

FORUM *Supervision*

Supervision und Verletzbarkeit

Manuela Kleine

Heike Friesel-Wark

Elisabeth Reitinger

Peter Friedrich

Hermann Steinkamp

Katharina Gröning

Wolfgang Schmidbauer

Hans-Peter Griewatz

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	S. 2
I. Leitartikel	
<i>Manuela Kleine:</i> Die Verletzbarkeit des anderen – Überlegungen zu einer supervisorischen Ethik	S. 3
<i>Heike Friesel-Wark:</i> Schamdynamik und Supervision	S. 19
<i>Elisabeth Reitinger:</i> Sorge-Ethik im Leben mit hochbetagten Frauen und Männern	S. 37
II. Schwerpunkt Foucault	
<i>Peter Friedrich:</i> Foucault als Supervisor	S. 47
<i>Hermann Steinkamp:</i> In der ideologischen Falle – Supervision und das „unternehmerische Selbst“	S.73
<i>Katharina Gröning:</i> Macht Geschlecht und Organisation – Zur Bedeutung von Macht- und Gender-Analysen in Organisationen	S. 82
III. Supervisionsforschung	
<i>Katharina Gröning:</i> Der supervisorische Beratungsprozess	S. 102
IV. Rezensionen	
Wolfgang Weigand (Hrsg.): Philosophie und Handwerk der Supervision (<i>K. Gröning</i>)	S. 114
Katharina Gröning: Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution (<i>H.-P. Griewatz</i>)	S. 121
V. Kolumne/Berufspolitik	
<i>Wolfgang Schmidbauer:</i> Päpstlicher als der Papst	S. 123
VI. Aktuelles aus dem Masterstudiengang Supervision und Beratung in Bielefeld	
Tagungsbericht der Theoriereihe „Reflexive Supervision“ vom 21.04.2012 (<i>H.-P. Griewatz</i>)	S. 126
Tagungsbericht der Theoriereihe „Reflexive Supervision“ vom 23.06.2012 (<i>H.-P. Griewatz</i>)	S. 128

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

Sie haben heute die erste Ausgabe der neuen Online-Zeitschrift Forum Supervision in Ihrem elektronischen Postkasten. Heftschwerpunkt ist das Thema: „Supervision und Verletzlichkeit im Anschluss an Foucault“. Hervorgegangen ist dieses Thema aus den Bielefelder Tagungen „Reflexive Supervision“ in 2012. Theoretisch tragend im vorliegenden Heft sind die beiden Beiträge von Peter Friedrich, der einen umfassenden Einblick in die Foucault-Forschung gibt und Hermann Steinkamp, der sich fokussiert auf Supervision und Gruppendynamik und sich mit der Gouvernamentalität befasst. Während Peter Friedrich den von Michel Foucault beschriebenen vier Formen der Macht jeweils einen eigenen Beratungstypus zuordnet, diskutiert Hermann Steinkamp Gouvernamentalität vor allem unter der Perspektive des „unternehmerischen Selbst“. Dass die von Foucault beschriebenen Machtformen vor allem im Kontext der Organisationsberatung wirksam werden, reflektiert Katharina Gröning als Spannung des ärztlichen Leistungsmodells zwischen Territorialität und funktionalen Anforderungen. Das Umgekehrte der Macht besteht nun einmal in der Verletzlichkeit. Manuela Kleine, Elisabeth Reitinger und Heike Friesel-Wark thematisieren im Kontext von Supervision die Bedeutung von Verletzlichkeit. Manuela Kleines Systematik ist im Rahmen supervisorischer Ethik verortet, Heike Friesel verbindet das Thema Scham direkt mit ihrer supervisorischen Praxis und Elisabeth Reitinger verfolgt das Thema der Achtsamkeit im Kontext des Umgangs mit verletzlichen Menschen in der sozialen Dienstleistungsarbeit.

Das neue Forum Supervision bemüht sich, neben den reflexiven Beiträgen zur Supervision regelmäßig „Methodisches“ anzubieten, also Beiträge zur Beratungsmethode in der Supervision zu publizieren. Der Beitrag von Katharina Gröning zum supervisorischen Beratungsprozess wertet vor allem das Wissen aus, welches im Kontext von Forum Supervision als Fundierung der „Marke Supervision“ zusammengetragen wurde.

Wir freuen uns sehr, dass Wolfgang Schmidbauer eine psychoanalytische Kolumne für uns schreibt und danken ihm herzlich.

Schließlich haben wir – wie üblich – Tagungsberichte und Rezensionen in die Zeitschrift aufgenommen.

Alle, die an der Zeitschrift interessiert sind, bitten wir, sich unter folgender Mailadresse für den Bezug anzumelden: onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de

Schließlich begrüßen wir, die Herausgeberinnen, die neue Redaktion und freuen uns auf die Zusammenarbeit. Die nächste Ausgabe erscheint im Oktober 2013.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Katharina Gröning

Die Verletzbarkeit des anderen – Überlegungen zu einer supervisorischen Ethik

Zusammenfassung:

Ausgehend von einem anthropologischen Grundverständnis menschlichen Daseins zeigt der folgende Artikel verschiedene Dimensionen menschlicher Verletzbarkeit auf. In diesem Zusammenhang werden die Themen Angst, Scham und Gewalt als konstitutive Elemente in ihren verschiedenen Facetten thematisiert und die menschliche Verletzbarkeit in ihren Dimensionen nachvollzogen. Im Mittelpunkt steht die Frage, wie im Zusammenhang von Interessenspannungen und unter der Perspektive von Verletzungsoffenheit, mit unterschiedlichen Interessen umgegangen werden kann. In der Supervision ist dies normalerweise die Ebene der Kontraktgestaltung, im Besonderen der Dreiecksvertrag. Bereits 1988 schrieb dazu Leuschner, dass der Supervisor seine Beratungsstube verlasse und Supervision in der Arbeitswelt anbiete, wo nun weitere Akteure über die Arbeit mitbestimmen (vgl. Leuschner: 8ff.). Bisher ist mit den aus dieser Tatsache resultierenden Problemen so umgegangen worden, dass die Verhandlung im Sinne eines Diskurses als angemessene Antwort auf die unterschiedlichen Interessen zur wichtigen Form und Methode in der Supervision wurde. Verhandlung setzt jedoch eine Reihe von kognitiven, reflexiven und letztlich auch politischen Fähigkeiten voraus, die als *verletzungsmächtig* beschrieben werden können. Demgegenüber steht jedoch an anderer Stelle die *Verletzungsoffenheit* eines jeden Menschen. In den reflexiven Zusammenhängen der Supervision ist diese Verletzlichkeit systematisch zu berücksichtigen.

1. Verletzbarkeit

Verletzbarkeit ist ein konstitutives Grundprinzip menschlichen Daseins. Anthropologisch betrachtet sind Menschen emotionsfähige fühlende Wesen und damit qua Natur verletzungsoffen. Darüber hinaus zeichnen sich Menschen erstens dadurch aus, dass sie Individuen, zweitens soziale Wesen und drittens körperliche Wesen sind. Diesen drei Dimensionen menschlichen Daseins – der individuellen, der sozialen und der körperlichen Dimension – entsprechen drei Dimensionen der Verletzbarkeit, wobei sich diese bezüglich ihrer Gestalt und ihrer Entstehungsbedingungen voneinander unterscheiden.

1.1 Individuelle Dimension: Angst

Den Kern des menschlichen Daseins als Individuum bildet das *Ich* eines jeden Menschen. Basierend auf einem psychoanalytischen Begriffsverständnis ist das Ich als individuelle psychische Instanz zu verstehen, die maßgeblich von Ängsten

gequält wird. Angst ist eine menschliche Grundkonstante, die sich als kurzer akuter Ausbruch manifestiert oder in schleichender langanhaltender Form latent vorhanden ist. Das Ich ist laut Freud die eigentliche Angststätte, da sie die einzige Instanz ist, die Angst entwickeln und wahrnehmen kann (vgl. Freud 1986: 53). Konflikttheoretisch ausbuchstabiert kann das Ich Angst vor bekannten Gefahren der Umwelt (Realitätsangst bzw. Furcht) entwickeln, die vorrangig Flucht- oder Kampfverhalten auslöst, Angst vor Bestrafungen seitens des Über-Ichs in Form von Scham- oder Schuldgefühlen bei Nichteinhaltung von dessen Normen und Geboten, sowie neurotische Es- bzw. Triebangst, insofern das Ich Triebregungen nicht kontrollieren kann und von diesen überbewältigt zu werden droht.

Im Rahmen seiner Angsttheorie ist Freud insbesondere der Frage nachgegangen, wie die Angst vor einer äußeren Gefahr nach innen verlagert und somit zu einer inneren Angst wird. Dabei postuliert er, dass diejenige Person, deren Nähe das Kind sucht, um seine Ängste zu stillen, im Zuge der psychosexuellen Entwicklung und der Versorgung selbst zur Angstquelle wird. Im Rahmen der Versorgung und der Sauberkeitserziehung fordert die Mutter von ihrem Kind, dass es ihr seinen Körper zu pflegerischen Zwecken überlässt. Die Objektbeziehungstheoretikerin Melanie Klein (2006) betont in diesem Zusammenhang, dass der Säugling die Mutter im Rahmen der Versorgung als gewährendes und versagendes Objekt erlebt und die Mutter gleichzeitig liebt und hasst. Aufgrund dieser Ambivalenz kommt es zu einer inneren Spaltung der mütterlichen Repräsentanz in zwei konträre Teile: die gute, versorgende und Sicherheit gebende Mutter und die böse, vernichtende Mutter (vgl. Klein 2006: 176). Die böse Mutter muss abgewehrt werden, da mit den Aggressionen gegen diese böse Mutter Ängste einhergehen, auch die gute Mutter endgültig zu verlieren. Im Gegensatz zu Freud nimmt Klein eine frühere Entstehung des Über-Ichs an. Dieses verurteilt die Aggressionen und bestraft das Ich mit massiven Schuldgefühlen.

„Die Ängste, die [das Kind] ausbildet, sind das Produkt der durch das frühkindliche, strenge Über-Ich abgewehrten Regungen, die sich somit gegen das infantile Ich richten“ (Meyer 2005: 257).

Im Zusammenhang mit seiner Theorie der neurotischen Angst hat Freud in „Hemmung, Symptom und Angst“ (Freud 1986) eine Entwicklungslinie menschlicher Ängste beschrieben. Ausgangspunkt dabei ist die Angst des Babys vor physischer Vernichtung angesichts physischer Bedrohungen wie Hunger, Durst oder Kälte. Mit der Wahrnehmung, dass die Pflegeperson diese Ängste mittels Bedürfnisbefriedigung beenden kann, verschiebt sich der Angstinhalt auf den Verlust dieser Person. Im weiteren Entwicklungsverlauf wird die Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen Vertrautem und Fremden (auch zwischen vertrauten und fremden Gesichtern) erworben. Neugier, Explorationsdrang und Individuation stehen der Angst vor dem Verlust der Bezugsperson gegenüber und manifestiert sich im Suchen und Anklammern an die Bezugsperson, die Sicherheit geben kann. Entwicklungspsychologisch folgen die Angst vor (elterlichem) Liebesverlust, Ablehnung und Verachtung aufgrund mangelnder Selbstbeherrschung und Kör-

perkontrolle in der analen Phase, die Angst vor Strafe und schlussendlich die Über-Ich bzw. Gewissensangst.

Auf die Verletzlichkeit im Rahmen von Angst verweisen bereits die etymologischen Begriffswurzeln. Demnach geht der Begriff *Angst* auf das indogermanische „anghu“ zurück, das mit „eng“, „beengend“ übersetzt wird und auf das griechische „anguish“, was „Qual“ bedeutet. In der Psychoanalyse wird Angst im Einklang mit diesem Begriffsverständnis als beengtes und quälendes Gefühl beschrieben und konflikttheoretisch ausbuchstabiert. Getrieben vom Es, durch das Über-Ich eingeengt und von der Realität zurückgestoßen, bricht das Ich angesichts seiner eigenen Schwäche in Angst vor der Außenwelt, vor der Stärke der Leidenschaften und Triebe des Es sowie vor Bestrafungen seitens des Über-Ichs und damit einhergehend vor dessen Liebesverlust aus. Dieser Liebesverlust ist für das Ich gleichbedeutend mit dem elterlichen Liebesverlust (Freud 1933: 52). Die eigentliche Qual besteht jedoch in der psychischen Hilflosigkeit angesichts des Angstempfindens, die in dem Empfinden ausgeliefert zu sein resultiert (Freud 1986: 51). Diese Hilflosigkeit ist umso quälender insofern es sich um innere Ängste handelt, denen nicht entflohen werden kann und vor denen es keinen Schutz gibt. Stellt man diese Hilflosigkeit der Qualität der Gefahr gegenüber, kommt die Qual, die sich als Verzweiflung zeigt, zum Ausdruck. Das der Angst hilflos ausgelieferte Ich ängstigt sich vor der eigenen Auflösung, respektive der Vernichtung. Dies kann unzweifelhaft als Qual beschrieben werden und macht die Verletzlichkeit des Ichs deutlich.

1.2 Gesellschaftliche Dimension: Scham

Als soziales Wesen besitzt jeder Mensch ein gesellschaftliches Naturell. In diesem gesellschaftlichen Teil des Menschen entsteht nach einhelliger Meinung der Philosophen, Psychologen und Soziologen das Sozialgefühl der Scham. Schamgefühle sind Gefühle der Kränkung und der Bloßstellung. Konstitutiv dabei ist der Wunsch, sich den Blicken Anderer zu entziehen und sich zu verbergen. Menschen schämen sich grundsätzlich für etwas und vor Jemandem. Psychoanalytisch betrachtet ist die Gestalt, vor der man sich schämt, ursprünglich immer eine Person. Im Zuge der Über-Ich-Bildung und der Verinnerlichung gesellschaftlicher Normen und Gebote benötigt es keine andere Person mehr, um Scham empfinden zu können, da andere Personen auch in deren Abwesenheit evoziert werden können (vgl. Jacoby 1993: 65). Das Über-Ich beinhaltet außerdem das persönliche Idealbild, das anzeigt, wie ich selbst sein und gesehen werden möchte und dessen Kern das Bild des „braven“ oder „wünschenswerten Kindes“ bildet. Es verkörpert den Maßstab, an dem sich die Person selbst misst. Kommt es im Zuge der Selbstwahrnehmung zur Feststellung einer Diskrepanz zwischen dem eigenen Idealbild und dem aktuellen Selbst, bestraft das Über-Ich als Gewissensinstanz diese Abweichung mit Schamgefühlen (vgl. Wurmser 1993: 40).

Aspekte für die man sich schämt, divergieren sozialisationsbedingt und sind sowohl kulturspezifisch, als auch geschlechtsspezifisch zu verstehen, da sie in engem Zusammenhang mit den gesellschaftlich gültigen Normen, Werten und Idealen stehen. Gemeinsam ist ihnen allen die Offenbarung eines angeblich tiefgreifenden Mangels der Person, auf dessen Grundlage die Person in ihrem gesamten Daseins entwertet wird. Demnach schämen sich Menschen nicht einfach einer Handlung oder deren Folgen, sondern für das, was diese über sie als Person aussagen. Je nachdem, was in der jeweiligen Kultur als besonders negativ angesehen wird, gilt die Person als zum Beispiel „schwach“, „schmutzig“ oder „schlimm“ (vgl. ebd.: 58). Scham bezieht sich laut des Emotionssoziologen Neckel auf das Selbstwertgefühl einer Person, das von ihrer Wertschätzung durch andere nicht zu trennen ist, denn: *„Das persönliche Selbstbewusstsein baut sich nicht nach der Logik des eigenen Ich auf. [Es] versichert sich seiner durch die Wertungen Dritter [...]“* (Neckel 2006: 40). Als grundlegende Einteilung verschiedener Schamanlässe schlägt Neckel die Kategorisierung in Körper, Persönlichkeit und Status vor (vgl. ebd. 2009: 110f.). Bezogen auf den Körper gelten insbesondere dessen Naturhaftigkeit, Kontrollverluste oder Zurückweisungen oder Verletzungen der Selbst- und Intimitätsgrenzen im Zuge physischer Gewalt als mit Scham behaftet. Entwertungen in Folge von Abwertungen der Identität, liebloses, tadelndes, beleidigendes oder verspottendes Verhalten betreffen die Persönlichkeit. Zu statusbezogenen Schamanlässen zählt er Niederlagen und Misserfolge in Konkurrenzsituationen und im Hinblick auf gesellschaftlich gültige Leistungs- und Darstellungsnormen, sowie Entrechtung und persönliche Diskriminierungen aufgrund von Gruppenzugehörigkeiten.

In diesem Zusammenhang beschreibt Neckel auch gesellschaftliche Machttechniken der Beschämung und Demütigung, die den Status einer Person betreffen und soziale Ungleichheit reproduzieren. Dazu zählen soziale Abwertungen in Form von materieller Geringschätzung der Arbeit und mangelnder Anerkennung von Bedürftigkeit, angeblich sachliche Prüfungen, die dem Prüfling sein Unwissen bescheinigen, Degradierungen in Organisationen und sozialer Ausschluss aus informellen Gruppen, die sozial, körperlich oder kulturell begründet werden. Sozialer Ausschluss stellt eine besondere Form der Beschämung dar, die in engem Zusammenhang mit Kategorien wie Geschlecht, Ethnie, Klasse, Schicht, etc. steht und Personen im Extremfall deren Menschlichkeit aberkennt. Für Neckel ist die Beschämung die *„[...] subtilste Form, sich [eines Menschen] zu bemächtigen, weil die Kriterien der eigenen Selbstachtung dann von Dritten verfügbar gemacht worden sind“* (Neckel 2009: 112).

Als Selbstwertkränkung und Achtungsverlust verweisen Schamgefühle auf die Verletzung menschlicher Würde, die als *„Achtung gebietender Wert, der einem Menschen innewohnt“* definiert wird (vgl. Duden 2007: 34). Da sich der Selbstwert einer Person in Abhängigkeit von der Wahrnehmung und den Bewertungen seiner Umwelt entwickelt, macht eben diese Abhängigkeit Menschen verwundbar und kann dazu führen, dass sie an eben diesen Wertungen zugrunde gehen

(vgl. Neckel 2009: 112). Wie verletzend und grundsätzlich Scham sein kann, zeigt sich in der Urscham:

„Der Grundfehler, für den man sich bei der Urscham letztlich schämt, ist diese schmerzliche Wunde: Ich bin nicht geliebt worden, weil ich im Kern nicht geliebt werden kann – und ich werde nie geliebt werden“ (Seidler 1995: 181).

Laut Freud gründet Scham in der sozialen Angst verlassen oder ausgestoßen zu werden. Im Schamerleben geht diese Angst „[...] *in ein depressives Gefühl* [über], *welches das Bewusstsein über die Bloßstellung begleitet*“ und „[...] *das eigentlich unerträgliche der Scham* [darstellt]“ (Gröning 2011: 155). Dieses depressive Gefühl basiert im Kern auf dem Liebesverlust seitens des Über-Ichs, das bestrafend auftritt. *„Leben ist [...] für das Ich gleichbedeutend mit Geliebtwerden, vom Über-ich geliebt werden [...]“* (Freud 1923: 76). Dieser Liebesverlust führt nach Gröning dazu, dass

„[...] das Ich sich von allen schützenden Mächten verlassen fühlt. Die Verbindung des Sozialgefühls der Scham mit diesen Ängsten machen die Scham so bedrohlich und gleichzeitig verbindlich“ (Gröning 2011: 155).

1.3 Körperliche Dimension: Gewalt

Als körperliche Wesen sind Menschen insbesondere durch Gewalt verletzbar. Diese Verletzbarkeit zeigt sich auf verschiedenen Ebenen und gründet in dem besonderen doppelten Verhältnis des Menschen zu seinem Körper. Damit hat sich insbesondere Plessner (1975) beschäftigt. Laut ihm *sind Menschen Körper* und sie *haben* einen Körper. Das Körper-Haben ermöglicht Menschen ihren Körper als Instrument und Ausdrucksmedium einzusetzen. Darüber hinaus können sie in eine reflexive Distanz zu sich und ihrem Körper gehen. Insofern Menschen Körper sind, sind sie aufgrund ihrer physisch-organischen Ausstattung an das Hier und Jetzt gebunden. Dem Körper-Sein entspricht die Innenwelt bzw. das Selbst eines Menschen. Für den Leibphänomenologen Schmitz (1985) umfasst das Körper-Sein insbesondere das unmittelbare (vorbewusste) Erleben und Spüren. Körper-Haben und Körper-Sein sind kulturell geprägt. Über sozial vermittelte Lernprozesse eignen sich Menschen schrittweise die Fähigkeit an, ihren Körper motorisch beherrschen und ihn instrumentell und expressiv nutzen zu können. Dabei werden die universellen unbewussten Ausdrucksmöglichkeiten des Körpers kulturell überformt und spiegeln infolgedessen *„[...] soziale Rollenmuster, Geschlechter- und Generationenverhältnisse, Macht- und Ungleichheitsstrukturen, [sowie] soziale und kulturelle Zugehörigkeiten“* wieder und reproduzieren diese gleichzeitig (Gugutzer 2010: 85). Diese Prägungen bedingen Einschränkungen der individuellen körperlichen Ausdrucksmöglichkeiten. Da alle Erfahrungen und Erlebensweisen grundsätzlich in kulturelle Zusammenhänge eingebettet sind, ist auch das Körper-Sein, respektive die Art, wie der Leib erfahren wird, kul-

turell determiniert und korrespondiert mit den Kategorien, in denen wir Gesellschaft wahrnehmen.

Dieser Konstitution körperlichen Daseins stehen verschiedene Gewaltformen gegenüber, die im Hinblick auf die Verletzlichkeit von Bedeutung sind. Die wohl offenkundigste ist die physische Gewalt. Sie zielt „[...] auf *Schädigung, Verletzung oder Tötung anderer Personen*“ (Imbusch 2002: 38). Dabei umfassen physische Gewalteinwirkungen ein breites Spektrum an organischen und psychischen Schädigungen, Verletzungsgraden sowie Kurz- und Langzeitfolgen. Zu diesen Auswirkungen zählen auch ein in hohem Maße vermindertes Selbstwertgefühl, sowie starke Scham- und Schuldgefühle, wobei diese Auswirkungen bei sexualisierter Gewalt noch deutlicher hervortreten (vgl. Gahleitner/Lenz 2002: 57f.). Ein weiteres Kennzeichen physischer Gewalt besteht zudem in dem Erleben ausgeliefert zu sein (vgl. Hagemann-White/Lenz 2002: 470). Galtung (1975) prägte zwei weitere Gewaltformen: die strukturelle und die kulturelle Gewalt. Strukturelle Gewalt besteht, „[...] wenn Menschen so beeinflusst werden, daß ihre *aktuelle somatische und geistige Verwirklichung geringer ist als ihre potentielle Verwirklichung*“ (Galtung 1975: 9). Weitere konstitutive Merkmale struktureller Gewalt sind deren Dauerzustand und die Verankerung in gesellschaftlichen Strukturen, die sich unter anderem in der ungleichen Verteilung von Ressourcen, ungleichen Machtverhältnissen und den daraus resultierenden unterschiedlichen Lebens- und Entfaltungschancen zeigen (vgl. ders. 1978: 14). Wird Gewalt mittels Ideologien, Sprache, Religion oder Wissenschaft legitimiert und verschleiert, spricht Galtung von kultureller Gewalt. Mit seinem Konzept der symbolischen Gewalt geht der Soziologe Bourdieu (1987) noch einen Schritt weiter indem er deutlich macht, dass Herrschaft von Geburt an in den Leib inkorporiert (verinnerlicht) wird und dadurch nicht mehr hinterfragbar ist:

„Was der Leib gelernt hat, das besitzt man nicht wie ein wiederbetrachtbares Wissen, sondern das ist man“ (Bourdieu 1987: 135).

Bourdieu spricht in diesem Zusammenhang vom Habitus und meint damit ein System von im Unterbewusstsein verankerten Dispositionen, die im kulturellen Zusammenhang erworben werden und sich als Gewohnheiten zeigen. Hierin liegt laut Bourdieu der Grund dafür, dass die Beherrschten an den Herrschaftsverhältnissen mitwirken und sie reproduzieren. Dies trifft beispielsweise auf das Geschlechterverhältnis zu, dem im Kontext von Körper und Gewalt ein besonderer Stellenwert zukommt. Basierend auf der binären (biologischen) Unterscheidung in männliche und weibliche Körper werden Männern und Frauen unterschiedliche Eigenschaften zugeschrieben. Diese sozialen Konstruktionen, die als im Körper verankert und als naturgegeben behauptet werden, bilden die Grundlage für die Unterdrückung von Frauen. Dies hat insbesondere die zweite Frauenbewegung untersucht und als Patriarchat entlarvt. Bezüglich gesellschaftlicher Strukturen wurde vor allem die ökonomische und soziale Ungleichmächtigkeit innerhalb des patriarchalen Systems postuliert, die mit Galtung als strukturelle Gewalt er-

kennbar wird. Legitimiert durch angeblich biologisch determinierte Wesensunterschiede wird auch die symbolische Gewalt im Geschlechterverhältnis sichtbar. Die körperliche Dimension der Verletzlichkeit hat mehrere Ebenen und umfasst verschiedene Aspekte. Der offenkundigste Aspekt ist der körperliche Schmerz im Zuge physischer Gewalt. Popitz konstatiert, dass „[...] *der direkte Akt des Verletzens an die permanente Verletzbarkeit des Menschen durch Handlungen anderer [erinnert]*“ (1992: 44). Mit Schmitz (1985) wird deutlich, dass der Leib bzw. das Selbst physische Verletzungen des Körpers erlebt und spürt. Doch nicht nur das: Folgt man Plessners Konzept des Körper-Seins, resultiert daraus, dass körperliche Verletzungen gleichsam Verletzungen des Selbst sind. Es ist die psychische Integrität eines Menschen, die hier verletzt wird. Auch das Ausgeliefertsein stellt nicht nur eine partielle Unterlegenheit dar, sondern die Unterworfenheit der gesamten Person (vgl. Popitz 1992: 45). Der Verlust der körperlichen Selbstbestimmung geht einher mit Ohnmachtsgefühlen und der Unterwerfung des Selbst unter die Kontrolle eines anderen Menschen, was Angst- und Schamgefühlen zur Folge hat. Hieraus wird ersichtlich, dass insbesondere physische Verletzungen nicht nur die körperliche Dimension der Verletzlichkeit eines Menschen betrifft, sondern zugleich auch die individuelle und die soziale Dimension umfasst. Physische Gewalt ist in diesem Sinne die vielleicht entscheidendste Verletzung einer Person. Bezieht man die Geschlechterperspektive mit ein, zeigt sich, dass die soziale Konstruktion der Geschlechter mit einer verstärkten strukturellen Verletzungsoffenheit von Frauen und einer Verletzungsmächtigkeit von Männern einhergeht, die auf struktureller und symbolischer Gewalt basieren (vgl. Hagemann-White 2002: 470). *„Das Bedrohungspotential sowie Macht, Schutz und Furcht bestimmen sich nach unterschiedlichen kulturellen Codes in der Opposition weiblich/männlich“* (ebd.: 190). Der Körper als Symbolträger für gesellschaftliche Rollenzuschreibungen von Männern und Frauen ist für die körperliche Dimension der Verletzlichkeit ebenfalls bedeutsam. Der kulturelle gesellschaftliche Druck sich „geschlechtskonform“ zu verhalten und eine Geschlechtsidentität auszubilden schränken nicht nur die Ausdrucksmöglichkeiten und Identitätsentfaltung ein, sondern führen bei nicht gelungener Identifikation und Anpassung zu gesellschaftlichen Sanktionen.

„Schwache oder mißlungene Ausprägung der Geschlechtszugehörigkeit macht jemand zu einem weniger ernstzunehmenden Gegenüber; im Extremfall droht ein Abgrund, wenn wir aus der Geschlechterordnung herausfallen. Verstoßen zu werden, bedeutet eine Form des Todes“ (Hagemann-White 1990: 31).

Die vorhergehende Analyse der Verletzbarkeit hat deutlich gemacht, dass andere Personen sowohl Quelle von Sicherheit und Anerkennung als auch Quelle von Scham und Angst sein können. Auch Macht- und Gewaltverhältnisse sind nur in sozialen Zusammenhängen möglich. Insofern sind Beratung und Supervision, als soziale Interaktionsformen, grundsätzlich verletzungsmächtig.

2. Verletzbarkeit im Kontext von Supervision und (Dreiecks-) Kontraktgestaltung

Eine der wenigen AutorInnen, die sich mit dem Thema der Verletzbarkeit im Hinblick auf Beratung und Supervision bereits auseinandergesetzt hat, ist Katharina Gröning. Sie verweist darauf, dass der Mensch als verletzungsoffenes Wesen „[...] auf gesellschaftliche Verhältnisse [angewiesen ist], die ihn materiell, sozial und psychisch am Leben erhalten und seine anthropologische Verletzungsoffenheit nicht benutzen, um ihn zu beherrschen“ (Gröning 2011: 25). Diese auf der Verletzungsoffenheit basierende Abhängigkeit und Angewiesenheit auf andere impliziert zunächst ein Kontraktverständnis, deren Ausgangspunkt nicht ausschließlich in dem Bild rationaler, Verträge abschließender Parteien liegen kann (vgl. ebd.). Vielmehr müssen solche gesellschaftlichen Verhältnisse erst hergestellt werden. Gröning spricht in diesem Zusammenhang von der Bereitstellung demokratischer Räume zur Reflexion und Verhandlung. Aufgabe des/der SupervisorIn ist es, diese Räume in Teams, Gruppen und Organisationen kommunikativ herzustellen.

„In der Supervision ist der Kontrakt für den Supervisanden die Gewissheit, einen geschützten Denkraum auch innerhalb hierarchischer und sanktionierender Organisationen zu haben“ (Gröning 2013: 126).

Nach Müller bedarf der Kontrakt bzw. das Arbeitsbündnis der Koproduktion und sollte „[...] ein freiwillig und vernünftig zustande gekommener Konsens über die Zusammenarbeit [...]“ sein (Müller 1985: 118). Ist ein Arbeitsbündnis durch Zwang zustande gekommen oder wurden die Ratsuchenden nicht befähigt, wohlüberlegte Entscheidungen zu treffen, bezeichnet er das Arbeitsbündnis in Übereinstimmung mit Galtung als strukturell gewaltförmig.

Im Kern ist das Arbeitsbündnis eine Kontraktethik (Bauer et.al. 2012: 35) und steht in engem Zusammenhang mit der von Honneth postulierten Anerkennungssphäre der Rechtlichkeit. Die Anerkennung als Rechtsperson weist die verschiedenen Parteien als demokratisch-politisch gleichgestellte Vertragspartner aus und zielt auf Gerechtigkeit. Dies impliziert eine beraterische Haltung, nach der ein Mensch Zweck an sich und mit Würde ausgestattet ist. Das Arbeitsbündnis bzw. der Kontrakt schützt den rechtlichen Status der SupervisandInnen, die auch als rat- und hilfesuchende ihre Würde nicht verlieren. Nach Honneth bedeutet das,

„[...] daß ein Subjekt sich in der Erfahrung rechtlicher Anerkennung als eine Person zu betrachten vermag, die mit allen anderen Mitgliedern seines Gemeinwesens die Eigenschaft teilt, die zur Teilnahme an einer diskursiven Willensbildung befähigen; und die Möglichkeit, sich in derartiger Weise positiv auf sich selber zu beziehen, können wir >Selbstachtung< nennen“ (Hervorheb. im Original, 1994: 194f.).

In Kontrakten, vor allem in Dreieckskontrakten, ist zudem die Vertraulichkeit und Verschwiegenheit des/der SupervisorIn von zentraler Bedeutung. Diese bedarf der kontraktuellen Absicherung, da sich die SupervisandInnen andernfalls in steter Angst befinden und der Realgefahr ausgesetzt sind, dass die von ihnen

preisgegebenen Informationen gegen sie verwendet werden. Dies würde zu Abhängigkeitsgefühlen führen, die nicht nur angst-, sondern auch schamauslösend sind. Werden Informationen unter bestimmten Umständen weiter gegeben, ist dies ebenfalls zu kontrahieren und im Vorhinein transparent zu machen. Gleichzeitig sind die Ratsuchenden/ SupervisandInnen vor verletzungsmächtigen Selbstöffnungen zu schützen. Diese normative Setzung der Bedingungen zur Kontraktgestaltung (Freiwilligkeit, Vertraulichkeit, Gleichheit der Vertragspartner) bildet die politische Grundlage für die Verhandlung unterschiedlicher Interessenlagen im Rahmen eines Diskurses.

Um eigene Interessen im Rahmen von Dreieckskontrakten artikulieren zu können, bedarf es jedoch weiterer Voraussetzungen, die der Schutzbedürftigkeit und Verletzbarkeit Rechnung tragen. Hier kommt dem Anfang von Supervision eine besondere Bedeutung zu, denn wie Argelander bereits 1970 festgestellt hat, werden vor allem am Anfang Themen und Konflikte nicht offen kommuniziert, sondern vor dem Hintergrund von (rollengebundener) Abwehr inszeniert. Ängste vor Neuem und Fremdem, sowie Schamgefühle aufgrund des eigenen Hilfebedarfs stehen am Anfang und können zu Regressionen führen. Sie engen jedoch das Ich ein und verhindern somit Kognitions- und Reflexionsprozesse. Mit seinem Konzept des „Containing“ zeigt Bion (1963) auf, wie Supervision diese regressiven Tendenzen beruhigen kann: Der/die SupervisorIn stellt sich als „Container“ für die Ängste und regressiven Affekte zur Verfügung und macht sie für die SupervisandInnen „verdaulich“. Die damit verbundene beraterische Haltung kann in Anlehnung an Rogers mit Empathie und Wertschätzung beschrieben werden. Gröning greift in diesem Zusammenhang auf die Anerkennungstheorie von Honneth zurück, wenn sie dafür plädiert, dass affektive Zustimmung und Ermutigung an den Anfang der Supervision gehören, um gemeinsame Erlebensweisen einzuüben und die Angst vor der fremden Situation zu kontrollieren (vgl. Gröning 2001: 63).

Mit dem Abbau der Regressionen ist die Voraussetzung für kognitive und reflexive Prozesse hergestellt. Foucault (1996) hat in diesem Rahmen eine mündigkeits- und reflexionsfördernde Form der Kommunikation beschrieben. Im Zentrum seines praktisch-philosophischen Diskurses steht die Parrhesia – das Wahrsprechen.

„Parrhesia ist im Wesentlichen nicht die Offenheit, auch nicht die Redefreiheit, sondern eine Technik (...), die es dem Meister erlaubt, in den wahren Dingen, die er kennt, das auf richtige Weise zu benutzen, was nützlich ist, was für die Arbeit an der Transformation seines Schülers von Bedeutung ist“ (Becker 1993: 57 zit. n. Hoffmann 2011: 84).

Parrhesia bringt jedoch grundsätzlich Gefahren mit sich. Eine dieser Gefahren geht vom eigenen Gewissen aus: Zur Selbstaufklärung gehört immer auch die Selbstwahrnehmung, der Blick auf das eigene Innere. Insofern hierdurch eine Diskrepanz zum eigenen Ideal festgestellt wird, wird dies durch das Über-Ich mit Scham bestraft. Zudem ist die Selbstaufklärung, respektive die Selbstöffnung, in der Auseinandersetzung mit einem Gegenüber mit Ängsten und der Gefahr vor

sozialer Missbilligung und Beschämung verbunden, denn der/die Ratsuchende liefert sich auch den Blicken und dem Urteil eines anderen aus und macht sich damit verwundbar. Laut Bauer et. al. öffnet sich in diesem Moment eine Machtschere (Bauer et. al. 2012: 54). Der/ die SupervisorIn erwirbt die Macht zur Beschämung und dazu, sich des Gegenübers zu bemächtigen. In diesem Zusammenhang spielt Sprache eine wichtige Rolle, denn

„Über sprachliche Akte des Benennens, Setzens, Trennens und Zusammenführens können sich performative Machtwirkungen entfalten: solche sprachlichen Akte können zugleich erzeugen, was sie benennen. Sie können Bedeutungen, Klassifikationen, Auf- und Abwertungen durchsetzen“ (Fröhlich/Rehbein 2009: 233).

Folgt man Bauer et. al. weiter, so bedarf die Machtschere des Vertrauens, der Anerkennung und des Taktes, um wieder geschlossen werden zu können (Bauer et. al. 2012: 54). Unter Takt versteht Muth (1967) ein Oszillieren zwischen Empathie und Distanz. Takt als beraterische Haltung erkennt das Gegenüber an, schützt dessen Würde und auch vor Schamgefühlen durch den Verzicht auf zu forsches Eindringen in die Intimsphäre und aufdeckende Interventionen. Dies gilt gleichermaßen in Bezug auf Konfrontationen. Interventionen sollten grundsätzlich taktvoll und im Sinne zugewandter Konfrontation erfolgen. Andernfalls würden Parrhesia und Konfrontation starke Schamgefühle nach sich ziehen, die in Kontaktabbruch und Stagnation selbstreflexiver Prozesse münden. Takt verweist auf eine bestimmte beraterische/supervisorische Haltung sowie auf einen bestimmten Zugang zu Konflikten und Problemen, die in Respekt, Anerkennung und Sensibilität gegenüber der Verletzbarkeit der SupervisandInnen gründen. Damit ist implizit die Beziehungsgestaltung angesprochen, die mit entscheidend ist für die Selbstexploration und Selbstöffnung der Ratsuchenden. Voraussetzung hierfür ist das Vertrauen. Aus bindungstheoretischer Perspektive sollte der/die BeraterIn als sichere Basis fungieren. Dies beinhaltet ein Bündel an Variablen, zu denen Verlässlichkeit, Transparenz, Vertraulichkeit, Feinfühligkeit, Kongruenz und Kontinuität zählen.

Mit den Themen Macht, symbolische sprachliche Gewalt und Verletzungsoffenheit in der Interaktion mit anderen, gehen Fragen nach Ethik und Moral einher. Für Honneth ist jede *„Interaktion [...] insofern eine ethische Erfahrung, als mir der andere stets als eine Person gegenüber tritt, die grundsätzlich des Schutzes und der Anteilnahme bedürftig ist“* (Honneth 1994: 32). Foucault hat die moralische Dimension im Rahmen der Parrhesia bereits mitgedacht, denn hier verfolgt „der Meister“ keinerlei eigene Interessen, sondern zielt einzig und allein auf die Selbstaufklärung „des Schülers“, die Teil der Selbstsorge ist. Eine umfassendere ethische Dimension beschreibt Brumlik in seiner „Advokatorischen Ethik“ (Brumlik 1992). Er fordert, dass die Fachkräfte ihre gesamten professionellen Fähigkeiten in den Dienst der Ratsuchenden stellen und sie nach bestem Wissen und Gewissen beraten. In diesem Zusammenhang formuliert er seine Minimaethik: *„Tu dem dir Anvertrauten nichts Schlechtes“*.

Bleibt Supervision jedoch an dem Punkt einer einseitigen Fokussierung auf *Selbstreflexivität* stehen, kann noch nicht von einer Befähigung zur politischen, diskursiven Verhandlung von Interessen gesprochen werden. Es bedarf des Weiteren der (kritischen) Aufklärung und dem Wahrsprechen gegenüber politischer Institutionen und Entscheidungen. Der/ die SupervisorIn bringt sein/ ihr Wissen ein, das dazu beiträgt neue Perspektiven und Horizonte zu entdecken, auf deren Grundlage dann verschiedene Aspekte gegeneinander abgewogen und eine wohl überlegte Entscheidung getroffen werden kann. Die Verbindung von Selbstaufklärung, kritischer Gesellschaftsanalyse und Reflexion von Machtverhältnissen stehen im Zentrum des Mündigkeitsbegriffs und ermöglichen die Verhandlung von Interessenlagen im Rahmen von Diskursen.

Die vorangegangenen Analysen sind ebenfalls im Rahmen von Teamsupervision und Gruppenanalyse relevant. Auch hier kann es zum Beispiel zu Regressionen kommen, welche die Handlungs- und Kommunikationsfähigkeit auf der Arbeitsebene beeinträchtigen und denen im Sinne des Containing begegnet werden kann und sollte. Zudem reproduzieren sich in Gruppen/ Teams soziale Strukturen sowie Macht- und Herrschaftsverhältnisse (Lewin), die in Institutionen, Rollen und soziale Positionen eingelagert sind. Sie sind eng verknüpft mit Realängsten vor sozialer Missbilligung, sozialem Ausschluss, sowie mit Schamgefühlen. Der/die Einzelne wird zum Adressaten der Macht, was dazu führt, dass eigene Interessen nicht artikuliert werden (können). Als hilfreich hat sich hier unter anderem das Konzept des gruppenspezifischen Labors (Lewin) erwiesen. Ziel des gruppenspezifischen Labors ist die Demokratisierung. Lewin konnte aufzeigen, dass mittels Feedback und Rollenübernahme soziales Lernen ermöglicht wird und Normen, Rollen, Abhängigkeiten, Führungsprinzipien und Kommunikation in Kleingruppen kennengelernt und verstanden werden können (vgl. Gröning 2013: 38). *„Auf diese Weise sollten mehr innere Unabhängigkeit, Fähigkeit zu [!] konfrontativen Offenheit, zur Wahrheit [unabhängig von der eigenen Position] und Konfliktfähigkeit erreicht werden“* (ebd.). Gleichzeitig ermöglicht die Fähigkeit zur Rollenübernahme, d.h. des „taking the role of each other“ Mead (1973), den anderen anzuerkennen. Diese Idee der praktischen Demokratisierung, die als politische Befähigung bezeichnet werden kann, wird jedoch zunehmend konterkariert. Mit Rückgriff auf Rechten (1999) weist Gröning darauf hin, dass das gruppenspezifische Labor im Zuge von Ökonomisierung zunehmend im Rahmen von Trainings andere, und zwar betrieblich funktionale Ziele verfolgt. Mit dem Fokus auf Leistungssteigerung und dem (impliziten) Ziel positiver Einstellungsänderung gegenüber den Unternehmenszielen, geht die institutions- und machtkritische Haltung des/der SupervisorIn verloren. Im Sinne der Pastoratsmacht (Foucault) dienen diese Trainings der Lenkung und Führung der SupervisorInnen und stehen emanzipatorischen Zielesetzungen wie Aufklärung und Mündigkeit entgegen.

3. Supervision, Coaching und Verletzbarkeit

Im Zuge von Ökonomisierung und Marktwirtschaftlichkeit verändern sich Supervisions- und Coachingkonzepte zunehmend dahingehend, dass die Interessen Spannungen innerhalb von Dreieckskontrakten zugunsten desjenigen aufgelöst werden, der die Supervision finanziert – oder die „dritte Partei“ (SupervisorIn/das Team) wird außen vor gelassen. Zu Recht entsteht bei den SupervisorInnen Angst davor, dass Supervision quasi auf ihrem Rücken stattfindet. *„Tatsächlich ist es nichts anderes als die Instrumentalisierung von Supervision und deren Einordnung in die Prinzipien der Marktwirtschaft“* (Leuschner 1997: 58). Einzig ökonomische Aspekte wie Verwertungsinteressen, Wirtschaftlichkeit und Effizienz des Unternehmens/der Organisation sind hier von Bedeutung. Was es im Hinblick auf Verletzbarkeit bedeutet, das Dreiecksverhältnis einseitig zugunsten des Trägers/Auftraggebers aufzulösen, wird in der Auseinandersetzung mit dem Coachingkonzept von Schreyögg deutlich, wie sie es 2004 in einem Sammelband dargelegt hat. Coaching definiert sie als Personalentwicklung, während sie Personenentwicklung therapeutischen Settings zuordnet. In ihrem Verständnis von Personalentwicklung sind Menschen nichts weiter als Produktionsmittel, vergleichbar den Maschinen (vgl. Schreyögg 2004: 102). Im Hinblick auf Effizienzsteigerungen und Changeprozesse soll Coaching die Führungskräfte schulen, damit diese mit den „Änderungswiderständen“ dieser Produktionsmittel umgehen lernen, um somit unproduktive Komplikationen zu vermeiden (vgl. ebd.: 112). Die Degradierung zu Objekten stellt an sich bereits eine Beschämung dar und steht jeglichem Verständnis der Würde des Menschen entgegen. Menschen werden zu Objekten gemacht, die lediglich im Hinblick auf ihre Funktionsfähigkeit und zur Erreichung der Ziele des Unternehmens von Bedeutung sind. Mit Rückgriff auf Honneths Anerkennungstheorie entlarvt Gröning diese Haltung als *Fusion von Würde und Wert und Auflösung demokratischer Verhältnisse* (Gröning 2006: 159). MitarbeiterInnen wird hier lediglich vor dem Hintergrund ihrer Leistungen für das Unternehmen ein Wert beigemessen, ansonsten gelten sie als wertlos. Arbeitskontexte werden zum moral- und rechtsfreien Raum. Zu Recht bewertet Gröning diese Vorgehensweise als *„Abbau moralischer Skrupel bei Führungskräften oder [der] Hilfe dazu“* (ebd.). Um die Funktionsfähigkeit zu erhöhen richtet sich Coaching vor allem auf die Transformation des Habitus mittels Korrekturen im Hinblick auf Kleidung, Auftreten und Verhalten (vgl. Schreyögg 2004: 114). Coaching wird hier zu einer Machttechnik im Sinne Foucaults Theorie der Mikrophysik der Macht, die vor dem Körper der Klienten nicht halt macht. *„Den Leitungen wird das Recht zugestanden auch über die innere Realität ihrer Mitarbeiter, über Denkweisen und Überzeugungen zu verfügen und diese zu kontrollieren“* (Gröning 2004: 65). Im Rahmen von Changeprozessen und unter dem Label von Effizienzsteigerung und Wirtschaftlichkeit werden Existenzängste der MitarbeiterInnen im Hinblick auf möglichen Stellenabbau und Arbeitsplatzverlust instrumentalisiert. Unternehmen/ Führungskräfte nutzen ihre strukturell bedingte

Deutungsmacht, um strukturelle Konflikte aus ihrem Zusammenhang herauszulösen und einseitig der Verantwortung der MitarbeiterInnen zu zuschreiben, die angeblich nicht effizient arbeiten. Beschämung in Form von strategischer Entwertung der Arbeit dient somit der Individualisierung und führt dazu, dass strukturelle Konflikte unbewusst gemacht werden (vgl. Gröning 2007: 90). Beschämung hat demnach eine politische Funktion, da sie jeglichem Protest den Boden entzieht. Neckel spricht in diesem Zusammenhang von einer Sozialtechnik, mit der eigene Vorteile gegenüber fremden Ansprüchen konserviert werden können (vgl. 2006: 47). Mit der Unbewusstmachung, entsteht – mit Bourdieu gesprochen – auf der Basis kultureller bzw. symbolischer Gewalt ein Herrschaftsverhältnis, das in den Leib eingeschrieben wird und an dem die „Unterdrückten“ ungewollt mitwirken.

Die vorangegangenen Analysen haben deutlich gemacht, dass die Verhandlung eigener Interessen voraussetzungsvoll ist und in einem unauflösbaren Zusammenhang mit der anthropologisch bedingten Verletzbarkeit steht. Der bisherige Umgang mit den Problemen unterschiedlicher Interessenspannungen im Sinne eines Diskurses von Rede und Gegenrede (Habermas), der vielfältige Kompetenzen voraussetzt, ist daher zu hinterfragen. Vielmehr müssen die Voraussetzungen für solcherlei Verhandlungen von SupervisorInnen erst geschaffen werden. Mit Rückgriff auf Hartmut von Hentig ist es an den SupervisorInnen, die Menschen zu stärken und Sachen (Konflikte, Probleme o.ä.) zu klären. In diesem Sinne wird hier dafür plädiert die Verletzbarkeit als grundlegende Dimension systematisch in die (Dreiecks-)Kontraktgestaltung mit einzubeziehen.

Literatur

- Bauer, A./Gröning, K./Hoffmann, C./Kunstmann, A. (Hrsg.) (2012): Grundwissen Pädagogische Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Bourdieu, P. (1987): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.
- Bourdieu, P. (1997): Die männliche Herrschaft. In: Dölling, I.; Krais, B. (Hrsg.): Ein alltägliches Spiel. Geschlechterkonstruktion in der sozialen Praxis. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag, S. 153-217.
- Brumlik, M. (1992): Advokatorische Ethik. Zur Legitimation pädagogischer Eingriffe. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Dudenredaktion (Hrsg.) (2007): Duden. Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. 4. Neu bearb. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut.
- Foucault, M. (1996): Diskurs und Wahrheit. Die Problematisierung der Parrhesia. Berlin: Merve Verlag.
- Freud, S. (1923): Das Ich und das Es. In: Mitscherlich, A./Richards, A./Strachey, J. (1975): Sigmund Freud. Psychologie des Unbewußten. Studienausgabe, Bd. III, Frankfurt a. M.: Fischer Verlag, S. 273-330.
- Freud, S. (1933): Neue Folge der Vorlesungen zur Einführung in die Psychoanalyse. Gesammelte Werke, Bd. XV, Frankfurt a. M.: Fischer Verlag.
- Freud, S. (1986): Hemmung, Symptom und Angst. Frankfurt a. M.: Fischer Taschenbuch Verlag.
- Fröhlich, G./Rehbein, B. (2009): Bourdieu-Handbuch. Leben-Werk-Wirkung. Stuttgart: Metzler Verlag.
- Gahleitner, S. B./Lenz, H.-J. (Hrsg.) (2008): Gewalt im Geschlechterverhältnis. Erkenntnisse und Konsequenzen für Politik, Wissenschaft und soziale Praxis. Opladen/Farmington Hills: Verlag Barbara Budrich.
- Galtung, J. (1975): Strukturelle Gewalt. Beiträge zur Friedens- und Konfliktforschung. Reinbek: Rowohlt Verlag.
- Galtung, J. (1978): Der besondere Beitrag der Friedensforschung zum Studium der Gewalt: Typologie. In: Röttgers, K./Saner, H. (Hrsg.): Gewalt. Grundlagenprobleme in der Diskussion der Gewaltphänomene. Basel/ Stuttgart: Schwabe Verlag, S. 9-32.
- Gröning, K. (2001): Supervision in gesellschaftlicher Verantwortung. Zum Problem der moralischen Perspektiven in Supervisionsprozessen. Eine Würdigung des Supervisionsverständnisses von Gerhard Wittenberger. In: Forum Supervision. Heft 18, 9.Jg, S. 51-64.
- Gröning, K. (2004): Institutionelle Modernisierung und die flexible Supervision. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen-Konzepte-Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag, S. 63-76.
- Gröning, K. (2011): Anerkennung als Theorie der Supervision. In: Forum Supervision. Heft 38, 19. Jg, S. 18-31.

