstörungen ergeben, die bei mangelnder Reflexion erst spät auffallen. So ist bei Mailberatung zu bedenken, dass die Kommunikation zeitversetzt stattfindet. Es ist also nicht absehbar, wann der Klient die Antwortmail abfragt. Unter Umständen sind zwischen dem Schreiben einer Anfrage und dem Lesen der Antwort Tage vergangen, und es hat sich seit dieser Zeit einiges verändert. Im schriftlichen Dialog können außerdem unterschwellige Störungen entstehen, wenn etwa Ironie nicht als solche verstanden wird. Der Wegfall von Mimik und Sprachtönung kann somit eine Bedeutungsänderung nach sich ziehen, die nur schwer wahrzunehmen ist. Gerade zu Beginn einer Online-Supervision ist es entsprechend sinnvoll, selbst eine Supervisorin zu konsultieren, die bereits länger mit dem entsprechenden Medium in der Supervision vertraut ist. Werden mögliche Missverständnisse im Beratungsprozess bearbeitet, so können diese ebenfalls produktiv genutzt werden, wie Koch (2009) bezüglich Online-Coaching ausführt: „Anders als im Face-to-Face-Kontakt hat im Online-Coaching der Text bereits spiegelnde Wirkung. Indem die KundIn das Geschriebene liest, wird ein Prozess der Selbstreflexion angeregt. So konnte ich immer wieder lesen, wie KundInnen beim Lesen ihres selbst produzierten Textes zu Erkenntnissen und Einsichten kamen. Das Schreiben übt, nicht nur Gedanken, sondern auch Gefühlen Ausdruck zu verleihen. Die Selbstreflexionsfähigkeit entwickelt sich weiter: ‚Sie werden mich sicherlich (...)‘“.

Die verschiedenen Erfahrungen zeigen, dass es möglich ist, professionell Online-Supervision anzubieten. Die Chancen für Online-Supervision liegen auf der Hand. Wer diese noch recht junge Form der Supervision anbieten möchte, sollte jedoch über ein passendes Konzept verfügen, um mit Supervisionsanfragen aus dem Internet angemessen umgehen zu können.

Methoden der Online-Supervision

Im Blick auf Online-Supervision gibt es bislang noch wenig spezielle Konzepte und Veröffentlichungen. Vielfältiger sind die Darstellungen in Bezug auf psychosoziale Online-Beratung. Bei supervisorischen Fragestellungen beziehen sich die

Veröffentlichungen mehrheitlich auf die Supervision von Online-Beratung (Klampfer 2009; Reiners 2009).

Zur Beantwortung von Mailanfragen hat sich bei der Mailberatung der Telefonseelsorge das Vierfolienkonzept von Knatz/Dodier (2003) etabliert. Dieses kann gerade zu Beginn der Onlinearbeit helfen, die verschiedenen Dimensionen bei der Beantwortung der Anfrage im Blick zu behalten. Nach diesem Konzept erfolgt die Beantwortung in vier Schritten („vier Folien“). Bildlich ausgedrückt können diese Schritte wie vier Folien übereinander gelegt werden: Zunächst sollte der eigene emotionale „Resonanzboden“ des Beraters (1. Folie) beim Lesen einer Mail wahrgenommen werden. Erst im zweiten Schritt wird der Inhalt näher beleuchtet, also „Thema und (...) Hintergrund“ (2. Folie) der Anfrage. Danach schließt sich die fachliche „Diagnose“ (3. Folie) an, wobei das Wahrgenommene einschließlich möglicher Hypothesen zusammengefasst wird. Erst zum Schluss erfolgt der Entwurf einer „Intervention“ (4. Folie), der in das Schreiben der Antwort mündet. Der verdichtete Text wird somit in mehreren Schritten entfaltet, bevor die Antwort erfolgt. Dies ist möglich, da anders als in Ftf-Situationen Zeit vorhanden ist und nicht unmittelbar reagiert werden muss. Bei der Telefonseelsorge hat die Erfahrung in den ersten Jahren gezeigt, dass es bei Mailberatung hilfreich ist, nicht auf alle inhaltlichen Punkte der teilweise sehr umfangreichen Mailanfragen einzugehen. Vielmehr gilt es nach der ersten Anfrage vor allem die Beratungsbeziehung zu etablieren (Wenzel 2008). Durch weitergehende Fragen erfährt der Ratsuchende Interesse und die dargestellte Problemstellung wird durch die Beschreibung eines umfassenderen Problemkontextes erweitert. Die Supervisanden zum schreibenden Erzählen zu bringen, ist dabei eine zentrale Aufgabe des Supervisors. Hierin liegt auch der zentrale Vorteil der Online-Supervision per Mail, der von Goebel-Krayer wie folgt beschrieben wird: „Gerade die Bedeutungen, zu denen die SupervisandInnen in ihren Erzählungen kommen, sind es, die, reflektiert, für die SupervisandInnen in der Supervision im Hinblick auf ihre eigenes berufliches Handeln aufschlussreich sind. Können die SupervisandInnen erkennen, welchen Sinn ihre Handlungen und Entscheidungen haben, ist der Weg dafür frei, neue Handlungskonzepte zu entwerfen. Die eigentliche Beratungsintervention besteht zunächst darin, die SupervisandInnen mit offen gestellten Fragen zum Schreiben zu motivieren: ‚Mich interessiert der Alltag in der Einrichtung. Können Sie mir etwas hierüber schreiben?‘ ‚Können Sie vielleicht genauer über den Konflikt mit XY erzählen?‘“ (Goebel-Krayer 2007, S. 8).

Goebel-Krayer beschreibt desweiteren Möglichkeiten der hermeneutischen Erzählanalyse im Sinne einer Mikroanalyse von Sprache. Stellt die Nutzung des Vierfolienkonzepts bereits eine sinnvolle Verlangsamung des Beantwortungsprozesses dar, ist dies bei dem von ihr vorgeschlagenen Verfahren noch stärker der Fall. Aus zeitlichen und finanziellen Gründen dürfte eine solche Methode, die aus der qualitativen Forschung kommt, im Supervisionsalltag aber nicht regelmäßig anwendbar

sein. Hilfreich wäre es allerdings in der Weiterbildung und punktuell bei schwierigen Prozessen, ein solch gründliches Verfahren anzuwenden.

Die gewählten medialen Methoden unterscheiden sich außerdem je nach fachlicher Verortung des Supervisors. In der Praxis der systemischen Online-Supervision sind beispielsweise die zirkulären Fragetechniken (Schwing/Fryszler 2006, S. 209) sehr hilfreich, da sie an die genannten Eigenheiten des Mailens anknüpfen und dazu beitragen, den Problemkontext zu entfalten, und beim Supervisanden die Suche nach eigenen Lösungen fördern. Ohne die Texte in allen Details verstehen zu müssen, regen sie an, die beschriebenen Situationen und Konstellation aus neuen Perspektiven zu betrachten.

Herausforderungen und Zukunftsperspektive

Als Herausforderungen in der Online-Supervision sind derzeit, neben der erörterten Frage der medialen Beratungskompetenz, vor allem der Datenschutz und die Kontraktierung zu nennen. Unverschlüsselte Kommunikation im Internet entspricht nicht den Anforderungen an vertrauliche Supervision, da sie in der Öffentlichkeit des Netzes stattfindet und nicht abzusehen ist, wer sie mitliest. Zahlreiche Verbände haben entsprechend die verschlüsselte Beratung zum Standard erklärt und es gibt bereits erste geschützte Beratungsportale, die auch von Freiberuflern genutzt werden können (z.B. www.dg-online-beratung.de).

Was den Kontakt mit den Supervisanden betrifft, bedarf es künftig gezielter Kontraktierung in Bezug auf medienbasierte Beratungssequenzen. Internetkommunikation wird schließlich immer häufiger selbstverständlich genutzt, ohne dass es dazu eine Honorarvereinbarung gäbe. Nicht selten werden Mails zu Beginn, während oder nach einem Supervisionsprozess gesendet, die auch inhaltliche supervisorische Anfragen beinhalten. Das Lesen und Abwägen, wie reagiert werden soll, stellt bereits einen nicht geringen Aufwand dar. Schließlich wäre es unangemessen, bei einer Antwort überhaupt nicht auf die Inhalte einzugehen und lediglich auf eine Ftf-Sitzung zu verweisen. Insofern bedarf es bei einer vorhandenen Homepage oder bekannten Mailadresse des Supervisors einer konzeptionellen Überlegung, wie mit solchen Anfragen im Kontrakt umgegangen werden soll.

Einige Zukunftsperspektiven sind bereits absehbar. So verändert sich die Alltagskommunikation immer noch weiter, was wiederum Rückwirkungen auf Beratung und Supervision mit sich bringen wird. Das Mobiltelefon, ein sogenanntes Smartphone, entwickelt sich derzeit zu einem zentralen Kommunikationsknotenpunkt, der neben Sprach- und Internetkommunikation auch Bildkommunikation in hoher Qualität ermöglichen wird. Bereits jetzt bewirkt die noch nicht ausgereifte und wenig verbreitete mobile Videotechnik, dass in Einzelfällen – etwa bei beruflich veranlassten Auslandsaufenthalten – Livecoaching durchgeführt wird. Ist diese Kommunikationsform in der Alltagswelt angekommen, wird sich hier eine weitergehende

Nachfrage ergeben, da dieses Setting der FtF-Supervision sehr nahe kommt. Um so wichtiger wäre es, die verschiedenen medialen Supervisionserfahrungen auszutauschen und die Risiken und Chancen für fachlich fundierte Supervision herauszuarbeiten, wie das bei Online-Beratung bereits seit Mitte der 1990er Jahre der Fall ist.

Literatur

- Etzersdorfer, E. (2003): Alter Wein in neuen Schläuchen? Überlegungen zu den Interaktionen mittels neuer Medien aus psychoanalytischer Sicht. In: Etzersdorfer, E./Fiedler, G./Witte, M. (Hrsg.): *Neue Medien und Suizidalität. Gefahren und Interventionsmöglichkeiten*. Göttingen, S. 178-192.
- Goebel-Krayer, E. (2007): Narrative E-Mail-Supervision. In: *e-beratungsjournal.net*. Fachzeitschrift für Online-Beratung und computervermittelte Kommunikation. 3. Jahrgang. Heft 2. Wien. Internetressource: http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0207/goebel.pdf
- Klampfer, F. (2009): Online-Supervision im Gruppenchat. Eine Herausforderung für Supervisor und Supervisanden. In: Kühne, S./Hintenberger, G. (Hrsg): *Handbuch Online-Beratung. Psychosoziale Beratung im Internet*. Göttingen, S. 145-156.
- Knatz, B./Dodier, B. (2003): *Hilfe aus dem Netz. Theorie und Praxis der Beratung per E-Mail*. Stuttgart.
- Koch, B. (2009): Ist Online-Coaching „richtiges“ Coaching? In: *e-beratungsjournal.net*. Fachzeitschrift für Online-Beratung und computervermittelte Kommunikation. 5. Jahrgang. Heft 1. Internetressource: http://www.e-beratungsjournal.net/ausgabe_0109/koch.pdf
- Reiners, B. (2009): Supervision von Online-Beratung. In: *Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation. Die Zeitschrift für Berater/innen*. 28. Jahrgang. Weinheim Heft 1. S. 42-54.
- Rosenauer, D. M. (2009): Online Beratung – aus systemischer Sicht. In: *systeme. Interdisziplinäre Zeitschrift für systemtheoretisch orientierte Forschung und Praxis in den Humanwissenschaften*. 23. Jahrgang. Wien, S. 26-50.
- Schwing, R./Fryszter, A. (2006): *Systemisches Handwerk. Werkzeug für die Praxis*. Göttingen.
- van Well, F. (2000): *Psychologische Beratung im Internet*. Bergisch Gladbach.
- Wenzel, J. (2008): Vom Telefon zum Internet. Onlineberatung der Telefonseelsorge. In: Bauer, S./Kordy, H.: *E-Mental-Health. Neue Medien in der psychosozialen Versorgung*. Heidelberg, S. 89-103.
- Wenzel, J. (2010): Zukunftstrend: Medienvernetzte Beratung. Eine stille Revolution in der Beratungspraxis. In: *Fokus Beratung. Informationen der Evangelischen Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V. Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (EKFuL)*. 9. Jahrgang. Heft 1, S. 61-65.

Anschrift des Autors:

Joachim Wenzel, Alexander-Fleming-Straße 29a, 55130 Mainz

4. Bielefelder Fachtagung für Supervisor/innen und Berater/innen

Supervision in Zeiten der Beschleunigung

Supervision in Zeiten sozialer Beschleunigung – ein Tagungsbericht zum vierten 4. Bielefelder Supervisionstag von FoRuM Supervision am 20. März 2010

Der nunmehr vierte Bielefelder Supervisionstag, veranstaltet von der Zeitschrift Forum Supervision, der Arbeitsgruppe pädagogische Beratung in der Fakultät für Erziehungswissenschaft und der DGSv, widmete sich der Bedeutung der Theorie der sozialen Beschleunigung von Hartmut Rosa für die Supervision und berufsbezogene Beratung. Entsprechend standen zunächst vor allem jene Aspekte der Theorie Rosas im Vordergrund, die sich mit dem Zusammenhang von Wettbewerb, Arbeitsmarkt, beruflicher Entwicklung und beruflicher Identität befassen. Besondere Resonanz im Auditorium, welches aus praktizierenden SupervisorInnen und BeraterInnen bestand, war der enge Zusammenhang von sozialer Beschleunigung, Organisationslogik und Schuldgefühl. Auf diese Eigentümlichkeit verwies Hartmut Rosa in seinem Vortrag als Konsequenz aus der Beschleunigungslogik moderner Gesellschaften, die es dem einzelnen abverlangen, immer schneller zu werden, um nicht zurückzufallen. Der Hauptvortrag von Hartmut Rosa wurde ergänzt durch drei Statements aus der Redaktion der Zeitschrift Forum Supervision von Maja Becker-Kontio, Katharina Gröning und Gertrud Siller. Entsprechend der Tradition der Tagungen fanden am Nachmittag supervisorische Resonanzgruppen statt, die vor allem die Auswirkung sozialer Beschleunigung auf die Profession Supervision zum Inhalt hatten.

