

16

16.4

FORUM

Supervision

Supervision und Organisation

Harald Wirbals

Angelica Lehmenkühler-Leuschner/
Gerhard Leuschner

Carl Josef Leffers/
Wolfgang Weigand

Klaus Antons/Klaus Götz

Karl Schattenhofer/Klaus Götz

Franz Wellendorf

Wolfgang Schmidbauer

Katrin Schnarr

LA 000
F7 S9
15 •

Herausgegeben von
Gerhard Leuschner und
Gerhard Wittenberger
Fachhochschulverlag

Der Verlag für Angewandte Wissenschaften

Forum Supervision - www.beratungsupervision.de

h

08-8528

FoRuM Supervision

8. Jahrgang, Heft 15, März 2000

Herausgeber:

Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Bern/Biel) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Albert Bremerich-Vos (Ludwigsburg/Aachen) – Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Prof. Dr. Katharina Gröning (Bochum) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. Johann August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

Redaktion:

Thomas Behler (Essen) – Werner Bohnert (Harsewinkel) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Barbara Wiese (Marburg) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 15:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen
Franz Leinfelder, Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

Redaktionsanschrift:

FoRuM Supervision, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortlich für die Rubrik „Neue Projekte“:

Dr. Werner Bohnert, Reichenbacher Str. 14, 33428 Harsewinkel

Verantwortlich für die Rubrik „Rezensionen“:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen

Verantwortlich für Veranstaltungskündigungen

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

Erscheinungsweise und Bezug:

FORUM SUPERVISION erscheint halbjährlich (März und Oktober).

Preis des Einzelheftes: DM 18,-

Jahresabonnement: DM 28,- DM (2 Hefte) zuzüglich Versandkosten.

Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12 des laufenden Jahres gekündigt wird. Bestellungen bitte an den Verlag richten.

Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, uns bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

Verlag:

Fachhochschulverlag

Der Verlag für Angewandte Wissenschaft

Kleiststraße 31

60318 Frankfurt am Main

Herstellung:

Computersatz: Fachhochschulverlag

Druck: Fuldaer Verlagsagentur

© 2000 Fachhochschulverlag Frankfurt am Main

ISSN 0942-0045

UB BIELEFELD

160/4267164+1



88 96

Inhalt

In eigener Sache	2
Vorwort	3
Beiträge	
<i>Harald Wirbals</i> Markt · supervisorische Identität · Kontraktverhandlungen in Wirtschaftsunternehmen	5
<i>Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Gerhard Leuschner</i> Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung	27
<i>Carl Josef Leffers / W. Weigand</i> Vom Mythos der raschen Veränderung Fragen an die Organisationsentwickler	49
<i>Klaus Antons / Klaus Götz</i> Beratung statt Bildung?	73
<i>Karl Schattenhofer / Klaus Götz</i> Achtung: Reflexive Zone Auswertung einer Fortbildungsmaßnahme für Führungskräfte bei Daimler-Chrysler	79
Interview	94
Fragen zur Supervision im Non-Profit-Bereich Ein Gespräch mit Prof. Dr. Franz Wellendorf	
<i>Wolfgang Schmidbauer</i> Das Ringen mit dem Alter – Der Supervisor und das Pflegeheim	100
Neue Projekte	
<i>Katrin Schnarr</i> Guter Rat ist teuer – Zum Supervisionsbedarf von RechtsanwältInnen	108
Rezensionen	119
AutorInnen	121
Redaktioneller Hinweis	123
Vorschau	124
Veranstaltungen	125



In eigener Sache

Seit dem 1. Januar 2000 hat der

Fachhochschulverlag
Der Verlag für Angewandte Wissenschaften

Kleiststraße 31
60318 Frankfurt am Main
Telefon 069 / 1533 – 2820
Telefax 069 / 1533 – 2840
E-Mail fhverlag@verlag.fh-frankfurt.de

die verlegerische Betreuung von FoRuM *Supervision* übernommen.

Sämtliche Fragen zu Abonnement, Bestellung und Anzeigen erbitten wir direkt an den Verlag.

Herausgeber und Redaktion von FoRuM *Supervision* setzen nach dem Verlagswechsel ihre Arbeit in der gewohnten Weise fort.

Die Herausgeber

Vorwort

Das erste Heft im neuen Jahrhundert, nachdem wir die „Jahrtausendwende“ geschafft haben, beschäftigt sich in neuem Rahmen mit dem Verhältnis von Supervision und Organisation. Ursprünglich wollten wir unter dem Titel „Supervision und Organisation: Verhandlungspartner?“ den Focus auf Kontrakt- und Verhandlungsfragen und die Machtverhältnisse bei der Begegnung zweier so unterschiedlicher „Institutionen“ legen. Dabei wollten wir anknüpfen an die Fragestellungen des letzten FoRuM Supervision Heftes zum Thema „Supervision im Umbruch“ und baten daher SupervisorInnen, Organisationsberater und Fortbildner einen Einblick in Theorie und Praxis ihres professionellen Denkens und Handelns in Profit- und Nonprofit- Bereichen zu gewähren. Aufgrund der vorliegenden Aufsätze haben wir unseren Focus „Verhandlungspartner“ aufgegeben, bzw. erweitert. Die Aufsätze beschäftigen sich mit unterschiedlichen Aspekten von Begegnungen zwischen Organisationen und Supervision, OE-Beratung und Fortbildung. Sie vermitteln in ihren Texten, zwischen den Zeilen und manchmal auch durch das, was nicht angesprochen wird, einen Eindruck von der Komplexität solcher Begegnungen und den Chancen und Grenzen externer und interner Beratung. Wir finden es interessant und notwendig, sich in diesen Zeiten des Umbruchs, in denen sich Arbeit und Organisationen und damit auch die Anfragen an Supervision verändern, auf vielfältige Weise mit der Spannung zwischen Markt und supervisorischer Identität auseinanderzusetzen. Die vorliegenden Aufsätze spiegeln die entsprechenden Positionen der AutorInnen in Reflexionen und Fallbeispielen aus Supervision, OE-Beratung und Fortbildung (Training) wider und regen zu Mit- und Weiterdenken an.

Harald Wirbals lässt uns Anteil nehmen, wie er mit der „Leitwahrung Supervision“ in Wirtschaftsunternehmen Fuß fasst und sich dem Spannungsfeld unternehmerischer Interessen und den Ansprüchen an die eigene supervisorische Identität aussetzt – und wie er diese Spannung zu balancieren versucht.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Gerhard Leuschner bieten eine begriffliche und konzeptionelle Orientierung von Coaching im Vergleich mit der Leitungssupervision und zeigen, wie diese spezielle Form der Einzelsupervision konkret in der Organisation von ihnen gehandhabt und angewandt wird.

In ihren Fragen an die Organisationsentwickler kratzen Carl-Josef Leffers und Wolfgang Weigand am „Mythos der raschen Veränderung“. Sie geben fundierte und aktuelle Einblicke in die Organisationsentwicklung, in deren Rahmenbedingungen und ihre Hintergründe und stellen ihren eigenen Ansatz vor, in Organisationen verändernd zu wirken. Die Dynamik von „Veränderung“, Indikationen, Wege und Irrwege von Organisationsberatung werden von den beiden Autoren, die ja auch Supervisoren sind, vorgestellt.

Klaus Antons und Klaus Götz lassen uns konkret teilhaben an der Bildungs- und Beratungsarbeit bei Daimler-Chrysler anhand einer typischen Fortbildungsmaßnahme von Führungskräften. Die Evaluation dieser Maßnahme wird von Karl Schattenhofer und Klaus Götz anschaulich und authentisch „belegt“.

Das Interview mit Franz Wellendorf fächert unterschiedliche Aspekte, die auch in den Artikeln dieses Heftes genannt werden, noch einmal auf und beleuchtet diese aus einer anderen Perspektive. Es werden sowohl die Veränderungen, die sich im Non-Profit-Bereich ereignen, angesprochen, als auch die Auswirkung, die diese auf Beratungs-Settings und auf die Identität von Supervisorinnen und Supervisoren haben. Franz Wellendorf erweist sich hier als ein kritischer Begleiter der Supervisionsszene.

Kathrin Schnarr gewährt uns einen Einblick in ihre Supervisionswerkstatt, indem sie ihre Erfahrungen in der Beratung mit Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten dokumentiert, die sie im Rahmen ihrer Diplomarbeit gemacht hat. Sie gibt einen Einblick in dieses Feld mit seinen spezifischen Implikationen und Notwendigkeiten, die durch die berufliche Sozialisation und das Tätigkeitsfeld von Rechtsanwältinnen und Rechtsanwälten ausgelöst werden. Am Ende ihres Artikels macht sie konkrete Vorschläge, wie dieses Feld auch im Sinne von Akquisition für Supervisorinnen und Supervisoren genutzt werden kann.

Wolfgang Schmidbauer setzt sich mit dem Feld der Altenhilfe auseinander. Das Ringen mit dem Alter – der Supervisor und das Pflegeheim – ist ein persönlich gehaltener Erfahrungsbericht, der aus der Arbeit einer Balintgruppe entwickelt wird. Wolfgang Schmidbauer widmet diesen Artikel einem Teilnehmer dieser Balintgruppe, der verstorben ist. So wird viel von diesem Feld deutlich und wie der Supervisor mit seinen Gefühlen diesem Feld begegnet und diese in Interventionen umgesetzt.

Thomas Behler / Franz Leinfelder

BEITRÄGE

Harald Wirbals

Markt · supervisorische Identität · Kontraktverhandlungen in Wirtschaftsunternehmen

Zusammenfassung: H. Wirbals beschreibt sein Konzept der Kontraktgestaltung. Er beschreibt das Spannungsfeld unternehmerischer Interessen und den Ansprüchen an die eigene supervisorische Identität und seinen Umgang damit. Er weist einen Weg zwischen Markterfordernissen, fremden und eigenen Ansprüchen an die supervisorische Tätigkeit.

Meine freiberufliche Tätigkeit als Supervisor ist geleitet durch eine Identifikation mit den Werten und Haltungen in der Supervision (vgl. Wirbals, 1994, S. 111 ff), die Überzeugung, dass die gemeinsame Profession in Kollegialität und verbandlicher Organisation einen Ausdruck finden muss und das Bestreben am Markt mit den Variablen Einkommen, Status, Wertschätzung, Weiterempfehlung erfolgreich zu sein. Innengeleitetes (z. B. Werteidentifikation) und Außengeleitetes (z. B. Positionierung am Markt) ernähren sich gegenseitig, geben bei guter Korrespondenz Zufriedenheit, Kraft und beruflichen Optimismus, berühren sich aber auch schmerzhaft, drohen auseinanderzufallen, können zu Selbstzweifel führen, wenn sie nicht gleichgewichtig im Handeln spürbar sind – sind in ihrem Spannungsverhältnis auf jeden Fall wert, besprochen und reflektiert zu werden, sind sie doch sich verschränkende Teile der beruflichen Identität.

In der Szene des Kontrakts bzw. der Akquisition erlebe ich das Spannungsverhältnis am deutlichsten. Hier entscheidet sich, ob ein Auftrag zustande kommt – woran ich aufgrund meiner freiberuflichen Existenz in der Regel interessiert bin- und ob dieser Auftrag auch gut ausgehandelt ist:

- meine Fachlichkeit so zur Geltung kommt, dass ein guter Prozess möglich ist (Prozessklarheit)
- meine Rolle geklärt und abgesichert ist (Rollenklarheit)
- ich die Bedingungen erreicht habe, mit denen es mir möglich ist, produktiv zu sein (Settingklarheit)

Mein Verhalten sowohl als Geschäftsmann als auch als Berater ist ausschlaggebend für das Zustandekommen des Kontrakts.

Wichtige Fragen sind demgemäß:

- In welchem Verhältnis stehen sich „Geschäftsmann“ und „Berater“ gegenüber?
- Gibt es intrapsychische Spannungen zwischen beiden Rollen? Wodurch sind sie bedingt? Wie vermittele ich beide Rollen meinem KontraktpartnerIn, und was

folgt daraus? Gibt es Bereiche, wie z. B. die Wirtschaft, die mich mit Status- und Honorarverführung gefügiger machen können? Wieviel Anpassungsleistungen kann, bzw. muss ich mir erlauben können, ohne meine supervisorische Identität zu verlieren? Wie muss meine Geschäftsstrategie angelegt sein, um nicht in Verführungssituationen unterzugehen?

Mein Verhalten in Kontraktssituationen ist aber nicht nur das Ergebnis intrapsychischer Auseinandersetzungen, bzw. der Interaktion mit den Kontraktpartnern/Innen. Ich komme ja schon mit Prägungen und Haltungen in die Kontraktkommunikation. Neben meinen Erfahrungen beeinflussen Wahrnehmungen des Marktes – sowohl von der Nachfrager- als auch von der Anbieterseite – und die Haltung, die ich zu meinem Beruf aufgebaut habe, mein Kontraktverhalten.

1. Der Markt

Wenn sich im Kontrakt das Verhältnis von „Innen“ und „Außen“ widerspiegelt und der freiberufliche Supervisor seine Existenz durch Supervision und Beratung sichert, wird er nur dann ein stabiles Gegenüber in Kontraktverhandlungen sein, wenn es ihm gelingt, das „Außen“ gut wahrzunehmen und die Spannungen, Widersprüche und Chancen des Marktes, seines Berufsstandes und die Entwicklungsmöglichkeiten seiner Profession zu analysieren und darauf persönliche und strategische Antworten zu finden. Die Beschreibung der Nachfrageseite ist in den Supervisionspublikationen ambivalent. Einerseits wird von einer Stagnation der Aufträge aufgrund von Mittelverknappungen durch Kommunen, Kirchen und Verbänden berichtet. Diese Situation wird von den Supervisoren/Innen als bedrohlich erlebt (vgl. Ingerfeld, 1998, S. 46 ff). Bei den Auswirkungen auf die Supervisionssettings kann ich durch meine Erfahrung Ingerfeld zustimmen: Während die Einzelsupervisionen, insbesondere durch Führungskräfte aus Non-Profit und immer mehr auch aus Profit-Organisationen zunehmen, werden Gruppensupervisionen seltener nachgefragt (ebenda, S. 47). Teamsupervisionsprozesse gestalten sich anspruchsvoller, haben einen komplexeren Hintergrund und beinhalten den Einbezug der gesamten Organisation, wobei nur zögerlich die Bereitschaft wächst, verschiedene Hierarchieebenen in den Supervisionsprozess einzubinden.

Durch die zunehmende Erfahrung mit Supervision sind die Nachfrager kritischer und anspruchsvoller geworden, wägen deutlicher ab, welcher Nutzen durch Supervision entstehen kann; dementsprechend verhandeln sie länger und härter über Zeitdauer, Intervalle und Honorare. Im Ergebnis wird oft an der Sitzungszahl gespart (vgl. Spengler, Crowther, Duerr-Feuerlein, 1998, S. 50). Auf der anderen Seite wird dem Nachfragemarkt unterstellt, dass dort noch viele Reserven für Supervision vorhanden sind. In einer Mitgliederbefragung der Deutschen Gesellschaft für Supervision (Schmidt-Wellenberg, 1997) glauben knapp 75% der Befragten an

eine Expansion der Supervisionsmärkte. Der allerorten festzustellende Wandel in Verwaltung, freier Wohlfahrtspflege und Wirtschaft veranlasst zu der Vermutung, dass Supervision in diesen Veränderungsprozessen eine bedeutende Rolle spielen wird. Hinzu kommen die härter werdenden Verteilungskämpfe, die das Dilemma beinhalten, einerseits die Produktivität der Organisation, der Suborganisationen und der Individuen zu steigern und andererseits die Loyalität und Arbeitszufriedenheit zu erhalten und die Lern- und Handlungsfähigkeit der Menschen zu erweitern. Auch dazu wird professionalisierte Beratung gebraucht. Das Zauberwort heißt also: „Neue Märkte erschließen“. Ich bleibe skeptisch in Bezug auf gar zu verheißungsvolle Prognosen. Solange keine empirisch abgesicherten Studien darüber vorliegen, ob Supervisoren/Innen sich tatsächlich und nicht nur mit Absichten in Veränderungsprojekte etablieren können bzw. ob „Neue Märkte“ tatsächlich und nicht nur prognostisch „erobert“ werden können, sind derartige Mutmaßungen auf ihren Legitimationshintergrund (Berufsverband), Hoffungsgehalt (Mitglieder) und Fortbildungsveranstaltungsinteresse (Aus- und Weiterbildungsträger) zu untersuchen. Nach meinen Szenewahrnehmungen kommen die Kollegen/Innen gut zurecht, die schon länger auf dem Markt sind, dementsprechend „einen Namen haben“, d. h. eine hohe Empfehlungsrate haben. Außerdem ist eine Verankerung im Aus- und Weiterbildungsbereich (möglichst bei mehreren Instituten) für eine freiberufliche Existenz hilfreich, weil auch dies, neben einer zusätzlichen Absicherung durch Kursleitungen, Lehrsupervisionstätigkeiten etc. den Bekanntheitsgrad steigert. Für die materielle Absicherung der Freiberuflichkeit ist fast unerlässlich, neben der Supervision andere Formen der Begleitung von Berufsarbeit wie Organisationsberatung, Fortbildung, Training, Coaching, etc. in das Tätigkeitsrepertoire aufzunehmen. An dieser Stelle taucht aber für Supervisoren/Innen ein Identitäts- und sicherlich auch ein Qualifikationsproblem auf. Gerade in Veränderungsprozessen werden keine Berater gesucht, die sich „nur“ für das traditionelle Supervisionssetting verantwortlich und kompetent fühlen (siehe Anmerkung 1). Gebraucht werden multiprofessionelle Fähigkeiten und Fertigkeiten. Diese für die freiberuflichen Supervisoren/Innen so wichtigen Rollenerfordernisse sind aber weder theoretisch in Bezug auf die Rollenidentität aufgearbeitet noch gibt es Qualifikations- und Kontrollangebote, die eine Korrespondenz zur Supervisionsrolle herstellen. Daraus folgt, dass die Kolleginnen und Kollegen es schwer haben, sich auf dem angespannten Markt zu positionieren, die gerade mit der Ausbildung fertig geworden sind, deshalb weniger bekannt sind und die sich in ihrem Angebot auf Supervision begrenzen. Dies führt dazu, dass immer weniger Kollegen/Innen bereit sind, voll in die Selbständigkeit zu gehen. Manche nehmen ihre (teil-)angestellten Tätigkeit wieder auf bzw. weiten diese aus oder versuchen sich eher in abgelegeneren Beratungstätigkeiten, wie z.B. Vermögensberater oder hauptamtl. Betreuer.

Der Vorstand und Mitgliederversammlung der DGSv haben inzwischen die Umorientierung von der Beschäftigung mit dem Ausbildungsmarkt hin zu einer Fokus-

sierung auf den Beschäftigungsmarkt, vor allem durch die verbandseigene „Agentur für Supervision GmbH“, der Veranstaltung von Fachkongressen, auf denen Nachfrager und Anbieter in einen Dialog über Supervision kommen sollen, und durch die Verteilung sogenannter Kundenbriefe vollzogen. In diesen auf die Vermarktungsinteressen der Mitglieder ausgerichteten Aktivitäten liegen aber auch Spannungen, die z. Zt. den Verband beschäftigen:

Inwieweit wird durch die von der Agentur für Supervision in Anspruch genommene „Beratung vor der Beratung“ nicht den eigenen Mitgliedern Konkurrenz gemacht? Nach wie vor ist das Verfahren ungeklärt, wie nach erfolgreicher „Beratung vor der Beratung“ die dann eingehenden Aufträge bzw. Anfragen an die Mitglieder verteilt werden. Nach welchen Kriterien werden Mitglieder zu Fachkongressen eingeladen, was deren Bekanntheitsgrad und somit deren Akquisitionschancen erhöht?

Der Verband befindet sich also in der Spannungssituation, einerseits notwendige Marketingaktivitäten zu entwickeln und gleichzeitig einer demokratischen Verbandskultur verpflichtet zu sein. Eine Spannung – freilich eine öffentlich kaum ausgetragene – liegt zwischen den ausgebildeten Supervisoren/Innen und den ausbildenden Instituten. Es gibt ein deutliches, aber kaum artikuliertes Unbehagen daran, dass die Ausbildungsträger nicht in der Lage sind, ihre Ausbildungskapazitäten der Marktsituation anzupassen, d. h. in der aktuellen Situation zu begrenzen. Ähnliches gilt für die Aufnahmepraxis der DGSv. Es gibt z. Zt. über 30 DGSv anerkannte Ausbildungsinstitute und bei jeder Mitgliederversammlung werden ca. 2 weitere Institute aufgenommen. Ob es auch Grenzen des Wachstums gibt, wird nur sehr verhalten gefragt (vgl. Wittenberger 1998, S. 125). Während die Motive der Institute – Geld und Ansehen – nachvollziehbar sind, mutet es merkwürdig an, dass Supervisoren/Innen die Auseinandersetzung mit den Instituten nicht offensiv führen. Gründe mögen in der (noch) nicht vollständigen Ablösung von den „Vätern und Müttern“ der Ausbildung liegen und dass die Meinungsführer/Innen der Verbandsszene ökonomisch und statusmäßig mit der Ausbildungsszene verknüpft sind.

Konkurrenzängste entladen sich zumeist informell, in Zynismus, in der klammheimlichen Freude darüber, dass Institute zunehmend Schwierigkeiten haben, ihre Kurse vollzubekommen oder aber in der Hoffnung, dass letztlich der Markt es schon regeln wird (siehe Anmerkung 2). Die hier aufgeführten Spannungen, Widersprüche und Konflikte sind der Nährboden für polarisierende, teils ideologisch geführte Auseinandersetzungen über die Entwicklungsperspektiven der Supervision. Während eine Position die Supervision im Zeitgeist untergehen sieht, also davon ausgeht, dass die Diagnoseorientierung der Supervision zugunsten einer kundenorientierten Anpassung an die mächtige Organisation aufgegeben wird, kann eine andere Position mit „Anything goes“ bezeichnet werden. Hier wird mit dem Hinweis auf eine notwendige Kunden- bzw. Serviceorientierung suggeriert,

dass die Wachstumsmöglichkeiten für Supervision quasi unbegrenzt sind. In dieser Kontroverse gehen schon mal Differenzierungen verloren, werden Fachlichkeitsgebot und Existenznotwendigkeit in ihrer aufeinanderbezogenen Spannung nicht hinreichend gewürdigt sondern lagermäßig vereinnahmt. Vor allem aber werden in dieser Diskussion die Widersprüchlichkeiten, die sich zwangsläufig im praktischen Tun ergeben und insbesondere in der Kontraktsszene deutlich werden, nicht reflektiert, was ja bekanntlich eine Voraussetzung für die professionelle Bearbeitung ist.