- Gröning, K. (2011): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. 2., aktual. u. überarb. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Gröning, K. (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gugutzer, R. (2010): Soziologie des Körpers. 3. unveränd. Aufl., Bielefeld: transcript Verlag.
- Hagemann-White, C. (1990): Weiblichkeit, Leiblichkeit und die kulturelle Konstruktion der Geschlechterpolarität. In: Brandes, H./Franke, C. (Hrsg.): Geschlechterverhältnisse in Gesellschaft und Therapie. Gruppenpsychotherapie und Gesellschaft. Bd. 2, Münster: Lit Verlag, S. 22-36.
- Hagemann-White, C. (2002): Gender-Perspektiven auf Gewalt in vergleichender Sicht. In: Heitmeyer, W./Hagan, J. (Hrsg.): Internationales Handbuch der Gewaltforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 124-149.
- Hagemann-White, C./Lenz, H.J. (2002): Gewalterfahrungen von Männern und Frauen. In: Hurrelmann, K./Kolip, P. (Hrsg.): Geschlecht, Gesundheit und Krankheit. Männer und Frauen im Vergleich. 1. Aufl. Bern: Verlag Hans Huber, S. 460-487.
- Hoffmann, C. (2011): Freiheit und Selbstsorge als theoretische Grundlage von Beratung und Supervision – oder: Warum „Freiwilligkeit“ nicht nur theoretisch bedeutsam ist. In: Forum Supervision. Heft 38, 19. Jg, S. 80-98.
- Honneth, A. (1994): Der Kampf um Anerkennung. Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte. Frankfurt a.M.: Suhrkamp Verlag.
- Imbusch, P. (2002): Der Gewaltbegriff. In: Heitmeyer, W./Hagan, J. (Hrsg.): Internationales Handbuch der Gewaltforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 26-57.
- Jacoby, M. (1993): Scham-Angst und Selbstwertgefühl. Ihre Bedeutung in der Psychotherapie. Solothurn/ Düsseldorf: Walter-Verlag.
- Klein, M. (2006): Das Seelenleben des Kleinkindes. Und andere Beiträge zur Psychoanalyse. 8. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag.
- Leuschner, G. (1988): Fragen zum gesellschaftlichen Standort der Supervision. In: Kersting, H./Krapohl, L./Leuschner, G. (Hrsg.): Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen IBS.
- Lehmkuhler-Leuschner, A.; Leuschner, G. (1997): Zur supervisorischen Haltung. In: Forum Supervision. Heft 2, 5. Jg, S. 48-71.
- Meyer, G. (2005): Konzepte der Angst in der Psychoanalyse. Bd. 1: 1895-1950. 1.Aufl. Frankfurt a. M.: Brandes & Apsel Verlag.
- Müller, B. (1985): Die Last der großen Hoffnungen. Methodisches Handeln und Selbstkontrolle in sozialen Berufen. Weinheim/ München: Juventa Verlag.
- Neckel, S. (2006): Scham und Schamsituationen aus soziologischer Sicht. In: Forum Supervision. 14.Jhg., Heft 28, S. 37-50.
- Neckel, S. (2009): Soziologie der Scham. In: Schäfer, A./Thompson, C. (Hrsg.): Scham. Paderborn: Ferdinand Schöningh Verlag.

Plessner, H. (1975): Die Stufen des Organischen und der Mensch. Berlin/New York: de Gruyter Verlag.

Popitz, H. (1992): Phänomene der Macht. 2. stark erw. Aufl. Tübingen: Mohr Siebeck.

Schmitz, H. (1985): Phänomenologie der Leiblichkeit. In: Petzold, H. (Hrsg.): Leiblichkeit. Philosophische, gesellschaftliche und therapeutische Perspektiven. Paderborn: Junfermann Verlag, S. 71-106.

Seidler, G. H. (2008): Internalisierung. In: Mertens, W./Waldvogel, B. (Hrsg.): Handbuch psychoanalytischer Grundbegriffe. 3. überarb. u. erw. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer Verlag, S. 364-375.

Schreyögg, A. (2004): Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften. In: Buer, F./Siller, G. (Hrsg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen-Konzepte-Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag, S. 101-119.

Wurmser, L. (1993): Die Maske der Scham. Die Psychoanalyse von Schameffekten und Schamkonflikten. 2. erw. Aufl. Berlin: Springer Verlag.

Anschrift der Autorin:

Dipl. Päd. Manuela Kleine, Böllings Garten 16, 32549 Bad Oeynhausen

Scham als verborgenes Problem in der Supervision

Zusammenfassung:

Scham –als allgegenwärtiges, alltägliches Phänomen unseres sozialen Miteinanders – kommt im beruflichen Kontext eine besondere Bedeutung zu. Hierarchische Strukturen, das Sichtbarwerden und schließlich die Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit können Abhängigkeits- und Unterlegenheitsgefühle auslösen, insbesondere dann, wenn die Scham eine deutliche Diskrepanz von Ich-Ideal und Ich signalisiert. Schamkonflikte begegnen dem Supervisor/der Supervisorin daher in vielfältiger Weise. Gleichzeitig kann das Supervisionssetting selbst Quelle von Scham sein. Bereits die Inanspruchnahme von Hilfe und das damit einhergehende Eingeständnis, in einem wesentlichen Lebensbereich der Unterstützung zu bedürfen, löst bei vielen Menschen Abhängigkeits- und Inkompetenzscham aus. Da sich Schamkonflikte und Gefühle von Unterlegenheit in der Regel in Anwesenheit von Zeugen verstärken, fokussiert der vorliegende Artikel besonders auf die Bedeutung schaminduzierender Settings, Rahmenbedingungen und Vorgehensweisen im Kontext von Gruppen- und Teamsupervision. Bei der Regulierung von Schamaffekten kommt dabei dem Supervisor eine maßgebliche und aktive Rolle zu.

Scham ist kein pathologisches Phänomen, sie ist allgegenwärtig und begleitet uns in allen Lebensphasen, gleichwohl in unterschiedlichen Nuancen und Akzentuierungen. Sie bildet eine wesentliche Triebkraft des Menschseins, prägt entscheidend unser Sozialverhalten und stellt unsere Zugehörigkeit zur Gruppe sicher. Scham ist ein tiefes, in seiner Intensität schwer erträgliches Gefühl, das hemmend wirken kann, gleichzeitig aber auch die Kraft zur Veränderung in sich trägt. Im Vergleich zu Affekten wie Wut, Trauer oder Angst führt Scham gewissermaßen ein Schattendasein. Die Scham wird im Verborgenen gelebt, sie erscheint zumeist maskiert und ihre bloße Erwähnung löst bereits peinliche Berührung aus. Diese Merkmale von Scham prädestinieren sie nicht gerade für eine exponierte Stellung im Berufsleben. Im beruflichen Alltag, wo Nüchternheit, Rationalität, Funktionalität, Zielorientierung bzw. Produktivität und scheinbar nicht Gefühle im Vordergrund stehen, wird Scham, die schon im privaten Bereich nicht selten totgeschwiegen wird, erst Recht in den Hintergrund gedrängt, abgewehrt und tabuisiert. Dabei kommt der Scham gerade dort, wo Leistung, Konkurrenz, Neid und Rivalität eine große Rolle spielen, eine besondere Bedeutung zu. Im Berufsleben kommt Scham entsprechend subtil daher, sie äußert sich beispielsweise in Angst vor Kritik, im Vertuschen von Fehlern oder in der Hemmung nichts mehr Neues zu wagen, um sich nicht zu blamieren. Supervisoren sind demnach

zwangsläufig mit den direkten und indirekten Auswirkungen von Scham konfrontiert.

Als Thema wissenschaftlicher Arbeit ist Scham in großer Breite zu finden. Es wird in der Literatur vorwiegend aus drei Perspektiven beleuchtet. Die anthropologische Perspektive ermöglicht einen Zugang zum menschengeschichtlichen Verstehen von Scham. Die medizinisch-psychologische Betrachtungsweise eröffnet ein Verständnis der seelischen und körperlichen Schamprozesse. Die soziologische Betrachtungsweise beleuchtet die Verankerung von Schamphänomenen in unserer Gesellschaft. Der vorliegende Beitrag stützt sich vorwiegend auf Literatur zur Psychologie und Sozialpsychologie von Scham. Bei der Literaturrecherche fand ich nur wenig spezifische Literatur zur Thematik für Scham im berufsbezogenen Kontext. Hier spiegelt sich das bereits beschriebene Phänomen wieder, dass Scham im beruflichen Alltag nur schwer fassbar, konkretisier- und thematisierbar ist. Hilfreich, aber leider nur grob skizziert, fand ich hier die Darstellungen von Micha Hilgers (2006), der in seinem Buch „Scham- Gesichter eines Affekts“, Schamkonflikten in Ausbildungs- und Supervisionsgruppen immerhin ein eigenes Kapitel widmet.

Im Folgenden wird zunächst kurz auf einer theoretischen Ebene die Funktion von Scham, ihre Erscheinungsformen und Abwehrreaktionen dargestellt. Sodann befasse ich mich mit der handlungspraktischen Ebene: mit Schamphänomenen und speziellen Schamkonflikten in Gruppen- bzw. Teamsupervisionsprozessen. Die Bedeutung der Schamthematik für die supervisorische Praxis wird an einigen Stellen anhand von Praxisbeispielen illustriert. Die Praxisbeispiele sollen nicht zuletzt verdeutlichen, wie unerlässlich es für Supervisoren ist, neben den Schamquellen der Supervisanden, auch eigene Schamquellen wahrzunehmen, anzuerkennen und einen reflexiven Zugang hierzu zu ermöglichen.

1. Phänomenologische Aspekte der Scham

Scham ist ein zutiefst menschliches Gefühl von starker, je nach Anlass, unerträglicher Intensität. Sie geht unter die Haut, brennt sich förmlich in uns ein, lässt uns erröten oder die Augenlider bzw. den Kopf senken. In Erinnerung an beschämende Situationen in Kindheit und Jugend beschleicht uns heute noch das Gefühl „im Boden versinken zu wollen“. Scham stellt weiterhin ein universelles Phänomen dar, sie ist allen Menschen eigen, existiert jedoch in Abhängigkeit vom milieuspezifischen und kulturellen Hintergrund in unterschiedlicher Ausprägung. Männer und Frauen erleben Scham unterschiedlich, genauso verändert sich die Scham mit dem Lebensalter und der Geschichte (vgl. Marks 2010). Die Weitergabe von Scham erfolgt von Generation zu Generation, prägende Instanzen dabei sind die Familie als Ort der primären Sozialisation, später die Schule, Arbeitswelt sowie das gesellschaftliche Umfeld. Scham kann flüchtig, z. B. als leichte Verlegenheit, oder langandauernd und schlimmstenfalls chronifiziert in Form starker Selbstzweifel, auftreten. Ob und inwieweit Scham das Leben wesentlich beeinträchtigt,

hängt von vielen Faktoren, nicht zuletzt der frühen Eltern-Kind Kommunikation ab. Gesund dosiert jedoch hat Scham, obgleich vom Betroffenen in der Situation immer negativ erlebt, eine wichtige Funktion bei der Regelung des sozialen Miteinanders:

„Scham kann in jeder zwischenmenschlichen Beziehung akut werden; sie ist ‚der‘ soziale Affekt: Sie reguliert Nähe und Distanz, Privatheit und Öffentlichkeit, Zugehörigkeit und Ausgeschlossenheit, Anpassung und moralisches Verhalten“ (Marks 2010: 31).

Ein Zuviel an Scham (die sogenannte „pathologische Scham“), bei dem das Ich von Schamgefühlen überflutet wird, ist allerdings kontraproduktiv und entfaltet eine destruktive Wirkung. Scham reguliert aber nicht nur das soziale Miteinander, sondern auch die Beziehung des Individuums zu sich selbst und bildet somit für den Menschen eine essentielle Orientierung und Halt gebende innere Instanz. Insofern bildet Scham für sich genommen kein pathologisches Gefühl, vielmehr stellt die Auseinandersetzung mit und Integration von Schamgefühlen eine lebenslange, entwicklungspsychologisch bedeutsame Aufgabe dar. In seinem Buch „Die Würde des Menschen oder Der blinde Fleck in unserer Gesellschaft“ nähert sich Marks (2010) einer Definition des Würde-Begriffs über die Scham-Psychologie an. Die wesentliche Funktion der Scham sieht er dabei, angelehnt an Wurmser (2010), in der Wahrung der menschlichen Würde („Hüterin der menschlichen Würde“). Schutz, Zugehörigkeit und Integrität stellen nach Marks menschliche Grundbedürfnisse dar, deren Verletzung die Betroffenen mit Scham erfüllen und in ihrer Würde beschädigen. Marks unterscheidet in folgende 3 Grundformen der Scham:

- Die Intimitätsscham: Sie bewahrt und schützt die seelischen und körperlichen Grenzen eines Menschen, die durch Einwirkung von außen (z. B. bei Übergriffen) oder durch das eigene Zutun plötzlich sichtbar bzw. entblößt werden. Kulturelle Aspekte spielen hier eine große Rolle, sie bestimmen maßgeblich was in der jeweiligen Gesellschaft als schamhaft und schützenswert gilt. Wird die Grenze der Intimität durch traumatische Gewalteinwirkung von außen immer wieder verletzt, kann dies die Entwicklung pathologischer Intimitätsscham (auch „traumatische Scham“ genannt) nach sich ziehen: *„Dies ist die Scham der Opfer. Charakteristischerweise bleiben die Überlebenden von massiver Ohnmacht, Entwürdigung, Missbrauch, Folter, Vergewaltigung oder anderen traumatischen Erfahrungen mit Schamgefühlen zurück [...]“ (Marks 2012: 34).*
- Anpassungsscham: Sie entspringt dem menschlichen Grundbedürfnis nach Zugehörigkeit und Anerkennung. Sie behütet vor sozialer Ausgrenzung durch die verinnerlichten gesellschaftlichen Erwartungen, Normen und Wertmaßstäbe. Sie ist traditionellerweise eng mit dem Begriff der „Schande“ verbunden. Hier spielen kulturelle Aspekte ebenfalls eine große Rolle. So gilt traditionell in Deutschland das Äußern und Zeigen von zärtlichen Gefühlen als schändlich. Wurmser (1997) beschreibt hierzu: *„In vielen Kulturen und Subkulturen, besonders in jenen, die vorwiegend germanischen Ursprungs sind, führt die bloße Äußerung von Gefühlen, be-*

sonders von Gefühlen der Zärtlichkeit und von Gemütsbewegungen, wie das Weinen, zu Demütigung und Schande. Es wird als unmännlich und unpassend erachtet, Weichheit und Güte zu zeigen“ (ebd. 1997 in Marks 2010: 34). Die Kontrolle über Körperfunktionen, die Gefühle und das eigene Verhalten verloren zu haben, bildet einen wesentlichen Inhalt von Schamaffekten im Sinne von Schande und setzt die Betroffenen dem urteilenden, verspottenden, verachtenden oder schlicht ignorierenden Blick der Anderen aus. Krankheit, Abhängigkeit, Scheitern, Armut oder Arbeitslosigkeit führen zur gesellschaftlichen Ausgrenzung bzw. Verlust von Anerkennung. Die Lage und das Leid der Betroffenen werden häufig darauf reduziert, dass sie sich nicht genug angestrengt hätten, um sich den gesellschaftlich gesetzten Maßstäben anzugleichen: „*Scham ist Wahrnehmung von Ungleichheit, Beschämung eine Machtausübung, die Ungleichzeit produziert*“ (Neckel 1991: 21).

- Moralische oder Gewissensscham: Im Unterschied zur Anpassungsscham geht es hier nicht um die Erwartungen der Anderen. Im Mittelpunkt stehen vielmehr die eigenen Werte: „*Sie [die Gewissensscham, Anm. der Autorin] achtet darauf, dass wir uns selbst treu bleiben. Dass wir unserer Verantwortung gerecht werden. Dass wir in Übereinstimmung mit ethischen Grundwerten handeln, so dass wir uns künftig im Spiegel schauen können*“ (Marks 2010: 35). Integrität beschreibt Marks als menschliches Grundbedürfnis, genauso wie der Schutz der Privatheit oder die Anerkennung von den Mitmenschen. Beispiele für Scham im Sinne von Integritätsverlust sind die Situationen, in denen Menschen in der Öffentlichkeit als Zeugen von Gewalt nicht eingegriffen haben und mit einer tiefen Gewissensscham zurückbleiben.

Zusammengefasst bedeutet nach Marks die Würde des Menschen zu achten, ihn in seinen Grundbedürfnissen nach Schutz, Zugehörigkeit und Integrität ernst zu nehmen, anzuerkennen und zu fördern.

Folgende Schaminhalte sind für eine weitere Annäherung an das Schamphänomen ebenfalls von Interesse:

- Die existentielle Scham: Sie beschreibt das Gefühl eines Menschen grundsätzlich unerwünscht oder mit einem Makel behaftet zu sein (vgl. Hilgers 2006). Die Scham bezieht sich hier nicht auf bestimmte Handlungen oder Verhaltensweisen, sondern auf die grundsätzliche Existenz der betroffenen Person, so z. B. bei unerwünschten Kindern. Hierzu zählen auch Schamgefühle in Bezug auf die eigene Körperlichkeit, die als makelhaft oder wertlos empfunden wird (z. B. bei Mädchen, die das „falsche“ Geschlecht haben, weil sie ein Junge hätten werden sollen). Die existentielle Scham beschreibt im Weiteren auch das grundlegende Gefühl einer Person, nicht wahrgenommen zu werden: „*[...] zum Beispiel, wenn Eltern alle möglichen Selbstäußerungen – verbal wie nonverbal ignorieren – und sich damit verhalten, als sei das Kind nicht existent [...]*“ (Hilgers 2006: 25).
- Kompetenzscham in Folge eines öffentlich sichtbaren Kompetenzeinbruchs oder gar eines Kompetenzverlusts. Kompetenzscham kann auch in Folge des Kontrollverlustes der Ich-Funktionen auftreten (z. B. bei Erwachsenen Weinen oder Schreien).

- Scham-Angst-Dilemmata: Die Betroffenen fürchten peinliche, bloßstellende Situationen und vermeiden in Folge sich zu zeigen, zu exponieren oder initiativ zu werden. Gleichzeitig erleben es die Betroffenen als unangenehm von der Umwelt als gehemmt wahrgenommen zu werden, im Schatten zu stehen und sich als bedeutungs- und einflusslos zu erleben. Häufig resultiert hieraus ein Teufelskreis: *„Angst vor beschämendem Exponiertsein macht schüchtern, und weil man so schüchtern ist, fühlt man sich wiederum beschämt“* (Jacoby 1991: 22). Prüfungsangst oder Lampenfieber und die damit einhergehende Versagensangst illustrieren beispielhaft die von den Betroffenen in der Vorstellung vorweggenommene Beschämungssituation. Auch Ängste vor der Begegnung mit Menschen können im Extremfall für die Betroffenen in soziale Isolation münden.
- Scham-Schuld-Dilemmata bezeichnet den intrapsychischen Konflikt angesichts widersprüchlicher Über-Ich Forderungen, die Scham oder abwechselnd Schuld aktivieren. Hilgers (2006) führt in diesem Zusammenhang illustrierend das Beispiel eines Betroffenen an, der angesichts einer bevorstehenden Abschlussprüfung in einen unlösbaren Konflikt gerät:
„Nicht-Bestehen bedeutet Scham gegenüber eigenen Ansprüchen und Idealen, Bestehen Schuld gegenüber Eltern, die aus einfachen Verhältnissen stammend, sich gegenüber Akademikern unterlegen fühlen (Scham) und mit Ressentiments reagieren und von denen man sich durch Prüfungserfolg ablöst (Trennungsschuld)“ (Hilgers 2006: 26).

2. Schamkonflikte im beruflichen Kontext

Dort wo die Anpassung an die berufliche Rolle und das Aus- bzw. Erfüllen dieser Rolle im Vordergrund stehen, erlebt der Mensch in tiefem Ausmaß seine Abhängigkeit und Begrenztheit. Machtverhältnisse und hierarchische Strukturen und damit einhergehenden Erfahrung von Beschämung sind Realitäten, denen man sich im Berufsleben stellen muss:

„In Organisationen werden Degradierungen öffentlich vollzogen, man verliert z. B. einen Teil seiner Aufgaben, muss in ein kleineres Büro ziehen, büßt Mitarbeiterstellen ein oder Mitarbeiterstunden. Einsparungen und Rationalisierungen sind in Organisationen so kompliziert, weil sie untrennbar mit der Degradierung verbunden sind“ (Gröning, 2010).

Das Zitat macht deutlich, wie existentiell die Abhängigkeit von der Arbeit ist, die unseren Lebensunterhalt sichert, unsere gesellschaftliche Stellung und unseren Status. Mit anderen Worten: Supervision berührt sensible und existentielle Thematiken. Die Tatsache überhaupt in der Position des Hilfesuchenden zu sein, kann bei den Betroffenen schon starke Scham auslösen. Hilgers (2006) schreibt hierzu:

„Die Inanspruchnahme psychotherapeutischer oder psychiatrischer Hilfe stellt in der Regel an sich schon eine erhebliche Schamquelle dar. Abhängigkeits- und Inkompetenzscham werden ausgelöst, da wesentliche Lebensbereiche offenbar nicht allein bewältigt werden können“ (Hilgers 2006: 49).

Im beruflichen Feld, wo man sich als leistungsfähig, belastbar und funktionierend erlebt (und in der Situation, dass dies auch vom Arbeitgeber/der Institution eingefordert wird) kann die Tatsache, in einer hilfeschuchenden Position zu sein, Quelle besonderer Beschämung sein. Zu erleben, dass das berufliche Ideal nicht erreicht werden konnte und man auf Hilfe in Form von Supervision angewiesen ist, kann bei den Betroffenen massive Idealitätsscham aktivieren. Gleichzeitig können Selbsterfahrung und persönliche Weiterentwicklung nicht ohne das Erleben von Scham stattfinden, allerdings in wohldosierter Abfolge:

„Ohne maßvolle Schamaffekte kann es demnach keine Selbstentwicklung geben. Daher ist hinsichtlich Indikation und Prognose darauf zu achten, ob und in welcher Weise der Patient über welche Gefühle aus der Gruppe der Schamaffekte überhaupt verfügt“ (ebd.: 143).

Hilgers nimmt hier zwar Bezug auf den Bereich der Psychotherapie, dies gilt jedoch aus meiner Sicht auch uneingeschränkt für die Supervision. Um Schamquellen zu vermeiden, sollte sich der Supervisor dessen gewahr sein, dass er immer wieder auf Supervisanden aus ganz anderen beruflichen Kontexten mit je eigenem Habitus trifft. Diese Unterschiede nicht zu beachten, kann eine Quelle massiver Beschämung sein:

„Der Habitus sei das, was für den einzelnen nicht mehr denkbar, vorstellbar ist. In der Regel werden diese Grenzen über Ekel, Scham und Befremden markiert, das heißt über die sogenannten Sozialgefühle, die das Unterpfeil jeder sozialen Gruppe, jedes Milieus und jeder sozialen Gemeinschaft ausmachen“ (Gröning 2006: 61).

3. Das Honorar als Schamquelle in der Supervision

Ich möchte auf einen Aspekt fokussieren, der die Supervision von anderen Beratungsleistungen bzw. therapeutischen Angeboten ganz wesentlich unterscheidet, nämlich dem Honorar. Beratungsleistungen im sozialen Bereich stehen den Rat-suchenden zumeist kostenlos zur Verfügung, ebenso verhält es sich mit der Psychotherapie, die, zumindest bei den anerkannten Therapieverfahren, von den Krankenkassen finanziert wird. Diese Tatsache, dass Supervision einen Preis hat und dieser vom Supervisor festgelegt wird, also keine vereinheitlichen Standardpreise für Einzel-, Gruppen- oder Teamsupervision existieren, hat einen erheblichen Einfluss auf die Dynamik von Supervisionsprozessen. „Bei Geld hört die Freundschaft auf“, heißt es im Volksmund, oder in eine weiteren Redewendung: „Über Geld spricht man nicht!“, „Ja ja das liebe Geld...“ wird auch gerne gesagt. Im Job herrscht in der Regel stillschweigende Übereinkunft darüber, dass man nicht öffentlich über die Höhe seines Gehaltes spricht und selbst im Privaten teilt man sich in diesem Punkt nur wenigen Menschen mit. In nahezu jedem Bereich stellt Geld also ein sensibles Thema dar, im Beruflichen, wie im Privaten. Entsprechend kann das Thema Honorar in der Supervision eine Quelle von Scham und Beschämung sein, auch für den Supervisor, der sich vielleicht erstmals mit der Notwendigkeit konfrontiert sieht, seiner Beratungsleistung einen geldwerten

Gegenwert beizumessen. Besonders als Anfänger in der Supervisorenrolle, wo ohnehin viel Unsicherheit darüber besteht, was man „wert“ ist, spielt das Thema Honorar eine nicht unbeträchtliche Rolle, wie ich gerne an einem zwei Praxisbeispielen verdeutlichen möchte:

Frau X war meine erste Einzelsupervisandin. Sie ist Anfang 50 und Anwältin. Sie wurde mir von einer Freundin vermittelt, die ebenfalls im sozialen Bereich tätig ist und den Eindruck hatte, Frau X befinde sich in einer Lebenskrise und benötige u. a. auch Unterstützung im Beruflichen. Aus dem Gespräch mit der Freundin war mir in Erinnerung geblieben, dass es Frau X aktuell finanziell nicht gut geht. Im Telefonat vereinbarten wir einen Termin zum Kennenlernen und, nachdem ich mein Honorar genannt hatte und zunächst längeres Schweigen am anderen Ende der Leitung war, hielt ich es nicht aus und ging, ohne dass Frau X irgendetwas gesagt hätte, mit meinem Preis runter. Ich lernte Frau X kennen und es kam ein Kontrakt für Einzelsupervision zustande. Im Laufe des Gesprächs berichtete Frau X. von ihrem dreiwöchigen Urlaub auf einem Kreuzfahrtschiff sowie von ihren Kanzleiräumen in einer noblen Gegend. Als ich dann die Größenordnung ihrer Honorare als Rechtsanwältin erfuhr, sank ich immer weiter in meinen Stuhl. Ich spürte starke Scham in mir und kam mir mit meinem Honorar geradezu lächerlich vor. Dieses Gefühl „mich unter Wert verkauft zu haben“, machte sich beispielhaft u. a. daran deutlich, dass ich anfangs darauf achtete, Frau X kein „Billigwasser“ anzubieten und mir jedes Mal die Mühe machte das Wasser nicht im Diskounter zu kaufen. Zu der ohnehin schon vorhandenen Beschämung über mein geringes Honorar kam noch hinzu, dass Frau X aus einem beruflich völlig anderen Kontext kam, in dem es naturgemäß um viel Geld bzw. hohe Summen geht. Die Kultur in der Sozialen Arbeit ist eine Andere und ich fühlte mich, zu der ohnehin vorhandenen Unsicherheit in meiner Anfängerrolle, zusätzlich unbehaglich.

Die zweite Einzelsupervisandin Frau Y war Anfang 40 und im Ambulant Betreuten Wohnen tätig. Nach der beschämenden, durch die Haut gehenden Erfahrung vom letzten Mal schaffte ich es bei meinem Honorar zu bleiben. Allerdings bat Frau Y um 14-tägige Termine und ich ertappte mich bei dem Gedanken, ob sie diesen monatlichen Betrag von ihrem Sozialarbeitergehalt werde bezahlen können. Ich machte sie, überflüssigerweise, darauf aufmerksam, dass es ja dann im Monat das Doppelte sei, woraufhin sie, zu Recht ein wenig unterkühlt entgegnete, dass ihr das ja klar sei und sie gerne bereit sei für etwas Gutes auch entsprechend zu zahlen. Sofort fühlte ich, dass ich eine Grenze überschritten hatte und Frau Y beschämt hatte. Nach ca. zwölf Sitzungen sagte Frau Y einen vereinbarten Termin per SMS mit der Begründung ab, es liege nichts Besonderes vor. Ich äußerte meine Irritation hierüber und es stellte sich dann heraus, dass Frau Y einen finanziellen Engpass hatte, dies aber aus Scham nicht direkt mitteilen konnte. Über mein Entgegenkommen die Termine auf einen vierwöchigen Zeitraum zu strecken, reagierte sie sichtlich erleichtert. In der Reflexion hierüber wurde mir deutlich, dass Frau Y möglicherweise auch deshalb gezögert hatte, mir offen zu

sagen, dass es aktuell Schwierigkeiten mit der Zahlung des Honorars gibt, weil ich sie in der Anfangsszene indirekt auf die finanzielle Situation angesprochen hatte. Die Beispiele machen deutlich, welchen Stellenwert das Thema Honorar in der Anfangsszene bzw. bei der Kontraktierung einer Supervision einnehmen kann und wie dies im Weiteren den Supervisionsverlauf beeinflussen kann. Die Beispiele sollen auch verdeutlichen, wie zentral es für den Supervisor ist, sich seiner eigenen Schamquellen in Bezug auf diese Thematik bewusst zu werden und diese kritisch zu reflektieren.

4. Schamkonflikte in Gruppen

Wie bereits dargelegt, können Beratungs-, Supervisions- oder Psychotherapiesettings Abhängigkeits- und Unterlegenheitsgefühle bei den Hilfesuchenden wecken, was wiederum Schamgefühle auslösen kann. Im Gruppensetting kann sich der Einzelne, anders als im Einzelsetting, mit seinen Bedürfnissen und schambehafteten Themen leichter hinter der Gruppe „verstecken“. Insbesondere in der Teamsupervision können sich die Teilnehmer auf den von außen auferlegten institutionellen Druck berufen, um die eigene Bedürftigkeit nicht spüren zu müssen. Bei Personen, die beruflich aus einem Kontext kommen, in dem es grundsätzlich befremdlich ist, sich mit seinen Gedanken und Gefühlen mitzuteilen, ist besondere Sensibilität dafür gefragt, dass es schamvoll sein kann, für das Gegenüber in der ungewohnt intimen Form sichtbar zu werden. Des Weiteren ist grundsätzlich viel Aufklärung über die Methode Supervision und hohe Transparenz in Bezug auf die Vorgehensweise gefragt. In der Gruppe können sich die Mitglieder zwar vermeintlich besser „verstecken“, letztlich sind sie aber mit der Situation konfrontiert, sich, im Unterschied zum Einzelsetting, hilfebedürftig und damit abhängig vor „Zeugen“ zu erleben. Hinzu gesellt sich die Angst, in Abhängigkeit von den bisherigen Gruppenerfahrungen, von der Gruppe nicht integriert zu werden. Gleichzeitig kann es sehr entlastend sein zu erfahren, dass man sich mit seinen Ängsten und Sorgen mitteilen kann und Annahme und Verständnis erfährt, auch in Bezug auf die eigenen Schamgefühle. Die Universalität des Leidens nennt Yalom (2004) dieses zentrale Wirkprinzip in Gruppen und betont: *„Die Universalität des Leidens spielt auch in der Einzeltherapie eine Rolle, obwohl dort weniger Gelegenheit für eine Überprüfung im wechselseitigem Einverständnis besteht“* (Yalom 2004: 22). Dem möchte ich noch hinzufügen, dass die Gruppe dem Einzelnen die Möglichkeit gibt, unbefangen von dem Gedanken *„Der Supervisor ist ja eh nur nett zu mir, weil er dafür bezahlt wird!“* Anteilnahme und Solidarität zu erfahren.

In Bezug auf Schamgefühle im Gruppensetting betont Hilgers, dass im Prinzip alle Schamgefühle aus der Familie der Schamaffekte evoziert werden können. Diese sind (vgl. Hilgers 2006):

- Existentielle Scham: Die Scham in einer Gruppe Außenseiter zu sein bzw. nicht integriert zu werden

- Kompetenzscham: Die Scham das Niveau der Gruppe nicht halten zu können oder beim Versagen von Ich- oder körperlichen Funktionen von der Gruppe gesehen und bewertet zu werden
- Abhängigkeitsscham: Die Abhängigkeit nicht nur vom Leiter, sondern auch von der Gruppe, deren Urteil und Wertschätzung
- Intimitätsscham: Beim Sichtbarwerden oder Offenbaren von Selbstanteilen
- Scham bei aktiver Demütigung durch andere Gruppenmitglieder
- Ödipale Scham: Das Gefühl das „dritte Rad am Wagen zu sein“, ausgeschlossener Dritter zu sein gegenüber den „Geschwistern“ in der Gruppe oder dem „elterlichen Leiterpaar“
- Idealitätsscham: Beim Versagen gegenüber eigenen oder gruppenbezogenen Idealen
- Scham-Schuld-Dilemmata (s. o.) oder Scham über eigenes schuldhaftes Versagen

Die Aufzählung macht deutlich, wie anfällig das Gruppensetting bezogen auf die Aktivierung von Schamgefühlen ist. Dem Gruppenleiter kommt dabei die sensible Aufgabe zu, zum einen das Erleben von Scham und das Aushalten von Schamkonflikten im Dienste der Gruppenentwicklung und der Förderung des Einzelnen zu ermöglichen. Zum anderen die Arbeit am Guten und die Dekonstruktion des Schlechten im Blick habend, einführend wahrzunehmen und steuernd zu intervenieren, wenn Schamkonflikte eine zerstörerische Dynamik entfalten und die Gruppe bzw. den Einzelnen überschwemmen, was heftiges Agieren, Stillstand, Spaltung, Auseinanderbrechen der Gruppe und im schlechtesten Fall Abbrüche zur Folge haben kann. Für den Einzelnen, der sich beschämt fühlt, kann dies bedeuten:

„[...] dass er entweder lärmend eine pseudounabhängige Rolle gegenüber Leiter und Gruppe einnimmt, sich mit Abbruchgedanken trägt oder in Schweigen versinkt“ (Hilgers 2006: 202).

Grundsätzlich sei an dieser Stelle gesagt, dass das Einbringen von Schamthematiken ein gewisses Vertrauen in der Gruppe, das Vorhandensein einer vertrauensvollen professionellen Beziehung zum Gruppenleiter und einen sicheren Rahmen erfordern, weshalb besondere Behutsamkeit mit der Platzierung dieser Inhalte an den Anfang eines Gruppenprozesses gefragt ist.

4.1 Halboffene Gruppen

Nicht nur die Themen, mit denen sich eine Gruppe inhaltlich beschäftigt, sondern auch sogenannte deskriptive und strukturelle Merkmale einer Gruppe, wie das Gruppenformat (offene, halboffene oder geschlossene Gruppen), können einen starken Einfluss auf die Schamdynamik in der Gruppe haben.

Durch das Hinzukommen neuer Mitglieder wird die Gruppe mit neuen Impulsen belebt, im Umkehrschluss jedoch wird viel Energie auf die Wiederherstellung von Gruppenkohärenz verwendet. Das Wir-Gefühl kann schneller destabilisiert wer-

den und die Gruppe ist zunächst mit der Wiederherstellung ihrer Homöostase befasst. Für die Entwicklung von Vertrauen in einer Gruppe ist ein stabiles Wir-Gefühl allerdings zentral, es fördert und beeinflusst entscheidend die Fähigkeit und Bereitschaft des Einzelnen zur Selbstöffnung. Ist dieses Gefühl nur unzureichend vorhanden, weil eine hohe Fluktuation in der Gruppe herrscht, können schnell Angst und Scham entstehen, sich zu zeigen. Dem Supervisor kommt an dieser Stelle, stärker noch als in geschlossenen Gruppen, die Rolle zu, die Kohärenz durch entsprechende Einfühlung, insbesondere in die noch stärker verunsicherten Neuankommlinge, und durch gezielte Interventionen, wie z. B. die Erläuterung expliziter Regeln neuen Gruppenmitgliedern gegenüber, zu fördern:

„In Bezug auf das Leitungsverhalten gelten bestimmte Merkmale und Verhaltensweisen eines Leiters, einer Leiterin als kohäsionsfördernd: Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte, Kreativität, Aktivität und Engagement und der Wunsch nach emotionaler Interaktion mit der Gruppe. Kohäsionsfördernd ist also der expressive Führungsstil“ (vgl. Fongler 1979: 447 in Gröning 2011: 25ff).

Hierzu gehört auch die Transparenz in Bezug auf die eigene Vorgehensweise, um der Gruppe Orientierung und Halt zu geben und die Nutzung regressiver und schaminduzierender Prozesse ausschließlich für das Vorankommen der Gruppe und nicht zum Selbstzweck.

Bezogen auf die Vertraulichkeit der besprochenen Themen spielt das Gruppenformat ebenfalls eine wichtige Rolle. Grundsätzlich gilt: Je offener eine Gruppe, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit bzw. desto stärker ausgeprägt sind die Fantasien bezogen auf die Verletzung der Schweigepflicht. Der Einhaltung der Verschwiegenheit kommt eine besondere Rolle in Bezug auf die Wahrung des Intimitätsschutzes, und damit der natürlichen Intimitätsscham des Einzelnen, zu. Selbstverständlich wird gegen diese Schweigepflicht seit Bestehen von Gruppen immer wieder verstoßen. Hilgers (2006) äußert hierzu, dass der Gruppenleiter trotzdem an der Gültigkeit der Regel, auf deren Durchsetzung im Alltag er nur begrenzten Einfluss hat, festhalten sollte, um immer wieder das wichtige Signal zu setzen, dass die Intimitätsgrenzen der Gruppe und des Einzelnen gesehen und anerkannt werden. Er fügt den wichtigen Aspekt hinzu, dass letztlich nicht alleine die Tatsache, dass, sondern wie und zu welchem Zweck Gruppenmitglieder die Verschwiegenheit verletzen, über den Fortbestand „des Möglichkeitsraums der Gruppe“ entscheiden.

4.2 Geschlossene Gruppen

In geschlossenen Gruppen kann sich die Gruppenkohäsion schneller bilden, was für den Prozess des sich Zeigens und Mitteilens grundsätzlich positiv sein kann, jedoch auch Gefahrenquellen birgt. Da das Gruppenformat naturgemäß schneller Intimität bzw. Nähe herzustellen vermag, also besonders solche Teilnehmer anspricht, die zu schneller Selbstöffnung neigen bzw. solche Teilnehmer abschreckt, die grundsätzlich eher verschlossen sind und bei denen starke Intimitätsscham

vorhanden ist, sollte der Gruppenleiter hier die Balance zwischen „zu viel Öffnung“ und „zu wenig Öffnung“ besonders gut im Blick haben. Der Zeitpunkt spielt dabei eine wesentliche Rolle. Dem aktiven Gruppenmanagement kommt nach Tschuschkes Befunden (vgl. Hilgers 2006) somit besonders in der Anfangsphase eine wichtige Bedeutung zu, um zu verhindern, dass die Gruppe vom Mitteilungsdrang und den „eruptiven Selbstentblösungen“ (die ihrerseits Ausdruck einer abgewehrten Scham sein können) einzelner Mitglieder nicht überfordert werden:

„Andernfalls laufen einzelner Patient wie Gesamtgruppe Gefahr, in eine schamhafte Kollusion zu geraten, die den sich zu früh, zu heftig oder zum falschen Zeitpunkt öffnenden Patient zu isolieren droht“ (Hilgers 2006: 222).

Der Gruppenleiter sollte auch hier, wo nötig, transparent vorgehen, was gerade zu Beginn des Gruppenprozesses jedoch schwer umsetzbar ist, weil es wiederum für die Gruppe, aber auch für den Gruppenleiter, beschämend sein kann, über Scham in so einem frühen Stadium überhaupt zu sprechen. Wo es angemessen erscheint, sollte bei Teilnehmern mit ausgeprägter Selbstoffenbarungstendenz auf die „Scham-Entlastungs-Entblösungs-Scham-Spiralen“ (vgl. Hilgers 2006) hingewiesen werden und auf die daher gebotene Notwendigkeit der Begrenzung von Redebeiträgen. In der Dynamik kann sich die vorschnelle Selbstoffenbarung, sofern sie nicht entsprechend gesteuert wird, zu einer informellen Gruppenregel herausbilden, wodurch sich die anderen Teilnehmer zu unerwünschten Entblösungen genötigt fühlen. Zu beachten ist ferner, dass durch die unangemessene „Entblösung“ die anderen Gruppenmitglieder in ihrer Intimitätsgrenze verletzt und beschämt werden können, weshalb dem Leiter auch hier eine Wächterfunktion zukommt.

Im Umgang mit solchen Gruppenteilnehmern, die generell eher Schwierigkeiten haben, sich in Gruppen zu zeigen, ist besonderes Fingerspitzengefühl gefragt. Fallen Teilnehmer durch starke Schüchternheit oder Gehemmtheit auf, kann ein Verständnis für die dahinterliegende spezifische Dynamik zu entwickeln, hilfreich sein. So kann hinter diesen Verhaltensweisen ein starkes Bedürfnis nach Selbstschutz stehen, weshalb jede Gelegenheit die Anlass zu Beschämung bietet, wenn möglich vermieden wird. Der Betroffene schweigt lieber als zu riskieren durch nicht angebrachte Beiträge die Aufmerksamkeit der Gruppe auf sich zu ziehen. Dabei wird der Maßstab für das was als unangebracht oder peinlich gilt sehr hoch gesteckt und kann die ganze Person umfassen, so dass bereits die bloße Anwesenheit in der Gruppe als schambehaftet erlebt wird. Gleichzeitig ist es sehr unangenehm wenn die Umwelt einen als schüchtern, gehemmt und ohne Einfluss einstuft, als jemanden, der nichts zu sagen, nichts beizutragen hat und in der Folge nicht beachtet wird. Somit besteht die Gefahr, dass ein Teufelskreis entsteht. Interessanter Weise verbirgt sich hinter solchen Ängsten und Schamgefühlen häufig ein besonders stark ausgeprägtes Bedürfnis nach Gesehen werden und Annahme. Dieses starke Bedürfnis entspringt dem missachteten bzw. frus-

trierten Bedürfnis nach Gesehen- und Geliebt werden in der Kindheit (durch die primären Bezugspersonen aber auch durch Erfahrung von Ablehnung in Gruppen wie Kindergarten, Schule etc.). Beachtet werden wird deshalb mit seelischem Schmerz assoziiert:

„Das Ich hat Angst vor der Stärke seiner Bedürfnisse, und zugleich lehnt es diese ab und verweigert ihnen ihre Daseinsberechtigung. Das heißt, solche Bedürfnisse werden vom Ich so abgewertet, wie sie einst von den entscheidenden Bezugspersonen entwertet worden waren“ (Jacoby 1991: 22).

Weitere deskriptive bzw. strukturelle Aspekte spielen, bezogen auf die Schamthematik, eine nicht unerhebliche Rolle. Das Phasenmodell der Gruppenentwicklung nach Tuckman (1965 in Gröning 2012) mit seinen bekannten fünf Stufen – Forming, Storming, Norming, Performing und Adjourning – macht u. a. auch deutlich, dass auf jeder Stufe seitens des Supervisors besondere Sensibilität im Umgang mit je spezifischen Schamthemen gefordert ist. Besondere Aufmerksamkeit erfordern dabei der Beginn und die Beendigung eines Gruppenprozesses, beide Phasen sind von großer Ungleichzeitigkeit der Teilnehmer gekennzeichnet. Der Anfangsprozess ist für die Gruppenmitglieder von Unsicherheit und der Suche nach Orientierung geprägt. Im Mittelpunkt steht die zentrale Frage: Was möchte ich von mir zeigen? Wie werde ich gesehen (bewertet)? Wo ist mein Platz in der Gruppe? Habe ich überhaupt einen Platz in der Gruppe? Da die Gruppe jedoch noch keine gemeinsame Sprache entwickelt hat und die eigene Rolle in der Gruppe noch eher diffus ist, herrscht viel Verletzbarkeit in Bezug darauf, was man von sich zeigt und was nicht. Hier ist, in Anlehnung an das oben Beschriebene, die Steuerung des Leiters in Bezug auf die Selbstöffnung in der Gruppe gefragt, um zu verhindern, dass es frühzeitig zu starken Schamgefühlen mit anschließendem Rückzug bzw. zu Beschämungen der Gruppenmitglieder durch zu viel Intimität kommt. Der Leiter kann den Anfangsprozess durch eine freundlich zugewandte, gleichzeitig klare Präsenz und die Berufung auf das gemeinsame Gruppenziel, positiv beeinflussen.

Bei einigen Teilnehmern kann, in Bezug auf das Bedürfnis, sich dem Leiter anzuvertrauen, Abhängigkeitsscham entstehen. Genauso kann bei Gruppenmitgliedern mit einer besonderen Disposition zur Scham, die unausweichliche Beschämung, die jedem Lernprozess innewohnt, bereits zu viel werden (vgl. Gröning 2012).

4.3 Spezielle Schamkonflikte in Supervisionsgruppen

Grundsätzlich stellen Supervisionsgruppen ambulante Gruppenangebote dar (im Unterschied zu stationären Gruppen im klinisch, therapeutischen Bereich mit ihrer je spezifischen Dynamik), die sowohl halboffen (slow-open), als auch geschlossen konzipiert sein können und von ihren Teilnehmern her sowohl homo- als auch heterogen besetzt sein können. Offene Gruppen sind in diesem Bereich nicht üblich, weshalb ich hierauf nicht eingehe.

Wesentlich, bezogen auf das Schamthema ist, dass sich der Supervisor der verschiedenen Gruppensettings mit ihren jeweils unterschiedlichen Aufgabenstellungen und Anforderungen gewahr wird. Auf die Praxis übertragen: Der Supervisor sollte, neben dem Wissen, dass ein Gruppensetting für sich genommen, bereits Scham induzierend sein kann, berücksichtigen, dass es in Bezug auf Schamquellen einen Unterschied macht, ob es sich um eine Gruppen- oder eine Teamsupervision handelt. Darüber hinaus ist eine genaue Auftragsdefinition hilfreich:

„Bereits die mangelhafte Unterscheidung zwischen den verschiedenen Anwendungsformen von Supervision birgt erhebliche iatrogene Schamquellen“ (Hilgers 2006: 236f).

Im Mittelpunkt steht also eine „saubere“ Kontraktierung auf vielerlei Ebenen. Der Auftrag sollte geklärt werden, geht es um Fallbesprechungen, Teamkonflikte, die reflexive Begleitung schwieriger Arbeitsphasen oder gar um neue Rollenübernahmen bzw. die Umstrukturierung von Organisationen und ihre Folgen. Natürlich ist in der Praxis eine idealtypische Trennung zwischen Fallbesprechungen und Teamproblemen auf Dauer häufig nicht zu leisten, bilden sich doch in der Dynamik von Fallsupervisionen häufig charakteristische Teamdynamiken ab. Eine hinreichende Absprache, Einverständniserklärung und Transparenz in der Vorgehensweise können jedoch wesentlich dazu beitragen, dass es für die Teilnehmer nicht zu Schamgefühlen durch nicht vorhersehbare Entwicklungen kommt:

„Wird zum Beispiel überraschend und unkontrolliert die Arbeit eines Teilnehmers in einer Projektsupervision fokussiert, setzt ihn das den Blicken aller anderen Projektteilnehmer aus“ (Hilgers 2006: 236).

Es kann notwendig sein, im Falle des Ausschluss einer Ebene (z. B. „nur“ Fallbesprechungen oder „nur“ Teamprobleme neu zu verhandeln, wenn der Eindruck entsteht, dies sei notwendig und für den Supervisionsprozess förderlich. Bei der Kontraktierung ist der Dreiecksvertrag stets im Blick zu behalten und entsprechend Schamsituationen dadurch zu vermeiden, dass eine Absprache bzw. Klarheit darüber erfolgt, ob, und wenn ja, welche Inhalte und in welcher Form an die Leitung kommuniziert werden können.

Abschließend sei noch gesagt, dass es, zumindest in Einrichtungen in denen Supervision wenig bekannt ist, sinnvoll erscheint, die Trennlinie zwischen Supervision und Gruppen- bzw. Psychotherapie deutlich zu benennen, da hierin häufig die größten Widerstände bzw. Schamängste von Teilnehmern begründet liegen. Zumindest ist mir dieses Phänomen aus Berufsgruppen wie z. B. Justizvollzugsbeamte, die wenig Berührung mit Supervision haben, sehr vertraut.

4.4 Gruppensupervision

Gruppensupervisionen können, in Abhängigkeit vom Kontrakt, halboffen oder geschlossen konzipiert sein. Die oben geschilderten Schamkonflikte in Bezug auf unterschiedliche Gruppenformate sind bei der Kontraktierung entsprechend zu

berücksichtigen. Die Besonderheit von Gruppensupervisionen, im Unterschied zur Teamsupervision, liegt darin, dass sich die Gruppenmitglieder in der Regel untereinander nicht kennen und somit erst eine Beziehung zueinander aufbauen müssen. Die Teilnehmer verbindet zwar ein gemeinsames thematisches Merkmal (die Arbeit mit einer bestimmten Klientel, einer bestimmten hierarchischen Ebene etc.) und das Interesse, ihre beruflichen Fragen und Konflikte zu reflektieren, jedoch teilen sie keine gemeinsame Arbeitssituation. Es besteht also eine thematische Nähe. In Bezug auf die Beziehung jedoch ist das Verbindung stiftende Element zunächst die Person des Supervisors. D. h. der Beginn der Gruppe ist von starken Fremdheitsgefühlen der Gruppenmitglieder untereinander geprägt, was die Angst sich zu zeigen erhöht und Schamgefühle auslösen kann. Es ist wichtig, dass sich der Supervisor, dieser Situation und der besonderen Verantwortung in Bezug auf seine „verbindende Funktion“ in Gruppensupervisionen gewahr wird:

„Der Supervisor, die Supervisorin schließt mit jedem Teilnehmer, jeder Teilnehmerin einen Kontrakt. Aber die Teilnehmer müssen auch untereinander einen inneren Kontrakt schließen können. Insofern dient das erste Gruppentreffen auch dem Kennenlernen untereinander, dem Ertasten, ob da Kollegen und Kolleginnen sitzen, die sich füreinander interessieren und einander verstehen können“ (Studienbrief: „Supervision und ihre Methoden“: 100).

Der Unsicherheitsfaktor in der Gruppensupervision ist also in Bezug auf die Teilnehmer groß. Die Gruppenmitglieder entscheiden nicht nur über die Frage des Supervisors, sondern auch darüber, ob eine vertrauensvolle Zusammenarbeit in der Gruppe überhaupt vorstellbar erscheint. Der Supervisor kann durch seine Haltung entscheidend zu einer Atmosphäre von Wohlwollen und Wertschätzung der Unterschiede in der Gruppe beitragen:

„Meist sind die beruflichen Erfahrungen, die Tätigkeitsschwerpunkte und die Ausbildungen in zufällig zusammengesetzten Gruppen (zum Beispiel ambulanter Psychotherapeuten) sehr heterogen. Diese Unterschiedlichkeiten kann die Gruppe sehr befruchten, umgekehrt aber auch für Einzelne zur Quelle von Scham werden, wenn die Unterschiedlichkeit durch den Supervisor nicht stellvertretend wertgeschätzt wird“ (Hilgers 2006: 238).