Dass Supervision sich mit Zeitnot und Zeiterfahrungen, mit Beschleunigung und Zeitbewusstsein zunehmend befasst, betonte in ihrem Grußwort für die Herausgeber der Zeitschrift Forum Supervision Katharina Gröning. Sie verwies auf die Presseinformation der DGSv zu den Gesundheitsreports der Krankenkassen und zur Entwicklung des Krankenstandes in Deutschland. 2009 sei nach Angaben der Krankenkassen der Krankenstand in Deutschland weiter gestiegen. In ihrem Bereich gibt die DAK an, dass von ihren Mitgliedern „fast 10 Prozent hochgradige Schlafprobleme“ haben. Die BEK stellt fest, dass mit 18 Arztkontakten im Jahr Deutschland im europäischen Vergleich Spitzenreiter bei der Häufigkeit von Arztbesuchen ist. Und die BKK betont: „Psychische Erkrankungen mit 10 Prozent aller Krankheitstage“ nehmen mittlerweile den vierten Platz bei den Krankheitsursachen ein und die „steilsten Steigerungsraten bei psychischen Krankheiten weisen Arbeits-

lose auf“. Die DGSV argumentiert zur Erklärung dieser Entwicklung arbeitswissenschaftlich und arbeitssoziologisch: immer häufiger auftretende turbulente Veränderungen am Arbeitsplatz führten bei den Mitarbeitern zu steigender innerer Orientierungslosigkeit und zunehmenden Stresssymptomen.

Seit Beginn der 1990er Jahre hat der soziale Staat sich zu einem aktivierenden Staat gewandelt. Aktivierungsstrategien haben das Prinzip der Verwaltung innerhalb der Sozialadministrationen abgelöst. Um die flexible Anpassung von Individuen an die Vorgaben des Arbeitsmarktes zu erhöhen, gilt das Prinzip des Forderns und des Förderns. Allerdings werden an den Strukturen und Organisationen des Förderns erhebliche Defizite der Sozialadministrationen sichtbar. Es fehlt vor allem an wirklichen Förderperspektiven. Empirisch haben sich auf der anderen Seite die Leiharbeit, die Teilzeitarbeit und die ungeschützte Beschäftigung deutlich ausgedehnt und drängen das Normalarbeitsverhältnis an den Rand. Seit den 1980er Jahren ist im Arbeitsleben ein anderer Umgang mit der Zeit zu beobachten. Die Entwicklungen der Arbeitszeitflexibilisierung berühren nicht nur das Zeitbewusstsein der betroffenen Menschen. Die gesellschaftlichen Zeitvorstellungen sind durcheinander geraten. Arbeit und Freizeit, geplante Arbeitszeit, geplante Freizeit, geschützte Pausen und Zeit für Kinder und Alte stehen zunehmend zur Disposition. Zeit gilt heute als zentrale Produktivkraft und ist Geld wert oder Zeit ist Geld.

Mit der Flexibilisierung der Arbeit ist das Unternehmen als Idee neu komponiert worden. Die Komposition heute legt unbegrenzte Betriebszeiten zugrunde, denen individuelle Arbeitszeiten gegenüber stehen, also ein umfassender Verlust an Zeitrhythmus und eine Ordnung von Arbeit und Pause. Damit werden nicht mehr gesellschaftliche Übereinkünfte und tarifvertragliche Grenzen als Rahmen des Unternehmens und der Arbeit angenommen, sondern die neue Komposition des Unternehmens legt natürliche Grenzen als Rahmen der Arbeit fest. Während in nicht qualifizierten Bereichen flexible Teilzeitarbeitsformen an Bedeutung gewinnen und hier die Löhne niedrig sind, haben sich durch die neue Komposition des Unternehmens Arbeitssegmente der Hochqualifizierten entwickelt, für deren Arbeitszeit physische Grenzen gelten. Erschöpfung, körperliche Regenerationsbedürfnisse wie Hunger, Durst, Drang, markieren hier die Rahmungen der Arbeitszeit und den Zeitpunkt der Pause, in der meist noch etwas erledigt wird. Die neue All-round-Logik im Umgang mit der Arbeitszeit gilt für den Bereich der neuen Kreativen, für Hochqualifizierte im Gesundheitswesen z.B. Ärzte, aber auch für die sogenannten Semiprofessionellen in Sozialarbeit und Pflege.

Moderne Gesellschaften sind, so Hartmut Rosa, Beschleunigungsgesellschaften, die sich durch die Verknüpfung von technischer Beschleunigung mit der Steigerung des Lebenstempos, durch Verknappung der Zeitressourcen und Verdichtung der Handlungsketten auszeichnen. Wachstum und Beschleunigung werden zu sich selbst antreibenden Dimensionen der Moderne, was wiederum zu Folge hat, dass sehr verschiedene Zeitebenen zunehmend weniger synchronisierbar und weniger verknüpfbar werden. Als Menschen sind wir an einen Körper gebunden, der seine

eigene Zeit in sich trägt. Wir durchlaufen Lebensalter, in denen wir sehr unterschiedliche Zeitbewusstseine haben und ausbilden. Die Beschleunigung führt vor allem dazu, dass Lebenszeit und Weltzeit zunehmend in Spannung geraten. Dies trifft im Rahmen des Berufes und der Arbeit vor allem auf Organisationen zu. Besonders soziale Dienstleistungsorganisationen, vom Krankenhaus, über das Altenheim bis hin zum Kindergarten haben mit zunehmenden, wenn auch unterschiedlichen Zeitparadoxa zu kämpfen. Die Revolution im Dienste der Uhr wird hier seit ca. 20 Jahren durch das jeweilige Management und die Qualitätssicherung vorangetrieben.

Keine Zeit zu haben für Bewohner, Patienten, Kinder und Schüler ist wohl die größte Herausforderung für die Mitarbeiter. Neue Zeitstrukturen und Zeithorizonte sind und werden durch Fallpauschalen, Entlohnungssysteme, Module etc. geschaffen. Die Probleme der Zeitsynchronisierung betreffen die täglichen Abläufe in der Arbeit: Was lasse ich weg, wo mache ich schnell, wo mache ich Druck, um die Organisationszeit mit der lebensweltlichen Zeit zu synchronisieren.

Modernisierung und sozialer Wandel haben die Strukturen der sozialen Milieus verändert. In der Supervision haben milieubezogene Ansätze seit den 1990er Jahren eine Rolle gespielt. In den aktuellen Studien der DGSV bleibt Supervision zu einem hohen Anteil Supervision in den Milieus von Sozialarbeit, Pflege, Pädagogik und Therapie – in Berufen, die von der Beschleunigung besonders betroffen und gleichzeitig als soziales Milieu der unteren Mittelklasse von sozialem Abstieg besonders bedroht sind.

Die Angehörigen der sozialen Dienstleistungsberufe stehen derzeit unter großem ökonomischen Druck (vgl. Beckmann/Otto/Richter 2003), da die neue ökonomische Rationalität auf die soziale Dienstleistungsarbeit in vollem Umfang übertragen wird und in den Organisationen Sparzwänge vorherrschen. Haushaltsziele stehen zunehmend gegen fachliche Ziele, Ethik gegen Ökonomie. Organisationsreformen und Strukturveränderungen gehören zur Normalität. In einer Befragung von 92 Sozialarbeitern aus sozialen Einrichtungen in Sachsen und Thüringen haben Kühl und Krczizek (2008) Arbeitszufriedenheit und Beratungsbedarfe dieser Angehörigen der traditionellen sozialen Dienstleistungsberufe befragt und vor allem ihre Wünsche nach Beratung berücksichtigt. Die befragten Sozialarbeiter und Pflegenden zeichnen sich dadurch aus, dass sie zu einem hohen Anteil selbst mit ihren Klienten arbeiten, also peripher an der Schnittstelle zwischen System und Lebenswelt angesiedelt sind und nicht im Zentrum der Organisation. Sie erleben also den gesellschaftlichen Strukturwandel und die sozialen Modernisierungsprozesse lebensweltlich und als Fragestellung ihrer beruflichen Identität und Professionalisierung. Und sie sagen, dass sich der Beratungsbedarf im Rahmen der klassischen Sozialen Arbeit nicht verändert hat. Die gesellschaftliche Modernisierung kommt sowohl im Kontext von Kindheit, Jugend, im Kontext sozialer Ungleichheit, Alter und im Kontext psychischer Erkrankung, um nur einige Felder zu nennen, so an, dass sich Reflexionen, auch psychoanalytischer Herkunft, also psychoanalytische Supervision, Fallberatung, Balintarbeit, Intervision etc. durch die Belastungen und

Traumatisierungen der Klientel mehr als rechtfertigen. Dass sich der Fokus der Supervision von Sozialarbeiterinnen und Sozialarbeitern trotzdem verändert hat und auf dem Erhalt des beruflichen Status, der Abwehr von Zumutungen und der Sicherstellung von Arbeitsbedingungen liegt, also kaum mehr Zeit ist für die Angelegenheiten der Klienten in der Supervision, hat die Ursache darin, dass die Bedingungen sozialer Arbeit sich im „aktivierenden Sozialstaat“ vollständig verändert haben. Heute heißt Supervision und Beratung auch im Kontext von Sozialer Arbeit die Arbeit an der Organisation und die Arbeit am Widerspruch von Ethik und Ökonomie. Dieser neue Fokus auf die Organisation und ihre Veränderungen tritt neben die klassische Supervision mit ihrem Fokus auf Klientenbeziehung, Übertragung und Beziehungsanalyse.

Kühl und Krczizek (2008, S. 27ff.) nennen vor allem die Auswirkungen des New Public Management. Markt und Wettbewerb haben sich quasi nicht nur auf die inneren Bedingungen von Sozialer Arbeit ausgewirkt, sondern auch auf ihre äußeren Bedingungen: Qualitätsmanagement, Organisationsentwicklung und Evaluation hätten sich stark ausgeweitet, so dass heute für quasi jede Maßnahme eine intensive Reflexion gleich mitgeliefert werden müsste. Die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen klagten darüber, dass die Qualitätsformel „gut und billig“ quasi überdreht werde. Eine besondere Bedeutung erhalte die Nachrangigkeit von fachlichen Fragestellungen gegenüber dem Primat der Ökonomie. Dies ist besonders für jene Sozialarbeiter krisenhaft, die die alten Bedingungen noch kennen und zu einer Zeit studiert haben, in der Soziale Arbeit noch einen Aufstieg, berufliches Ansehen und einen Status als Profession versprach und der Klient und die Maßnahme im Vordergrund des Handelns stand.

Ein Aspekt, den die Verfasser der Studie zum Beratungsbedarf von Sozialarbeitern nennen, ist Deprofessionalisierung. Die Sozialarbeiter und Sozialarbeiterinnen sehen sich umgeben von Ehrenamtlichen, von Betreuern und Begleitern mit unspezifischer Qualifizierung und Ausbildung. Die Profession fühlt sich in Frage gestellt, wenn die pädagogische Arbeit auf einmal auch von Müttern, Ehrenamtlichen und Helfern unentgeltlich getan werden kann. Schließlich kommt der Deinstitutionalisierung eine weitere Bedeutung zu. Vor allem zeitlich befristete Projekte, Dezentralisierung, das Wegfallen von Service-Leistungen durch andere Abteilungen oder Sekretariate und die Veränderung der Organisationskultur werden genannt (vgl. Kühl/Krczizek 2008, S. 30). Soziale Arbeit muss sich zunehmend selbst organisieren. Die Anforderungen an die Organisationskompetenz der Mitarbeiter seien deutlich gestiegen, wodurch wiederum ein erhöhter Abstimmungsbedarf an den Schnittstellen entstanden sei. Schließlich merken die Autoren an, dass die Leistungsambivalenz der Sozialen Arbeit ihre egalitären und kritischen Kulturen diesen Deinstitutionalisierungsprozessen in die Hände gearbeitet haben.

Die von Hartmut Rosa, Soziologieprofessor an der Universität Jena, im Jahr 2005 publizierte Habilitation zur Beschleunigung, über die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, entwickelt klassische Zeitsoziologie (Elias) und neuere Zeit-

theorien (z.B. Nowotny) weiter und verdichtet sie zu einer zwischen Soziologie und Philosophie, Kulturwissenschaft platzierten eigenständigen Sozialtheorie. Der Moderne schreibt Rosa zu, vor allem die Zeitstrukturen revolutioniert zu haben, nicht technischer Fortschritt, sozialer Wandel und wissenschaftliche Erkenntnis zeichnen die Moderne allein aus, Zeit wird zu einer wesentlichen Produktivkraft. Gesellschaftliche Entwicklungen zumal seit dem 19. Jahrhundert seien auf Zeitrevolutionen ausgelegt. Das messen in Sekunden und hundertstel Sekunden zeichnen das Temporalverständnis der Moderne aus und verändere das soziale Leben. Nicht mehr die Erfahrung von zyklischer Zeit oder linearer Zeit wie z.B. das Generationenverständnis es nahe legt, geben den Ton an, sondern eine Art digitaler Zeit, deren wichtigste Einheit die Sekunde ist. Die an ihre Körper gesunden Menschen fallen nun hinter jene Maschine zurück, die in Bruchteilen von Sekunden multiple Verknüpfungen und Operationen herstellen kann.

Literatur

- Beckmann, C./Otto, H.-U./Richter, M. (Hg.) (2003): Qualität in der sozialen Arbeit, Wiesbaden.
- Dörre, K./Lessenich, S./Rosa, H. (2009): Soziologie – Kapitalismus – Kritik. Eine Debatte, Frankfurt a.M.
- Kühl, W./Krczizek, R. (2008): Coaching für Führungskräfte in der Sozialen Arbeit – eine empirische Bedarfsanalyse. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Heft 1.
- Rosa, H. (2005): Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne, Frankfurt a.M.