2. „Leitwahrung“ Supervision

Frans Siegers bezeichnet die gesellschaftliche Stellung des Supervisors deshalb als unklar und unsicher, weil „der Supervisionsberuf immer an einen anderen Beruf gekoppelt ist, der für die reelle gesellschaftliche Basis sorgt.“ (Siegers, 1990, S. 36) In der Tat ist Supervision kein Beruf, von dem man (überwiegend) leben kann; ein Vollerwerb ist i. d. R. nur in Verbindung mit anderen Tätigkeitsbereichen gewährleistet. Diese Tätigkeiten lassen sich einerseits unter dem Begriff „Begleiten von Berufsarbeit“ als berufliches Tätigkeitsprofil zusammenfassen; sie sind aber andererseits nicht professionalisiert, weil sie von Personen mit unterschiedlichem wissenschaftlichen und beruflichen Hintergrund ausgeübt werden (vgl. Siegers, ebenda, S. 36). Siegers schlägt nun vor, die Professionalisierung der Supervisoren/Innen durch eine „Professionalisierung der Supervision als einer spezifischen Begleitmethode“ (ebenda, S. 37) zu erreichen. Dieses Konzept halte ich für schlüssig, weil die Supervision im Vergleich zu anderen Tätigkeiten in der Begleitung von Berufsarbeit eine geschichtliche Verwurzelung hat, sich um eine wissenschaftliche Fundierung bemüht, Methoden und Rollen in einen Reflektionszusammenhang stellt, über Ausbildungsstandards verfügt, in einem Berufsverband organisiert ist, eine Berufsordnung besitzt, Angebote zur Kontrolle der Tätigkeit der Arbeit bereithält und nicht zuletzt bei nachfragenden Institutionen eine gute Akzeptanz hat. Dadurch sind Voraussetzungen geschaffen, dass die professionalisierte Supervision eine Art „Leitwahrung“ auch für andere Ausübungen in der „Begleitung von Berufsarbeit“ darstellt. Im 9. Jahr meiner Freiberuflichkeit hat sich die Erfahrung bestätigt, dass die durch Ausbildung, Kontrolle, Fortbildung, Arbeit im Berufsverband, Austausch mit Kollegen/Innen begonnene und weitergeführte Sozialisation als Supervisor nicht nur ein Fundament für die supervisorische Tätigkeit ist, sondern sie qualifiziert mich auch in den anderen Formen der Begleitung der Berufsarbeit wie Organisationsberatung, Teamentwicklung, Personalberatung, Moderation, Prozessbegleitung und macht mich zu einem ernsthaften Konkurrenten gegenüber Beratern anderer Herkunft wie z. B. Unternehmensberatern mit einem betriebswirtschaftlichen Hintergrund, Kommunikationstrainern oder gruppendynamisch orientierten

Prozessbegleitern. Die „Leitwährung“ Supervision sichert also auch die Marktposition in diversifizierten Arbeitsfeldern. Darüber hinaus hilft mir solch ein Verständnis, eine supervisorische Identität im Sinne eines dauernden „Sich-Selbst-Gleichsein“ und einem dauernden „Teilhaben an bestimmten gruppenspezifischen Charakterzügen“ (Erikson, 1959, dt. Ausgabe 1994, S. 124, zit. in Kamper-Jasper, 1996, S. 26) zu entwickeln im Gegensatz zu einer Patchworkidentität, in der sich der Supervisor je nach Auftrag und Setting wie ein „Chamäleon auf einem Schottenrock“ verhalten muss.

Auf diesem Hintergrund fällt es mir schwer, die Debatte Diagnoseorientierung vs. Kundenorientierung (vgl. Leuschner, 1998, S. 158 f.) nachzuvollziehen. Denn selbstverständlich ist ein nicht austauschbarer Bestandteil der supervisorischen Tätigkeit, mittels Diagnose zu intervenieren und sich nicht „kundenorientiert“, d. h. den Vorgaben der zu beratenden Organisation zu unterwerfen, oder anders formuliert: Wer sich dem (scheinbar) mächtigen Partner durch Aufgabe seiner diagnostischen Kompetenz ergibt, handelt nicht aus der „Leitwährung“ Supervision heraus. Für den weiteren Text bedeutet dies, dass ich mich auch dann als Supervisor bezeichne, wenn ich nicht nur im klassischen Supervisionssetting sondern auch in anderen Formen der Begleitung von Berufsarbeit tätig bin.

3. Der Kontrakt und supervisorische Identität

In der Supervision wird der Kontrakt als der formulierte Ausdruck der verbindlichen Beziehungsgestaltung zwischen Supervisor und Supervisand bzw. im Dreieckskontrakt zwischen Supervisor, Supervisand und Institution zu Beginn und im Prozessverlauf verstanden. Der Kontrakt teilt sich in einen formalen Teil und einen inhaltlich-dynamischen Teil, der im Erstkontrakt die ungefähren Supervisionsthemen und -ziele beinhaltet und im Verlauf des Supervisionsprozesses Themen und Zielsetzungen konkretisiert bzw. überprüft.

Supervisoren/Innen brauchen eine spezifische Kompetenz für die Kontraktgestaltung, da der Kontrakt ja wesentliche Implikationen für den Prozessverlauf setzt. Neben dem Wissen um die Gestaltung von Verträgen gehört dazu das Verstehen und Gestalten von Anfangssituationen, die Analyse von (heimlichen) Auftragsbotschaften und das Verhandeln des Supervisionssettings. Neben dieser Kompetenz sind für Leffers noch folgende Einflußgrößen bedeutsam für die Kontraktgestaltung: Autorität des Beraters, Abhängigkeit/Unabhängigkeit von Aufträgen, institutionelle Relevanz von Beratung und Gefragtsein des Beraters, Geschlecht Mann/Frau, Feldaffinität (vgl. Leffers, 1992, S.8ff.). Pühl empfiehlt generell, 3 – 5 Sitzungen als vorgeschaltete Kontrakt-supervisionen dazu zu nutzen, um über die „offizielle Motivation“ hinausgehend einen „ersten, vorläufigen Fokus für einen eventuell abzuschließenden Supervisionskontrakt festzulegen.“

(Pühl, 1990, S. 163) An anderer Stelle hat sich Pühl kritisch mit den tatsächlichen Klärungsmöglichkeiten im Erstkontrakt beschäftigt. Er beschreibt dort den „sauberen Kontrakt als Professionalisierungsideal“. Pühl versteht den ersten Arbeitskontrakt als Kompromissbildung einer kollektiven Angstabwehr von Supervisor und Supervisand. Daraus folgert Pühl, dass der Supervisor, anstatt der Illusion eines klaren Kontrakts zu Beginn des Prozesses anheimzufallen, sich „mit dem Team auf den beschwerlichen Weg (zu...H. W.) machen muß, ihr Anliegen besser zu verstehen, d.h. zu klären.“ (Pühl, 1990, S. 38)

Für die eher klassischen Supervisionssettings habe ich darüber hinaus mit zwei Kontraktbedingungen positive Erfahrungen gemacht:

1. Ich schlage zur Zeitdauer eine diagnostisch indizierte Anzahl von Sitzungen vor, um dem Prozess einen verbindlichen Rahmen zu geben. Es ist von beiden Kontraktpartnern möglich, den Kontrakt jederzeit zu kündigen. Nach erfolgter Kündigung erfolgt auf jeden Fall eine „Sitzung danach“. Damit will ich dem Umstand Rechnung tragen, dass ja durch die Kontakt- und Kontraktsitzung nicht die Ambivalenzen bearbeitet sind, die dem „Einlassen“ auf den Prozess entgegenstehen. Durch die Möglichkeit der jederseitigen Kündigung wird das „Einlassen“ leichter, die Prozessverbindlichkeit durch die Möglichkeit „auszusteigen“ erhöht sich. Die „Sitzung danach“ bietet beiden Kontraktpartnern die Möglichkeit, affekt-reduziert aus dem Scheitern der Arbeitsbeziehung zu lernen.

2. Ich lege schon im Erstkontrakt den Zeitraum für Supervisionen auf 2 Jahre fest; bei einem wichtigen Grund kann um ein Jahr verlängert werden. Die Vorteile eines solchen Vorgehens liegen für mich in folgenden Punkten:

Der festgelegte Zeitrahmen fördert inhaltliche Fokussierungen im Prozess und der Supervisor gibt ein Signal seiner Unabhängigkeit vom Auftraggeber, was ihm Rollensicherheit verschafft und seine Rollengestaltung erleichtert. Gleichzeitig wird die Gefahr zu großer Nähe zu den Supervisanden reduziert. Der Zeitpunkt des Abschieds ist im Vorhinein fixiert und reduziert damit Phantasien, die an das Geschehen gekoppelt werden. Neue Kontrakte werden nach einem zeitlichen Abstand und evtl. anderen Supervisionserfahrungen wieder möglich.

Konzeptionell aber auch in der praktischen Kontraktarbeit finde ich mich am besten in dem von Leuschner geprägten Begriff des Supervisors als „Leiter des Settings“ wieder: „Als Leiter des Settings bin ich dafür verantwortlich, dass eine Kontraktssituation zustande kommt, die meinen Arbeitsmöglichkeiten entspricht. Dabei möchte ich soweit wie möglich Wünsche der potentiellen Supervisanden berücksichtigen.“ (Leuschner, 1998, S. 156 f.) Wenn nun die Institution von sich aus eine Kontraktsetzung vornimmt, die mir als Supervisor nicht plausibel erscheint, wird ein „Autoritätsprozess inszeniert“ (ebenda, S. 157), auf den ich als Supervisor reagieren muss, weil die Annahme der Setzung neben der Einschränkung der Arbeitsmöglichkeiten auch eine Beschädigung der Rolle darstellt. Die Kontraktsetzung des potentiellen Auftraggebers aber mit dem Versuch einer eige-

nen Setzung zu beantworten, ist für das Kontraktergebnis kontraproduktiv, weil es Gegenreflexe produziert. Für den Supervisor kommt es darauf an, anstatt sich mit den Kontraktpartnern affektiv aufzureiben oder sich zu „ergeben“, eine Verhandlungssituation herzustellen. Leuschner beschreibt diesen Vorgang präzise: „Dann ist Verhandlung kein „Leistungssport“, bei dem es um Sieg oder Niederlage geht. Dann ist Verhandlung vielmehr die Entwicklung einer Beziehungskultur zwischen Individuen, Gruppen oder Institutionen, die unterschiedliche oder gegensätzliche Interessen haben. Verhandlung ist dann kein Krieg, sondern das kreative Suchen von Lösungen, die mir ausreichen und mein Gegenüber nicht schädigen.“ (Leuschner, ebenda, S. 159) Der Kontraktprozess ist also zuerst ein Verhandlungsprozess. Die Interessen des Supervisors liegen zum einen darin, einen Auftrag zu erhalten und gleichzeitig bei der Auftragsdefinition als Fachexperte und als „Leiter des Settings“ mitzumischen. Der Expertenanspruch des Supervisors kann deshalb wirkungsvoll im Kontraktprozess sein, weil der potentielle Auftraggeber ein Interesse hat, „dass ihm geholfen wird“ und dass ein guter, erfolgreicher Beratungsprozess zustande kommt, der eine Alternative zum Status quo darstellt. Je nach Rolle in der Organisation hat der Verhandlungspartner zudem noch ein Legitimationsinteresse, d. h. dass er z. B. dafür verantwortlich gemacht wird, mit wem er zur Auftragserteilung in Kontakt getreten ist und welcher Kontrakt zustande kommt. Das Interesse an einem „erfolgreichen“ Prozess, gekoppelt mit dem jeweils spezifischen Legitimationsinteresse, ist m. E. auch der einzige Grund dafür, dass der Auftraggeber sich auf den Verhandlungsprozess einlässt bzw. dass die Expertenmacht nicht der Auftragsmacht unterliegt. Ich gehe davon aus, dass, je deutlicher die Expertise in der Kontraktverhandlung vertreten wird, umso mehr steigen die Chancen einer Auftragserteilung – freilich nur dann, wenn der Supervisor sich als versierter Verhandler erweist. Damit sind sowohl die persönlich-soziale Kompetenz der Supervisors in seinem Auftreten und der Artikulation seiner Haltungen wie rhetorisches Geschick, geduldiges Verstehen, zugewandte Konfrontation, Hilfe zur Selbstreflexion, Artikulation der eigenen Interessen etc. gemeint. Wesentlich ist die selbstreflexive Kompetenz des Supervisors, „die eigene Realität zum Thema kognitiver Aktivitäten zu machen.“ (Schüle, 1998, S. 7) Für den Supervisor in der Kontraktsszene bedeutet es, Kontraktspannungen zu bemerken, die die supervisorische Identität hinsichtlich Rolle, Auftragsklarheit, Settingklarheit, Handlungsfähigkeit gefährden. Das hier formulierte Konzept funktioniert nicht bei Scheinaufträgen. Wenn sich hinter dem Auftrag etwas verbirgt, was nicht vom Kontraktpartner benannt wird, gilt es für den Supervisor, entweder den Auftrag hinter dem Auftrag zu bearbeiten und einen entsprechenden Prozess zu vereinbaren oder aber bei Nichtaufklärung zu akzeptieren, dass es zu keinem Kontrakt kommen kann, weil die Expertise sich nicht mit dem wirklichen Auftragsinteresse in Übereinstimmung bringen lässt.

4. Exkurs: Supervision in Wirtschaftsunternehmen

Mein freiberuflicher Hintergrund ist dadurch gekennzeichnet, dass ich überwiegend als Supervisor und Berater im Profit-Bereich tätig bin. Die Einschätzungen der Arbeitsmöglichkeiten des Supervisors bzw. der Supervisorin in Wirtschaftsunternehmen sind trotz vermehrter Publikationen (vgl. Dorando u. a., 1998, Butzko, 1994, Weigand, 1993) und auch der Veranstaltung des 2. Dt. Supervisorstages 1994 zum Thema „Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung“ (vgl. Supervision, Sonderheft 1995) nach wie vor diffus und eignen sich für Projektionen, deren Nährboden in der m. E. überschätzten Fremdartigkeit des Feldes, dem phantasierten Verführungssog sowie in dem gleichzeitig als hochattraktiv angesehenen Arbeitsfeld liegen. Um in dieser mit Unterstellungen und Bedenken von Klischees geführten Debatte zu einer einigermaßen realitätsgerechten Einschätzung zu kommen, ist es sinnvoll, deutlich zu machen, wozu eigentlich privatwirtschaftlich organisierte Unternehmen SupervisorInnen brauchen, welche Aufgaben und Funktion Supervision in diesem Feld hat, um mich dann in die erwähnte Debatte aus der Sicht eines Praktikers einzumischen.

Die Konfrontation mit den Wettbewerbern im globalisierten Markt lässt die Krisenanfälligkeit der Unternehmen auch in der Zukunft bestehen und zwingt die Unternehmen, immer produktiver, schneller, flexibler und kundennäher am Markt zu agieren. Dies hat Konsequenzen für die Arbeitsorganisation, für die Gestaltung der beruflichen Rollen der MitarbeiterInnen und der Führungskräfte sowie für die Beziehungen innerhalb des Betriebs, zu Kunden und zu Lieferanten. Die Unternehmen versuchen z. B. über die Einrichtung teilautonomer, ertragsverantwortlicher Einheiten, der Veränderung von Aufgabenzuschnitten, der Abflachung von Hierarchien und einer stärkeren Einbindung von MitarbeiterInnen in Gestaltungs- und Entscheidungsprozesse dem Markt- und Ergebnisdruck zu begegnen.

Alle diese Veränderungen entfalten in den Firmen gruppendynamische Prozesse und sind zugleich kultureller Umbau. Menschen, die teilweise jahrzehntelang auf ihre fachliche Leistung als Ingenieur, Betriebswirt oder Werkmeister stolz waren, sind plötzlich Leiter eines interdisziplinär zusammengesetzten Teams, sollen unternehmerische Verantwortung mit wenig bekannten Gesamtaufgaben tragen. Auf ihre Fachlichkeit kommt es nur noch sekundär an, soziale Kompetenzen, für die es i. d. R. keine Ausbildung und Training gab, werden auf einmal ganz wichtig-Begriffe wie teamorientiertes Führen, der Vorgesetzte als Coach seiner MitarbeiterInnen, Konfliktmanagement, Motivationsarbeit ersetzen jahrelang erworbene Sicherheiten im Arbeitsprozess. In meiner Arbeit als Supervisor, Trainer und Berater berühren mich die Rollenunsicherheiten dieser Menschen, ihre Ängste vor dem Versagen, vor Bewertungen durch Vorgesetzte und vor der ungewissen Zukunft.

Nach meinen Erfahrungen betrachten es gerade MitarbeiterInnen und Führungskräfte in Wirtschaftsunternehmen eher als hilfreich, mit Menschen einer anderen Profession und einer für sie eher unbekanntem Kultur, wie die der SupervisorInnen, in einen institutionellen Kontrakt zu kommen – bietet doch diese „Fremdartigkeit“ des Kommunikationsverhaltens, der methodischen Vorgehensweise, der Werthaltungen, verbunden mit einem überparteilichen Rollenverhalten, die Möglichkeit, Klärungshilfen zu leisten, Bildungs- und Umstrukturierungsprozesse zu begleiten, Team-, Projekt- und Organisationsentwicklungen zu beraten, unterschiedliche Interessen zu moderieren und Konflikte zu supervidieren.

Nachdem Anfang der 90er-Jahre die Welt der Wirtschaft als Arbeitsfeld der Supervision eher mit freundlicher Aufmerksamkeit betrachtet wurde (vgl. Edding, 1990) mehren sich in letzter Zeit Stimmen, die sich kritisch und misstrauisch zu diesem Arbeitsfeld äußern (vgl. Leuschner, 1998, Gaertner, 1998, Leuschner 1999). Danach gerät Supervision in die Gefahr, „in ein effektivitätssteigerndes Überwachungsverfahren amerikanischer Prägung umfunktioniert zu werden“ (Gaertner, 1998, S. 96). SupervisorInnen werden „zu korrupten Handlangern des Systems, denen es primär um Erfolg, Macht und Geld geht“ (ebenda, S. 96).

Leuschner sieht den Trend einer „pragmatischen Marktorientierung, die von SupervisorInnen eine Anpassung an die gegebenen Verhältnisse verlangt, dass nämlich der den Kontrakt bestimmt, der die Supervision bezahlt“ (Leuschner, 1998, S. 161) und hinsichtlich der Verführungsmöglichkeit der SupervisorInnen: „Die Institution Supervision gibt einen Grundwert auf und erhält dafür die Akzeptanz zahlungskräftiger Institutionen.“ (Leuschner, ebenda, S. 161)

Belege sehen beide Autoren in der Veränderung von Begriffen: aus dem Supervisoranden wird der Kunde, aus der Institution der Auftraggeber, aus Einzelsupervision wird Coaching und Beratung wandelt sich in ein Serviceangebot. Den SupervisorInnen, die im Wirtschaftsbereich arbeiten, wird unterstellt, dass sie aufgrund der materiellen Verführung bereit sind, sich für die Interessen mächtiger Organisationen funktionalisieren zu lassen, bei Selbstaufgabe der eigenen Werte. Die Aussagen erwecken den Eindruck, als sei der Verlust supervisorischer Identität immanent für die Arbeit in Wirtschaftsunternehmen.

Entgegen dieser empirisch nicht gestützten These halte ich folgende Differenzierungen und Reflektionen für notwendig: Weil Supervision seit Beginn der 90er-Jahre gesellschaftlich bedeutsamer geworden ist, treten auch Spannungen und Widersprüchlichkeiten der Rolle, in den Werthaltungen, im Akquisitions- und Kontraktverhalten, in der supervisorischen Praxis deutlicher als früher hervor. Statt Normierungen und latente Ausgrenzungen vorzunehmen, scheint mir der sinnvollere Weg darin zu liegen, entlang der praktischen Erfahrungen und des szenischen Verstehens Bewusstwerdung, Reflektion und Aufarbeitung zu initialisieren. A. Lehmenkühler-Leuschner fordert, bezogen auf die DGSv, die Klärung eines gemeinsamen Supervisionsverständnisses (vgl. Lehmenkühler-Leuschner, 1996,

S. 43 f.). Die von ihr vorgenommene Darstellung, dass SupervisorInnen entweder der Professionslogik oder der Marktlogik folgen können, halte ich aufgrund der realen Berufs- und Existenzsituation für überzogen und undifferenziert. Supervision ist eben kein Service-Unternehmen, das auf eigene Werte und Kompetenzen verzichten kann, schon deshalb nicht, weil die Profession sich dann selbst ihrer Funktionalität beraubt. Andererseits kann sich der Supervisionsberuf, soweit er freiberuflich und existenzsichernd angelegt ist, nicht den Marktgesetzen entziehen. Insofern ist die von A. Lehmenkühler-Leuschner hergestellte Alternative: Professionslogik vs. Marktlogik tatsächlich ein Spannungsverhältnis, das prinzipiell nicht aufhebbar ist und deshalb der permanenten Bearbeitung bedarf. Die Feststellung, die zweifelslos hohen Honorare in der Wirtschaft bedingen eine Verführbarkeit der SupervisorInnen, ist letztlich die Bedienung eines Klischees. Hier wird auf das emotional besetzte, oft tabuisierte Thema Geld das projiziert, was der Supervision immanent ist, nämlich permanent Verführungen ausgesetzt zu sein. Verführungen zu widerstehen bedeutet aber das absehbare Resultat einer Verführungssituation zu reflektieren. Sich in Akquisitions- und Kontraktssituationen bzw. im weiteren Beratungsverlauf verführen zu lassen heißt deshalb, sich in seiner Rolle depotenzieren zu lassen, was wiederum die Qualität der Beratung beeinträchtigt. Insofern ist immer dort, wo das Honorar in Verführungsabsicht kommuniziert wird, dies in der Szene so zu bearbeiten, dass im Ergebnis die eigene Rolle nicht beschädigt wird.

So notwendig es ist, dass Begriffe adäquat die Profession kennzeichnen, so sehr müssen andererseits Überinterpretationen vermieden werden, die zu falschen Rückschlüssen führen können. So wird z. B. der Begriff „Kunde“ von mir als Oberbegriff für verschiedene Gruppen in der „Begleitung von Berufsarbeit“ verwendet. Er ersetzt nicht die Begriffe „Supervisor“ bzw. „Klient“ und assoziiert auch nicht die Inhaltsaussage „Der Kunde ist König“. Den Begriff „Auftraggeber“ verwende ich, weil es die Realität widerspiegelt, dies aber im Bewusstsein, dass ich als Auftragnehmer in der Auftragsdefinition beteiligt bin. Beratung ist untrennbar mit Expertise verbunden, was auch der Auftraggeber will und wofür er bezahlt. Der Begriff „Service“ kann deshalb meine Beratungstätigkeit nicht kennzeichnen. Wenn Auftraggeber mich als „Anbieter“ von Supervision oder Beratung ansprechen, dann konzidiere ich zunächst einmal, dass sie ihre Sprache als Ausdruck ihrer beruflichen Situation bzw. ihrer betrieblichen Kultur verwenden und bekämpfe nicht im ersten Kontakt die von ihnen verwandten Begriffe. Im Kontrakt achte ich allerdings sehr genau darauf, dass die Begriffe, die zur Kennzeichnung meiner Profession passen und die meine Werte widerspiegeln, auch ihren sprachlichen und schriftlichen Ausdruck finden und Bestandteil der gemeinsamen Kommunikation werden.

Es ist richtig, dass das Primärziel einer privatwirtschaftlichen Organisation die Gewinnmaximierung ist. Es ist ferner richtig, dass öffentliche Institutionen dieses

Primärziel nicht haben und in der ökonomischen Dimension Sparsamkeit als Sekundärziel beschrieben werden kann. Diese Unterscheidung muss sich aber m. E. von ihrem Unterscheidungsgehalt kritisch befragen lassen:

Welche Unterschiede im Abhängigkeitsverhältnis zwischen einem Arbeitnehmer in der Privatwirtschaft und einem Arbeitnehmer z. B. in einem Wohlfahrtsverband bestehen tatsächlich, wenn es in beiden Organisationen wegen der Verschlechterung der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen zum Personalabbau kommt?

Wo sind die ethisch bedeutsamen Diskrepanzen, wenn in der Privatwirtschaft über geschickte Marketingstrategien Kaufbedürfnisse bei den Menschen geweckt werden und auf der anderen Seite in der Drogenentzugsstation eines Krankenhauses das Team sich Gedanken darüber macht, wie man wieder zu Patienten kommen kann, weil die Betriebsleitung mit Blick auf die Unterbelegung der Station mit Stellenreduzierung gedroht hat?

Wenn Krankenschwestern einer Intensivstation davon berichten, dass Chefärzte medizinische Untersuchungen bei Privatpatienten vornehmen, weil diese abrechenbar sind und nicht weil sie medizinisch indiziert sind, so kommen diese Krankenschwestern mindestens in eine ähnliche Konfliktsituation wie der Abteilungsleiter in einem Lebensmittelgeschäft, der die Süßigkeiten vor der Kasse kindgerecht präsentieren muss.