Die Gruppenmitglieder verfügen über keine gemeinsame Arbeitssituation, daher auch über keinen gemeinsamen Raum. Der Supervisor sollte deshalb sinnvoller Weise den Raum zur Verfügung stellen, zum Einen, weil er damit einen verbindenden Rahmen schafft, zum anderen aber auch um sich nicht in Abhängigkeit zu einzelnen Gruppenmitgliedern zu begeben (vgl. Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“). Dem Leiter einer Gruppensupervision obliegt über die Raumfrage hinaus, in vielerlei Hinsicht, stärker als beispielsweise in Teamsupervisionen, die Verantwortung für die Steuerung von Rahmenbedingungen, die der Gruppe Orientierung bzw. einen festen Bezugsrahmen geben und die Gruppenkohäsion fördern. So steht der Supervisor beispielsweise in Bezug auf die Honorarfrage viel unmittelbarer in Kontakt mit den Gruppenmitgliedern. Wird dies in der Teamsupervision i. d. R. nur mit der Leitungsebene verhandelt, ist dieser Prozess in der Gruppensupervision für jeden Teilnehmer offen und transparent. Es

empfiehlt sich, von Anfang an in Bezug auf das Ausfallhonorar und Absagemodus als Supervisor klar Position zu beziehen und dies nicht in einem gruppensupervisionellen Prozess zur Diskussion bzw. zur Disposition zu stellen. Folgendes Praxisbeispiel soll die Wichtigkeit dieser klaren Positionierung deutlich machen:

In einer Gruppensupervision bei der Kaiserswerther Diakonie, wo ich die Teilnehmerinnen habe entscheiden lassen, dass, wenn ein Gruppenmitglied rechtzeitig sein Fehlen ankündigt, die verbliebenen Teilnehmer dessen Honorar anteilig übernehmen, erlebte ich, dass dies die Gruppe in massive Konflikte stürzte und aus meiner Sicht rückblickend die Auflösung der Gruppe vorantrieb. Strittig wurde nämlich bereits nach kurzer Zeit die Frage: Was ist eine rechtzeitige Absage? Dies wurde individuell sehr unterschiedlich ausgelegt. Zudem entstanden für alle Anwesenden sehr unangenehme, beschämende Situationen, wenn beispielsweise eine Teilnehmerin zur Überraschung Aller bei der Gruppensupervision fehlte und beim nächsten Treffen erklärte, sie müsse jetzt aber nicht das Ausfallhonorar zahlen, denn sie habe doch ihr Fehlen rechtzeitig angekündigt, woran sich aber keiner in der Gruppe, inklusive mir, erinnern konnte. Spürbar war auch, dass die Gruppe mir gegenüber unter Kompetenzscham litt, weil sie es untereinander nicht regeln konnten und überdies in einen Loyalitätskonflikt geriet. Eine von mir, angesichts der aufgeladenen Atmosphäre nachträglich eingeschobene klare Handhabe in Bezug auf Ausfallhonorar und Fehlen von Teilnehmern, trug nicht wesentlich zu einer Entspannung in der Gruppe bei. Hierbei sind, neben der geschilderten Problematik, selbstverständlich noch andere Faktoren beteiligt, die Spaltung und Frontenbildung in der Gruppe jedoch führe ich nicht zuletzt auch darauf zurück, dass hier nicht von Anfang an seitens der Gruppenleitung die Verantwortung für entscheidende Rahmenbedingungen übernommen wurden.

4.5. Teamsupervision

Teamsupervisionen stellen in der Regel ein halboffenes Setting dar, sie können jedoch auch geschlossen konzipiert sein. Durch Neueinstellungen oder veränderte Zuständigkeitsbereiche können Teilnehmer hinzukommen und alte Gruppenmitglieder z. B. durch Kündigung ausscheiden. Darüber hinaus kann sich während der Teamsupervision aus inhaltlichen Gründen die Notwendigkeit ergeben, die Gruppe um weitere Teammitglieder zu erweitern. So hat es sich beispielsweise im Rahmen einer von mir durchgeführten Teamsupervision in einem Wohnheim für psychisch kranke Frauen als hilfreich erwiesen, im Rahmen der Zwischenauswertung die Leitung darum zu bitten, die Teilnahme von teilzeitangestellten Bezugsbetreuerinnen an der Supervision zu ermöglichen, was sich bei Fallbesprechungen als hilfreiche Intervention herausstellte.

Besondere Sensibilität ist bei Teamsupervisionen dahingehend gefragt, dass unterschiedliche Hierarchieebenen involviert sind, wodurch Status- und Machtaspekte eine erhebliche Rolle spielen. Kompetenzen, aber auch Defizite und persönliche Eigenarten werden sichtbar, was Schamgefühle auslösen kann. Da der

Fokus in der Teamsupervision auf die Optimierung professionellen Handelns liegt, spielen, besonders bei interdisziplinären und hierarchisch heterogenen Teamkonstellationen, Stolz, Konkurrenz, Rivalität in Form offener wie verdeckter Aggressionen, genauso eine Rolle wie Scham und Neid gegenüber anderen Gruppenmitgliedern (vgl. Hilgers 2006). In Teamsupervisionen begegnet dem Supervisor, stärker (oder offensichtlicher) als in Einzel- und Gruppensupervisionen das Thema Bewertung und Wertigkeit, insbesondere dann, wenn die Leitung an der Teamsupervision teilnimmt. Entsprechend ist die Entwicklung eines Gespürs dafür, dass Intimitäts- und Kompetenzscham immer eine große Rolle bei Teamsupervisionen spielen, wesentlich für den Zugang zum Team. Dem Supervisor kommt hier die Aufgabe zu, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, *„die das Offenbarwerden eigener Schwierigkeiten, Inkompetenzen oder Fehler ermöglicht, ohne von anderen Supervisionsmitgliedern angegriffen oder entwertet zu werden“* (Hilgers 2006: 238). Für sehr wesentlich erachte ich auch, den Umgang des Supervisors mit Schwierigkeiten der Supervisanden. Das betrifft meiner persönlichen Erfahrung nach im sozialen Bereich das Thema Fallbesprechungen. Es ist oft sehr schambehaftet, sich mit seinen Sorgen und Nöten im Umgang mit Klienten zu zeigen. Insbesondere wenn in Institutionen die unbewusste Kultur herrscht, dass z. B. starke Affekte bei Fallschilderungen ein Hinweis für mangelnde Abgrenzung bzw. fehlende Souveränität sind. Die Haltung des Supervisors ist hier sehr wesentlich. Je selbstverständlicher und entspannter er mit den offensichtlich werdenden Problemen der Supervisanden umgeht, desto eher wird sich das Team mit Neugier und Interesse der Betrachtung des Falls zuwenden und die ausschließliche Fokussierung auf die erzählende Person und dessen Unzulänglichkeiten aufgeben. Verfügt der Supervisor über entsprechende Feldkompetenz, kann hier das Einbringen von eigenen Erlebnissen aus der Praxis hilfreich sein:

„Es schadet nicht, wenn der Supervisor gegebenenfalls auch einmal zu verstehen gibt, dass er das geschilderte Problem selbst kennt, um Teammitgliedern ihre Darstellungen zu erleichtern, solange dies authentisch ist und nicht in anbiedernder Art geschieht“ (Hilgers 2006: 238).

Im Hinblick auf die Reduzierung von Scham halte ich einen weiteren Aspekt, im Sinne der Erweiterung des Verstehenszugangs, für wesentlich. Im Rahmen meiner Ausbildung als Supervisorin habe ich, mit dem Konzept von Übertragung/Gegenübertragung und szenischem Verstehen, einen anderen Zugang erlernt, den ich, natürlich für meine eigenen Supervisionsprozesse, aber auch als Teamsupervisandin als sehr entlastend erfahren habe. Als Entlastung empfand ich, dass hierbei nicht auf die persönlichen Eigenheiten der Supervisanden fokussiert wird, sondern es um das Verständnis der Gesamtszene geht:

„Jede Art von Interpretation oder gar Deutung des Handelns der Supervisionsteilnehmer ist eine massive Schamquelle, es sei denn die Interpretation bezieht sich lediglich auf die Verstrickung des Supervisanden mit seinem Patienten. Dabei ist das Interaktionsmuster des Patienten, nicht des Supervisanden zu fokussieren“ (Hilgers 2006: 237).

In Bezug auf das „szenische Verstehen“ beschreibt Alfred Lorenzer mehrere Ebenen (Lorenzer 1970 im Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“):

- Logisches Verstehen des sachlichen Gehalts von Kommunikation und Interaktion (Verstehen des Gesprochenen)
- Psychologisches Verstehen des emotionalen Beziehungsgehalts (Verstehen des Sprechers)
- Szenisches Verstehen derjenigen Muster einer Szene, welche die Lebensäußerungen mitorganisieren (Verstehen der Situation)
- Tiefenhermeneutisches Verstehen der in Szenen verborgenen Wünsche und Abwehrvorgänge.

Die Einbeziehung dieser Ebenen des Verstehens ermöglicht einen erweiterten, neugierigen Blick auch auf schwierige Szenen und hat eine entlastende, schamreduzierende Funktion, weil es zur Schaffung einer wenig wertenden und verurteilenden Atmosphäre beitragen kann.

Abschließend ist zu erwähnen, dass Teambeziehungen, aufgrund der bestehenden wechselseitigen Abhängigkeiten, naturgemäß existentieller und in ihren Konsequenzen für die Betroffenen entsprechend tief- bzw. weitgreifender sind. Ängste, Scham und Kränkungen wirken in Teamsupervisionen stärker als in Gruppensupervisionen. Das bleibt natürlich nicht ohne Folgen für den Prozess: In ihrer Selbstöffnung sind die Teammitglieder gehemmter, weshalb es großer supervisorischer Behutsamkeit im Umgang mit persönlichen Themen der Betroffenen bedarf. Nicht zuletzt auch deshalb, weil die Teilnehmer nach Beendigung der Supervisionssitzung, anders als in Gruppensupervision, wieder in ihrem Arbeitsalltag mit seinen wechselseitigen Abhängigkeiten und Verflechtungen stehen. Zu viel Selbstöffnung und Intimität kann das Zurückkehren in die berufliche Rolle erschweren und massive Schamkonflikte auslösen.

Literatur

Baer, U./Frick-Baer, G. (2008): Vom Schämen und Beschämtwerden. Beltz Verlag, Weinheim und Basel.

Conzen, P. (2010): Erik H. Erikson. Grundpositionen seines Werkes. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

Gröning, K. (2006): Pädagogische Beratung. Konzepte und Positionen. Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.

Gröning, K. (2011): Studienbrief „Gruppenwissen und Gruppentheorien“ im Weiterbildenden Masterstudium Supervision und Beratung. Bielefeld.

Hilgers, M. (2006): Scham – Gesichter eines Affekts. Vadenhoeck & Ruprecht, Göttingen.

Jacoby, M. (1991): Scham-Angst und Selbstwertgefühl. Ihre Bedeutung für die Psychotherapie. Walter-Verlag AG, Olten.

Marks, S. (2010): Die Würde des Menschen oder: Der blinde Fleck in unserer Gesellschaft. Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh.

Neckel, S. (1991): Status und Scham. Zur symbolischen Reproduktion sozialer Ungleichheit. Campus Verlag, Frankfurt/Main, New-York.

Wittenberger, G./Zimmer-Leinfelder, I. (2011): Studienbrief „Supervision und ihre Methoden“ im Weiterbildenden Masterstudium Supervision und Beratung.

Wurmser, L. (2010): Die Maske der Scham. Klotz Verlag, Frankfurt am Main und Magdeburg.

Sorge-Ethik im Leben mit hochbetagten Frauen und Männern: Gefühle, Bezogenheit, Achtsamkeit und die Notwendigkeit angemessener Strukturen¹

Zusammenfassung:

Ausgehend von der Psychologie der Hochaltrigkeit werden im Kontext von Verletzbarkeit Ethiken der Achtsamkeit, der Sorge und der Generativität erläutert. Vor allem im Kontext von Hilfebedürftigkeit und Angewiesenheit alter Menschen auf ihre Pflegenden und Helfenden werden Haltungen beschrieben, die einen Umgang mit dem Differenten, dem Anderen als ethisches Handeln im Kontext von Professionalität beschreiben.

Unsere westlichen Lebenswelten sind geprägt von Werten wie Individualität, Autonomie und Selbstbestimmung. Diese können als Erfolge unterschiedlicher emanzipatorischer Bewegungen verstanden werden und beinhalten, dass das Leben und die Freiheit jeder Person uneingeschränkt gewahrt werden. In einer einseitigen Betonung von Selbstverantwortung und instrumenteller Tauschrationalität jedoch brauchen Fragen danach, wie es uns in diesen Gesellschaften gelingen kann, dass Frauen und Männer mit unterschiedlichen Fähigkeiten und Talenten, Neigungen, Schwächen und Verletzlichkeiten gleichberechtigt und anerkannt leben können, Aufmerksamkeit. Ethische Grundhaltungen ebenso wie die Arten und Weisen, wie Beziehungen geführt und Solidaritätsaufgaben übernommen werden, spielen ineinander und bestimmen die „Sorgekultur“ (Klie 2005, IFF-ÖRK 2012; Reitinger/Heller 2010) in der wir leben, mit.

Besonders deutlich stellen sich diese Fragen in konkreten Situationen der Hilfs- und Pflegebedürftigkeit hochbetagter Frauen und Männer. Diese sind oft damit verbunden, dass aus kleinen und unregelmäßigen Unterstützungen regelmäßiger Hilfebedarf entsteht und ein dauerhaftes „da sein“ und Tun erfordern. Im Leben mit Menschen mit demenzieller Erkrankung stellen sich spezielle Herausforderungen im Bewältigen des Alltags ebenso wie in der Begleitung am Lebensende, wo emotionale Verdichtungen und Grenzerfahrungen existenzielle Erschütterungen mit sich bringen (Gröning 2004; Kojer/Schmidl 2011).

Auf der Suche nach ethischen Orientierungen, die ein gemeinsames Leben in Unterschiedlichkeiten, in dem auch Schwäche, Verletzlichkeit und Hilfebedürftigkeit Platz haben, bieten sich verschiedene theoretische Diskurse und Einsichten an (wie z.B. Care-Ethik, postmoderne Ethik, Prozessethik oder Organisationsethik). Im folgenden Beitrag arbeite ich anhand von vier Kernüberlegungen, die besonders für die Begleitung, Betreuung und Pflege hochbetagter, hilfebedürftiger

¹ Dieser Beitrag ist eine überarbeitete Form eines Kapitels aus der Habilitationsschrift (2010) der Autorin

ger Frauen und Männer von Relevanz sind, Spuren heraus, denen zu folgen mir auf dem Weg zu einer Sorge-Ethik hilfreich erscheinen. Zum ersten wird die zentrale Bedeutung von Gefühlen für unser Leben und für die Betreuung von alten, hilfsbedürftigen Menschen und ihre herausragende Rolle in ethischen Fragen beleuchtet. Zum zweiten gehe ich auf das Grundverständnis einer relationalen Autonomie ein, wie sie unser gesamtes Leben hindurch wirkt und noch mehr Aufmerksamkeit in Situationen von besonderer Abhängigkeit, wie es Pflegebedürftigkeit darstellt, erhält. Drittens schließlich widme ich mich der Frage, welche Bedeutung Mitgefühl und Handlungskompetenzen für achtsame Interaktionen haben um viertens aufzuzeigen, mit welchen Spannungsfeldern, Widersprüchen und Konflikten in einer an „Care“ und „Sorge“ orientierten Ethik umzugehen ist und welche Rahmenbedingungen dafür notwendig sind.

1. Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln

Das Verflochten-Sein von Wahrnehmen, Denken, Fühlen und Handeln entspricht unseren Alltagserfahrungen und bedarf dennoch eines differenzierten Blicks. Agnes Heller (Heller 2009, ursprgl. 1979) zeigt in ihrer „Theory of feelings“ anschaulich, wie Verbindungen zwischen Handeln, Denken, Fühlen und Wahrnehmen aussehen können. Zunächst löst sie die Dichotomie von Denken und Fühlen auf, um daran anschließend anhand der Entwicklung des „Selbst“ das Zueinander der unterschiedlichen Dimensionen zu beschreiben.

„Acting, thinking, feeling and perceiving are therefore, a unified process. During the development of the Self-acting, feeling, perceiving as well as thinking all become functionally differentiated and, in a parallel process, immediately reintegrated into each other. As there are no human feelings without conceptualization, in the same way there can be no thinking (placing in parenthesis plain repetitive thinking) without feeling. As Wittgenstein said >Emotions are expressed in thoughts. [...] A thought rouses emotions in me“ (Heller 2009: 26).

Die besondere Bedeutung, die Gefühlen zukommt, wird in ihrer zentralen Stellung für unser alltägliches Leben deutlich. Mit welchen Lebensgefühlen ich durch den Tag gehe, welche Gefühle mich bewegen und wie ich damit umgehe, haben großen Einfluss darauf, wie ich meine Lebenssituation wahrnehme und bewerte. Alle Gedanken, die ich mir mache, haben, neben den inhaltlichen Aspekten und so genannten fachlichen Dimensionen einen durch Gefühle an mein Leben gebundenen emotionalen Anteil, ohne den Gedanken im körperlosen Raum schweben würden.

Ebenso sind Gefühle, die in der Ausübung von professionellen Rollen entstehen oder angewendet werden, zentrale Kräfte, die wirken und mit denen auf die eine oder andere Art und Weise umgegangen werden muss. In Abhängigkeit von den Tätigkeiten ist es ja oft gerade diese Gefühlsarbeit, die Professionalität ausmacht. Emotionale Arbeit ist ein zentraler Kernbereich von Pflegearbeit, beson-

ders dort, wo es darum geht, mit Menschen mit Demenz zu leben und sie angemessen zu begleiten (Twigg 2006; Piechotta 2006).

Es kann also davon ausgegangen werden, dass in allen Lebenssituationen notwendigerweise ein Zusammenspiel der unterschiedlichen Dimensionen – Wahrnehmen, Fühlen, Handeln und Denken – erfolgt. Einer Gegenüberstellung von Rationalität, Emotionalität und Körperlichkeit, wie dies traditionellerweise auch in wissenschaftlichen Diskursen erfolgt, in denen dann ausschließlich rationale Argumentationen Gültigkeit erlangen, kann hier demnach hier nicht gefolgt werden. Unterschiede können im Grad des Bewusstseins erfahren, beschrieben und analysiert werden, in dem die Verbindung dieses Zusammenspiels erfolgt. Ein bewusster Umgang mit den verschiedenen Ebenen ist daher möglich und – im Sinne eines achtsamen und reflexiven Umgangs miteinander – auch wünschenswert. Carola Meier Seethaler spricht in diesem Zusammenhang von „Besonnenheit“ (Meier-Seethaler 2007: 43).

Dieses Zusammenspiel und wie ein bewusster Umgang mit den unterschiedlichen Dimensionen geübt werden kann, wird besonders deutlich, wenn ethische Fragen zur Diskussion stehen. Ethische Fragen, in denen Werthaltungen zur Sprache kommen, sind immer auch hoch emotional aufgeladen. Welche Bedeutung Gefühle für den „Alltag Ethik“ in den „kleinen Entscheidungen in der Betreuung alter Menschen“ zukommen zeigte sich beispielsweise in einem transdisziplinären Forschungsprojekt zu ethischen Fragen in der stationären Altenhilfe (Heimerl/Reitinger 2007; Reitinger/Heller/Heimerl 2007). Ausgehend von widersprüchlichen, schwierigen Situationen im Alltag von „Pflegegeschichten“ im Pflegeheim untersuchten wir ethische Fragen. Die Erfahrung, dass der Austausch im interdisziplinären Team, also das „darüber reden“ Erleichterung bringt, wurde aus unterschiedlichen Besprechungen rückgemeldet: Vor allem auch die Möglichkeit, eigene Betroffenheit und Gefühle, die in schwierigen Situationen entstanden sind, zu formulieren, wird hoch geschätzt.

Ethische Entscheidungen, und das ist für die Frage nach einer Sorge-Ethik hier von Relevanz, erfordern das Wahrnehmen und die Reflexion von Gefühlen. Gefühle erlauben einen sehr direkten Zugang zu Werthaltungen oder auch Verletzungen und Kränkungen. Für den Prozess der Entscheidungsfindung geschieht im Formulieren der Gefühle und Betroffenheit eine Öffnung hin zu Dimensionen, die sich von den Handlungsrationalitäten des Alltagsgeschehens unterscheiden (auch und gerade weil sie mit diesen ja eng verbunden sind). Damit wird eine erweiterte Aufmerksamkeit möglich, die im Zueinander von unterschiedlichen professionellen Perspektiven Anerkennung der verschiedenen Standpunkte erlaubt.

2. Relationale Autonomie

Eine zweite Perspektive auf der Suche nach einer „Sorge-Ethik“, liegt im Verständnis von uns selbst als relationale Wesen (Walser 2010; Reitinger/Heller 2010). Dass wir uns alleine nicht denken können und Zeit unseres Lebens aufei-

einander angewiesen sind, vergessen wir in unserem Alltag, der geprägt ist durch Bestärkung von Unabhängigkeit, Individualität und Abgrenzung immer wieder. Die Konzeption der relationalen Autonomie erlaubt demgegenüber das Anerkennen der Bedeutung des immer schon Hineingeborens in soziale Bezüge einerseits und die Möglichkeit, mit dem erwachsenen Leben verbundene Selbstverantwortung und Freiheit als Subjekt wahr zu nehmen, andererseits. Die Seite der Verbundenheit und Unauflöslichkeit sozialer Bezüge und die Möglichkeit und Notwendigkeit der Selbstbestimmung können in diesem Verständnis balanciert werden. Autonomie als Selbstbestimmung verstehen wird darin als die Chance, eigene Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen davon, wie einzelne Personen ihr Leben auch in Situationen der Abhängigkeit gestalten wollen, verwirklichen zu können, verstanden.

Die Überhöhung des Autonomieverständnisses in unseren heutigen westlichen Gesellschaften kann auch zur „Autonomiezumutung“ (Heintel 2006) werden. Sie entsteht dort, wo ich als Individuum für Ereignisse Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen muss, die als strukturelle Überforderung gedeutet werden müssen. So tragen beispielsweise Festlegungen, die in PatientInnenverfügungen gefordert werden, Überforderungscharakter in sich. Die Vorstellung, dass ich aus einer gegenwärtigen, vielleicht gesunden Lebenssituation heraus erahnen kann, wie ich mich real in einer zukünftigen, vielleicht durch Abhängigkeit oder von Demenz gezeichneten Lebenssituation fühlen werde, scheint nahezu unmöglich. Autonomie ist andererseits nicht allen Frauen und Männern, Personen unterschiedlicher Herkunft gleich gegeben. So bedingen die sozialen Verhältnisse beispielsweise die Möglichkeit, eigene Wünsche überhaupt wahrnehmen, geschweige denn formulieren zu können und zu dürfen.

Besonders deutlich und klar gelingt es Angelika Walser (2010), Autonomie und Angewiesensein als ethische Fragen einer relationalen Anthropologie zu formulieren.

„Der Ruf nach Autonomie im Sinne persönlicher individueller Selbstbestimmung über das eigene Leben kann dabei als Ausdruck einer verzweifelten Angst angesichts der Realität einer ganz anderen, nämlich genau der gegenteiligen Erfahrung interpretiert werden: Der Erfahrung von Schwäche, Verletzlichkeit und einer daraus resultierenden Angewiesenheit auf andere, die in unserer westlichen Gesellschaft mit Abhängigkeit assoziiert und negativ konnotiert ist“ (Walser 2010: 33).

Das Verständnis von relationaler Autonomie in diesem Beitrag folgt vor allem dem von Angelika Walser diskutierten Kompetenzmodell, das auf der „Anerkennungstheorie der Autonomie“ von Anderson und Honneth (2005) basiert. Als Kompetenz konzipiert ist Autonomie eine Fähigkeit, die sich in Beziehungen mehr oder weniger entfalten kann. Insofern ist gerade die Autonomiekompetenz von hochaltrigen Frauen und Männern, deren Kräfte zum Ausagieren schwinden, besonders fragil und daher schutzbedürftig. Gleichzeitig stellt sich in dieser Perspektive die Frage, wie Pflegende ihre Autonomiekompetenz im Sinne der Unter-

stützung der ihnen anvertrauten Hilfsbedürftigen leben können. Entsprechende Rahmenbedingungen, die auf organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zu verantworten sind, sind dafür nötig. Eine sorgende und anerkennende Führungskultur, die Gestaltungsspielraum und Vertrauen gibt, sind gefragt.

„Die Entfaltung der Autonomiekompetenz ist auf Fürsorge angewiesen, ist – so gesehen – abhängig von ihr. Fürsorge wiederum zielt auf die Unterstützung von Selbstbestimmung im Hinblick auf Leben, das bis zuletzt Momente des Glücks kennen kann“ (Walser 2010: 41).

Katharina Heimerl und Irene Berlach-Pobitzer (2000) identifizieren in einer qualitativen Studie in der Hauskrankenpflege drei Typen vom Verständnis von Autonomie aus Sicht der PatientInnen. Sie führten eine Befragung mit Frauen und Männern innerhalb weniger Wochen nach einer Krankenhausentlassung in Lebenssituationen durch, in denen die Fähigkeiten der Personen eingeschränkt und Unterstützung notwendig waren. Ein zentrales Ergebnis zeigt, wie wichtig es ist, die subjektive Autonomie aufrecht zu erhalten. Diese subjektive Autonomie allerdings beinhaltet auch das Angewiesen sein auf andere als Teil der Selbstbestimmung. Damit wird deutlich,

„dass sie Autonomie nicht so sehr als eine persönliche Eigenschaft beschreiben, sondern als Eigenschaft des Systems. Die Patienten erleben sich im Zusammenhang eines bestimmten Betreuungssystems als selbständig und beschreiben, dass sie innerhalb dieses Systems die Rahmenbedingungen für die Pflege kontrollieren oder zumindest beeinflussen und auf die Erfüllung ihrer Bedürfnisse einwirken können“ (Heimerl/Berlach-Pobitzer 2000: 120).

Als „systemische Autonomie“ beinhalten diese Erkenntnisse sowohl die hohe Bedeutung von Selbstbestimmung als auch die notwendige Bezogenheit und das Angewiesensein auf andere als zentrale Aspekte von Autonomie bei bestehendem Hilfebedarf. Auf dem Weg zu einer Sorge-Ethik scheint es daher von hoher Bedeutung, relationale Autonomie sowohl als Kompetenz, als auch als Merkmal eines gut funktionierenden Betreuungssystems zu verstehen.

3. Mitgefühl und Handlungskompetenzen in achtsamen Interaktionen

Was bedeuten diese Ausgangslagen nun dafür, wie achtsame Begegnungen, Interaktionen und Beziehungen aussehen können und wodurch sie charakterisiert werden können? Achtsamkeit hat immer etwas mit Berührung zu tun. Achtsamkeit beschreibt die generelle Aufmerksamkeit und Fähigkeit, Bedürfnisse von Menschen, die uns umgeben, erkennen zu können (Tronto 1994: 128f). Dafür ist es notwendig, „leer zu werden“, das eigene Denken und Fühlen ruhen zu lassen, eigene Ziele und Absichten in den Hintergrund zu stellen und sich zu öffnen für die Gegenwart der anderen. Zuhören, mit den Händen und Körpern wahrnehmen und beobachten, werden damit zu ursprünglichen Fähigkeiten und Kompetenzen im Umgang mit alten, gebrechlichen, auf Unterstützung angewiesene Frauen und Männern. Sowohl das körperliche Berühren, das ja augenscheinlich

zum „Handwerk“ von professioneller Sorgearbeit gehört, es steht beispielsweise im Zentrum von basaler Stimulation, als auch das Berühren auf der zwischenmenschlichen Ebene wie das Schenken eines liebevollen Blicks oder Gesten der Empathie und des Trostes können als zentrale Elemente von Care-Interaktionen beschrieben werden.

„Die geglückte Begegnung entpuppt sich als diejenige, bei der ich eine Chance habe, ..., in einer Art kreatürlichen Solidarität die Daseinslast des Anderen mitzutragen (Gürtler, 1999: 109).“

Mit Elisabeth Conradi (2001) können Sorge-Interaktionen („Care-Interaktionen“) als Praxis der Bezogenheit und Zuwendung, die Ausgangspunkt allen menschlichen Handelns füreinander sind, verstanden werden. Das Schenken von Achtsamkeit ist nicht an Reziprozität geknüpft und zumeist sind die an Care-Interaktionen beteiligten Menschen unterschiedlich autonom. Damit werden Sorge-Interaktionen oft asymmetrisch, und die daraus entstehenden Dynamiken sind ernst zu nehmen. In durch Asymmetrien gekennzeichneten Beziehungen sind Machtdynamiken mit entsprechender Klarheit zu beobachten und dort zu benennen, wo es darum geht, ihre unterschiedlichen Wirkungen zu analysieren. So ist es notwendig, die im Fürsorge-Gedanken immer schon immanente Gefahr, im besten Wissen und Gewissen gegen die Interessen und Bedürfnisse der mir anvertrauten Personen zu handeln, deutlich zu machen. Einerseits befinden sich alle Sorgenden in der oben schon beschriebenen widersprüchlichen Situation, Bedürfnisse von anderen wahrnehmen und verstehen zu sollen, die – wenn ich das Anderssein anderer Menschen ernst nehme – prinzipiell unverständlich sind. Eine Verwechslung der eigenen Bedürfnisse mit denen der zu Pflegenden und damit eine Projektion des Eigenen in die andere Person kann leicht passieren. Eine der drastischsten Varianten dieses Mechanismus, der gekoppelt ist an die Verdinglichung von Menschen, wird von Klaus Dörner (2007a) als „tödliches Mitleid“ beschrieben. Im besten Glauben daran, anderen etwas Gutes zu tun, oder aus der „sachlichen Notwendigkeit“ heraus, werden Menschen getötet. Damit wird klar, dass Personen, die sich sorgend um andere kümmern und in Sorge-Interaktionen treten, besondere Kompetenzen benötigen. Zunächst ist die Wahrnehmung einer konkreten Situation gefordert und die sich daraus ergebenden Folgen für das Handeln. Sorge-Interaktionen fordern von den jeweiligen Personen, wenn sie sich selbst gleichzeitig als autonomes und in Verbundenheit begriffenes menschliches Wesen verstehen, sowohl Verantwortung für sich selbst, als auch, in der jeweiligen Situation angemessener Weise, für andere zu übernehmen. Gefühle als Grundlage für die Fähigkeit zur Einfühlung und zum Mitgefühl sind mit kognitiven Erkennungsstrategien und Wissen um die eigene Person und das Gegenüber zu verbinden. Gleichzeitig finden Kommunikation und Handlungen statt, die auf Basis erlernter Fähigkeiten und Erfahrungswissen aufbauen. Jede Begegnung innerhalb einer Care-Interaktion steht vor dem Risiko, angemessen auf Bedürftigkeiten – eigene und die der anderen Person – zu reagieren oder auch nicht. Finden nun diese Begegnungen innerhalb von bestimmten Rollen,

wie etwa der einer Pflegeperson mit einer hilfsbedürftigen älteren Person, statt, so sind zusätzliche Aspekte, wie beispielsweise die Dominanz der Bedürfnisse der abhängigen Person, zu berücksichtigen (vgl. Heimerl 2007: 405).

Im Konzept der relationalen Würde wird diese an Beziehungen geknüpfte Anerkennung deutlich beschrieben (Pleschberger 2005; Klie 1998). Aus Sicht alter Menschen im Pflegeheim erhält sowohl die innerhalb der Person aufrecht zu erhaltende Würde als auch die Würde, die sich in der Begegnung mit anderen zeigt, hohe Bedeutung. Sie kann „trotz des Alters“ oder gerade „wegen des Alters“ (Pleschberger 2005: 214ff) im Prozess der Würdigung erfolgen. Krankheit und Pflegebedürftigkeit allerdings können Würde auch bedrohen.

Die Sorgfalt, die diese Idealvorstellung von würdigenden Sorge-Interaktionen benötigt, ist im Alltag professionell aber auch informell Pflegenden zumeist aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen kaum möglich, zu verwirklichen. Zum einen werden die benötigten Kompetenzen und die Hingabe, die für die Übernahme dieser Aufgaben wünschenswert wären, wenig gesehen, kaum wertgeschätzt und sozialpolitisch nicht aufgenommen. Gleichzeitig fehlen die Ressourcen, die eine entsprechende Zeitwidmung, die ebenso Voraussetzung für absichtslose Präsenz und das Einstellen auf den Rhythmus einer anderen Person ist, ermöglichen würden. In unserer sozialen Realität ist also immer zu fragen, welche der Aspekte gelingender Care-Interaktionen vielleicht trotz der „(hunds-)miserablen“ (Loewy/ Springer-Loewy 2002) Rahmenbedingungen gelebt werden können. Manchmal bewirken einige achtsame und aufmerksame Augenblicke mehr als eine Stunde lustlose Routinepflegearbeit.

4. Widersprüche, Konflikte und Organisationsethik

Ein achtsamer Umgang miteinander ist also auf dem Weg zu einer Sorge-Ethik mit hochbetagten Frauen und Männern gefordert. Gefordert auch, wenn wir als Gesellschaft ernst nehmen, wofür „Zivilisation“ immer wieder erhalten muss: Für eine Verbesserung der Lebensverhältnisse. Mit Klaus Dörner (2003) bin ich der Überzeugung, dass wir als Gesellschaft daran „gemessen“ werden können, wie wir mit unseren Schwächsten umgehen. Dass in den Lebens- und Arbeitsrealitäten vieler pflegenden und betreuenden Frauen und Männern – sei es nun informell oder als Professionelle – dieser achtsame Umgang miteinander auch aufgrund fehlender Rahmenbedingungen oft Wunschvorstellung bleibt, ist nicht neu.

Für die Arbeit in der Betreuung, Begleitung und Pflege hochbetagter Frauen und Männer sind Konflikte oft da zu beobachten, wo entweder unterschiedliche Einschätzungen von verschiedenen Familienangehörigen, innerhalb des interdisziplinären Teams oder unterschiedliche Systemlogiken, innerhalb von oder zwischen Organisationen wirksam werden. So haben gerade An- und Zugehörige von Pflegebedürftigen, die in Altenpflegeheimen leben, oftmals bestimmte Vorstellungen davon, wie „gute Pflege“ aussehen soll und treten damit einerseits in Konflikt mit

den professionell Pflegenden. Andererseits werden bestehende Familienkonflikte in die Organisation getragen.

Eine Zuspitzung bestehender Familienkonflikte erfolgt regelmäßig in den letzten Lebensphasen der Betroffenen, wo beispielsweise Unterschiede in der Einschätzung, ob eine künstliche Ernährungssonde gelegt werden soll, zu Eskalationen in der Kommunikation führen können. Ebenso spiegeln sich in der interdisziplinären Zusammenarbeit Widersprüche zwischen den unterschiedlichen Berufsgruppen, aber auch Hierarchieebenen und Geschlechtern wider.

Organisationale Systemlogiken, die in einem Spannungsverhältnis zueinander stehen sind etwa die Anforderungen an Qualität, die hohe Zuwendungszeiten durch das Personal erfordern mit der Notwendigkeit der Kosteneinsparung oder Effizienz, wie sie eine ökonomische Logik formulieren. Auch die Unmöglichkeit der Auflösung der Gegensätze von kollektiven und individuellen Interessen ist tagtäglich zu prozessieren. Der Widerspruch von Hierarchie und Partizipation wird in der Art und Weise der Organisationsgestaltung (Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen und –prozessen) und dem Leitungsverständnis deutlich.

„Die Bewusstseinsänderung von Personen führt nicht automatisch zu Veränderungen in Organisationen“ (Heller 2000: 42).

Für die letzte Lebensphase untersucht Andreas Heller (2000: 17ff) „Ambivalenzen des Sterbens“ und die Widersprüche, die „mit Sterbebegleitung und Bedingungen des Sterbens“ verknüpft sind. Vor dem Hintergrund, dass „Trauern (ist) zur Arbeit geworden“ ist und „Sterben und Trauern als persönliche und intime menschliche Erfahrungen (werden) immer professioneller und geschäftsförmiger bearbeitet“ (S. 17) werden. Darin werden das gleichzeitige Umschweigen und Thematisieren von Sterben, die „Hospitalisierung“ und Entinstitutionalisierung ebenso wie die Parallelität von Ideologisierung und Relativierung, Professionalisierung und Laikalisierung anschaulich und eindrücklich diskutiert und analysiert. Die „ideale Sterbebegleitung“ wird gebrochen an ihren Normen und Verhaltensstandards, die so in vielen Realitäten nicht lebbar sind und oftmals auch gar nicht gewünscht werden. So wird beispielsweise der Anspruch, dass in den letzten Lebensmonaten oder -wochen noch das ganze Leben „aufgearbeitet“ wird oder werden soll, in Frage gestellt.

„Das friedliche, versöhnte, integrierte Sterben kann zum Maßstab eines alle überfordernden Sinnfindungsterrorismus werden, einer Zwangsvorstellung von Spiritual Care, die alle beschädigt. Es muss Platz sein für menschliche Not und abgrundtiefe Verzweiflung, für die Widersprüche des Lebens, die nicht lösbar sind, für die laute Klage und die Trostlosigkeit der Tränen und all das, was unvollendet bleibt, das sich nicht sedieren lassen sollte, ohne dass Menschlichkeit verloren geht“ (Heller/Heller 2009: 11).

Diese Einsichten verstanden als Basis von Sorge-Ethik bauen daher auf Haltung, individuellen Werten, Kompetenzen und Verhaltensweisen ebenso auf wie auf der Notwendigkeit, Verhältnisse wie gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Strukturen, Organisationen und Institutionen näher in den Blick zu nehmen. Or-

ganisationsethik, die sowohl innerorganisationale Prozesse als auch Prozesse zwischen Organisationen und kommunale Kulturentwicklung ernst nimmt (Kro-bath, Heller 2010) erhält damit zentrale Bedeutung für dieses Verständnis von Sorge-Ethik. Strukturelle soziale und gesellschaftliche Gegebenheiten wie etwa Generationsverhältnisse oder Geschlechterverhältnisse können darin reflektiert und weiterentwickelt werden.

Literatur:

- Anderson, J./Honneth, A. (2005): *Autonomy, Vulnerability, Recognition and Justice*. In: Chrsitman, J./Anderson, J. (eds.): *Autonomy and the Challenges to Liberalism. New Essays*. Cambridge University Press: Cambridge. P 127-149.
- Conradi, E. (2001): *Take Care. Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit*. Campus: Frankfurt am Main.
- Dörner, K. (2003): *Die Gesundheitsfalle. Woran unsere Medizin krankt. Zwölf Thesen zu ihrer Heilung*. Econ: München.
- Dörner, K. (2007): *Tödliches Mitleid. Zur sozialen Frage der Unerträglichkeit des Lebens*. Paranus-Verlag: Neumünster.
- Gröning, K./Kunstmann, A.-C./Rensing, E./Röwekamp, B. (Hrsg.) (2004): *Pflege-geschichten. Pflegende Angehörige schildern ihre Erfahrungen*. Mabuse: Frankfurt am Main.
- Gürtler, S. (1999): *Ethik des Angesichts – Ethik des Hörens*. Sonnemann und Lévinas. In: Klenke, C.-V./Lehmann, J./Schafstedde, M.; Schmied-Kowarzik, W./Warsitz, P. (Hrsg.): *Existenz, Negativität und Kritik bei Ulrich Sonnemann*. Königshausen und Neumann: Würzburg. S. 196-210.
- Heimerl, K. (2007): *Erfahren, wie alte Menschen sterben wollen. Systemische Evaluation im Rahmen des Projekts „Organisationskultur des Sterbens“*. In: Heller, A./Heimerl, K./Husebø, S. (Hrsg.): *Wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun. Wie alte Menschen würdig sterben können*. 3. vollständig überarbeitete Auflage, Freiburg im Breisgau: Lambertus. S. 397-423.
- Heintel, P. (2006): *Das Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell*. In: ders./Krainer, L./Ukowitz, M. (Hrsg.): *Beratung und Ethik. Praxis, Modelle Di-mensionen*. Leutner Verlag: Berlin. S. 196-243.
- Heller, A. (2009): *A Theory of Feelings*. ursprgl. 1979, Lanham: Lexington Books.
- Heller, A. (2000): *Ambivalenzen des Sterbens – Einschätzungen zum gegen-wärtigen Umgang mit dem Sterben und den Sterbenden*. In: ders./Heimerl, K./Metz (Hrsg.): *Kultur des Sterbens: Bedingungen für das Lebensende gestalten*. Lambertus: Freiburg im Breisgau, S. 17-34.
- Heller, B./Heller A. (2009): *Spiritualität und Spiritual Care*. In: Heller, B./Heller, A. (Hrsg.): *Praxis Palliative Care. Spiritualität und Spiritual Care. Das Jahresheft*. S. 8-11.
- IFF-ÖRK (2012): *Für mich und andere Sorgen. Plädoyer für eine neue Sorge-kultur*. 7. Internationales IFF-ÖRK Symposium, 19.-21. April, Palais Auersperg, Wien.

- Klie, T. (1998): Menschenwürde als ethischer Leitbegriff für die Altenhilfe. In: Blonski, H. (Hrsg.): Ethik in Gerontologie und Altenpflege. Leitfaden für die Praxis. Brigitte Kunz Verlag: Hagen. S. 123-138.
- Klie, T. (2005): Würdekonzept für Menschen mit Behinderung und Pflegebedarf, Balancen zwischen Autonomie und Sorgeskultur. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 38, S. 268-272.
- Kojer, M., Schmidl M. (2011): Demenz und Palliative Geriatrie in der Praxis. Heilsame Betreuung unheilbar demenkranker Menschen. Springer: Wien, New York.
- Krobath, T./Heller, A. (2010) (Hrsg.): Ethik organisieren. Handbuch zur Organisationsethik. Lambertus: Freiburg im Breisgau.
- Loewy, E. H.; Springer-Loewy, R. (2002): Ethische Fragen am Ende des Lebens. In: Pleschberger, S./Heimerl, K.; Wild, M. (Hrsg.): Palliativpflege. Facultas: Wien. S. 131-142.
- Meier-Seethaler, C. (2007): Gefühl und Urteilskraft. Emotionale Vernunft aus feministischer Sicht. In: Neumayr, A.(Hrsg.): Kritik der Gefühle. Feministische Positionen. Wien: Milena, S. 30-44.
- Piechotta, G. (2006): Die Gefühle kehren zurück. Ein Plädoyer für einen offenen Umgang mit Emotionen in der Pflege. In: Heilberufe, 58. Jg., 11, S. 22-24.
- Pleschberger, S. (2005): Nur nicht zur Last fallen. Sterben in Würde aus Sicht alter Menschen in Pflegeheimen. Lambertus: Freiburg im Breisgau
- Reitinger, E./Beyer, S. (2010) (Hrsg.): Geschlechtersensible Hospiz- und Palliativkultur in der Altenhilfe. Mabuse: Frankfurt am Main.
- Reitinger, E./Heimerl, K. (2007): Alltag Ethik? Die „kleinen Entscheidungen“ in der Betreuung alter Menschen. In: Heller, A./Heimerl, K./Husebø, S. (Hrsg.): Wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun, 3. Auflage. Lambertus: Freiburg im Breisgau, S. 283-295.
- Reitinger, E./Heimerl, K./Heller, A. (2007) (Hrsg.). Ethische Entscheidungen in der Altenbetreuung – Mit Betroffenen Wissen schaffen (TRAFO), kursbuch palliative care 11, Wien.
- Reitinger, E./Heller, A.(2010): Ethik im Sorgebereich der Altenhilfe. Care-Beziehungen in organisationsethischen Verständigungsarrangements und Entscheidungsstrukturen. In: Krobath, T./Heller, A. (Hrsg.): Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik. Lambertus: Freiburg im Breisgau. S. 737-765.
- Twigg, J. (2006): The body in Health and Social Care, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Walser, A. (2010): Autonomie und Angewiesenheit: ethische Fragen einer relationalen Anthropologie. In: Reitinger, E./Beyer, S. (Hrsg.): Geschlechtersensible Hopiz- und Palliativkultur in der Altenhilfe. Mabuse: Frankfurt am Main. S. 33-44.

„Mut zur Wahrheit“. Michel Foucault als Supervisor und Berater

Zusammenfassung:

Ausgehend vom Gesamtwerk Foucaults werden historisch entstandene Machtformen - die leviathanische Macht, die Panoptikummacht, die Pastorsratsmacht und die Gouvernamentalität erläutert und unterschieden. Beratung als Schlüsselform wird den jeweiligen Formen der Macht in ihren historischen Ausprägungen und Selbstverständnissen zugeordnet. Schließlich wird auf reflexive Haltungen in der Beratung, vor allem auf die *parrhesia* als machtkritische Form hingewiesen

1. Kleine Werkübersicht: Archäologie, Genealogie, Gouvernamentalität

Michel Foucault hat ein umfangreiches und facettenreiches Werk geschaffen. Nimmt man die posthum veröffentlichten Vorlesungen und die *Dits et ecrits* hinzu, so liegen derzeit mehr als dreißig Bücher in deutscher Sprache vor. Foucaults Schriften dokumentieren einen kreativen, experimentierfreudigen und windungsreichen Denkprozess und sie sind *nicht* mit der Absicht entstanden, ein homogenes Theoriegebäude im Sinne eines geschlossenen Begriffssystems zu errichten. Dementsprechend lassen sich in seinen Texten zahlreiche Wiederholungen, Selbstkorrekturen und Neueinsätze finden. Gleichwohl hat sich in der Foucault-Forschung eine pragmatische Dreiteilung seines Werks in eine archäologische, eine genealogische und in eine gouvernamentalitätstheoretische Phase durchgesetzt (vgl. Sarasin 2005: 12; Ruffing 2010: 8; Kammler 2007:11ff):

1. Die diskursanalytische oder archäologische Phase: Wahnsinn und Gesellschaft (1961), Die Ordnung der Dinge (1962), Die Geburt der Klinik (1966), Archäologie des Wissens (1969).
2. Die machtanalytische oder genealogische Phase: Die Ordnung des Diskurses (1971), Überwachen und Strafen (1975), Der Wille zum Wissen (Sexualität und Wahrheit I, 1976).
3. Die Phase der Ästhetik der Existenz und der Gouvernamentalität: Der Gebrauch der Lüste/Die Sorge um sich (Sexualität und Wahrheit II und III, 1984)

Alle drei Formen der Analyse von Subjektivität und Macht - „Archäologie“, „Genealogie“, „Gouvernamentalität“ - sind Untersuchungsmethoden, thematische Schwerpunkte und historische Positivitäten gleichzeitig und die Konzepte korrespondieren miteinander; man kann also nicht sagen, dass etwa die Archäologie in der Genealogie nicht mehr auftaucht oder dass der genealogische Begriff der Disziplinarmacht für die Analyse der gouvernentalen Macht überhaupt keine Rolle mehr spielte, sondern es sind drei Thematisierungsmodi, die in unterschiedlicher Weise und Gewichtung stets bei Foucault präsent sind. Foucault hat

den Zusammenhang dieser drei Untersuchungsachsen (eine Archäologie des Wissens, eine Genealogie der Macht sowie die Frage nach der Herstellung von Subjektivität) mehrfach betont und dabei die Schwerpunktsetzungen folgendermaßen umrissen:

„Die Gliederung zwischen den Veridiktionsmodi, den Techniken der Gouvernamentalität und der Selbstpraktiken ist im Grund das, was ich immer zu beschreiben versucht habe.“(Foucault 2010: 23)

An einer anderen Stelle bestimmt er die drei Achsen seines Projekts als *„Formen des möglichen Wissens, normative Verhaltensmatrizes, virtuelle Existenzmodi möglicher Subjekte“* und verweist zu Recht darauf, dass er etwa in seiner großen Untersuchung zum Wahnsinn eben diese drei Elemente untersucht habe (Foucault 2010b: 16f) Es besteht kein Grund, Foucaults methodologische Selbstverortung in Zweifel zu ziehen und etwa von einem Bruch im Werk zu sprechen (was den Gedanken eines Scheiterns der frühen Projekte evozieren könnte), wenn es freilich auch korrekt ist, dass es sich zwischen der genealogischen Phase und der Beschäftigung mit Gouvernamentalität und Selbstsorge, was die Beschreibung von Macht und Staat anbelangt, um eine klare theoretische Verschiebung des Forschungsschwerpunktes handelt; und zwar von einer Beschreibung der Macht in Begriffen des Krieges hin zu einer Beschreibung in Begriffen der Einheit von Fremd- und Selbsttechniken der Führung. Thomas Lemke hat diesen Übergang in einer maßgeblichen Studie als Verschiebung bezeichnet und die impliziten Selbstkorrekturen Foucaults überzeugend herausgearbeitet, aber auch darauf hingewiesen, dass dadurch die Machtanalytik zugunsten der Untersuchung der Subjektivität keineswegs verschwunden ist (Lemke 1997: 30).