Supervision in der Pflege

Ähnlich wie die Supervision im Kontext von Sozialer Arbeit, hat auch die Supervision in der Pflege, der Altenpflege, der ambulanten Pflege und die Supervision im Krankenhaus Konjunktoren durchlaufen. Ähnlich wie bei der Supervision in der Sozialen Arbeit ist Supervision in der Pflege heute eine Supervision über die Auseinandersetzungen um Arbeitsbedingungen, beruflichen Stress, Ökonomie und Zeit. In allen Bereichen des Sozialen sind die Uhren an die Beschleunigung angepasst worden. Therapie – geht heute vor allem als Kurztherapie, ein Krankenhausaufenthalt nach Fallpauschalen heißt Verkürzung der Liegezeit, Belegungsmanagement und eine durchrationalisierte Aufnahme und Entlassung. Mit dem Pflegeversicherungsgesetz hat die Gesellschaft die Altenhilfe ebenfalls an ihre Uhren angepasst und signifikant beschleunigt. Ganz neue Zeitstrukturen und Zeithorizonte sind in der stationären Pflege geschaffen worden, die sich vor allem nach dem Markt ausrichtet. Aus der Überdehnung der Zeit bei den Senioren, ihrer Langsamkeit, die das Altenheim früher kennzeichnete und zu entsprechenden Übertragungen bei den Mitarbeitern geführt hat, ist heute Stress und Beschleunigung bei den Mitarbeitern geworden.

Ich habe in einer früheren Publikation die unbewusste institutionelle Matrix des Pflegeheims einmal als „Entweihung und Scham“ bezeichnet und mich auf Publikationen wie die von Goffman und Attali bezogen. Attali, der in seiner Institutionsanalyse herausgearbeitet hat, dass überall dort, wo alte, kranke und sterbende Menschen in großen Gruppen auftreten, Fantasien der Abwehr entstehen, in dem Sinne, dass sich in der Krankheit, im Alter und in der Hinfälligkeit alter Menschen und ihrer Körper das Böse verberge. Und dass zweitens in den anstaltsähnlichen Einrichtungen der alten Prägung die Interaktion von Verunreinigung bestimmt ist. Meine Erfahrung damals war, dass es in den Einrichtungen der systematischen Reflexion bedarf, um zu verhindern, dass diese Dynamik von Scham und Verunreinigung in schwere Aggressionen mündet. Das Thema „Gefühle in der Pflege“ wurde nach meiner Erfahrung in den 1990er Jahren durch die Pflegeversicherung von Zeitstress und Heterogenität abgelöst, der mit der Pflegeversicherung und ihrem Pflegebegriff in Verbindung steht.

Gerade in der Pflege ist in diesen Zeiten der sozialen Beschleunigung immer mehr von einem krankmachenden Stress die Rede, der aber nicht nur der Beschleunigung, sondern auch hier dem Zwang zum Sparen und dem Zwang zur Qualität entstammt. Gleichzeitig erleben Helfende im Zusammenhang mit ihrer Arbeit immer wieder Begrenzungen, die der Philosophie der Beschleunigung und Entgrenzung deutlich gegenüber stehen. Sie befassen sich mit Menschen in schweren Krisen, Krankheiten und mit Menschen, die sich mit dem Tod auseinander setzen müssen. In einer Gesellschaft, die Entgrenzung und Beschleunigung zur allgemeinen Philosophie

erhebt, machen die Angehörigen der pflegenden Berufe deutlich Sisyphos-Erfahrungen. Sie erleben, dass „der Stein immer wieder den Berg herunterrollt“ und die Grenzen ihrer Arbeit sichtbar werden.

Anders als die Soziale Arbeit ist der professionelle Ausgangspunkt der Pflege ungünstiger. Pflege, ob im Krankenhaus, in der ambulanten Pflege oder im Altenheim, gilt als Semiprofession, und mit den verrichtungsbezogenen und körpernahen Arbeitszusammenhängen ist Pflege vom sozialen Abstieg noch einmal stärker betroffen als die Soziale Arbeit. Sie ist zurzeit gekennzeichnet durch eine Entwicklung der Spaltung in wissenschaftlich ausgebildete Pflegeeliten mit Management- und Qualitätsfunktionen und in gestresste und gefährdete Semiprofessionelle und Dienstboten, die teilweise illegal in privaten Haushalten vor allem hochaltrige Menschen pflegen.

In Supervisionen mit Pflegenden stehen zumeist kontroverse Berufsverständnisse, analog zu denen in der Sozialen Arbeit, aber noch einmal schärfer als hier, im Fokus der Supervision. Die Pflegeverständnisse, Theorien und Konzepte zur Pflege, sind heterogener als in der sozialen Arbeit und nicht selten strittig. Sie reichen wie z.B. beim psychoanalytischen Ansatz von Emmi Pikler von einem Verständnis von Pflege als Aufbau einer psychischen Haut, also einer besonderen Pflegekunst bzw. Verständnis von Pflege als Kunstlehre, über die Gewährung eines hygienischen Zustandes und die Befriedigung der Grundbedürfnisse bis hin zur Pflege als das, was der Arzt zur Behandlung eines Kranken an die Pflege delegiert, oder auch solchen Verständnissen von Pflege, die diese als System, als Problemlösungs- und Beziehungsprozess, kurz als etwas sehen, was aus verschiedenen Komponenten zusammengesetzt ist, die sich beliebig kombinieren lassen (vgl. Gröning 2004). Pflege theoretisch betrachtet sind es insbesondere die basalen Funktionen der Pflege, das heißt ihr Bezug zum Körper, welcher statusgefährdend ist, weil auf den Körper gerichtete Berufe historisch von Niedrigstehenden erledigt wurden (Neckel 1991). Andererseits ist Pflege eine Art des basalen Anerkennungshandelns, da sie sich anerkennungstheoretisch gesprochen immer auch auf die psychische Haut des Menschen richtet und somit in Verbindung mit dem Selbstvertrauen und der Selbstachtung des Menschen steht. Der Körperbezug der Pflege ist der Grund dafür, dass Pflege mit Vertrauen und Scham in einem engen psychodynamischen Zusammenhang steht. Dieser Zusammenhang war immer wieder auch wichtig für die Professionalisierung der Pflege und ihre Eigenständigkeit als Beruf.

Auf der anderen Seite gehen die Institution, die Kultur von Krankheit und Behandlung, die Hierarchie der Professionen, die Definitionsmacht von Theorie und Disziplin als strukturierender Hintergrund in die Situation ein. So entsteht der professionelle Basiskonflikt der Pflege, der sich vor allem an der Problematik der Kommunikation und an der Problematik des situationsethischen Handelns aktualisiert. In ihrer ethnografischen Studie „Das Menschliche erledigt die Putzfrau“ (Engelmeyer 1994) hat Elisabeth Engelmeyer aufgezeigt, dass im Konflikt zwischen Patientenorientierung und Institution die Mehrheit der Pflegenden sich für die Ordnungs-

funktion entscheidet, während die Kommunikation mit den Patienten vor allem von Angehörigen bescheidener Berufe wie Putzfrauen ausgeführt wird. Die auf die Sicherstellung der Abläufe gerichtete Arbeit und die Ausweitung des bürokratischen Handelns werden zwar bedauert, aber eine Veränderung ist nicht gelungen.

Heute hat die Arbeitsteiligkeit in den Einrichtungen der Pflege zu einer deutlichen Ausweitung nicht nur von Stress und Zeitnot, sondern auch zur Wiedereinführung von nichtexaminiertem Personal geführt, von Ein-Euro-Kräften, Praktikanten, EQ-Maßnahmen und anderen Personen im Umfeld des Programms „Fördern und fordern“. Hinzu tritt ein recht hoher Migranten-Anteil in der Altenpflege, der durchschnittlich bei 18% liegt, wobei hier die Aussiedlerinnen mit deutschem Pass nicht erfasst sind. In der stationären Pflege ist das Problem des Stresses teilweise hausgemacht und ökonomisch verschuldet. Die Überführung der stationären Altenhilfe in einen Markt und die Veränderung der Altenheimfinanzierung hat zu einem vermehrten Pflegeheimbau geführt, um so mehr als noch vor 10-15 Jahren davon ausgegangen wurde, dass aufgrund des demografischen Wandels und der familialen Entwicklung die Nachfrage nach Altenheimplätzen steigen würde (vgl. z.B. zur Leistungsentwicklung der Pflegeversicherung: Simon 2003). Faktisch wurden in den letzten Jahren viel zu viele Altenheime gebaut, wodurch ein Überangebot an Heimplätzen entstanden ist, welches wiederum zu einer Belegung von 75-80% oder weniger führt. Die niedrige Belegung wird heute als ökonomisches Risiko an die Beschäftigten weitergegeben, in dem vor allem den Pflegedienstleitungen zum einen enge Sparzwänge, zum anderen hohe Qualitätsanforderungen, Stichwort ‚MDK-Noten‘, abverlangt werden. Eine neue Rolle kommt den Angehörigen zu, die zunehmend als Anwälte, Verbraucher und Co-Klienten in einer Rolle auftreten und höchste Qualität in der Pflege zu niedrigsten Preisen erwarten. Wie schlagen sich die veränderten Bedingungen auf die Organisationskultur nieder? Immer wieder kommt es zu Regressionen in den Organisationen, ist der Anlass für Supervision eine umfassende Krise der gesamten Institution. Zunächst einmal bedeutet der ökonomische Zwang zum Sparen nicht nur mehr Teilzeitarbeitskräfte und 400 Euro-Jobs, sondern darüber auch ein Wegfall indirekter und kommunikativer Zeiten für die Bewohner und für das Team, eine Entritualisierung im Team (keine Zeit), eine Zuspitzung auf die pflegerischen Kernprozesse, die wiederum schnell erledigt werden müssen. Es kommt zu aggressiven Reaktionen bei Störungen in den Abläufen und zu Pflegefehlern. Den Hilfskräften bleibt darüber hinaus der Pflegeprozess fremd, wodurch vor allem das examinierte Personal in Zeitstress gerät, denn viele Vorbehaltsaufgaben, Medikamente, Pflegeplanung, auch einfache Behandlungspflege müssen eben dann von qualifiziertem Personal durchgeführt werden. Dies alles wäre aber noch erträglich, wenn nicht unglaublich viel Druck, Entwertung der Arbeit und Arbeitsplatzwechsel an der Tagesordnung in der stationären Altenhilfe wäre. Besonders die Führungskräfte, die Geschäftsleitungen und die Pflegedienstleitungen wechseln häufig und zunehmend im Konflikt. Meine Erfahrung: es kommt fast nie zur Fallsupervision, sondern immer öfter zu Krisenintervention

im Kontext von Supervision. Denn auch hier wirken sich die Sparzwänge und der Zeitstress aus. Geld und Zeit für regelmäßige Supervision in der stationären Altenhilfe: Fehlanzeige. Stattdessen Leitungscoaching, Krisenintervention, Mediation mit Angehörigen etc.

Gleichzeitig, das habe ich im letzten ‚Forum Supervision‘ publiziert, ist durch die Entwicklung der Pflegeversicherung die Situation in den Heimen so, dass die Heime „die Schattenseite der Entwicklung“ tragen. Vor allem dementiell erkrankte Menschen und Menschen in ihrer letzten Lebensphase haben ein anderes Zeiterleben und eine andere Beziehung zurzeit. So unterscheiden dementiell Erkrankte, die heute das Erscheinungsbild der Heime prägen entweder nur noch zwischen jetzt und nicht jetzt oder sie leben in einer anderen Zeit und beginnen mit ihren Pflegenden über die Gegenwart zu streiten. Sie haben die Zeit vergessen und bewegen sich jung, beschwingt und vergnügt durch die Räume der Heime, in denen sie etwas anderes sehen als die Pflegenden. Es hat unglaublich lange gedauert, dieses Zeiterleben dementiell Erkrankter nicht einer generellen Entwertung zu unterziehen. Es soll validiert werden, die Selbstheilungskräfte des veränderten Zeiterlebens werden aber kaum geschätzt.

Literatur

- Engelmeyer, E. (1994): Das Menschliche erledigt die Putzfrau. In: Bertrams, A.: Dichotomie, Dominanz, Differenz. Frauen platzieren sich in Wissenschaft und Gesellschaft. Berlin.
- Gröning, K. (2004): Welche Qualität sichert die Qualitätssicherung? Möglichkeiten einer hermeneutischen Wahrnehmung. In: Schnell, M. (Hg.): Leib, Körper, Maschine. Interdisziplinäre Studien über den bedürftigen Menschen. Düsseldorf, S. 145-156.
- Neckel, S. (1991): Status und Scham. Frankfurt/New York.
- Simon, M. (2003): Die Ausgaben und Leistungsentwicklung der Pflegeversicherung in den Jahren 1997-2001. In: Sozialer fortschritt, Jg. 52/Heft 9, S. 221-230.

Gertrud Siller

Empirische Impulse zur Bedeutung sozialer Beschleunigung für die Praxis der Supervision

Der Aspekt, auf den ich mich im Rahmen des Themas „Beschleunigung“ konzentriert habe, beleuchtet ein empirisches Mosaiksteinchen im Kontext sozialer Beschleunigung. Es geht um konkrete subjektive Beschreibungen beschleunigter Wandlungsprozesse in einer großen Organisation des Sozialwesens. Ich beziehe Ergebnisse aus einer eigenen empirischen Studie in konzentrierter Form auf die folgenden Fragen: Wie erfahren und bewältigen Führungskräfte in ihrer Organisation beschleunigte Veränderungen ihrer Praxisformen? Und wie nutzen sie Supervision dazu?

Die beiden Interviewanalysen, auf die ich mich beziehe und aus denen ich gleich manchmal zitiere, sind einer größeren Studie entnommen (vgl. Siller 2008). Ich konzentriere mich hier auf Bewältigungs- und Orientierungsmuster von zwei Handlungstypen, die ich aus meinem Interviewmaterial rekonstruiert habe.

Eine kurze Anmerkung zur Typenbildung im Rahmen rekonstruktiver Sozialforschung vorweg: Es geht hier darum, am Einzelfall phänomenologisch die innere Strukturlogik von Wahrnehmungs- und Bewältigungsformen sozialer Wirklichkeit sichtbar zu machen. Anders ausgedrückt: Die Typik eines Einzelfalls bestimmt sich über seine strukturelle Systematik, nicht über die Häufigkeit seines Auftretens.