Nicht der Zeitgeist ist dafür verantwortlich, wenn in Organisationen sich die Losung durchsetzt, dass Problemlösungen „kurz, handfest und kostensparend“ sein sollen, sondern das Gegenüber des Supervisors, der weiß, dass der Prozess Zeit und Raum benötigt und „Schnellschüsse“ in der Konsequenz zukünftige Auftragslagen verschlechtern.

Gegenüber der Annahme, dass der Zeitgeist es nur zulässt, dass der Supervisor im Rahmen vorgegebener Zeit für die Umsetzung derselben zuständig ist, sehe ich den Supervisor in einer eigenständigen Rolle, freilich nur dann, wenn die supervisorischen Werte wie Kontraktklarheit, Verhandlung, Selbstreflexivität, Orientierung am Menschen verbunden werden mit einer überzeugenden Expertise und einem Auftreten, das Unabhängigkeit signalisiert sowie Aussicht auf Erfolg.

5. Kontraktssituationen in Wirtschaftsunternehmen

Wie in allen beruflichen Bereichen gibt es auch in Wirtschaftsunternehmen feldspezifische Probleme in der „Begleitung der Berufsarbeit“, die im Folgenden in Bezug auf die Konsequenzen für die Kontraktgestaltung reflektiert werden.

Der wohl prägnanteste Unterschied zwischen Non-Profit- und Profit-Organisationen ist die „Tabuisierung des Weichen“ in Profitorganisationen, was hier die Vermeidung der Anforderung meint, Gefühle, Kommunikationsweisen, Verstehen

und Einfühlung selbstreflexiv und ohne direkte Verwertungsabsicht zu begreifen. Zwar gibt es in Unternehmen sogenannte „soft skills“, das „Weiche“ ist aber bezogen z. B. auf Mitarbeiterführung oder Kundenkommunikation. Das Diffuse, das Nichtzweckbezogene wird vermieden bzw. projektiv verarbeitet, dafür sind z. B. Frauen oder Supervisoren/Innen zuständig.

Bezogen auf die Akquisitions- und die Kontraktsszene will ich eine Paradoxie bemühen. In dem Maße, wie ich mich nicht als Experte für das „Weiche“ definieren lasse, desto mehr gelingt es mir, das „Weiche“ zu enttabuisieren.

Szene: Nach erfolgreichen Teamentwicklungsmaßnahmen in einem europaweit tätigen Unternehmen wurde ich von der Geschäftsleitung angefragt, ob ich eine Teamentwicklung mit dem Management-Team durchführen wolle. Ich erklärte mich dazu bereit und wählte ein methodisches Verfahren, das als sogenannte „SOFT-Analyse“ im wesentlichen eine Bestandsaufnahme der Satisfaction (das, was als befriedigend in der Zusammenarbeit erlebt wird), der Opportunities (das, was als Entwicklungsmöglichkeiten im Team möglich ist), der Faults (Störungen) und der Threats (Zukunftsherausforderungen) auf der Sach- und Beziehungsebene ist (siehe Anmerkung 3). Im Prozess wurde diese Analyse, verbunden mit der Möglichkeit, Konflikte auszutragen, nur an der Oberfläche bearbeitet. Themen, zu denen es im Team noch keine normativen Vereinbarungen gab und entsprechend verunsichernd wirkten, so z. B. die Konkurrenz untereinander und der Führungsstil des Geschäftsführers wurden nur im informellen Teil des Workshops bedeutungsvoll angedeutet. Der Versuch von mir, diese Wahrnehmungen zu konfrontieren, wurden zwar interessiert aufgenommen, aber mit „Pokerface“ und ohne Erörterungsabsicht mehrmals zurückgefragt. Die Absicht war erkennbar, das Management-Team wollte, dass ich stellvertretend für sie die Auseinandersetzung mit dem Führungsstil des Geschäftsführers austrug. Je nach dessen Reaktion hätten die Teammitglieder entscheiden können, ob sie mit meinen Äußerungen etwas zu tun haben wollten oder nicht. Auch diese Deutung wurde zwar beifällig, insbesondere vom Geschäftsführer, aufgenommen, veränderte aber nicht das Kommunikationsverhalten. Als ich während der Workshopauswertung gefragt wurde, ob ich für eine weitere Teamentwicklungsmaßnahme zur Verfügung stehen würde, reagierte ich mit der Aussage, dass ich dies in dem bekannten Setting für nicht produktiv halten würde, da wesentliche Themen des Management-Teams verdeckt gehalten wurden. Ich vermutete, dass das gewählte Setting so sehr der Alltagskommunikation ähnelt, dass die Auseinandersetzung mit den Kollegen und dem Geschäftsführer vermieden werden konnte. In der anschließenden Neukontraktierung wurde dann ein Setting verabredet, das es durch die fremde Umgebung, die gestellte Aufgabe und Selbstversorgung möglich machte, dass Konkurrenzgefühle, das Verhältnis zum Geschäftsführer sowie Ängste in Bezug auf die eigene Rolle thematisierbar waren.

Ein weiteres Kontraktproblem entsteht dadurch, dass die auf Kausalität, Effizienz und Ergebnis sozialisierten Manager Schwierigkeiten haben, den Prozesscha-

rakter der Supervision zu verstehen und dadurch der Zeitbedarf schwer zu vermitteln ist, vor allem dann, wenn sie über keine Erfahrungen bezüglich solcher Prozesse verfügen. Wenn ich also konzediere, dass unterschiedliche Vorstellungen über Intensität und Zeitdauer eines Prozesses zuvörderst Ergebnis unterschiedlicher Berufssozialisierungen sind und zudem ein zum „falschen“ Zeitpunkt geäußelter fachlicher Rat leicht in einen Akquisitionsverdacht gerät, ist im Erstkontrakt ein Prozessdesign auszuhandeln, in dem entweder Pilotprojekte oder Reflektions-sitzungen vorgesehen sind, um abgestützt durch die erworbenen Erfahrungen weitere Prozessschritte als fachliche Indikation plausibel werden und somit die Rahmenbedingungen in ein angemessenes Verhältnis zur Komplexität des Prozesses gesetzt werden können. Insgesamt nehmen nach meinen Erfahrungen Wirtschaftsunternehmen Konzepte und Konzeptverhandlungen ernster als öffentliche Institutionen und Verbände. Non-Profit-Organisationen neigen dazu, den Bedürfnissen von Subsystemen und deren Leitungen nachzukommen und vernachlässigen eher die Berücksichtigung der Interessen der Gesamtorganisation, was die Veränderung der Organisationsstrukturen erschwert.

Fürstenau weist darauf hin, dass Supervisoren/Innen sich nicht darauf reduzieren lassen sollen, sich auf die Bearbeitung von Gefühlen zu konzentrieren, „die Arbeitsaufgaben, Arbeitsanforderungen und der institutionelle Rahmen der Tätigkeit der Mitarbeiter einschließlich der Beziehungen zur Leitung werden unter solchen Umständen nur unangemessen berücksichtigt.“ (Fürstenau, 1995, S. 16)

Damit Rolle, Aufgabe und Institution bearbeitet werden können, ist es notwendig, Vorgesetzte und Geschäftsleitung nicht nur im Kontrakt, sondern auch in der Teilnehmerrolle in den Prozess einzubeziehen. Für höhere Hierarchieebenen in Wirtschaftsunternehmen ist dies i. d. R. eine neue Erfahrung. Für die Managementebene nimmt die Brisanz noch zu, wenn nicht nur der Einzelne, sondern das Kollektivorgan in der Teilnehmerrolle angesprochen wird. Hier braucht der Berater eine starke Rollenautorität, um den leitungs- und entscheidungsgewohnten Managern deutlich zu vermitteln, dass die Rolle des „Leiters des Settings“ durch den Supervisor besetzt ist. In der entsprechenden Kontraktsszene ist vom Supervisor zu begründen, weshalb der Einbezug der Entscheidungsebene erforderlich ist, nämlich weil die Stellung in der Hierarchie per se nichts aussagt über die Lernnotwendigkeiten, die Ernsthaftigkeit und die Verbindlichkeit von Veränderungsprojekten sich u. a. dadurch zeigt, inwieweit die Vorgesetzten sich den gleichen Prozessen wie die Mitarbeiter unterziehen und Supervisoren/Innen sich nicht dazu missbrauchen lassen können, anstelle der Leitung für die Bearbeitung der Affekte der Mitarbeiter zuständig zu sein.

Mit einem solchen Konzept lässt sich die Supervision nicht zu einem Instrument zur Stabilisierung unbefriedigender Zustände in Unternehmen funktionalisieren. (vgl. Fürstenau, 1995, S. 13)

Daraus folgt ein weiteres: Um der Instrumentalisierung von Supervision vorzubeugen und die Realitätsebene im Prozess zu erhalten, vereinbare ich, insbesonde-

re in Veränderungsprojekten, dass sowohl die Vorgesetzten als auch evt. Schnittstellenvertreter in der Schlußphase einer Veranstaltung anwesend sind, um die Ergebnisse z. B. eines Workshops zu kontraktieren und auftretende Konflikte, die die Vorgesetzten betreffen, auch durch Präsenz bearbeitbar zu machen.

Ich beziehe mich hier auf komplexe Veränderungsprojekte, in die ich als Berater involviert war. Fürstenau hat für diese Projekte den Begriff Unternehmensentwicklungsprojekt geprägt. Damit ist „die Gesamtheit einer größeren Organisationseinheit mit vielen Gliederungen und Arbeitsgruppen in vielfältiger Hinsicht“ (Fürstenau, ebenda, S. 11) gemeint. Mit unterschiedlichen Kontexten in einem komplexen Gesamtsystem umzugehen, beinhaltet die Fähigkeit des Supervisors, in einem Unternehmen auf mehreren Ebenen und in mehreren Rollenausprägungen tätig sein zu können (vgl. Fürstenau, ebenda, S. 18), z. B. als Teamentwickler, Moderator, beratendes Mitglied einer Steuerungsgruppe und Supervisor und dabei „die Rolle und Funktion dessen zu fokussieren, mit dem man es gerade zu tun hat“ (ebenda, S. 18)

Die schwierigste Stelle in einem solchen Prozessgeschehen ist der Arbeitskontakt zur Geschäftsleitung. Die Mitarbeiter erleben selbigen ambivalent; einerseits wissen sie, dass die Wirksamkeit eingeleiteter Maßnahmen nur zu erreichen ist, wenn die Leitung in den Prozess einbezogen ist, andererseits gibt es ein Misstrauen, ob in diesem Kontakt nicht doch personenbezogene Daten vermittelt werden. Von daher ist im Erstkontrakt eines Unternehmensentwicklungsprojektes das Vertraulichkeitsgebot bzw. die Schweigepflicht deutlich zu vereinbaren und ggfs. zu erneuern.

Dem Einwand, dass aufgrund absehbarer Komplizierungen eine Trennung in der Arbeit mit der TOP DOWN bzw. BOTTOM UP Ebene zu kontraktieren sei, kann ich nicht folgen, da Veränderungsprozesse ohne Einbezug der Leitungsebene scheitern müssen, da die Bemächtigungsgefühle der Leitung nicht bearbeitbar sind, die zwangsläufig dann entstehen, wenn eine „fremde Kultur“ – wie die der Supervision – auf der Mitarbeiterebene tätig wird.

Eine schwierige Kontraktkommunikation mit problematischen Folgen für das Kontraktergebnis entsteht, wenn der Kontraktpartner selber in seiner Rolle gefährdet ist, Angst um seine Position hat. Manager neigen dazu, diese Angst zu verleugnen und sie nicht zu thematisieren. Vielmehr versuchen sie in der Kontraktsszene „Schuldige“ zu identifizieren und den Supervisor in diese Sichtweise einzubinden und den Auftrag zu erteilen, die „Versager“ zu „bearbeiten“. Wenn dies absehbar nicht zu einem befriedigenden Ergebnis kommt, kann man mit Verweis darauf, dass die externe Unterstützung auch nicht erfolgreich war, sich in der Vorannahme bestätigt fühlen.

Szene: Auf Vermittlung des Personalentwicklers einer Vertriebsorganisation bekam ich Kontakt zu einem Geschäftsbereichsleiter einer Organisation, der mich mit den Worten empfing: „Wir müssen mal was für unsere Verkaufsleiter tun.“

Auf meine Nachfrage, was er damit meine, antwortete der Geschäftsbereichsleiter mit einem Schwall von Vorwürfen an die Verkaufsleiter: „Haben das Verkaufen verlernt“, „können ihre Mitarbeiter nicht motivieren“, „sind saturiert und merken nicht, wie ernst die Lage ist.“

Durch den Personalentwickler hatte ich von heftigen, überstürzten, panikartigen Umorganisationen in den letzten Jahren erfahren. Verschiedene namhafte Unternehmensberatungsfirmen hätten sich „die Klinke in die Hand gegeben“, trotzdem blieben Umsätze und Erträge mager, was auch mit der Marktfähigkeit des zu verkaufenden Produkts zu tun hat. Der Geschäftsbereichsleiter – so der Personalentwickler – stehe im Gesamtunternehmen heftig in der Kritik. Er könne sich nur halten, weil er über langjährige Beziehungen im Unternehmen verfüge. Im Kontraktgespräch standen sich zwei Positionen gegenüber: einmal die des Geschäftsbereichsleiters, der über „Tools“ seine Verkaufsleiter in die Lage versetzen wollte, ihre Mitarbeiter neu zu motivieren, damit „ein Ruck durch die Mannschaft geht“, und zum anderen die des Personalentwicklers und des Supervisors, die davon ausgingen, dass viele Kränkungen, viel Wut, viele Enttäuschungen in Bezug auf den Geschäftsbereichsleiter und die Zentralfunktionen vorhanden sind, die es den Verkaufsleitern emotional nicht möglich machen, sich ihren Mitarbeitern zuzuwenden. Das Kontraktergebnis war „halbgar“, so würde ich es im Nachhinein bezeichnen. In dem Seminar design fanden sich beide Positionen wieder: zum einen eine Aufdeckung und Bearbeitung von Unternehmensproblemen mit der Erarbeitung von Vorschlägen zur Lösung der Probleme und zum anderen die Vermittlung von Kompetenzen in der Mitarbeiterführung, z. B. Mitarbeitergespräche und Zielvereinbarungsgespräche führen lernen. Wie vorausgesehen brachen bei den Seminaren die aufgestauten Emotionen heftig auf: wie in einem Vulkan kamen viele Kränkungs-, Enttäuschungs- und Wutgefühle an die Oberfläche, wurden auch auf den Supervisor übertragen, da ja schon negative Erfahrungen mit Beratungsfirmen gemacht wurden. Im weiteren Fortlauf des Seminars war es dann aber auch möglich, eigene Anteile bei der Entstehung und Fertigung der Krise zu reflektieren und konstruktive Vorschläge zur Kommunikations- und Beteiligungskultur, aber auch zur Bearbeitung operativer und Schnittstellenprobleme zu machen. Durch diese Arbeit geriet gerade in den ersten Seminaren der zweite Auftrag – Themen der Mitarbeiterführung – ins Hintertreffen. Konfrontiert mit diesen Ergebnissen des Seminars waren beim Geschäftsbereichsleiter ambivalente Gefühle und Einstellungen erkennbar. Einerseits konnte er viele Frustrationen seiner Verkaufsleiter nachvollziehen, da er sie ja teilweise selbst erlebt hatte, fand auch die Vorschläge, die entwickelt wurden, zum großen Teil kontraktfähig, andererseits erlöste ihn diese Maßnahme natürlich nicht von seinem operativen Druck geschweige denn von seinem persönlichen Rollendruck. Diese Zwiespältigkeit setzte sich dann in weiteren Kommunikationssituationen fort. Gegenüber dem Supervisor blieb der Geschäftsbereichsleiter zugewandt und wertschätzend, beim Personalentwickler sprach er rückblickend von „Jammerveranstaltungen“, die

nichts gebracht hätten. Das Auftragsvolumen des Supervisors verringerte sich in diesem Unternehmen deutlich. Der Supervisor hat in Bezug auf diese Erfahrungen folgendes reflektiert: a) Der Wunsch, den Auftrag zu bekommen (Existenzsicherungsbestreben), hat die realistische Einschätzung getrübt, beide kontraktierten Seminarbestandteile könnten gleichgewichtig, ohne Berücksichtigung der emotionalen Dynamik, Platz haben. b) Den „Größenwahn“, nämlich tatsächlich den operativen Druck längerfristig entlasten zu können und überdies besser zu sein als schon vorher im Unternehmen tätige Beratungsfirmen, bearbeitete der Supervisor nicht. c) Es war ein Fehler, nicht einen Kontrakt mit dem Geschäftsbereichsleiter anzustreben, in dem dieser z. B. in einer Einzelsupervision seine Ängste hätte formulieren und bearbeiten und damit die projektiven Anteile in Bezug auf seine Mitarbeiter hätte erkennen können.

6. Persönlich-berufliches Profil und Regeln in der Kontraktgestaltung

Das persönliche Profil des Supervisors verbunden mit seiner Rollendarstellung, also die Artikulation seiner beruflichen Identität, wie z. B. Ausstrahlung, Auftreten, Kommunikationsverhalten, Konfrontations- und Überzeugungsvermögen, Kompetenzdarstellung, Erfahrungsvermittlung etc. ist m. E. eine entscheidende Variable in der Gestaltung von Kontrakten. Was ist aber erfolgreiches Kontraktverhalten?

Zuerst einmal ein tatsächliches Interesse am zu behandelnden Feld und den Menschen, verbunden mit der Überzeugung, dass Probleme auch lösbar sind in Abgrenzung zu einer Attitüde, dass alles immer ganz schwer und problematisch ist. Bei heiklen Punkten in der Kontraktverhandlung sich überzeugend differenzieren zu können, auch in Dissenzsituationen in der Kommunikation zu bleiben, mehr noch, den Dissenz bearbeitbar zu machen, wozu das Eingeständnis gehört, dass ein Konsens nicht immer erreichbar ist.

Die Fähigkeit, überzeugend darzulegen, dass kurzfristige Effekte längerfristig Schattenseiten produzieren können. Der Verführung zu widerstehen, gleich „alles zu wollen“, Begrenzung schafft Vertrauen.

Das Gegenüber nicht nur von der beruflichen Rolle, sondern auch in den Rollenbegrenzungen und aktuellen Gefühlen verstehen zu können und in der Kontraktsszene darauf eingehen zu können.

Szene: Durch eine Empfehlung bekam ich Kontakt zu dem Werkleiter eines Maschinenbauunternehmens mit einer eigenen Marketing- und Vertriebsorganisation. Das Thema war die Einführung von Gruppenarbeit. Beim ersten Kontaktgespräch war neben dem Werkleiter auch der Personalleiter anwesend. Nach einer gegenseitigen Vorstellung erläuterten sie sehr ausführlich die Situation des Unternehmens und

warum eine Veränderung in der Arbeitsorganisation durchgeführt werden sollte. Bei diesem Bericht hörte ich sehr feine aber deutliche „Nadelstiche“ gegenüber dem Geschäftsführer des Unternehmens und dem Vertriebsleiter. Als ich diese Wahrnehmung mitteilte, schauten sich beide lange an, um sich – so schien es mir – das Einverständnis des Anderen einzuholen und „legten dann los“, d. h. sie berichteten von tiefgreifenden menschlichen Konflikten in der Geschäftsleitung, zu der beide gehörten, und von unterschiedlichen Positionen in der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Vor allem würde der klassische Konflikt zwischen Produktion und Vertrieb in ihrer Firma besonders heftig und „persönlich“ ausgetragen werden. Bezogen auf die Einführung von Gruppenarbeit machte ich deutlich, dass die Konflikte vorher geklärt werden sollten. Als weiteres Vorgehen schlug ich einen Termin mit der gesamten Geschäftsleitung vor, um herauszufinden, wie die abwesenden Führungskräfte die Probleme in der Geschäftsleitung sehen und welche Möglichkeiten der Konfliktbearbeitung vorhanden wären, um danach ein Konzept zur Einführung der Gruppenarbeit zu erarbeiten. Werkleiter und Personalleiter stimmten schnell zu und fragten noch nach, ob ich in dieser Konfliktarbeit Erfahrungen (gemeint war Kompetenz) hätte. Im weiteren Gesprächsverlauf, in dem es dann um Organisationsfragen ging, verließen Werkleiter und Personalleiter abwechselnd den Raum. Meine Irritation dazu konfrontierte ich nicht und das Gefühl war – trotz scheinbarer inhaltlicher Übereinstimmung – „Aus diesem Auftrag wird nichts“. Zum Gesprächschluss versicherten mir beide Gesprächspartner, wie stimmig sie das verabredete Vorgehen finden würden. Sie würden mich dann wieder zwecks Terminabsprache kontaktieren. Ich hörte aber dann nichts und wurde bei meinen irritierenden Anrufen mit fadenscheinigen Gründen getröstet. Zu einem Auftrag kam es nicht! Durch meine Balintgruppe, der ich diese Szene vertrat, verstand ich mehr. Anstatt den ausschließlichen Fokus auf das Konzeptgerüst zu legen, was natürlich „stimmig“ und dem auf der sachlogischen Ebene nichts entgegenzusetzen war, wäre es für das Zustandekommen eines Kontraktes notwendig gewesen, die Selbstbetroffenheit zu thematisieren, auf die Gefühlslage des Werkleiters und des Personalleiters einzugehen, z. B. wie leicht oder wie schwer es ist, mit den „Kontrahenten“ ins Gespräch zu kommen. Weil der Supervisor aber auf das Konzept fixiert war und die Beteiligten nicht in ihrer Persönlichkeit und Rolle annahm, kam ein Kontrakt nicht zustande. Darüber hinaus hat wahrscheinlich im Unbewussten eine Rolle gespielt, dass der Supervisor sich durch die Empfehlung einer namhaften Firma schon auf der sicheren Bank wähnte, was ihn dazu brachte, das Konzept über den Kontrakt mit den beteiligten Personen zu stellen.

Die professionelle Rolle in Bezug auf den gesamten Prozess sichern. Schon im Kontraktgespräch das „Können“ vermitteln und „für den Kunden erkennbar machen“. (Weigand, 1998, S. 30). Dies schließt auch Konfrontationen in der Kontraktverhandlung ein.

Sich nicht über Normen, sondern über Lernerfahrungen verständigen.

Szene: Ein Laborleiter kommt zu einem Kontraktgespräch und berichtet, dass ihm von seinem Vorgesetzten Coaching empfohlen wurde. Statt schon an dieser Stelle den Unterschied zwischen Coaching und Supervision zu thematisieren, beginnt der Supervisor mit seinem Konzept eines Kontraktgesprächs und lässt sich den beruflichen Werdegang und die beruflichen Probleme schildern. Dabei werden Ansatzpunkte für eine „selbstreflexive Beratung“ (Gaertner, 1998, S. 102) deutlich, die sowohl einen Bildungs- als auch einen Problemlösungsprozess (Leuschner, 1999) implizieren.

Damit die Verhandlungen im Kontraktgespräch ein tragfähiges Konzept für den weiteren Prozessverlauf ergeben, bedarf es Verhandlungsgeschick seitens des Supervisors. Bezogen auf die Wirtschaft kann der i. d. R. sozialpädagogisch vorgebildete Supervisor nicht damit rechnen, mit „Seinesgleichen“ zu verhandeln. Der Supervisor muss in der Lage sein, den Anderen in dessen beruflicher Sozialisation, seiner Rolle und seiner Kultur, den Bedingungen seines Arbeitsfeldes und seiner psychischen Situation anzunehmen und gleichzeitig ein ebenbürtiger Verhandlungspartner sein.