2. Souveräne Macht und „Untersuchung“

Das Kernbegriff zum Verständnis der historischen Diskursanalyse im Stile Foucaults ist der Machtbegriff, der seine eminente Bedeutung vor allem aus einer historischen und systematischen Unterscheidung von fünf Machtformen erlangt: Es handelt sich um (1) souveräne Macht, (2) Disziplinarmacht, (3) Bio-Macht und (4) Gouvernamentalität, wobei die beiden letzteren untereinander und mit einer weiteren Machtform, die zu den übrigen Machttypen insgesamt transversal verläuft, der sogenannten (5) Pastoralmacht, eng verknüpft sind. Die verschiedenen Machtformen kennzeichnen durchaus konkrete historische Erscheinungsformen von Macht, aber gleichzeitig sind es übergreifende theoretische Analyseraster, die sich wechselseitig präzisieren und gerade in ihrer theoretischen Kopräsenz Differenzierungsmöglichkeiten eröffnen. Foucault hat jede der erwähnten Machtformen mit konkreten - zumeist juristischen - Methoden zur Herstellung von Wahrheit, man könnte auch sagen zur Bearbeitung von Kontingenz oder zur Absorption von Unsicherheit, in Verbindung gebracht. Diese Methoden („Probe“, „Untersuchung“, „Examen“) sind mehr oder weniger komplexe kommunikative Gattungen, Sprechakte oder sprachbezogene Explorationsver-

fahren, die einerseits für die historische Erscheinungsform des jeweiligen Machttyps kennzeichnend sind und anhand derer andererseits die sich wandelnde Beziehung zwischen „Macht und Wissen“ in ihrer Besonderheit erörtert werden können.² Michel Foucault hat weder eine Archäologie noch eine Genealogie der Beratung geschrieben; allerdings steht die dritte Werkphase, die maßgeblich um den griechischen Begriff der *parrhesia* (des „Wahrsprechens“, der „freimütigen Rede“) aufgebaut ist, ganz eindeutig im Zeichen einer diffizilen Archäologie der Dramatik des „wahren Diskurses im Bereich der Politik“ bzw. der Dramatik „im Diskurs des Ratgebers“ (Foucault 2010b: 98). Während die souveräne Macht von Foucault im Zeichen der „Probe“ und der „Untersuchung“, die Disziplinar-, die Bio- und (partiell) die Pastoralmacht im Zeichen des „Examens“ analysiert werden, stehen seine großen Vorlesungen zur Gouvernementalität (in ihrem Zusammenhang mit der „Ästhetik der Existenz“), insofern diese archäologische und genealogische Erkundungen der Schnittstelle zwischen Selbst- und Fremddirektion darstellen, im Zeichen der Bewahrheitungsmethode der *Beratung*. Folgt man also dem Verfahren Foucaults, die jeweiligen diskurshistorischen Unterschiede im Verhältnis von Wissen und Macht typologisch, symptomatisch und paradigmatisch anhand eines Sprechakts/Rechtsakts, einer kommunikativen Gattung oder Untersuchungsmethode vorzunehmen, so kann für das Zeitalter der neoliberalen Gouvernementalität nur das Konzept der Beratung sein.

Ich möchte im Folgenden also versuchen, die erwähnten Machtformen zu unterscheiden, den dazugehörigen Modus der Veridiktion (das Verhältnis von Wissen, Macht und Sprache) zu umreißen und zumindest stichwortartig den „Diskurs des Beraters“, die „Dramatik des Beraters“ innerhalb dieser Macht-Wissen-Komplexe zu verorten.

Foucault analysiert den historischen Zeitraum vom 16. bis zum 19. Jahrhundert und entdeckt seit dem Ende des 17. Jahrhunderts einen fundamentalen Wandel bei der Realisationsform von Macht. Er sieht zwei grundlegend verschiedene Funktionstypen von Macht, die sich von der Art und Weise, die Differenz zwischen Leben und Tod zu behandeln, beschreiben lassen. Foucault denkt und analysiert Machtformen maßgeblich von ihrem Verhältnis zur Differenz Leben/Tod her. Zunächst also der uns intuitiv eher geläufige Typ, der auf dem abendländischen Begriff einer juristisch verankerten Souveränität der Herrschaft fußt, die sich in ihrem Recht, *Herr über Leben und Tod zu sein*, am deutlichsten artikuliert. Diese Macht des Souveräns ist jene, die sich zu ihrer Selbstverteidigung des Lebens der Untertanen bemächtigen, also deren Tod verlangen darf. Dies geschieht etwa im Krieg zur Selbstverteidigung der Souveränität des Herrschers nach Au-

² Den Begriff der „kommunikativen Gattung“ übernehme ich von Rainer Schützeichel: „Denn dies scheint die erste wichtige Eigenschaft von Beratungen zu sein – es handelt sich um Kommunikation zwischen einem Ratgeber und einem Ratsuchenden. Die beratende Kommunikation ist dabei durch feste Erwartungshaltungen geprägt. Kommunikationen, die sich an solchen festen Strukturen orientieren können, werden in der Literatur als kommunikative Gattungen bezeichnet. Dabei handelt es sich um institutionalisierte, gegen andere Kommunikationsweisen in sozialer, sachlicher und zeitlicher Hinsicht abgrenzbare Einheiten, die aus dem Fluss der alltäglichen Kommunikation herausragen“ (Schützeichel 2004: 274).

ßen oder als Recht der Bestrafung zur Verteidigung der Rechtsordnung nach Innen (Foucault 1989: 161ff). Wir erkennen hier die absolutistisch-monarchistische Herrschaftsform, die sich einer von Gott oder der Natur verliehenen Souveränität verdankt, wie sie beispielsweise in der abendländischen Naturrechtstradition juristisch-philosophisch ausformuliert wurde und die in unterschiedlichen Ausprägungen sehr lange in Europa dominant war. Die Beziehung dieser Macht zum Leben, so sagt Foucault, ist eine überwiegend negative bzw. repressive. Diese souveräne Macht setzt sich zum Leben der Menschen immer dann in Beziehung, wenn sie Ressourcen abschöpfen möchte, die sie zu ihrem eigenen Überleben braucht. Diese souveräne Macht veräußerlicht sich durch Rituale ihre Sichtbarkeit, sie zeigt sich im Prunk und durch die Ausstellung ihrer physischen Gewalt, sie zelebriert sich im höfischen Zeremoniell, bei militärischen Paraden, Manövern und Schlachten oder sie ‚feiert‘ bei den öffentlichen Hinrichtungen ihre Legitimation zum Sterben machen als Gewalt über das Leben durch Inszenierungen des Schreckens gemäß eines ihr verliehenen Rechts - ihr Symbol ist das Schwert. Foucault verweist in diesem Zusammenhang auf das berühmte Titelkupfer des Hobbesschen Naturrechtsklassikers „Leviathan“ (1655), in dem die souveräne Macht wirkmächtig als vertraglich konstruierter Monopolist aller Selbstverteidigungsrechte der Untertanen emblematisch dargestellt wird (Foucault 1999: 44). Diese souveräne Macht kennt die „kommunikative Gattung“ der Beratung als politische Beratung, schon weil die höfische Kultur eine Kultur der politisch-rhetorischen Klugheit war und die Beratungsrede hier einen traditionellen Platz hatte. Der alte rhetorische *genus deliberativum* war wohl über Jahrhunderte allein auf den Kontext der politischen Entscheidung konzentriert, d. h. Herrscher und Könige nahmen mündliche Beratungen in Anspruch, weil die Gestaltung der Zukunft allein in ihren Händen lag. Foucault setzt die souveräne Macht mit den zwei bereits erwähnten juristischen Methoden der Wissen-Macht-Korrelation in Beziehung: die „Probe“ (*épreuve*) und die „Untersuchung“ oder „Inquisition“ (*enquête*). Die *épreuve* ist bereits in der Antike einmal von der *enquête* verdrängt worden; ein Vorgang der sich - so Foucault - im Mittelalter wiederholt hat. In der griechischen Antike existiert eine tyrannische Königsmacht, die sich auf ihre religiöse Herkunft und auf ein exklusives göttliches Wissen berief, auf das sie die Legitimität ihrer Herrschaft gründete. Macht und Wissen bildeten beim tyrannischen König eine Einheit und die Beseitigung von Unsicherheit, die juristische Bearbeitung von Kontingenzen (etwa bei der Aufklärung eines Verbrechens) geschah durch die Anrufung des religiösen Dritten, d. h. durch Eidespraktiken oder Zweikämpfe, sogenannte magisch-religiöse „Proben“ als einer verlässlichen Form der Artikulation des Göttlichen zur Beseitigung des Strittigen. Aber nicht nur die Feststellung des Schuldigen bzw. die Transformation des dunklen Vergangenen in gegenwärtige Gewissheit, sondern auch die Entscheidung über die Zukunft, d. h. die Beratung, war an magisch-religiöse Sprechakte gebunden. Die zahlreichen und uralten Konsultationstechniken auf der Basis von Orakeln und Wahrsagereien, inszenieren den Berater als Seher und Medium eines auf die Zukunft gericht-

teten geheimen Wissens, das sich an die esoterische Abkunft der Macht anlagert (Macho 1999: 3). Mantische Beratung (der Seher, das Orakel) bestätigt die esoterische Exklusivität der theokratischen Macht-Wissen-Identität. Dieser Zusammenhang von Macht und Wissens wurde bereits in der Antike beim Übergang zum demokratischen Stadtstaat marginalisiert und durch die Verknüpfung der Herrschaft mit der (gerichtlichen) Untersuchungsmethode des *Zeugenverhörs*, d. h. der Befragung und der empirischen Untersuchung (*enquête*) als Modus der Wissenserlangung und Machtausübung abgelöst. Der Veridiktionsmodus ändert sich grundlegend, und zwar durch die Aufwertung der Rolle des einfachen Menschen als „epistemische Autorität“, eben als Zeugen (Foucault 2003: 29ff, 175). Relevant ist, dass hierin eine Aufwertung des Erfahrungs-, Alltags- oder Weltwissens gegenüber den Ratschlägen, die sich aus religiösen Praktiken speisten, gegeben war: Die Macht sieht sich – nicht nur bei Gesetzesverstößen – vom Modus der Zeugenschaft, der mit einem komplexen Vorgang der gerichtlichen Untersuchungskunst verwandt ist, abhängig. Foucault behauptet, dieser Umbruch einer *Trennung von Macht und Wissen* wiederhole sich im christlichen Europa, nach dem die „Untersuchung“ bis ins 12. Jahrhundert in Vergessenheit geraten war. Das verwaltungstechnische Verfahren der *inquisitio* des karolingischen Reiches sowie die Methode der *visitatio* der hochmittelalterlichen Kirche dienten hier als Vorbilder (ebd.: 68f). Seit dem Mittelalter versuchten Staat und Kirche, allgemeine Verwaltungstechniken zu entwickeln, die auf den Einbezug empirischen Wissens - nicht zuletzt von honorigen und angesehenen Personen als Zeugen und Beratern - beruhten. Zu dieser fundamentalen Veränderung notiert Foucault:

„1. Die politische Macht ist die zentrale Figur. 2. Die Macht wird in erster Linie ausgeübt, indem sie befragt. Sie kennt die Wahrheit nicht und versucht, sie herauszufinden. 3. Um die Wahrheit zu ermitteln, wendet die Macht sich an Notablen, an Menschen, von denen man annehmen kann, dass sie aufgrund ihrer Stellung, ihres Alters, ihres Reichtums, ihres Ansehens usw. über bestimmte Kenntnisse verfügen. [...] Man bittet sie, vollkommen frei untereinander zu beraten und gemeinsam eine Stellungnahme abzugeben. Man lässt sie gemeinschaftlich sagen, was sie für die Wahrheit halten.“ (ebd.: 69).

Bereits die souveräne Macht ist also eine fragende, d. h. produktive Macht, die im konkreten Akt ihres Vollzuges Wissen herstellt. Sie ist also nicht allein eine repressive (die mit Zensur, Unterdrückung und Abschöpfung) arbeitet, sondern eine untersuchende und vernunftförmige Erscheinung. Was Foucault jedenfalls hervorhebt, ist, dass der Wandel von einem esoterischen zu einem exoterischen Wissen stattfindet, d. h. dass die Beratungssituation selbst eine enorme Aufwertung erfährt. Der Vorgang der Institutionalisierung und Professionalisierung des *Consiliums* als verwaltungstechnische Ausweitung der *Inquisitio* zum Veridiktionsmodus souveräner Macht kann man an der Transformation des Rates zur Behörde beobachten (Stadträte, Kriegsräte, Gerichtsräte, Hofräte usw.) (vgl. Samerski 2002: 262, Anm. 20).

Ein bedeutendes Korpus schriftlicher Zeugnisse, die das Verhältnis von souveräner Herrschaft und Beratung, von Macht und Wissen dokumentieren, stellen natürlich die „Fürstenspiegel“ dar. Diese *spiegeln* das Verhalten und Handeln der Fürsten in der epistemischen Autorität eines externen Wissens, sei es ethischer, politischer oder religiöser Natur. Foucault zu den „Fürstenspiegel“:

„Gewiß hat es weder im Mittelalter noch in der griechisch-römischen Antike je einen Mangel an jenen Abhandlungen gegeben, die als Ratgeber für den Fürsten auftraten, für seine Lebensführung, für die Machtausübung, für die Erzeugung von Zustimmung oder Respekt bei seinen Untertanen, als Rat schläge für die Liebe zu Gott, für den Gehorsam gegenüber Gott und für die Weitergabe von Gottes Gesetz an die Gemeinschaft der Menschen.“
(Foucault 2006: 134f.)

Diese Gattung der schriftlichen Beratung hatte eher eine *Ermahnungsstruktur*, sie bindet die Tötungsmacht an staatstheoretische Zusammenhänge und an das Regulativ der Gottgefälligkeit des Herrschaftsgebarens. Foucault siedelt – wie erwähnt – die Verdrängung der „Probe“ (magisch-religiöser Zweikampf bzw. Eidespraxis zur Lösung des Strittigen) durch die „Untersuchung“ (Befragung der epistemischen Autorität „des Zeugen“ zu Beseitigung von Unsicherheit) bereits in der karolingische Zeit an. Interessant ist nun, dass auch gerade hier die Fürstenspiegel entstehen.

„Die Werke gehen vorrangig auf die Initiative geistlicher Autoren in der Karolingerzeit zurück, die im Rahmen der karolingischen Reform zu Prägung von König und Reich drängten.“ (Anton : 15)³

Ebenso interessant erscheint es, dass auch hier die esoterisch-religiös-tyrannische Macht-Wissen-Identität den schriftlichen Rat weiser Lehrer nicht kennt:

„Im Mittelalterlichen Reich gab es so gut wie keine Königs-Fürstenspiegel. Im Ostfrankenreich der Karolingerzeit hängt dies mit der unreflektiert genommenen theokratischen Herrschaft zusammen. Dies ändert sich in der patrimonialen und auf Gottesunmittelbarkeit des Königtums gerichteten Verfassungspraxis der Ottonen und Salier nicht. Auf die Herrschaft bezogene Auffassungen fanden im Gegensatz zum Westen ihren Niederschlag nur in der Liturgie, namentlich in den Krönungsordines, sowie in herrschaftsverklärender Historiographie.“ (ebd.: 16).

Die konstatierte „fiktive“ Trennung von Wissen und Macht - deshalb fiktiv, weil eine solche Trennung für Foucault unmöglich ist; ihre Imagination stellt für Foucault den „eigentlichen Ödipus-Komplex“ unserer westlichen Zivilisation dar – also die Umstellung auf die „Untersuchung“ mit der die Aufwertung der epistemischen Autorität des Anderen zu einem Spiegel des Fürstengebarens verbunden ist, ist also eine Grundvoraussetzung dafür, dass der Berater oder die Gattung „Beratung“ historisch überhaupt erscheinen konnte.

³ Hans Hubert Anton, Forschungsberichte. Fürstenspiegel (Königsspiegel) des frühen und hohen Mittelalters. Ein Editionsprojekt an der Universität Trier, S. 15

Freilich existierte auch der Rat, der sich an den x-beliebigen Untertanen richtete und Einfluss auf sein Leben nehmen wollte. Auch diese Entwicklung bringt Foucault, zumindest was ihren kirchlichen Aspekt anbelangt, mit der Untersuchung in Verbindung, denn – wie bereits erwähnt – kennt auch die Kirche bei der Überwachung und Kontrolle der Seelen die „*enquête*“ als eine Erforschung der Herzen, Taten und Absichten (pastorale Macht) mit dem Ziel der Lebens- und Gewissenlenkung als Element der Seelsorge (Foucault 2003: 70). Wir haben eine sehr lange Tradition vormoderner Beratungen, sowohl als Gesprächskultur als auch in Gestalt von Beratungsliteratur. Diese Beratungen beziehen sich auf Anstandsregeln; es finden sich Anstandsbücher, Konversationsbüchlein, Hausväterliteratur, Katechismen und Beichtmanuale (Duttweiler 2004: 23; Schumacher 2001: 8ff). Foucault konstatiert allerdings, dass im Zeitalter der „Verrechtlichung“, als die „Probe“ zur Klärung des Strittigen durch die gerichtliche „Untersuchung“ ersetzt wurde, auch eine Kodifizierung der Moralerfahrung vorgeherrscht habe. An solchen Verhaltenscodes unterstreicht Foucault ihre „Systematizität“, ihren „Reichtum“ sowie „die Fähigkeit sich an alle möglichen Fälle anzupassen und alle Verhaltensbereiche abzudecken“. „[I]n solchen Moralien ist das Wichtige auf Seiten der Autoritätsinstanzen zu suchen, die diesem Code Geltung verschaffen, seine Erlernung und Beachtung durchsetzen, die Übertretungen sanktionieren.“ (Foucault 1989b: 41f) Man kann also im modernen Sinne eigentlich nicht von Beratung sprechen, wenn man sie so definiert, dass sie Verhaltensoptionen für zukünftiges Verhalten erzeugt und dabei den Beratungsempfänger als Entscheidungsinstanz konstruiert. Aber es existieren auch Moralien, in denen der Akzent auf „den Formen des Verhältnisses zu sich, auf den Prozeduren und Techniken ihrer Erarbeitung, auf den Übungen, in denen man sich selber als Erkenntnisgegenstand gibt“ liegt (ebd.: 42).

„Diese ‚zur Ethik orientierten Moralien‘ [...] sind im Christentum neben den ‚zum Code orientierten‘ Moralien sehr wichtig gewesen: beide haben gelegentlich nebeneinander existiert, gelegentlich hat es Rivalitäten und Konflikte gegeben, manchmal auch Mischungen“ (ebd.).

So wie die *consilia*, also die politischen Beratschlagungen, die Macht der Herrschaft festigen sollten oder ihren Glanz und ihre Akzeptanz verbreiten, so sind seit dem Mittelalter derartige Ratgeberinstanzen für Jedermann am höfischen Leben orientiert. Die Beratung des Fürsten, die diesen als Entscheidungsträger adressieren muss, indem sie ihn durch Ermahnung zur Selbstproblematik auffordert, kann nicht so ohne weiteres auf die Bevölkerung übertragen werden (Beetz 1990: 44). Die umfangreiche Ratgeberpraxis der „Anstandsliteratur“ hat wohl tendenziell eher normativen Charakter. Beratung ist „Information“, „Belehrung“ und „Ermahnung“ und exportiert die „Manieren“ des höfischen Lebens als allgemeines Verhaltensmodell in die Gesellschaft, d. h. sie versucht Gewalt als Konfliktlösungsschema nach innen zu beseitigen und damit die Monopolisierung der souveränen Tötungsrechte unter dem Gesichtspunkt der Interaktionssteuerung zu unterstützen.

3. Mikrophysik der Macht – Disziplinargesellschaft und „Prüfung“

„Um die Machtverhältnisse konkret zu analysieren, muss man das juristische Modell der Souveränität fallenlassen“ (Foucault 1999: 312). Denn seit dem 17./18. Jahrhundert wird Macht sich zunehmend damit beschäftigen, Kräfte hervorzu- bringen, wachsen zu lassen und zu ordnen, anstatt sie zu hemmen zu beugen und zu vernichten. Das ist auch der Grund, warum Foucault die sogenannte „Re- pressionshypothese“ scharf angreift: Die, nicht nur im Alltagsbewusstsein weit verbreitete, Vorstellung, dass Macht von jemandem besessen wird, sie eine kon- krete Substanz sei, die zur Steigerung des Mächtigen und Ausschaltung oder Un- terdrückung des Ohnmächtigen angewendet würde, weist Foucault zurück. Die neuen, Disziplinar- und Bio-Macht genannten Formen legitimieren sich eher um- gekehrt durch ihre Aufgabe, das Leben des Volkes zu verwalten und zu bewirt- schaften. Dazu bedienen sie sich der Anreizung, der Verstärkung, der Überwa- chung und Kontrolle, und zwar mit dem Ziel einer Steigerung und richtigen Orga- nisation menschlichen Kräfte (Foucault 1989a: 163). Auf den Plan tritt eine eher unsichtbare und glanzlose, aber äußerst effektive Macht, ein umfassender Funk- tionsmechanismus zur „*Verwaltung der Körper und rechnerische Planung des Lebens*“. Der moderne Staat beginnt mit einer groß angelegten Operation der Einschließung (die Einordnung der Menschen in Institutionen), die die alte Machttechnologie der Ausschließung und Abschiebung, die die souveräne Macht kannte, ablöst. Dieser Thematik der Disziplin als Fundament unserer Gesellschaft ist Foucaults Buch „Überwachen und Strafen“ gewidmet. Foucault differenziert hier die strategischen Machtziele in der Gründungsphase der großen institutio- nellen Einschließungsprozeduren: Kasernen, Schulen, Fabriken und Kliniken unter der Überschrift „Die gelehrigen Körper“. Er unterstellt, dass in all diesen Institu- tionen, die seit dem 17. Jahrhundert entstehen oder einschneidenden Reformen unterzogen wurden, gleichermaßen das sogenannte Disziplinardispositiv ausge- arbeitet wurde. Was sind die Elemente dieser Matrix eine Mikrophysik der Macht, die Foucault so scharf von der souveränen Macht unterscheiden möchte und die das Ziel verfolgt, die massiven Menschenvielheiten, die unübersichtli- chen Massen, die den Staat zunehmend durchziehen und bevölkern und die stets gefährliche Zusammenballungen werden könnten, in hierarchisch überwachte Räumen, vermessene Zeiten und in effektive Zusammensetzung zu überführen. Disziplinarmacht ist - so Foucault - die „*Herstellung der zellenförmigen, organi- schen, evolutiven und kombinatorischen Individualität*“ (Foucault 1989c: 248). Diese Produktion von Individualität materialisiert sich in einer analytischen Durchdringung der Raumstruktur, die nun zellular angelegt ist (darum kann das panoptische Gefängnis als ihr allgemeines Modell dienen); durch eine Analytik der Zeit, also ihre Intensivierung und Skalierung, rhythmischer Wiederholung jedes einzelnen Zeitmoments, der Zergliederung in Entwicklungs- und Ausbil- dungsphasen, wodurch homogene Gruppen hergestellt werden können sowie durch die richtige Zusammensetzung der ineinander greifenden Kräfte. Im Rück-

griff auf Marx' Definition der Produktivkraft bemerkt Foucault zu diesem kardinalen Punkt der optimalen Zusammensetzung der Kräfte:

„Die Taktik als Kunst, mit Hilfe lokalisierter Körper, codierter Tätigkeiten und formierter Fähigkeiten Apparate zu bauen, die das Produkt verschiedener Kräfte durch ihre kalkulierte Kombination vermehren, stellt zweifellos die höchste Stufe der Disziplinarpraktik dar“ (ebd.: 216).

Dieser Aspekt ist von eminenter Wichtigkeit für eine Diskursgeschichte der Beratung - auch dann, wenn man sagen muss, dass die Disziplinargesellschaft eine ‚moderne‘ Form der Beratung der Bevölkerung ebenso wenig kennt, wie die souveräne Macht - , denn hier etabliert sich weit über die Disziplinargesellschaft hinaus das Prinzip der *Steigerung* oder *Optimierung durch Rekombination der vorhandenen Kräfte*, das für jede moderne Beratungskommunikation als regulative Idee gelten darf. Der wichtigste Unterschied dieser Disziplinarmacht zur souveränen Macht liegt demnach darin, dass sie nichts abschöpft, verbraucht, einschränkt, in dem sie ihre Kräfte unterschiedslos als Zwang auf die Masse richtet, sondern sie analysiert und differenziert, sie richtet ihre Sorgfalt in einem Ensemble wohl abgestimmter Einwirkungen auf jeden Einzelnen, um verworrene Agglomerationen von Menschen in Individualität aufzuspalten: *„Die Disziplin ‚verfertigt‘ Individuen“* (ebd.: 220). In diesen analytischen Disziplinarräumen erfolgt diese Verfertigung von Individualität durch das, was Foucault die „Mitteln der guten Abrichtung“ (ebd.) nennt: Dieses sind die Kontrolle bzw. hierarchische Überwachung, die normalisierende Sanktion und die Prüfung (*examen*).

Der normierenden Sanktion liegt eine subtile Transformation des Begriffs der Strafe zugrunde; diese soll nicht länger einfach nur spüren lassen, dass man gefehlt hat und Angst implementieren, diesen Fehler zu wiederholen, sondern sie soll „Abweichungen reduzieren“, sie soll „korrigieren“ und „bessern“ (ebd.: 232). Damit beginnt die Strafe nicht länger Vergeltung für eine Übertretung zu sein, sondern ein Mittel der guten Erziehung, denn als normierende Sanktion operiert sie stets mit einer Verteilung der Individuen auf eine Skala zwischen einem positiven und einem negativen Pol (ebd.: 233). Durch derartige Formen der Quantifizierung, der permanenten Zuteilung von Gut- und Schlechtpunkten und ihrer buchhalterischen Verwaltung, lassen sich etwa Schülergruppen hierarchisieren, d. h. sie werden zum Gegenstand eines Wissens und sie werden zueinander in eine statistisch-hierarchische Relation gesetzt und dadurch zugleich bewertet und sanktioniert (ebd.: 234). Die Disziplinarmacht führt mit dem Mittel der Normalisierung nach Foucault fünf Operationen durch:

„[S]ie bezieht die einzelnen Taten, Leistungen und Verhaltensweisen auf eine Gesamtheit, die sowohl Vergleichsfeld wie auch Differenzierungsraum und zu befolgende Regel ist. Die Individuen werden untereinander und im Hinblick auf die Gesamtregel differenziert, wobei diese sich als Mindestmaß, als Durchschnitt oder als optimaler Annäherungswert darstellen kann. Die Fähigkeiten, das Niveau, die Natur der Individuen werden quantifiziert und in Werten hierarchisiert. Hand in Hand mit dieser wertenden ‚Messung‘ geht der Zwang zu Einhaltung einer Konformität. Als Unterschied zu

allen übrigen Unterschieden wird schließlich die äußere Grenze gegenüber den Anormalen gezogen [...]. Das lückenlose Strafsystem, das alle Punkte und Augenblicke der Disziplinaranstalten erfasst und kontrolliert, wirkt vergleichend, differenzierend, hierarchisierend, homogenisierend, ausschließend. Es wirkt normend, normierend, normalisierend“ (ebd.: 236).

In Schule, Gefängnis und anderswo etabliert sich das Normale als Zwangsprinzip im Zeichen von Homogenisierung, Individualisierung und Optimierung (ebd.: 237). Damit hat sich nach Foucault ein fundamentaler Wandel vollzogen: Normalität wird zu einem Machtelement. Über so lange Zeit war die Leitdifferenz oder das regulative Prinzip westlicher Gesellschaften: gerecht vs. ungerecht, nun wird der Unterschied zwischen normal und pathologisch zu einem der wichtigsten Regulationsmechanismen der modernen Gesellschaft.

Die relevanteste Einrichtung zur Realisierung von normalisierenden Sanktionen ist, wie erwähnt, die Prüfung, und zwar in ihren unterschiedlichsten Realisierungsformen. Das historische Auftauchen der Prüfung als kontinuierliche Leistungsmessung, permanente Vergleichshandlung, andauernde Datenerhebung häuft demnach Wissen über jeden einzelnen „Zögling“ an und ermöglicht Vergleiche und Sanktionen. 1. Nicht mehr die souveräne Macht steht im Licht eines öffentlichen Interesses, sondern der Einzelne wird sichtbar gemacht, während die Prozedur seiner Erhellung unsichtbar bleibt. 2. Die Prüfung erzeugt Wissen über Personen, sie erzeugt damit eigentlich ihre Individualität und bringt zugleich Verfahren der Registrierung und Speicherung dieses Wissens mit sich. 3. „Die Prüfung macht mit Hilfe ihrer Dokumentationstechniken aus jedem Individuen einen ‚Fall‘(ebd.: 241f). Ein Fall wird Individualität genau dann, wenn es innerhalb einer Vergleichsgruppe eine bestimmte distinktive Position einnimmt, damit Wissen erzeugt, dass zu seiner Optimierung auf das Individuum wieder angewendet werden kann. Jede Examinierung liefert Datensätze, die auf einer diachronen und einer synchronen Ebene eingeordnet werden können und statistische Netze über die Gesellschaft ziehen. Hier entsteht das Konzept des *Durchschnitts*, das es nun erlaubt, das statistisch Normale von extremen positiven und negativen Abweichungen zu unterscheiden; dieses regulative Prinzip, das Disziplinargesellschaften einführen, erzwingt längerfristig geradezu Beratungskommunikation und Therapieangebote.

Indem Foucault die Disziplinarmacht als Mikrophysik definiert und ihr eine infinitesimale Logik unterstellt, in der alle Handlungen, die sich auf Subjekte richten, integrale Bestandteile eine anonymen Gesamtkonstruktion von Effekten bilden, die außerhalb dieser Logik selbst nicht reflektiert werden können bzw. jede Reflexion stets ein einfacher Effekt innerhalb dieses Systems bleiben muss, wäre Beratung - auch wenn sie Probleme dieser Disziplinarmacht aufgreift - zunächst als Bestandteil der Machttechnologie der Disziplinierung durch Normalisierung und Prüfung zu analysieren. Foucault erwähnt in diesem Zusammenhang Beratung nicht. Pädagogik und Psychologie fasst er aber als Wissenschaften auf, die sich um den Aspekt der „Prüfung“ gebildet haben. Tatsächlich sind Psychologie

und Pädagogik und *mutatis mutandis* auch die hieran anschließbare Beratungskommunikation für Foucault „Ausweitung der Disziplinarmechanismen“ (ebd.: 271):

„Der zweite Prozeß ist das Anwachsen des Disziplinarnetzes, die Vervielfältigung ihres Austausches mit dem Justizapparat, die Steigerung ihrer Machtkompetenz auf Kosten der Justiz. In dem Maße, indem die Medizin, Psychologie, die Fürsorge, die Sozialarbeit immer mehr Kontroll- und Sanktionsgewalten übernehmen, kann sich der Justizapparat seinerseits zunehmend medizinisieren, psychologisieren, pädagogisieren; und in eben diesem Maße verliert das Scharnier an Nützlichkeit, welches das Gefängnis darstellte, als es durch die Kluft zwischen seinem Besserungsdiskurs und seiner Wirkung als Delinquenzkonsolidierung die Strafgewalt mit der Disziplinargewalt verknüpfte. Inmitten dieser immer dichter werdenden Normalisierungsnetzes verliert das Gefängnis an Bedeutung“ (ebd.: 295).

Juridische Sanktionsgewalten wandeln sich zu pädagogisierenden Besserungskräften: Pädagogische und psychosoziale Intervention und Kommunikation wäre hier eine Fortsetzung der Gefängnis- oder der Polizeifunktion auf der Basis der Erhebung und Einspeisung von Wissen mit dem Ziel der Normalisierung, im Sinne von Besserung und Anpassung. Intervenierende Kommunikation oder beratende Regulation müssten demnach als Diffundierung von Rechtswirkungen, die die Kostspieligkeit einer Ordnung, die allein auf die Beseitigung von Friktionen im Sozialen durch Bestrafung setzt, durch eine geschmeidigere und weniger kostspielige Taktik zu ersetzen hätte, gelten. Institutionell geregelte pädagogische, psychologische und medizinische Interventionen, wie sie seit dem 18. Jahrhundert entstehen, beruhen demnach auf einer Suspendierung des juristischen Schuld- und Strafbegriffs und setzen an seine Stelle den Begriff der Dysfunktion oder Anormalität mit dem Ziel der Besserung; sie versuchen simultan eine Korrektur an den Individuen und den Disziplinarpraktiken vorzunehmen:

„Gewiss scheint sie [die Prüfung] eine spekulative Läuterung erfahren zu haben, indem sie sich in Wissenschaften wie die Psychiatrie und Psychologie integriert hat. Und in der Form von Tests, Gesprächen, Befragungen oder Konsultationen scheint sie die Disziplinarmechanismen zu korrigieren. Die Schulpsychologie muß die Strenge der Schule ebenso kompensieren, wie das ärztliche oder psychiatrische Gespräch die Wirkungen der Arbeitsdisziplin zu korrigieren hat. Aber man täusche sich nicht: diese Techniken verweisen das Individuum nur von einer Disziplinarinstanz zur anderen und in konzentrierter oder formalisierter Spielart reproduzieren sie das jeder Disziplin eigene Schema von Macht/Wissen“ (ebd.: 290f).

Wir stehen hier also vor eine Transformation jenes Macht/Wissen-Komplexes, den Foucault „Untersuchung“ (*enquête*) genannt hat, hin zur „Prüfung“ (*examen*). Die Untersuchung integriert die Empirie des Gesehenen und Gehörten, das Erfahrungswissen, jenes Wissen also, das sich aus einer besonderen privilegierten Stellung des Zeugen in der Welt ergibt. Das Examen markiert die Macht/Wissen-Beziehung, die sich aus einer Interaktion etwa zwischen Lehrer und Schüler ergibt, hierbei Wissens Elemente hervorbringt, und setzt an die Stelle

der epistemischen Autorität des Zeugen die epistemische Autorität des Experten.
Es entsteht ein Wissen,

„das aus der Beobachtung der Menschen, aus ihrer Beurteilung, aus der Aufzeichnung und Analyse ihres Verhaltens und aus dem Vergleich zwischen ihnen resultiert. [...] Die Menschen, über die Macht ausgeübt wird, bilden so entweder den Ausgangspunkt der Extraktion eines Wissens, das sie selbst geschaffen haben und das nun nach neuen Normen zusammengefasst und akkumuliert wird, oder sie sind Objekte eines Wissens, das gleichfalls neue Formen der Kontrolle ermöglicht. [...] Auch die Pädagogik entstand aus der Anpassungsleistungen der Kinder an die Anforderungen der Schule; diese Anpassungen wurden beobachtet, aus dem Verhalten der Kinder extrahiert und dann zu den Funktionsgesetzen der Institution und den Formen der über sie ausgeübten Macht umgeformt“ (Foucault 2003: 119f).

Wegen der strikten Reduktion moderner Institutionen auf ihre soziale Orthopädiefunktion ist Foucault zu Recht kritisiert worden, allerdings darf man hierbei nicht übersehen, dass sein Konzept der Disziplin von ihrer rein pejorativen Konnotation abgelöst werden kann und muss. Nach Stefan Rieger hat Foucault, insbesondere was das Prinzip der weitgehenden Erfassung von Details (Gesten, Körper, Verhaltensweisen, Gedächtnisleistungen, Fehlleistungen usw.) und ihre Erschließung für ein humanwissenschaftliches Wissen vor dem Hintergrund des Prinzips der optimalen Zusammensetzung der Kräfte anbelangt, einen universalen „Konstruktivismus“ erarbeitet. Unabhängig vom Gedanken der Sozialdisziplinierung selbst, kennzeichne diese neue „Aufmerksamkeit“ das modernitätstypische Konstruktionsprinzip der *Steigerung*:

„Als Konsequenz jener Formalisierung des Individuellen folgt der Erhebung des Individuationswissens eine Operationalisierung von Differenzen. [...] Inventare operationalisieren die Normalität der Moderne: diese wird zum Datenplanspiel, dessen Fluchtpunkt eben jene Figur der Steigerung ist“ (Rieger 1999: 425).

Diese Macht/Wissen-Korrelation des Exams, die um das Prinzip der Steigerung aufgebaut ist, liefert also eine Analytik des Raumes und einer Intensivierung der Zeit, ihre bessere Ausnutzung, hinsichtlich des Einsatzes jedes Einzelnen; des Weiteren eruiert sie evolutive Aspekte der Subjektkonstruktion, d. h. sie befasst sich mit der Entwicklungsangemessenheit von Maßnahmen in familiären oder institutionellen Kontexten sowie mit deren Bedeutung für die richtige Zusammensetzung der Akteure und der Tätigkeiten in betrieblichen Kontexten, d. h. mit der Kalkulation der Produkte verschiedener Kräfte und ihrer Steigerung (Optimierung, Normalisierung, Autonomisierung). Damit ist mit den Disziplinarprozeduren das epistemische Feld der modernen Beratung entstanden, wenn auch noch nicht moderne Beratung selbst. Die Bedeutung dieser Überlegungen für die genealogische Reflexion von Beratung liegt weniger im engeren Begriff der Disziplinierung selbst, weil moderne Beratung keine „Abrichtung“ im beschriebenen Sinne ist, sondern im komplexen Zusammenspiel von Optimierung, Normalisierung, Autonomisierung und Steigerung kollektiver Körper durch ihre Rekombina-

tion, die von der Modifikation des Einzelnen ausgeht und um den Veridiktionsmodus der „Prüfung“ aufgebaut ist. Die Beratungsforscherin Ruth Großmaß bemerkt hierzu:

„Dass auch Beratung im Sinne Foucaults mit Macht zu tun hat, lässt sich nicht von der Hand weisen. Beratungssysteme sind in ihrer Kopplung an gesellschaftliche Funktionssysteme – durch das liefern statistischer Daten und Expertisen, durch das Erzählen von Fallgeschichten und die Produktion von Modellen individueller Selbstmodifikation sowie durch die Verknüpfung von Beratungskommunikation mit im Gesellschaftlichen wirksamen Diskursen – immer auch in Machtverhältnisse eingebunden“ (Großmann 2006: 501).

4. Biopolitik und pastorale Macht

Mitte der 1970er Jahre nimmt Foucault eine Erweiterung seines Machtkonzepts vor. Er stellt fest, dass sich die Beschreibung des modernen Staates nicht länger allein auf Disziplinierung und Normierung aufbauen lässt. War schon das Konzept der Disziplinarmacht, im Unterschied zur souveränen Macht, auf der Idee ihrer Produktivität aufgebaut, so forciert Foucault diesen Gedanken nun hinsichtlich der historischen Entwicklungen des Staates im 19. Jahrhundert, indem er von einer Verstaatlichung des Biologischen spricht. Während also das Recht der Souveränität darin besteht *„sterben zu machen oder leben zu lassen“*, bildet sich um die Verstaatlichung des Biologischen nun ein neues Recht: *„das Recht, leben zu machen und sterben zu lassen“* (Foucault 1999: 284). Die Disziplin materialisiert sich in der zunehmenden Ausbildung institutioneller Machtprozeduren, die den individuellen Körper betreffen, in Schulen, Internaten, Kasernen, Fabriken als eine *„politische Anatomie des menschlichen Körpers“* und die Bio-Politik materialisiert sich in der Erforschung und Verwaltung des Gattungskörpers zur Sicherung und zur Intensivierung seiner Überlebensmodalitäten: Fortpflanzung, Geburten- und Sterblichkeitsraten, das Gesundheitsniveau, die Hygiene und die Lebensdauer werden zum Tätigkeitsfeld einer *„regulierenden Kontrolle: Biopolitik der Bevölkerung“* (Foucault 1989a: 166). Beide –Disziplinarmacht und Biopolitik – bleiben aufeinander bezogen, das eine setzt sich im anderen fort. Die Disziplin befasst sich mit dem Körper und der Produktion von Individualität, die Bio-Politik mit der *„Bevölkerung“* als Gattungskörper und der Bereitstellung von Sicherheitsmechanismen: (das Konzept der *„Bevölkerung“* als Subjekt/Objekt von Regierungshandeln entsteht erst im 19. Jahrhundert). Durch die systematische Durchdringung des Gattungskörpers der Bevölkerung sichert die Bio-Macht die Entfaltungsmöglichkeiten des Lebens, sie *reguliert* die lebensnahen biopsychologischen Reproduktionsverhältnisse. Anhand der enormen strategischen Bedeutung, die seit dem 19. Jahrhundert das Sexualverhalten der Bevölkerung hat, macht Foucault die Verschränkung von Disziplinar- und Bio-Macht deutlich:

„Die Sexualität befindet sich an der Kreuzung von Körper und Bevölkerung. Folglich gehört sie zur Disziplin, aber auch zur Regulierung. [...] Die Sexualität, insofern sie ein Herd individueller Krankheiten und anderer Herde der

Degeneration ist, repräsentiert genau diesen Verbindungspunkt des Disziplinären und Regulatorischen, des Körpers und der Bevölkerung“ (Foucault 1999: 297f).

Die Gesundheit der Bevölkerung (die Verhinderung von Erbkrankheiten, der Geburtenzuwachs sowie die Verlängerung der Lebensdauer) wird zur dringlichsten Aufgabe der „Verteidigung der Gesellschaft“ durch „Sicherheitsdispositive“, wovon Foucault eine umfassende und tiefgehende Verwaltung des Lebens durch biopolitische „Interventionsschemata“, Techniken des Leben machens und sterben lassens, versteht.

Im 18. und 19. Jahrhundert entsteht neben einer weitgehenden medizinischen und statistischen Durchdringung des Bevölkerungsphänomens eine „*scientia sexualis*“; Sexualität wird ein herausragendes Forschungs- und Wissensfeld, auf dem sich die Unterscheidung zwischen normal und pathologisch immer mehr zu einer flexiblen Leitdifferenz verfestigt. Foucault spricht aus deswegen nicht mehr von einer disziplinierenden Normierungs-, sondern von einer *regulierenden Normalisierungsgesellschaft* (Foucault 2006: 87ff). Das Sexualitätsdispositiv hat Foucault hinsichtlich der „Hysterisierung des weiblichen Körpers“, der „Pädagogisierung des kindlichen Sexes“, der „Sozialisierung des Fortpflanzungsverhaltens“ und der „Psychiatisierung der perversen Lust“ untersucht (Foucault 1989a: 126). Es bilden sich nach und nach vier privilegierte Wissensgegenstände, die zugleich Objekte von regulierenden Machtunternehmungen und Beratungen sind: die hysterische Frau, das masturbierende Kind, das familienplanende Paar und der perverse Erwachsene (ebd.: 127).

Die überbordende Bedeutung der Thematisierung des menschlichen Sexes, mit den Zielen einer Befreiung des Individuums von sinnlicher Heteronomie und der Optimierung der biologischen Reproduktion des Bevölkerungskörpers, bringt seit dem 18. Jahrhundert kontinuierlich ein konkretes Feld der Veridiktionstechniken hervor, auf dem sich die „Untersuchung“ (die Geständnisrede des Erlebnisträgers der Sexualität als Zeugen einer inneren Wahrheit) und das „Examen“ (das statistische und wissenschaftliche Expertenwissen) nach und nach zum Modus der *Beraterkommunikation* zu verschmelzen: Foucault zeigt, wie sich allmählich die Familie als Ort der Tragödie der problematischen Sexualität konstituiert (das innerfamiliäre System der Allianz ist durch die Risiken der Sexualität - Onanie, Inzest usw. – ständigen Gefahren ausgesetzt) und zugleich das Reden darüber nach Außen, auf den Arzt, den Pädagogen, die Seelenlenker verlagert:

„Eine unaufhörliche Nachfrage kommt von nun an aus der Familie: sie braucht Hilfe bei diesen unglückseligen Spielen zwischen Sexualität und Allianz, sie sitzt in der Falle desselben Sexualitätsdispositivs, dem sie seine Einsetzung verdankt, und richtet nun an Ärzte, Pädagogen, die Psychiater, die Priester und die Seelsorger, an alle möglichen „Experten“ wiederum, die nicht endenwollende Klage ihres sexuellen Leidens. [...] Seit der Mitte des 19. Jahrhunderts zumindest lauert die Familie den geringsten Spuren von Sexualität auf, entreißt sie sich die peinlichsten Geständnisse, fordert sie

das Gehör derer, die Wissen davon haben könnten und gibt sich für immer der intimsten Prüfung hin“ (ebd.: 133f).

Von hier aus schreibt sich für Foucault eine Form der Diskursivierung des Sexes, einer Versprachlichung der Intimität her, die in der *talking cure* der Psychoanalyse einen, wenn auch etwas anders gelagerten, Höhepunkt erreicht und die die Auffassung von Beratung, ja von der magischen Heilkraft der Geständnisfunktion selbst, bis heute prägen wird. Es hat für Foucault demnach niemals ein *Schweigen* über den Sex gegeben, also kein Tabu, das gebrochen werden müsste, sondern eine permanente Anreizung über den Sex zu reden, und zwar im Kontext einer groß angelegten Geständnis- und Konsultationskultur (ebd.: 35).

Foucault erblickt hierin eine biopolitische wie auch normalisierende Fortsetzung des katholischen Beichtgeständnisses, das wiederum in eine der wichtigsten gouvernementalen Techniken des Abendlandes eingebettet ist, in das sogenannte Pastorat: Eine Form der Machtausübung durch Beratungszuwendung, die, nach Foucaults Aussage, keiner anderen Kultur vertraut ist und die im Abendland des dritten nachchristlichen Jahrhunderts entsteht. Bei seiner Analyse des Pastorats bemerkt Foucault, das moderne Macht sich weder primär in den Sprachformen „Befehlen“, „Herrschen“, „Kommandieren“ artikuliert, noch der Lehnsherr, König oder Professor sie repräsentieren, sondern moderne Macht ist eine „außerinstitutionelle Allgemeinheit“, ein Prinzip, welches die Mentalität der Menschen in der Gesellschaft durchzieht, dass sich auch außerhalb der Institutionen als Grundbedingung menschlicher Freiheit verfertigt und das sich aus dem Modell „guten Hirten“ als Gewissenlenker und Gewissensberater entwickelt hat (Foucault 2006: 252).

Was also tut der christliche Pastor im Rahmen dieser „*ars artium, regimen animarum*“?

„Der christliche Pastor handelt in einer subtilen Ökonomie von Verdienst und Verfehlung, einer Ökonomie, die eine kleinteilige Analyse der Transfermechanismen, der Inversionsprozeduren, der Unterstützungsfunktionen zwischen entgegengesetzten Elementen voraussetzt, kurz: eine detaillierte Ökonomie von Verdiensten und Verfehlungen, über die schließlich Gott entscheiden wird“ (ebd.: 222).

Das Pastorat hat eine ganz spezifische personale Konstellation: Der Hirte und die Herde. Das was ein Hirte zunächst macht, ist nichts, was auf ein Territorium beschränkt ist, sondern ein Form der Einwirkung, die auf eine Herde ausgeübt wird, also auf eine Vielheit in Bewegung. Die Funktion dieser Macht ist nicht repressiv, ja man könnte sagen, dass das Verhältnis des Hirten zu seiner Herde Foucaults These von der produktiven bzw. nicht-repressiven Seite der Macht am eindringlichsten verdeutlicht. Anders als souveräne Macht ist pastorale Macht eine von Grund auf ‚wohltätige‘ Macht. „*Die pastorale Macht ist eine Macht der Sorge*“ (ebd.: 189) um die Subsistenz der Herde, Sorge, um die Gefährdung, die das Leben selbst darstellt, sie ist eine Macht der Pflege, indem sie Abhängigkeiten und Gehorsam konstituiert, die vom Abhängigen in seinem eigenen Interesse gewollt

werden muss. Umgekehrt ist die pastorale Macht eine Macht der Pflicht für den Hirten, die im „Wachen“ über das Wohl der Herde ihre Erfüllung findet. Ja, sie ist demjenigen, der sie ausübt, auch eine Bürde; man übt sie nicht aus niedrigen Beweggründen aus, sondern trägt sie als eine Last. Die pastorale Macht ist eine individualisierende Macht (ebd.: 191). Der Hirte muss jedes Einzelne seiner Schafe kennen und versorgen, er muss sie zählen und für jeden da sein und dabei das Ganze im Auge behalten. Das Paradox des Hirten lautet „Omnes et singulatim“, die fürsorgende Pflichtmacht konzentriert sich auf das Einzelne im Interesse der Gesamtheit und betrachtet die Gesamtheit im Interesse jedes Einzelnen (ebd.: 192).

Das Pastorat ließe sich in seiner historisch Erscheinung aber auch als Paradigma eines ubiquitären Machttyps, als Einübung in die Notwendigkeit einer vollständigen gehorsamen Hinwendung auf einen Lenker im Interesse des Gehorchenden (ebd.: 258) und in Folge dessen als die kulturelle Matrix zur Verstetigung von Beratungsabhängigkeit bezeichnen. Mit anderen Worten: Die Gewissensleitung ist nicht freiwillig, sie ist nicht von besonderen Umständen abhängig (etwa Krankheit), sondern sie ist absolut und permanent, gemäß einer grundlegenden Disposition des Menschen. Außerdem kennt sie das Element der *Gewissenserforschung*; diese Erforschung des Gewissens hat aber nicht die Funktion, dem Individuum die Herrschaft über sich selbst zu geben oder zurückzugeben, sondern man gesteht die subtilste Sünde, die peinlichste Intimität und den unzünftigsten Gedanken in genauer und detailreicher Sprache, um einen „*Wahrheitsdiskurs über sich zu ermöglichen*“ (ebd.: 265f). Hier nun liegt für Foucault das wichtigste Element, das das christliche Pastorat eingeführt hat, das Geständnis (in der institutionellen Form der Beichte) als kulturelle Form des *Wahrheitsspiels*; von hier aus schreibt sich eine mächtige Tradition des Führens und Regierens durch Implementierung eines Geständniszwangs fort; es handelt sich um eine Ensemble von Verbalisierungstechniken der Intimität. Es geht also um das Aufspüren einer inneren Wahrheit, die man im Christentum - im Unterschied zur Antike - nur in sich selbst entdecken kann. Während also Beratung in der Antike eine Kunst war, die half ein Sein mit einem Wollen in Übereinstimmung zu bringen, die gelingen oder misslingen konnte, die aber nicht wahr und falsch sein kann, verwandelt sich Beratungskommunikation im Kontext des Pastorats zu einem Ort der *Wahrheitsfindung*. Das Pastorat entwickelt eine Beichtdidaktik zur Implementierung des Geständniszwangs und lässt alle Psychologen, Psychoanalytiker, Berater und Supervisoren als Nachfahren des Pastors, des guten Hirten, erscheinen. Sie wurde nämlich zu Beginn des 19. Jahrhunderts durch zahlreiche nichtkirchliche Institutionen übernommen und zu einer ubiquitären und allgemeinen Form des explorativen und des beratenden (Therapie-)Gesprächs (Foucault 1989a: 87). Aus dieser Perspektive betrachtet übernehmen Beratung und Supervision, insofern sie sich in ihrer Entwicklung an die Geschichte der Psychotherapie und Psychoanalyse anlehnen, im Staat die Funktion der Regierung der Seelen als ein Integral allgemeiner Regierungskunst. Hierher gehört auch die Lenkung durch Wahr-

heitsproduktion in der Selbstaussprache der Person. In dem Maße, in dem sich die alten Themen des christlichen Pastorats (Heil, Gehorsam, Wahrheit) säkularisieren und technisieren, transformiert sich die religiös motivierte „Regierung der Seelen“ zu einer politischen Regierung der Menschen. Die pastorale induzierte gouvernementale Regierungsweise steht bis heute in gewisser Weise auf der Mitte zwischen juristischen oder inquisitorischen Objektivierungstechniken einerseits und einer Beichtdidaktik andererseits. „In gewisser Hinsicht kann man den modernen Staat als eine Individualisierungsmatrix oder einer neuen Form der Pastoralmacht ansehen“ (Foucault: 1992: 249).