Bewältigungs- und Orientierungsmuster des „flexibel Angepassten“

Den ersten Handlungstypus habe ich als „flexibel Angepassten“ definiert. Erfahrungen mit beschleunigten Wandlungsprozessen konkretisieren sich für ihn vor allem in Fusionsprozessen, und zwar von Teilbereichen seiner Organisation, die über Jahrzehnte als jeweils selbstständige, auch örtlich auseinander liegende Einheiten funktionierten. Am Ende eines solchen Fusionsprozesses wird folgendes Erleben beschrieben:

„Und hoffe, dass das jetzt eine Weile hält. ... erst mal wäre gut, Ruhe zu haben und in diesen Strukturen sich zu Recht zu finden.“

„Es wäre gut, sich mit bestimmten Themen ausführlich (zu) beschäftigen und eine Position (da)zu (zu) gewinnen“. ... „Und das ist schon ein komplexes Unterfangen, wo es auch mühsam ist, angesichts der Geschwindigkeit der Entwicklung sich rein zu denken und auch ne Meinung dazu zu gewinnen, was läuft gut und was läuft nicht so gut/ und dazu Stellung zu beziehen. (...) Ins Gespräch kommen, und so.“

Zentral ist hier der – unerfüllt bleibende – Wunsch nach Zeit und Ruhe für eine eigene Orientierung in den neuen Strukturen. Es wird ein Bedarf des nachholenden Verstehens beschrieben, in dem es vor allem darum geht, sich im Nachhinein zu den Strukturveränderungen zu positionieren. Beim Tempo der Veränderungsprozesse stellt sich ihm die Frage:

„Laufen sie zu schnell? Wie, (...) gelingt die Information und Einbindung? Wie ist das mit den, ähm, Betroffenen? Weil, ähm, immer dann auch irgendwelche Stellen dabei drauf gehen. Das ist, glaub ich, eine Erfahrung, die man inzwischen so benennen kann. Und dann, das heißt, sie haben immer Menschen, die auch persönlich sozusagen/ ... Sie (haben)... immer mit Menschen zu tun, die, ja in irgendeiner Weise (...) auch unter Existenzangst leiden (...). Und das ist ja schon, find ich, ein sehr ernst zu nehmender Faktor.“

Deutlich wird die Bedrohung existenzieller Absicherung und beruflicher Einbindung durch das Tempo radikaler Veränderungen. Diese Nöte werden in der Organisation im offiziellen Rahmen nicht besprochen, im Gegenteil: Der flexibel Angepasste suggeriert Motivation und Problemlosigkeit gegenüber der Geschäftsführung. Er nutzt informelle Netzwerke, d.h. Gespräche mit gleichgesinnten Kolleginnen und Kollegen, um eine individuelle Haltung zu den fortlaufenden Veränderungen zu gewinnen.

Ich möchte diese Bewältigungsform im Anschluss an Sennett (1998) als „mitdriften“ oder „mittreiben lassen“ bezeichnen, verbunden mit dem Bemühen, Haltepunkte im Veränderungsstrudel zu finden. Mit dieser Strategie gelingt diesem Handlungstypus vordergründig ein gutes Arrangement mit neuen Praxisanforderungen. In erster Linie geht es aber darum, dem Veränderungstempo nachzukommen.

Mit diesen Entwicklungen haben sich Motive für die Inanspruchnahme von Supervision verändert. Sie ist nun nicht mehr, wie in früheren Prozessen, in erster Linie wichtig zur Rollenklärung in einem klar strukturierten Organisationsrahmen, sondern dafür, eben diesen Rahmen auch für sich selbst neu zu entwickeln und in Bezug auf eigene berufliche Orientierungen zu klären. Der Ausgangspunkt für Supervision wird mit der Frage beschrieben:

„Was will ich? Wo will ich hin? Das war sozusagen natürlich der Schwerpunkt, das so anzufangen.“

Sie wird erlebt als „Begleitung“ in bewegten Phasen. Es geht darum, „einfach nur (zu) sortieren“ und sich zu „orientieren“. Darin soll sie Ziel bezogen sein und anwendungsfähige Ergebnisse bringen. Dabei spielt für diesen Handlungstypus der hohe Bedarf an grundlegender emotionaler Versorgung, z.B. in Form von Anerkennung und Wertschätzung der eigenen Arbeit, eine große Rolle. Als wichtig betont wird die Erfahrung, in der Supervision als Subjekt wahrgenommen zu werden und ein emotional authentisches, solidarisch-akzeptierendes Gegenüber zu haben.

Im Rahmen des Themas „Beschleunigung“ besonders interessant sind die Kriterien für die Auswahl der Supervisorin: Sie erfolgt danach, ob sie ein Vorbild für eine persönlich und fachlich kongruente Haltung mit einem eigenen „Standpunkt“ sein kann. Die „Stimmigkeit“ eigener Positionen, die persönliche Integration „verschiedener Fortbildungen und Richtungen“ sind zentrale Auswahlkriterien in einer Situation, in der es von Supervisandenseite zu klären gilt, wie sich berufsbiografisch gewachsene Wertigkeiten und immer wieder neue Kompetenzanforderungen subjektiv sinnhaft verknüpfen lassen.

Bewältigungs- und Orientierungsmuster des „traditionellen Professionalisten“

Ein zweiter Handlungstypus, von mir als „traditioneller Professionalist“ bezeichnet, hat in derselben Organisation einen fast gegensätzlichen Umgang mit den auf Dauer gestellten Veränderungen seiner Praxisstrukturen: Er behält seine berufsbiografisch entwickelten Arbeitsorientierungen auch im Rahmen der Umstrukturierungsprozesse seiner Organisation bei, unabhängig davon, was um ihn herum passiert. Die Geschäftsführung erlebt er dagegen

„als problematisch und ohne richtige Maßstäbe zur Zeit, ähm, etwas orientierungslos, schwimmend. Und ähm, von daher auch nicht wirklich in der Lage, zurzeit etwas wie Orientierung zu bieten innerhalb des (Name d. Arbeitsbereichs). Hier macht jeder was er will so'n bisschen. Von daher bin ich auch völlig unsicher, wie die meine Arbeit sehen würden (...).“

Verstärkten Effizienz- und Effektivitätsmaßstäben an die professionellen Tätigkeiten in der Organisation passt dieser Handlungstypus sich an, solange damit seine Vorstellungen von Qualität der Sozialen Arbeit nicht in Frage gestellt werden. Dabei gilt ihm der freie Raum, die Autonomie für sein professionelles Handeln ohne kontrollierende Zeit- und Zielvorgaben als Inbegriff von Qualität. „Eigene Prinzipien“ und „längerfristige Überzeugungen“ stehen im Mittelpunkt.

Mit der Einführung neuer Dokumentations- und Steuerungsinstrumente wird diese autonome Handlungsorientierung schwierig: Zielvereinbarungen erfordern z.B. konkrete zeitliche und fachliche Beschreibungen von Klientenentwicklungen für die Kostenträger. Kennzeichnend für diesen Handlungstypus ist es in dieser Situation, dass er Scheinwirklichkeiten entwickelt. Nach außen hin werden Zielvereinbarungen gemacht, Arbeitsleistungen werden der vorgesehenen Form entsprechend dokumentiert und damit – scheinbar – überprüfbar und transparent. Nach innen setzt er seine bisherige Arbeitsweise jedoch fort, bei der die formal getroffenen Vereinbarungen kaum eine Rolle spielen.

Die Veränderungsdynamik der Organisation erlebt er fachlich-inhaltlich als zunehmende Einschränkung individueller Erfahrungsspielräume sowohl von Klienten

als auch von MitarbeiterInnen. Der „traditionelle Professionalist“ zeichnet ein Bild von Stromlinienförmigkeit durch Standardisierungsprozesse, denen er sich zu widersetzen versucht:

„Ähm, also mir geht es darum, sozusagen die Einzigartigkeit von, gerade auch Menschen mit psychischen Erkrankungen anzuerkennen und nicht ne Art von Zwangsbeglückung zu betreiben, sondern deren Eigenrecht auf ihre Entwicklung, auch auf eine von außen betrachtet problematische Entwicklung ihnen erst mal zu lassen. Ähm, das gilt in abgewandelter Weise auch für Mitarbeiter; sie nicht sozusagen stromlinienförmig einzupassen in irgendeinen Konzern, der hier eh relativ weit weg ist und wenig spürbar; ähm, sondern auch die Potentiale zu entwickeln, die da sind, ähm, und nicht, ja, alle mit Grund/, mit gleichen Grundkompetenzen auszustatten, die dann aber irgendwie auswechselbar wären.(...).“

Ein „Eigenrecht“ auf Entwicklung richtet sich aus an jeweils individuellen Entwicklungsmöglichkeiten, ist zeitintensiv oder zumindest nicht kalkulierbar an äußeren Zeitvorgaben zu messen. Es lässt sich nicht beschleunigen. Demgegenüber steht das Bild eines flexibel-dynamischen Konzerns mit standardisierten Rahmenbedingungen, der entindividualisierende Auswirkungen sowohl auf die Umgangsweisen mit Klienten als auch mit Fach- und Führungskräften hat. Der „traditionelle Professionalist“ lehnt diese Entwicklungsrichtung als funktionalistischen Paradigmenwechsel der Organisation ab. Er versucht nach erfolglosen Auseinandersetzungen mit der Geschäftsführung durch informelle Vernetzung mit gleichgesinnten KollegInnen auf eher subversive Weise, seine Interessen zu lancieren. Durch diese Art von „Beharrungsinsel“ (Rosa) entstehen Parallelwelten in der Organisation.

Mit dieser Strategie gelingt ein Arrangement mit dem Veränderungstempo der Praxisanforderungen jedoch nur sehr bedingt. Während der trad. Professionalist bei konkreten Aufgabenanforderungen durchaus flexibel ist, tendiert er mit seinen grundsätzlichen Überzeugungen zur inneren Emigration. Er droht damit den kommunikativen und auch handlungsorientierenden Anschluss an die schnell weitergehenden Entwicklungsprozesse zu verlieren.

Supervision erscheint hier wie ein Kontrapunkt. Sie wird beschrieben als offener Raum, in dem er völlig autonom ist. Ich zitiere:

„(...) Auch da ging es um den exklusiven Raum, weil das niemand war, der jetzt äh, mit unheimlich vielen Methoden und was weiß ich, ähm, Bilder machen oder solche Sachen, der saß eher wie so'n Buddha und hat mich machen lassen.“

In diesem freien Raum ist Supervision für ihn „Veränderungsmanagement“ und der Supervisor ein „Veränderungsunterstützer“. Wobei der Supervisand allein das Tempo und den Inhalt vorgibt. Er nutzt Supervision, um das eigene professionelle

Handeln mit seinen Grundüberzeugungen in veränderten Rahmenbedingungen neu zu sortieren und vor allem zu bewahren.

Der traditionelle Professionalist erlebt seine Möglichkeiten als sehr begrenzt, damit verbundene Konflikte in der Organisation selbst mit Kollegen und Vorgesetzten konstruktiv auszutragen. Der Umgang mit diesen Begrenzungen, die er auch als persönliche erlebt, ist wesentlicher Inhalt der Supervision. Mit der erlebten sozialen Beschleunigung wird Supervision und ihre Funktion in der Organisation als ebenfalls im Veränderungsprozess begriffen wahrgenommen. Zitat:

„weg von stärker therapeutisierenden biographischen Themen hin zu Auseinandersetzungen mit Arbeitsinhalten, Arbeitsbedingungen, Organisationsentwicklungsaspekten“.

Der traditionelle Professionalist sieht Supervision in einem – wie er es nennt – „Kulturkonflikt“: Sie werde in seiner Organisation einerseits – auch von ihm selbst – als Hoffnungsträgerin eines Qualitätsverständnisses begriffen, in dem Aufbau, Gestaltung und Reflexion der Interaktionsbeziehungen von Professionellen zu ihren Klienten auch zukünftig im Mittelpunkt stehen. Dieses Verständnis unterscheidet sich von eher strukturbezogenen Vorgehensweisen des Qualitätsmanagements, in dem Ergebnis-, Prozess- und Strukturqualität zentral sind. Andererseits werde sie von anderen Führungskräften genau deshalb auch als „rückwärtsgerichtet“ eingeschätzt, als „immer mit sich selbst beschäftigt“ und so Neues verhemmend, eben weil in der Supervision Beziehungsqualität so wichtig ist.

Diskussionspunkte und Fragen

Soweit die Impulse zur Bedeutung sozialer Beschleunigung für die Praxis der Supervision aus meinen Fallanalysen. Für mich stellen sich im Anschluss daran folgende Diskussionspunkte und Fragen: Der Reflexionsraum Supervision wird in beiden Fällen zum „ex-klusiven“ Raum der Entschleunigung. Im einen Fall wird nach Haltepunkten im Veränderungsstrudel der Organisation gesucht. Im anderen Fall wird versucht, Vorstellungen von autonomer Gestaltung professioneller Sozialer Arbeit mit Hilfe der Supervision möglichst zu bewahren. Für den einen ist der Supervisor ein „Buddha“, für den anderen ein „Vorbild“ und emotionaler Haltepunkt. In beiden Fällen handelt es sich um Einzelsupervisionsprozesse mit Führungskräften, die die Supervision als geschützten Raum ohne Dreieckskontrakt nutzen. Hier werden die mit den veränderten Praxisanforderungen verbundenen offenen Fragen zu Leitlinien der Arbeitskultur, zum Verständnis von Professionalität oder zur eigenen Integration in die Logik fortdauernder Wandlungsprozesse thematisiert. In der Organisation gibt es dafür weder Zeit noch Raum. Die Kommunikation dieser Themen wird damit individualisiert und nach außen verlagert.

- Wird Supervision damit tendenziell zu einem Befriedungsinstrument im Kontext von Organisationsentwicklungen, die sowieso nicht zu ändern sind? Verhindert sie den Ausbruch von notwendigen Konflikten in der Organisation?
- Dient sie zwangsläufig der Logik sozialer Beschleunigung, indem sie Fach- und Führungskräfte unterstützt, sie besser auszuhalten?

Supervision ist sowohl historisch als auch gegenwärtig im internationalen Vergleich betrachtet sehr unterschiedlich zu kontextualisieren: Sie steht für Überwachung bis Aufklärung, für Übersicht bis Aufsicht, für Befähigung zur Selbstkritik bis Anpassung und Anleitung. Wo liegt ihr professionelles Selbstverständnis im Rahmen sozialer Beschleunigung?