7. Diversifikation als Möglichkeit, der „Kontraktfalle“ zu entgehen

Meine Erfahrungen bestätigen das von Weigand in Zusammenhang mit der Akquisition formulierte Paradoxon: Nur wer tatsächlich auf einen Auftrag verzichten kann, wird eher die Chance haben, ihn zu erhalten. Voraussetzung für das Gelingen des Paradoxons ist aber die Möglichkeit des freiberuflichen Supervisors, seine Existenz dauerhaft abzusichern. Wenn diese Existenzabsicherung nicht gelingt, besteht die Gefahr, dass die „Kontraktfalle“ zuschnappt. Mit „Kontraktfalle“ ist hier der Mechanismus gemeint, in dem der „Geschäftsmann“, also das „Außengeleitete“, in Kontraktverhandlungen den „Fachexperten“, also das „Innengeleitete“, dominiert oder, anders formuliert, dass die Not, einen Auftrag zu erhalten, fachliche Bedenken, Einwände bzw. konfrontatives Entgegenhalten „klein“ hält. Da ich als freiberuflicher Supervisor von Supervision allein nicht leben kann, praktiziere ich eine Geschäftsstrategie, in der ich neben meiner Arbeit in traditionellen Supervisionssettings als Begleiter und Berater in anderen Formen der Berufsarbeit fungiere. Wie schon beschrieben, wechsele ich auch in dieser Arbeit nicht meine supervisorische Identität, sondern der Erfolg ist wesentlich durch meine selbige bedingt. Spengler u. a. bezeichnen diese Geschäftsstrategie als Diversifikationsstrategie, was eine unternehmerische Tätigkeit kennzeichnet, die auch in benachbarten und entfernten Arbeitsfeldern tätig wird (vgl. Spengler, Crowther, Dürr-Feuerlein, 1998, S. 54). In Relativierung zu diesem der Wirtschaft entlehnten Diversifikationsbegriff gehe ich lediglich in benachbarte Felder, die sich unter dem schon hier genannten Begriff der Begleitung von Berufsarbeit subsumieren las-

sen und in denen sich supervisorische Identität und supervisorische Kompetenz entfalten lassen.

Spengler u. a. führen einige Vorteile der Diversifikationsstrategie auf (ebenda, S. 55). Für die Bearbeitung der „Kontraktfalle“ finde ich dabei folgende Kriterien bemerkenswert:

— Diversifikation als Werbestrategie: Durch vielfältige Tätigkeit ergeben sich mehr Anknüpfungspunkte für vielfältige Anfragen.

— Minderung des unternehmerischen Risikos: Ausgleich von sektoralen Einbrüchen durch eine breitere Leistungspalette

— Auswahl von Aufträgen: Die Möglichkeit, aus Aufträgen auswählen zu können, schafft wiederum die Möglichkeit, nach fachlichen Gesichtspunkten Aufträge anzunehmen

— Förderung der Design- und Beratungskompetenz: Durch die vielfältigere Tätigkeit ergibt sich naturgemäß ein Zuwachs an Design- und Beratungskompetenz beim Berater.

Zusammengefasst fördert Diversifikation die psychischen Komponenten, die das „Innengeleitete“ des Supervisors stärken.

Wenn ich nun meine konzeptionellen Gedanken zur „Leitwahrung“ Supervision und die Diversifikationsstrategie zusammennehme, so ergeben sich daraus Ableitungen für die Fort- und Weiterbildung von Supervisoren/Innen. Neben Ausbildung zur SupervisorIn müssen m.E. für die ausgebildeten SupervisorInnen Weiterbildungen angeboten werden, die für die Erweiterung der Kompetenzen zur Begleitung von Berufsarbeit qualifizieren, wie z. B. Beratung und Moderation betrieblicher Veränderungsprojekte, Moderation von Organisations- und Teamklausurtagen, Supervision von Führungskräften, Rollenberatung, Teambildung und Teamentwicklungstraining, Einführung und Training verschiedener Mitarbeitergespräche (wie z. B. Zielvereinbarungs- Kritik- und Feedbackgespräche), Prozessbegleitung von Projektgruppen, Projektsupervision, Bearbeitung von Konflikten in Leitungs- und Arbeitsteams, Einführung, Beratung und Moderation von Assessment- und Feedbackcentren, Ausbildung und Supervision interner Trainer und Moderatoren, Durchführung von betrieblichen Weiterbildungsseminaren und Trainings.

Die Vermittlung dieser eher instrumentellen Fähigkeiten muss flankiert werden durch einen Kompetenzerwerb in dem Zurechtfinden in komplexen Organisationsformen (vgl. Dorando u. a., 1998, S. 83 ff.) und der (Weiter-)arbeit an der personalen Kompetenz des Supervisors bzw. Supervisorin.

Um die „Leitwahrung Supervision“ zu erhalten bzw. zu stärken, sollte diese Weiterbildung von den anerkannten Ausbildungsinstitutionen durchgeführt werden, ergänzt durch felderfahrene Kolleginnen und Kollegen.

Anmerkungen

1. G. Bögle (1998) hat dies anschaulich für einen Veränderungsprozess in einer Stadtverwaltung beschrieben.
2. Ich bin skeptisch in Bezug auf die Selbstregulierungskräfte des Marktes, wenn die Existenzsicherung nicht im Vordergrund steht. Statusgewinn ist z. B. auch durch wenige Prozesse zu erreichen.
3. Im Design einer Teamentwicklungsmaßnahme betone ich stärker die Auseinandersetzung mit der Sachebene, die i. d. R. als bedrohlich empfundenen Beziehungskonflikte können dann umso „leichter“ bearbeitet werden.

Literatur

- Bögle, G. (1998), Annäherungen an ein neues Feld – Stadtverwaltung, In: Supervision, Nr. 34, S. 69 – 77
- Butzko, H. (1994): Supervision in Wirtschaftsunternehmen, In: Pühl, H. (Hrsg.) Handbuch der Supervision 2
- Edding, C. (1990): Führungsberatung im Betrieb und in sozialen Einrichtungen Besonderheiten und deren Konsequenzen für die Berater, In: Supervision, Nr. 17
- DGSv aktuell, Nr. 2, 1995
- Dorando, M., Grün, J., Kern, G. Winther, M.: (1998) Kow-how und Kompetenz für das Arbeitsfeld Supervision in der Wirtschaft oder Anforderungsprofil versus Qualifikationsprofil von SupervisorInnen, In: Supervision, Nr. 34, September 1998
- Fürstenau, P. (1995): Supervision auf dem steinigen Weg zu neuen Arbeitsfeldern, In: Supervision, Sonderheft 1995, Personalentwicklung – ein Instrument der Personalentwicklung, 2. Deutscher Supervisionstag, München 1994, S. 10 – 20
- Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision, In: Forum Supervision, Nr. 12, S. 86 – 114
- Ingerfeld, G. (1998): Beobachtungen zum Supervisionsmarkt aus der Sicht einer Supervisorin, In: Supervision, Nr. 34, S. 45 – 48
- Kemper-Jasper, J.P. (1996): Von der CI für Personen zur CI von Organisationen, In: Supervision, Nr. 30, S.24 – 42
- Leffers, C.J.(1992): Einflußgrößen der Kontraktgestaltung aus der Sicht des Beraters, In: Supervision, Nr. 22, S. 8 – 13
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1996): Die Entwicklung von Professionalität im Spannungsfeld zwischen Autonomie und Abhängigkeit, In: Forum Supervision, Sonderheft Nr. 1, S. 18 – 46
- Leuschner, G. (1998): Leitung und Prozess: Vom Bestimmen zum Verhandeln, In: Schaltenhofer/Weigand (Hrsg.) Die Dynamik der Selbststeuerung, Opladen/Wiesbaden, S. 153 – 171
- Leuschner, G. (1999): Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes, Vortrag bei de FIS-Supervisionstagen 1999
- Loos, W. (1991): Coaching für Manager, Problembewältigung unter 4 Augen, Landsberg am Lech

- Pühl, H. (1990): Erstkontakt, Beginn und Nachfrageanalyse in der Team-Supervision, In: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision, S. 161 – 174
- Siegers, F. (1990): Professionalisierung von Supervision, Spezifizierung der Supervision und des Supervisors in wechselseitigem Zusammenhang, In: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision, S. 34 – 47
- Schmidt-Wellenberg: Mitgliederbefragung der Deutschen Gesellschaft für Supervision, 1997
- Spengler, M., Crowther, C., Duert-Feuerlein, E. (1998): Supervisionsmarkt im Wandel. Entwicklungen, Probleme, Perspektiven, In: Supervision, Nr. 34, S. 49 – 58
- Weigand, W. (1993): Die Faszination des Geldes und des fremden Feldes-Supervision in Wirtschaftunternehmen, In: Supervision, Heft 24
- Weigand, W. (1998): Akquisition und supervisorische Identität, In: Supervision, Nr. 34, S. 23 – 33
- Wittenberger, G. (1998): Supervision und Qualitätssicherung-ein quergedachter Beitrag zum 3. Deutschen Supervisionstag, In: Forum Supervision, Sonderheft Nr. 2, S. 117 – 132
- Wirbals, H. (1994): „Und das machen Sie alles?“ oder „Der rote Faden bin ich selbst“ Identitätsüberlegungen eines Freiberuflers, In: Forum Supervision, Nr. 3, S. 111 – 116

Anschrift des Verf.: Harald Wirbals, Gartenstr. 88, 45699 Herten

Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Gerhard Leuschner

Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung

Zusammenfassung: Im ersten Teil dieser Arbeit geht es um eine begriffliche und konzeptionelle Orientierung von Coaching im Vergleich zu Leitungssupervision. Das Zauberwort „Coaching“ wird geerdet und in seine vielfachen gesellschaftlichen Zusammenhänge eingeordnet. Die Relativität, die Personen- und Zeitgeist-Gebundenheit wird aufgezeigt. Im zweiten Teil geht es um Leitungssupervision im professionellen Paradigma: Die professionelle Autonomie wird exemplarisch an der Diagnose-Matrix des institutionellen Kräftefeldes aufgezeigt: die autonome Analysefähigkeit des interdependenten Spannungsfeldes, in dem sich der Leiter/ die Leiterin befindet, ist ein zentrales Merkmal von Leitungssupervision. Im dritten Teil verdeutlicht eine Supervisionsgeschichte die Anwendung des Modells. Im letzten Teil werden zwei Ziele von Leitungssupervision besonders hervorgehoben: Selbstreflexion und Verzicht auf vor-schnelle Kritik.

Die Dynamik professioneller Strukturen besteht in ständigen Veränderungsprozessen im professionellen Gefüge, so auch im Bereich Supervision in Organisationen, Organisationsberatung, Coaching und Leitungssupervision. Die heterogenen, widerstreitenden und konkurrierenden Interessensgruppen sind in ständiger Bewegung: sachliche, konzeptionelle Auseinandersetzungen und Machtkämpfe mit Entwertungen und territorialen Alleinansprüchen führen zu Verschiebungen oder Ausdifferenzierungen neuer oder scheinbar neuer Fachgebiete. Zwischen den verschiedenen Berufsgruppen wird darum gerungen, wer im professionellen Gefüge zu Kern- oder zu Randgruppen gehört. In diesem Gerangel die eigene Position zu finden und zu verdeutlichen, ist unser Anliegen.

1. Coaching in seinem geschichtlichen und semantischen Umfeld

Coaching bezeichnet bisher eine Form von Supervision im Bereich des Management. Der Begriff Coaching stammt aus dem anglo-amerikanischen Raum der 70er-Jahre und wurde ab Anfang der 80er-Jahre in Deutschland benutzt. Coaching bedeutete zunächst psychologische Beratung von Führungskräften durch firmen-externe Experten. Etwa ab 1990 findet eine Differenzierung von Coachingvarianten statt: firmenintern / -extern oder Einzelcoaching versus Gruppen- oder Teamcoaching, im Unternehmen oder zur Karriereplanung als Freiberufler. Seit

den 80er-Jahren taucht der Begriff Coaching auch neben Seminar- und Trainingsarbeit als eine Maßnahme in der Personalentwicklung auf.

Der Coach im Leistungssport

Den größten gesellschaftlichen Bekanntheitsgrad hat der Coachingbegriff durch den Leistungssport erhalten. Im Profitennis ist der Coach nicht nur ein Tennistrainer, sondern ein Begleiter, der mit dem/r SpielerIn um die Welt reist, von Turnier zu Turnier und rundum für das Wohlbefinden seines(r) Spielers(in) verantwortlich zeichnet. Meistens werden für die Finanz- und Werbegestaltung daneben Manager eingesetzt. Aber alles, was die Leistungsfähigkeit oder Leistungseinschränkung des Spielers betrifft, das fällt in die Zuständigkeit des Coach. Für diese umfassende Rolle des Tenniscoach gibt es keine Ausbildung. Man wird Coach, indem man von einem Manager oder einem Spieler dazu ernannt und engagiert wird. Der Coach muss fachlich sehr viel vom Tennisspielen und vom Tenniskommerz verstehen, deshalb ist es naheliegend, dass er selber Tennisprofi war. Der Coach muss rundum ein kenntnisreicher, einfühlsamer, handlungssicherer Psychologe sein; man würde es aber eher belächeln, wenn er Psychologie studiert hätte oder ausgebildeter Psychotherapeut wäre. Die psychologische Fachlichkeit soll in der Anwendung höchst wirksam, aber gleichzeitig nach außen unsichtbar und unauffällig sein. Der Coach soll dies einfach können; der Nachweis, wie er dies gelernt hat, soll sich aus seiner Lebensgeschichte ableiten lassen, aber nicht durch Ausbildungen belegt sein.

Im Profifußball, wo es im Wesentlichen um Teamcoaching geht, ist der Coach in der Regel ein vom Fußballverband anerkannter und entsprechend ausgebildeter Fußballtrainer. In Ausnahmefällen werden ehemalige Fußballprofis mit entsprechendem Bekanntheitsgrad und dementsprechendem fachlichen Zuspruch zum Coach einer Mannschaft. So wurde Franz Beckenbauer Coach der deutschen Fußballnationalmannschaft und erhielt die Bezeichnung Teamchef, weil man ihn ohne die vom DFB lizenzierte Trainerausbildung natürlich nicht Bundestrainer nennen konnte. Hier ist somit deutlich, dass durch die Ausbildung tendenziell die Coachrolle professionalisiert ist, wobei immer wieder Ausnahmen die Regel bestätigen. Selbstverständlich ist, dass der Coach hier wie im Tennis oder in anderen Leistungssportarten alles Fachliche über die jeweilige Sportsparte und die Institutionalisierung dieses Sports kennen und wissen soll. Beim Fußball sollte der Coach auch ein guter Gruppendynamiker und Massenpsychologe sein. Wie er das über die diesbezüglichen minimalen Ausbildungsteile in der Fußballtrainerausbildung hinaus erwirbt, das ist seine Sache. Um ihre Professionalität über die Funktionalität hinaus zu betonen, nennen sich bekannte Fußballtrainer wie Otto Rehagel nicht Coach, sondern Fußballlehrer. Man will damit wohl den Unterschied zwischen Funktion und Profession ausdrücken. Die Rolle Coach umfasst eine Aufgabe, eine

Funktion im Leistungssport. Der Coach muss den Leistungssportler oder das Team zu Höchstleistungen im Leistungsvergleich bringen. Wenn die erwartete Leistung, das Erfolgsergebnis, ausbleibt, dann ist nicht nur der Leistungssportler, sondern auch der Coach erfolglos, egal welche Teilergebnisse (Wohlbefinden, Gesundheit, Sympathie, Fairness, Umgangsformen) ein Spieler oder eine Mannschaft in der Arbeit mit dem Coach entwickelt haben. Die Parole heißt: Der sportliche Erfolg ist nicht alles, aber ohne den Erfolg ist alles nichts. Und damit ist im Zweifelsfall der Erfolg doch alles. Für den Coach im Leistungssport ist somit die Identifikation mit dem Erfolg, mit dem Primärziel also, unabdingbar. Man kann sagen, es geht im Zweifelsfall hier nicht darum, ob der Spieler ein reifer, erfahrener Mensch wird, sondern es geht darum, dass er möglichst viele Spiele oder Wettkämpfe gewinnt.

Das Primat der fachlichen Feld- oder Institutionskompetenz des Coach im Leistungssport wird auch dadurch deutlich, dass erwiesene Berater aus anderen Bereichen (z. B. Unternehmensberater, Supervisoren) nicht Coach im Leistungssport werden können, weil die fachbezogene Kompetenz offenbar nicht kompensierbar ist. Bestenfalls werden „Psychologen“ temporär hinzugezogen, wenn offensichtlich bestimmte psychologische Probleme bei Leistungssportlern sichtbar werden, die der Coach allein nicht „behandeln“ kann oder will.

Coaching im Management

Coaching wird 1995 in dem von der Psychologenakademie herausgegebenen Sammelband „Supervision und Coaching“ als Form von Supervision im Bereich des Management bezeichnet. „Coaching ist eine neue und durch komplexe Strategien gekennzeichnete Maßnahme zur Unterstützung und Weiterbildung von Mitarbeitern in Organisationen. Es dient primär der Förderung bzw. Wiederherstellung beruflicher Handlungskompetenz.“ (Wilker 1995, S.201). Coaching als Supervision im Managementbereich oder „Management-Supervision“ sei eigentlich der prägnante und stimmige Begriff. Man dürfe aber die treffende Bezeichnung „Management-Supervision“ nicht benutzen, weil der Supervisionsbegriff aus der Welt der helfenden Berufe stamme und im Management nicht anschlussfähig sei, da die Herkunft aus den helfenden Berufen Assoziationen fördere, die zu weit entfernt seien von der Welt des Management, wie Wolfgang Loos in seinem Buch „Coaching für Manager“ 1991 begründet hat. Wenn man diese Feststellung reflektiert, dann heißt das, dass die größte Gruppe der DGSv-SupervisorInnen, die bekanntlich ursprünglich in sozialen Arbeitsfeldern gelernt und gearbeitet haben, ihre Geschichte und Herkunft verleugnen müssten, um im Managementbereich nicht diskriminiert und abgelehnt zu werden. Selbst wenn man die Sorge oder das Vorurteil von Führungskräften zugrundelegt, von sozial oder therapeutisch vorgebildeten SupervisorInnen entsprechend deren Herkunftspraxis klientifiziert zu werden und deshalb Supervision nicht in Anspruch

nehmen zu wollen und für dasselbe lieber einen anderen Begriff zu wählen, dann bleibt der Zweifel, ob dies das gesamte Interesse des Begriffswechsels umfaßt. Wenn es nämlich gelingt zu suggerieren, Coaching sei etwas Neues, etwas ganz anderes als Leitungssupervision, die von SupervisorInnen seit Jahren praktiziert wird, dann müssen sich Coaches anderer Herkunft hier nicht einer fachlichen Entwicklung und Professionalisierung anschließen und sich in Bezug auf ihre Vorbildung vergleichen lassen. Sie machen etwas Neues, sind Pioniere und ernennen sich selbst in Profil und Vorbildung. Was stört es dann, wenn dabei eine lange Geschichte des Arbeitens, des Denkens und des Konzeptionalisierens, wie es in der Supervisionsgeschichte erwiesenermaßen geschehen ist, als Nichtvorhanden ignoriert wird. Es ist ja nicht zu übersehen, dass der Begriffswechsel fast durchweg von Autoren vertreten wird, die keine ausgebildeten SupervisorInnen sind, so dass berufspolitische Interessen und Rivalitätskämpfe verschiedener Berufsgruppen offensichtlich sind. Coaching sei eine Ergänzung zu anderen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Trainings und Seminaren. In einer kleinen empirischen Analyse wurde deutlich, dass Coaching häufig als Anschlußmaßnahme angeboten wurde, „wenn Seminare zu kurz greifen“ oder wenn statt „Konfektionsware“ maßgeschneiderte Einzelberatung erfolgreicher schien bzw. damit ein neuer Markt erschlossen werden konnte. Beim Coaching-Angebot gehe es um das Erlernen von „Schlüsselfähigkeiten“ wie Kommunikationskompetenz, Führungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kreativität, visionäres und vernetztes Denken, Motivation zu lebenslangem Lernen usw. Als besonders wichtige Kompetenz von Führungskräften wird in einer zunehmend komplexen und differenzierten Berufswelt die Fähigkeit zur Integration und flexiblen, vielseitigen Koordination der sie umgebenden Informationen und Anforderungen hervorgehoben. Führungskräfte müssen – so die Autoren – komplexe Probleme lösen, indem sie alternative Gesichtspunkte, Methoden oder Urteile miteinander vergleichen und gegeneinander abwägen. Im Unterschied zu Trainings und Seminaren werden beim Coaching Lerninhalte und -methoden auf den einzelnen Teilnehmer abgestimmt, so dass die Transferproblematik entfalle. Daraus folgern die Autoren, dass Coaching sich als Personalentwicklungsinstrument weiter etablieren werde.

Dann ist davon die Rede, dass Coaching auch Persönlichkeitsentwicklung sei und Sinnfragen, Wertreflexionen und Vereinbarung zwischen Beruf und Privatleben thematisiere. Der Manager soll prozesshaft die für ihn anstehenden persönlichen Problemfelder besprechen können und zu selbstbestimmten Lösungen kommen. Es gehe um die Entwicklung langfristiger Perspektiven, Strategien und Leitbilder. (vgl. Rückle 1992)

Schreyögg meint, es sei neu und sinnvoll und eine „echte“ Innovation, wenn Coaching als professionelle Form der Managem-

entberatung verstanden werde. Bei dieser (Form) verhandeln Führungskräfte „unter vier Augen“ oder in einer Kleingruppe alle für sie aktuell relevanten Fragestellungen mit einem Coach. Coaching diene dann einerseits als Maßnahme der Perso-

nalentwicklung, die sich „perfekt auf die Belange des einzelnen zuschneiden läßt“. Daneben diene es als Dialogform über „Freud und Leid“ im Beruf, denn hier erhalten alle beruflichen Krisenerscheinungen, aber auch alle Bedürfnisse nach beruflicher Fortentwicklung, den ihnen gebührenden Raum (vgl. Schreyögg 1998). Coaching geschehe mit Führungskräften unterschiedlicher Hierarchiestufen und Managementaufgaben und für Freiberufler, die eine Vielzahl von Steuerungsaufgaben wahrzunehmen haben. Für uns wird in diesen Beschreibungen keine echte Innovation sichtbar. Wir fragen uns eher, warum Frau Schreyögg 40 Jahre Supervisionsgeschichte ignoriert und nicht zur Kenntnis nimmt, dass die Inhalte, die sie als innovativ mit dem Coachingbegriff verbindet, seit vielen Jahren als Leitungs-Supervision verwirklicht werden, und zwar aufgaben- und institutionsbezogen. Anlässe für Supervision im Leitungsbereich waren immer schon berufliche Krisen, Stress und Burnout-Symptome sowie Wünsche nach beruflicher Weiterbildung und spezieller Qualifizierung.

Leitungs-Supervision wird seit vielen Jahren in Anspruch genommen

- als individuelle, verhaltensorientierte Fortbildung zur Erweiterung beruflicher Handlungskompetenz

- als Starthilfe beim Einstieg von Führungskräften in neue Positionen

zur Erweiterung der fachlichen Qualifikation um spezifische Führungskompetenzen

- zur Vorbereitung von Führungskräften auf neue Aufgaben

- zur Unterstützung von Führungskräften, in deren Position Isolation und Leistungsdruck steigen und denen es durch Verlust des Kontaktes zur Basis an sozialer Rückkoppelung fehlt.

Die Funktion des Coach wird beschrieben als Klärungshelfer für innere Verstrickungen, als sozialer Spiegel, als Diskussionspartner für berufliche Situationen. Diese Funktion wird auch jeder Supervisor, jede Supervisorin, mit Recht für sich beanspruchen.