5. Gouvernamentalität und „Beratung“

Ab dem 18. Jahrhundert setzt eine Entwicklung ein, die zu einem neuen Typus des Regierungsdenkens führt: der Liberalismus. Foucault versteht darunter nicht zuerst eine Wirtschaftsform, sondern eine rationale Methode „*die Ausübung des Regierens zu analysieren*“ (Lemke 1997: 173). Das Wesensmerkmal dieser Regierungskunst ist die „Freiheit“ des Individuums. Das Beziehungsschema zwischen Regierenden und Regierten wird neu definiert: Die Individuen sind nun gleichzeitig Objekte von Machtpraktiken und „Komplizen“, das heißt, was die liberale Regierungskunst von ihnen verlangt, müssen diese Individuen auch wollen, sofern es mit ihrem interessegeleiteten Handeln freier auf dem Markt tauschender Individuen übereinstimmt (ebd.); die Akteure säkularisieren das Verhältnis zwischen Pastor und Herde, oder wie Foucault sagt, die bürgerlich-städtische Gesellschaft beteiligt sich am Hirte-Herde-Spiel. Das staatliche Wohlergehen fällt so in gewisser Hinsicht mit dem Funktionieren der politischen Ökonomie zusammen. An die Stelle der Opposition Staat vs. Subjekt tritt nun ein inneres Band; beide sind in einem höheren Interesse mit einander verbunden. Der Markt selbst wird damit zu einem Element, das nicht mehr den Prinzipien der politischen Gerechtigkeit gehorcht, sondern zu einem Ort der „Veridiktion“ und eine gute Regierung muss dieser Wahrheit entsprechen. Eine fundamentale Umkehrung: Nicht mehr die Regierung legt die Logik des Marktes fest, sondern der Markt wird zum Ort der Wahrheit für eine Kritik des Regierungshandelns (Foucault 2006a: 94, 314). Die Regelungskapazität geht vom Staat auf die Mikroebene gesellschaftlicher Gruppen und einzelner Subjekte über (Lemke 1997: 187). Über den Frühliberalismus bis zum Neoliberalismus heutiger Tage richtet sich die Macht nicht mehr allein auf die Disziplinierung der Körper, sondern auf die Verwaltung der Risiken im Rahmen der Gesamtbevölkerung. Die Aufgabe des Regierens besteht nun darin, Rahmenordnungen zu schaffen, Sicherheitsmechanismen zu implementieren, die die Freiheit der Entfaltung des Marktes und des Individuums, das nahezu ausschließlich als Marktakteur verstanden wird, zu gewährleisten. Nur dann, wenn sich diese Macht in der aktiven und produktiven Beteiligung, in der Selbstlenkung der Subjekte abrundet, kann man im Sinne Foucaults von Gouvernamentalität sprechen. Das Subjekt ist „homo oeconomicus“, der Mensch wird „zum Unter-

nehmer seiner selbst“ (Foucault 2006a: 112 – 259, 300 - 443). Der Neoliberalismus ermutigt die Individuen, „ihrer Existenz eine bestimmte unternehmerische Form zu geben“ (Lemke 1997: 254). Er räumt Gestaltungsspielräume ein und fördert Autonomiebestrebungen, die nun als merkantil grundierte Selbstverwirklichungsdramaturgie inszeniert werden. Der Preis für die Beteiligten liegt darin, dass sie selbst die Verantwortung für ihr Scheitern übernehmen müssen. Dieses hat Foucault als eine „Ökonomisierung des Sozialen“ bezeichnet (ebd.; Foucault 2006a). Moralisch-rechtliche Autonomisierung korreliert einer erlernbaren Kunst des subjektiven Risikoverhaltens der Menschen als Marktakteure. Der Neoliberalismus räumt den Menschen also neue Freiheiten ein und deren richtiger oder falscher Gebrauch konstituiert nun Beratungs- und Aushandlungsbedarf auf der Grundlage von Kosten-Nutzen-Kalkülen. Es geht darum Individuen „soziale Schicksale zuzuweisen, die mit ihrer Fähigkeit im Einklang stehen, den Erfordernissen des Wettbewerbs und des Profits standzuhalten“ (Lemke 1997: 254f). Man sollte also hinsichtlich dessen, was Foucault neoliberale Selbsttechniken nennt, nicht an Manipulation der Menschen denken, sondern an aktive Verfahren ihrer Selbstoptimierung und Selbstkorrektur. Geld, Job, Fitness, Gesundheit, Liebe, Sexualität, Familie sind hier sowohl ökonomische Ressourcen für Marktaktivitäten, die an die Selbsttechnologien anschließen, und Beratungsfelder. Der Liberalismus – so Foucault - fabriziert Freiheit, die freilich permanent gefährdet ist. Foucault bezeichnet alle Formen, die an der Ausbalancierung der Risiken bei Autonomie und Selbststeuerung bezogen auf den Gesamtkomplex der Bevölkerung auftreten könnten, als „Sicherheitstechnologien“, die er von den beschriebenen Disziplinierungen unterscheidet (Foucault 1999: 288f). Beratung und Supervision gehören zu den von Foucault so genannten Mechanismen der Sicherheit, die dort auftreten, wo Freiheit des Marktes durch die „Mechanik individueller Interessen“ sowie der „Dynamik des Begehrens“ zu einer Dysfunktion für den Gesamtmechanismus zu werden droht (Lemke 1997: 186). Wenn also für die souveräne Macht der Veridiktionsmodus der „Untersuchung“, für die Disziplinargesellschaft derjenige des „Examens“, was das Verhältnis von Wissen und Macht angeht, strukturbildend waren, so dominiert nun in die neoliberale Gesellschaft der Veridiktionsmodus des Marktes, der aber vom Sicherheitsmechanismus der Beratung umrahmt werden muss. Sucht man für die Gegenwartsgesellschaft nach typischen Äußerungsregelmäßigkeiten, nach einer paradigmatischen Inszenierungsform von Kommunikation, dann drängt sich der performative Sprechakt des *Ratens* geradezu auf und so ist auch längst mit Fug und Recht von einer „beratenen Gesellschaft“ oder von einer „Beratungsgesellschaft“ (Schützeichel/ Brüsemeister 2004; Peter Fuchs/Eckart Pankoke 1994) gesprochen worden. In unserer Gesellschaft sind *„Beratungen [...] weit fortgeschritten und offensichtlich für sie konstitutiv“* geworden; *„immer mehr Lebensbereiche werden als Objekt von Beratungen konstituiert oder zumindest von ihnen beeinflusst“* (Schützeichel/Brüsemeister 2004: 8) Beratung – das ist die am häufigsten anzutreffende Begründung für diesen Wandel – erhält ihre herausragende Bedeutung aus

einer modernitätstypischen „Desorientierung“ oder „Orientierungssuche“ infolge einer Explosion des Wissens bei gleichzeitigem Traditionsverlust und der Entwertung von Alltagswissen. *„Im gleichen Maße, in dem sich moderne Gesellschaften zu Informations- und Wissensgesellschaften entwickelt haben, wurden aus ihnen auch Beratungsgesellschaften“* (Bergmann/Goll/Wiltschek 1998: 143). Daraus lässt sich zunächst der Schluss ziehen, dass die Erfahrung der „Ratlosigkeit“ ein allgemein verbreiteter Zustand in der modernen Gesellschaft ist. *„Die moderne Ratlosigkeit ist bedingt durch den gesellschaftlichen Status des Wissens, der sich kennzeichnen lässt durch die strukturelle Diskrepanz zwischen (wissenschaftlichem) Wissenszuwachs, Beschleunigung des (gesellschaftlichen) Informationsflusses und Kursverlust der (individuellen) Erfahrung“* (Helmstetter 1999: 147). Die moderne Ratlosigkeit ist aber darüber hinaus und im Anschluss an Foucault eher noch dem Umstand geschuldet, dass die postmoderne Gegenwartsgesellschaft sich über der Taktik errichtet *in toto* eine Produktivkraft bilden zu müssen, deren Effektivität größer sein muss, als die die Summe der Kräfte aus der sie sich zusammensetzt. Dieses Prinzip gipfelt in drei regulativen Ideen, die als „Ideale“ des Marktes und „Ideale“ der Selbsterstellung nahezu jeden Lebensbereich beherrschen und Automatismen zur Mangelerzeugung bzw. zur Ratlosigkeit darstellen: Optimierung, Normalisierung und Autonomisierung. *Optimierung* ist das implizite Regulativ jeder Leistungsskalierung und hat ihre imaginäre Entsprechung in einer nach oben offenen Wachstumskurve; da Leistungsresultate als Bestandteile dynamischer Wachstums- und Effizienzkonkurrenzen grundsätzlich kein messbares Optimum erreichen können, erzeugt die regulative Idee der Optimierung (etwa auch durch ständiges „Evaluieren“) einen strukturellen Mangel, der ein andauerndes Begehren zum Besserwerden („Lebenslanges Lernen“) implementiert (Bröckling 2012: 154). *Normalisierung* knüpft – so Jürgen Link im Anschluss an Foucault – an die Konstituierung eines homogenen Normalfeldes *„mittels der Herstellung von Vergleichbarkeit und mittels Verdatung“* an. Statistisch produzierte Normalität hat ihre imaginäre Entsprechung in der medial vermittelten Allgegenwart der quasi-natürlichen Gaußschen Normalverteilung und sie führt in alle lebensweltlichen Bereiche Denormalisierungsrisiken und –Ängste (Link 1997: 320, 424), also Mangelerfahrungen oder Normalitätssehnsüchte, ein. Diese Erfahrung setzt das Begehren nach der knappen Ressource „Normalität“ frei und bringt flexibel-normalistische „Selbstadjustierung“ (Link) als Lebensstil, der immer wieder scheitern kann und muss, mit sich. *Autonomisierung*, im Sinne der lebenslangen Herstellung von Mündigkeit, Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung, ist das wichtigste Erziehungsziel westlicher Gesellschaften und kollidiert mit der alltäglichen notwendigen Unabwendbarkeit heteronomer Einflüsse.

Norbert Ricken:

„Autonomie unterwirft, indem sie Vollendung, Vollständigkeit oder ungebrochene Identität und Selbstverfügung verheißt und so permanenten Selbstmangel hinterlässt, der die Führung des eigenen Lebens nachhaltig figuriert und an die Führung durch andere bindet“ (Ricken 2007: 165).

Die gegenwärtig wichtigste Form der Führung durch andere mit dem Ziel der Bearbeitung jener Mangelerscheinungen, die durch die Apelle der Optimierung, Normalisierung und Autonomisierung in Gang gesetzt werden, ist eben das *Beratungsdispositiv*. Hierbei konstruiert die Beratungssituation den Beratenen als Entscheider, indem Komplexität interdiskursiv reduziert wird. Dies geschieht etwa durch das Aufzeigen von Optionen:

„Der Ratsuchende ist derjenige, der die Entscheidung darüber trifft, welcher Situationsdefinition und welcher Handlungsoption er folgen will, welche Konsequenzen er gegebenenfalls in Kauf zu nehmen bereit ist und ob er überhaupt auf den Rat hören will. Der Ratgeber führt Optionen und Alternativen an. Der Ratsuchende trägt die Last der Entscheidung. Beratungen gehen also in sozialer Hinsicht mit einer Attribution und Delegation von Entscheidung einher“ (Schützeichel 2004: 277).

Dabei orientiert sich die Konstruktion des Ratsuchenden als „Entscheiders“ nicht am althergebrachten Modell der politischen Beratung des Souveräns, sondern am Modell des unternehmerischen Selbst.

„Professionelle Beratung [...], die eine ‚selbstverständliche Entscheidung‘ der Beratenen zum Ziel hat, vermittelt ein neues Verständnis von der Tätigkeit des Entscheidens. Am Beispiel der genetischen Beratung kann ich zeigen, dass sowohl die Inhalte einer solchen Sitzung, als auch die Form ihrer Vermittlung den Beratenen eine Denkweise abverlangen, die dem ökonomischen Kalkül eines Managers gleichkommt“(Samerski 2002: 15).

Nicht nur für die genetische Beratung gilt, dass Optionen auf der Basis von statistischen Daten (Risiko und Wahrscheinlichkeit) generiert werden. Bei einer genetischen Beratung etwa – so Stefanie Duttweiler – soll nicht eine Norm vermittelt, sondern zu einer informierten Entscheidung befähigt werden. Im Sinne des flexiblen Normalismus von Jürgen Link steuern Normalitätsverteilungskurven hier indirekt die Wahl und muten den Ratsuchenden Entscheidungen auf der Basis von Daten zu, die allesamt auf Wahrscheinlichkeitsrechnungen beruhen und zur persönlichen Risikoeinschätzung animieren (Duttweiler 2004: 25f; Waldschmidt 2004: 194f).

6. Die Sorge um sich und die Parrhesia - Foucault als „Supervisor“ und „Berater“?

Beratung/Supervision verschalten, nach dem Vorbild pastoraler Macht, die Sorge für die beratenen Berufsgruppen mit der neoliberalen Idee des „Human resource managements“ bzw. mit dem neoliberalen Konzept des Humankapitals (Foucault 2006a: 316ff). Es handelte sich also zugleich um eine Form der pastoralen Zuwendung bei Problemen der Selbstadjustierung der Beteiligten in Krisensituationen und um ein Element der Personalwirtschaft nach Marktlogiken.

„Der Wert des Arbeitsvermögens soll erhöht werden, indem Motivation, Zufriedenheit, Betriebsbindung, Aktualität des Wissensstandes der Mitarbeiter [...] gesteigert werden“ (Traue 2010: 266).

Foucault als Berater von Beratern, als Supervisor von Supervisoren würde vermutlich sagen, dass Supervision und Beratung, insofern sie auch und nicht zuletzt die Aufgabe haben, Neuerungen in betriebliche Kontexte einzuführen, nicht vor allem „ökonomisch nützliche Inventionen“ einbringen dürfen, wie Boris Traue es treffend formuliert hat (ebd.). Traue hat auch, im Rückgriff auf Foucaults Konzept der Gouvernementalität, darauf hingewiesen, dass sich politische Reflexion des Handelns in einer Beratungsgesellschaft und insbesondere die politische Bedeutung des (Interessen)Konflikts verändern könnten. Eingespannt in eine Feedback-Kultur, in Supervision, Monitoring, Moderation könnte der politische Konflikt seine Gestaltungskraft verlieren und sogar zu einer Marginalisierung des Politischen zugunsten seiner Pastoralisierung beitragen (ebd.: 286). Hierzu gehört es nach Traue auch, dass Einzelnen „Schuld“ und „Beschämung“ aufgeladen werden können, während es sich bei dem Beratungsbedarf um „Kategorienfehler“ im System handelt. Hiermit wiederum hängt, so Traue, ein weiterer Aspekt zusammen. Einerseits überträgt Beratung Verantwortlichkeiten auf Individuen, andererseits macht sie verantwortungslos. Nicht nur für die Unternehmensberatung, sondern vielleicht auch für Supervisionen existiert die Gefahr, dass bei betrieblichen Umstrukturierungsprozessen, die Funktionäre und „betrieblichen Rollenträger“ sich entlasten, der Kritik entziehen, indem sie die Verantwortung damit auf externe Berater und deren neutrale Rationalität abschieben. Supervision – so Foucault als Supervisor und im Hinblick auf Traue – sollten hier das Wahrsprechen gegenüber neoliberaler Marktrationalität riskieren (ebd. 290f).

Im Zusammenhang mit der Erörterung des Gouvernementalitätskonzepts hat sich Foucault auch mit einer Ethik der Sorge um sich auseinandergesetzt, die ein Gegenkonzept zur Psychagogik der pastoralen Macht darstellen sollte und die nun ganz eng an das griechische Prinzip der Beratung angelehnt ist. Man könnte sagen in seinen späten Schriften, vor allem auch in dem Vorlesungsbänden „Hermeneutik des Subjekts“ sowie „Mut zur Wahrheit“, hat sich Foucault explizit der Genealogie der Beratung zugewandt. Er erörtert explizit das Problem der Beratung an einer signifikanten Gelenkstelle der machttheoretischen Gedankenführung. Foucault hat sich in seinen letzten Schriften nicht mehr nur mit der Frage nach der Disziplinierung von Menschen befasst, sondern unter der Überschrift „Sorge um sich“, mit Möglichkeiten einer „Ästhetik der Existenz“, schaut er nicht mehr allein auf die Frage, wie den Menschen eine permanente Introspektion und ein erschöpfendes Aussprechen des eigenen Inneren als ein Akt des Gehorsams gegenüber einem anderen abverlangt wird, sondern rekonstruiert, wie es in der Antike gelungen ist, an der Politik teilzunehmen und auch eine verantwortungsvolle Ethik zu haben, ohne von Gewissensleitern und Unterdrückungstechniken konstruiert zu werden, sondern durch sogenannte Selbstpraktiken, solchen der Selbstbemeisterung und der Selbsterkenntnis, zu einer Identität zu gelangen. Hauptthese ist, das delphische „*erkenne dich selbst*“ (*gnothi seauton*) durch die ebenfalls von den Griechen entwickelte „*Sorge um sich*“ (*epimeleia heauton*) verdrängt wurde. Das Subjekt sei in der Antike nicht wie in der Neuzeit aufgrund

eines intelligiblen Erkenntnisapparates und der Möglichkeit der Wahrheitsfindung über sich als Subjekt verstanden worden, sondern weil es an sich arbeiten konnte, und zwar im Sinne von „*Sorge dich um Dich*“, „*Achte auf dich, damit du dich besser um andere Sorgen kannst*“ (Foucault 2009: 15ff).

Foucault betont, dass in der griechischen oder in der außereuropäischen Kulturen etwa auch die Erotik ein prototypisches Feld des Beraters als Künstlers war; sie wurde als *ars erotica* oder genauer als Element einer „Lebenskunst“ (*techne tou biou*) aufgefasst (Foucault 1989a: 87, 90; ders. 1984: 77). Der Eingeweihte, der Erfahrene, der erotische Künstler berät hinsichtlich der Techniken einer erfüllten Sexualität; er ermöglicht die Teilnahme des Beratenen an der Sexualität als Möglichkeit, sich selbst und den anderen zu erfahren und zu erleben. Diese Verbindung des Beratungsparadigmas mit einer „Lebenskunst“ hat es Foucault zufolge in der Tradition der christlichen Hermeneutik des Selbst lange nicht gegeben, stattdessen entstand die erwähnte *scientia sexualis*, die sich aus den Risiken des Sexuellen herschreibt, die ein Feld der pathologischen Denormalisierung mit dem Ziel einer flexiblen Normalisierung erzeugt. Foucault erwähnt ausdrücklich, dass alle bis dahin bekannten Techniken der Beratung (Lehrer, Philosoph, Arzt), etwa in der griechischen Kultur, nicht mit den Elementen des Pastorats vergleichbar sind (Foucault 2006: 253f). Die Beziehung des Pastors zu seinem Schaf ist die einer integralen Abhängigkeit. D. h. für Foucault: Es ist eine Beziehung der Unterwerfung eines Individuums unter ein Individuum, also nicht unter ein Gesetz oder unter Prinzipien oder unter vernünftige Konklusionen, die aus Wissen und Erfahrung abgeleitet wurden, wie bei einem ‚guten Rat‘. Die Pastoral beruht auf der Idee der Übereignung des Schicksals im Interesse des Heils an einen anderen, in der Form des Gehorsams und der Abhängigkeit von Jemand, „*weil es dieser jemand ist*“ (ebd.: 255f). Die griechische Logik des Rates ist durchaus auch die Funktion eines Gehorsams (gegenüber einem Philosophen, Arzt oder Gymnastiklehrer) aber immer eine befristete Unterwerfung, bezogen auf ein Ziel, etwa der Gesundheit oder etwas zu lernen, was im Leben hilft. Die ersten professionellen Ratgeber in der Antike, die rhetorische Schule der Sophisten, bieten eine freiwillige Gewissenleitung durch Rat an:

„man suchte jemanden auf, und der Jemand sagte: ich möchte dich wohl leiten, doch dafür gibt Du mir die und die Summe Geldes. Die Sophisten hatten auf öffentlichen Plätzen Läden für Gewissenleitung. Die Beratung musste bezahlt werden“ (ebd.: 264).

Ziel dieser ephemeren Unterwerfung ist es dann, die Aufhebung dieser Abhängigkeit herbeizuführen, d. h., der der sich einem Philosophielehrer unterwirft, will dies tun, um die Abhängigkeit umzukehren, d. h. er will lernen sein eigener Herr zu werden (ebd.: 258). Es ist eine zeitlich begrenzte Gehorsamsbeziehung, die mit der Beendigung der Unsicherheit erlischt. Dieses antike Subjekt orientiert sich an drei wesentlichen Kompetenzen, die seine spirituelle Seinsweise ausmachen: Es kann seinen flüchtigen Platz im Universum erkennen; es braucht keine Wahrheitsinstanz, sondern allein einen Ratgeber, der ihn beim Verstehen der

Lebensregeln hilft und drittens, es wird selbst ein prototypischer Ratgeber, indem er die sogenannte *parrhesia* beherrschen lernt (Sarasin 2005: 197ff; Foucault 2009: 183ff). Hiermit hat Foucault die Beziehung zwischen einem Meister und einem Schüler, zwischen einem Weisen und einem Lernenden, also wenn man so will das Thema der Klientenbeziehung zwischen einem Ratgeber und einem Ratnehmer, grundsätzlich anders befragt. Das griechische Wort *parrhesia* meint das Ratgeben als freimütiges Aussprechen der Wahrheit gegenüber einem anderen oder Mächtigen. Die Sorge um sich, also eine Ästhetik der Existenz findet ihre Erfüllung in der Rolle des parrhesiastischen Ratgebers, d. h. darin, wahrhaftig zu reden, freimütig und ungekünstelt die Wahrheit zu sagen. Der parrhesiastische Ratgeber nimmt selbst ein Risiko auf sich (sogar ein tödliches etwa gegenüber einem Tyrannen) (Foucault 2010a: 15), d. h. der Akt des Wahrsprechens wirkt auf sein eigenes Leben zurück, aber niemals – so Foucault – verkörpert sie eine Intervention, die den Beratenen nötigt, einen Diskurs der Wahrheit über sich selbst zu eröffnen: Sie schlägt sowohl die „Untersuchung“ als quasi-inquisitorische Stilisierung des Anderen zum Zeugen, das disziplinarische „Examen“ und den therapeutischen Geständniszwang aus. Als risikoreiches Sprechen auch in Gegenwart von Mächtigen charakterisiert die *parrhesia* nach Foucault die „Dramatik des Beraters“ in der antiken Kultur, weil die existenzielle Last der Wahrheit auf den Schultern des Beraters liegt, der seinen Mut einbringt, während der Beratene lernen muss, diesen Mut zu honorieren.

„Wenn der Parrhesiast seinen Mut beweist, indem er die Wahrheit über und gegen alles sagt, dann hat das zur Folge, daß derjenige, an den sich die parrhesia richtet, seine Seelengröße zeigen muss, indem er akzeptiert, dass man ihm die Wahrheit sagt, diese Art von Pakt zwischen dem, der das Risiko eingeht, die Wahrheit zu sagen, und dem der bereit ist sie zu hören, steht im Zentrum dessen, was man das parrhesiastische Spiel nennen könnte“ (ebd.: 29).

Es geht Foucault ersichtlich um eine grundlegende Reflexion auf jede Meister-Klienten-Beziehung als Nukleus von Machtrelationen, und zwar jenseits dessen, was man die pastoralen Wahrheitsspiele nennen könnte. Bei Foucaults umfangreichen historischen Reflexionen zur antiken Selbstsorge, scheint die – möglicherweise ein wenig naive - Grundfrage, die er durch seinen frühen Tod leider nicht weiterverfolgen konnte, zu sein: Kann die „Selbstsorge“, als eine Ethik, die sich um die individuelle Lebensführung kümmert und die *„gleichzeitig eine Ästhetik der Existenz [ist], weil sie die individuelle Lebensführung als frei gewählte und künstlerische Gestaltung des eigenen Lebens beschreibt“* (Volker 2008: 136f) mit ihrem Kernstück der parrhesiastischen Beratung zu einem Veridiktionsmodus der Gegenwartsgesellschaft werden?

Literatur:

- Anton, H. H., Forschungsberichte. Fürstenspiegel (Königsspiegel) des frühen und hohen Mittelalters. Ein Editionsprojekt an der Universität Trier. <http://www.ahf-muenchen.de/Forschungsberichte/Jahrbuch2003/Anton.pdf>
- Beetz, M. (1990), Frühmoderne Höflichkeit. Komplimentierkunst und Gesellschaftsrituale im altdeutschen Sprachraum, Stuttgart.
- Bergmann, J. R./Goll, M./Wiltschek, S. (1998), „Sinnorientierung durch Beratung? Funktionen von Beratungseinrichtungen in der pluralistischen Gesellschaft“. In: Luckmann, T. (Hrsg.). Moral im Alltag. Sinnvermittlung und moralische Kommunikation in intermediären Institutionen, Gütersloh, S. 143-218.
- Bröckling, U. (2012), „Totale Mobilmachung. Menschenführung im Qualitäts- und Selbstmanagement“. In: ders. u. a. (Hrsg.), Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt am Main, S. 131-167.
- Duttweiler, S. (2004), Beratung. In: Glossar der Gegenwart, Bröckling, Ulrich (Hrsg.), Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (1984), „Sex als Moral. Gespräch mit Hubert Dreyfuss und Rabinow, P. (1984). In: Von der Freundschaft als Lebensweise. Michel Foucault im Gespräch. Deutsch von Marianne Karbe und Walter Seitter, Merve, Berlin, S. 69-83.
- Foucault, M. (1989a), „Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit I“, übersetzt von Ulrich Raulff und Walter Seiter, Frankfurt am Main (3. Aufl.).
- Foucault, M. (1989b), Der Gebrauch der Lüste. Sexualität und Wahrheit, Band 2. Übersetzt von Ulrich Raulff und Walter Seitter, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (1989c), Überwachen und Strafen. Die Geburt des Gefängnisses. Übersetzt von Walter Seitter, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (1992), Das Subjekt und die Macht, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (1999), In Verteidigung der Gesellschaft. Vorlesungen am Collège de France (1975-76). Aus dem Französischen von Michaela Ott, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (2003), Die Wahrheit und die juristischen Formen. Aus dem Französischen von Michael Bischoff. Mit einem Nachwort von Martin Saar, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (2006a), Die Geburt der Biopolitik. Geschichte der Gouvernamentalität II. Vorlesungen am Collège de France (1978-79), Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (2006b), Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernamentalität, Band I, Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (2009), Hermeneutik des Subjekts. Vorlesungen am Collège de France (1981/82), Frankfurt am Main.
- Foucault, M. (2010a), Der Mut zur Wahrheit. Vorlesungen am Collège de France 1983/84. Aus dem Französischen von Jürgen Schröder, Berlin.

- Foucault, M. (2010b), Die Regierung des Selbst und der anderen. Vorlesungen am Collège de France 1982/83. Aus dem Französischen von Jürgen Schröder, Berlin.
- Fuchs, P./Pankoke, E. (Hrsg.) (1994), Beratungsgesellschaft, Schwerte.
- Großmann, R. (2006), Psychosoziale Beratung im Spiegel soziologischer Theorien. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 35 Heft 6, S. 485-505.
- Helmstetter, R. (1999), „Guter Rat ist (un)modern. Die Ratlosigkeit der Moderne und ihre Ratgeber“. In: Graevenitz, G. von: Konzepte der Moderne, Stuttgart/Weimar, S. 147-172.
- Kammler, Clemens (2007), Foucaults Werk. Konzeptualisierungen und Rekonstruktionen. In: Foucault in den Kulturwissenschaften. Eine Bestandsaufnahme, Kammler, C./Parr, R. (Hrsg.), Heidelberg.
- Lemke, T. (1997), Eine Kritik der politischen Vernunft. Foucaults Analyse der modernen Gouvernementalität, Hamburg.
- Link, J. (1997), Versuch über den Normalismus. Wie Normalität produziert wird, Opladen.
- Macho, T. (1999), Zur Ideengeschichte der Beratung. Versuch einer Einführung, in: Prechtel, G. (Hrsg.), Das Buch von Rat und Tat. Ein Lesebuch aus drei Jahrtausenden, München, S. 16-47.
- Ricken, N. (2007), „Von der Kritik der Disziplinarmacht zum Problem der Subjektivierung. Zur erziehungswissenschaftlichen Rezeption Michel Foucaults“. In: Foucault in den Kulturwissenschaften. Eine Bestandsaufnahme, Kammler, Clemens/ Parr, Rolf (Hrsg.), Heidelberg, S. 157-176.
- Rieger, S. (1999), „Steigerungen. Zum Verhältnis Mensch, Medium, Moderne“. In: Graevenitz, Konzepte der Moderne, Stuttgart, S. 417-439.
- Ruffing, R. (2010), Michel Foucault, Paderborn.
- Sarasin, P. (2005), Michel Foucault zu Einführung. Hamburg .
- Samerski, S. (2002), Die verrechnete Hoffnung. Von der selbstbestimmten Entscheidung durch genetische Beratung, Münster.
- Schumacher, M. (2001), Schriftliche Modelle vormoderner Gesprächskultur. Tischzuchten – Gesprächsspiele – Konversationsbüchlein, in: Der Deutschunterricht. Beiträge zu seiner Praxis und wissenschaftlichen Grundlegung, Jg. LIII, Heft 6, S. 8-15.
- Schützeichel, R./ Brüsemeister, T. (2004), „Einleitung. In: Dies. (Hrsg.), Die beratene Gesellschaft, Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung, Wiesbaden, S. 5-18.
- Schützeichel, R. (2004), „Skizzen zu einer Soziologie der Beratung“. In: ders. und Brüsemeister, Thomas (Hrsg.), Die beratene Gesellschaft. Zur gesellschaftlichen Bedeutung von Beratung, Wiesbaden.
- Traue, B. (2010), Das Subjekt der Beratung. Zur Soziologie einer Psychotechnik, Bielefeld.
- Volker, A. (2008), Wissen und Bildung bei Foucault. Aufklärung zwischen Wissenschaft und ethisch-ästhetischen Bildungsprozessen, Wiesbaden.

Waldschmidt, A. (2004), Normalität. In: Glossar der Gegenwart, Bröckling, U. (Hrsg.), Frankfurt am Main, S. 190-196.

In der ideologischen Falle - Supervision und das "unternehmerische Selbst"

Zusammenfassung:

Ist Supervision ein Instrument oder eine Kritik der Gouvernamentalität? Diese Frage und die Erläuterung der Theorie der Regierung stehen im Mittelpunkt der folgenden Reflexionen. Dabei werden der Begriff der Gouvernamentalität und das Anliegen Foucaults systematisch auf die Supervision und Beratung angewendet. Die kritischen Überlegungen zum „unternehmerischen Selbst der Kirche“ geben Supervisorinnen und Supervisoren wichtige Hinweise zum Verstehen von Prozessen und institutionellen Dynamiken.

Der seit gut zwei Jahrzehnten boomende Diskurs um Phänomene und Theorem der "Gouvernamentalität" (M. Foucault) führt immer neue Folgeprobleme und Betroffenheiten vor Augen, die auch das Instrument Supervision tangieren. Dabei gerät nicht zuletzt eines ihrer seit Beginn erklärten Ziele, die Autonomie (beruflich) handelnder Subjekte zu stärken, plötzlich ins ideologische Zwielficht, und zwar insofern, als diese Zielvorgabe inzwischen auch nuanciert von Vordenkern der neoliberalen ‚Weltreligion‘ propagiert wird: dass die einzelnen gesellschaftlichen Akteure ihr "unternehmerisches Selbst" entfalten müssten, wenn sie im modernen Wettbewerb aller gegen alle bestehen wollen.

Die folgenden Überlegungen versuchen, zwei Topoi des Gouvernamentalitäts-Diskurses heraus zu arbeiten, die für die Konzepte der Supervision unmittelbarer relevant erscheinen, insofern sie die subjektive Seite der besagten (Gouverne-) "Mentalität" betreffen:

- - die "Selbsttechniken" sowie
- - das "unternehmerische Selbst“

1. Gouvernamentalität: die Bereitschaft, sich regieren zu lassen

Mit "Gouvernamentalität" hat der französische Philosoph Michel Foucault ein Syndrom aus Herrschaftstechniken und Gehorsamsmentalität semantisch kreativ auf den Begriff gebracht: die "Verzahnung" eines bestimmten Typus von politischer Macht und der ihr korrespondierenden Bereitschaft, sich ihr zu unterwerfen. Sein Interesse zielt dabei insbesondere auf die Komplementarität von Bewusstseinsformen des Regierens und Sich-regieren-lassens.

1.1 ‚Koalition‘ von Staat und Ökonomie als neuer Typus von Herrschaft

Einen historischen Grundtypus dieses Syndroms hatte Foucault einige Jahre zuvor mit dem Begriff "Pastoralmacht" ins Gespräch gebracht: Einen Typus (auch) politischer Macht, dessen Kennzeichnung an seine Vorgeschichte im semitisch-hebräischen "Hirt-Herde"-Motiv erinnert: Der Hirt, der seine Herde schützt

und versorgt, aber eben dadurch auch Macht und Kontrolle über sie ausübt. Das Motiv der Hirtenmacht steuerte über Jahrhunderte die binnenkirchlichen Beziehungen zwischen den "Pastoren" und ihren "Schäflein", den dabei wirksamen Typus ‚pastoraler Macht‘ kennzeichnete ein spezifisches ‚Gemisch‘ aus Fürsorge und Kontrolle (Steinkamp 1999).

Als Prototyp seiner säkularen (d.h. in die Gesellschaft ‚ausgewanderten‘) politischen Erscheinungsform wird häufig der Wohlfahrtsstaat zur Veranschaulichung bemüht: staatliche Fürsorge, soziale Netze u. ä., einerseits zur kollektiven Absicherung von Lebensrisiken dienend, sichern sie andererseits dem Staat Legitimität und Gefolgschaft.

Die nach dem Ende des Ost-West-Konflikts einsetzende weltweite Expansion des neo-liberalen Kapitalismus hat eine neue Qualität der ‚Koalition‘ von staatlicher und ökonomischer Macht hervorgebracht, die auch die altherwürdige soziologische Plausibilität der wechselseitigen Kontrolle von Staat und Wirtschaft außer Kraft setzt: die von neo-liberaler Ideologie gesteuerte Globalisierung reduziert nationalstaatliche Macht auf Restfunktionen der Existenzsicherung der "Globalisierungs-Verlierer": Arbeitslose, Alte, Kranke usw.

Spätestens die weltweite Krise der internationalen Finanzmärkte in den Jahren nach 2008 und der in ihrem Gefolge drohenden Staatsbankrotts in Irland, Griechenland, Spanien Portugal usw. hat die Illusion von einer sich selbst steuernden Weltökonomie als solche entlarvt: die Funktion des Staates im Zuge der Sanierung immer weiterer Banken macht offenkundig, dass Staaten zu Handlangern eines ökonomischen Systems geworden waren, das sie in ihrer eigentlichen Rolle als deren Kontrollinstanzen längst entmachtet hat.

Colin Crouch (2011) weist darauf hin, dass man diesen Zusammenhang nur dann adäquat verstehen kann, wenn man zu den beiden Systemen Staat und Ökonomie einen dritten Faktor in den Blick nimmt: die multinationalen Konzerne, in denen sich die weltweite Macht des Kapitals empirisch manifestiert.

1.2 Gesellschaftliche Auswirkungen: Spardiktate und Unterwerfungsdruck

Dem Alltagsbewusstsein stellen sich die Folgeprobleme des neuerlichen Qualitätssprungs unkontrollierbar gewordener Finanzmärkte einerseits und staatlicher Zwangslagen ("Rettungsschirme") andererseits als durchaus folgerichtig dar: Als Spardiktate für die öffentlichen Haushalte, die immer neuen Milliarden für immer gigantischer "Rettungsschirme" in ihren Staatshaushalten einsparen müssen:

"Obwohl die Krise durch das marktwirtschaftliche Agieren der Banken ausgelöst wurde, sucht man ihre Folgen zu bekämpfen, indem man den Sozialstaat stützt und die Ausgaben der öffentlichen Hand beschneidet" (Crouch, 2011: 12).

Gleichzeitig schlägt der Druck weltweit agierender Großkonzerne auf die nationalen Regierungen, konkretisiert in der Drohung, Arbeitsplätze in steuergünstigere Regionen zu verlegen, bis in den Alltag der Bevölkerung durch und löst diffuse

Ängste um die noch vorhandenen Arbeitsplätze und Sparkonten aus. Diese Ängste führen – soweit sie sich nicht in öffentlichen Protesten und Krawallen entladen – zu latenter Anpassungsbereitschaft, ggf. Lohnverzicht und Investition in persönliche Wettbewerbsfähigkeit.

Angesichts des offenkundigen Scheiterns der neoliberalen Ökonomie und angesichts eines ebenso fehlgeschlagenen Versuchs, die Krise durch staatliche Maßnahmen zu bewältigen, drängt sich Ökonomen und Soziologen die Frage auf, wieso der Neoliberalismus gleichwohl nicht untergeht.

Eine mögliche Antwort auf diese Frage versucht die Theorie der Gouvernamentalität zu geben, deren erster Kennzeichnung diese grobe Skizze der gegenwärtigen sozio-ökonomischen Situation dient: als Folie für die folgenden Darlegungen, die – im Zentrum unseres Interesses an (latenten) Funktionen von Supervision – den Auswirkungen der makro-sozialen Dynamik auf die Bewusstseinsformen der Individuen erkunden wollen.

2. Dezentralisierung ins Extrem: das "unternehmerische Selbst"

Einer differenzierteren Analyse dieser Zusammenhänge nähert sich der neuere Gouvernamentalitäts-Diskurs insofern, als er die jahrhunderte lang angebahnte "Kehrseite" der makro-sozialen Irrationalismen in Gestalt einer bestimmten Disposition der Individuen näher in den Blick nimmt: jener "Mentalität", die – ebenso irrational – dieser Form der "Regierung" entspricht bzw. sie ermöglicht.

M. Foucault benutzt bewusst den veralteten Begriff "Gouvernement" in seiner Bedeutung im 16. Jahrhundert, um sie mit einer wichtigen Implikation seines Machtverständnisses zu verknüpfen. Der Begriff "Regierung" bezog sich damals nicht nur auf politische Strukturen und die Lenkung der Staaten, sondern ebenso auf die Weise, in der die Führung von Individuen und Gruppen ausgeübt wurde: ‚Regiment‘ der Kinder, der Seelen, der Gemeinden, der Familien, der Kranken usw. Im Maße ihrer Unmündigkeit waren sie mehr oder weniger in der Lage, sich ihr zu widersetzen. Nur so konnte über Jahrhunderte der psychologische ‚Stoff‘ entstehen, aus dem jene stabile Gehorsams-"Mentalität" sich nährt.

Aber auch die ‚Gegenbewegungen‘ in der Geschichte der Machttechniken und der ‚Unterwerfung‘ der Individuen versucht die Macht-Theorie Foucaults zu erklären, nicht zuletzt die so genannten "Selbsttechniken" des nach Autonomie strebenden menschlichen Subjekts.

2.1 Zu Vorgeschichte und Idee der Selbsttechniken

Bereits in der antiken Praxis der *Epimeleia* identifiziert Foucault die Anfänge und Wurzeln heutiger Formen der Subjektivierung, als deren Kern er die Selbstkonstitution des Subjekts ansieht.

Als elementare Bedingung dafür, sich selbst als Subjekt zu ‚erschaffen‘, wurde in der griechischen Antike ein Modus des Erwerbs von Wissen über sich selbst entwickelt, der zu immer mehr ‚Selbsterkenntnis‘ führen sollte und augenfällig an

heutige Formen des *Feedbacks* erinnert: man nannte ihn *Parrhesia* (Steinkamp, 1998).

Prototyp dieser Praxis war die dyadische Situation: der ‚Meister‘, ‚Lehrer‘, in aller Regel zunächst ein Philosoph, sagte seinem Gegenüber, dem ‚Zögling‘ "Wahres" über dessen Situation als Autonomie-Lernender: Er gab ihm also keine Informationen oder Vorschriften, sondern teilte ihm seine (subjektiven) Wahrnehmungen und Empfindungen mit. Dabei lernte der Schüler zugleich, diesen Modus intersubjektiver Kommunikation selbst zu praktizieren.

So augenfällig die Parallelen zu heutigen Praktiken von non-direktiver Beratung, Feedback u. ä. auch sein mögen, ein Unterschied jedenfalls ist offenkundig, den es gerade im aktuellen Kontext dieser Überlegungen zu benennen gilt: Die antike *Epimeleia* verstand sich als eine ethische "Praxis der Freiheit", frei vor allem und von irgendwelchen Verwertungs-Zusammenhängen. Insofern war sie eine elitäre Praxis der ‚freien‘ Bürger.

Im abendländischen Christentum und der von ihm geprägten Kultur wandelte sich das Paradigma der *Parrhesia*, des wechselseitigen "Einander-Wahres-Mitteilens" zum ‚einwegigen‘ "Bekenntnis": Die Beichte trat an die Stelle der Subjektfördernden *Epimeleia*, statt autonomer Subjekte schafft sie den schuldbewussten Sünder, der von der Absolution des Priesters abhängig ist und bleibt.

Dass die Idee der Selbstkonstitution des Subjekts, und mit ihr die Selbsttechniken, über Jahrhunderte in Vergessenheit geriet, dürfte nicht zuletzt mit der allgegenwärtigen Pastoralmacht zusammenhängen.

Foucaults Intuition der "Gouvernementalität" - und in seinem Gefolge der neue Diskurs über den Zusammenhang von Universalisierung des Marktes und Selbsttechniken - verknüpft die beiden historischen Linien der *Epimeleia*-Praxis und der in ihren Ursprüngen christlichen Pastoralmacht zu einem neuen Theorie- Zusammenhang.

Dass sich eben diese Verzahnung („Kreuzung“) geradezu ideal dazu eignet, die Zielvorstellung des "unternehmerischen Selbst" zu entwickeln, setzte freilich eine ebenso subtile wie fundamentale Transformation ihrer beider Ursprungsideen voraus.

2.2 Das unternehmerische Selbst: ökonomisch instrumentalisiertes Autonomie-Ideal

Im Zuge der Ökonomisierung aller Lebensbereiche wurde langfristig der homo oeconomicus zunächst auf seine "Kunden"-, "Verbraucher" u. ä. Rollen reduziert. In jüngster Zeit kriert die neoliberale Ideologie eine weitere: der Einzelne als "Unternehmer" seiner gesellschaftlichen Existenz.

2.2.1 Vom autonomen Subjekt zum Wahlzwang

Die Freiheit des autonomen Subjekts war – von der antiken Praxis bis zur Aufklärung – niemals lediglich abstrakt bestimmt. In der *epimeleia*-Praxis war sie kon-

stitutiv als Selbstsorge konkretisiert, diese wiederum von der Sorge für andere nicht zu trennen. (ausführlicher Steinkamp 2005). Wilhelm Schmid hat dieses Freiheitsverständnis in seiner "Philosophie der Lebenskunst" (1998) für die Gegenwart rekonstruiert und sieht in einer "Kultur der Sorge" den Fluchtpunkt der Vision einer anderen Moderne.

Die neo-liberale Ideologie deutet diesen Begriff der Freiheit radikal um: Zur Freiheit, dauernd zwischen Alternativen wählen zu müssen, als Kunde zwischen unüberschaubaren Warenangeboten, als Bürger zwischen ebenso vielen möglichen Lebensentwürfen. (Bröckling u. a. 2000: 30) Dadurch gerät die vermeintliche Freiheit unter der Hand zum Wahlzwang, das vermeintlich frei entscheidende Individuum trägt damit aber gleichzeitig die alleinige Verantwortung für sein Schicksal.

Dieser allgegenwärtige Zwang zu wählen und die "Einsamkeit des Unternehmers" stellen den Nährboden für das expandierende gesellschaftliche Subsystem der Beratungs-, Coaching- und Supervisions-Szene dar.

2.2.2 Die Ich-AG als Prototyp des Arbeit-"Nehmers"

Dem zur Wahl verdamnten gesellschaftlichen Individuum entspricht im ökonomischen Sektor das "unternehmerische Selbst". Es stellt, wenn auch nicht empirisch, so doch als Lieblingsidee neo-liberaler Ideologie, den konsequenten Endpunkt der Dezentralisierung und Privatisierung aller öffentlichen Einrichtungen dar:

"Wenn die ratio neoliberalen Regierens darauf hinausläuft, den Wettbewerbsmechanismus zu generalisieren und den Markt als universales Modell der Vergesellschaftung zu etablieren, dann wird die Gestalt des Unternehmers zum Fluchtpunkt der Subjektivierungsanstrengungen" (Bröckling, 2007: 107)

Auch in dieser Hinsicht eine ebenso subtile wie fundamentale Umdeutung:

"War die klassische Vorstellung des ‚homo oeconomicus‘ durch eine Theorie des Nutzens auf der Grundlage der Bedürfnisse und die Idee des ‚Tauschpartners‘ bestimmt, erscheint der homo oeconomicus im Neoliberalismus als ‚Unternehmer seiner selbst‘, der für sich selbst sein Kapital ist, sein eigener Produzent, seine eigene Einkommensquelle" (Klostermeier, 2011: 52).

Der sozio-ökonomische Kontext des "unternehmerischen Selbst" ist durch die Faktoren "Markt" und "Wettbewerb" geprägt. Beide bedingen und verstärken den Druck auf das Individuum, sich nicht zuletzt durch "Selbsttechniken" für den Wettbewerb kompetent und tüchtig zu machen. Das Ausmaß seiner Kenntnis über sich selbst, seine Fähigkeiten und Grenzen, bestimmt den Grad seiner Wettbewerbsfähigkeit und damit seinen Marktwert auf dem Arbeitsmarkt.

Die Theologin Birgit Klostermeier (2011) macht in diesem Zusammenhang auf einen subtilen Bedeutungswandel der Pastoralmacht aufmerksam, die der bereits erwähnten neo-liberalen Umdeutung des Freiheitsbegriffs entspricht: die "neue Pastoralmacht" unterscheidet sich von der alten durch die Veränderung

einer letzten "Urteils-Instanz". War diese im herkömmlichen System der Pastoralmacht die göttliche Instanz, der sich Pastor und Herde gleichermaßen unterwarfen, so ist es nun der Markt. Er ist die Instanz, die über Gewinner und Verlierer im Wettbewerb aller gegen alle entscheidet (ebd.: 61f, 98).

Klostermeiers Studie wendet im Übrigen den Begriff des "unternehmerischen Selbst" auf eine Großorganisation, die evangelische Kirche, an und zeigt an diesem Beispiel, dass und wie die Imperative der Entwicklung von Selbsttechniken und Wettbewerbsfähigkeit analog auch für "Kollektive Akteure" gelten: Unternehmen, Institutionen, Parteien Verbände u.ä.

3. Supervision: Instrument oder Kritik der Gouvernamentalität?

Die Herausforderung an Supervision, Coaching und andere Beratungsformen liegt auf der Hand: Viele Mitglieder dieser Berufsgruppen sind selbst Ich-AGs, die Mehrzahl ihrer Klienten dürfte vor der Wahl stehen, ein "Unternehmerisches Selbst" zu entwickeln oder aber Marktchancen zu verpassen.

Diesen von den Imperativen des neo-liberalen Marktes geprägten gesellschaftlichen Hintergrund des Beratungsgeschäftes im Blick zu haben, dürfte indessen nur *eine* Konsequenz darstellen.

Die andere, die m.E. größere Herausforderung, dürfte darin bestehen, die komfortable Rolle der "neutralen" Beraterin, des "unparteiischen" Beraters als Illusion zu begreifen und kritisch zu hinterfragen. Die Bewusstseinsform einer Position "außerhalb", "jenseits" des zu beratenden Systems, die sich bei manchen Kolleginnen und Kollegen zu einem Habitus entwickelt hat, könnte sich im sozio-ökonomischen Klima der Gouvernamentalität als *déformation professionnelle* erweisen.

3.1 Das "Unternehmerische Selbst" als Beratungsziel?

Wie eingangs behauptet, ist der Unterschied zwischen den Zielperspektiven des "unternehmerischen Selbst" und des traditionellen Subjekts seines (beruflichen) Handelns, eines Akteurs, der möglichst reflektierte Entscheidungen trifft, auf den ersten Blick kaum auszumachen.

Supervision wird, wenn sie diesen feinen Unterschied nicht wahrnimmt, zur bewusstlosen Handlangerin des großen Irrsinns-Zusammenhangs, in den immer mehr Beteiligte sich verstrickt wissen, ohne ihm zu entkommen.

Dass Coaching, Supervision, Teamtrainings u.ä. sich so großer Nachfrage erfreuen, sollte ihre Akteure nicht zu vorschneller Selbstgefälligkeit verleiten. Als "unternehmerisches Selbst" könnten sich Supervisoren die wachsende Nachfrage nach Beratung als persönlichen Erfolg zuschreiben und damit genau jene neo-liberalen Plausibilitäten bestätigen, die kritisch zu hinterfragen zum herkömmlichen professionellen Ethos von Beratung gehört.

Wo Unternehmen und Organisationen Beratung in Anspruch nehmen (als Organisationsentwicklung, Team-Beratung, Führungstrainings usw.), ist das Bera-

tungsziel in der Regel noch eindeutiger vorgegeben als beim Coaching einzelner Führungskräfte: Erhöhung der Wettbewerbs-Chancen, Profilierung und Qualitätsmanagement stehen im Dienst ökonomischer Ziele und nicht – wie z.B. in Leitbild-Entwicklungs-Prozessen – einem möglichst hohen Maß an Mitbestimmung der Belegschaft.

3.2 Gegengifte? Fluchtlinien?

Ulrich Bröckling (2000) beschließt seine Studie über "Das unternehmerische Selbst" mit nachdenklichen Reflexionen über mögliche "Gegengifte" (U. Beck), "Auswege" aus den aufgezeigten Dilemmata eines totalitären Neoliberalismus, der die menschlichen Subjekte auf ihre ökonomischen Funktionen reduziert.

Trotz seiner generellen Skepsis gegenüber möglichen Alternativen zur Hegemonie des Marktes ("*Weil die unternehmerische Anrufung einer Logik der Entgrenzung folgt, gibt es kein Jenseits der Grenzen*", (ebd.: 288)), zeigt er drei "Fluchtlinien" auf, die mir auch im Blick auf die alltägliche Praxis der Supervision bedenkenswert erscheinen.