Maija Becker-Kontio

Das Krankenhaus im Beschleunigungsprozess

Dies ist ein Praxisbericht, der aus langer persönlicher Erfahrung mit Management und Mitarbeitern von verschiedenen Krankenhäusern und Klinikverbänden entstanden ist. Er benennt einige Themen, die aus der Sicht der Autorin eine neue Qualität von Beratungsbedarf im stationären Bereich erzeugt haben. Grund ist der Beschleunigungsprozess, der längst auch die Kliniken ergriffen hat. Strukturen verändern sich immer schneller, deren psychosoziale Folgen bleiben häufig unbearbeitet.

In den letzten 12 Jahren haben in der Bundesrepublik die Fehltagewegen psychischer Erkrankungen um fast 80% zugenommen, so liest es sich im Fehlzeitenreport 2010 der AOK. Inzwischen sind diese nach Muskel-Skelett-Erkrankungen, Atemwegs- und Herz-Kreislaufkrankungen die vierthäufigste Ursache für eine Erkrankung Berufstätiger. Die Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsschutz schätzt die Kosten des Arbeitsausfalls aufgrund psychischer Störungen auf etwa 24,5 Milliarden Euro pro Jahr!

Ursachen hierfür sehen die Experten vor allem im wachsenden Stress in der Arbeitswelt. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit beschreibt auf ihren Online-Seiten (inqa.de) Ergebnisse der „Europäischen Erhebung unter Unternehmen zu neuen und aufkommenden Risiken“, die aussagen, dass Stress am Arbeitsplatz für die befragten Unternehmen ebenso bedeutsam ist wie etwa Arbeitsunfälle. 79% der europäischen Manager zeigen sich besorgt über den arbeitsbedingten Stress, doch nur 26% von ihnen nutzen angemessene Verfahren, um diesem Problem zu begegnen, so Jukka Takala, der Leiter der EU-Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, laut inqa-online-Informationen. Ständiger Zeitdruck, wechselnde Anforderungen, Umstrukturierungen und mediale Überflutung im Job führen zu Überforderung. 42% der Befragten aus dem Management halten es für schwieriger, psychosoziale Risiken zu bewältigen als mit anderen Sicherheits- und Gesundheitsproblemen umzugehen, so inqa.de.

Das ist im Krankenhaus nicht anders: Nach verschiedenen Studien leiden mindestens jede vierte Krankenschwester oder Krankenpfleger und jede vierte Ärztin oder Arzt im Krankenhaus unter dem Burnout-Syndrom.

Was ist los in Kliniken? Arbeitsverdichtung – Ökonomisierung – Change Management – Kundenerwartungen – Marktkonkurrenz sind Stichworte, die dem Beschleunigungsdruck an jedem einzelnen Arbeitsplatz ein persönliches Gesicht geben und Berater mit Entschleunigungswerkzeug auf den Plan rufen müssten. Denn Anlässe gibt es genug!

Aber wieso gibt es Probleme, denn Zeit sparen und die Organisationsdynamik in Schwung bringen und halten, macht doch Sinn! Die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und damit auch Arbeitsplätze zu sichern, ist eine zentrale Anforderung an das

Management. Auch in der Einladung zu der Veranstaltung „Supervision in Zeiten der Beschleunigung“ wird bestätigt: „Dieser Prozess erscheint vernünftig, ja sogar überlebensnotwendig!“

Dem würden Führungsverantwortliche vieler Kliniken zustimmen. Einer von ihnen im O-Ton: „Die heutigen Patienten erwarten ein Dienstleistungsunternehmen, das sich in schnellstmöglicher Zeit den aktuellen wissenschaftlichen Standards entsprechend, zu günstigen Preisen und mit hoher Sozialkompetenz um ihre Gesundheit kümmert.“ Auch das klingt nach Beschleunigung.

Und Boris Augurtzky, Gesundheitsexperte des Rheinisch-Westfälischen Instituts für Wirtschaftsforschung, betont einen wesentlichen Aspekt dieses Prozesses in der NRZ: „Wer es nicht geschafft hat, sich zu spezialisieren und anstelle dessen ein Gemischtwarenladen nach altem Muster vorhält, ist vom Sterben bedroht“. Die vielen Gesundheitsreformen, Deckelungen, Budgetierungen und DRGs haben aus Kliniken Wettbewerbsunternehmen gemacht, die um den Gesundheitsmarkt kämpfen. Der Druck zu mehr Wirtschaftlichkeit bei gleichzeitiger Notwendigkeit zu herausragender Qualität, um sich eine gute Wettbewerbs- und Marktposition zu erwerben und dann zu sichern, ist eine hohe Herausforderung an das Klinikmanagement.

Keiner scheint davon auszugehen, dass er Einfluss auf die Veränderungsgeschwindigkeit nehmen kann. Krankenhäuser machen sich auf den Weg und setzen sich neue Ziele. Mit dem Modul „Politik und Strategie“ werden zukunftsweisende strukturelle Maßnahmen eingeläutet. Gleichzeitig entstehen unbequeme Fragen, die auf eine institutionelle Vernachlässigung besonderer Art hinweisen:

Ziele und Fragen

Zusammenschlüsse bilden

Kleinere, unterfinanzierte Kliniken werden von größeren aufgekauft, integriert oder geschluckt, je nach Blickrichtung. Sie bilden dann einen Verbund. Ein solcher Verbund bringt Synergien, weil er jetzt unterschiedliche Dienstleistungen von hoher Qualität an verschiedenen Standorten vorhalten kann; ist wirtschaftlich, weil Bereiche, die sonst unrentabel arbeiten würden, zentralisiert werden (Labor, Verwaltung, Apotheke, Catering), und verbessert das Know-how, weil das Wissen in einer Holding zusammengeführt und ausgetauscht wird.

Ein relativ schneller struktureller Veränderungsprozess. Glück gehabt, sagen manche. Denn die Übernahme rettet Arbeitsplätze und sichert einen regionalen Standort, was wichtig für die Bevölkerung ist. Wer aber kümmert sich um den personalen Integrationsprozess? Was ist mit dem Gefühl der „feindlichen Übernahme“ der Mitarbeiter des kleineren Trägers? Oder mit den Schamgefühlen der Verantwortlichen der übernommenen Klinik? Wer bearbeitet übrig gebliebene Existenzängste und die daraus folgenden Widerstände der Beschäftigten gegen jede Art von zukünftiger Veränderung?

Spezialisierungen fördern

Heute gibt es über 40 medizinische Fachdisziplinen und eine ebenso große Zahl von Subdisziplinen. Ein Internist ist heute kein Internist mehr, sondern Kardiologe, Pneumologe, Angiologe, Rheumatologe, Gastroenterologe, Onkologe, Diabetologe oder anderes. Sie können sich nicht mehr ohne weiteres gegenseitig vertreten, haben zeitgleich Kompetenz- und Unterlegenheitsgefühle und sind immer in der Not, sich weiter qualifizieren zu müssen, um den ständig wachsenden Anforderungen zu genügen. Die Beschleunigung hat die Medizinischen Fachabteilungen und die mit ihnen verbundene Medizintechnik ebenfalls ergriffen. Auch Praxiswissen veraltet immer schneller.

„Update“ nennen die Ärzte den nicht endenden Bedarf der kontinuierlichen Aktualisierungsnotwendigkeit des eigenen Wissens. Die Organisation fordert und fördert diesen Prozess, um den Patienten ein möglichst breites Leistungsspektrum auf höchstem medizinischem Niveau zur Verfügung zu stellen und – wegen der Marktposition.

Aber, wie sollen die Ärzte das alles „unter einen Hut“ bringen? Immer mehr Patienten in immer kürzerer Zeit mit immer schwereren Krankheitsbildern, die wirtschaftlich behandelt werden müssen, mit hohem administrativen Aufwand, der nach den Abrechnungssystemen auch noch Unterscheidungen zwischen Haupt- und Nebendiagnosen erfordern, dann die Fortbildungen, die Vertretungen, Dienste... Sie stehen ständig unter Dampf! Kann ein Supervisor, eine Supervisorin diese verinnerlichte Beschleunigungsdynamik zum Anhalten bringen und wenn – was passiert dann? Wer übernimmt Verantwortung für die entstehenden Irritationen?

Facharztkompetenzen bündeln

Eine weitere Strategie zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen steht in engem Zusammenhang mit der Spezialisierung, die dazu führt, dass ärztliches Wissen zwar hoch qualifiziert ist, sich aber auf einen, immer begrenzteren Bereich beschränkt. Das macht die bereichsübergreifende Zusammenarbeit wichtiger denn je. Diese Bündelung der Facharztkompetenzen ist zunächst eine strukturelle Maßnahme, die zur interdisziplinären Zentrenbildung führt, wie z.B. Brustzentren, Darmzentren oder Gefäßzentren.

In diesen interdisziplinären Kompetenzzentren arbeiten Ärzte verschiedener Fachdisziplinen, Psychologen, Schmerztherapeuten, speziell ausgebildete Pflegekräfte und Sozialarbeiter der Klinik gemeinsam mit den niedergelassenen Medizinern und bieten den Patienten ein umfassendes Diagnose- und Behandlungsnetz. Regelmäßige Fallbesprechungen sichern einheitliche Therapiepläne und damit optimale Genesungsaussichten für die Patienten.

Aber: Ist die interdisziplinäre Zusammenarbeit gelernt? Wie funktioniert diese Kooperation in einer tradiert hierarchischen Organisation? Ist das gängige Kommunikationsverhalten, das für Diagnostik und schnelle medizinische Interventionen eine wichtige Rolle spielt, in der Gründungsphase solcher Netzwerke das richtige?

Wenn nicht, wer bringt den medizinischen Experten ein anderes Gesprächskonzept nahe? Gibt es einen Projektplan zur Entwicklung solcher neuer Konstellationen?

Stationäre und ambulante Versorgung zusammenführen

Die bereits deutlich gewordene Zusammenarbeit über Fachabteilung- und Krankenhausgrenzen hinweg ist und wird eine Herausforderung der Zukunft bleiben, für die es neue Konzepte geben wird. Die Verzahnung zwischen ambulanter und stationärer Versorgung ist dabei von elementarer Bedeutung. Ein Beispiel dafür sind die Ambulanten OP-Zentren, die häufig an Kliniken angesiedelt sind und niedergelassenen Fachärzten offen stehen. Vorteile haben die Patienten, weil im operativen Notfall das Equipment des Krankenhauses genutzt werden kann, die niedergelassenen Ärzte, weil sie diese teure Einrichtung nicht selbst vorhalten müssen, und das Krankenhaus selbst wegen der effizienteren Auslastung seiner Räume, medizintechnischer Geräte und ggf. sogar seines Personals. Die Niedergelassenen sind als Zuweiser sehr wichtig und erwarten deshalb zu Recht ein partnerschaftliches Verhalten von den Kliniken.

Aber: Was erwarten die Niedergelassenen genau? Mit welchen Konzepten lässt sich die Kommunikation verbessern? Wessen Aufgabe ist es, für Netzwerkstrukturen zu sorgen? Ist die sonst übliche Konkurrenzsituation zwischen stationärer und ambulanter Versorgung bearbeitet? Die Strukturen sind geschaffen, sind die Mitarbeiter auf dieses Schnittstellenmanagement vorbereitet?

Neue Geschäftsfelder eröffnen

Das Kerngeschäft größerer Krankenhausverbünde beschränkt sich nicht mehr nur auf die Akutmedizin, sondern greift zunehmend andere gesellschaftliche Themen auf, um möglichst einer der ersten zu sein, der das neue Feld besetzt. Um beispielsweise dem Bedarf der älter werdenden Bevölkerung Rechnung zu tragen, erweitern Kliniken zunehmend ihre Angebote für Senioren mit dem Ausbau der Geriatrie-Abteilungen, dem Neubau von Seniorenwohnheimen, dem Betreuten Wohnen und ambulanter Pflege. So bildet sich ein Netzwerk für Senioren, das alten Menschen die jeweils notwendigen Unterstützungssysteme in abgestufter Form bietet, um den Abhängigkeitsgrad auch im Alter so gering wie möglich zu halten.

Aber: Sind die Altenpflegerinnen auf die, daraus folgende Arbeitsplatzveränderung vorbereitet? Denn die „neuen Alten“ möchten möglichst lange möglichst autonom leben. Ist das Selbstbild der Altenpflege mit den neuen Rollenanforderungen kompatibel? Der Servicecharakter der Pflege-Dienstleistung ist gefragt, aber oft nicht gelernt!

Neue Dienstleistungsbereiche konzipieren und umsetzen

Zu den bisherigen Zielen der Krankenheilung, Rehabilitation und Seniorenbetreuung ist in der Gesundheitswirtschaft ein großer Zukunftsmarkt hinzugekommen: die Prävention und Gesundheitsförderung. Das sieht man auch an den neuen Stu-

diengängen an vielen Hochschulen der BRD, die für Gesundheitsberufe ausbilden. Krankenhäuser kooperieren mit ihnen, eröffnen Gesundheitszentren und machen Angebote zur betrieblichen Gesundheitsförderung, denn hier liegt die Zukunft: Aus den Krankenhäusern werden moderne Dienstleister rund um die Gesundheit, hier sitzen die Experten, hier bündelt sich das Know how und hier haben auch schon die Kunden eine hohe Bereitschaft zur vertrauensvollen Kooperation signalisiert. Kardiologen, Sportorthopäden, Physiotherapeuten, Sportlehrer, Psychologen, Ergotherapeuten usw. sind da und müssen nur noch umschalten: Vom Kranken auf den Gesunden, von der Einzelperson auf den Betrieb! Auch hier gilt: Die Organisation entwickelt sich adäquat zu den gesellschaftlichen Bedarfen, aber wie ist es mit den Beschäftigten?

Die wenigsten sind auf die Rollenveränderungen vorbereitet und es gibt keine klinikinternen Profis, die die Steuerung dieses Prozesses als ihre Aufgabe sähen. Der Erfolgsdruck lastet auf den Projektleitern. Sie sind die Unternehmer im Unternehmen, die Arbeitsplätze sichern und schaffen, wenn solche Projekte gelingen. Und wenn nicht...?