In der Fachliteratur findet man „Coaching“ und (Leitungs)Supervision nicht trennscharf unterschieden, oft sogar synonym gebraucht: Rollencoaching als Supervision von Führungskräften oder Coaching als Supervision im Bereich Management (Wilker 1995) oder Einzelcoaching als Führungsberatung (im Handbuch für Personalentwicklung und Training 1990). Das trennschärfste Kriterium für die beiden Begriffe scheint uns der Anwendungsbereich: Coaching als Supervision im Managementbereich. Man könnte also sagen, dass das, was im Non-Profit-Bereich als Supervision von Führungskräften oder Leitungs-Supervision bezeichnet wird, im Profit-Bereich Coaching heißt.

Die Auswahl des Begriffs für Leitungssupervision oder Coaching hängt bei vielen Beratern in hohem Maße von den jeweiligen Adressaten ab.

Der Coaching-Begriff im Beratungsbereich wurde besetzt oder geprägt von Beratern, die im Management arbeiten oder arbeiten wollen und mit Zielen wie Her-

ausbildung einer organisationsbezogenen Identität (Corporate-Identity) durch gezielte Personalentwicklung verbunden ist. Es gibt kein einheitliches Coaching-Konzept, man kann jedoch sagen, dass die meisten Konzeptangebote für Coaching handlungs- und aufgabenorientiert sind mit starkem Trainingscharakter. Im Vordergrund steht die Verbesserung technischer und konzeptioneller Managementkompetenzen, dementsprechend ist Coaching an Managementkonzepten orientiert. Coaching ist dann eine funktionale oder funktionalistische Form von Leitungssupervision, abgeleitet vom Leistungssport, wo es um die optimale Funktion der Rolle des in Zentimetern und Sekunden, in Toren und Punkten spezifizierten Ergebnissen von Höchstleistung geht. Auf solche Ziele hin wird beraten, unterstützt, hingeführt. In der Analogie beruflicher Rollen heißt das: Manager und Führungskräfte sollen auf Herstellung oder Vertrieb von Produkten, auf Personaleinsparung und sonstige Verbilligung von Waren oder Dienstleistungen in ihren Bereichen funktional beraten und dabei in die Lage versetzt werden, ihre Mitarbeiter in die gleiche Richtung zu lenken. Mit Blick auf Leistungsoptimierung und Gewinnmaximierung steht die konkrete Handlungsplanung im Vordergrund. Die Vorbereitung für bestimmte Handlungsziele und für schnelle Entscheidungen dominiert. Dies ist ein anderes Ziel als ein emanzipatorischer Beratungsansatz. Nach diesem Verständnis von Coaching würde auf den emanzipatorischen Anspruch von Supervision durch eine kritische Aufklärung der Gesamtsituation von Klienten bzw. ihres Unternehmens verzichtet. Es geht im Coaching wie in der Leitungssupervision um die Gestaltung der Leitungsrolle. In der Leitungssupervision, wie wir sie verstehen, geht es tendenziell mehr um eine prozessorientierte Reflexion der Leitungsrolle im Spannungsfeld zwischen Person und Institution. Die Unterstützung und Vorbereitung für eine bestimmte Handlungsplanung steht am Ende, nicht am Anfang der Leitungssupervision.

Ebenso gibt es auch erlebnisorientierte Coaching-Konzepte mit Anleihen an bestimmte Psychotherapieformen, wie z. B. Psychodrama, Gestalttherapie oder Transaktions-Analyse.

So, wie es kein einheitliches Konzept für Coaching gibt, gibt es auch keine klare berufliche Qualifikation für den Coach. Auffallend ist, dass als Ausbildungsinstitute zur Qualifizierung von Coaches im Handbuch für Personalentwicklung und Training vier Ausbildungsinstitute für Supervision angegeben werden, was mehr über die Interessen der Autoren als über die Qualität dieser Ausbildungen aussagt. Die Kriterien für deren Auswahl aus mehr als zwanzig in der DGSv anerkannten Instituten bleiben fragwürdig. An anderer Stelle wird als Grundqualifikation die Ausbildung als „Psychotherapeut“ sehr betont. Eine an Qualitätsstandards orientierte Ausbildung zum Coach gibt es zur Zeit also nicht.

Hiermit wird deutlich, dass zentrale Merkmale professioneller Tätigkeit beim Coaching nicht gegeben sind:

1. Es gibt keine spezifische fachliche Kompetenz mit systematischem Spezialwissen, das in einer langen Ausbildung erworben wurde.
2. Es gibt keine Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit und Ausbildung.

Coaching ist nicht wie die Supervision inzwischen ein Beruf, eine Profession, sondern eher eine Funktion. Somit fehlt dem Coach die Entwicklung einer Coach-Identität, die eine gezielte fachliche Vorbereitung und ein berufsethisches Bewußtsein voraussetzt.

Daraus folgt:

Coaching bezeichnet keinen neuen Beruf, ist keine feststehende, objektive Größe, kein geschützter Terminus, sondern ein interessengebundener, personengebundener, zeitgeistgebundener, kurz: ein relativer Begriff.

So nehmen selbstverständlich auch wir uns das Recht, den Coachingbegriff zu verwenden und ihn zu füllen mit unseren konzeptionellen Vorstellungen, unserer professionellen Ethik und unseren Zielen von Leitungssupervision:

Weder im Coaching-Bereich (Management-Supervision) noch im Supervisions-Bereich gibt es eine einheitliche professionelle Ethik. Es gibt ein professionelles Minimal-Selbstverständnis. Die supervisorische Haltung hängt meist von der Persönlichkeit und Sozialisation des Supervisors/der Supervisorin ab, nicht von der Berufsgruppenzugehörigkeit.

Wie unterscheidet sich die professionelle Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand bzw. Coach und Klient? Bezüglich des Kontraktes betont Loos (1993) den Auftraggeberstatus des Coaching-Klienten. Er vergleicht die Beziehung Coach – Klient mit der Beziehung zwischen Rechtsanwalt und Mandant. Der Klient fragt nach um eine bestimmte fachliche Leistung; der Coach erfüllt genau diesen Auftrag. Das klingt glatt und einfach. Die psychische und soziale Wirklichkeit wird mit solchen Formulierungen in ihrer Komplexität auch nicht annähernd erfasst. Wenn Beratung immer Wahrnehmungserweiterung bedeutet, ein Aufdecken eigener „blinder Flecken“ ist, wenn Beratung auch Bildung ist, wo es um das Erkennen und Erlernen von bisher Unbekanntem und Neuem geht, dann kann der Auftraggeber nicht vorher bestimmen, was gesehen werden soll; es sei denn, es geht gar nicht um Wahrnehmungserweiterung, um Bildung als Erkenntnis, als Primärziel von Beratung, sondern es geht um selektive Wahrnehmungserweiterung im Interesse bestimmter Ziele. Bei Leistungssportlern, z. B. Skirennfahrern, geht die Konditionierung durch den Coach dahin, die Gefühle bei und nach einem Sturz zu verdrängen, um die Leistungsfähigkeit in neuen gefährlichen Extremsituationen nicht durch die Wiederkehr der Angst zu beeinträchtigen. Die Reflektion, ob die Angst in Bezug zur Leistungsgrenze evtl. ein gesundes Zeichen, eine Mahnung zum Persönlichkeitsschutz ist, wäre unerlaubt im Sinne des Zieles der Leistungs-

optimierung. Der Konflikt zwischen Persönlichkeitsentwicklung und Leistungs-optimierung ist grundsätzlich in der Priorität vorentschieden. Man darf sich hier nicht täuschen lassen, weil in Diskussionen immer wieder betont wird, dass selbstverständlich beide Gewichtungen je nach Lage der Dinge gesehen werden. Im Zweifelsfall ist der Konflikt darüber, was das Primärziel ist, vorentschieden. Und darin unterscheidet sich Coaching als funktionale Managementberatung von Leitungssupervision als Bildung und Aufklärung, unabhängig davon, welche Beratungstechniken angewandt werden. Allerdings muss man erwähnen, dass diese Unterscheidung auch zwischen Supervision als Service und Supervision als Aufklärung gilt (vgl. Leuschner 1999). Coaching und Supervision als Serviceleistung unterscheiden sich somit in ihrer funktionalen „Kundenorientierung“ nicht.

Supervision und damit auch Leitungssupervision als Wahrnehmungserweiterung haben im Konfliktfall einen anderen Zielschwerpunkt, nämlich „den Menschen zu stärken und die Sachen zu klären“ (v. Hentig, 1985). Es handelt sich grundsätzlich um zwei Beratungsverständnisse, die in ihrer Zielbestimmung nicht integrierbar sind. Wir fänden es klärend, wenn der Frage nachgegangen würde, warum man die Trennung und unaufhebbare Zielunterschiedlichkeit nicht akzeptiert? Warum man stattdessen immer wieder zu integrieren sucht, was notwendigerweise konflikthaft bleibt? Es gibt Supervisoren oder Coaches, denen ist im Zweifelsfall wie einem Institutionsleiter das Unternehmen oder die Organisation wichtiger als die dort arbeitenden Menschen, und es gibt Supervisoren, die sich wie Hartmut von Hentig (siehe Zitat) entschieden haben. Diese beiden supervisorischen Haltungen kann man nicht wechseln wie ein Hemd. Und wer das tut, der ist u. E. bei allen Supervisanden oder Auftraggebern ein unzuverlässiger Partner, weil er bei aller methodischer Fähigkeit moderiert, wie der Wind weht. Und der Wind wird natürlich durch narzißtische Anreize wie Geld und große Aufträge und den Zeitgeist bewegt.

Um Missverständnissen vorzubeugen: ein Supervisor, eine Supervisorin mit funktionalem Serviceverständnis ist kein schlechterer oder besserer Mensch als der Supervisor, der sich als Wahrnehmungserweiterer versteht. Aber beides ist nicht dasselbe. Die bewertende Moral, die hier oft mitschwingt, verstehen wir als Abwehr gegen die innere Entscheidung, nicht beides zu können. Sich für eine Haltung zu entscheiden und sich von der anderen zu verabschieden, bedeutet Verzicht und Abschied von Größenvorstellungen.

Zur Illustration dieser grundsätzlichen Unterschiedlichkeit möchten wir an eine kürzlich erlebte Szene aus dem Leistungssport erinnern. Bei den French open letzten Jahres spielten Martina Hingis und Steffi Graf das Endspiel, das als Generationenkampf bezeichnet und stilisiert wurde. Nach ihrer unerwarteten Niederlage fiel Martina Hingis in traumatischer Weise aus der Rolle. Wir haben das als psychi-

schen Zusammenbruch erlebt. Hier erhebt sich die Frage, wie dieses Ereignis als Zeichen gesehen und bewertet wird. Soll Martina Hingis mehr Disziplin bei Niederlagen lernen, weil das „den champion“ auszeichnet? Soll sie an möglicherweise überhöhten Eigenerwartungen arbeiten? Soll der Ehrgeiz der Coach-Mutter reflektiert werden? Oder geht es hier um ein ganz anderes Problem? Vielleicht ist hier ein junger Mensch zu einer Leistungsmaschine getrimmt und manipuliert worden und der breakdown ist kein Problem, sondern ein Gesundheitszeichen, das Anlass geben könnte, über die nächsten Lebensjahre nachzudenken, in der Tennis alles sein kann, aber nicht sein muss. Ist diese Frage erlaubt, ernsthaft erlaubt, oder ist sie abwegig, weil sie vom vorbestimmten Weg wegführen könnte? Und wer könnte oder dürfte diese Frage stellen und dann die Suche nach der Antwort gegen herrschende Interessen auch durchhalten?

2. Leitungssupervision im Professions-Paradigma

Die professionelle Autonomie, bei allen anerkannten Professionen ein trennscharfes und entscheidendes Merkmal, besteht u. a. darin, dass es eine „Organisations“- und „Klientenautonomie“ gibt. Klientenautonomie bedeutet für einen Professionellen, nicht einfach unmittelbar geäußerte Wünsche und Bedürfnisse von Klienten aufzunehmen und zu erfüllen, sondern geäußerte Bedürfnisse, Einschätzungen und Ansichten in Beziehung zu setzen mit anderen professionellen Kriterien, die die Grundlage bilden für professionelle Urteilsbildung. Organisationsautonomie bedeutet, dass ein Professioneller gegenüber der ihn beschäftigenden Organisation (relativ) selbständig ist in der Ausgestaltung seiner Professionsnormen und relativ unabhängig gegenüber Zielen der Organisation (vgl. Lehmenkühler-Leuschner 1993).

Was heißt das für unser Verständnis von Leitungssupervision und Coaching?

Wir verstehen Leitungssupervision bzw. Coaching auf dem Hintergrund von Hartmut von Hentigs oft zitiertem Leitspruch: „die Menschen stärken und die Sachen klären“ (vgl. Hentig, 1985). In diesem Sinne ist Leitungssupervision eine unterstützende, leitungsrollenzentrierte Beratung im Kräftefeld institutioneller Zusammenhänge.

Auf dem Hintergrund des 1991 von G. Leuschner entwickelten Leitungssupervisionskonzepts greifen wir die dort beschriebene Diagnose-Matrix für Leitungssupervision auf. Das Kräftefeld institutioneller Zusammenhänge setzt sich aus vielen Faktoren zusammen. Für unsere supervisorische Analyse in der Leitungssupervision sind folgende vier Spannungsfelder, in denen sich Leiter und Leiterinnen bewegen müssen, zentral wichtig:

1. die Erwartungen der Mitarbeiter, ihre Interessen zu berücksichtigen und dem Träger gegenüber zu vertreten.
2. die Erwartungen des Klientels, für die die Organisation ihre Dienstleistungen anbietet, ihren Bedürfnissen und Interessen entgegenzukommen
3. die Erwartungen und Anforderungen des Trägers, im Interesse der Organisation und ihren Primär- und Sekundärzielen zu leisten.
4. die eigenen Erwartungen an die Leitungsrolle, die berufsethischen, standespolitischen und fachlichen Anforderungen, die sich aus ihrer Berufssozialisation ergeben.

Diese vier Bezüge stehen zueinander in einem interdependenten Verhältnis. Jede Gewichtung eines Bezuges hat psychische, soziale und organisatorische Auswirkungen auf die anderen drei Bezüge. Somit ist es nicht ausreichend zu überlegen, wie ein Leiter z. B. bestimmte Trägerinteressen durch seine Entscheidung verwirklichen kann, sondern es ist gleichzeitig zu bedenken, welche Wirkungen die beabsichtigte Entscheidung auf das Klientel, die Mitarbeiter und die verinnerlichte Berufssozialisation des Leiters und der Mitarbeiter erzielt. Welcher der vier Bezüge den Leiter/die Leiterin auch immer zu einer Handlung, einer Entscheidung bewegt, immer sind die anderen drei Bezüge tangiert und beeinflusst. Jede Entscheidung hat Auswirkungen auf alle vier Bezüge, und somit sind vor einer Entscheidung diese Auswirkungen zu analysieren (vgl. Leuschner, 1991).

Selbstverständlich werden die genannten vier Bezüge entsprechend der Interessenslage des Leiters bzw. der Leiterin unterschiedlich gewichtet oder ein- und ausgeblendet. Dies bedeutet und bewirkt aber nicht, dass die nicht beachteten Bezüge damit wirkungslos werden. Unser Wahrnehmungs- und Analyseraster als Supervisoren wird dadurch nicht eingegrenzt. Die Einstellung zu diesem Kräftefeld institutioneller Zusammenhänge, das neugierige Suchen um Verstehen gibt die Supervisorin/der Supervisor auch dann nicht auf, wenn die Wahrnehmung eines oder mehrerer der genannten Bezüge unerwünscht ist oder aus der Sicht des Supervisanden überflüssig erscheint.

Die professionelle Autonomie hebt sich durch Identifikation nicht auf. Oder anders ausgedrückt: Identifikation ist im Unterschied zu Einfühlung ein psychologisches Problem des Beraters, weil Identifikation die Überparteilichkeit des Dritten gefährdet oder aufhebt.

Das interdependente Kräftefeld der genannten vier Bezüge wirkt manifest oder latent in der Organisation und damit auf den Leiter/die Leiterin hin auch dann, wenn etwa das Klientel einer Organisation überhaupt keine Interessen vertritt. In diesem Falle wird der Supervisor/die Supervisorin z. B. suchend fragen: Warum schweigt das Klientel? Wer spricht für das Klientel, welche Interessen werden sichtbar? Was bedeutet das für die Kultur und Atmosphäre der Organisation? Welche Auswirkungen hat dies auf die Leitungsrolle?

Der Zeitdruck in der Leitungssupervision

Leiter und Leiterinnen stehen im Schnittpunkt der Erwartungen der genannten vier Bezüge, und damit befinden sie sich meistens unter hohem und umfangreichem Erwartungsdruck, der leicht zu prozessbeschleunigenden Handlungen führt. Die innere Einstellung heißt dann: die Zeit ist knapp; ich brauche schnell eine Lösung. Der Supervisor/die Supervisorin hat sich jedoch auf einen längeren Prozeß eingestellt: er bzw. sie weiß, dass man langsam und in Ruhe die vier Bezüge analysieren und verstehen muss, um einen fundierten Standpunkt zu finden.

Die an sich unüberbrückbare Schwierigkeit, den skizzierten hochkomplexen Wahrnehmungsansatz auf wenigen Seiten zu verdeutlichen, versuchen wir damit zu lösen, dass wir den Leser im Folgenden in eine kleine Supervisionsgeschichte einladen:

3. Die Geschichte von Herrn Januar

Wie Herr Januar Leiter wurde, oder: Die Präjudizierung der Rollenerwartungen durch die Entstehungsgeschichte

Herr Januar ist Facharzt für Neurologie und Psychiatrie und Leiter einer Suchtklinik. Er hatte sich auf eine Stellenausschreibung hin beworben und war nach mehreren Gesprächen mit den Vertretern des Trägers und einem Informationsgespräch im Therapeutenteam der Klinik eingestellt worden. Hinterher erfuhr er informell, dass das Therapeutenteam einen Psychologen aus den eigenen Reihen als Leiter gewünscht hatte. Die Arztposition wünschten die Mitarbeiter durch einen Facharzt auf Honorarbasis nebenberuflich besetzt. Das Therapeutenteam hatte dem Träger vor der Stellenausschreibung diesen Wunsch mitgeteilt. Ein Gespräch zwischen Träger und Therapeutenteam fand nicht statt.

Herr Januar steht auf dem Prüfstand, oder: Eine wichtige Leiterentscheidung ist gefragt

Drei Monate nach Herrn Januars Dienstantritt stellt das Therapeutenteam den Antrag, künftig den Wochenenddienst neu zu regeln. Studenten, die in der Klinik als Praktikanten gearbeitet haben, sollen fortan auf den Stationen Wochenenddienst tun, damit die Therapeuten entlastet werden. Eine solche Regelung sei notwendig, um den regulären Dienst während der Woche nicht durch Abfeiern von Wochenendüberstunden zu stören, zumal es keine „Springerposition“ im Team gebe. Der Antrag des Teams geht schriftlich gleichzeitig an den Leiter und an den Träger.

In der wöchentlichen Teamsitzung wird der Leiter befragt, ob er diesen Antrag unterstütze; für den Leiter ist dies eine deutliche Testfrage: Willst du nun unser Leiter sein oder bist du, wie wir bisher annehmen, der Leiter des Trägers? Der Druck des Teams auf den Leiter, jetzt Position zu beziehen, ist groß. Der Leiter erfragt zunächst die Begründungen des Teams zu dem Antrag.

In gereiztem Ton mit der Unterstellung, „wenn du uns verstehen könntest, dann würdest du so etwas nicht fragen“, geben die Therapeuten folgende Begründungen:

Der Überstundenausgleich schaffe ständig Unregelmäßigkeiten im Therapieablauf während der Woche.

Die meisten Therapeuten sind mehr als 10 Jahre in der Klinik; je nach Personalsituation durch Urlaub oder Krankheit müsse ein- bis zweimal im Monat Wochenenddienst gemacht werden; dies wolle niemand lebenslang tun, es sei eine auf Dauer unzumutbare Belastung.

Ironisch wird dem Leiter vermittelt, dass doch diese Begründungen für sich selbst sprächen. Der Leiter verschafft sich Zeit und sagt, er werde sich den Antrag durch den Kopf gehen lassen und wolle bei der nächsten Teamsitzung in einer Woche dazu Stellung nehmen. Die Teammitglieder nehmen diese Mitteilung wortlos, aber mit Augenrollen zur Kenntnis. Der Leiter fühlt: ich habe den Test, ob ich nun ihr Leiter sei oder nicht, nicht bestanden. Die Vorurteile sind bestätigt.

Der Kontrakt

Durch seinen Stellenwechsel und die Übernahme einer neuen Leitungsrolle war Herr Januar äußerst angespannt. Bei der Frage, wie er den verschiedenen Erwartungen seitens des Trägers und seiner Mitarbeiter gerecht werden könne, ohne zwischen den oft diametral entgegengesetzten Erwartungen zerrieben zu werden, dreht sich seine Gedanken im Kreis. So kam er zum Supervisor Sommer, der in seiner Beratungspraxis Menschen, die in beruflichen Konflikten, Auf- und Umbruchsituationen stecken, berät.

Die Indikation für Einzelsupervision im Vergleich mit Leitungssupervision in der Gruppe war bald klar: Herr Januar wünschte sich und brauchte ein kontinuierliches und flexibles Setting, einen Rahmen, der für ihn zeitlich überschaubar und mit seinem dichten Terminkalender vereinbar war mit der zusätzlichen Möglichkeit, flexibel situationsbezogen Supervisionstermine zu vereinbaren.

So wurde folgender Kontrakt mit dem Supervisor Sommer geschlossen:

Immer am ersten Dienstag im Monat findet von 10 – 12 Uhr in der 200 km vom Wohnort des Herrn Januar entfernten Praxis des Supervisors eine Leitungs-Supervision als Einzelsupervision statt.

Daneben werden Beratungsgespräche per Telefon jeweils kurzfristig vereinbart, wenn Herr Januar ein solches Gespräch für nötig hält.

Wenn es beide Kontraktpartner als notwendig ansehen, dann werden zusätzliche Gesprächstermine in der Praxis des Supervisors vereinbart.

Dieser Kontrakt gilt unbegrenzt; er ist von beiden Seiten zu jeder Zeit kündbar. Bei Kündigung erfolgt mindestens ein Auswertungsgespräch.

Das Supervisionsgespräch

Herr Januar ruft an und es wird ein Telefongespräch für den nächsten Tag vereinbart. Herr Januar erzählt am Telefon die Situation. Der Supervisor prüft, bevor er in die geschilderte Szene einsteigt, die Beziehungs- und Gesprächssituation: Das Arbeitsbündnis mit Herrn Januar ist noch jung; es haben bisher zwei Supervisions-sitzungen in der Praxis und zwei Telefonate stattgefunden. Das angeschnittene Problem erscheint für die Rollenentwicklung des Herrn Januar, für die Atmosphäre in der Klinik und nicht zuletzt für die Kultivierung einer Verhandlungskultur (vgl. Leuschner 1998) in der Klinik sehr grundsätzlich. In Anbetracht dieser Gegebenheiten schlägt der Supervisor einen zusätzlichen Gesprächstermin in seiner Praxis vor. Herr Januar findet die Begründung des Supervisors plausibel, dennoch gelingt keine Terminvereinbarung, weil Herr Januar bereits in sechs Tagen dem Team seine Stellungnahme zugesagt hat und dies nicht ohne Glaubwürdigkeitsverlust verschiebbar zu sein scheint. Der Supervisor kann in dieser Zeitspanne nur einen freien Termin anbieten; zu diesem Zeitpunkt nimmt Herr Januar an einer Konferenz seines Trägers mit Vertretern der zuständigen LVA teil. Die Gegebenheiten machen also die Telefonberatung nötig. Herr Januar erzählt nun von dem Antrag des Therapeutenteams und von dem Verlauf des ersten Gesprächs im Team wie oben beschrieben. Der Supervisor versteht die Spannung des Leiters, der mit dem Therapeutenteam, seiner wichtigsten Mitarbeitergruppe im Alltag der Klinik, in eine akzeptierende Zusammenarbeit kommen möchte und andererseits fürchtet, zum Spielball dieses Teams zu werden, wenn er die anderen Erwartungsbezüge seiner Leiter-Rolle nicht berücksichtigt. Auf Befragen erzählt Herr Januar, der Träger lehne den Antrag des Teams ab, weil dadurch zusätzliche Lohnkosten für die Aushilfskräfte entstanden und außerdem eine fachliche Besetzung am Wochenende nicht ausreichend gesichert sei. Dies könne man weder dem Geldgeber noch den Patienten gegenüber rechtfertigen. Bei den Patienten sei der Antrag auch schon „durchgesickert“; einige freuen sich über diesen Antrag, weil die Studenten in der Regel als gute Kumpel gesehen werden, die es mit den Hausnormen nicht so genau nehmen, so dass mit ihnen am Wochenende manches etwas lockerer laufen könne. Anderen Patienten ist die Frage einer solchen Wochenendregelung völlig gleichgültig.