Bröckling entwickelt sie entlang dreier "Unter- und Gegenströmungen, zugleich drei Haltungen des Sichabsetzens von den Zumutungen verallgemeinerter Entrepreneurship": Depression, Ironisierung und passive Resistenz (ebd.):

"Keines von ihnen taugt als Modell für jene taktische Praxis der Kritik, die nach einer anderen Freiheit sucht als der des Marktplatzes. Sie dokumentieren nicht mehr, aber auch nicht weniger als eine doppelte Unmöglichkeit. Diejenige, ein unternehmerisches Selbst zu werden, wie jene, der Forderung zu entgehen, ein werden zu sollen" (ebd.: 289).

3.2.1 Depression

Dass Depression, Burnout u. ä. Phänomene in einem Maße verbreitet sind, dass sich ihre Zuschreibung als individuelle psychische Erkrankungen verbietet, ist inzwischen Allgemeingut. Ob sie deshalb bereits vor dem Hintergrund der hier erörterten gesellschaftlichen Pathologie erklärt und verstanden werden, mag man bezweifeln. Viele Individuen, die die Zumutungen spüren, ein "unternehmerisches Selbst" zu entwickeln, verdoppeln die Wettbewerbs-Imperative um die enttäuschten Hoffnungen, ihnen mit immer mehr entwickelten Selbsttechniken gewachsen zu sein.

Wo Supervisoren diese Möglichkeit zumindest in Betracht ziehen, droht ein double-bind: Dem Wunsch zu entsprechen, dem Supervisor zu immer mehr Wissen über sich selbst (Feedback) zu verhelfen (s.o. 2.1), kann genau jene Überanstrengung forcieren, die langfristig zum Burnout führt. Diesem double-bind zu entkommen, gibt es keine Patentlösung. Die Gefahr zu kennen, könnte immerhin einen weiteren Reflexionsschritt nahelegen, wo depressive Verhaltensmuster als solche bereits hinreichend "Erklärung" zu sein scheinen.

Im gleichen Atemzug mit der Depression nennt Bröckling die Sucht, die er vor allem als Beziehungsproblem deutet, als Abhängigkeit.

3.2.2 Ironische Distanzierung

Während Depression und Sucht "die dunkle Seite der Hyperthymie des unternehmerischen Selbst" ausmachen,

"so ist Ironie ihr kompensatorisches Kompliment" (ebd.). "Der Ironiker kennt die Gesetze des Marktes und ihre paradoxen Anforderungen an das Individuum...Er treibt die Dinge auf die Spitze, legt ihre Absurditäten frei – und zieht so ins Lächerliche, was er nicht ändern kann" (ebd.).

Das erinnert unübersehbar an das Kritik-Verständnis Michel Foucaults. Auch für ihn entsteht die Möglichkeit radikaler und gleichwohl subversiver Kritik in Kontexten, die dem des universellen Marktes ähneln. Nach Foucault entstand über einen ähnlich langen Zeitraum wie die Geschichte der Regierungskünste, gleichsam als ihr "Gegenstück" – *"als ihre Partnerin und Widersacherin" – "die Kunst, nicht regiert zu werden". Daher definiert Foucault Kritik allgemein als "die Kunst, nicht dermaßen regiert zu werden"* (Foucault 1992: 12).

Im Unterschied zu Bröckling, für den sich Ironie eher in den Aphorismen von Cartoons ausdrückt, neige ich der Einschätzung Foucaults zu, sie als Haltung und sogar als Kunst zu bestimmen, die man einüben kann, ebenso wie die Selbsttechniken.

Supervision könnte bewusst versuchen, Gefühle von Ohnmacht und Überforderung, statt sie als individuelle Symptome zu behandeln, in Richtung humorvoller Ironisierung des Arbeitsstresses zu kanalisieren.

3.2.3 Lob der Faulheit / Entschleunigung

"Müssten [...] diejenigen, die es leid sind, als Unternehmer ihrer selbst regiert zu werden und sich selbst zu regieren, nicht das Lob der Faulheit anstimmen – und faul sein?" deutet Bröckling (ebd.: 293) eine dritte Fluchtlinie an, die Imperative gesteigerter Produktivität zu unterlaufen.

Am Beispiel der Gruppe der Glücklichen Arbeitslosen verdeutlicht er am Ende seiner Reflexionen über Auswege aus der Sackgasse des "unternehmerischen Selbst", das es nach seiner Ansicht nicht um perfekte Lösungen gehen kann, sondern allenfalls um eine "experimentelle Kritik im Handgemenge" (ebd. 294), die sich der "unternehmerischen Ratio [...] widersetzte, ohne sich um großformatige Gegenmodelle ... zu scheren" (ebd.: 294f.).

Wie wäre es, wenn Supervision ihr Repertoire um die Kunst des Müßiggangs und die Selbsttechnik der Entschleunigung erweitern würde?

Anders anders sein.

Literatur

- Bröckling, U. u.a. (Hg) (2000): Gouvernamentalität der Gegenwart. Studien zur Ökonomisierung des Sozialen, Frankfurt (stw 1490).
- Ders. (2007): Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform, Frankfurt (stw 1832).
- Crouch, C. (2011): Das befremdliche Überleben des Neoliberalismus, Frankfurt.
- Foucault, M. (1992): Was ist Kritik? Berlin
- Klostermeier, B. (2011): Das unternehmerische Selbst der Kirche, Berlin/Boston.
- Schmid, W. (1998): Philosophie der Lebenskunst, Frankfurt (stw 1385)
- Steinkamp, H. (1998): Selbstsorge und Parrhesia: antike Vorläufer gruppenspezifischer Praxis? in: Gruppendynamik, 29. Jg. Heft 4, 371-378.
- Ders. (1999): Die sanfte Macht der Hirten, Mainz.
- Ders. (2005): Parrhesia als "Wahrheit zwischen uns". Praktisch-theologische Erwägungen zu einem Modus der Subjekt-Konstitution, in.: H. Schmidinger/M. Zichy (Hg.): Tod des Subjekts? Poststrukturalismus und christliches Denken, Innsbruck, 139-155.

Macht, Geschlecht und Organisation – Zur Bedeutung von Macht- und Gender-Analysen in Organisationen, Teams und Gruppen für die Supervision

Zusammenfassung:

Der vorliegende Artikel befasst sich mit den Grundspannungen zwischen den zunehmenden funktionalen Anforderungen von Krankenhäusern als Typus moderner Organisationen und dem zu diesen Anforderungen querliegenden habituellen Formen. Am Beispiel von Krankenhäusern wird vor allem die Spannung zwischen den ärztlich geprägten Organisationskulturen und den funktionalen Aspekten aufgezeigt, die sich auf Organisationen im Sinne der kybernetischen Systemlehre beziehen. Hier spielen vor allem Vernetzung, Wissensaustausch und Abstimmung Schlüsselrollen. Mit Foucault wird die organisationale Barriere als Problem des ärztlichen Blicks verstanden.

Das Verstehen von (unbewussten) Beziehungsdynamiken, von Strukturproblemen, also Problemen der Modernisierung und der Gestaltung des Wandels, aber auch Problemen von Rolle, Beziehungen, Gerechtigkeit und Teilhabe in Organisationen, ist in der Supervision lange Zeit exklusiv psychoanalytisch verstanden worden. So galt z.B. die Annahme der Reproduktion früherer unbewusster Sozialisationsmuster in Gruppen und Teams und die Annahme der Wirkungsmächtigkeit von institutionellen Übertragungen. Dies meint die unbewusste Erwartungshaltung, dass die Organisation/die Arbeit im Unbewussten als eine (nährende, strafende, steinerne) Mutterfigur erlebt wird und sich zweitens in den Organisationen und innerhalb der Arbeit kindliche im Gegensatz zu kontraktuellen Konflikte(n) und Muster(n) fortsetzen. Die Beziehungsanalyse in der Arbeitswelt, in Gruppen und Teams war ebenfalls geprägt von der psychoanalytischen Annahme der Fortsetzung z.B. von Geschwisterrivalität, von ödipaler Beziehung zur Leitung und Autorität und von Schuldgefühlen. All dies sind bis heute wichtige Wissensbestände in der Supervision und sollen es auch bleiben. Es ist aber vor allem Gerhard Leuschner und der Arbeit von verschiedenen Supervisoren seiner Generation zu verdanken, dass zusätzlich zur Psychoanalyse funktionale soziologische Elemente (Rollentheorie) und Theorien des Feldes in der Tradition von Kurt Lewin in das Wissenssystem Supervision eingegangen sind (vgl. Leuschner 1993). Mit der funktionalen und feldtheoretischen Verbindung zur Psychoanalyse sind Türen zum funktionalen und rationalen Verstehen des Unbewussten sowie zum Verstehen der Konflikte des Feldes geöffnet geworden. Diese soziologische Dimension zeichnet die Identität der Supervision mit aus. Gleichzeitig haben sich die Theorien und Ansätze als solche weiterentwickelt. Der Funktionalismus ist heute eine komplexe Theorie sozialer Systeme und die Feldtheorie ist vor allem von Pierre Bourdieu ein soziologischer Beobachtungs- und Reflexionsraum ge-

worden, in dem sich nicht nur soziale Konflikte von miteinander interagierender Gruppen spiegeln, wie dies die Gruppendynamik nahe legt, sondern ebenfalls unbewusste soziale und gesellschaftliche Sinnstrukturen habituell, also als Regeln der Person, des Geschmacks, der Stile reproduzieren. Vor allem die Erforschung dieses sozialen Sinns ist eine direkte Weiterentwicklung der Feldtheorie von Kurt Lewin und knüpft an die Vorstellung von Supervision als reflexive Institution an. Von Lewin hat Bourdieu sowohl den Begriff, wie auch die Theorie des Feldes übernommen und weiterentwickelt.

Indessen: dass sozialwissenschaftliche Theorien zu praktischen Instrumenten und so für die Supervision nutzbar werden, ist erst einmal nicht so einfach und ein Problem des Transfers. So hat der Begründer der Systemtheorie selbst (vgl. Luhmann 1988) deutlich gemacht, dass es sich bei seiner Theorie ganz und gar nicht um etwas handelt, was der praktischen Verwendung und Erkenntnis so einfach zugänglich ist, sondern um eine theoretische Erkenntnis. Luhmann hielt aufgrund der autopoietischen Geschlossenheit von Funktionssystemen eine Steuerung von Systemen für nicht möglich, da diese nach binären Codes und nicht nach sinnhafter Kommunikation ausgerichtet seien (vgl. zur Kritik auch Mayntz/Scharpf 2005). Obwohl die Systemtheorie sich in der Supervisionsszene großer Beliebtheit erfreut (vgl. Kersting 2004), ist sie eigentlich für die Praxis weder entwickelt worden, noch einfach tauglich. Sie ist vielmehr eine soziologische Beobachtungstheorie. Jedoch sind seit den 1990er Jahren meist auf der Basis der Kybernetik Konzepte entwickelt worden, die als supervisorisches Erkenntnisinstrument grundsätzlich geeignet sind. Hierzu gehört zunächst die Einsicht, dass es in Organisationen rationale Probleme gibt, die aufgrund von historisch gewachsener Differenzierung zu Problemen der Integration führen, sich aber vielfach als „menschliche“ Konflikte zeigen. Dies hat z. B. Maja Becker-Kontio in einem wichtigen Aufsatz in Forum Supervision (vgl. Becker-Kontio 1994) am Beispiel des Krankenhauses dargestellt. Integration und Vernetzung von Rollen und Funktionen in einer Organisation sind so zu Schlüsselproblemen in der Teamsupervision geworden. Vor allem in der Teamsupervision werden sich wahrscheinlich in Zukunft jene Probleme spiegeln, die die Versorgungsforscher Bandura und Feuerstein (1993) in ihrer Arbeit zum „System Krankenhaus“ am Beispiel des Gesundheitswesens niedergelegt haben und die diese rationalen Probleme betreffen.

Beispiel:

In einem allgemeinen Krankenhaus ist die Geschäftsleitung bestrebt, die Versorgungssituation von demenzkranken Patienten zu verbessern. In einem ersten Gespräch gestehen beide ärztliche Direktoren, dass es zwar schon Versuche gegeben habe, das Wissen im Krankenhaus zur Demenz zu vernetzen, diese Versuche jedoch gescheitert sind. Unter der Leitung eines der ärztlichen Direktoren hätten sich die Chefarzte der Psychiatrie, Neurologie und Geriatrie vollkommen zerstritten, so dass man den Prozess abgebrochen habe. Ich interpretiere diesen

Konflikt als Territorialkonflikt und Spannung zwischen dem traditionellen ärztlichen Habitus und den rationalen Anforderungen des Krankenhauses als Organisation, welches mit Wissen vernetzend und prozesshaft umgehen müsse. Meine Interpretation wird dankbar aufgenommen und bestätigt. Als ich jedoch deutlich mache, dass dies nicht durch Beratung, sondern durch Leitung gelöst werden muss, wird die Reaktion verhaltener. Als Supervisorin verfüge ich über Reflexionsmacht, aber nicht über Leitungsautorität. In der Supervisionsausbildung habe ich von Gerhard Leuschner gelernt, dass diese Art der Konflikte sich der Veränderung durch Supervision entziehen. Institutionen sind deutungsresistent – so Leuschner. Dass dies so ist, dürfte auch am Habitus jener liegen, die in den Organisationen arbeiten. Wie viele Geschäftsführungen und Betriebsleitungen reagierte das Krankenhaus ebenfalls auf den festgefahrenen Konflikt um ein Konzept für demenzkranke Patienten nicht mit Entscheidung, sondern mit Beratung (Supervision). Die ärztlichen Traditionen, über Behandlungskonzepte faktisch autonom entscheiden zu können und zwar jeder Chefarzt für seine Abteilung, sollten zunächst nicht angetastet werden. Diese chefärztliche Territorialität prägt das Feld Krankenhaus und kennzeichnet die damit verbundenen Konflikte. Diese zu verstehen ist ein Problem von Habitus und Feld sowie des Systems Krankenhaus. Beide Dimensionen gehen dabei eine Verbindung ein, das heißt sie kovariieren. Die Probleme des Systems Krankenhaus, für demenzkranke Patienten auf der Basis von wissenschaftlichen Analysen neue Konzepte und Behandlungspfade zu entwickeln, kollidiert mit der inneren Rangordnung, Anerkennung und den jeweiligen Arrangements im Feld der Organisation. Das sind sowohl Felder der kameradschaftlichen Netzwerke (Bosetzky 1989) und akademischen Konsenskulturen als auch Probleme der Interessen zwischen Zentrum und Peripherie (Klatetzki 1993), also der manageriellen Steuerung durch die Geschäftsführung und der peripheren Steuerung durch die Chefarzte in ihren Abteilungen. Im vorliegenden Fall funktionierte die supervisorische und wissenschaftliche Aufklärung zur Demenz im Krankenhaus zunächst recht gut. Erkenntnisse zu den Bedürfnissen von Patienten mit Demenz und ihren Behandlungs- und Versorgungsbedürfnissen konnten problemlos nachvollzogen werden, Schwierigkeiten bei der Behandlung verstanden und reflektiert werden.

Der Bruch entstand indessen erstens:

- als deutlich wurde, dass die Patienten mit Demenz wie der demografische Wandel insgesamt die Rangordnung der Disziplinen in einem Krankenhaus berühren würde, dass also „weiche“ und eher untergeordnete Disziplinen, wie die Geriatrie bedeutender, die „Königinnen“ wie Neurologie, Chirurgie etc. stärker herausgefordert würden,
- dass die Patienten mit Demenz die Spannung zwischen den primären Zielen der Organisation, also der guten Versorgung und den sekundären Zielen, also dem Profit erhöhen würden. Patienten mit Demenz machen die Versorgung komplexer, ohne sofort Gewinnchancen zu eröffnen,

- dass die angemessene Anwendung der Standards für Patienten mit Demenz mehr Reflexivität in die Organisation bringt und damit zeitliche Ressourcen benötigt, dass damit vor allem aber die Strategie, die Gewinne des Hauses durch Beschleunigung zu halten und somit die G-DRG's im Sinne der Sekundärziele zu nutzen, berührt wird,
- dass mit der Umsetzung eines demenzgerechten Gesamtkonzeptes Semi-professionelle Berufsgruppe (Pflege, Soziale Arbeit, Beschäftigungstherapeutinnen, an Einfluss auf die gesamte Organisation gewinnen und de Einfluss der Ärzte zurück geht,
- dass an vielen Punkten die Versorgung von Demenzkranken erst am Anfang steht.

1. Habitusanalyse

Pierre Bourdieus Instrument der Habitusanalyse ist als Verstehenszugang zum Feld schon eher als supervisorisches Instrument nutzbar, so wie es die funktionale Rollenanalyse in der Tradition von Parsons es auch ist. Allerdings hat Bourdieu methodisch aufgezeigt, dass die Aufklärung des Habitus, die Habitusanalyse, einen „reflexiven Bruch“ voraussetzt, da auch derjenige, der die Habitusanalyse durchführt, nicht neutral beobachtend, sondern eben selbst habituell geprägt ist. Deshalb hat Bourdieu vorgeschlagen, dass diejenigen, die Habitus und Konflikte im Feld erkennen und bearbeiten wollen, sich über ihre eigene soziale Herkunft, ihre Position im Geflecht der sozialen Beziehungen und ihre Stellung im sozialen Raum als Angehöriger einer Ethnie oder eines Geschlechts bewusst sind. Dies gilt besonders für Supervisorinnen und Supervisoren (vgl. Friebertshäuser u.a. 2007). Die beobachtende und verstehende Haltung ist nach Bourdieu dabei nicht beobachtend neutral oder empathisch verstehend, auch nicht aufdeckend, sondern wie er ausführt, reflexiv. Die Gegenübertragung verweist demnach nicht nur auf die persönliche Geschichte, sondern auch auf den eigenen inkorporierten Habitus. Mit dieser Voraussetzung wird z.B. Herkunft, Geschlecht und Ethnie des Supervisors wichtig. Die geforderte reflexive Vernunft als Instrument der Supervision muss sich deshalb auf den Habitus, d.h. die eigenen verinnerlichten (inkorporierten) Sozialstrukturen richten.

Im Gegensatz zum Konzept des „inneren Analytikers“ (Zwiebel 2001) geht es bei der Habitusanalyse deshalb nicht wie bei der Beziehungsanalyse z.B. in der Pädagogik, Therapie und Sozialarbeit um das persönliche Unbewusste, sondern um das gesellschaftliche Unbewusste. Die Supervisionsszene wird als Reproduktion von sozialen Konflikten in einem bestimmten Feld verstanden. Nähe und Distanz, Über- und Unterordnung sind sozial codiert und festgelegt. Eine enge Verbindung zwischen Bourdieus Soziologie und der Psychoanalyse sehe ich vor allem in den Arbeiten von Mario Erdheim, die in der von Gerhard Leuschner geprägten Vorstellung von Supervision als Erkenntnisinstrument (vgl. Leuschner 1993) schon angelegt sind. Während meiner eigenen Supervisionsausbildung Ende der 1980er Jahre spielte vor allem das Werk von Erdheim zur gesellschaftlichen Pro-

duktion von Unbewusstheit eine wichtige Rolle. Erdheim (1984) weist an wichtigen Punkten über Bourdieu hinaus, wenn er den Mechanismus der Sozialisation nicht, wie Bourdieu (1997) es tut, als Konditionierung, sondern ethnopsychoanalytisch als Initiation beschreibt und dabei vor allem die aggressiven Strömungen dieser Konditionierungen nachvollzieht. Der Habitus wird nicht nur einfach konditioniert im Sinne eines behavioristischen Prozesses, sondern schmerzhaft und beängstigend erfahren, wie die Ethnopsychoanalyse (Parin 1978) dies nachweisen kann. Nur so wird der Ort der Sozialisation – das „unter die Haut gehen“ der Gesellschaft mit ihren gesamten sozialen Ungleichheitsmechanismen – verständlich. Leuschner hat immer wieder deutlich gemacht (vgl. Leuschner 1993), dass diese Prozesse auch für die berufliche Sozialisation gelten, und die Bedeutung von Anpassungsmechanismen (Parin 1978) hervorgehoben. Ein im Sinne von Bourdieu beruflich sozialisierter Mensch wird immer die Institution inkorporiert haben – und zwar sowohl im Sinne der institutionellen Übertragung als auch im Sinne der von Foucault beschriebenen Territorien (vgl. Foucault 1984).

Viele Konflikte in der Supervision lassen sich mit der Inkorporation der Institution erklären. Ein Lehrer, der die Schule unbewusst als (gute) Mutterfigur erlebt, die man vor Bösem (schlechten und schwierigen Schülern) beschützen muss, wird in Konflikten zwischen Schülern und Schule immer die Schule, ihr (pädagogisches) Ideal und ihre Interessen schützen, ein Arzt das Krankenhaus und die Medizin etc. Beide werden die Institution wie auch die jeweilige Disziplin gleichzeitig als ihr Territorium begreifen, als Ort ihrer professionellen Selbstverwirklichung und ihres Lebenswerkes. An dieser Stelle verschmilzt die narzisstische Lust, wie es schon in den 1980er Jahren Mentzos (1984) beschrieben hat, mit der Institution im Sinne einer rollengebundenen und institutionalisierten Abwehr. Einen habituell sozialisierten Menschen, der die Institution inkorporiert hat und der in Kontexten von rollengebundener Abwehr agiert, erreicht man häufig auch nicht einfach in der Supervision, weil der reflexive Bruch, der hergestellt werden müsste, um die institutionellen Konflikte zu bearbeiten, häufig nicht gelingt, gar nicht angestrebt wird, in sogenannten Sachzwängen ertrinkt oder in einer funktionalen Konzeption gar nicht vorgesehen ist. Immer wieder macht man die Erfahrung, dass die Supervision eigentlich der Legitimation und dem institutionellen Zudecken von Konflikten geschuldet ist, dass diese Funktion des Legitimierens die eigentliche Macht der Supervision ist, die die Supervision m.E. viel zu wenig reflektiert. Das ist schade, denn hier liegt m.E. auch professionstheoretisch der eigentliche Weg in die Professionalisierung. Innerhalb der Anwendung der funktionalen Rollentheorie jedenfalls lässt sich diese Dimension nicht klären. Supervision muss sich mit Macht auseinandersetzen. Die Habitusstheorie ist dazu ein erster Schritt.

2. Habitus als Erkenntnisinstrument von Supervision

2011 haben wir im Rahmen eines Theorie- und Praxis-Heftes von Forum Supervision zum ersten Mal Habitusanalysen vorgestellt. Das Instrument der Habitus-Analyse, so wie wir sie verwenden, ist maßgeblich von der Bildungswissenschaftlerin Regina Heimann in ihrer Dissertation zu „Barrieren in der Weiterbildung“ entwickelt worden. Bourdieu hat ja immer empfohlen, seine Theorie ganz praktisch zu nutzen – hier unterscheidet er sich von Luhmann – und Regina Heimann (2010) hat dies umgesetzt. Heimann geht mit Bourdieu bei Problemen des sozialen Aufstieges und Problemen der beruflichen Integration und des Erfolges von habituellen und damit unsichtbaren Barrieren aus, die im Verhältnis von Person und jeweiligem sozialen Raum liegen. Was ist nun der Habitus und wie entsteht er?

„Der Habitus ist ein Ensemble von Dispositionen, die die handelnden Personen auf bestimmte Weise agieren und reagieren lässt“, (Thompson 2005: 14).

Diese Dispositionen sind laut Bourdieu in die Körper, die Seele und den Geist eingeschrieben und inkorporiert, von großer Dauer und Zähigkeit.

2.1 Die Entstehung des Habitus

Zunächst einmal würden wir psychoanalytisch sagen, dass der Habitus aus dem elterlichen Blick entsteht, mit dem das Kind betrachtet und in seinen ersten Lebensjahren gepflegt und erzogen wird. Bourdieu (1997) hat in einem kurzen Essay zu den Widersprüchen des Erbes aufgezeigt, dass dieser elterliche Blick vor allem bei den besitzenden Klassen sich aus der Abstammungslinie und der Tradition herleitet. Das Kind ist Träger einer Erblinie und soll die Abstammungslinie mit all ihrem Besitz und ihrem Prestige einmal weiterführen. Bei den weniger besitzenden Klassen ruhen die Hoffnungen der Eltern auf dem sozialen Aufstieg, der heute vor allem über Bildung erworben wird. Insofern ist jedes Kind immer auch ein Risiko für diese Abstammungslinie, wie Hannah Ahrendt es ausgedrückt hat, denn das elterliche Projekt kann scheitern. Bei Ahrendt ist jeder Neuankömmling potenziell geeignet, die Ordnung der Welt eben auch zu zerstören, wodurch sie der älteren Generation das moralische Recht zugesteht, diese Neuankömmlinge konditionieren und erziehen zu dürfen (vgl. Brumlik 1995). Bei den unteren Klassen und sozialen Milieus sehe ich die Erwartungen an das Kind noch einmal komplexer, da die Eltern selbst von misslungenen biografischen Ansprüchen gezeichnet sein können. An die Kinder richten sich nicht nur die Erwartungen des Aufstiegs bei gleichzeitiger Knappheit von Ressourcen, sondern häufig tragen diese Eltern unbewusst an ihre Kinder Erwartungen der Versorgung heran und sind selbst passiv. Dies ist familientherapeutisch als Parentifizierung bezeichnet worden (vgl. Boszormenyi-Nagy/Spark 1973) und gilt noch einmal verschärft, wenn Modernisierungsphänomene wie Scheidung, alleinerziehend sein, Patchwork oder Migration das Familienleben mitbestimmen.

Als Träger eines Namens (das ist der Geschlechteraspekt), eines Erbes (das ist der soziale Aspekt) und der elterlichen Hoffnungen auf narzisstische Befriedigung und loyale spätere Fürsorge durch das Kind (das ist der psychoanalytische Aspekt der familialen Loyalität und ebenfalls ein Geschlechteraspekt, insofern es die Pflege der alten Eltern betrifft) tragen die Interaktionen zwischen Eltern und Kind unbewusst Bedeutungen. Dies hat Bourdieu in seinem Buch „sozialer Sinn“ beschrieben. Hinter den Alltagsinteraktionen und den pädagogischen Konflikten, was gut ist und was schlecht, was man darf und nicht darf, steckt ein latenter Sinn, den das Kind meist nicht erfassen kann und der Schuldgefühle verursacht. Gleichzeitig geben die Eltern dem Kind Kapitalformen, vor allem kulturelles Kapital in Form von Bildungsgütern, mit auf den Weg. Spätestens mit dem Beginn der sekundären Sozialisation, mit dem Eintritt in den Kindergarten und die Schule, verändert sich die Sozialisation noch einmal. Sie erfolgt nun durch Agenten der Gesellschaft, die funktional im Hinblick auf die gesellschaftliche Reproduktion sozialisieren und erziehen. Sie qualifizieren, aber sie selektieren auch. Das ist das Problem der Schule, des Studiums, der Ausbildung. Die Selektion ist im Sinne der Eltern, da diese eine Verobjektivierung ihres familialen Kapitals durch Bildungsabschlüsse wollen und zur Legitimation ihrer sozialen Stellung auch benötigen. Für Kinder in Risikoexistenzen wird die Schule indessen zum Schicksal. Bourdieu hat nachgewiesen, dass die schulische Qualifizierung und Selektion einem deutlichen sozialen Muster der Reproduktion von sozialer Ungleichheit folgt. So werden nur ein bestimmtes Wissen der Kinder und ein bestimmter Habitus als der richtige Habitus und das richtige Wissen zugelassen. In einem pädagogischen Essay z.B. über das Weltwissen der siebenjährigen zeigt die Verfasserin Donata Elschenbroich (vgl. Elschenbroich 2002) auf, dass z.B. bei einem Bauernkind in der Schule, dessen Wissen um Ernte, Tierpflege und Hofbewirtschaftung, systematisch entwertet wird. Das familiale Wissen und das geforderte gesellschaftliche Wissen fallen in den bescheidenen Sozialmilieus auseinander, wodurch vor allem deren praktisches Wissen unter Druck gerät und verschwindet. Vor allem Kinder in prekären Verhältnissen erwerben ein ganz anderes Weltwissen, als das gesellschaftliche Wissensideal vorsieht. Diese Kinder, die in einer Welt des Mangels leben, lernen und erwerben Wissen, wie man überlebt, sich die Ablehnung der Eltern erklärt, Strafen ausweicht, seine Bedürfnisse trotzdem befriedigt, mit der Einsamkeit fertig wird etc. Sie produzieren dabei Symptome, deren Sinn nun wieder klinisch gedeutet und in seinem Feldkontext nicht verstanden wird. Bourdieu hat aufgezeigt, dass die vermittelten Bildungsgüter sich streng nach Kriterien des sozialen Raums richten. Das anerkannte Wissen ist das Wissen der oberen sozialen Gruppen und orientiert sich an ihren Lebensweisen. Der schulische Prozess der Entwertung des spezifischen Milieuwissens und der Neukonstruktion von anerkanntem Wissen ist für die Kinder der unteren sozialen Milieus ein Prozess, der mit deutlicher Beschämung ihrer Lebensweisen einhergeht und ihnen die Wertlosigkeit ihres Elternhauses und dessen Kultur vor Augen führt. Pierre Bourdieu hat in seinen Reflexionen zum Habitus schließlich die Fusion von

ökonomischem Kapital, kulturellem Kapital und symbolischen Kapital, also Sprache und Geschmack, beschrieben. Eckart Liebau (1987) hat schon früh in einem Essay zum Thema der feinen Unterschiede das Habituskonzept so dargestellt, dass ganz praktisch zwischen der Art, was jemand und wie jemand sich durch Raum und Zeit bewegt, was ihm gefällt, was er bevorzugt und seinen Kapitalformen, also seinen Schulabschlüssen und seinem Vermögen, ein Zusammenhang besteht. Die Interaktion und die Beziehungen dienen dazu, dieses Kapital zu legitimieren und zu institutionalisieren. Da im Beruf nun Vertreter verschiedener sozialer Milieus zusammenkommen, ist hier die notwendige funktionale Kommunikation immer auch eine Reproduktion der Kapitalformen im Sinne der latenten Sinnstrukturen, über die die jeweiligen Beteiligten verfügen. Wie Chef und Sekretärin, Verkäuferin und Kunde, Arzt und Pflegepersonal oder Arzt und Betriebswirt miteinander interagieren, verweist gleichzeitig auf die Reproduktion der Kapitalformen, um die in einem Feld verhandelt wird. Dies ist nach Bourdieu die unbewusste Natur der Konflikte.

Die ausführliche Beschreibung dessen, was Bourdieu unter dem Habitus versteht, soll helfen, Konflikte in Organisationen und in der Supervision in ihren latenten Sinnstrukturen zu begreifen. Wer uns in den Supervisionen gegenübersteht, ist immer, habituell betrachtet, ein Träger einer Summe von Kapital, die er/sie gegen uns in Stellung bringt. Unsere Deutungskunst muss durch das Nadelöhr des Habitus, damit das, was wir sagen, verbindlich wird und Autorität hat. Soziale Überlegenheit und soziale Unterlegenheit werden in der Supervision szenisch quasi verhandelt und machen das Schampotenzial aus, welches jeder Beratung innewohnt. So ist zu fragen, ob eine Supervision überhaupt gelingen kann, wenn der Supervisand einen viel höheren sozialen Status hat, als der Supervisor. Nach Bourdieu wohl kaum, wenn die Supervision in freier Praxis stattfindet. Insofern ist Supervision immer dann riskant, wenn zwischen dem Habitus des Supervisors und dem Habitus des Supervisanden ein sozialer distinktiver Bruch besteht. Diese Grundspannung betrifft vor allem die Supervision mit Ärzten und damit auch die eingangs beschriebene Problematik der Veränderungsfähigkeit des Krankenhauses durch reflexive Beratung – Supervision, Organisationsberatung etc.

In der folgenden Kasuistik geht es um das Beispiel eines Krankenhauses und um die Supervision der Statusgruppe der Stationsleitungen. An diesem Beispiel soll sowohl das Feld erläutert und gleichzeitig aufgezeigt werden, in welche Widersprüche die Organisation durch das „Spiel des Feldes“ und den Habitus der jeweiligen Verantwortlichen gerät. Der Habitus wird entsprechend dem Feld als der ärztliche Habitus, der unternehmerische Habitus und der Geschlechterhabitus beschrieben und reflektiert.

2.2 Kasuistik:

Das vorliegende Feld, von dem berichtet werden soll, ist ein Krankenhaus der Akutversorgung in katholischer Trägerschaft. Fokus der Beschreibung ist der Wi-

derspruch zwischen den funktionalen Anforderungen der Organisation vor allem der Abläufe und dem traditionellen, territorialen ärztlichen Habitus. Dieses Krankenhaus ist nicht mehr ganz typisch, weil in vielen anderen Krankenhäusern eine gewisse Habitustransformation zwischen ärztlichem Habitus und funktionalen Anforderungen in Bezug auf die Abläufe und die Schnittstellengestaltung gelungen ist. Die meisten Ärzte haben inzwischen verstanden, dass sie Patienten erst entlassen müssen, bevor sie das Bett mit einem neuen Patienten belegen. Und sie wissen, dass dies Planung, Zeit und ein System erfordert. Zentrales Bettenmanagement, Entlassungsmanagement, Standardisierung von Abläufen und Entwicklung von Pfaden sind der modernen Krankenhausorganisation geschuldet und werden meist der Pflege übertragen, wodurch sich deren Eingriffsrechte auch in das ärztliche Feld vergrößern. Man kann am Beispiel dieses Krankenhauses die Grundspannung zwischen den funktionalen Anforderungen des Systems Krankenhaus und dem in Territorien aufgeteilten Feld Krankenhaus aufzeigen. Auch in den modernen Häusern, in denen Ärzte als Unternehmer und Manager operieren, sind jedoch funktionale Anforderungen, wie die Gestaltung der Schnittstellen – vor allem die funktionale Gestaltung zur Pflege – immer ein Problem.

In jenem Krankenhaus, von dem ich berichten möchte, ist dies jedoch ausgeprägter und deshalb besser sichtbar. Das System und die funktionalen Anforderungen werden als Aufgabe der „niedrigen Ränge“ codiert und nur widerwillig akzeptiert. Dies geht zu Lasten der Pflege und der Patienten sowie der mittleren Führungskräfte in der Pflege, die häufig die Versorgungsintegration und das Schnittstellenmanagement verantworten. Die Supervision ist hier ein Teil des Organisationsentwicklungsprozesses, der vor allem die funktionale Entwicklung des Hauses fokussiert. Vor allem die Versorgungsintegration durch eine verbesserte Aufnahme, eine zeitnahe Überleitung der aufgenommenen Patienten auf die Stationen, die am Patienten orientierte Verbesserung der Behandlung und Pflege und die Vermeidung von ungeplanten Entlassungen sind die Themen, welche den Träger bewegen. Die Supervision und die Organisationsentwicklung (OE) setzen zeitlich ein, als eine neue Pflegedienstleitung ihre Arbeit aufnimmt. Diese Pflegedienstleiterin soll auf Wunsch des Trägers mehr Macht bekommen und die Trägerinteressen deutlicher im Haus repräsentieren. Sie löst einen Mann ab, der innerhalb der Pflege wenig Kohäsion hergestellt und vorwiegend Berufspolitik betrieben hat. Auch die Hilfe bei der Herstellung von Kohäsion unter den Stationsleitungen ist Teil des Supervisionsauftrages. In der Supervision selbst zeigt sich ein schüchterner, bescheidener Habitus. Nach und nach werden in der Supervision heimliche Koalitionen mit den Ärzten und wenig Solidarität hin zur eigenen Status- und Berufsgruppe sichtbar. Dies zeigt sich vor allem als Geschlechterkonflikt.

Ein halbes Jahr später wird ein neuer ärztlicher Direktor gewählt, der als Chefarzt der Inneren Medizin dem Krankenhaus lange verbunden ist. Von seiner moralischen Autorität wird viel Wirkkraft erwartet. Zunächst jedoch stagniert der Su-

pervisionsprozess, es können keine Termine gefunden werden, weil die neue Pflegedienstleitung (PDL) von einer Überflutung mit Arbeit berichtet. Sie verfügt zu Beginn ihrer Arbeit kaum über Ressourcen, hat kein Sekretariat, keine Stellvertretung, keine Mitarbeiter und ist gezwungen, im Rahmen ausgeprägter Hierarchien alles selbst zu machen. Sie organisiert, telefoniert, verbindet und integriert. Ihre große Verantwortlichkeit wird durch mangelnde Kompetenzen zu einer prekären Rolle, was sie immer wieder in emotionale Krisen bringt. Sie wird einerseits von der Geschäftsführerin zunächst der mittleren Führungsebene zugeordnet und steht, in sozial entsprechender Distanz, zu den Chefärzten und der Geschäftsführung, die in ihr vor allem ein Ausführungsorgan und einen Container für ihren Ärger und ihre Affekte sehen. Vom Träger wird sie hingegen als „Direktorin“ gesehen. An ihrer Rollenentwicklung arbeitet der Träger zwar mit, ist jedoch „zu weit weg“, um jeden Statuskonflikt mit zu regulieren. Habituell entspricht die Pflegedienstleitung dem Bild der katholischen Frau. Sie verfügt zwar über hohe kommunikative und soziale Kompetenzen, versteht den Konflikt, in den sie gerät, jedoch zunächst als Problem der Beziehungsentwicklung. Erst als sie mit einigen der Chefärzte sehr beschämende Begegnungen hat, wird sie sich über die eigenen habituellen Grenzen klar. Mit Freundlichkeit, Verbindlichkeit, Engagement und Fleiß wird sie ihren Statuskonflikt nicht lösen können. Die Prognosen der Supervision erfüllen sich. Bei den Treffen, die in großen Abständen stattfinden, wirkt sie verzweifelt und bedrückt und kann nur mühsam die Tränen unterdrücken, wenn sie über die Situation im Krankenhaus und über sich spricht. Gleichzeitig gelingt es ihr, die Pflegenden moralisch von sich zu überzeugen, wodurch das Vertrauen dieser Berufsgruppe in sie wächst. Es gelingt ihr so, ein eigenes Territorium moralischer Macht aufzubauen. Die habituelle Haltung der PDL zeichnet sich aber gleichzeitig durch ausgeprägte Loyalität und Machtabstinenz aus. Die Macht, die sie moralisch erwirbt, will sie organisationspolitisch gar nicht haben. Erst auf Drängen des Trägers und mit Hilfe der Supervision sowie der OE wird eine Steuerung des Krankenhauses über ein Dreierdirektorium implementiert, dem die PDL angehört.

Die Supervision findet außerdem, weil man den Begriff Supervision nicht kennt, als „kollegiale Beratung“ für die Stationsleitungen statt. Dies ist mein Wunsch, da ich die Bedeutung der mittleren Führungsebene für eine gute Ablauforganisation im Krankenhaus kenne und es mir wichtig ist, aus dem eher als Aggregat funktionierenden Führungskräftekorpus eine Gruppe zu machen. Funktionale Entwicklung von Prozessen im Krankenhaus ist nur möglich, wenn es auf der mittleren Ebene ein funktionierendes Netzwerk von Stationsleitungen mit Organisationsbewusstsein gibt. Ich schaffe also bewusst als Supervisorin durch die Supervision mit den Stationsleitungen eine Gruppe, die nicht mehr nebeneinander und an einander vorbei laufen, sondern miteinander arbeiten, reflektieren und verhandeln soll. Anders als in moderneren Krankenhäusern liegt die Steuerung der Abläufe in dem vorliegenden Krankenhaus nicht bei den Stationsleitungen Pflege, sondern bei den jeweiligen Chefärzten. Schon in der ersten Sitzung werde ich mit

einer großen Hilflosigkeit und einer geradezu sich verzweifelt und resigniert anfühlenden Scham der Stationsleitungen konfrontiert. Zwischen den Ärzten als Gruppe und dem Pflegepersonal herrscht eine große und, wie sich schnell zeigt, dysfunktionale soziale Distanz. Immer wieder gehen die Chefärzte über Anliegen der Pflege hinweg.

Ein Gespräch mit der Geschäftsführerin bestätigt die distinktive Sichtweise der wichtigsten Chefärzte. Auch die Geschäftsführerin sieht im Pflegepersonal vor allem Dienstboten mit Servicefunktion und verlangt, dass diese Botschaft von mehr Freundlichkeit und Servicegeist als Anforderung der Geschäftsführung in der Supervision vermittelt werden soll. Dass Ärzte, vor allem Chirurgen, sowohl im OP, im Labor als auch auf der Station und teilweise in ihren Büros sind, dass deshalb die Pflege Prozesse steuern muss und für diese Steuerung der Abläufe Ressourcen braucht, wird auch von der Geschäftsführerin abgestritten und entwertet. Zuständig für die Steuerung der jeweiligen Abteilung ist einzig der Chefarzt, der quasi eine Art Vorsteherposten ausübt und über alle Belange der Abläufe entscheidet. In der Praxis heißt dies vor allem „warten auf den Chef“, bis er Zeit hat, kommt und seine Anweisungen gibt. Bis dahin müssen die Patienten getröstet werden. Weiterhin hat die hohe Entscheidungsbefugnis der Chefs die Konsequenz, dass fast kein Prozess in der Organisation Krankenhaus standardisiert und beschrieben ist. Entlassungen finden bevorzugt in den Nachmittagsstunden statt, während sich die neuen Patienten in der interdisziplinären Notaufnahme bündeln und stauen. Entspannung gibt es nur dann, wenn die Belegung des Hauses schlecht ist. Steigt die Belegung auf mehr als 60% an, beginnt das Krankenhaus also langsam, in den wirtschaftlichen Bereich zu kommen, zeigen sich die gesamten Schwächen der Ablauforganisation. Ein Gespräch mit dem ärztlichen Direktor zeigt, dass auch die Versuche des Direktoriums einen funktionalen OP-Plan mit einer Abfolge von kleinen und großen Operationen aufzustellen, die sich dann funktional zu den Organisationskapazitäten verhalten, zwar versucht wurde, aber schon nach kurzer Zeit gescheitert ist, weil sich niemand an diesen Plan gehalten hat.

Im Gespräch zu diesem Scheitern von funktionalen Initiativen, auch des Direktoriums, wird immer wieder auf den ärztlichen Habitus verwiesen. Es sei nicht möglich vor allem die chirurgischen Chefärzte in eine funktionale Struktur einzubinden, da diese gewohnt seien, das zu machen, was sie für richtig hielten etc. Zum Geheimwissen der Organisation gehörte es, dass hinter vorgehaltener Hand mitgeteilt wurde, dass auch deshalb alle Bemühungen um eine funktionale Entwicklung des Hauses immer wieder daran scheiterten, dass die Chefärzte das geheime Zweiergespräch mit der Geschäftsführerin suchten, um ihre Interessen durchzusetzen. Das Direktorium war insofern kein funktionierendes Gremium, sondern diente der Legitimation. Die wichtigen Entscheidungen fällt die Geschäftsführerin in vertraulichen Zweiergesprächen mit Chefärzten und teilte dann nur noch mit, wer was umzusetzen habe.

Zu diesen Merkmalen trat, dass die Supervision auch deshalb eingesetzt wurde, um die Pflege zu stärken, da es im Krankenhaus zu einer Reihe von Zwischenfällen gekommen ist. So ist ein Patient durch vorzeitige Entlassung, ohne ausreichende Entlassungsuntersuchungen, fast verstorben und konnte nur knapp in einem anderen Krankenhaus gerettet werden. Innerhalb eines Jahres waren vier solcher Fälle schwerer Behandlungsfehler und ärztlicher Fehlentscheidungen auszumachen, die auf zwei Chefärzte zurückgingen. Der Träger wünschte sich vor allem bei den Entlassungen mehr Zusammenarbeit zwischen den Berufsgruppen und eine reflexive Kultur vor allem hinsichtlich der Einschätzung der Versorgungskontinuität. Ein Entlassungsmanagement, welches die Pflege verantworten sollte, sollte im Krankenhaus eingeführt werden. Gleichwohl war jeder Schritt der funktionalen Entwicklung des Hauses unendlich mühsam. Die zumeist pflegerischen Projektleitungen traten auf der Stelle. In einer weiteren Supervisions Sitzung zum Thema der Organisationsentwicklung wurde von zwei Supervisandinnen das Thema einer sehr kränkenden und sexistischen Kommunikation mit den jeweiligen Chefärzten thematisiert. Hier zeigte sich, dass die vorwiegend auf den Stationen leitenden weiblichen Pflegekräfte ein schlechtes Image, sowohl bei den jeweiligen Chefärzten, als auch bei den männlichen Kollegen im Krankenhaus hatten. Bereits die Verteilung der pflegerischen Leitungsstellen (OP, Notaufnahme und Intensivstation männlich, Stationen weiblich) zeigt eine deutliche tradierte Geschlechterkultur. In den Funktionsbereichen hatten Männer die Leitung inne, auf den sogenannten Peripheriestationen Frauen.

3. Die latenten und expliziten Sinndimensionen des Krankenhauses – Interpretation und Deutung

Im Folgenden möchte ich mit Hilfe der Habitusanalyse eine Interpretation der Entwicklung und Phänomene untersuchen. Dazu diskutiere ich den ärztlichen Habitus, den ich vor allem mit Foucault begründe, den unternehmerischen Habitus, den ich mit Max Weber begründe und den männlichen Habitus in der Denktradition von Pierre Bourdieu. Abschließend sage ich etwas zur Rolle der Supervisorin im Umgang mit der Macht.

3.1 Der ärztliche Habitus

Habituell hat der Arztberuf ein sehr hohes Ansehen und gehört zu den Berufsgruppen mit dem höchsten Prestige. Die Zugangsbarrieren zum Arztberuf sind durch einen scharfen Numerus Clausus und eine sehr lange Ausbildung hoch. Das Wissenschaftsverständnis der Medizin ist cartesianisch-rational. Ein traditioneller Vernunftbegriff, ein distanziert beobachtender Logos ist, wie Foucault in der „Geburt der Klinik“ sagt (vgl. Foucault 1982), über Jahrhunderte entstanden und hat die Ausbildung und den Habitus des Arztes geprägt. Der ärztliche Habitus ist von Foucault zuerst in seiner Werkgruppe „Wahnsinn und Gesellschaft“, dann als Einzelarbeit mit dem Thema: „Die Geburt der Klinik“ erschienen. Im „Handbuch

Foucault“ bemerken die Autoren (vgl. Kammler/Parr/Schneider 2008: 32, im Folgenden zitiert als „Handbuch Foucault“), dass Foucault die ärztliche Macht als einen Begriff, der ihren Blick in das Innere des Körpers richtet. Der ärztliche Blick habe sich im 18. Jahrhundert habituell herausgebildet und als anatomisch-pathologisches Denken institutionalisiert. Der Arzt sieht die Krankheit durch den Patienten – so Foucault in einem Schlüsselsatz in „Die Geburt der Klinik“, (Foucault 1982: 46) zum ärztlichen Habitus. In den Krankheiten erkenne die Medizin das allgemeine Gesetz des Lebens. Dies wird den Regeln der Vernunft zugeordnet (vgl. Handbuch Foucault 2008: 34).

Als Krankheit wird seit dem 18. Jh. nicht mehr das Andere, das Böse und das Übel, sondern nur ein pathologischer Raum im Körper verstanden. Berufspolitisch, so Foucault, verlassen die Ärzte das Spital und beginnen in der Gesellschaft zu wirken. Nicht mehr die Krankheit, sondern die Gesundheit des ganzen Volkes wird zum ärztlichen Anliegen. Es beginnt ein Prozess der dogmatischen, rigorosen und militanten Medizinierung der Gesellschaft (vgl. Handbuch Foucault 2008: 35), in dem die Medizin polizeiliche Funktionen wahrnimmt. Hierin dürfte die ärztliche Autorität als quasi polizeiliche Autorität begründet sein, die der Arzt ab dem Studium, spätestens aber mit der Fachausbildung im Krankenhaus zu verkörpern lernt. Es ist dieser inkorporierte Habitus von Polizeilichkeit und Wissenschaftlichkeit, der die Kommunikation mit den Ärzten so schwierig macht. Die Kombination beider Autoritäten - Polizei und Wissenschaft – wird zur quasi staatlichen Macht. Wissenschaftlichkeit als Habitus setzt Vernunft, Reflexivität und den von Popper beschriebenen Fallibilismus, also die Vorläufigkeit jeder Erkenntnis, voraus. Bei der Polizeilichkeit herrschen jedoch der Verdacht und das Prinzip des Machterhalts vor. In einer solchen professionellen Kultur überleben Personen mit einer narzisstischen Abwehr besser als die früheren Helfer und Retter.

Foucault beschreibt weiterhin den Prozess der Öffnung der Körper (Obduktion) für die Medizin. Der Arzt versenkt den Blick in die Tiefe der Körper. Nicht mehr die augenscheinliche Untersuchung (Flächenblick), sondern die Obduktion (Tiefenblick) wird für das ärztliche Handeln entscheidend. Dieser Tiefenblick ist heute technisch unterstützt und macht die Person des Patienten und die Erfahrung der Krankheit eigentlich überflüssig und tendenziell lächerlich. Wo der Patient Schmerzen hat und was er fühlt, ist heute einmal mehr Anlass für Medizinerwitze. Mit der Entwicklung zum Tiefenblick verschiebt sich die Grenze des Todes.

„Der Tod ist nicht mehr das drohende Ende im Leben, sondern er ist zunächst die Höhe, von der aus die Klarheit des Blicks sich im Körper zu entfalten vermag. Er bringt die Wahrheit des Lebens und die Natur des Leidens an das Licht“ (Handbuch Foucault 2008: 36).

Der Tod wird zu einem flexiblen, hinaus schiebbaren und teilweise sogar umkehrbaren Ende. Er wird „dekomponiert“ (vgl. Handbuch Foucault 2008: 230). Foucault spricht in Umkehrung von der alten politischen Macht, die sich das Recht nahm, „leben zu lassen oder sterben zu machen“, von der ärztlichen Hal-

tung als umgekehrte: „*leben machen versus sterben lassen*“ (vgl. ebd.: 230). Auch diese Macht kovariert mit einem narzisstischen Persönlichkeitstypus.

Vor allem Georg Simmel (1901) hat in seiner Psychologie der Scham und der Distinktion auf den Tatbestand aufmerksam gemacht, den auch Wurmser in seinem Werk verfolgt, dass nämlich der Körper als Teil der Natur und der Kreatürlichkeit einer besonderen Schamgrenze unterliegt. Nach Elias schreiten die Scham-schwellen in der Moderne nach innen und markieren Grenzen der Ehre und Integrität. Wir hätten es also im Kontakt zwischen Arzt und Patient mit etwas Gegenläufigem zu tun. Während die Menschen sich einerseits für ihre kreatürliche Körperlichkeit immer mehr schämen, wird der ärztliche Blick einer, der sich immer stärker in die Tiefe dieser Kreatürlichkeit versenkt. Diese Spannung zwischen sozialer Scham und wissenschaftlichem ärztlichem Blick produziert notwendig noch mehr Macht im Arzt-Patienten-Verhältnis.