Kundenorientierung stärker in den Blick nehmen

Der Patient ist mündiger geworden. Er schluckt nicht mehr kommentarlos, was man ihm zu schlucken gibt, er stellt Fragen, informiert sich, will sich nicht als erkranktes Organ sondern als Mensch mit einer Erkrankung behandelt und betreut wissen. Er hat die Wahl – meistens.

Die moderne Kommunikationstechnologie ermöglicht ihm, eine vergleichende Bewertung der Häuser vorzunehmen und in der Regel danach zu entscheiden. Über den Krankenzweckverband lassen sich alle Leistungszahlen, Komplikationsraten, Qualitätsberichten lesen. Im Internet müssen alle Jahresabschlussberichte der Krankenhäuser abgebildet werden, so dass man um die wirtschaftliche Lage voneinander weiß. Ein modernes Krankenhaus behandelt Patienten wie Kunden. Man ist freundlich und zugewandt und hat den Servicecharakter der Dienstleistung im Blick. Aber im Blick heißt noch nicht im Griff, denn

- die Anzahl der Pflegekräfte ist zwischen 1995 und 2004 um 12% gesunken;
- die Anzahl der Patienten ist um 15,3% gestiegen;
- die Verweildauer ist um 38% gesunken; die Patienten liegen im Durchschnitt nur noch 6-7 Tage in der Klinik;
- die Patienten sind immer älter und haben immer mehr und schwerere Erkrankungen.

(Krankenhauseigene Statistik)

Es bleibt kaum noch Zeit für den Einzelnen. Mit welchen Abwehrmechanismen die Selbst- und Fremderwartungen an die eigene Rolle abgespalten und verleugnet werden, wäre ein Thema für sich. Wenn sie aber zur Ruhe kommen, hört man sie

sagen: „Das ist nicht mehr der Beruf, den ich machen wollte!“ „Wie soll ich die Arbeitsdichte bewältigen?“ „Zuviel auf einmal, zuviel!“

Das Controlling

Für die Verantwortlichen im Ärztlichen Dienst gibt es noch weitere Herausforderungen. Führung ist ein komplexes, anspruchsvolles Geschäft geworden. Ein Chefarzt wird täglich an seinen Belegungszahlen gemessen. Begleitet wird er dabei vom Krankenhauscontrolling, einer relativ jungen Berufssparte in der Gesundheitswirtschaft. Von ihm hängt es entscheidend ab, ob künftig dieses eine Krankenhaus Gewinner oder Verlierer im immer schnelleren und härter werdenden Kampf um gute Wettbewerbs- und Marktposition ist. „Das Krankenhauscontrolling ermittelt, welche neuen Optimierungs- und Rationalisierungspotentiale erschlossen werden können, welche langfristigen medizinischen, pflegerischen und betriebswirtschaftlichen Wettbewerbsstrategien für die Zukunftssicherung des Krankenhauses von Bedeutung sind und welche fachspezifischen defizitären Leistungen zur Disposition gestellt werden müssen“. So definiert sich das Controlling aus der Sicht der Organisation. Die Auswirkungen auf die Verantwortlichen der Abteilungen sind vielfältig: Denn das Krankenhausinformationssystem bietet täglich die Möglichkeit auf elektronischem Wege Zugang zu allen Belegungs- und Leistungszahlen der Abteilungen.

Ein Quantensprung in der Wirtschaftlichkeitsberechnung und Leistungsentwicklung der Organisation, sagen die Experten, der erst seit Anfang 2000 eingesetzt und ausgebaut wird. Die Sorge aber ist, dass die Konzentration auf die Kosten den Blick dafür versperrt, „was Menschen jeden Tag bräuchten: Respekt und Wertschätzung“, kritisiert Joachim Fischer, Professor für Public Health an der Universität Mannheim. „Fehlende Anerkennung ist wie eine chronische Vergiftung für Motivation und Leistungsfähigkeit“ (Handelsblatt online/wiwo.de vom 09.02.2010).

Das Krankenhaus ist in einem immensen Beschleunigungsprozess, notwendigerweise, um zu überleben und für die Zukunft gut aufgestellt zu sein. Die Folgen spürt man in der Peripherie, wenn diese nicht bearbeitet werden. – Eine wichtige Aufgabe für Supervisorinnen und Supervisoren, wie ich meine!

Stichworte zur Supervision

Normen und Regeln als Thema in der Supervision

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

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

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

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

Regelungsbedarf prüfen

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

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

Helfen Normen bei der Konfliktvermeidung?

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

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

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

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

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

Normen und Einsicht

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

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

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

Reichweite von Normen klären

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

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

Durchsetzungs- und Sanktionsmacht prüfen

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

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

Das Verhältnis von Regel und Ausnahme klären

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

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

Der Ausnahmefall muss die Norm stärken.

Widerspruch ist erlaubt

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

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

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

Michael Stiels-Glenn

Literatur

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

Rezensionen

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

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

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

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

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

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

ist vieles eingegangen, was der Künstler im Laufe seines Lebens ausprobiert hat: Er hat sich vor allem vier Kunstrichtungen verschrieben: der Gestaltarbeit, der Körperarbeit, der Arbeit mit kreativen Medien und dem systemischen Ansatz. Er hat anlässlich dieser Werkschau seine Arbeiten zum Thema „Coaching als kreativer Prozess“ erneut zusammengestellt. Er hätte diese allerdings auch – etwas anders drapiert – zum Thema „Supervision“ präsentieren können.

Um nun genauer herauszufinden, welche Informationen und Anregungen zum Thema „Coaching“ diese beiden Ausstellungen so bieten, habe ich drei Besucher angesprochen. Sie waren bereit, ihre Eindrücke in einem kleinen Gespräch im Museumscafé auszutauschen. Hier mein Bericht:

Beginnen möchte ich mit den Eindrücken einer jungen Wissenschaftlerin (26 J.). Sie hat Psychologie, BWL und Philosophie/Wissenschaftstheorie studiert. Ihr Vater leitet ein Unternehmen, in dem es ein Coachingprogramm gibt. Sie hat sich auf irgendeiner Party mit Mitarbeitern ihres Vaters unterhalten und erfahren, was Coaching so alles bewirken kann. Sie möchte gern im Businessbereich tätig sein, aber nicht das Unternehmen ihres Vaters übernehmen. So ist sie auf die Idee gekommen, zum Thema „Coaching“ zu promovieren. Ihr Vater ist so großzügig und würde alles, was sie dazu braucht, finanzieren. Sie hat nun diese beiden Ausstellungen besucht, um herauszufinden, welche Themen sollten beforscht werden und an welchen Universitätsinstituten könnte ich das machen? Ihr ist klar geworden: Sie könnte sich zum einen mit Grundlagenforschung beschäftigen. Hier haben sie vor allem die Werke der Professoren Greif, Kuhl und Gollwitzer angeregt. Dann wäre die Psychologie die richtige Adresse. Sie könnte sich zum anderen aber auch auf Anwendungsforschung einlassen. Hier haben sie die Stücke der Professoren Heintel, Geißler, Frey und Thommen besonders angesprochen. In diesem Fall ist ihr aber nicht so klar, welche Disziplin denn zuständig wäre: Sozialwissenschaft, Erziehungswissenschaft, Psychologie oder besser Betriebswirtschaft? Als Wissenschaftstheoretikerin fragt sie sich, ob es nicht eine übergeordnete Beratungswissenschaft geben sollte, wie das auch Fatzer fordert. Aber bis das institutionalisiert ist, werden sicher Jahre ins Land gehen. Und würden die etablierten Disziplinen dafür etwas abgeben? Wohl eher nicht. Bis das entschieden ist, solange kann sie nicht warten.

Zudem stellt sich die Frage, ob es nicht notwendig wäre, selbst Erfahrungen als Coach zu sammeln, um eine Außensicht mit einer Innensicht abgleichen zu können. Aber dann müsste sie ja erst eine Ausbildung machen und Praxiserfahrungen sammeln. Der Besuch der Werkschau von Kurt F. Richter hat ihr nämlich noch einmal vor Augen geführt, was man alles wissen, vor allem was man alles können muss, um professionell Coaching durchzuführen. Das hat ihr einen großen Respekt eingebläht. Sie weiß nun nicht so recht, was sie als nächstes tun soll.

Die zweite Besucherin (36 J.) hat Psychologie, Erziehungswissenschaft und Soziologie studiert und hat eine Zusatzausbildung in Kognitiver Verhaltenstherapie absolviert. Sie arbeitet mit zwei Kolleginnen in einer kleinen Praxis, die Psychothe-

rapie und Beratung anbietet. Sie möchte gern ihre Angebotspalette um Coaching erweitern und fragt sich, was sie dazu noch alles braucht. Um das zu klären, hat sie sich vor allem auf den Besuch in einer Werkstatt gefreut. Hier ist ihr klar geworden, dass sie schon über genügend Handwerkszeug und Interpretationsfolien verfügt, um zumindest Persönlichkeitscoaching durchführen zu können. Das haben ihr auch die meisten Ausstellungsstücke in der Ausstellung „Birgmeier“ gezeigt. Sie müsste sich allerdings noch etwas mit dem Thema „Organisation“ befassen. Denn sie rechnet damit, dass die Coachees doch Verstrickungen in ihren Organisationswelten mitbringen. Hier müsste sie wohl an ihr Soziologie-Studium anknüpfen. Denn seltsamerweise tauchen zu dieser Thematik in beiden Ausstellungen keinerlei Kunstwerke auf. Statt von Organisation ist in diesem Arbeiten aber oft von System die Rede. Aber diese Rede scheint ihr so windig – zu abstrakt, zu formalistisch, zu unhistorisch – zu sein, als dass sie das anspräche. Um aber mit größeren und kleineren Gruppierungen in Organisationen arbeiten zu können, sieht sie sich veranlasst, nach einer entsprechenden Zusatzausbildung Ausschau zu halten. Vielleicht bieten die Ausbildungsprogramme von Lippmann, Strikker oder Fatzer etwas, was sie ganz konkret anwenden kann. Vielleicht geht das alles aber auch über das Format Coaching hinaus. Ist das nicht schon das Feld von Organisations-supervision oder sogar Organisationsberatung?

Der dritte im Bunde war der Leiter eines Ausbildungsinstituts (46 J.). Er hatte zunächst Sozialarbeit studiert, dann eine Zusatzausbildung in Supervision absolviert. Später hat er noch einen Abschluss in BWL gemacht, um dann als Geschäftsführer und Dozent in ein Ausbildungsinstitut einzusteigen. Inzwischen hat er selbst die Leitung übernommen. Aushängeschild des Instituts war bisher eine humanistisch-systemisch ausgerichtete Supervisionsausbildung. Er möchte jetzt gern eine Coaching-Ausbildung konzipieren und fragt sich, was er aus der Supervisionsausbildung übernehmen kann und was noch fehlt. Der Besuch des Ateliers von Kurt F. Richter hat ihm gezeigt: Eigentlich fehlt ihm nichts. Er müsste nur ein anderes Vokabular benutzen. Allerdings, um in der Konkurrenz am Markt zu bestehen, dürfte diese Ausbildung wohl nur sieben Module à 2 Tage umfassen. Dazu müssten die Inhalte der Supervisionsausbildung doch erheblich komprimiert werden. Und gibt es dann noch genügend Übungsmöglichkeiten? Braucht reflexives Erfahrungslernen nicht Entschleunigung? Hier weiß er noch keine Antwort.

Die Ausstellung „Birgmeier“ fand er ganz interessant. Hier waren aber für seinen Geschmack allzu viele Arbeiten zum Thema Persönlichkeitscoaching ausgestellt. Jedoch: Wenn die Systemiker recht haben, dann kann ein Ausbilder doch nur die konkreten Menschen verstören, die in die Ausbildung kommen, um dadurch bei ihnen Lernprozesse anzuregen. Das müssen sie solange machen, bis Ergebnisse festzustellen sind, die eine Zertifizierung rechtfertigen. Und genau so geht es doch auch den ausgebildeten Coaches: Auch sie können nur die konkreten Personen verstören, die zu ihnen kommen, auf dass diese dann in ihren Arbeitswelten andere Personen in ihren systemischen Einbindungen verstören können. Vielleicht haben doch die

PsychologInnen in der Ausstellung „Birgmeier“ recht, wie Storch, Faude-Kivisto, Gollwitzer, Hauke und Sulz, die durch Einzelcoaching den Weg einer Person von einem Ausgangspunkt zu einem Zielpunkt (Stichwort: „Wenn-Dann-Pläne“) optimieren zu können?

Insgesamt machten auch die Drei auf mich noch am Ende unseres Gesprächs einen etwas verstörten Eindruck. Mein kostenloser Rat, beim nächsten Ausstellungsbesuch zum Thema „Coaching“ doch zuvor einen „Museums-Coach“ zu engagieren, löste zunächst Kopfschütteln aus. Doch dann endete alles einem schallenden Gelächter. Gott sei Dank!

Ferdinand Buer

Triangel-Institut (Hrsg.): Beratung im Wandel – Analysen, Praxis, Herausforderungen. Berlin (Leutner Verlag) 2009, 180 Seiten, 18,- EUR.

Mit diesem Band legt das Triangel-Institut bereits sein 3. Buch vor, das anlässlich seines 25-jährigen Bestehens entstanden ist (nach: Brücken und Tücken Psychoanalytisch-Systemischer Beratung, Leutner Verl. 2. Aufl. Berlin 2005). Im ersten Artikel zeigt Erhard Tietel in einer sozialpsychologischen Betrachtung die „Ökonomisierung und Subjektivierung von Arbeit“ und die Wirkungen und Auswirkungen der modernen Arbeitswelt auf die arbeitenden Subjekte auf. Denn nicht nur die Beratung wandelt sich, sondern zuvorderst auch die Arbeitswelt – und das wirkt auf Beratung zurück.