Der inhaltliche Kontrakt

Herr Januar möchte in seiner neuen Leitungsrolle flexibel sein, aber seinen eigenen roten Faden nicht verlieren, nicht zum Spielball verschiedener Interessen werden, ohne selbst zu abgewogenen Entscheidungen zu kommen. Gleichzeitig möchte er sozial kompetent und „teamfähig“ sein, gleichzeitig ein eigenes Profil auf der Grundlage persönlicher Fähigkeiten entwickeln. Daneben spürt er die Sorge, sich unbeliebt zu machen und im komplizierten Beziehungsnetz seiner neuen Berufswelt nicht Fuß zu fassen oder vereinnahmt zu werden.

Wie findet Herr Januar seinen Standpunkt, und wie kann er diesen vertreten?

Leiter stehen im Schnittpunkt der Erwartungen der genannten vier Bezüge und damit befinden sie sich meistens unter hohem und umfangreichem Erwartungsdruck, der zu prozessbeschleunigenden Handlungen führt. Die innere Einstellung, auch bei Herrn Januar, heißt: Die Zeit ist knapp, ich brauche schnell eine Lösung. Der Supervisor hat sich auf ein langes Gespräch eingestellt, er hält auch ein zweites Gespräch für möglich, damit man zwischendurch alles noch einmal durchdenkt. Er weiß, dass man langsam und in Ruhe die vier Bezüge analysieren und verstehen muss, um einen fundierten Standpunkt zu finden. Der unruhig-gehetzte Herr Januar und der nachdenklich-suchende, in seinen Sessel versunkene Supervisor sitzen sich gegenüber, jeder in seinem Arbeitsraum durch den Telefonhörer von Ohr zu Ohr miteinander verbunden.

Der Supervisor und Herr Januar sprechen zunächst über den gereizten Ton der „informellen Teamsprecher“. Warum reagiert das Team so gereizt? Warum haben die Teammitglieder Mühe, sich ruhig zu erklären? Herr Januar und der Supervisor erinnern sich daran, dass die Meinungsverschiedenheit zwischen Träger und Team bezüglich der Besetzung der Leiterrolle nicht besprochen wurde. Der Träger hat entschieden und die Wünsche des Teams nicht diskutiert und somit als nicht bemerkenswert definiert. Diese Machtentscheidung widerspricht der Teamkultur, alles Grundsätzliche zu besprechen und zu beraten, bevor man entscheidet. Diese Teamkultur wurde vom Team „selbstverständlich“ auch auf die Träger-Team-Beziehung ausgeweitet, ohne dass dies jemals so kontraktiert war. Das Team steht erschrocken, gekränkt und ernüchtert vor der Tatsache, dass man nun doch nicht „gleicher Partner“ des Trägers ist, wie man unreflektiert angenommen hatte.

Nicht einmal die Enttäuschung und die Wut darüber kann man dem Träger vermitteln. Wie auch, da die Enttäuschung nüchtern betrachtet weitgehend die Aufhebung einer Selbsttäuschung des Teams ist. Es ist schwer für eine Gruppe, in dieser emotionalen Lage Selbstreflexion zu entwickeln. So ist es naheliegend, den Träger zu interpretieren und die Wut und die Enttäuschung über den Vorgang in die Unterstellung „niederer Motive und Ziele“ beim Gegenüber, dem Träger also,

zu kanalisieren. Nicht einmal ein Gespräch mit dem Träger ist darüber möglich, denn: mit welcher Begründung könnte man ein solches fordern oder erbitten? Die Entlastung des Teams findet den neuen Leiter als Adressaten. Der Leiter ist das Objekt der Trägerentscheidung und gleichzeitig das Subjekt, das durch den Vertrag mit dem Träger diese Entscheidung bejaht und somit dem Träger zugehört. Indem Herr Januar den Affekt des Teams versteht, gewinnt er innere Distanz zu der auf ihn gerichteten Aggression und muss nicht mehr reaktiv in die Gegenrolle (sich verteidigen oder ebenfalls eingreifen) gehen.

Deutlich wird bei dieser Analyse auch: Der Träger handelt und entscheidet zwar sachlich entsprechend seiner Zuständigkeit, aber er übersieht die betriebsatmosphärischen Folgen der Art seines Entscheidungsprozesses. Die Investition von einem oder mehreren Gesprächen zwischen Träger und Team hätte zwar möglicherweise kein anderes Ergebnis erbracht, aber ein begründeter Austausch der Argumente hätte die Möglichkeit des Verstehens und damit das Gefühl des Ernstgenommenseins erhalten oder erhöht. Ein solches Vertrauenspotential zu erhalten kostet Zeit. Hat dieser Träger bewusst entschieden, diese Zeit nicht zu investieren? Oder hat der Träger unreflektiert agiert? – Herr Januar wird das herausfinden müssen, um Orientierung dazu zu finden, wie er den Träger im Hinblick auf künftige Entscheidungsprozesse einzuschätzen hat und wo er selbst steht.

Vor diesem Hintergrund diskutieren die Gesprächspartner am Telefon nun die Frage: Ist der Antrag des Teams zu diesem Zeitpunkt als Provokation und agierte Konfliktfortsetzung zu verstehen? Und ist die Trägerreaktion eine sachliche oder ein Gegenaffekt?

Seit über 10 Jahren gibt es in der Klinik den Wochenenddienst. Warum kommt der Antrag jetzt, nicht früher und nicht später? Es ist nicht erkennbar, dass es jetzt eine besonders hohe Belastung durch Krankheit, durch mangelnde Stellenbesetzung oder durch hohe Patientenzahlen oder Patientenwechsel gibt. Sorgfältig gehen die Gesprächspartner die möglichen Teambelastungen durch und vergleichen die Belastungssituation mit anderen Zeiten und mit anderen Kliniken, wozu beide Erfahrungsmaterial haben. Der Zeitpunkt des Antrags lässt die Provokationsthese bejahen. Und dennoch: das Anliegen ist verständlich. Es kann als Anfrage verstanden werden, ob denn Träger und Leiter die Belastung des Teams anerkennen und ein Entlastungsentsgegenkommen zeigen können und wollen? Wenn man uns schon nicht als gleichberechtigte Partner in Entscheidungsprozessen akzeptiert, dann wollen wir wissen, ob man für uns sorgt und unsere Bedürfnisse genauso ernst nimmt wie die der Patienten, so versteht der Supervisor die Anfrage. Das Team versucht in der Verunsicherung eine neue Beziehung zum Träger und zum Leiter, da man nach den Ereignissen nicht mehr weiß: Ist diese Beziehung nun eine zu einer fordernd-setzenden väterlichen oder zu einer beschützend-versorgenden mütterlichen Autorität, da es nun mal keine partnerschaftliche Beziehung ist?

Der Bedeutungsgehalt dieser Beziehungsfrage erhöht die Bedeutung der Sach-

frage nach der Regelung des Wochenenddienstes; er hebt die Sachfrage keineswegs auf.

Der Träger hat scheinbar sachbezogen reagiert. Allerdings wirkt die Antwort knapp-zurückweisend, und es scheint fraglich, ob die psychologischen Auswirkungen dieser Reaktion bedacht sind.

Warum geht der Träger mit dem Team hier nicht in Geschäftsverhandlungen nach dem Motto: „Wir möchten Ihnen schon entgegenkommen, aber so können wir nicht, weil wir bei Ihrem Wunsch die benannten beiden Probleme bekommen. Wir möchten aber mit Ihnen eine Lösung suchen, die Ihren Wünschen nahekommt und unsere Schwierigkeiten berücksichtigt. Sind Sie zu einem solchen Suchprozeß bereit?“

Weiß der Träger nicht, dass die von ihm gewählte Art die Autoritätsdynamik mit dem Team dramatisiert? Oder wünscht der Träger eine solche Entwicklung, um die verbriefte Machtstruktur, die jahrelang vorsichtig gehandhabt wurde, wieder zu beleben? Sollen dem Team demonstrativ Grenzen aufgezeigt werden?

Herr Januar wird auch diese Frage klären müssen, um seinen Standpunkt und sein Handeln bestimmen zu können.

Die Gesprächspartner am Telefon wenden sich dann dem Patientenvotum zu. Was bedeutet die beantragte Veränderung des Wochenenddienstes für die Patienten? Die Studenten bzw. Praktikanten werden von den Patienten als Kumpel erlebt oder überhaupt nicht wahrgenommen. Was bewirkt es in einer Suchtklinik bei den Suchtpatienten, wenn regelmäßig an den Wochenenden kein Therapeut anwesend ist? Therapeuten werden als Leitungs- und Hilfssymbol verstanden; sie verkörpern die Autorität der Klinik. Eine Klinik ohne Autorität am Wochenende ist dann vielleicht im Bewußtsein der Patienten bald eine 5-Tage-Klinik mit „freiem“ Wochenende. Dies würde für Patienten am Anfang der Kur eher ein Alleingelassenwerden bedeuten, während es für Patienten am Ende der Kur als Vertrauensbeweis und als Übergang zur Entlassung hin gewertet werden könnte.

Deutlich wird im Gespräch, dass die Regelung des Wochenenddienstes im Hinblick auf die Patienten eine Frage nach dem therapeutischen Konzept ist. Wieviel Schutz und Beschütztsein und Sicherheit benötigen diese Patienten? Und wann sind Freiräume, Angebote oder Anforderungen an Eigenverantwortlichkeit indiziert?

Herr Januar ist klar, dass er hier als Leiter und als Experte, nämlich als leitender Therapeut gefragt ist.

Wenn man die vier Bezüge der Leiter-Rolle ausleuchtet und analysiert, dann zeigt sich, dass ein Problem wie in unserem Beispiel viel komplexere Hintergründe und Bedeutungsgehalte hat, als man zunächst annahm. Im beratungssuchenden Leiter bewirkt das häufig zunächst ein Gefühl von: „Mir wächst alles über den Kopf“, oder: „Nun weiß ich gar nicht mehr, was ich machen soll, es wird nur alles immer komplizierter“.

Es ist sehr wichtig, dass sich der Supervisor davon nicht verwirren oder beirren lässt. Wahrnehmungserweiterung bewirkt notwendigerweise Erhöhung der Komplexität und daraus ergibt sich im Supervisor natürlich einerseits eine Freude über neue Erkenntnisse und andererseits eine Angst, ob all das auch verarbeitbar ist. Erkenntnis und Widerstand sind siamesische Zwillinge in Lernprozessen. Und hier kommt bei der Widerstandentwicklung hinzu, dass Herr Januar ja eigentlich eine schnelle Lösung braucht, also lösungsorientiert gekommen ist und nun in einen suchenden Verstehensprozess geführt wurde. Der Supervisor hat mit seiner prozessorientierten Einstellung die Leitung des Setting übernommen und der Leiter geht mit und bleibt skeptisch. Der Supervisor nimmt diese Situation auf und regt eine Denkpause an. Man habe viel besprochen und nun wäre es sinnvoll, wenn sich das Angesprochene erst einmal „setzt“. Man könne zwei Abende später das Gespräch fortsetzen. Zwischenzeitlich könne Herr Januar ja vielleicht herausfinden, was die Beweggründe des Trägers bei der knappen Antwort auf den Teamantrag waren und wie die Einstellung des Trägers zum Team ist.

Herr Januar stimmt dem Vorschlag des Supervisors zu; der nächste Telefonkontakt in zwei Tagen wird vereinbart.

Das zweite Telefongespräch

Herr Januar erzählt, er habe zwischenzeitlich ein Gespräch mit dem Geschäftsführer des Trägers gehabt. Dieser sagte ihm auf Befragen, es habe sich in den letzten Jahren ein „Wildwuchs“ in der Klinik entwickelt. Die Therapeuten würden so tun, als hätte jeder eine Privatpraxis, und der Träger hätte nur die Gehälter zu zahlen. Der bisherige Chefarzt habe sich immer mit dem Team verbündet; es sei sehr schwierig gewesen. Jede Äußerung des Trägers, ob Vorschläge, Anregungen oder Mitteilungen von Rahmenbedingungen, seien als Einmischung behandelt und weitgehend zurückgewiesen worden. Man wolle das so nicht mehr. Der Zeitpunkt des Leiterwechsels sei eine gute Möglichkeit gewesen, die Führung wieder in die Hand zu nehmen. Der Supervisor fragt, ob der Geschäftsführer seine Sichtweise an einem Beispiel auch konkretisiert habe. Herr Januar betont, dass er dies natürlich erfragt habe. Der Geschäftsführer habe erzählt, ein Dauerkonflikt sei die Frage der Unterbelegung der Klinik gewesen. Die Geschäftsführung habe natürlich aus Kostengründen immer auf Vollbelegung der Klinik gedrängt. Das Therapeutenteam habe immer endlose Debatten darüber geführt, ob in der jeweiligen Gruppe aus „therapeutischen Gründen“ ein zusätzlicher Patient gerade aufgenommen werden könne und ob der angebotene Patient in die Gruppe passe. Häufig habe das Therapeutenteam unter Einbeziehung des Leiters diese Frage verneint und man habe Freiplätze nicht besetzt. Natürlich habe er, der Geschäftsführer, die jeweiligen Begründungen fachlich nicht überprüfen können. Nie sei jedoch sein dringen-

des Argument, man müsse die Unterbelegung aus Kostengründen reduzieren, ernsthaft mit aufgenommen worden. Er hatte stets den Eindruck, der Träger sei in den Augen der Therapeuten eine „Milchkuh, die man melken, aber nicht füttern wolle“. Der Antrag mit der Veränderung des Wochenenddienstes sei ein erneuter Beweis dafür, dass die Therapeuten immer neue Privilegien haben wollten. Wie man so etwas finanziere, das interessiere niemanden. Der Geschäftsführer meinte schließlich, der Träger habe sich für Herrn Januar als Leiter entschieden, weil man von ihm wisse, dass er nachhaltig die Interessen der Klinik vertreten werde und durch sein klares Auftreten genügend Standfestigkeit gegenüber der Unersättlichkeit der Therapeuten verspreche.

Vorläufige Diagnose der Konfliktspannung, in der sich Herr Januar befindet, entsprechend der Diagnose-Matrix

Der Träger erwartet, dass Herr Januar die Finanz- und Ordnungsinteressen der Klinik gegen die „Privilegiensucht“ (Trägersicht) des Therapeutenteams durchsetzt. Das Therapeutenteam erwartet, dass Herr Januar sich am Beispiel des Wochenenddienstes als vorgesetzter Fachkollege gegenüber einem uneinsichtigen Träger durchsetzt und die Interessen der Therapeuten vertritt.

Die Patienten sehen den Leiter als Teil des Therapeutenteams und wünschen sich je nach eigener Disposition und Befindlichkeit mütterliche Großzügigkeit und zugewandte Versorgung bzw. väterliche Strenge und Klarheit im Beachten von Ordnung und Regeln, damit „hier nicht alles den Bach runtergeht“.

Der Leiter fühlt sich als Arzt und Therapeut seinem Konzept von Suchttherapie verantwortlich und muss den Therapeutenantrag im Hinblick auf die Therapieziele exemplarisch für jeden einzelnen Patienten und für die Therapiekultur in der Klinik überprüfen.

Wird Herr Januar zum Spielball zwischen den Erwartungen, oder wird er der Leiter der Szene?

Der Ausgangspunkt der Supervision beim ersten Telefongespräch war die Frage, wie Herr Januar auf den Antrag des Therapeutenteams reagieren kann und wie er in der Therapeutenrunde der kommenden Woche Standpunkt bezieht.

Herrn Januar ist klar, dass vor dem bisher bekannten Hintergrund der Institutionsgeschichte sowohl Träger wie auch Therapeutenteam um seine Parteilichkeit bzw. Solidarität ringen müssen. Würde er dem folgen, dann wäre er Gefolgsmann des einen und Gegner des anderen Teilsystems. In beiden Fällen würde der Leiter zum Sprecher bzw. Vertreter von Teilinteressen, d. h. der Leiter würde zum Funktionär. Herr Januar möchte seine Leiter-Rolle so nicht verstehen.

Der Ausgangspunkt für seine Positionssuche ist deshalb die Frage: Welche Lö-

sung bietet welche Vor- und welche Nachteile für die Ziele der therapeutischen Arbeit in der Klinik?

Der bisherige Wochenenddienst schwächt, wie die Therapeuten richtig begründen, die Kontinuität der therapeutischen Arbeit in der Woche durch das notwendige Abfeiern von Überstunden. Gleichzeitig arbeiten die Therapeuten am Wochenende anders als während der Woche. Es finden am Wochenende keine Einzel- oder Gruppentherapiessettings statt; es gibt einige informelle „therapeutische“ Gespräche zwischen einzelnen Patienten und Therapeuten, wo Klagen und Beschwerden, aber auch versteckte Sorgen und Nöte zutage treten, von denen man oft in der Woche nichts erfährt. Das Wochenende ist für die Patienten auch dadurch gekennzeichnet, dass keine Arbeitstherapie stattfindet; es ist also genau wie anderswo arbeitsfreie Zeit. Die Rückfallquote ist an den Wochenenden wesentlich höher als während der Woche.

Herr Januar fände es im Sinne einer konzeptionellen Weiterentwicklung in der Klinik angebracht, die Aktivierung in Freizeitgruppen für die Patienten zu betreiben. Er entwickelt dazu folgende Gedanken: Wenn man bedenkt, aus welchen sozialen Bezügen die Patienten kommen und wohin sie zurückkehren, dann weiß man, was dort an Wochenenden getan wird. Man geht zum Fußballplatz, man besucht Verwandte, man handwerkert oder repariert etwas, man geht spazieren oder macht eine Wanderung; viele machen oder planen gar nichts und erfreuen oder langweilen sich am Fernseher. Wenn man nun das Wochenende als Eintübung in Freizeitaktivitäten begreift, dann könnten die Therapeuten mit den Patienten solche Aktivitäten entwickeln, die dann am Wochenende ausprobiert und zu Beginn der nächsten Woche ausgewertet und gfs. modifiziert werden zum neuen Experiment. Man könnte nun hauptamtliche Mitarbeiter, Therapeuten und Arbeitstherapeuten als Freizeitgruppenleiter gewinnen oder Studenten mit solchen Aufgaben betrauen.

Herr Januar und der Supervisor wägen ab: Was bewirkt es, wenn Therapeuten/Arbeitstherapeuten die Aufgabe übernehmen? Werden dadurch die Rollen verunklärt? Oder ist es für die Therapie förderlich, die Fachleute in Freizeitaktivitäten zu erleben? Und ließen sich die Therapeuten überhaupt zu einer solchen neuen Aufgabe motivieren? Könnte man dafür in der Woche Gruppen- oder Einzelsitzungen kürzen? Wäre es auch eine Entlastung für die Therapeuten, wenn diese den Wochenenddienst mit den Arbeitstherapeuten teilen könnten?

Alle diese Fragen führen zu Phantasie-Planspielen mit folgenden methodischen Schritten:

1. Werden Ideen entwickelt?
2. Werden die Ideen in konkrete Szenen, Bilder und Handlungsabläufe umgesetzt?
3. Wird die Frage beantwortet: wenn man das so machen würde, dann würde dies Folgendes bewirken? (Die sozialen und psychischen Folgen der Szene wären ...)

Herr Januar befreit sich allmählich aus dem Gefühl, auf eine vorgegebene Situation reagieren zu müssen, und benutzt zunehmend den ihm vorgesetzten Ausgangspunkt für seine Konzeptentwicklungsgedanken. Diese Veränderung seines Bewußtseins bewirkt auch, dass sich sein Zeitdruck verringert. Es wäre zwar schön, wenn er bis zur nächsten Sitzung des Therapeutenteams seine Konzeptentwicklung und darin enthalten auch seine Stellungnahme zum Antrag der Therapeuten vorlegen könnte; es ist aber auch begründbar, dafür mehr Zeit zu benötigen. Er könnte den Therapeuten sagen: „Ihr Antrag beinhaltet nicht nur die Frage Ihrer Arbeitsbelastung, sondern berührt ebenso den Kliniketat und das therapeutische Konzept der Klinik. Unter Berücksichtigung aller drei Aspekte werde ich dem Träger und Ihnen einen Konzeptvorschlag vorlegen, den ich in den nächsten Wochen so schnell wie möglich erarbeiten werde“.

Die gleiche Zwischeninformation wolle er dem Träger geben. Während Herr Januar diese Gedanken formuliert, wird er sich klar darüber, dass er ganz gewiss mehr Zeit benötigt, als ihm für die Teamantwort bisher vorgegeben schien. Er wird nicht nur sorgfältig über Details nachdenken müssen, sondern daneben werden immer wieder Nachfragen und Gespräche mit geschichtserfahrenen Mitarbeitern und Trägervertretern nötig sein, um die zu findenden Vorschläge in einen institutionengeschichtlichen Kontext zu bringen. Herr Januar möchte nun sein Konzept bedenken und weiter ausarbeiten und dieses in der nächsten Supervision besprechen, bevor er es dem Team und dem Träger vorlegt. Der Supervisor unterstützt diese Vorgehensweise. Beide bestätigen sich, dass wohl der nächste Supervisionstermin dafür geeignet erscheine ...

In dieser Supervisiongeschichte ist deutlich geworden, dass mit den Rollenerwartungen an Leitungspersonen bestimmte Werte vermittelt werden, die der Rolleninhaber möglichst unhinterfragt oder unbemerkt (unter Zeitdruck) annehmen soll, um entsprechend der Zielvorgaben und Wünsche sowohl des Anstellungsträgers als auch der Mitarbeiter zu arbeiten. Bei dem Erwartungsdruck von verschiedenen Seiten ist nicht vorgesehen, dass der Inhaber einer Position eigene Erwartungen an seine Rolle entwickelt, die den institutionellen Erwartungen bzw. den Erwartungen der Mitarbeiter grundsätzlich konflikthaft gegenüberstehen. Abweichende Eigenerwartungen sind konflikthaft. Abweichung von Institutionserwartungen werden in der Regel nur akzeptiert, wenn sie marginal ist.

4. Zwei Ziele in der Leitungssupervision: Selbstreflexion und Verzicht auf vorschnelle Kritik

In dieser Leitungssupervision war es zunächst ein wichtiges Ziel, dass die Leitungsperson selbstbeobachtend lernte herauszufinden, wie der Druck, der ihr gemacht wird, Ängste auslöst: Ängste, der höheren Leitungsposition des Trägers mit

eigener Fachautorität gegenüberzutreten, Ängste, dass Privilegienangebote (Karriere, Ansehen, Geld) zurückgenommen werden, wenn die Identifikation mit den vorgegebenen Werten und Zielen nicht gelingt, Ängste, sich übergeordneten Autoritäten gegenüber durchzusetzen, Ängste, sich unbeliebt zu machen und Zugehörigkeit zum Team zu verlieren; Ängste, selbst eine Autoritätsperson zu werden, von der man sich abgrenzen muss. Zu entdecken war, dass diese Ängste daran hindern, etwas anderes zu denken und zu fühlen als das, was gefordert wird.