Zum ärztlichen Habitus gehört deshalb, dass der streng cartesianischen Kultur der Ausbildung ein fast entgegen gesetzter Mythos zugehört. Dieser Mythos hat unzählige Arztromane, Geschichten des Heilens und Erzählungen als kulturelles Erbe mitgeprägt, in dem interessanterweise die alte Wesenhaftigkeit der Krankheit überlebt hat. Der Mythos des Arztes ist charismatisch (Jesus als Arzt). Der Ethnologe Reiner Weidmann hat in seiner Dissertationsschrift daraufhin gewiesen, dass der Mythos Arzt sich aus Ritualen der Distanz in der Arzt-Patienten-Begegnung speist. Er nennt die Visite, das Ritual der Erscheinung und die ärztliche Behandlung, eine soziale Form, in der vor allem durch die soziale Distanz des Arztes zum Pflegeperson und zum Patienten Übertragungen stimuliert werden, die auf Scham, Macht und ein geradezu kindliches Vertrauen zum Arzt aufbauen. Dieses unbedingte Vertrauen wird gleichzeitig zum Faktor für den Erfolg der Behandlung definiert. Ähnliches liegt auch im Bild, welches Michael Balint von der „Droge Arzt“ geprägt hat, dass nämlich das fast religiöse Vertrauen in den Arzt die Selbstheilungskräfte und Lebensgeister als Kofaktoren für die erfolgreiche Behandlung stimuliert. Damit diese komplementäre und regressive Beziehung überhaupt umsetzbar ist, muss die gesamte Organisation des Krankenhauses sich auf den Arzt als narzisstischen Mittelpunkt einstellen. Dass aufgrund des Mythos Arzt die Ärzte selbst an ihre Berufung, Auserwählung und Besonderheit glauben, kann zudem als Melange von Herkunft, Ausbildung und beruflicher Sozialisation verstanden werden. Es liegt nahe, dass dieses charismatische Modell mit seinen Übertragungen und seinem Mythos den funktionalen Anforderungen einer modernen Krankenhausorganisation direkt entgegensteht. Aus diesem Grund setzen alle großen Gesundheitsreformen auf eine unternehmerische Transformation des ärztlichen Habitus.

3.2 Der unternehmerische Habitus

Der unternehmerische Habitus ist zum einen geprägt von der neuzeitlichen Philosophie der Selbsterhaltung, dem Bild des Menschen als homo oeconomicus,

der Soziologie Max Webers zur protestantischen Ethik und der neuen habituellen Beschreibungen des unternehmerischen Selbstes (Bröckling 2005). Vor allem auf Hobbes und Machiavelli zurückgehende Philosophien sehen die Menschen von fortwährendem Kampf um Selbsterhaltung und in Konkurrenz zueinander bestimmt. Handeln ist vor allem eigennütziges Handeln. Wettbewerb und Konkurrenz sind demnach nicht nur wichtige Motoren des Fortschritts, sondern wohnen der menschlichen Natur inne. Der Konzeption des Kampfes um Selbsterhaltung hat Max Weber (1905) Konzepte der Rationalisierung und des rationalen Unternehmertums hinzugefügt. Rationalität wird zum zentralen Mittel des Kampfes um Selbsterhaltung. Im Gegensatz zu den neuzeitlichen Philosophien versteht Weber den unternehmerischen Habitus als eine Ansammlung von rationalen Tugenden: Wirtschaftlichkeit, Sparsamkeit, Erfolgsstreben, technische und bürokratische Fähigkeiten. In seinem Beitrag zur protestantischen Ethik zeigt Weber auf, wie sich das unternehmerische Handeln als zweckrationales und vor allem versachlichtes Kalkül durchsetzt.

Dieser zweckrationale und sachliche Habitus ist in den letzten 30 Jahren in einen manageriellen Habitus, ein unternehmerisches Selbst, transformiert worden. Die aktuelle Soziologie (Bröckling 2005, Voß/Pongratz 1998) schreibt dem unternehmerischen Selbst neben den klassischen Eigenschaften von Eigennutz und Konkurrenz und Zweckrationalität, die Fähigkeit zu, sich selbst zum Produkt zu machen und ständig anzubieten. Flexibilität, Kreativität, Risikofreude und Initiative bestimmen die neuen Tugenden und prägen das unternehmerische Selbst.

Im Krankenhaus hat diese Kultur zu einer Neubewertung der Medizin geführt. Neben Kranken, die es zu behandeln gilt, werden zunehmend auch Gesunde Adressaten von Medizinprodukten, wie z.B. in der ästhetischen Chirurgie. Die Medizin hilft dem Bild des modernen unternehmerischen Selbstes zu entsprechen. Behandlung ist zur ärztlichen Dienstleistung zur Herstellung eines bestimmten Habitus geworden.

„Der Liberalismus erfasst auch den ‚Blick des Arztes‘, der als ‚Investitionsobjekt‘ seinen Platz in den geschäftlichen Kalkülen einer liberalen Welt hat“ (Handbuch Foucault 2008: 36).

Foucault schreibt den Ärzten bei der „Produktivmachung des Lebens“ eine deutliche Schlüsselstellung zu. Die Autoren des Handbuches Foucault machen darauf aufmerksam, dass Foucault das „medizinische Projekt“ als Biomacht begreift, in dessen Mittelpunkt die verschiedenen Strategien der vollen Produktivmachung des Lebens und der Menschen stehen. Innerhalb des Krankenhauses ist es zudem üblich, jene Ärzte, die Unternehmertum und Produktivmachung des Lebens ermöglichen, positiv durch Bonuszahlungen zu sanktionieren. Diese unmittelbaren Anreize im System Krankenhaus führen nun zu folgenden Kurzschlüssen:

1. Der Arzt hat durch seine quasi polizeiliche Stellung Verfügung über den Patienten,

2. Der Arzt hat durch die Wissenschaft Verfügung über die medizinische Deutung, die praktische Behandlung und die Verbindung zur wissenschaftlichen Forschung am Patienten als Behandlungsfeld,
3. Der Arzt hat als Unternehmer Verfügung über die Institution, das dazu gehörige Personal und die dort vorhandenen Ressourcen.

4. Habitus, Krankenhausorganisation und das Geschlechterthema

Die Verbindung von ärztlichem und unternehmerischem Habitus hat in den Krankenhäusern nicht zu einer größeren Organisationsbewusstheit und funktionaler Rationalität, sondern zur Herausbildung von ärztlich-unternehmerischen Eliten geführt. Da die Produktivmachung des Lebens sowohl ein unternehmerisches, als auch ein ärztliches Projekt ist, verbinden sich ärztlicher und unternehmerischer Habitus zu einem neuen Typus des medizinischen Managers. Der ärztliche Tiefenblick muss heute durch teure und aufwendige medizinische Technik gewährleistet sein, eine Strategie, die über Wettbewerb und Konkurrenz gerechtfertigt wird, im Krankenhaus aber dauernde Investitionen verursacht, die wiederum erwirtschaftet werden müssen. Während sich für die Angehörigen der mittleren und bescheidenen Statusgruppen die Arbeit deshalb beschleunigt und ihre Einbindung in funktionale Abläufe zu einem Verlust von Autonomie führt, ist die Ausbreitung der funktionalen Anforderungen im Krankenhaus ein Kampfplatz um die Stellung zwischen funktionalen Anforderungen und ärztlichem Habitus geworden.

Unternehmerischer Habitus und ärztlicher Habitus bilden weiterhin in jedem Krankenhaus eine andere Figuration. Diese Figuration kann eine von Über- und Unterordnung sein, eine von Harmonie oder eine von Konflikt um die Maßstäbe. Die nächste Frage, um die es im Folgenden gehen soll, lautet, was passiert in Organisationen, wenn zum ärztlichen und unternehmerischen Habitus noch das Geschlecht hinzutritt? In der Regel wird das weibliche Geschlecht von der Pflege im Krankenhaus repräsentiert, während die Ärzteschaft immer noch deutlich männlich zusammengesetzt ist. Im Rahmen des ärztlichen Habitus sprechen Endepohls-Ulpe und Jesse (2006; vgl. Müller 2008: 9) davon, dass der Frauenanteil bei den Erstsemestern in der Medizin bei ca. 64% liegt und dann kontinuierlich sinkt, je höher der Ausbildungsgrad ist und je länger die Berufstätigkeit andauert (vgl. Endepohls-Ulpe/Jesse 2006), bei den Ärzten im Praktikum liegt er nur noch bei 50%, bei den Promotionen bei 46% und bei den Habilitationen bei 15%. Der Anteil der berufstätigen Ärztinnen liegt bei gut einem Drittel (37%): Frauen sind nur zu 6,6% Chefärzte, zu 21% Oberärzte und entscheiden sich häufiger für die eigene Praxis (vgl. Müller 2008: 8ff). Müller macht weiterhin darauf aufmerksam, dass das Problem der ärztlichen Berufswege sich für Frauen heute vor allem als Problem der Beschleunigung, der doppelten Lebensführung und als Problem des doppelten Habitus zwischen ärztlichem und unternehmerischem Habitus aufzutut. Sie zitiert verschiedene Studien, die aufzeigen, dass die Ärztinnen mehrheitlich länger im Krankenhaus bleiben, ohne dort befördert zu werden, und dass sie

dann quasi resignativ in die eigene Praxis wechseln (Müller 2008: 21). Der ärztliche Karriereweg ist also deutlich männlich bestimmt.

Institutionelle Geschlechterdynamiken in Teams, Gruppen und Organisationen sind zunächst ein Forschungsgebiet der Arbeitssoziologie und Geschlechterforschung. Wichtige Erkenntnisse und Diskurse reichen zurück bis in die 1970er Jahre. Zu erwähnen sind Studien zur Industriesoziologie und Frauenarbeit in der Industrie, vor allem der Metall- und Elektroindustrie. Ausgangspunkt war die feministische Theorie zum geteilten Arbeitsmarkt und zur Arbeitsmarktsegregation. Bestimmte Arbeiten in der Industrie wurden vergeschlechtlicht, indem man vor allem Feinmotorik, Monotonieunempfindlichkeit und Rhythmisierungsfähigkeit zur Eigenschaft von Frauen erklärte und sie deshalb für geeignet erklärte, bestimmte Arbeitsplätze in der Industrie zu besetzen, die vor allem durch Lücken in den technischen Abläufen entstanden waren. Neben der Hausarbeit als Strukturmerkmal der Frauenarbeit wurde vor allem die Teilzeitarbeit zu einem wichtigen Merkmal der Frauenarbeit. Dies gilt im Übrigen auch bei Ärztinnen, nur 25% aller Ärztinnen mit Kind arbeiten Vollzeit (Müller 2008: 22).

Ein weiterer Bereich schließlich ist für die helfenden und sozialen Berufe die Denkweise, dass Frauen hier eine besondere Begabung zum Helfen, Pflegen und Dienen mitbringen, da sie in den Sozial- und Pflegeberufen Mütterlichkeit verwirklichen könnten. Die Idee einer besonderen Empathie, Sensibilität und Bereitschaft zum Dienen wird aus dem Geschlechtscharakter der Frauen und ihrer Fähigkeit, Kinder zu gebären, abgeleitet. Zwar gelten diese Denkweisen als überaltert und fremd. Indessen ist es erstaunlich, wie sehr sich die Arbeitsmarktsegmentation und die geschlechtliche Segregation in Organisationen halten. Teilzeitarbeit ist vor allem ein Merkmal von Frauenarbeit, ebenso sind einfache (bescheidene), dienende, helfende und pflegende Berufe mehrheitlich von Frauen besetzt bzw. werden von ihnen ausgeübt. Diese Dynamik spiegelt sich ebenfalls im Arztberuf. In einer Studie zum Patientenkontakt waren es mehr Frauen als Männer, die einen intensiven Patientenkontakt wichtig fanden, während Männer sich lieber für eine Forschungsarbeit entschieden (vgl. Müller 2008: 23). Ebenso wurden Überschaubarkeit des Fachgebietes und kurze Ausbildungsdauer von Frauen häufiger genannt als von Männern. Ein weiterer deutlicher Unterschied tat sich bei den Publikationen auf. Nur 45% der Frauen, aber ca. 75% der Männer gaben an, im gleichen Jahr eine wissenschaftliche Publikation veröffentlicht oder eingereicht zu haben. Mit Hannah Müller, die eine Reihe von Merkmalen der geschlechtsbezogenen Unterschiede im Arztberuf herausgearbeitet hat, lässt sich argumentieren, dass das Krankenhaus ein deutlicher Spiegel der traditionellen symbolischen Geschlechterordnung ist. Diese ist von Bourdieu als männliche Herrschaft bezeichnet worden (vgl. Bourdieu 2005a).

4.1 Die männliche Herrschaft

Die männliche Herrschaft weist der Frau den schlechteren Part zu, so Bourdieu (2005a). Dem männlichen und weiblichen Habitus immanent ist ein Schema, welches von beiden Geschlechtern verinnerlicht wird, und Bourdieu wie folgt beschreibt: Bereits äußerlich muss der Mann hinsichtlich Alter, Gewicht und Größe stärker, älter und schwerer sein als die Frau. Ist dies nicht der Fall, wäre die Frau dominant und würde in diesem Fall sozial herabgesetzt. Um ihre soziale Herabsetzung zu umgehen, muss sie sich jene habituellen und milieuspezifischen Zeichen der Unterlegenheit zulegen. Das können Kleidungsstücke sein, die sie unsicher und kindlich erscheinen lassen, oder Verhaltensweisen, die sie als Dienende kennzeichnen. Bei Bourdieu bleibt dieser Prozess jedoch nicht äußerlich. Die Beherrschten wendeten solche, vom Standpunkt der Herrschenden aus konstruierten Kategorien auf die Herrschaftsverhältnisse an und ließen diese damit natürlich erscheinen, was zu einer Selbstabwertung und Selbstentwürdigung führe. Je ausgeprägter die Herrschaft, desto deutlicher würde die Position der Unterlegenen als im Kern schmutzig, hässlich und defizitär codiert (Bourdieu 2005a: 65).

Gleichzeitig, so Bourdieu (ebd.: 100) und hier kommt er der Psychoanalyse sehr nahe, ginge die vergeschlechtlichte Libido eine Verbindung mit der Institution ein. So entstehen in den Institutionen neben den männlichen auch weibliche Territorien, die Bourdieu als „Inseln“ bezeichnet (vgl. ebd.: 103). Im Unterschied zu Erdheim, der die Familisierung der Kultur als ganzes angenommen hat (vgl. Erdheim 1984), sieht Bourdieu die Familisierung nur in den Inseln der Organisation gegeben. In diesen Inseln wird die paternalistische männliche Autorität auf affektives Einwickeln und Verführen ausgeübt. Innerhalb der Inseln wird den Frauen Schutz zu Teil, was wiederum zu einem, wie Bourdieu es ausdrückt, pathologischen Einsatz für die Institution und wie die Psychoanalyse sagt, zu einer Erotisierung der Arbeit führen kann. Bourdieu bezeichnet Männlichkeit deshalb als Adel in Organisationen (Bourdieu 2005a: 106). Ein Mann kann sich wie ein Adliger nicht zu bestimmten Tätigkeiten herablassen, die er als geringwertig qualifiziert. So erinnere ich mich an ein Krankenhaus, in dem es ungeheuer schwer schien, die Patienten früh morgens zu entlassen, weil sie ja nicht eher gehen können, als bis die Arztbriefe geschrieben sind. Der Vorschlag, die Arztbriefe an den Hausarzt zu faxen, hat zuerst theoretisch bei den Chefärzten, dann aber auch ganz praktisch zu einem ungeheuren Organisationschaos geführt. Es stellte sich heraus, dass die Ärzte große Probleme hatten, mit Faxgeräten umzugehen, und dies auch gar nicht wollten. Auch im vorliegenden Krankenhaus erweist sich die Rationalisierung der Ablauforganisation – eine neue Vermischung von weiblichen (pflegerischen/Sekretariats-) Arbeiten und männlichen (ärztlichen) Arbeiten – als Barriere.

Literatur

- Becker-Kontio, M. (1994): „Wenn es nicht mehr rund rollt“, in: Forum Supervision, Heft 4, S. 68-87.
- Bosetzky, Horst/Heinrich, Peter (1989): Mensch und Organisation . Aspekte bürokratischer Sozialisation. Köln, Gemeinde-Verlag,
- Boszormenyi-Nagy, I./Spark, G. (1981): Unsichtbare Bindungen. Stuttgart, Klett-Cotta.
- Bourdieu, Pierre (1997) Widersprüche des Erbes. In ders. et.al.(Hrsg): Das Elend der Welt. Konstanz, S. 651-659.
- Bourdieu, P. (2005a): Die männliche Herrschaft. Frankfurt am Main.
- Bröckling, U. (2005) Das unternehmerische Selbst. Frankfurt am Main.
- Brumlik, M. (1995): Gerechtigkeit zwischen den Generationen. Berlin.
- Erdheim, M. (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt am Main.
- Elschenbroich, D. (2002): Das Weltwissen der siebenjährigen. München.
- Feuerstein, G. (1993): Systemintegration und Versorgungsqualität. In: Bandura, B./Feuerstein, G. (Hrsg.): System Krankenhaus, Weinheim, S. 41-67.
- Finke-Hoppmann, D. (2011): „Habitusanalyse“ – ein Instrument des sozialwissenschaftlichen Verstehens. In: Forum Supervision, Heft 38, S. 57-68.
- Foucault, M. (1982): Die Geburt der Klinik, Frankfurt am Main.
- Friebertshäuser, B./Rieger-Ladich, M./Wigger L. (Hrsg.): Reflexive Erziehungswissenschaft, Forschungsperspektiven im Anschluss an Pierre Bourdieu. Wiesbaden.
- Heimann, R. (2009): Barrieren in der Weiterbildung. Marburg.
- Hierdeis, H. (2009): Selbstreflexion als Element pädagogischer Professionalität. Vortrag am Institut Für Erziehungswissenschaften der Universität Innsbruck, 26. 10. 2009. www.uibk.ac.at/iezw/texte/hierdeis.pdf. Zugriff am 14.7. 2012.
- Kammler, C./Parr, R./Schneider, J. (Hrsg.) (2008): Handbuch Foucault. Leben – Werk – Wirkung. Stuttgart.
- Kersting, H. (2004): Masterstudiengänge. Supervision an den Hochschulen. In: Buer, F./Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden.
- Klatzetzki, Thomas (1993): Wissen, was man tut. Bielefeld, Kleine Verlag.
- Leuschner, G. (1993). Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs – Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In Forum Supervision, Heft 1, S. 7-32.
- Liebau, E. (1987): Klasse, Haut, Kultur oder Bourdieu für Pädagogen. In sozialwissenschaftliche Literaturreisenschau, Heft 15, S. 79-89.
- Luhmann, N. (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main.
- Mayntz, R./Scharpf, W. (2005): Politische Steuerung heute? Vortrag anlässlich der Verleihung des Luhmann Wissenschaftspreises der Universität Bielefeld. Max Planck Institut für Gesellschaftsforschung Paper 05/1, 2005 in:

www.mpi-fg-koeln.mpg.de/pu/workpap/wp05-1/wp05-1.html. zugriff am 14. Juli 2012.

Mentzos, -stavros (1984) Interpersonelle und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt/M. Suhrkamp.

Müller, H. (2008): Der Berufseinstieg von Akademikerinnen am Beispiel der Ärztinnen. Diplomarbeit. Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft.

Parin, P. (1978): Das ich und die Anpassungsmechanismen. In: Parin, P./Manthey-Parin, G. (1978): Der Widerspruch im Subjekt.

Thompson, J. B. (2005). Einführung in die Ökonomie des sprachlichen Tausches. In: Bourdieu, P. (2005): Was heißt sprechen, Wien.

Voß, G./Pongratz, H. (1991): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Bd. 50/1998, Heft 1, S. 131-158.

Weber, M. (1976): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. Tübingen.

Zwiebel, R. (2001): Zum Konzept des „Inneren Analytikers“; In: Forum Supervision, Heft 18, S. 65-82.

Anschrift der Autorin:

Prof. Dr. Katharina Gröning, Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft, Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld.

Der supervisorische Beratungsprozess

Zusammenfassung:

In diesem Teil der Prozessdarstellung geht es allgemein um supervisorische Professionalität. Es wird nicht zwischen Einzelsupervision, Gruppensupervision und Teamsupervision unterschieden. Von Bedeutung ist die supervisorische im Gegensatz zur therapeutischen Haltung, die Auftragsklärung und das Arbeitsbündnis, der supervisorische Zugang zu den Konflikten und Problemen und die Frage nach dem, was Supervisorinnen und Supervisoren dann tun. Diese Prozessgestaltung in Supervisionsprozessen werde ich im Folgenden weitgehend aus den Publikationen der Zeitschrift Forum Supervision nehmen und mit eigenen Beispielen ergänzen. Die zitierten Aufsätze erkläre ich für das Supervisionsstudium für verbindlich.

1. Die supervisorische und die therapeutische Haltung

Zu Beginn des Erscheinens der Zeitschrift Forum Supervision in den 1990er Jahren haben eine Reihe von Ausbildungskandidaten des FIS, die Therapeuten waren, sich mit dem Unterschied zwischen Supervision und Therapie auseinandergesetzt. Die teilweise sehr dynamischen Identitätsklärungen im Ausbildungskurs 3 sind exemplarisch in zwei Publikationen von Forum Supervision veröffentlicht worden. Diese Publikationen sind von Ursula Dennig (1993) und Max Bartel (1994) verfasst worden. Vor allem Ursula Dennig gibt einen sehr persönlichen Einblick in ihren Lernprozess während der Supervisionsausbildung und sagt:

„Die Entwicklung, auf die ich zurückblicke, hat alte Selbstverständnisse und Maßstäbe zerstört und damit den Weg freigemacht für die Entwicklung neuer Handlungskriterien und Kompetenzen. Die alten Sicherheiten waren, so Dennig, therapeutische Sicherheiten, bedingt durch ihr Studium der Psychologie und ihre Ausbildung in humanistischer Psychologie und klientenzentrierter Psychotherapie. In ‚Fleisch und Blut‘ übergegangene Handlungssicherheiten und Haltungen seien durch die SV-Ausbildung erschüttert worden“ (Dennig 1993: 56).

Ursula Dennig ist deutlich geprägt von den wissenschaftlichen und theoretisch-konzeptionellen Annahmen und Voraussetzungen in der humanistischen Psychologie und vor allem dem Ansatz von Carl Rogers. Sie nennt die Stationen ihrer beruflichen Biografie – Psychologiestudium, Psychotherapieausbildung und die darin enthaltenen Sozialisationsprozesse, die sich vor allem auf das Verstehen von Subjektivität richteten. Die therapeutische Haltung, *„jedes Subjekt ist als für sich wertvoll und zu achten“*, *„destruktiv und krank wird eine Person nur, wenn sie in ihren positiven Bestrebungen behindert wird. Dann wird sie inkongruent und leidet“*. *„Das Selbst ist gegenüber Abwertungen zu stärken und die Beziehungsgestaltung in der Psychotherapie ist danach auszurichten“* sind quasi inkor-

poriert worden. In der Supervisionsausbildung erfährt die Verfasserin nun eine Initialszene und eine neue professionelle Rationalität, die sie tief erschüttern. Dass vor allem Gefühle wie G. Leuschner es ausdrückte, nicht sakrosankt sind und auch über Gefühle rational verhandelt und reflektiert wird, dass Gefühle in Bezug auf Angemessenheit und Unangemessenheit hinterfragt und konfrontiert werden, ist einer der wichtigen Unterschiede zwischen Psychotherapie und Supervision und mutet gerade für Therapeuten wie eine Regelverletzung an. Mit Bewertungen von Gefühlen hält eine Therapeutin sich zurück. Die Bewertungen und Reflexionen gibt sie ggfs. in der Kontroll-Supervision preis, aber Emotionen verhandelt sie nicht mit der Klientel. Das wäre ein Kunstfehler. In der Supervision ist dies jedoch anders. Emotionen werden nicht als solche wertgeschätzt. Das Paradigma von Authentizität, Wertschätzung und Empathie gilt entweder gar nicht oder anders in der Supervision. Denn hinter Gefühlen verstecken sich häufig Interessen, die im Berufsleben die Kontraktgestaltung und Beziehungsregulierung erschweren.

In der Supervision erfährt Ursula Dennig (1993) einen anderen theoretischen Zugang zum Selbst, welches ebenfalls nicht als Maß der Dinge verstanden wird. Vor allem die Verbindung von Gefühlen, sozialen Positionen und Interessen ist in der Supervision ein wichtiger Fokus der Reflexivität. Entsprechend orientiert sich Supervision eher am praktischen Diskursmodell von Habermas oder an der Just Community von Kohlberg (vgl. Gröning 2012b) als am helfenden Gespräch in der Tradition von Rogers oder anderen Vertretern der Humanistischen Psychologie, auch wenn deren Gesprächsführung und deren Prinzipien im Rahmen des Verstehens Anwendung finden. Verstehen und Verhandeln sind in der Supervision jedoch ein Zwilling.

Auch Max Bartel (1994: 5ff.), ein weiterer humanistischer Psychologe, der seinen Weg zum Supervisor reflektiert, nennt wichtige Unterschiede zwischen Supervision und klientenzentrierter Psychotherapie: Neben Empathie, so Bartel (ebd.) tritt Distanzierungsfähigkeit und die Fähigkeit zwischen Empathie und Distanz zu oszillieren. Diese oszillierende Identifikation müsse, so Bartel, alle Rollenteilnehmer in der Supervision umfassen. Der dritte Aspekt ist die „Konfrontation in der Konfliktregion“ (Bartels 1994: 11), die sowohl das psychoanalytische Aufdecken als auch das sogenannte „Doppeln“ Drastifizieren und Zuspitzen beschreiben. Vor allem nennt Bartels in Anlehnung an Leuschner die Bedeutung der kognitiven Analyse, d. h. der Analyse der äußeren Realität. Nicht nur die empathische Spiegelung der inneren Welt, sondern die Konfrontation mit der Realität (und im Berufsleben mit Rollen, Normen K.G.) sei ein Teil der Supervision. Der Supervisand solle dazu angeregt werden, seine Vernunft zu gebrauchen, um die normative und funktional gestaltete soziale Welt besser zu verstehen und zu bewältigen. Gefühle, vor allem Angst, engen zwar ein, aber Supervisoren sind keine Berater oder Therapeuten im Beruf. Die Supervision ist kein ärztliches Modell, welches sich mit dem „gestörten“ oder problematischen Individuum in der beruflichen Welt befasst und in den Berufsschwierigkeiten von vorn herein Anpassungs-

schwierigkeiten annimmt. Dies wäre eine Klientelifizierung und ein neurotisierender Umgang mit Interessenkonflikten in der Arbeitswelt.

Supervisoren sind zudem Leiter des Settings und damit für die Mitglieder in der Supervision sichtbar und fühlbar. Diese Leitungsrolle ist vor allem im Kontext von Supervision in Institutionen wichtig. Im Gegensatz also zur therapeutischen Haltung, die auf die Förderung von Subjektivität ausgerichtet ist, geht es in der Supervision auch um die Förderung von Sozialität. Neben Empathie ist Zurückhaltung und stattdessen Introspektion Teil der supervisorischen Haltung. Ziel ist nicht die bessere Zustimmung zu sich selbst, sondern das sehr häufig rollenbezogen-funktionale oder das politische Verstehen der beruflichen Dynamiken und Prozesse am Arbeitsplatz im Team in der Organisation und last but not least das Verstehen der Klienten. Dieses Verstehen der Klienten setzt voraus, sich selbst auch als Vertreter einer Institution zu begreifen und die institutionell geprägte Beziehung anzuerkennen.

Das Verstehen der beruflichen Realität verlangt vom Supervisor schließlich dort zu konfrontieren und/oder zu reflektieren, wo der Konflikt ist, die institutionelle Realität als solche zu dekonstruieren (Machtanalyse), in Organisationen als Supervisor die Rolle des Leiters des Settings, unabhängig von der formalen Leitung wahrzunehmen, um einen supervisorischen Raum zu schaffen, zu schützen und zwischen Interessen verhandeln zu können. Heute hat diese supervisorische Haltung sowohl durch die moraltheoretischen Arbeiten von Kohlberg (verhandeln), das Diskursmodell von Habermas, als auch durch die Weiterentwicklung der Feldtheorie von Lewin durch Pierre Bourdieu viel theoretische Fundierung bekommen.

2. Der Arbeitsvertrag

1994 schreiben Agnes Kimmig-Pfeiffer und Ulrich Schnabel über ihre Erfahrungen mit dem Arbeitsvertrag folgende Begebenheit. Die Vertragsphase sei, insofern es sich um eine Teamsupervision handelt, immer eine Vereinbarung zwischen Träger, Team und SupervisorIn. Dieser Dreiecksvertrag hat in der Supervision eine herausgehobene Bedeutung und wird während einer Ausbildung, eines Studiums immer reflektiert. Die Bedingungen, so Kimmig-Pfeiffer und Schnabel, sollten für alle Beteiligten transparent sein und regeln, wie die Interessen der Vertragspartner durch den Supervisionsprozess verfolgt werden können. Die kontraktuelle Klärung ist die erste Intervention in der Supervision, so Kimmig-Pfeiffer/Schnabel. Im Sinne der Institutionsanalyse von Georges Lippmann ist der Vertrag ein Analysator. Bei Lippmann (1981) werden durch Analysatoren verborgene Mechanismen von Macht, Institutionskulturen und Bühnenhaftigkeit etc. sichtbar und damit veränderbar. Der Vertrag erfordert jedoch auch vom Supervisor ziemlich Reflexivität, da die meisten Kunstfehler schon mit der Auftragsklärung und in der Vertragsphase beginnen bzw. sich dort verfestigen. Kimmig-Pfeiffer/Schnabel schreiben:

„Ein Stationsteam hat Probleme mit der Zusammenarbeit. Seit drei Monaten gibt es eine neue Leiterin und an ihr machen sich viele Konflikte fest. Nach einem Teamgespräch wird die Stationsleitung beauftragt, sich um Teamsupervision zu bemühen. Sie 'beantragt' bei der Pflegedienstleitung (PDL), als Mitglied der Betriebsleitung Supervision. Dem Antrag wird ohne viel Nachfrage zugestimmt. Die weitere Abwicklung gibt die PDL an die Stationsleitung ab, mit der Vorgabe, dass sie die Supervisorin den Supervisor persönlich kennenlernen möchte“ (Kimmig-Pfeiffer/Schnabel 1994: 89).

In einem Telefonat schildert die Stationsleitung, dass es Probleme im Team gäbe und dass das Team deshalb Supervision wünsche. Nach dem Eindruck der Supervisorin wirkt die Stationsleitung selbstbewusst. Es wird aber schon im ersten Dreiergespräch deutlich, dass die PDL die Situation im Team und auch den Anlass der Konflikte nicht kennt. Im Kontraktgespräch wird dann vorwiegend der äußere Rahmen verhandelt. Die Stationsleitung ist still und überlässt der PDL das Feld.

Für die Supervisorin und den Supervisor ergeben sich folgende Fragen zum Kontrakt: Das Team wünscht sich Supervision. Was ist damit gemeint, auch die Stationsleitung? Wie ist das Leitungsverständnis der Stationsleitung, da sie einerseits den Auftrag des Teams annimmt und sich um Supervision kümmert, ihr eigenes Interesse aber nicht kommuniziert? Auch das Leitungsverhalten der PDL wird zum Gegenstand der Reflexion der Kontraktphase. Warum kennt sie die Probleme des Teams so wenig und handelt vorwiegend formal? Sie zieht die Entscheidung an sich, wo es über Geld, Zeit und Ressourcen geht, der Binnenraum des Teams ist ihr aber wenig bekannt. Fühlt sich die Stationsleitung von der PDL gehalten? Wieso wird kritiklos Geld zur Verfügung gestellt? Reflektierend sagen die Autoren, dass für die Gestaltung des Kontraktes das Team gefehlt hat. Im Grund war es nur ein Vorgespräch, Die Supervisorin merkt, dass sie schon ein Stück mitgespielt hat in der Organisationskultur, die sich so von Formalien und Hierarchien bestimmen lässt und in dem Leitungsrollen so konfiguriert sind, dass die oberste Betriebsleitung sich technisch um die Ressourcen kümmert und die mittlere Ebene um die Bedürfnisse des Teams. Sie will darauf achten, in einer klaren Rolle als Leitung des Settings zu bleiben. Der Kontrakt mit dem Team muss nachgeholt werden.

Bei der ersten Sitzung gibt es Kaffee und Kuchen. Das Team hat also das Setting gestaltet. Die Supervisorin erfährt, dass sie den Auftrag bekommen hat, weil sie auch Krankenschwester ist und aus der Pflege kommt. Das Team sucht also Nähe, gestaltet das Setting feminisiert und weckt so in der Supervisorin die Phantasie, dass es um Versorgung geht. Sie muss nun den Rahmen klären. Was ist ihr Setting? Was ist der Auftrag? Wer will was? Sind Kaffee und Kuchen Angstphänomene, Manipulationen, ein Symptom für Stress und damit der Wunsch nach einer Gegenwelt, eine Phantasie, dass man es sich „oben“ ja auch bei Kaffee und Kuchen gemütlich macht und „unten“ nur Enge und Arbeit ist. Viele Fragen, die sich gleich in der ersten Phase der Supervision aufdrängen und die es zu besprechen gilt. Aus diesen ersten Eindrücken im Kontrakt erstellt die Supervisorin die-

sen Hypothesenrahmen, den sie abarbeitet, bis der Kontrakt geklärt ist und das Team arbeitsfähig.

3. Theoretischer Kommentar

Von großer Bedeutung in der ersten Phase der Supervision, wenn man quasi ins Feld geht, ist, dass der Supervisor/ die Supervisorin ein Analysator ist. Der Begriff ist von G. Lappassade geprägt worden, der die Methode der „Analyse Institutionelle“ geprägt hat. 1971 nennt Lappassade in einem Beitrag der Zeitschrift Gruppendynamik diese Methode provokativ. Lappassade provoziert jedoch in seiner Machtanalyse absichtlich. Er will das Verborgene und Unbewusste der Institution aufdecken. Supervisorisch ist dieses Vorgehen abzulehnen, jedoch ist der Begriff und die Bedeutung des Analysators durchaus von großer Bedeutung. Als Analysator wird der Supervisor entweder abgelehnt oder umworben und manipuliert. Für die Organisation ist die Analyse Institutionelle, die jedoch durch die Supervision in Gang gesetzt wird, auch wenn sie nicht provokativ, sondern reflexiv ist, eine Herausforderung. Supervision kann Unruhe bringen, wenn Beziehungen verstanden, auf ihr Legitimation hin hinterfragt werden etc. Der Supervisor muss also damit rechnen, dass er/sie sofort in der ersten Phase der Kontaktaufnahme und der Kontraktierung in seiner Rolle als Analysator angesprochen bzw. dass mit ihm agiert wird. Man kann gar nicht anders als sich im Feld zu involvieren und zu verstricken. Wie der Supervisor die Verstrickung versteht, hängt von seiner eigenen habituellen Verfassung ab.

4. Der Rollenbezug in der Supervision

Die psychoanalytische Theorie der Gesellschaft sieht ein Problem der Kultur darin, dass Institutionen sich wie Familien konfigurieren und deshalb nicht entwickeln können. Ähnliches sagt auch Foucault über die Entwicklung von Macht und Gouvernementalität. In Bezug auf Team- und Organisationsprozesse sind deshalb die Spannungen zu berücksichtigen, die zwischen der Familialisierung und den funktionalen Anforderungen bzw. der Territorialität und den funktionalen Anforderungen als Spannung entstehen. Um die Dynamiken und Konflikte von Teams und Einzelpersonen in der Supervision zu begreifen, ist zunächst der Rollenbezug und der funktionale Bezug von hoher Bedeutung. Vor allem Talcott Parsons (vgl. Gröning 2012) hat die Frage der menschlichen Person aus der Perspektive des Akteurs und damit aus der gesellschaftlichen Funktionalität normativ herauskonzipiert. Damit moderne Gesellschaften überhaupt funktionieren, muss es zwischen Individuum und Gesellschaft ein Bindeglied geben, welches das Verhalten der Menschen stabilisiert und es modernen Gesellschaften möglich macht, reibungslos miteinander zu kommunizieren.

In Europa hat der Soziologe Ralf Dahrendorf die Soziologie von Parsons rezipiert und ein Buch mit dem Titel „Homo Sociologicus“ verfasst. Der Homo Sociologicus ist nach ihm die Gesamtkomposition der sozialen Rollen, die ein Mensch hat und

in denen er sich bewegt. Nach Dahrendorf sind die Rollen mit Normen und Erwartungen, vor allem aber auch mit sozialen Positionen und einem dazugehörigen Prestige verbunden. Erfolgreiches Rollenhandeln bedeutet also Anerkennung. Jede Rolle lässt sich außerdem in Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen differenzieren. Diese Erwartungen sind verbunden mit positiven und negativen sozialen Sanktionen. So ist der Inhaber einer Rolle gezwungen sich der Rolle anzupassen, um Sanktionen möglichst zu verhindern. Sanktionen, die sich auf Muss-Erwartungen richten, sind vor allem gesetzliche Normen, Sanktionen, die den Soll-Erwartungen zugeordnet sind, werden vor allem durch Beschämung und „Gesichtsverlust“ wirksam. Die Kann-Erwartungen hingegen richten sich auf den Stil eines Menschen. Hier kann er seine Persönlichkeit habituell einbringen. Das Leben und Arbeiten in Rollen wird in modernen Gesellschaften zu Lebensweise. Nach Habermas (Habermas 1968: 2) ist der Status des Rollenkonzeptes umstritten, wenn es starr nur im Sinne von sozialer Anpassung gebraucht wird. Mit den Funktionalisten und Systemtheoretikern betont Habermas aber auch die Bedeutung des sozialen Handelns. Dies wird verstanden als Integration des Individuums in die vorgegebenen Rollensysteme einer Gesellschaft. Es ist klar, dass hier der Beruf als Sozialisationsinstanz im Sinne des Lernens von Rollen und Funktionen von besonderer Bedeutung ist.

Habermas zweifelt aber daran, dass gesellschaftlich und das heißt auch in Gruppen und Institutionen ein Zustand erreicht wird, der quasi konfliktfrei ist, weil

„in stabil eingespielten Interaktionen auf beiden Seiten einen Kongruenz zwischen Wertorientierungen und Bedürfnisdispositionen besteht: und der institutionell hergestellten Komplementarität der Erwartungen und des Verhaltens eine Reziprozität der Bedürfnisbefriedigung (entspricht)“ (ebd.: 8).

Er geht im Gegenteil davon aus, dass Rollen ständig reflektiert und verhandelt werden müssen, sich verändern und neu interpretiert werden.

Die bereits erwähnten Autoren Kimmig-Pfeiffer und Schnabel (1994) bemerken, dass bei Pflegenden die Bereitschaft sich mit ihrer funktionalen Rolle auseinanderzusetzen nur unzureichend ausgeprägt sei. Ebenfalls unterbelichtet sei der Rolle–Person Konflikt, also die Bereitschaft, vor allem in Beziehung zu den Patienten berufliche Erfahrungen mit dem persönlichen Hintergrund reflexiv in Verbindung zu bringen. Diese mangelnde Bereitschaft zur rollenbezogenen Reflexion, die in der Supervision nun einmal den zentralen Teil des Prozesses ausmacht, wurde in der Vergangenheit vor allem durch Machtbeziehungen geregelt. Hier sind z. B. die Arbeiten von Goffman immer noch richtungsweisend. Heute in Zeiten der Kundenorientierung ist es aber ggfs. auch möglich auf der Basis von Kundenorientierung und der Zugang angesprochen Familisierung von Institutionen (institutioneller Übertragung) zu Kurzschlüssen zu kommen. Ein Beispiel aus der eigenen Praxis soll dies aufzeigen:

„In einem Pflegeheim wurde aufgrund von Pflegefehlern ein Termin für ein Erstgespräch für eine Teamentwicklung vereinbart. Im Zimmer einer Be-

wohnerin wurde von der Angehörigen ein verschimmeltes Glas Apfelsaft gefunden. Dies hatte eine Anzeige bei der Heimaufsicht zu Folge. Dieser Vorfall und weitere Vorkommnisse waren für die Leitung Grund zur Besorgnis. Zwar konnte die Heimaufsicht und der MDK keine weitere Problematik feststellen, jedoch reagierte das Team seither auf die Angehörige mit großer Ängstlichkeit.“

„Bei der Bewohnerin handelt es sich um eine ältere, demenziell veränderte Dame mit der Pflegestufe 1. Sie wird von ihren beiden Töchtern regelmäßig besucht. Frau S. die von allen als ‚die nette Tochter‘ bezeichnet wird, verbringt tagsüber längere Zeit bei Ihrer Mutter und nimmt an Veranstaltungen teil. Frau K. besucht ihre Mutter mittwochs und an den Wochenenden. Sie ist die gesetzliche Betreuerin.“

„Das Verhältnis zwischen den Pflegepersonal und Frau K. erweist sich als äußerst problematisch, da diese ihre Rolle als Angehörige verändert hat. Das im Haus praktizierte Konzept der gemeinsamen Sorge wird von Frau K. aktiv umdefiniert. Frau K. beharrt auf ihrer Positionsrolle und übt vor allem Kontrolle aus. Sie inspiziert das Zimmer, zählt Wäsche, verdächtigt, vermutet und unterstellt Pflegefehler in einem so hohen Ausmaß, dass dies zwischenzeitlich zu einer deutlichen Entwicklung von Misstrauen gekommen ist. Nach Auskunft mehrerer Pflegekräfte ist Frau K. dabei gesehen worden, wie sie die Kleidungsstücke ihrer Mutter fotografiert hat. An der gemeinsamen Sorge hat Frau Klug-Lier nach Auskunft des Heimleiters kein Interesse. Ein Gesprächsangebot lehnte sie mit der Begründung ab: ‚Stellen Sie die Fehler ab, dann gibt es auch keine Probleme. Worüber sollen wir reden‘ (Heimleiter).“

„Obwohl die Pflegenden sich über Ansprache, Auftreten und Verhalten der Angehörigen beklagen, hat das Haus auf die Attacken mit noch mehr Kooperation reagiert. Frau K. wurde Zugang zur Pflegedokumentation, zum Dienstzimmer, zu weiteren Räumen etc. eingeräumt. Sie nutzt dies, um ‚Beweise‘ zu sammeln. Dabei animiert sie die Pflegekräfte dazu, sich zu rechtfertigen. Mit dieser Haltung werden die Pflegekräfte beschämt, gleichzeitig wird die institutionelle ‚Haut‘ des Heimes durchbrochen, denn diese baut auf einem Vertrauensverhältnis zwischen Angehörigen, Institution und Umwelt auf. Der Ablauf der Besuche stellt sich so dar, dass Frau K. regelmäßig das Dienstzimmer betritt und Auskunft über die Medikamentenlisten verlangt. Die WBL geht dann mit ihr die Pläne durch, in denen die Zeiten und die Menge des jeweiligen Medikaments vermerkt wurde. Auch das Medikamentenzimmer und der Küchenbereich werden von Frau K. betreten und nach Hinweisen auf Pflegefehler abgesehen. Nachdem Frau K. beobachtet habe, dass ihre Mutter eine Medikamentengabe nicht erhalten hat, fordert sie die Einsicht in die Unterlagen. Die Pflegedienstleitung hatte das Recht eingeräumt, da man durch Transparenz Vertrauen schaffen möchte.“

„Die Pflegekräfte sind außerdem von Frau K. angewiesen worden, die Dosis der Schmerzmedikamente zu verändern, was sowohl geschehen ist als auch

in der Dokumentation vermerkt wurde. Frau K. ist weder Ärztin noch in einem Heilberuf tätig. Sie handelt allein aus ihrer Positionsrolle als Betreuerin. Dieses Verhalten geht über die Kontrolle der Umgebung der Mutter nun hinaus. Indem sie Einfluss auf die verordnete Menge der Medikation nimmt, kontrolliert sie nicht nur die Lebensumstände und die Belange der Mutter als Rechtsperson und Bewohnerin, sondern die Belange als Patientin. Frau K. ist darüber in einen Konflikt mit dem behandelnden Arzt der Mutter geraten. Dass die Pflegekräfte dem nachgeben, ist schwierig, denn Frau K. ist nicht berechtigt, eine Veränderung in der Medikation anzuordnen. Hier ist sie konsequent an den Arzt zu verweisen. Dieses Verhalten zeigt aber das Selbstbild von Frau K. und die Rollenentwicklung im Heim. Aus den Pflegenden sind Dienstboten geworden, während die Positionsrolle der Angehörigen immer mehr in den Vordergrund tritt, wird die Positionsrolle der Pflege zunehmend verdrängt.“

In der Supervision werden die Konflikte also erst einmal rollentheoretisch interpretiert, so dass aus menschlichen Konflikten funktionale Konflikte werden und eine „Entpsychologisierung“ und Entmoralisierung der Konflikte stattfindet. Dies ist der Akt supervisorischen Verstehens und supervisorsicher Deutung.

5. Rollenverstehen in der Einzelsupervision

In der Einzelsupervision stellt sich der Bezug zur Rolle zumeist im Spiegel der beruflichen Biografie, des Suchens, Probieren, Entwickeln und Verwerfens dar. Diesen Prozess beschreibt im Forum Supervision z. B. Renate Reuß-Schroeder (1993), die ihre Supervisionsausbildung als Teil eines Rollensuchprozesses definiert. Reuß-Schröder spricht von einer quälenden Suche nach ihrem Diplompädagogikstudium, das sich nicht zu einer sinnvollen Berufsrolle fügen wollte. Sie nennt die Studieninhalte, die Kompetenzen, die sie dort erworben hat und zeigt auf, dass für ihr Wissen in der Praxis zuerst überhaupt keine Rollen zur Verfügung gestanden hatten. So beginnt sie auf der Suche nach einem Beruf sich unter Wert zu verkaufen und arbeitet unterbezahlt. Es droht die Dequalifizierung, worauf die Verfasserin eine Leitungstätigkeit annimmt, die sie jedoch vorwiegend auf Verwaltung reduziert. *„Erfüllendes Arbeitsverhalten, starke Produktorientiertheit, und schlecht legitimierte Funktionsmacht werden als Rollenelemente der Position beschrieben“* (Reuß-Schroeder 1993: 85). Leitung in pädagogischen Teams ist kein Zuckerschlecken. Zudem reflektiert Reuß-Schroeder wie sich in ihrer Berufsrolle sehr persönliche Verarbeitungsmuster und Abwehrmechanismen wie Anerkennungsschein, Helfer Haltung in der Leitungsrolle, Suche nach Schutz und Komplementarität mischen. Sie zeigt auf, welchen Entwicklungsprozess sie während der Supervisionsausbildung durchgemacht hat und nutzt dafür im Sinne von *„bunten Assoziationen von selbst erlebten Rollen“* (Reuß-Schroeder 1993: 79) das Rollenkonzept zur Beschreibung ihres beruflichen Weges.

6. Die Anpassungsmechanismen

Die Lektüre von Reuß-Schroeders Beitrag ist theoretisch nützlich, weil sie die Bedeutung von Anpassungsmechanismen beschreibt. Anpassungsmechanismen gehören zum Rollenkonzept quasi als psychoanalytischer Teil dazu. Paul Parin hat sie in Komplementarität zu den Abwehrmechanismen beschrieben (vgl. Parin 1978) und spricht vor allem von der unkritischen Übernahme vorgegebener Rollen. Er definiert Anpassungsmechanismus als eine Form, die mit der Rollensozialisation gelernt wird. Unter dem Einfluss der Trennungsangst verinnerliche das Ich auch die aggressiven und beängstigten Anteile von Rollen, übernehme diese und sei bereit zur Anpassung (Parin 1978: 78ff). Auch im beschriebenen Pflegeheim werden die Anpassungsmechanismen deutlich. Man passt sich den Leitbildern der Kundenorientierung an und wird zu den Dienstboten, die die Kundengesellschaft erwartet. So verliert die Institution die Haut und der Rollenträger verliert den narzisstischen Anteil der aus der Rolle erwachsene kann und wird scheiden.

Im Fall von Reuß-Schröder werden die Anpassungsmechanismen deutlich durch die Angst, die sie erleidet, als nach dem Studium klar wird, dass anders als beim Arzt, Ingenieur, Sozialarbeiter und dem Wissen, welches man im Studium erlernt hat, keine Rollen entsprechen. Wie in vielen geisteswissenschaftlichen Studiengängen liegt das Wissen quer zu den Berufsrollen. Verhandlungen sind nötig, um eine angemessene Position zu bekommen. Der Anpassungsmechanismus in der Person erschwert jedoch diesen Weg des Verhandeln um die Berufsrolle. Stattdessen dominieren Abhängigkeitsgefühle, Ängste und die Bereitschaft sich irgendwie zu verkaufen

Anpassungsmechanismen sind nach Parin analog zu den Abwehrmechanismen solche, die ablaufen, um mit den „*eingreifenden Einflüssen der sozialen Umwelt fertig zu werden*“ (Parin 1978: 78). Für das Verstehen von Konflikten und das Verstehen von Verhalten in Organisationen, vor allem für die Frage des persönlichen „Schrumpfens“, sind die Anpassungsmechanismen und der Einfluss der unbewussten sozialen Ängste von besonderer Wichtigkeit. Berufsverlust, Arbeitslosigkeit und Scheitern sowie die nicht erfolgreiche Bewältigung von beruflichen Herausforderungen werden psychoanalytisch als „der soziale Tod“ beschrieben und sind stark schambesetzt.

7. Verhandeln als Intervention in der Supervision

In vielen Gesellschaften war und ist es ein Common Sense, dass ein Eigentümer einer Sache über diese auch voll verfügen kann. Diese Auffassung der völligen Verfügung über die eigene Sache hat sich seit den Erfahrungen zweier Weltkriege in Deutschland verändert. Die deutsche Verfassung verfolgt ein anderes Modell der politischen Demokratie – jenes der Teilhabe und es ist Konsens, dass zwischen den Gruppen, die zu einer Organisation gehören, sowohl Teilhabe als auch Ausgleich der Interessen stattfinden soll. Dies ist der Geist der Betriebsverfas-

sung und der Tarifparteien, die zum demokratischen Gemeinwesen dazugehören. Das Prinzip der Teilhabe ergänzt das Leistungsprinzip in Organisationen. Bezogen auf das supervisorische Verstehen und Intervenieren ergänzt das Konzept des Verhandeln in Organisationen das Konzept der funktionalen Rolle.