Besonders interessant fand ich den Beitrag von Kornelia Rappe-Giesecke, den sie „Wie wir uns wandeln – Ein Rückblick auf 25 Jahre Beratungstheorie und -praxis“ überschrieben hat. „Die Geschichte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung möchte ich als Zusammenspiel von Bewahren, Optimieren und Zerstören bzw. Innovieren verstehen.“ Diese drei Prozesse sind immer gleichzeitig vorhanden. Das Coaching z.B. ist Resultat der Innovation, während „derzeit mehr Optimierung als essentiell Neues in der berufs- und organisationsbezogenen Beratung“ zu finden ist. Es geht ihr dabei nicht um ein einzelnes Beratungsformat wie das der Supervision, sondern um den Wandel der Theorien und Konzepte der berufs- und organisationsbezogenen Beratung von Einzelnen und Organisationen in verschiedenen Settings. An drei Beispielen – dem Wandel in der Bewertung von Fach- und Prozessberatung, dem Wandel in der Beratung von Teams und dem Wandel in der Bewertung externer und interner Beratung – belegt und erläutert sie ihre Thesen. Und kommt zu dem Ergebnis, dass es an der Zeit sei sich auf einige Axiome zu einigen, um aus dieser Sicherheit weitergehende Forschungen und Entwicklungen betreiben zu können. Als Trend sieht sie die Annäherung von Beratung und Weiterbildung und damit die Auflösung der Trennung zwischen Experten- und Prozessberatung. Besondere Bedeutung hat die Auftragsklärung und die „Beratung vor der Beratung“, also die Frage was braucht der Kunde wirklich. Hierüber bestand auch

Einigkeit bei einer Expertendiskussion, die am Schluss des Buches abgedruckt ist und an der u.a. neben K. Rappe-Giesecke auch Wolfgang Weigand und Heinz-Ulrich Thiel teilnahmen.

In einem weiteren sehr anspruchsvollen Beitrag zeichnet Ortfried Schöffter „Eine Professionstheorie der Beratung als Horizont für neue Berufsfelder“ auf und denkt dabei insbesondere an das bisher noch wenig entwickelte Feld des bürgerschaftlichen Engagements. Beiträge u.a. zur „Leistungsberatung in Veränderungsprozessen“ (Hallier), „Coaching in kleinen und mittelständischen Familienunternehmen“ (Obermeyer) und „Wirtschaftsmediation als Konfliktmanagement in bewegten Zeiten“ (Lenz) sind besonders hervorzuheben.

Ich möchte das Buch allen Kolleginnen und Kollegen empfehlen, da hier fundiertes Material für das eigene Selbstverständnis als BeraterIn und unsere Praxis in bewegten Zeiten vorliegt.

Gabriele Randak

Karlheinz A. Geißler: Lob der Pause: Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind. München (Oecom Verlag) 2010, 112 Seiten, 8,95 EUR.

„Als der Mensch aufhörte, ein Affe zu sein, wurde er Ägypter“. An diese eindrucksvolle Beschreibung evolutionärer Entwicklung aus dem Schulaufsatz eines Zweitklässlers wurde ich erinnert, als ich die Aussage Geißlers las, dass der Affe – wenn er Zeit sparen könne – ein Mensch wäre. Und so ist das kleinformatige, im ganz konkret-praktischen Sinne *Taschenbuch* „Lob der Pause“ von der ersten bis zur letzten Seite eine anregende, gedanklich und sprachlich oft spielerische und humorvolle, aber immer ernst zu nehmende Auseinandersetzung mit unserem Umgang mit Zeit. Ich fühle mich beim Lesen in manch kritischem Gedanken zum Zeitgeist bestätigt, aber durchaus auch ertappt im eigenen unreflektierten Mitschwimmen an vielen Stellen. Und ich habe mich im Anschluss an die Lektüre mit meinem Terminkalender, einer Tasse Tee und vielen guten Vorsätzen hingesezt und überprüft, wo ich – konsequenter als bisher – Pausen ermöglichen, Zwischenräume schaffen, Besinnungszeiten planen kann. Zum Glück hat das Buch dies nicht erreicht, indem es mein Überich mobilisiert hat. Vielmehr lässt sich der Autor in seinem Nachdenken auf anregende Weise unterstützen von Philosophie, Musik, Poesie, Kultur und Politik und weckt in den 9 Kapiteln des Buches, die sich z.B. mit dem Zeitsparen, dem Zeitinfarkt, den Zeiten des „Dazwischen“, der Langsamkeit, der Wiederholung, dem Warten und der Pause beschäftigen, eher eine neue Lust am Zeithaben, am puren Dasein, am Wahrnehmen und Genießen.

Und da natürlich Zeit und Geduld, Pausen und Zwischenräume auch eine wesentliche Rolle für Bildung, Entwicklung, Vertrauen und Verstehen spielen, können viele Aussagen des Autors nahtlos auf Supervision übersetzt werden.

Erleichtert wird die kritische Auseinandersetzung mit dem Zeitgeist dadurch, dass Geißler nicht die unrealistische Abkehr von technischen Entwicklungen und notwendigen Geschwindigkeiten fordert. Aber er regt an, darüber nachzudenken, wann diese sinnvoll und angemessen, wann überflüssig und schädlich sind, und er erinnert daran, dass seelische Entwicklung, Bildung, Kultur, Genuss und die Liebe die Schnellstraßen des Alltags verlassen müssen, um gedeihen zu können.

Inge Zimmer-Leinfelder

Cornelia Edding, Karl Schattenhofer (Hrsg.): Handbuch: Alles über Gruppen: Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim/Basel (Beltz Verlag) 2009. 538 Seiten, 109,- CHF, 68,- EUR.

Ein Handbuch lädt sicherlich nicht dazu ein, spontan danach zu greifen. „Alles über Gruppen“ aber löste bei mir diese Reaktion aus. Als Einstieg und Annäherung an dieses umfangreiche Werk wähle ich hier den Rückgriff auf die Definition „Handbuch“ und damit auf den Anspruch dieses Werkes: Ein Handbuch ist ein „Lehrbuch, ein Hilfsmittel für Unterricht (einschließlich Selbstunterricht) und Lehre, das den geforderten Wissensstoff und Denkstil unter Sachgesichtspunkten nach lernpsycholog. und didakt. Prinzipien vermittelt.“ (Brockhaus 11, 1970)

Ein Lehrbuch also, auch für das Selbststudium, verfasst von 10 Autorinnen und Autoren und der Herausgeberin (Cornelia Edding) und dem Herausgeber (Karl Schattenhofer), die beide je zwei Beiträge geschrieben haben. 11 von ihnen sind Trainerinnen und Trainer der Sektion Gruppendynamik im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG), einige von ihnen gehören sozusagen zum „Urgestein“ der Sektion, die 1968 gegründet wurde. Viele von ihnen sind zugleich in Forschung und Lehre tätig. Das Handbuch spiegelt eindrucksvoll ihre Arbeit in und mit Gruppen und die theoretische Auseinandersetzung mit „Gruppe“ im deutschsprachigen Raum wider und damit implizit zugleich die Geschichte der Gruppendynamik vor allem in der Bundesrepublik Deutschland – in Anknüpfung und Fortführung der Kleingruppenforschung und Praxis in den USA. Die Fülle des Wissensstoffes aus Forschung und Praxis wird durchgehend klar und einheitlich gegliedert: Überschriften werden unterschiedlich typographisch gestaltet, Textteile grau unterlegt und hervorgehoben, Kernaussagen quasi optisch auf die jeweilige Seite „gepinnt“, Beispiele – bis auf wenige Ausnahmen – visuell „verkörpert“, so dass sie schnell zu finden sind; Zeichnungen/Bilder leiten die einzelnen Abschnitte ein. Die einzelnen Artikel wiederum sind durch Verweise miteinander verbunden, so dass in der Regel Wiederholungen – vor allem aus Theorie und Forschung – vermieden werden. Der wissenschaftliche Apparat entspricht den heutigen Anforderungen. Die meisten Beiträge verweisen auf entsprechende Fachliteratur. Dies geschieht allerdings in so „abgespeckter“, „dezenter“ Form, dass es sowohl Lernende als auch Professionelle nicht übermäßig fordern dürfte. Es lädt

stattdessen ein, Aussagen zu überprüfen, sich diskursiv damit auseinanderzusetzen und Ungesichertem weiter nachzuspüren. Das sehr reichhaltige Literaturverzeichnis schlägt einen Bogen von den Anfängen der (Klein-)Gruppenforschung und Gruppendynamik aus der Zeit des Zweiten Weltkrieges bis zur Gegenwart und ist ein Fundus für selbstständige Weiterarbeit, und zwar nicht nur für Gruppendynamikerinnen und Trainer, sondern auch für SupervisorInnen, BeraterInnen, die ihren theoretischen Hintergrund und ihre Haltung reflektieren. D.h. also für alle Menschen, die professionell in und mit Gruppen arbeiten.

Die Sprache in den einzelnen Beiträgen ist fast durchgehend klar, z.T. wohlthuend bildhaft „sinnlich“, z.T. metaphorisch, vereinzelt auch humorvoll, voller Vergleiche. Da aber das Handbuch umfangreiche Theorie und Forschungsergebnisse vermitteln und auf Defizite und weitere Forschungs-Notwendigkeiten hinweisen will – sicher kein einfaches Unterfangen! –, kann selbstverständlich auf die Fachsprache nicht verzichtet werden; wird auch nicht.

Erfreulich ist, wie selbstverständlich die Autorinnen und Autoren bei Berufsbezeichnungen z.B. nur die weibliche Form wählen – oder abwechselnd die männliche und weibliche. Auch dies verbindet die einzelnen Artikel miteinander und gehört zur Gesamtgestaltung des Handbuches. Diese erleichtert es sicherlich den Leserinnen und Lesern, sich dem Inhalt dieses Buches anzunähern und sich damit auseinanderzusetzen.

Stringend begründen C. Edding und K. Schattenhofer ihren Zugriff auf die Vielfalt der Gruppen und ihre Entscheidung, Gruppen in einzelne „Typen“ zu gliedern, und zwar durch den Fokus darauf, was sie gemeinsam haben und was sie unterscheidet. Dies bestimmt dann auch den Aufbau des Handbuches und die Darstellung. Das Werk ist in drei Abschnitte eingeteilt, unterbrochen von „Exkurs – Einschub“, einer Ausführung über die „dunkle Seite von Gruppen“ von Klaus Antons. Im ersten Abschnitt wird Grundlegendes dargestellt: K. Schattenhofer klärt akribisch Basiswissen in seinem Beitrag: „Was ist eine Gruppe? Verschiedene Sichtweisen und Unterscheidungen“, C. Edding wendet sich der Kleingruppenforschung zu und ihrer Bedeutung für die Praxis. Beide positionieren sich in ihrer professionellen Haltung, ihrer theoretischen Orientierung sehr klar; es lädt zum Diskurs und Reflexion der eigenen beruflichen Identität ein.

Die Praxis wird vor allem im zweiten Abschnitt sichtbar. Hier steht „Die Gruppe als Instrument, Hilfsmittel und Methode“ im Fokus. Die Herausgeber entscheiden sich für sieben Anwendungsbereiche, die ihrer Meinung nach für die „Arbeitswelt sowie für Training und Beratung von besonderer Bedeutung sind“ (S. 11). Dies bedeutet natürlich eine eindeutige Beschränkung und relativiert den Anspruch des Handbuches, wie der Titel ihn formuliert.

Kritisch ist z.B. zu sehen, dass auf die Arbeit mit interkulturellen Gruppen/Teams nicht explizit eingegangen wird. Dies mindert für mich angesichts der weltweiten Vernetzung und Globalisierung nicht, dass in einzelnen Beiträgen auf Diversity und die spezifische Dynamik in Gruppen eingegangen wird. Kritisch ist auch an-

zumerken, dass das weite Feld der Gruppen im Internet ausgeklammert wird, sind dort doch z.B. auch Selbsthilfegruppen zu finden. (Vgl. S. 162 ff.)

Aus reicher Erfahrung schreibt Klaus Doppler über die „Gruppe als Mittel zum Wandel und Folge des Wandels“; Hubert Kuhn über die „Gruppe als Leistungssteigerung“; Bernadette Grawe über Selbsthilfegruppen und Wolfgang Weigand über die „Gruppe als Resonanzraum und Mittel zur Beratung“. Die „Gruppe als Mittel der Erziehung“ wird durch Christian Schraper in den Blick gerückt, „Soziales Lernen in Gruppen“ von Klaus Brosius, mit der „Gruppe als Heilmittel: Psychotherapie in der Gruppe“ beschäftigt sich Hella Gephart. Alle Autorinnen und Autoren verschwinden nicht in wissenschaftlicher Anonymität, sondern öffnen ihre Werkstatt, stellen ihr konzeptionelles Arbeiten in und mit Gruppen zur Verfügung, ihre Erfahrung. So stellt z.B. K. Brosius sein sehr differenziertes Design eines gruppendynamischen Trainings, in dem es um Konflikte im beruflichen Alltag geht, zur Verfügung. Natürlich kann ein solches Design nicht einfach „gelernt“ und kopiert werden, es macht aber deutlich, wie der Trainer selbst Teil des Gruppenprozesses ist, wie er – auf der Grundlage seiner Diagnose und seines theoretischen Hintergrundes – durch das Design und konkrete Interventionen diesen Prozess steuern und den Selbststeuerungsprozess der Gruppe fördern kann, so dass die Ziele des Trainings erreicht werden. Das Beispiel wird damit für die LeserInnen, die Praktiker sozusagen zum „Resonanzrahmen“ für eigenes Planen und Entscheiden. Die Definition „Handbuch“ wird durch diese durchgehende Darstellungsweise erweitert: Die Autorinnen und Autoren selbst stellen ihre Praxis als Lerninhalte zur Verfügung. Es ist ein gruppendynamisches Handbuch.

Eine spezifische Bedeutung kommt dabei dem Beitrag von K. Antons zu: Durch die strukturelle „Ausgliederung“ im Aufbau des Werkes als Exkurs rückt der Beitrag zugleich ins Zentrum – und damit der Schatten von Gruppen. Es berührt, wie weit sich K. Antons beim Nachspüren der dunklen Seiten von Gruppen, dem verführend Zerstörenden, dem Gewalttätigen und Totalitären öffnet, geprägt von Lehrern wie P. Sbandi und besonders von M. Sader, dem er auch seinen Artikel widmet. Es berührt auch, wie offen er von der dunklen Seite in ihm selbst schreibt, mit der er heftig in einem Training in Berührung kommt – und dies zugleich Verstehen der Dynamik in der Gruppe und eines Teilnehmers, der, wie sich herausstellt, Jude war, ermöglicht. D.h.: Klärung und ermöglichte Fortentwicklung auf individueller und Gruppen-Ebene durch Erfahren und Wahrnehmen der eigenen Schattenseite, des Gewaltpotenzials des Trainers – und der Arbeit damit in der Gruppe. K. Antons bleibt aber nicht bei der Kleingruppe stehen, sondern macht verstehbar, wie totalitäre Bewegungen wie der Nationalsozialismus entstehen – oder in der Gegenwart terroristische Gruppen. Er fokussiert den gesellschaftspolitischen Bereich und wendet sich hochaktuellen politischen Problemen zu, besonders denen in der Schweiz. Er analysiert z.B. unter dem Aspekt von Gruppenphänomenen wie Ausgrenzung und Spaltung Aktionen der Schweizer Volkspartei (SVP), die sich gegen Ausländer, besonders gegen Muslime richten.