Wenn wir von Freuds in der Traumanalyse beschriebenen Methode der Selbstbeobachtung, hier im Sinne einer berufsrollenbezogenen Selbstbeobachtung, ausgehen, bedeutet das in der Leitungssupervision: Man muss mit gesammelter Aufmerksamkeit den Verzicht der vorschnellen gesellschaftlich gewünschten Kritik in den eigenen Gedankengängen üben; denn die psychische Verfassung des Menschen, der nachdenkt, ist eine andere als die desjenigen, welcher seine psychischen Vorgänge beobachtet. Beim Nachdenken tritt eine andere psychische Aktion ins Spiel als bei der Selbstbeobachtung, wie die gespannte Miene und die in Falten gezogene Stirn des Nachdenklichen im Gegensatz zur mimischen Ruhe des Selbstbeobachters zeigen. In beiden Fällen gibt es eine Sammlung der Aufmerksamkeiten. Aber der Nachdenkliche übt gleichzeitig Kritik, indem er sofort einen Teil seiner Einfälle verwirft, nachdem er sie wahrgenommen hat, andere abbricht und den Gedankengängen nicht folgt und wieder andere überhaupt nicht aufnimmt, weil sie ihm nicht bewusst werden, die Kritik also dem Bewusstsein vorgeschaltet ist. Der selbstbeobachtende Leiter muss die schnelle Kritik unterdrücken lernen; dann wird er eine Vielzahl von Einfällen ins Bewusstsein bekommen, die seine Kreativität beflügelt.

Wozu dient dieser Prozess der Selbstreflexion?

Der Zeitgeist und der Außendruck drängen Leitungspersonen in eine reaktive Denk- und Handlungshaltung, wie es von Vermittlern druckvoller Rollenerwartungen ja auch gewünscht ist. Eigenständige, kreative Suchwege sind unerwünscht, weil das Konzept und die Lösungswege im oben beschriebenen Sinne bereits feststehen. In einer emanzipatorisch verstandenen Leitungssupervision kommt es darauf an, dass sich Führungskräfte zuerst einmal freidenken lernen von Vorgeordnetem. Danach können sie sich entscheiden, ob sie zu gleichen Schlüssen kommen wie ihre Vordenker, oder ob sie in ihrer Position andere Wege suchen, das Risiko übernehmen können, bei unerwarteten Positionen anzuecken, bzw. Ängste zu überprüfen, von der Karriereleiter zu fallen. Führungskräfte müssen sich freidenken, um sich selbst führen zu können im Sinne eigener Ideen, damit sie dann demokratische Ziele und Wege mit ihren Mitarbeitern entwickeln können.

Leitungssupervision oder Coaching, wie wir es verstehen, ist kein Funktionärsbetrieb des Zeitgeistes oder auftraggebender Organisationen. Gleichwohl wäre es ein grobes Mißverständnis, wenn sich aus dem Gesagten der Aufruf zur Rebellion oder Revolution gegen den besagten Zeitgeist im Sinne eines Michael Kohlhaas ablesen ließe. Aufklärerische Wahrnehmungserweiterung in der Leitungssupervision verschafft den Rollenträgern die Voraussetzung, bewusstere Entscheidungen zu treffen. Coaching in diesem Sinne soll LeiterInnen unterstützen, ihr „Selbstbewußtsein“ im umfassenden Sinne zu erhöhen, um so ihren Handlungsspielraum nach zwei Seiten zu vergrößern: ihre Fähigkeit zum Konflikt oder zur Anpassung. Und Anpassung ist dann bewusst, begründet und vor dem eigenen Ich legitimiert, ebenso wie Widerstand bewusst und damit politisch zu verstehen ist.

Zielutopie ist, das Chaos der Empfindungen und Gedanken, das bei Reduktion schneller Kritik erlebbar wird, in immer neue Ordnungen zu überführen und nicht durch Selbstabtötung zu immunisieren. Und so können LeiterInnen empfindsame Menschen bleiben – nicht nur als Privatpersonen.

Literatur

- Geißler, von Landsberg, Reinartz (Hg.) (1990): Handbuch für Personalentwicklung und Training. Ein Leitfaden für die Praxis
- Hentig, H. von, (1985): Die Menschen stärken, die Sachen klären
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1993): Professionelles Handeln und Supervision. In: Forum Supervision, Heft 2, S. 8 – 34
- Lehmenkühler-Leuschner, A. und Leuschner, G. (1997): Zur supervisorischen Haltung. In: FoRuM Supervision, Heft 9, S. 48 – 71.
- Leuschner, G. (1991): Leiter-Supervision. In: Sozialpädagogik Heft 3, S. 125 – 132.
- Leuschner, G. (1998): Leitung und Prozeß: Vom Bestimmen zum Verhandeln. In: Schattenhofer, K./Weigand, W. (Hg.): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, S. 153 – 171.
- Leuschner, G. (1999): Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes. In: FoRuM Supervision, Heft 14, S. 5 – 23.
- Loos, W. (1993): Coaching für Manager. Konfliktbewältigung unter vier Augen. Landsberg/Lech, Videocassette
- Parin, P. (1992): Der Widerspruch im Subjekt
- Schreyögg, A. (1998): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.
- Wetz, I. (1999): Coaching – eine Alternative zur Leitungs-Supervision? In: FoRuM Supervision, Heft 14, S. 93 – 99
- Wilker, F. (Hg.) (1995.): Supervision und Coaching. Aus der Praxis für die Praxis. DPV Bonn

Anschrift der Verf.: Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Gerhard Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster

Carl Josef Leffers / Wolfgang Weigand

Vom Mythos der raschen Veränderung

Fragen an die Organisationsentwickler

Zusammenfassung: Die Autoren beschreiben aus ihrer Sicht den Stand der Organisationsentwicklung. Das Konzept und die Haltung der Autoren zu Veränderungen in Organisationen wird dargestellt. Dabei setzen sie sich kritisch mit den schnellen Veränderungsmöglichkeiten und möglichen Verführungen von Auftraggebern auseinander.

Zum Stand der Organisationsentwicklung

Gibt es einen Entwicklungsbedarf von Organisationsentwicklung? Ist ihr Nutzungspotential aufgebraucht? Ist ein neuer theoretischer Bezugsrahmen fällig? Müssen Haltungen und Einstellungen verändert werden? Verändern sich die Arbeitsfelder der OE? Auf diese Fragen von K. Trebesch haben verschiedene Autoren in sehr unterschiedlichen Beiträgen zum Entwicklungsstand der OE in der Zeitschrift gleichen Namens (vgl. 3/98 bis 3/99) versucht, Bilanz zu ziehen zur Theorie, zum Gegenstand und den Zielwerten, zur Praxis, zur Präsentation und zum Verkauf, zu den Verfahren und Handlungskonzepten, den blinden Flecken und schließlich der Beraterrolle in der OE. Das Ergebnis ist bunt schillernd wie die OE selbst. OE stellt sich dar als „Schmelztiegel unterschiedlichster Ideen, Konzepte, Kompetenzen, eine Multi-Kulti-Welt auf dem Gebiet der weichen Faktoren ... Es ist ein Bauchladen von Ideen und Konzepten für spezielle Situationen.“ (C. Lauterburg, OE 1/99, S. 82) Obwohl es deshalb nicht leicht ist, die Beiträge auszuwerten und zu zusammenfassenden Ergebnissen zu kommen, können die dort angesprochenen Kernthemen einen Eindruck vom Entwicklungsstand der OE wiedergeben.

1. Organisationsentwicklung hat wie jede Disziplin, die sich primär aus und in der Praxis entwickelt hat, kein geschlossenes Theoriekonzept, sondern Teiltheorien und Theoreme zur Erfassung bestimmter Wirklichkeiten wie z. B. der
2. Organisation. Hier überwiegen die systemischen Ansätze, allerdings auf ganz unterschiedlichem Niveau. Die Modernität systemischen Denkens zwingt die Benutzer dieser Theorie allerdings nicht mehr dazu zu differenzieren und zu definieren, was jeweils mit dem Systemischen gemeint ist. Organisation wird als offenes System betrachtet, das mit seiner Umwelt in ständigem Kontakt ist, wobei ganz unterschiedliche Systemkriterien benutzt werden. Kann man bei-

- spielsweise von einer optimalen und rationalen Organisationsstruktur ausgehen, oder wird nicht dadurch „alles Irrationale, Problematische, Fehlerhafte an diesem neuen Organisationstyp abgedunkelt“? (vgl. S. Kühl, OE 2/99, S. 78) Deutlich wird dies beispielsweise bei den Vorstellungen zum
3. Organisationswandel. Organisationen verändern sich permanent. Veränderung ist nicht mehr nur ein Ausnahmefall und Spezialistensache, sondern gehört zum konstitutiven, nicht planbaren und nicht restlos kontrollierbaren Merkmal der Organisation. Wandel ist kein separates Projekt, sondern generalisierte Aufgabe, die Verunsicherung bringt. (vgl. Schreyögg, OE 1/99, S. 76 ff.) Daneben hat es der Begriff und der Hinweis auf die
 4. Stabilität von Organisationen schwer zu bestehen. Die Veränderungseuphorien blühen, die Veränderungsgeschwindigkeit erhöht sich, sodass es ziemlich altmodisch klingt, wenn Veränderung in Korrespondenz und Dialektik zur Stabilität gebracht wird. Wenn sich aber alles ändert, muss es auch Stabilität geben, sonst würde ein solcher Prozess nicht nur theoretisch unbestimmbar, sondern auch praktisch nicht mehr nachvollziehbar sein. Das Dilemma zwischen Wandel und Stabilität bleibt nicht das einzige, weitere
 5. Dilemmata in der OE folgen: Zentralisierung – Dezentralisierung; begrenzende Standardisierungen – offene Strukturen, die Freiheit ermöglichen; Beschleunigung – Entschleunigung; Produktivität – Humanität; Bindung an ethische Werte oder an harte betriebswirtschaftliche Fakten; Betonung der harten oder weichen Faktoren. Die Gefahr scheint gross, die polaren Spannungen zugunsten einer Seite aufzulösen, weil die Ambivalenz schwer auszuhalten ist. Die Sehnsucht nach einer Alternative gewinnt die Oberhand, nicht das Steuern der Balance zwischen den Alternativen. (vgl. Gebert, OE 2/99, S. 81 f.) Es folgen Enttäuschungen über die mit viel Enthusiasmus gefällten eindeutigen Entscheidungen, die dann wieder dazu verführen, sich einer neuen Option und dem aktuellen Trend anzuschließen. Dagegen wäre das Innehalten oder der
 6. Rückgriff auf die Modelle der alten OE wie sie von E. Schein und W. Burke (vgl. OE 3/98, S. 41 – 64) vertreten werden, heute erst richtig modern: die Verbindung von OE und Organisationslernen, Lernen als sozialer Prozess, das Entdecken und Fördern brachliegender Potentiale, das Entwickeln von Gemeinschaft und Vertrauen, das Festhalten am Sozialvertrag zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. „Das Schlüsselwort für den OE-Praktiker ist die Vermittlung zwischen Mensch und Systemen. Dazu braucht er die Fähigkeit zur Verhandlung, Mediation, Konfliktmanagement und Konfliktlösung und eine gute Portion Verständnis für das Wesen von „Unternehmenskultur““ (vgl. Burke, OE 3/98, S. 61) Gerade im Ruf nach einer neuen Konfliktkultur zeigt sich, wie sehr die Fähigkeit, Konflikte angemessen zu lösen und ihnen nicht aus dem Wege zu gehen, in den Organisationen fehlt. Stattdessen wird viel „modernistisch-gewaltsam eingeführt“ (Heintel), ohne darauf zu achten, ob die Men-

- schen wirklich in der Lage sind, den Postulaten von Autonomie und Selbststeuerung im Organisationsalltag zu entsprechen. „Vielleicht gibt es eine tiefverwurzelte Angst vor Selbststeuerung und kollektiver Autonomie? Vielleicht ist uns der Gedanke unerträglich, dass wir es alleine sind, die in unseren Veranstaltungen die Verantwortung zu tragen haben. Götter, Geschichte und Institutionen entlasten, wenn sie wegfallen, was dann?... Wir leben als Individuen, Gruppen und Sozialgebilde noch unaufgeklärt in alten Verhaltensmustern, die ihren 'steinzeitlichen Charakter' kaum verbergen können. Diese Muster sind vor allem im affektiv-emotionalen Bereich wirksam. Unser Umgang mit Angst entspringt einer Jahrtausende alten Verhaltensprägung ...“ (Heintel, OE 2/99, S. 91 ff.) Deshalb fordert Heintel eine
7. Zweite Aufklärung für die OE. Dies würde eine intensivere Auseinandersetzung mit der eigenen Herkunftsgeschichte, mit den individuellen Prägungen und den kollektiv-unbewussten Verhaltens- und Reaktionsformen bedeuten. Ist Zeit und Raum in den Organisationen dafür vorhanden oder überfordern die Organisationen die Menschen mit „entgrenzender Flexibilität“? „Wir müssen die Anthropologie in Anspruch nehmen, um weiterzukommen.“ (E. Schein) Solche Anforderungen an das Management (und die Organisationsentwickler) machen die Verantwortung der Unternehmen jenseits der Ökonomie deutlich. Liest man die diesbezüglichen Anfragen nach hoher Umweltsensibilität, nach einem festen inneren Zusammenhalt und einem ausgeprägten Identitätsgefühl, dem Sinn nach dezentraler Autonomie und dem Grundsatz einer vorsichtigen Finanzierung (vgl. Arie des Geus, 1998), dann fragt man sich, ob ein solches Unternehmen im Zeitalter der Globalisierung noch Bestand haben könnte.
 8. Die Anforderungskataloge an die Organisationsentwickler sind nicht geringer, aber umso widersprüchlicher, was bei der Heterogenität der Menschen mit unterschiedlichen Ideen, Interessen und Fähigkeiten, die sich unter dem Etikett der OE versammeln, nicht verwundert: Theorieentwicklung, Erweiterung des Produktsortiments und Dienstleistungsangebotes, Vergrößerung des Problemlösungs-know-how, Denken und Arbeiten in Modulen, Verbesserung der Marktpräsenz, Herausstellen von Kernkompetenzen, Aneignung betriebswirtschaftlichen und gesellschaftspolitischen Wissens, Abschiednehmen von den alten Idealen, Entwicklung eines neuen Menschenbildes, Zusammenschluss in Netzwerken.
- Wir schließen diese Forderungen an das Profil des Organisationsentwicklers mit einer Auflistung von Lauterburg (OE 1/99, S. 87) ab, der seine Erwartungen wie folgt bündelt:
- Ganzheitliches Denken und Handeln
 - Interdisziplinäre Zusammenarbeit
 - Praxisbegleitende Supervision

- Entwicklung von Berufsidentität und Etikette
- Schließlich: „Mein wichtigstes Instrument bin ich selbst“.

Institutionelle Erwartungen an den Organisationsentwickler

Die institutionellen Anfragen haben sich verändert, u. a. aufgrund des unmittelbaren Veränderungsdruckes, der durch relevante Umwelten geschieht. Zu nennen ist beispielsweise der Druck mittelständischer Unternehmen, sich in stürmischen Zeiten schnell an Marktentwicklungen anzupassen; oder der Druck von bürokratischen Organisationen, neue Steuerungsmodelle einzuführen, Personal „abzuspecken“, bzw. Teile ihrer selbst wegzurationalisieren; oder der Druck von Gesundheitseinrichtungen, neue, kostspielige Techniksysteme (z. B. OP-Einrichtungen) installieren zu müssen bei gleichzeitigem Abbau des Fachpersonals und genereller Kostendeckelung.

Der heute generell zu konstatierende Überlebens- und Erfolgsdruck von Organisationen führt auch zu veränderten aktuellen Erwartungen an OE-Berater. Angesichts druckvoller und komplexer Problemlagen werden qualitätssichernde Systemarchitektur und Design für wirksame und zeitlich kalkulierbare Veränderungsprozesse gefordert, die Aussicht auf Erfolg versprechen. Die Organisationen wollen schnelle Problementlastung und gezielte Problembewältigung und als Antwort darauf maßgeschneiderte Angebote und qualitativ erfolgversprechende Prozesssteuerung mit zeitlicher Begrenzung und kostenmäßiger Überschaubarkeit. Daneben gibt es eine Reihe bestehender, aber oftmals unausgesprochener Erwartungen:

- Loyalität und Parteilichkeit für Auftraggeber und evtl. in Frage kommende Härtemaßnahmen;
- Stellvertretendes Durchgreifen anstelle von fehlendem bzw. dysfunktionalem Management;
- Nichtbehelligung mit neuen Anforderungen, Aufgaben, Konfliktklärungen, die neue, zusätzliche Belastungen bedeuten;
- Übernahme lästiger, bzw. unangenehmer Managementrollen und –aufgaben durch den Berater und damit verbundene Konflikzentlastung;
- Etwas zu sehen, was das zu beratende System nicht sieht (vgl. Zech, 1999, S. 23);
- Ungeschoren davon zu kommen nach dem Motto: „Wasch mich, aber mach mich nicht nass!“

Unsere OE-Philosophie (Thesen)

1. Wir sind der Auffassung, dass wir unsere Welt aktiv konstruieren. Nach Lawrence (1999) sind Organisationen „Denkprodukte“, insofern sie von Menschen gedacht und auf diese Weise ins Sein gebracht werden. Wir finden objektive Organisationsrealitäten vor, die vorgängig subjektiv konstruierte Realitäten sind und zugleich als subjektiv wahrgenommene und empfundene Realitäten auf die vermeintlich objektive Realität Einfluss nehmen. Wenn wir uns der Vorgänge der Gleichzeitigkeit subjektiver und objektiver Realität bewusst sind, können wir davon profitieren, dass wir gleichzeitig zu einer reflektierteren und aktiveren Einflussnahme der organisationalen Realität in der Lage sind.
2. Institutionen werden nicht nur durch mentale bzw. rationale Einflüsse von innen wie von außen gesteuert, sondern gleichfalls durch protomentale bzw. unbewusste Faktoren und Prozesse. Zur Verdeutlichung von Steuerungsfunktionen auf beiden Ebenen bieten wir die Schlüsselmetapher vom „Gehirn- und Immunsystemmodell“ an. In dieser organismischen Auffassung von Organisation sind in fundamentaler Weise zentrale Organisationsparameter zugänglich: die Bedürfnisse von Organisationen, Organisationen als offene Systeme und die Bedeutung des Umfeldes, die Anpassung der Organisation an das Umfeld, die Artenvielfalt, die Entwicklung von Organisationen.
3. Organisationen sind neben ihren materiellen Aspekten (Grund und Boden, Maschinen, Geld) in ihrer Lebensfähigkeit auf die schöpferischen Aktivitäten der Menschen angewiesen. In Form fortdauernder Organisationsaktivität sind sie das Produkt von Ideen, Vorstellungen, Normen und Überzeugungen. Von daher gilt es, den menschlichen Verhältnissen und Aktivitäten sowie den institutionellen Ausformungen und unbewussten Strukturmustern („Systemarchetypen“, Senge, 1998) das Hauptaugenmerk in der Beratung zu widmen.
4. In der Organisationsberatung geht es nach unserem Verständnis u. a. darum, die innere Welt der Organisation und der in ihr handelnden Personen mit der äußeren Welt der Strukturen, Rollen und Aufgaben in Beziehung zu setzen, in Annäherung und Korrespondenz zu bringen, damit sich die Organisation im optimalen Sinne ihren Primäraufgaben widmen kann. Denn Strukturänderungen ohne Bewusstseins- und Kulturänderungen sind nur kurzfristig wirksam und verschieben das durch eine Veränderung zu behebbende Problem nur an einen anderen Ort der Organisation. Andererseits benötigen Bewusstseinsveränderungen adäquate Strukturen.
5. Veränderungen benötigen ein Konzept. Sie sind nur in der Dialektik zwischen Wandel und Stabilität denkbar, vollziehen sich prozesshaft und brauchen deshalb in der Regel viel Zeit. Dadurch entsteht ein zentraler Konflikt der Beratungsarbeit in Organisationen, da die Organisation zur Lösung von Problemen nicht-technischer Art nur wenig Zeit zur Verfügung hat. Denn Zeit ist Geld.

Kann man sich wirklich solche Reflexionsprozesse in einer großen Organisation leisten, wenn es nur um äußere Veränderungen geht? Allerdings fehlt oft die betriebswirtschaftliche Gegenrechnung der Kosten für sich unendlich wiederholende und meist sehr teure Konflikte, wenn man sich die nötige Zeit nicht nimmt. Dem Mythos von der raschen Veränderung kann die Geschichte von der Entdeckung der Langsamkeit gegenübergestellt werden.

6. Veränderungen vollziehen sich in unterschiedlichen Dimensionen und sind auf ihr Tiefenniveau hin zu befragen und zu steuern. Die Unterschiedlichkeit von Personen und sozialen Systemen gilt es zu respektieren, aber auch im Blick auf ihre Schnittstellen, Anpassungsfähigkeiten und Differenzen zu reflektieren. Denn die Gesetzmäßigkeiten sozialer und psychischer Veränderungen von Personen sind nicht mit den Veränderungen von Organisationen zu vergleichen. Subjektivität und Individualität sind ab einer bestimmten Grenze für die Organisation dysfunktional. In vielerlei Hinsicht ist die Organisation der Person überlegen; allerdings ist die Selbstreflexivität von Personen im Vergleich zu den Möglichkeiten institutionalisierter Selbstreflexion erheblich größer.
7. Das Potential von anonymer, nicht personell gebundener Macht nimmt in den gesellschaftlichen Organisationen zu. Macht und Herrschaft sind nicht mehr leicht identifizierbar; Machtgebrauch und -missbrauch sind nicht ohne weiteres nachvollziehbar und kontrollierbar. Die Machtfrage – vor zwei Jahrzehnten noch ein beherrschendes Thema öffentlicher Diskurse – wird in den Organisationen pragmatisch umgangen und projektiv im politischen Raum agiert. Machtkämpfe finden verdeckt, informell, an Seiteneingängen und in Nischen oder sehr ritualisiert statt. Emanzipation und Aufklärung sind zu altmodischen Begriffen geworden. Über die Auswirkungen dieser Entwicklung kann man gegenwärtig nur spekulieren.
8. Soziale Systeme erbringen in ihrer Selbstreferentialität emergente Eigenleistungen zur Lösung der von ihnen zu bearbeitenden Probleme. Daher sind Selbststeuerung und Selbstorganisation für uns selbstverständliche Ausgangspunkte eines prozessorientierten Interventionskonzeptes in Organisationen. Da jedoch der Begriff der Selbststeuerung in der Literatur, noch mehr im Alltagsgebrauch, sehr unterschiedlich verwandt wird, gilt es zu überprüfen, welche erkenntnis- und handlungsleitenden Interessen mit diesem Konzept verknüpft werden. (vgl. Schattenhofer/Weigand, 1998) Denn das Selbststeuerungskonzept löst nicht das Problem von machtgebundener Fremdsteuerung und die daraus resultierenden Abhängigkeits- und Herrschaftsprobleme; sie schenkt uns nicht nebenbei die Emanzipation, sondern verpflichtet uns in besonderer Weise zum Ringen um Unabhängigkeit und Autonomie.
9. Projekt- und Teamarbeit gehören heute zu den modernen Steuerungsinstrumenten in Organisationen. Die Wirkkraft und das Potenzial von Gruppen wird inzwischen nicht mehr nur im sozialen, pädagogischen und therapeutischen Feld

als selbstverständliche Arbeitsform benutzt, sondern auch in bürokratischen und ökonomischen Organisationen angewandt. Leider gehen dabei viele Ressourcen, die die Gruppe anbietet, verloren, weil über einen instrumentellen und einseitig zweckorientierten Einsatz die große Bandbreite der Gruppeneffizienzen aus dem Blick verloren geht. Gruppen sind eben nicht technisch-instrumentell zu steuern, sondern müssen sich in Selbstreferentialität entfalten und entwickeln können. Dazu braucht es die notwendigen Rahmenbedingungen, die aber nur aus fachlicher Kompetenz heraus zu gestalten sind. Will man die Produktivität von Gruppen optimal nutzen, muss man sich auf den gruppendynamischen Weg machen mit allen seinen Schleifen und Kompliziertheiten. Allerdings ist dann das Ergebnis nicht nur fachliche Produktivität, sondern auch die Entwicklung von Sozialkompetenzen, z. B. Kooperations- und Konfliktfähigkeit, bis hin zu Identifikationen, die allesamt als Basisqualifikationen für das Arbeiten und Leben in Organisationen gelten können.