Die Beschäftigten stehen heute vor zunehmenden Strukturwandel und haben immer wieder mit Phänomen der Veränderung zu tun, die sich erfahrungsgemäß dann besser meistern lassen, wenn die Veränderung nicht als Verfügung, sondern interaktiv als Möglichkeiten zur reflexiven Verhandlung eingeräumt werden. In der Supervision spielt der Gedanke an Verhandlung eine große Rolle. Das hat 1993 G. Leuschner in einem großen systematischen Aufsatz zur Bedeutung von Verhandlungskompetenz in der Supervisionsausbildung gezeigt. 1995 schließt sich Jutta Wegner (Wegner 1995: 63ff.) mit einer sehr grundsätzlichen reflexiven Systematik hier an und begründet die Intervention der Verhandlung in der Supervision demokratiethoretisch. Sie argumentiert zunächst, dass Leitung und Kontrolle eine Interdependenz bilden und dass Demokratie sich praktisch als Teilhabe zeigt. Im Staat wird Teilhabe durch Chancen, Bildung und Capabilities sichergestellt. Demokratie dürfe nicht auf den Staat beschränkt bleiben, sondern müsse das gesamte Leben erfassen. Auf dem Boden dieses demokratiethoretischen Denkens wachsen dann Programme wie z. B. Frauenförderung und die Berücksichtigung von Kultursensibilität, um Organisationen demokratisch zu stärken. Sie berühren aber das alte quasi leviathanische Recht des Eigentümers über eine Sache allein zu verfügen.

Das Verhandeln setzt faire Bedingungen voraus und verbindet die Praxis mit einer Haltung, die der Philosoph John Rawls in seiner „Theorie der Gerechtigkeit“ beschrieben hat. Gerechtigkeit ist nach Rawls auch praktische Fairness, was z. B. für Kooperation und Entwicklung in Organisationen eine besondere Bedeutung hat. Supervision versteht sich deshalb als die Institutionalisierung eines fairen Systems der Kooperation zwischen grundsätzlich freien und gleichen, durch einen Kontrakt gebundene Mitglieder. Dieses Setting in der Supervision bricht mit der üblichen Kultur der Dominanz und Einvernahme, Unterlegenheit und Überlegenheit. Dominanzstrategien bewirken in der Regel starke Ängste bei denjenigen, die unterlegen sind.

Basis von supervisorischer Verhandlung sind solche Bedingungen, die jedes Mitglied der Supervision vernünftigerweise anerkennt bzw. anerkennen würde, wenn die anderen Gleiches tun (Interdependenz). Faire Bedingungen beruhen auf Gegenseitigkeit. Der Grundgedanke der Gerechtigkeit und der Vernunft garantiert, dass Regeln immer wieder an neue Situationen angepasst werden können, wenn dies erforderlich ist. Wie bereits erwähnt sind die üblichen Kulturen, in denen Zusammenarbeit erfolgt, geprägt von der Dynamik der Dominanz als organisatorische und institutionelle Regel. Diese Dynamik der Dominanz entspringt der Kultur der patriarchalischen Macht in Organisationen und des Utilitarismus. Hier vollzieht sich Kooperation unter der Perspektive des Eigennutzes und der Machterweiterung. Diese Dynamik ist grundsätzlich aggressiv. Neben

dieser Ebene ist anzunehmen, dass jede Organisationsmatrix von weiteren Übertragungen, die bereits beschrieben wurden: Familisierungen, Sexualität, Trotz, Protest und Loyalität spielen in den Gefühlen der Beschäftigten eine Rolle. Es gilt in der Supervision immer auch „ödipale Überschreitungen“, den „Vater- oder Muttermord“ und die „Zugriffsweisen von Macht“ zu dekonstruieren. Diese unbewussten, aus der nicht bewältigten Kindheit stammenden „Reste“, die im Berufsleben „wieder ausgelegt“ werden und hier häufig auf ein entsprechendes Rollenangebot treffen, sind durch Rollenentwicklung und Rollendifferenzierung sowie funktionale Aufklärung zu konfrontieren. Gerechtigkeit und praktische Fairness gehen also mit Aufklärung von institutionellen Übertragungen und mit funktionaler Entwicklung eine Verbindung ein.

8. Die Zwischenevaluation und die Endauswertung

In einer Zwischenevaluation im Supervisionsprozess ist deshalb zunächst festzulegen, um welche der Supervisionsdimensionen es sich überhaupt handelt. Arbeit an den Anpassungsmechanismen, der Rollenentwicklung, Rollenerweiterung und Rollendifferenzierung, Entwicklung von funktionalen, rollenbezogenen und rollenangemessenen Verhaltensweisen, Umgang mit der Positionsrolle etc. In die Zwischenevaluation der Einzelsupervision fließen deshalb sowohl biografische, als auch berufsbiografische und funktionale Dimensionen ein. Fokussiert wird die Rolle als Bündel von sinnhaften Aufgaben, die Rolle-Person-Dimension und die Rolle-Position-Dimension. In diesem Kontext ist der Habitus von Bedeutung.

In der Teamsupervision geht es sowohl um das Team als Netzwerk, als auch um die Organisation. Arbeits- und Belastungsgerechtigkeit, Kommunikation im Kontext von Fairness, Beziehungen zu den Klienten sind wichtige Dimensionen, ebenso wie das Verhältnis des Teams zur Leitung und zur Organisation als Ganzes. Auch spielen Rollen, Macht, Anpassungsmechanismus etc. eine wichtige Rolle. Die Zwischenevaluation beschreibt die vom Team formulierten Bedürfnisse nach Reflexion auf dem Hintergrund der supervisorischen Basistheorien: Rollentheorie, Institutionstheorie, funktionale Organisationstheorie, Feldtheorie. In diesem Zusammenhang benennt der Supervisor/ die Supervisorin Ziele. Die Zwischenevaluation dient der Nachkontraktierung der Ziele und der Festlegung des Zeitrahmens. In der Endauswertung werden schließlich die in der Zwischenevaluation vereinbarten Themenfelder und Bedürfnisse reflektiert und die Supervision als Ganzes bewertet. In Organisationen empfiehlt es sich Zwischenevaluation und Endauswertung schriftlich zu verfassen und im Rahmen des Dreieckskontraktes zu reflektieren.

Literatur:

- Bartel, M. (1994): Nutzen und Gefahren klientenzentrierter Vorerfahrung für die Supervision. In: In: Forum Supervision Jg. 2, Heft 3 Tübingen, Edition Diskord, S. 5-22.
- Dahrendorf, R. (1958/2006): Homo Sociologicus. Hamburg.
- Dennig, Ursula (1993): Zur Identitätsentwicklung einr Psychologin, die Supervisorin wurde. In: Forum Supervision Jg. 1, Heft 1, Tübingen, Edition Diskord, S. 55-78.
- Foucault, M. (1984) Mikrophysik der Macht. Berlin Merve-Verlag
- Gröning, M. (2012): Theaterspielen, soziales Lernen und pädagogische Arbeit Kreativität als Hilfe zur sozialen und persönlichen Entwicklung in der Lebensspanne. Diplomarbeit an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld.
- Gröning, K. (2012b): Reflexive Supervision. Studienbrief im Masterstudiengang Supervision und Beratung. Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft.
- Habermas, J. (1968): Thesen zur Theorie der Sozialisation. Stichworte und Literatur zur Vorlesung im Sommer-Semester, Frankfurt/M. 1968.
- Kimmig-Pfeffer, A./Schnabel, U. (1994): Supervision – mehr als Pflege für die Pflegenden. In: Forum Supervision, Heft 4/Jg. 2, S. 88-96, Tübingen, edition diskord.
- Lappassade, G. (1971): die Analyse Institutionelle. In Zeitschrift für Gruppendynamik,
- Lappassade, G. (1981): Der Landvermesser oder die Reform der Universität findet nicht statt. Frankfurt/M.
- Leuschner, G. (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs. Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In: Forum Supervision Jg. 1, Heft 1, Tübingen, Edition Diskord, S. 7-32.
- Parin, P. (1978): Das Ich und die Anpassungsmechanismen. In Parin, Paul und Manthey-Parin Goldy: Der Widerspruch im Subjekt, Frankfurt/m, Syndikat Verlag, S. 78-111.
- Reuß-Schroeder, R. (1993): Rollenlernen in der Supervisionsausbildung. In: Forum Supervision Jg. 1, Heft 1, Tübingen, Edition Diskord, S. 79-87.
- Wegener, J. (1995): Leitung und Kontrolle als Strukturmerkmale demokratischer Institutionen. In: Forum Supervision Jg. 3, Heft 6, Tübingen, Edition Diskord, S. 63-79.

Wolfgang Weigand (Hrsg.): Philosophie und Handwerk der Supervision. Göttingen 2012, Psychosozial-Verlag, ISBN:978-3-8379-2194-6;

Auf ihrer Mitgliederversammlung im November 2012 hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision eine umfassende Reform ihrer inneren Entscheidungsstrukturen beschlossen, der den eigentlich mitgliederzentrierten, peripheriestarken Verband zunehmend an die Form eines Unternehmens angleichen wird. Schon im Jahr davor hat sich der Vorstand angesichts der Vielfalt von berufsbezogenen Beratungsformen nach dem Kern der „Marke Supervision“ gefragt. In der Einleitung zum vorliegenden Buch spricht nun der Herausgeber Wolfgang Weigand, immerhin neun Jahre selbst Vorsitzender der DGSv, davon, dass die Idee zu seinem Buch eben dieser Entwicklung der Supervision geschuldet ist. Das Buch will, so Weigand, eine Antwort auf die derzeitig zu beobachtende Trivialisierung der Supervision geben, eine Entwicklung, die schon lange zu verzeichnen ist. Vorschub zu dieser Einwicklung leistet die relative Ausklammerung der für die Entwicklung der Supervision in Deutschland wichtigen, engen Verbindung von inneren politischen Reformen und der zeitgleichen Professionalisierung sozialer Arbeit in den 1960er Jahren. Der Beginn der Supervision in Deutschland ist deshalb einerseits deutlich mit der Professionalisierung von Sozialer Arbeit und diese wiederum deutlich mit der Demokratisierung der Bundesrepublik verbunden. Supervision entstand so, um auch die bis dahin aktive Fürsorge- und Bewahrpädagogik und die totalen Institutionen zu verändern, das Schul- und Bildungswesen zu demokratisieren und die Gesellschaft chancengleicher zu machen. Entsprechend war auch die Supervision eng mit der Entwicklung des Wohlfahrtsstaates verbunden und konnte von seiner Expansion profitieren.

Seit den 1980er Jahren ist jedoch der nicht unproblematische Trend zu verzeichnen, Supervision im Sinne der Methodenvielfalt in alle Richtungen der Humanistischen Psychologie und ihrer verwandten Formen, die klinische Psychotherapie eingeschlossen, zu buchstabieren. Dabei fehlt eine arbeitswissenschaftliche und soziologische Fundierung, ein Verständnis des Berufs und der damit verbundenen Konflikte und Krisen im Arbeitsleben und letztlich auch ein Prozessmodell von Supervision. Dies ist umso wichtiger als eben seit den 1980er Jahren das „goldene Zeitalter“ des Sozialstaates zu Ende ging und die Konflikte im Arbeitsleben sich verschärften. Diese veränderten Bedingungen vollzieht Supervision erst seit wenigen Jahren mit. Stattdessen werden berufliche Konflikte immer noch vielfach therapeutisch als Fortsetzung von (kindlichen) Beziehungsmustern verstanden oder zunehmend als Konstruktionen definiert. Ersteres findet sich vor allem in den von Harald Pühl herausgegebenen Handbüchern Supervision, letzteres zunehmend im Umfeld der Psychoanalyse, die sich auch im Kontext von Supervision von der Kritischen Theorie weg bewegt, hin zur Anschlussfähigkeit an

die Neurowissenschaften. Diese Psychologisierung und paradigmatische Reformulierung der Supervision dürfte neben dem Trend zur betriebswirtschaftlichen Funktion die Frage nach der „Marke Supervision“ mit aufgeworfen haben.

Wolfgang Weigand versucht nun mit 13 Co-Autoren eine entsprechende Klärung des Handwerkes und der Philosophie der Supervision zu leisten – ein gutes und wichtiges Ansinnen, welches dem vorliegenden Herausgeberband zu Grunde liegt. Dass von diesen 13 Autoren die Mehrheit einem ärztlich-klinischen Paradigma zuzuordnen ist, macht das Vorhaben jedoch nicht einfach. Dafür ist es dem Herausgeber aber gelungen, äußerst bekannte Persönlichkeiten als Autoren zu gewinnen: Michael Buchholz zum Beispiel, Marina Gambaroff, Mathias Hirsch, Marga Löwer-Hirsch oder Mathias Lohmer. In der Supervisionsszene bekannter und aktiv sind Ferdinand Buer, Brigitte Hausinger, Winfried Münch und Rudolf Haubl. Michael Klessmann ist bekannt als Vertreter einer pastoralen Supervision, seine Bedeutung als Autor dieses Bandes muss beachtet werden.

In seiner Einleitung verbindet der Herausgeber zunächst allgemein Beratung mit Sinn-Suche. Dabei rezipiert er zunächst den von Winfried Münch weiterentwickelten neuhumanistischen Beratungsbegriff, der bei Wolfgang Weigand jedoch in eine Form der theologischen Ethik überführt wird (S. 19f). Der Herausgeber spricht von Vernunft und Glaube als Dimensionen der Sinnsuche in Beratungsprozessen, auch in der Supervision (S. 20). Zwar wird in einem Halbsatz auf Habermas (2008), *„ein Bewusstsein entwickeln, von dem was fehlt“*, verwiesen. Habermas reflektiert hier ein Defizit der säkularen Vernunft bezogen auf die menschliche Sterblichkeit. Allerdings fällt es schwer, dem Autor darin zu folgen, diese quasi theologische und philosophische Sinnsuche nun zum Theorie- und Methodenproblem der Supervision – zu deren Philosophie zu machen. Auch wenn der Freund – Mario Wernado – ebenfalls Autor des Bandes, 2012 plötzlich verstarb und die Generation der Pioniere der Supervision nun in die Lebensphase des höheren Alters eintritt, so ist Berührbarkeit doch von Reflexivität als Haltung in der Supervision zu unterscheiden. Dass Supervision als personenbezogene Beratung sich immer auch auf die Biografie und den biografischen Sinn des/der SupervisandIn richten sollte, wie der Herausgeber dies fordert, dürfte neben der Bearbeitung konkreter berufliche Probleme, immer auch eine Dimension der Reflexion in der Supervision sein. Dass Supervision darüber notwendig eine Wende weg von der sekulären Vernunft und weg von den sich häufenden Konflikten im Arbeitsleben, hin zum Life-Coaching und zur Sinn-Suche oder zur Antwort auf einen letzten Sinn vollziehen soll, ist angesichts einer gespalteten Arbeitswelt und angesichts der Geschichte von Supervision nicht einsehbar, zumal diese Dimensionen in den Argumenten keinen Platz finden. Wie wird dieser hohe Anspruch an einen Paradigmenwechsel nun praktisch gelöst?

Verfolgt man die Beiträge der beteiligten Autoren, dann dominieren (z. B. Gambaroff, Lohmer, Haubl) zuerst psychoanalytische Argumente und Methoden: Die Arbeit mit der Gegenübertragung, das ethnopschoanalytische Verstricken, die Arbeit mit Emotionen und ihre Bedeutung in Organisationen – insofern können

diese Beiträge als praktische Vergewisserung des Handwerks psychoanalytisch inspirierter Supervision verstanden werden. Aber all dies ist eigentlich nichts Neues oder Paradigmatisches, sondern wird seit mehr als zehn Jahren publizistisch im Umfeld der Supervision immer wieder vertreten. Dass die weitgehend psychoanalytisch ausgebildeten Autoren die Publikationen und Debatten, den gesamten Diskurs zur Supervision so wenig zur Kenntnis nehmen, dann aber ihre praktischen Erfahrungen in einem Methoden- und Theoriebuch publizieren, hat – so muss das Buch gelesen werden – vor allem die vom Herausgeber in der Einleitung aufgeführten Gründe: Es geht hier nicht um die Entfaltung einer theoretischen und methodischen Gesamtlogik, sondern um die Begründung eines psychoanalytisch-konstruktivistischen Herangehens an Konflikte im Beruf und Arbeitsleben. Ein theoretisches, systematisches und methodisches Erkenntnisinteresse für die Supervision ist weder bei Gambaroff, Lohmer, Hirsch, Haubl oder anderen Autoren erkennbar. Auch Winfried Münch verharrt auf der Ebene von Supervision als Kunst und psychologische Beratung und vergibt damit die Chance, die aristotelische Fundierung von Beratung, die er an anderer Stelle in der DGSv so überzeugend vorgetragen hat, weiterzuführen. Supervision wird bei ihm nun als Sprachspiel verstanden und im Sinne der Bewusstseinsphilosophie Wittgensteins konstruktivistisch erklärt. Dass Menschen aufgrund ihrer Vernunftbegabung in der Lage sind, Wirklichkeit zu beschreiben, zu erkennen und zu reflektieren, ist ein wichtiges Thema in der Supervision als psychologische und konstruktivistische Deutungskunst.

Entsprechend dem Kunstbegriff, der für die Supervision, in Abgrenzung zur Beratungswissenschaft, im vorliegenden Band zu Grunde gelegt wird, sind die Beiträge des ersten Teils noch nicht einmal praxeologisch, vielleicht mit Ausnahme von Haubl, sondern mehrheitlich schlicht Erfahrungsberichte – interessant zu lesen, aber Berichte von einzelnen Akteuren. Als ein solcher Bericht ist vor allem der Bericht von Mathias Hirsch interessant zu lesen, da er direkte Einblicke in den Konflikt einer psychiatrischen Abteilung gibt und recht gut dokumentiert ist. Hirsch schreibt wie auch Lohmer über einen misslungenen Prozess. Dies ist für sich betrachtet höchst wertvoll, erlauben doch gerade die misslungenen Prozesse Lernchancen und ermöglichen Reflexivität – Reflexivität über den Habitus jener Supervisoren, die als psychoanalytische Praktiker die Kunst quasi nebenbei ausüben. Wie die Spitze eines Eisbergs zeigen sich im Supervisionsprozess von Hirsch deutliche (männliche) Territorialkonflikte zwischen Pflegedienstleitung und den leitenden Ärzten, die ihre therapeutische Kenntnis für paternalistische Attitüden gebrauchen und so das therapeutische Team in der supervidierten psychiatrischen Klinik riskieren. Die sich entgrenzende und schwierige Arbeit in der Klinik, die in der Supervision dann zum Thema wird, nennt der psychoanalytische Supervisor Mathias Hirsch „Stammtischgeplänkel“ (S. 101), was auf ein Zuviel an supervisorischer (und chefärztlicher) Distinktion zu den Supervisanden hinweist. Deren Arbeitsbedingungen werden wohl als „Deckthema“ erlebt. An dieser, in eine psychoanalytische Attitüde eingebetteten, distinktiven Haltung,

die in den materiellen Arbeitskonflikten des supervidierten Teams lediglich Geplänkel zu erkennen vermag und die paternalistisch-ärztlichen Leitungsstrukturen nicht hinterfragt, scheitert die Supervision letztlich – ganz ähnlich wie auch bei Mathias Lohmer. Der Supervisor vermag nicht zu erkennen, dass die in der Supervision angesprochen Konflikte um Stellenbesetzung, um die Frage, welche Professionen welche Position besetzen dürfen – Arzt oder Psychologe – wie die Ressourcen verteilt sind, wie man mit Überbelegung fertig wird – ganz im Sinne von Honneth (1992) Anerkennungskämpfe sind, deren realer materieller Kern vom Supervisor zu erkennen, zu achten, zu kommunizieren und letztlich in reife Kompromisse zu überführen ist. Die Rezensentin empfiehlt, es mal mit genuin supervisorischen Formen der Beratung zu versuchen. Eine arbeitswissenschaftliche Diagnose zum Beispiel, Belastungsgerechtigkeit und praktische Fairness als Ansatz von Verhandlung in der Supervision. Der (aus der Sozialen Arbeit stammende) Ansatz geht davon aus, dass Arbeitskonflikte keine Konstruktionen und nur teilweise institutionelle Übertragungen sind. Arbeitskonflikte auch in der Psychiatrie sind Spiegelbilder der Gesamtgesellschaft. Sie zu supervidieren heißt, auf die politische Demokratie im Sinne des aristotelischen Zoon Politikon zurückzugreifen, auf praktische Fairness zwischen den Berufsgruppen zu achten und für das Ganze auf Qualität und Funktionalität. Der Supervision liegt ebenso ein Organisationsverständnis zu Grunde, bei dem Interessen durch Kontrakte geregelt werden. Der konstruktivistische Ansatz in der Supervision ist lange durch die Komplexität von Sozialen Systemen gerechtfertigt worden. Dies mag als allgemeine Theorie gelten, als Ansatz und Theorie der Supervision erweist sich der Konstruktivismus, folgt man den Berichten der Praktiker, als deutlich problematisch.

Dass Supervision letztlich auf eine arbeitswissenschaftliche Fundierung angewiesen ist, wird an den Beiträgen von Brigitte Hausinger und Rudolf Hetzel deutlich. Da sich Brigitte Hausinger in ihrem Beitrag zur arbeitswissenschaftlichen Fundierung der Supervision ausschließlich an Hannah Ahrendt hält und ihre Begriffe und Perspektiven übernimmt, ist eine umfassende Reflexion der Frage nötig, ob Hannah Ahrendts Theorie für eine Theorie der Supervision tatsächlich einen geeigneten arbeitswissenschaftlichen Rahmen bereithält.

Hannah Ahrendt ist seit dem Bamberger Soziologentag zu Beginn der 1980er Jahre als Arbeitstheoretikerin quasi auferstanden. Sie ist in ihrer Theorie der Arbeit von der alten Gleichsetzung von Arbeit mit Mühsal ausgegangen. Die ursprünglich von Platon und Aristoteles zu Grunde gelegte Hierarchie der Arbeit – sinnhaft versus nützlich – Politeia versus Economia – verbleibt bei Ahrendt in einem Arbeitsbegriff, der die gesellschaftlichen Bedingungen der antiken Sklavengesellschaft zu Grunde legt. Arbeit wird geteilt in die Notwendigkeit auf der einen Seite und die Verantwortung des freien Bürgers für Hof und Polis auf der anderen Seite. Diese Hierarchie der Arbeit mag sich heute noch in der Hierarchie von Führung und Geführten spiegeln. Dort die Arbeiter, hier die Entscheider und Supervision auf Seiten der Entscheider, wie es Helmut Willke auf der Mitglieder-

versammlung 2012 angeregt hat. Die Frage ist jedoch, ob Ahrendts Arbeitsbegriff tatsächlich geeignet ist für eine arbeitswissenschaftliche Begründung für die Supervision? Sicher – Ralf Dahrendorf hat damals, 1982, Ahrendts Arbeitstheorie auf dem Soziologentag in Bamberg zum Thema „wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit aus geht“ übernommen, aber reicht das, wenn es um Supervision geht? Bekanntermaßen hat sich mit der Epoche der Aufklärung auch die gesellschaftliche Einstellung zur *Economia* verändert, die bei Adam Smith die „Quelle allen Reichtums“ wird. Im 19. Jahrhundert treten zudem neue Formen der Arbeit, wie die soziale Arbeit auf, die sich weder der *Economia* noch der *Politeia* zurechnen lassen, die nicht wertschöpfend, sondern wohlfahrtsproduzierend sind und deshalb eigentlich einen anderen theoretischen Rahmen brauchen. Und schließlich: heute kommt Martha Nussbaum mit dem Anliegen einer Neubestimmung der *Economia* in die wissenschaftliche Diskussion. Bei ihr wird Arbeit (wieder) aus der Menschenwürde begründet. Kann Supervision sich auf Ahrendt als Arbeitstheoretikerin beziehen? Zweifel sind erlaubt, es sei denn, man hat das Anliegen, die antike Hierarchie der Arbeit von *Economia* und *Politeia* weiter fortzusetzen. Dies darf Ralf Dahrendorf 1982 unterstellt werden. Ahrendts Arbeitstheorie legitimiert zu sehr die Ungleichheit der Arbeit, vor allem ihre sehr ungleiche Anerkennung und entwertet den Beitrag auch der semiprofessionellen und bescheidenen Arbeit für Wohlfahrt, Wertschöpfung und Wertschätzung. Dies passt nicht in die politische Demokratie.

Im Gegensatz zu Brigitte Hausingers Anliegen ist der Beitrag von Rudolf Hetzel kritisch reflexiv zur Ökonomisierung und Beschleunigung im Gesundheitswesen und einer der besten Beiträge im Buch. Wie auch Hirsch und Lohmer arbeitet Hetzel als Supervisor in der Psychiatrie. Rudolf Hetzel beschreibt die Zerstörung einer Supervision, in dem eine neue, ehrgeizige und betriebswirtschaftlich orientierte Pflegeleitung in seinem Supervisionssetting auftaucht und in der Attitüde der foucaultianischen Macht beginnt, die Beschäftigten zu entwerten und anzutreiben – ganz nach dem Motto: Ihr *Economia*, ich *Politeia*. Dabei mag die Phantasie leitend sein, die Beschäftigten seien faul/böse und damit Verfolger und/oder die Organisation müsse von der toughen Pflegeleitung gerettet werden. Den Habitus der Pflegeleitung beschreibt Hetzel als aggressiv-naiv. Die Szene zwischen einem auf Reflexion orientierten Supervisor und einer neuen manageriell identifizierten Pflegeleitung ist die einer Zerstörung, nämlich jener auch durch die Supervision kultivierten empathischen Anerkennungskultur, die seit der Psychiatriereform als wichtiger Gewaltschutz für die Patienten akzeptiert ist. Entsprechend ist die Modernisierung, die von der Betriebsleitung des Krankenhauses angestrebt wird, vor allem Verrohung. Auf dem Rücken der semiprofessionellen Pflege weht der Sturm der Beschleunigung und Ökonomisierung durch die Einrichtung und fegt auch den Supervisor hinweg, für dessen reflexiven Ansatz kein Platz mehr ist. Seine Autorität, obwohl überzeugend, hat im Binnenraum der Einrichtung keine Wirkungsmacht. Hetzel zeigt das gewaltfördernde Potenzial auf, welches in der Ökonomisierung und Beschleunigung gerade von

Organisationen mit verletzungsoffenen Menschen liegt, ebenso die Verzweiflungsdynamik und die Ambivalenz eines Teams, einerseits durch Vergessen der Supervision Unbewusstheit über die schlechte Basisversorgung der Patienten zu provozieren, also möglichst nicht darüber zu reden, andererseits dem Supervisor als Außenstehendem tiefe Einblicke in die Organisationsdynamik zu geben. Genau in der letzten Perspektive liegt der Wert der Supervision und der Wert von Publikationen und Berufsverbänden. Mittels sozialwissenschaftlichen Wissens und reflexiver Kritik an den Arbeitsbedingungen und den Zuständen in Organisationen wird der Supervisor selbst zum Analysator und zum Zeugen eines innerbetrieblichen Konfliktes und der Wiederauferstehung von sozialen Formen in den klinischen Einrichtungen, die eigentlich mit Psychiatriereform, also während der zu Beginn angesprochenen Epoche der „inneren Reformen“ überwunden sein sollte. Rudolf Hetzel berichtet von Verrohung in der von ihm ehemals supervidierten Psychiatrie. Wo sind, so fragt man sich, unsere öffentlichen Foren zur Kritik dieser Entwicklung?

Ferdinand Buer und Michael Klessmann wiederum befassen sich mit der von Wolfgang Weigand eingangs formulierten Sinnfrage der Supervision. Buer fundiert dabei seine Argumente vor allem neuhumanistisch. Es geht um die Supervision und das Glück der Selbstsorge – Buer fundiert das Glück jedoch mit Brumlik und Foucault als Dimension der Bildung und als Dimension der antiken Epimeleia Cura Sui. Dabei stolpert man als kundiger Leser dieses Ansatzes darüber, dass diejenigen Autoren, die seit den 1990er Jahren diesen Ansatz für Supervision und Beratung fruchtbar gemacht haben, weder im Literaturverzeichnis noch sonst wo auch nur Erwähnung finden.

Michael Klessmann argumentiert in einem sehr allgemeinen Sinn theologisch-konstruktivistisch in Bezug auf die Supervision. Seine Abhandlungen sind eine Provokation für jeden Sozialwissenschaftler, nicht nur weil Sozialkonstruktivismus und Radikalkonstruktivismus vermischt werden, sondern auch weil ein zu bearbeitendes supervisorisches Problem nicht erkennbar ist. Natürlich kann man, wie Michael Klessmann es tut, sich vor allem auf Robert Musils „Mann ohne Eigenschaften“, also auf eine Romanfigur beziehen, um Supervision nun als Sinnarbeit, als Sinn-Suche fundieren zu wollen, ohne eine Theorie von Beruf, Organisation, Moderne, ohne eine Lebenslauftheorie. Nur mit einer Ableitung von konstruktivistischen allgemeinen Aussagen wird man dem Anliegen des Buches nur teilweise gerecht.

Der Herausgeberband Philosophie und Handwerk der Supervision ist heterogen, wirft viele Fragen für eine weitere Forschung auf und ist insgesamt lesenswert für Personen, die an der Theorie und berufspolitischen Zukunft der Supervision interessiert sind. Faktisch wird eine vierte Strömung innerhalb der Supervisionslandschaft begründet bzw. bekräftigt: Neben die kritisch-reflexiven Ansätze, die humanistisch-psychologischen und die betriebswirtschaftlich-personalentwicklungsorientierten Ansätze tritt nun die Strömung der konstruktivistischen Ansätze, die im vorliegenden Band sowohl klinisch als auch theologisch fundiert wer-

den. Neben dieser – gestalttheoretisch gesprochen – deutlichen Figur des Buches, ist jedoch eine weitere Figur zu beachten, die Figur der gescheiterten Supervisionen. Diese in den Beiträgen von Lohmer, Hirsch und Hetzel vorgestellten Prozesse sind Lernfelder für alle und deshalb wertvoll. Während jedoch bei Lohmer und Hirsch ein, bei Mathias Lohmer schon an anderer Stelle vorgetragenes, Plädoyer für eine Platzierung von Supervision aus der Leitungsperspektive als Problem aufscheint, zeigt Hetzel, was passiert, wenn eine Organisation antagonistisch wird, wenn zwischen den Interessengruppen keine Vermittlung und keine Balance mehr möglich ist.

Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution, Psychosozial-Verlag. 2013. 168 Seiten.

Katharina Gröning ist Professorin an der Fakultät für Erziehungswissenschaft der Universität Bielefeld. Ihr Forschungsschwerpunkt ist die Beratungswissenschaft. Dort hat sie auch den Masterstudiengang Supervision aufgebaut und sie ist Mit-herausgeberin des 'FoRuM Supervision'.

Nun legt sie mit „Supervision“ ein Buch vor, das sich sowohl historisch als auch systematisch dieser besonderen Form der Beratung zuwendet. Gewidmet ist es Gerhard Leuschner und Angelica Lehmenkühler-Leuschner und gibt damit einen ersten Hinweis auf die Intention dieses Buches. Die Geschichte der Supervision in Deutschland ist u.a. eng mit dem Namen Gerhard Leuschner verbunden. In der Mitte des Buches wird als dokumentarische Vertiefung ein Interview wiedergegeben, in dem Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand ihre Sicht auf die Entwicklung der Supervision in Deutschland wiedergeben. Hierbei werden die verschiedenen politischen Strömungen und weltanschaulichen Milieus der Supervision sichtbar. Es zeigt sich sehr deutlich, dass die Supervision mit Personen und Orten verbunden ist und wie sie mit der Entwicklung der Professionalisierung der Sozialen Arbeit in der Nachkriegszeit zusammenhängt. Hier bietet das Buch Material, das historisch-kritisch noch gehoben werden sollte.

Der zweite wichtige Aspekt des Buches ist die Betonung der Supervision als reflexive Institution. Reflexion ist eine Denkbewegung, die die Gründe des eigenen Denkens und Handelns in den Blick nimmt und prüft. Das Argument legt die Gründe einer Meinung, einer Anschauung, eines Interesses, einer Tat oder deren Unterlassung frei. Damit sind Konflikte nicht allein gruppenspezifischen Prozessen der Befindlichkeit geschuldet, mit denen die TeilnehmerInnen nur miteinander versöhnt werden müssen. Sondern es geht immer um Interessen und Positionen, die ausgehandelt werden müssen.

Damit rückt reflexive Supervision näher an Diskurs und Verstehen. Widersprüche und Konflikte werden zu menschlichen Angelegenheiten, die öffentlich, d.h. im Plenum der TeilnehmerInnen, verhandelt werden müssen. Dabei spielen Gefühle eine wichtige Rolle, sie sind jedoch „... *'nicht sakrosankt und dürfen hinterfragt werden'*“, so wird Leuschner von Gröning zitiert (S. 42). Supervision als reflexive Disziplin hat aber auch politische Bedeutung. Sie ist der Konkurrenz anderer Beratungsformen wie dem Coaching oder der Organisationsberatung ausgesetzt und sollte sich selbst daher ihrer eigenen Grundlagen und Stärken versichern. Sie reflektiert gesellschaftliche, institutionelle und betriebliche Modernisierungsprozesse und stellt sich nicht unbedarft in deren Funktionszusammenhang. Supervision ist der Aufklärung verpflichtet und sie weiß zugleich, dass sie, die Aufklärung, doppelbödig und ambivalent ist, weil sie mit dem wissenschaftlich-

technischen Zeitalter verbunden ist und sie zugleich kritisiert werden muss. Supervision zielt auf die Selbstgestaltung beruflicher Realität und weiß, dass Selbstherrschaft und Selbstthematisierung verborgene Machtinstrumente sein können. Diese Ambivalenzen muss sie aufdecken und offenlegen.

Das Buch „Supervision. Traditionslinien einer reflexiven Institution“ ist eine Theorie reflexiver Supervision und ihre sozialwissenschaftliche Fundierung. Gröning bezeichnet ihr Buch selbst als „Entwurf“ und „Skizze“ (S. 22). Damit verweist sie darauf, dass Supervision eine Zukunft hat, die uns weiter beschäftigen wird – in Theorie und Praxis. Neben der gesellschaftskritischen und psychoanalytischen Sicht öffnet Gröning Supervision einem neuhumanistischen Verständnis. Damit wird ein naturalistischer Fehlschluss vermieden, der die gegenwärtig existierende Supervision zu einer Norm von Supervision überhaupt erheben würde.

Supervision ist der Aufklärung als der prinzipiell nicht abgeschlossenen Freiheitsgeschichte des Menschen verpflichtet. Dies verdeutlicht Katharina Gröning in ihrem Buch eindrücklich und ich wünsche ihr viele Leser, damit die Diskussion um Supervision nicht abbricht.

Päpstlicher als der Papst⁴ - Perfektionismus als Traumafolge

Als 1982 fast dreihundert amerikanische und französische Soldaten im Libanon durch zwei Selbstmordbomber in einem LKW ausgelöscht wurden, rechneten die Strategen des Westens nicht damit, dass sich eine solche Tat steigern lassen würde. Durch verbesserte Schutzmassnahmen wie die Stationierung auf Schiffen schien es möglich, solche Aktionen zu verhindern. Das Selbstmordattentat enthält aber eine verführerische Szene mit großer Macht über das Selbstgefühl der Postmoderne. Es bietet die Möglichkeit, ein vom Scheitern ehrgeiziger Wünsche und von mangelnder Anerkennung durch die soziale Umwelt behelligtes Leben in einer einzigen Tat zu erheben und - indem es ausgelöscht wird - jenseits aller Kränkbarkeit zu vollenden. Es ist eine Folge der Globalisierung und der mit ihr verknüpften Heimatlosigkeit. Je weniger wir hier gegensteuern und uns bemühen, die interkulturelle Aufgabe anzupacken, desto radikaler werden sich bösartige Entwicklungen in der Psyche der Heimatlosen vollziehen. Der Westen trägt eine Mitverantwortung. Je genauer er sie wahrnimmt, desto mehr wird er auch zu Hilfe und Heilung beitragen.

Unersättliche Suche wird manchmal als faustische Qualität dem modernen Menschen schlechthin zugeschrieben. Psychologisch handelt es sich um die manische Abwehr einer Depression. In Goethes Drama rationalisiert der Held diese Depression. Sie rühre daher, dass sich die Geheimnisse der Welt seinem Wissensdrang nicht erschließen. Aber darüber verzweifelt nur ein Mensch, der es sich in der Realität nicht bequem machen kann, weil ihm normale Mittel fehlen, Kränkungen zu verarbeiten.

Eltern, welche ihr Kind fromm erziehen, wollen in der Regel einen braven Sohn, der sie ehrt, keinen terroristischen Kämpfer, der seine Familie im Stich lässt. Die islamistische Karriere entspricht dem Versuch, den Glauben der Eltern auf der Über-Ich-Seite zu überholen, wie es in weit harmloserer Form auch der katholische Jugendliche tut, der seine frommen Eltern damit drangsaliert, dass er jeden Tag in die Frühmesse geht und sie auf diese Weise zwingt, früher aufzustehen, als es ihnen lieb ist. Für solche Dynamiken ist die Rede "päpstlicher als der Papst" geschaffen. Sie signalisiert einen spezifischen Umgang mit der "vaterlosen Gesellschaft", wie sie Alexander Mitscherlich thematisiert hat.

Während die Eltern in einem traditionellen Sinn fromm sind, entdecken die Kinder den Glauben als Mittel, innere Spannungen zu bewältigen, die mit einer Un-

⁴ Die Wendung geht auf alte Vorbilder zurück. Schon unter dem französischen König Ludwig XVI. gab es das Sprichwort: „*Il ne faut pas être plus royaliste que le roi*“ (Man muss nicht königstreuer gesinnt sein als der König). Es wird von Chateaubriand überliefert. Im Zusammenhang mit dem Dogma der Unfehlbarkeit des Papstes (1870), das stark angefeindet wurde, wurde der zugrunde liegende Gedanke auf das Papsttum umgemünzt. "Ich kann nicht päpstlicher sein als der Papst", sagt Fürstin Twerskaja in Leo Tolstois, Anna Karenina (S. 358). Bismarck verwendete etwa 1887 in einer Rede die rhetorische Frage: "Katholischer als der Papst?"

fähigkeit zusammenhängen, Kränkungen zu bewältigen und Widersprüche der eigenen Situation zwischen unterschiedlichen Kulturen zu verarbeiten.

Zur Zivilgesellschaft und zum Rechtsstaat passt solcher Tatendurst nicht, so wenig wie zu einer professionell orientierten Arbeitswelt. Dort geht es darum, das Gleichgewicht zwischen Anstrengung und Erholung (*work-life-balance*) zu finden, eben den Zustand, für den sich Faust dem Teufel überantworten würde.

Den Fanatiker bedroht die Tendenz, es sich bequem zu machen. Sie widerspricht seiner manischen Abwehr. Er kann solche Entspannung nicht dulden und wendet sich von entsprechenden Haltungen ab. Viele Attentäter des 11. September waren Frischbekehrte, die vorher ein weltliches Leben geführt hatten. Das gilt ähnlich für Osama Bin Laden, der vor seiner Bekehrung zum Islamismus durch die Nachtclubs von Beirut zog und sich nicht um den Koran scherte.

Es gibt zu denken, dass das Dogma der Unfehlbarkeit des Papstes erst im 19. Jahrhundert formuliert wurde - angesichts einer Vielfalt von Erosionen, denen die Theokratie ausgesetzt war, womöglich als direkte Reaktion auf die Evolutionstheorie, welche den Schöpfergott erledigte und es so erzwang, Gottes Stellvertreter auf Erden zu sakralisieren.

Die Phänomenologie des "päpstlicher als der Papst" weist regelmäßig auf (nicht selten traumatisch bedingte) Ängste hin, die durch das Streben nach perfekter Sicherheit abgewehrt werden sollen. Der "normale" Glaube, die "normale" Autorität genügt nicht. Er muss verbessert und gesteigert werden. In der Geschichte von Terroristen beobachten wir oft, dass sie politische Positionen radikalisieren, weil ihnen diese zu sanft, zu nachdenklich, zu langsam erscheinen - letztlich weil sie sich zu sehr an der Realität und an den komplexen Bedürfnissen des Menschen orientieren, den ein Fanatiker auf eine einzige Dimension reduzieren möchte. Andere tun nur so, als ob sie den Koran, die Bibel ernst nehmen würden – „*ich nehme das heilige Buch wirklich ernst!*“

Wer in Institutionen Überregulierung beobachtet, muss nach den dahinter stehenden traumatischen Erfahrungen nicht lange suchen. Ein Beispiel:

Ein psychoanalytisches Institut ist in seiner Gründungsphase durch quasi inzestuöse Zustände charakterisiert. Die meisten Vorstandsmitglieder sind bei der ersten Vorsitzenden in Lehranalyse oder Supervision. In einem schmerzhaften Prozess wird diese jahrelang unangefochtene erste Vorsitzende wegen Alkoholmissbrauchs zum Rücktritt gezwungen. Sie hat in den Vorgesprächen zur Aufnahme in die Ausbildung Lehranalysanden für sich rekrutiert. Der Geschäftsführer des Instituts, der ihren Alkoholismus lange gedeckt hatte, scheidet wenig später aus. Er war durch eine sexuelle Beziehung mit einer Analysandin belastet.

Inzwischen ist das Institut anerkannt und erfolgreich. Was auffällt, ist eine extreme Überregulierung. Die Ausbildungsvorschriften, die vor zwanzig Jahren auf zwei Blättern standen, umfassen einen Leitzordner. Es gibt zwei Gremien, die sich gegenseitig kontrollieren und selbstverständlich einen Ethikausschuss. Man könnte sagen: Früher gab es die Verfehlungen, aber keine Polizei; heute gibt es

jede Menge Polizei, aber die Verfehlungen, die aufgearbeitet werden, wirken manchmal wie an den Haaren herbeigezogen.

Früher war Abstinenz ein Fremdwort, Institutsfragen wurden in der Rotweinecke der ersten Lehranalytikerin und Gründungsmutter entschieden. Die ehrgeizige Wortführerin der neuen Bürokratisierung hatte als Liebling der Gründermutter kaum eine der Ausbildungs-Anforderungen erfüllt, die sie jetzt gegenüber den neu aufgenommenen Kandidaten vertrat. Während früher die Gründermutter Lehranalytikerin, Supervisorin und Vorstandsvorsitzende in dem Gremium war, das über alle Fragen entschied, ist es inzwischen üblich geworden, dass Lehranalytiker die Supervisorenkonferenz verlassen, wenn darüber diskutiert wird, ob der von ihnen analysierte Kandidat den nächsten Schritt seiner Ausbildung (wie Abschluss des Anamnesepraktikums, beschränkte und dann unbeschränkte Zulassung zur Behandlung) tun darf.

Tagungsberichte der Theoriereihe „Reflexive Supervision“ vom 21.04. und 23.06.2012 an der Universität Bielefeld, Fakultät für Erziehungswissenschaft, Weiterbildender Masterstudiengang Supervision & Beratung

Tagung am 21.04.2012: „Foucault als Supervisor & Berater“

Am 21. April 2012 fand die Theoriereihe „Reflexive Supervision“ unter dem Thema „Foucault als Supervisor & Berater“ statt. Nach einer kurzen Begrüßung durch Prof. Dr. Katharina Gröning gab sie das Wort an Dr. Peter Friedrich aus der Fakultät für Linguistik und Literaturwissenschaft der Universität Bielefeld. Dr. Friedrich gab zunächst eine biografische Skizze und eine Werkübersicht von Michel Foucault. Ihm zufolge gliedert sich das Werk von Michel Foucault in drei Phasen: 1. Die „Diskursanalytische Phase“ von 1961-1969, 2. die „Machtdanalytische Phase“ von 1971-1976 und 3. die „Ästhetik der Existenz und Gouvernamentalität“ von 1976-1984, dem Todesjahr von Michel Foucault. Wo nun aber beginnen bei einem so umfangreichen Werk, wie es das von Foucault darstellt? Alle drei Aspekte können ihn als „Supervisor & Berater“ ausweisen. Beginnen wir also mit der Macht, denn sie verbirgt ein gefährliches Spiel, in das sich der Supervisor und der Berater verstricken können. Ausgangspunkt bildet das Bentham'sche Panopticon, das für Foucault das Modell der modernen Disziplinargesellschaft darstellt. Dr. Friedrich unterscheidet mit Foucault die repressive Macht von der herstellenden Lebensmacht. Die repressive Macht ist die exklusive Macht des alten Leviathan, der souveränen Macht, die sich selbst repräsentiert und über Leben und Tod seiner Untertanen entscheiden kann. Jede Straftat wird somit zum Angriff auf die Ordnung des Staates, jede Strafe dient der Wiederherstellung dieser Ordnung. Davon unterschieden hat die herstellende Lebensmacht als Disziplinar- oder Biomacht inklusiven Charakter. Sie sperrt ein und organisiert die menschlichen Kräfte in Asylen, Kliniken, Schulen, Fabriken und Anstalten. Das Gefängnis gibt das Modell der modernen Gesellschaft als Überwachungsgesellschaft. Von hier erhält nun auch das Panopticon seine Bedeutung. In ihm wird die Normalisierung durch den einseitigen Blick der Disziplinarmacht hergestellt – ohne Reziprozität.

Foucault spricht von der „Mikrophysik der Macht“. Sie gewinnt im weiteren Verlauf seines Denkens im Wissen-Macht-Dispositiv ihre gedankliche Schärfe. Die Macht wird als Wissen(schaft) in die Subjekte verlegt.

Die anschließende Diskussion beschäftigte sich mit der Bedeutung der Foucault'schen Konzeption für Supervision und Beratung. Reproduzieren wir mit Supervision und Beratung nicht die gesellschaftlichen Machtverhältnisse, ihre Disziplinarmechanismen und weiten sie damit noch weiter aus? Muss die Frage nicht erlaubt sein, dass Supervision und Beratung selbst dort, wo sie Befreiung

versprechen, nicht letztlich neue Disziplinierung und Unterwerfung produziert? Können Supervision und Beratung aus dem Machtspiel aussteigen und sich als „subversiven Akt“ verstehen, der sich gegen die Gesellschaft wendet, sie infrage stellt und das Normal-werden der Disziplinierungsmacht verhindern? Oder bleiben sie als Planung von Zukunft innerhalb der Gesellschaft den vorhandenen Machtstrukturen verhaftet? Mit diesen offenen Fragen endete die Tagung, die einen anderen Blick auf Supervision und Beratung eröffnete und ermöglichte.

Hans-Peter Griewatz

Tagung am 23.06.2012: „Verstehen und Verstricken: Ethnopsychanalytische Methoden in der Supervision – Über schwierige Prozesse und unverstandenes Material“

Am 23. Juni 2012 fand die zweite Tagung der Theoriereihe „Reflexive Supervision“ statt. Eingeladen war Prof. Dr. Elisabeth Rohr, die an der Fakultät für Erziehungswissenschaften an der Universität Marburg lehrt und sich insbesondere dem „Fremden“ mittels der ethnopsychanalytischen Methode nähert.

Prof. Dr. Rohr beginnt ihren Vortrag mit einer harmlos anmutenden Geschichte: sie ist zu einer Vortragsreise nach Costa Rica eingeladen. Costa Rica ist eines der stabilsten und sichersten Länder Lateinamerikas. In der zweiten Nacht wird sie unvermittelt durch ein lautes Geräusch geweckt und schon sind die Bilder da: Bombenanschläge, Guerillakrieg, bewaffnete Männer des 'Subcomandante Marcos', die berüchtigten Jugendbanden 'Maras' aus Honduras oder El Salvador. Danach plötzliche Stille. Nichts. Bis zum nächsten Morgen. Sie versucht in Erfahrung zu bringen, was sich in der Nacht zugetragen habe, niemand kann ihr Auskunft geben, bis sie entdeckt, dass nachts ein riesiger Ast abgebrochen und auf ihr Hütendach gefallen ist.

Was aber hat dies nun mit der „ethnopsychanalytischen Methode“ zu tun? Prof. Dr. Rohr zeigt dann im Folgenden, wie ihre unbewussten Affekte und Phantasien kulturelle Gegenübertragungen gewesen sind, die auch vorher schon latent vorhanden waren und vermittlels der ethnopsychanalytischen Methode freigelegt und sowohl zu einem besseren Verständnis der fremden Kultur als auch der eigenen Reaktion auf sie. Der ethnopsychanalytische Ansatz erweitert den 'intrapyschischen' Ansatz der Psychoanalyse um den kulturellen Kontext, insbesondere die Bilder, *„die sich im Kontakt und in der Begegnung, also in der Interaktion und Kommunikation mit dem, was fremd ist, aufdrängen“* (Rohr 1993/2012).

In der anschließenden Diskussion wurden zwei Aspekte sehr deutlich hervorgehoben: Einerseits die Macht der Medien, die diese Bilder vom Fremden unreflektiert produzieren, ohne dass wir immer gleich die Möglichkeit hätten, sie im Ganzen zu verstehen, zu überprüfen und nötigenfalls zu korrigieren und andererseits, dass wir uns als Supervisoren immer auch 'in der Fremde' bewegen, wenn wir in die fremde Kultur einer Organisation – innerhalb unserer eigenen Gesellschaft – eintreten.

Wir Supervisoren sind Grenzgänger des Fremden und es gilt, dem Nicht-Verstandenen nachzuspüren, denn jede *„Begegnung mit einer fremden Kultur ist eine Begegnung mit den unbewussten kulturellen Tabus der eigenen Gesellschaft“* und *„den eigenen unbewussten Tabus der eigenen Persönlichkeit“* (Rohr 2012).

Der Vortrag von Prof. Dr. Elisabeth Rohr ist im FoRuM Supervision Heft 40, Oktober 2012, nachzulesen.

Schlussbemerkung:

Beide Tagungen standen unter der Perspektive der Diskussionen der Theoriekonzepte. Diese wurden in den sogenannten „Resonanzgruppen“ vertieft. Die TeilnehmerInnen waren Studierende des Masters „Supervision & Beratung“, Lehrende und Studierende der AG 7 „Pädagogische Beratung“ und praktizierende SupervisorInnen. Der theoretische Input wurde von allen Teilnehmern als sehr hilfreich empfunden einen neuen Blick auf die eigene Praxis zu entwickeln und gleichzeitig die eigene Praxis anhand der Theorie zu reflektieren.

Es ist also zu hoffen, dass es 2013 eine Fortsetzung der Theoriereihe „Reflexive Supervision“ geben wird.