Im dritten Abschnitt werden „Verschiedene Formen der Steuerung“ untersucht. Supervisorinnen und Supervisoren werden mit Interesse und Gewinn „Führung: Das sensible Zusammenspiel“ von Gisela Clausen lesen und sicherlich durch den sehr differenzierten Artikel von Andreas Amann „Der Prozess des Diagnostizierens – Wie untersuche ich eine Gruppe?“ besonders gefordert sein, macht er doch deutlich, dass die Arbeit mit Gruppen und Teams Selbstuntersuchung und Reflexion als ständiger Prozess bedeutet. Die folgende Darstellung „Selbststeuerung von Gruppen“ von Karl Schattenhofer kann BeraterInnen und TrainerInnen bei der Arbeit mit Gruppen entlasten, wenn sie auf die Kräfte der Gruppe vertrauen, sich selbst als Leiter und zugleich als Teil der Gruppe verstehen und ihre Arbeit entsprechend professionell gestalten. Cornelia Edding öffnet im Abschlussbeitrag die komplexe Realität, in der sich alle Gruppen und Teams bewegen: „Die Umwelt von Gruppen – Kontextorientierung und Kontextsteuerung“. Die Herausgeberin bietet damit selbst Orientierung und vermittelt anschaulich Fachwissen für die Praxis.

Ich empfehle dieses Handbuch allen Supervisorinnen und Supervisoren und allen, die professionell mit Gruppen und Teams arbeiten, sehr – und natürlich besonders allen, die mehr von Gruppen verstehen und wissen wollen.

Theresia Menches Dändliker

Randbemerkungen

Jammern

Einer unserer Altbundespräsidenten, wissen Sie, der mit der fisteligen Stimme, die so klingt, als würde er es selber ständig tun, aber dafür kann er ja nichts, hat es uns untersagt. Stattdessen hat er uns den Ruck, der durch uns und unsere Gesellschaft gehen soll, verordnet. Brav, wie wir sind, halten wir uns an dieses Gebot, und sollten es doch welche überschreiten, oder dies nur zu tun beabsichtigen, wird ihnen die Forderung, es zu unterlassen, in der Regel von denen um die Ohren gehauen, die selber keine Veranlassung haben zu jammern.

Kinder, die lieber noch schlafen möchten, statt in aller Frühe in die Krippe kutschiert zu werden, haben Grund dazu. Auch manche ihrer Mütter, gelegentlich auch Väter, weil nicht selten mit Familie, Beruf und Selbstverwirklichung überfordert. Viele Berufsgruppen leiden still vor sich hin, zum Beispiel die Erzieherinnen, welche diese Kleinen trösten oder ablenken sollen. Auch Kranken- und Altenpflegerinnen: Sie verbringen zunehmend Zeit mit dem Nachweis dessen, was sie arbeiten. Diese Zeit geht von der Pflege und Zuwendung für ihr Klientel ab, die auch Kunden heißen müssen, denn es geht nicht um sie, die Menschen, sondern um das Produkt, das an ihnen verrichtet wird. In vielen sozialen Einrichtungen höre ich mittlerweile immer wieder die Klage, es interessiere sich niemand für ihre Arbeit, hauptsächlich deren nicht in Zahlen messbare Qualität, auch ihre Vorgesetzten nicht. Sie haben keine Zeit, müssen sich mit der Wirtschaftlichkeit, der Außendarstellung und der Vermeidung von nachweisbaren Fehlern befassen.

Die medizinische Versorgung steuert auf ein ähnliches Dilemma zu: Nur, was nachweisbar und auf Grund von Präzedenzfällen einklagbar ist, wird sorgsam behandelt. Ach wären wir doch wieder Patienten, statt Kunden!

Ich weiß, ich polemisiere und pauschaliere. Stattdessen sollte ich differenzieren, aber würden Sie diese Rubrik dann noch lesen?

Ich lasse es zu, dass SupervisandInnen in meinen Supervisionen jammern und klagen. Ich finde, sie haben oft Grund dazu, und so können sie sich wenigstens vorübergehend psychisch entlasten. In welche Schublade habe ich mich denn nun hinein manövriert? Bin ich einer, der die Leute nicht ernst nimmt, sie nur abreden lässt? Oder missbrauche ich die Supervision zu einer Art trivialer Kummerkastenstunde? Oder verleugne ich den Ernst der Lage, denn an den Zuständen muss sich etwas ändern? Oder bin ich parteiisch, nur auf der Seite der vermeintlich Schwachen? Verrate ich den Aufklärungsauftrag der Supervision? Oder verrate ich die Auftraggeber? Oder die Leitung/Geschäftsführung? Oder bin ich etwa Kommunist? Denn oft verbirgt sich hinter dem Jammern der Zorn, der, wenn er denn nach langer, heftiger Unterdrückung sich zuerst zögerlich, dann meist explosionsartig äußert, somit leicht einer Art politischem Extremismus zugerechnet werden kann, dem mit Polizeigewalt begegnet werden darf.

Bild Dir Deine Meinung! Also, wir brauchen mehr Kinderkrippen, damit möglichst alle Arbeitskräfte auf dem Markt verfügbar sind. Wer kritisch nach den Bedürfnissen der Kinder fragt, ist entweder weltfremd, denn wer, bitteschön, wird in dieser Gesellschaft nach seinen Bedürfnissen gefragt – sollen sich also die Kleinen so früh wie möglich dran gewöhnen – oder hat doch in Wirklichkeit eine verschrobene Meinung von Familien, beziehungsweise, will die Frauen zurück an den Herd. Und die Qualität muss stimmen, schließlich wurden Leistungsstandards und Zielvereinbarungen erarbeitet, ressourcenorientiert, versteht sich, indem wir weitere erfinden, um deren Endlichkeit auch in Zukunft leugnen können. Billig muss das Ganze natürlich auch sein, Entschuldigung, ich meinte ‚kostengünstig‘, denn wir müssen sparen, um die Rettungsschirme der letzten Monate zu bezahlen und auf die nächsten vorbereitet zu sein.

Und falls diese Zustände jemanden krank machen: Die Kinder bekommen Ritalin, am besten in der Krippe damit anfangen, für die Erwachsenen finden wir in jedem Fall was Passendes, gibt es doch schon Pillen für Krankheiten, die erst noch erfunden werden mussten. Supervision wird in diesem Meinungsbildungsprozess im Rahmen der neuen Sachlichkeit neu erfunden, wie sich Alles und Jede/r neu erfindet. Die DGSv oder das FoRuM schreiben am Besten das Format des Monats aus. Egal, wie die Zustände auch sein mögen, wir haben in jedem Fall die passende Lösung, will sagen, das passende Format für Sie.

RoMa

Veranstaltungshinweise

FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden
Tel. 06 11-60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

■ **Supervisionstage 2011 (in Kooperation mit der Universität Bielefeld und der DGSv): „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“**

Termin: 3.-4.9.2011
Ort: Mainz

■ **„Übertragungen im System“ – Seminar für SupervisorInnen, die Beziehungsdynamik in institutionellen Systemen psychoanalytisch verstehen wollen**

Termin: 27.11.2010
Ort: Kassel
Preis: 130 EUR
Leitung: Annegret Wittenberger und Dr. Gerhard Wittenberger

■ **„Konflikte klären und beraten“ – Diagnose und Intervention im Kontext beruflicher Konflikte**

Termin 23.-27.2.2011
Ort: Mainz
Preis: 480 EUR
Leitung: Franz X. Leinfelder und Inge Zimmer-Leinfelder

■ **Selbstbestimmung und Gruppenwirklichkeit – Gruppendynamisches Training für alle, die etwas über sich und Gruppen lernen wollen**

Termin: 5.-9.10.2011
Ort: Mainz
Preis: 580 EUR
Leitung: Theresia Menches Dändliker und Franz X. Leinfelder

■ **„Rollenbewusst Beziehungen gestalten“ – Gruppendynamischer Workshop zum Verstehen und kreativen Gestalten professioneller Beziehungen**

Termin: 25.-29.1.2012
Ort: Mainz
Preis: 480 EUR
Leitung: Elisabeth Gast-Gittinger und Inge Zimmer-Leinfelder

■ **Balintgruppen und Kontrollsupervision**

in Münster, Dortmund, Kassel, Mainz, Mannheim, Neuenbürg, Freiburg, Zürich

Deutsche Gesellschaft für Individualpsychologie e.V. (DGIP)

■ **Symposium der Individualpsychologie in Berlin**

Zu ihrem diesjährigen Symposium lädt die Deutsche Gesellschaft für Individualpsychologie e.V. (DGIP) vom 28.-31. Oktober 2010 nach Berlin ein. Namhafte Referenten behandeln in Vorträgen und Workshops Themen der Adlerschen Individualpsychologie. Mit ihrer Veranstaltung bietet die DGIP Fachleuten der Psychologie, Psychotherapie, Medizin und Pflege, Bildung und Erziehung sowie Führungskräften der Wirtschaft ein Forum anerkannter Fach- und Weiterbildung. Informationen über das Programm, und Anmeldung zu den Veranstaltungen im Internet unter www.dgip.de.

AutorInnen

Maija Becker-Kontio, Jg. 1949, Diplom-Sozialwissenschaftlerin, selbstständig in Gemeinschaftspraxis für Supervision und Organisationsberatung; Beratungsschwerpunkt Gesundheitswesen; Projekt- und Organisationsentwicklerin in einem Klinikverbund; Supervisorin (DGSv), Lehrsupervisorin. Redaktionsmitglied der Zeitschrift Forum Supervision.

Dr. Klaus Doppler, München, arbeitet seit vielen Jahren als selbstständiger Verhaltenstrainer, Coach, Organisations- und Managementberater – spezialisiert auf die Begleitung von Veränderungsprozessen branchenübergreifend in der Privatwirtschaft und in Nonprofit-Bereichen; Mitbegründer der Managementzeitschrift OrganisationsEntwicklung und Autor zahlreicher Veröffentlichungen über Change Management, Führung, Organisationsentwicklung, Kommunikation und Gruppendynamik.

Prof. Dr. Jörg Fengler ist emeritierter Professor der Psychologie und Psychotherapie der Universität zu Köln. Er leitet nun das Fengler-Institut für Angewandte Psychologie in Bonn. Zudem arbeitet er als Psychologischer Psychotherapeut, Gruppendynamik-Trainer, Supervisor und Lehrsupervisor, Coach und Balintgruppen-Leiter. Seine Arbeitsschwerpunkte sind u.a. Burnout-Prophylaxe, Interventions-Methodik und Methodik der Erwachsenenbildung, Feedback, Psychotherapie, Coaching und Supervision. Er ist Mitglied in mehreren wissenschaftlichen Beiräten und betreut noch ca. 20 Doktorandinnen und Doktoranden.

Prof. Dr. Karlheinz A. Geißler lebt, lehrt und schreibt in München. Der Autor wurde, das hat er seinem Alter zu „verdanken,“ nicht vom Geist und der Geschwindigkeit des Computers sondern der des Buches geprägt. Das erklärt auch den Titel und den Inhalt seiner jüngsten Veröffentlichung: „Lob der Pause – Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind. München 2010, Taschenbuch. Weitere Informationen und Kontakt: www.timesandmore.com

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

Dr. Elke Grunewald ist studierte Kulturwissenschaftlerin und arbeitet seit 1990 als selbstständige Supervisorin, Lehrsupervisorin, Balintleiterin, Wirtschaftsmediatorin und Coach. Redaktionsmitglied der Zeitschrift Forum Supervision. Veröffent-

lichungen zu Supervision und Balintarbeit, Frauen in Führungspositionen, Wirtschaftsmediation bei der Unternehmensnachfolge.

Isabel Hinrichsen, Jg. 1960, Studium und Aus-/Fortbildung in den Bereichen Übersetzungswissenschaft/Interkulturelle Kommunikation, Volkswirtschaft, Personalentwicklung, Gruppendynamik und Supervision. Im Hauptberuf freiberufliche Beraterin für Vorhaben der deutschen Entwicklungszusammenarbeit in den Bereichen wirkungsorientierte Planung und Monitoring. Seit 2002 Tätigkeit als Supervisorin (DGSv), Trainerin und Coach in Ostsachsen. Ehrenamtliches Vorstandsmitglied eines Vereins für interkulturelle Bildung und Jugendarbeit in Görlitz.

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

Dr. phil. Gertrud Siller, Privatdozentin an der Universität Göttingen und freiberufliche Supervisorin (DGSv); Vertretungsprofessorin an der Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Sozialwesen; Arbeitsschwerpunkte außerhalb der Hochschule: Supervision und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften im Sozial- und Gesundheitswesen. Redaktionsmitglied der Zeitschrift Forum Supervision.

Joachim Wenzel ist Diplom-Pädagoge, Systemischer Berater/Therapeut und Supervisor (DGSF). Er ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Schuldnerfachberatungszentrum der Universität Mainz und freiberuflicher Supervisor und Lehrberater/Lehrtherapeut in Essen.



Vorschau

FoRuM Supervision

Gelebte Geschichte der Supervision

Heft 37 (März 2011)

Redaktion: Ursula Tölle, Jürgen Kreft

Mit Beiträgen von: Rolf Dinger | Adrian Gaertner | Ulrike Galander | Marianne Hege
| Gerhard Leuschner | Norbert Lippemeier | Robert Maxeiner | Harald Pühl, Korne-
lia Rappe-Giesecke | Renate Strömbach und Wolfgang Weigand