10. Neben allem Wissen und technischer Kompetenz braucht der Berater für seine Arbeit in Organisationen innere und äußere Unabhängigkeit und Kraft, um dem Druck zur raschen Lösung, den vielfältigen Widerständen gegen Veränderung, die sich vor allem in Rationalisierungen (im doppelten Sinn des Wortes) zeigen, und zahlreichen Versuchen, ihn ins System zu integrieren, standzuhalten. Es mag altmodisch klingen und vielleicht sogar ein wenig unprofessionell: das, was die Therapieforschung für die therapeutische Behandlung festgestellt hat, gilt auch für die Organisationsberatung: der Berater kann seine Arbeit nur tun, wenn er sich als der unabhängige Dritte auf der Systemgrenze bewegt und dies konsequent; aber er wird nicht wirklich Einfluss nehmen können, wenn er sich nicht mit dem Klientensystem identifiziert; ich gehe noch einen Schritt weiter: er muss sein Klientel, d. h. in unserem Fall die Organisation, wertschätzen und mögen.

„Gehirn und Immunsystem“: Funktion und Bedeutung einer Organismusmetapher

Entscheidend für beraterisches Handeln in institutionellen Kontexten sind die eigenen Denk- und Wahrnehmungsmuster, nämlich welche Sichtweisen und Denkschemata der Berater in der handelnden Auseinandersetzung mit dem jeweiligen institutionellen Kontext entfaltet. Hier soll jedoch nicht den verschiedenartigen Varianten beraterischer Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsgewohnheiten nachgegangen werden, auch nicht den individuellen wie kollektiven Lern- und Konditionierungsprozessen, die bestimmten Beraterdispositionen zugrunde liegen, sondern eine zentral bedeutsame Perspektive herausgestellt werden: nämlich die des dialektischen Zusammenspiels von Gehirn und Immunsystem innerhalb der Organisation und den daraus ableitbaren Konsequenzen.

Organisationen sind offene Systeme. Mehr denn je spüren wir heute, wie unsere Organisationen durch neuartige gesellschaftliche Rahmenbedingungen (gesetzliche Grundlagen, die Vergabe von finanziellen Mitteln durch politische Instanzen, Marktveränderungen etc.) in gravierender Weise beeinflusst sind und nicht selten dadurch in Krisen geraten.

Mit einer veränderten Sicht auf die Organisation und ihre Kulturbildung und insbesondere dem Paradigma des organisationalen „Immunsystems“ (IS) und seinen Auswirkungen versuchen wir nachfolgend einige Verstehenszugänge zu diesem Phänomen zu schaffen.

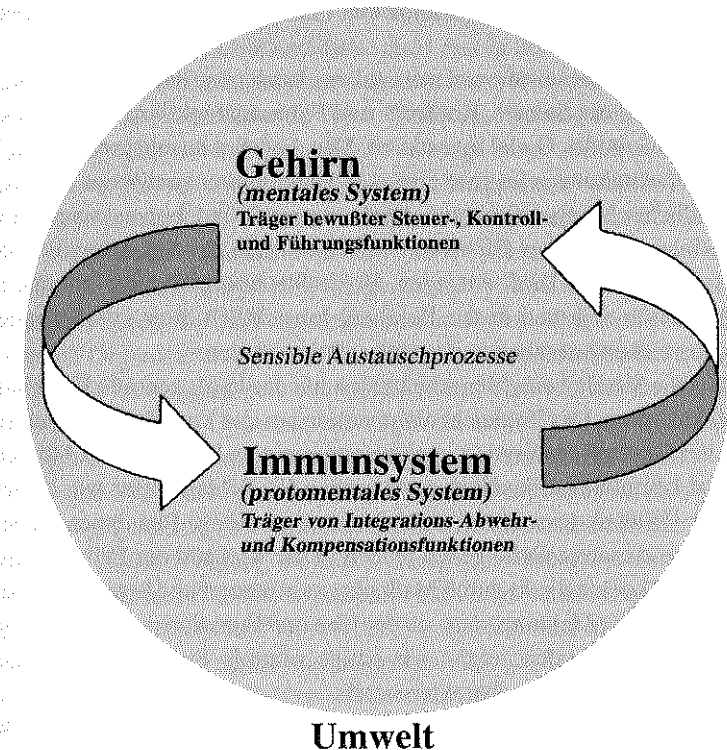
In der Gehirnforschung wird in letzter Zeit vermehrt die Hypothese vertreten, dass der Mensch eigentlich „Two minded“ sei. Vor allem Varela (1984) und seine Gruppe in Paris unterstützen die Hypothese, dass im Menschen das Gehirn (G) und das IS ähnliche Aufgaben übernehmen, nämlich die der Steuerung. Sie können – wie noch auszuführen sein wird – als Steuerungssysteme mit jeweils unterschiedlichen Funktionen begriffen werden.

Neuere Untersuchungen (Zänker 1991) weisen zudem darauf hin, dass das Immunsystem nicht mehr – wie bisher – als eine Armee gedacht werden sollte, welche lediglich angreifende Viren zu vernichten sucht. Vielmehr handelt es sich beim IS um ein sehr komplexes, vernetztes System mit unterschiedlichen virtuellen Möglichkeiten.

Ein weiterer interessanter Aspekt ist, dass die Kommunikation zwischen diesen beiden Teilen nur beschränkt möglich ist und dass die genaue Art der Kommunikation uns bis heute nicht bekannt ist.

In den nachfolgenden Ausführungen möchten wir diese Analogie des Verhältnisses zwischen G und IS des menschlichen Organismus – also eine Organismustapher – für soziale Systeme übernehmen. Wir glauben nämlich, dass auch Organisationen als soziale Systeme eine Art IS aufweisen, und das Verhältnis zwischen IS und G einen entscheidenden Einfluss auf das Auftreten von Symptomen in sozialen Systemen hat.

Wie das Schaubild auf S. 57 zeigt, sind organisationsintern in bipolarer Zuordnung zwei zentrale Steuerungssysteme wirksam. Zwischen beiden Systemen finden sensible Austauschprozesse statt. Das G als Träger des bewussten mentalen Steuerungssystems umfasst die Steuer-, Kontroll- und Führungsfunktionen und dient der Erfüllung der Primäraufgaben der jeweiligen Organisation. Morgan (1997), der Organisationen in unterschiedlichen Metaphern beschrieben hat, spricht hier von „Organisation als Gehirn“ und meint damit alle bewussten Funktionen der Informationsverarbeitung, Entscheidungsfindung und Gestaltung von Organisation (107 – 122). Kurz gesprochen geht es um die bewussten Ziele, Aufgaben und damit verknüpften Steuerungsprozesse. Das IS fungiert als „protomentales“ System (Bion 1976) und ist solchermaßen Träger verschiedener anderer Funktionen, insbesondere der Identifikations- und Integrationsfunktionen sowie der Abwehr- und Kom-



pensationsfunktionen (vgl. Leffers, Stemmer-Lück 1997). Das IS ist somit Träger aller unbewussten, selbstverständlichen Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle als wichtige Basis für Werte, Haltungen und Handlungen.

Im Sinne der Identifikations- und Integrationsfunktion bilden Organisationssysteme auf der Basis basaler Bedürfnisse und Ängste den notwendigen affektiven In Überlebenskrisen der Institution kann das Bedürfnis nach Sicherung der beruflichen Existenz und die Angst vor Verlust der langjährigen KollegInnen den Zusammenhalt enorm stärken und damit Strukturzerfall verhindern.

Oder im Sinne der Abwehrfunktionen entwickelt das IS Schutzmaßnahmen, wenn sich die Umwelt ändert und somit etwas Bedrohliches oder Schmerzliches in das System eindringt.

Oder im Sinne der Kompensationsfunktionen führen etwa starke Belastungen und Überbeanspruchungen zu Ausgleichshandlungen, z. B. durch Nutzen von institutionellen Nischen, Rückzug, Krankfeiern, Vergreifen an der Portokasse als Beispiele für Symptomhandlungen.

Generell gesprochen geht es bei den Funktionen des IS um die unbewussten Tendenzen des Systems. Die beiden Ebenen G und IS können nicht voneinander

isoliert werden, sondern müssen aufeinander bezogen und im Austausch gesehen werden.

Betrachtet man Organisationen von außen, kann man leicht feststellen, dass diese viel Wert auf die Steuer-, Kontroll- und Führungsfunktionen legen, also für ein gut funktionierendes G viel investieren. Das Angebot an entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen ist groß und auch Fachliteratur zu diesem Thema wird in fast unendlicher Menge angeboten. Nach unserer Grundüberzeugung und langjährigen Erfahrungen in der OE-Arbeit stellen wir nun der Steuerfunktion des G das IS als gleich starke Kraft entgegen. Beide Steuerungssysteme müssen offen und im Austausch sein und in der Beratung hinsichtlich ihrer interdependenten Einflüsse ausreichend gesehen und berücksichtigt werden.

Genauso wie Varela beim Menschen sehen wir das IS als zentrale Kraft in jeder Organisation wirken. Das IS gleicht einer vernetzten und komplexen Organisation innerhalb der Gesamtorganisation, welche nur in einem beschränkten Maß beeinflussbar und kommunikationsfähig gegen außen ist. Schlagwörter wie 'Betriebskultur' und 'Human resources' sind Versuche, dieses Phänomen näher zu erfassen. Diese Ansatzmodelle gehen jedoch in der Vielzahl der Fälle davon aus, dass kulturelle Aspekte direkt durch Maßnahmen gesteuert und beeinflusst werden können. Wir sind der Meinung, dass sie der Idee und Funktion des IS nicht gerecht werden. Im Nachfolgenden zeigen wir einige zentrale Punkte auf, welche die Funktionsweise des IS näher charakterisieren.

1. Das IS einer Institution umfasst sämtliche MitarbeiterInnen. Es kann keine hierarchischen Unterscheidungen vornehmen. Zwar werden den einzelnen Mitgliedern spezielle fachliche Kompetenzen zugebilligt, jedoch nicht in einer hierarchischen Rangordnung. Die Pflege der Außenanlagen oder die Zubereitung des schlechten oder guten Essens in der Kantine sind in diesem Sinne gleichbedeutend wie die Wahrnehmung von Leitungsfunktionen und Führungskompetenzen.
2. Das IS einer Organisation reagiert sehr sensibel auf Veränderungs- und Beeinflussungsversuche. Im Sinne der Kommunikationstheorie kann das IS nicht nicht reagieren. Es kann jedoch nicht berechenbar beeinflusst werden. Die Richtung der Reaktion ist daher nicht voraussehbar und steuerbar. Grund: Soziale Systeme sind autopoietisch, also selbstorganisierend in dem Sinne, dass die subjektiven Deutungen oder die im System geltenden (geheimen) Regeln nicht von außen eingeführt werden können, sondern im System selber geschaffen werden. Konsequenz: Die Wirkung von Interventionen im Rahmen von OE-Prozessen ist nie von außen voraussagbar, sondern über ihre Wirkungen wird durch das System selbst entschieden. Schon von daher sind schnelle Machbarkeitsvorstellungen mancher Managementetagen absurd.
3. Die Energiemenge oder der Energiefluss dieses IS bleibt immer konstant und wird auch in „Krisensituationen“ nicht erhöht. Auch hier besteht eine Analogie

zur Gehirnforschung, wo gezeigt werden konnte, dass das IS seine Abwehrfähigkeiten immer bereit hat und diese nicht erst in der Krise entwickelt. Das IS wäre also grundsätzlich fähig, jederzeit mit einer Krise umzugehen.

Auf der anderen Seite kann es keine Werte abrufen, die nicht schon während der vorhergegangenen Zeit erarbeitet worden sind. Anders ausgedrückt: je mehr Werte wie Solidarität, Engagement, Motivation, Loyalität, Zusammenarbeit, Wertschätzung, Durchstehvermögen etc. vorhanden und im Handeln erprobt sind, desto krisensicherer kann das System bezeichnet werden. Die Ausführungen von Senge (1998) zeigen, dass Institutionen, die eine Lernkultur entwickelt haben, Krisen vergleichsweise besser bewältigen als solche mit verkrusteten Organisationsformen. Ebenfalls sind Institutionen äußerst krisengefährdet, die in langjähriger Abhängigkeit von einem charismatischen Führer gelebt haben und die Organisationsmitglieder erst bei seinem Ausstieg merken, dass sich seine Werte auf breiter Basis gar nicht entwickelt haben.

4. Das IS und das G sind gleichwertige Partner. Dies bedeutet, dass der Begriff 'Partner' gegenseitig und gemeinschaftlich definiert wird. In der Praxis muss man sich diesen Vorgang als einen komplexen Prozess vorstellen, welcher fachliche, menschliche und zwischenmenschliche Bereiche tangiert. Kann keine geeignete Partnerschaft (Koexistenz) gefunden werden, so erleben sich die beiden Teile als Störfaktor und behindern sich gegenseitig in ihrer Entwicklung. Kann über längere Zeit keine Koexistenz und damit auch keine Ausbalancierung der Prozesse zwischen beiden gefunden werden, so bedeutet dies das Ende der Organisation. Beispielhaft hierfür sind Institutionen, die ihre ganze Energie im internen Machtkampf auszehren und sich kaum mehr ihren eigentlichen Aufgaben widmen; damit zerstören sie sich selbst. Für Außenstehende kann dieser Untergangprozess wie ein Selbstmord aussehen.
5. Beziehungsaspekte und andere zwischenmenschliche Bereiche sind für das IS wichtiger als materielle Sachwerte. Auch hierin unterscheidet sich das IS vom G. Während letzteres auf die Erfüllung der Primäraufgaben konzentriert ist, ist das IS auf basale (zwischen-)menschliche Bedürfnisse gerichtet, wie Schutz, Sicherheit, Akzeptanz, Arbeitszufriedenheit etc.
6. Es kann keine Definition für das ideale oder gesunde IS vorgenommen werden. Was sich als gesund und normal in der einen Organisation bewährt, kann als schlecht und schädlich in der anderen erlebt werden. Bevorzugen beispielsweise autonome Mitarbeiter zumeist einen partizipativen Führungsstil, können in großer Abhängigkeit gehaltene Mitarbeiter durch einen solchen Führungsstil stark irritiert werden und in eine Krise geraten.

Wir haben aufzuzeigen versucht, dass mit dem Begriff des IS irrationale und unlogische Momente in dem Geschehen der Organisation erklärt werden können. Können im Idealfall die Funktionen des Gehirns (Steuerung, Kontrolle, Führung) noch von der Notwendigkeit bestimmter Veränderungen überzeugt und somit di-

rekt erreicht werden, entzieht sich das IS (und daher immer ein Teil der Organisation) womöglich diesem Anspruch hinsichtlich intern zu vollziehender Veränderungsleistungen. Solche Ausführungen müssen schmerzlich sein für Manager, die von der eigenen Allmacht und der schnellen Machbarkeit der Dinge überzeugt sind.

Welche Konsequenzen dies nun für die Handlungsorientierung von externen Beratern hat, soll in folgenden Abschnitten erläutert werden.

Veränderungen in Organisationen

Veränderung als Prozess

Wenn wir von Veränderung sprechen, sollten wir eine bestimmte Vorstellung haben, wie sich Veränderung vollzieht, wodurch sie angestoßen wird, was ihre Ziele sind, was der Veränderungsprozess an Ressourcen benötigt, wo die größten Schwierigkeiten zu erwarten sind und wie die Steuerung verläuft. Oft redet man leichthin von der Notwendigkeit, sich, andere und soziale Systeme zu verändern, ohne sich bewusst zu machen, wie komplex sich Veränderungsprozesse gestalten, welche Zeit sie benötigen, welche Veränderungsziele realistisch sind und welche Qualität und welcher Umfang an Widerstand zu erwarten ist. Der Veränderungsdruck muss hoch sein, um überhaupt die Notwendigkeit von Veränderungen plausibel zu machen, gleichzeitig erzeugt dieser Druck ein Tempo der Veränderung, das zeitlich unrealistisch, unangemessen und nicht zielführend ist. Die Forderungen nach Beschleunigung von Planungs-, Organisations- und Produktionsprozessen kommen aus der Umwelt auf Personen und Organisationen zu, die nicht unbedingt auf die kommenden Veränderungen vorbereitet sind, sich nicht so rasch auf das geforderte Tempo einstellen können und deshalb überfordert werden. Veränderungen werden dann nicht wirklich mit der notwendigen Gründlichkeit vollzogen, sondern als oberflächliche Anpassung anweiskonform durchgeführt und präsentiert. Die Enttäuschungen über das unbefriedigende Ergebnis und die Vergeblichkeit der gemachten Bemühungen erzeugen neue Widerstände gegen Veränderung und machen die Ausgangslage komplizierter als am Anfang. „Was haben wir schon alles versucht; es nützt ja doch nichts; es bleibt alles beim Alten; das Neue ist nicht besser als das Alte; wozu der ganze Aufwand?“,

Wir verstehen Veränderung als einen kontinuierlichen, von den Subjekten der Veränderung innerlich und äußerlich nachzuvollziehenden Prozess,

— der in permanenter Dialektik von Diagnose und Intervention erfolgt und deshalb angemessene Zeit benötigt. Er kann beschleunigt oder verlangsamt werden,

wenn die Selbststeuerungsmechanismen im Innovationsprozess funktionieren; — dessen Anlass und Zielsetzung eingangs plausibel formuliert werden, gleichzeitig aber im Laufe des Prozesses modifiziert, weiter geschrieben und neu definiert werden muss,

— der vom Management gesteuert, begleitet und verantwortet wird; es stellt die angemessenen Ressourcen an Zeit, Geld, Kompetenz, Beratung und Expertise zur Verfügung;

— in dem auftauchende Widerstände psychischer, sozialer und institutioneller Art gegen die Veränderung ernstgenommen und sorgfältig bearbeitet werden. Die Kosten, die durch diese Bearbeitung entstehen, werden durch den Nutzen der dann frei werdenden Energien bei weitem kompensiert und übertroffen,

— der ein Konzept benötigt, das über die eingangs aufgeworfenen Fragen an die konkrete Veränderung Auskunft geben muss,

— der sich neben der Steuerung über das Management selbstreferentiell und durch Selbstreflexion steuert.

Der Mythos der raschen Veränderung gerät zunehmend in die Kritik. Wir sind „am Ende der Beschleunigung angelangt. Wir brauchen eine neue Zeitkultur“ (vgl. Geißler, OE 3/99), wenn wir der „Beschleunigungsfalle“ (Goeudevert, 1999) entgehen wollen. Die Ungeduld, etwas rasch zu verändern, bringt Organisationsentwicklung zum Scheitern, weil sie z.B. aufgrund des ökonomischen Sachzwangs dazu gedrängt wird, in einem anderen Zeitmaß zu operieren als es der Entwicklungsprozess erlaubt. Parolen wie „Zeit ist Geld“ und neuerlich auch: „Wer zu spät kommt, den bestraft das Leben“ drücken das Zeitgefühl vieler Manager aus. Gleichzeitig wird von ihnen der Roman von Stan Nadolny über die Entdeckung der Langsamkeit mit Begeisterung gelesen. Es werden Vereine zur Zeitverzögerung gegründet. An der Zunahme der Rückholaktionen in der Autoindustrie spiegelt sich die Innovationsfeindlichkeit der Schnelligkeit.

Zur Indikation von Veränderung

Veränderung als permanenter, nie zum Stillstand kommender Prozess wird gegenwärtig als unabdingbare Notwendigkeit von den Organisationen eingefordert, da sie sonst den Umweltaforderungen nicht standhalten könnten. Lassen wir einmal ein Verständnis von Veränderung, das sich ausschließlich auf Autopoiese begründet, beiseite und nehmen die intentionalen, also bewusst und absichtsvoll gesteuerten Veränderungen in den Blick, so halten wir die Vorstellung der permanenten Veränderung für unrealistisch, weil sie Personen und soziale Systeme überfordert; sie basiert auf einer Veränderungsphilosophie, die jede Veränderung bereits durch eine neue Veränderung ersetzt; dies scheint nicht nur unlogisch und widersprüchlich, sondern steht auch quer zu allen individuellen, sozialen und institutionellen

Erfahrungen. Veränderung ist nur dann denkbar, wenn es auch Stabilität gibt. Die Dialektik von Stabilität und Veränderung ist die Grundlage jeder Entwicklung. Die Wünsche nach Stabilität, Ruhe, Routine und Sicherheit werden durch Veränderungen bedroht. Die Zunahme von Verunsicherungen führt zur Verlangsamung von Veränderungsprozessen. Es sind aber nicht nur die Organisationsmitglieder, die sich gegen allzu rasche und verunsichernde Veränderungen zur Wehr setzen, sondern die Strukturen der Organisation selbst: ihr Aufbau, ihre Ablaufprozesse, die in ihr praktizierten Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktbearbeitungsverfahren, ihre Wertvorstellungen, ihre Programme, ihre Routinen, nicht zuletzt ihre Geschichte schaffen eine Organisationskultur, die Beständigkeit impliziert, nach Kontinuität verlangt und Veränderungen nur in kleinen, strategischen Schritten mit dem Einsatz relativ großer Energiemengen möglich macht. Natürlich kann man eine Organisation, wenn die entsprechenden Machtmittel zur Verfügung stehen und deshalb eine hohe Abhängigkeit der Organisationsmitglieder von den Machtinhabern besteht, in kurzer Zeit mit Gewalt verändern; dabei werden jedoch gewachsene Organisationskulturen und Arbeitsbeziehungen vernichtet, Menschen unterdrückt und individuelle und institutionelle Identitäten zerstört.

Nur die Bearbeitung individueller und institutioneller Widerstände gegen die Veränderung schafft Bereitschaft zur Veränderung. Diese Bereitschaft kommt dann zustande, wenn psychische Barrieren abgebaut, Motivationen zur Veränderung aufgebaut, rationale Konzepte mit überzeugender Angabe von Anlass und Ziel der Veränderung angeboten und die adäquaten sozialen und institutionellen Voraussetzungen geschaffen werden. Dies geschieht in einem Freiraum für Selbststeuerungsprozesse (vgl. Schattenhofer/ Weigand, 1998), für die die Beobachtung von außen und die angeleitete, institutionelle Selbstreflexion förderlich und hilfreich sein kann. Die gewünschte Innovationsdynamik setzt also erst dann ein, wenn die Indikation zur Veränderung gegeben ist.

Mehrdimensionalität oder das Tiefenniveau der Veränderung

In einem schon 1968 vorgelegten Aufsatz von Roger Harrison zum Tiefenniveau in der Organisationsintervention differenziert der Verfasser drei Ebenen von Organisationswirklichkeit: die instrumentelle Ebene der Aufgaben und Rollen, des Arbeitsverhaltens und der Leistungen; die Ebene der zwischenmenschlichen Beziehungen (interpersonelle Ebene), der Gefühle, Einstellungen und Wahrnehmungen; schließlich die intrapersonale Analyse der Identität, der bewussten und weniger bewussten Erfahrungen, die Affektanalyse. Für den Berater von Organisationen zieht er daraus den Schluss, „auf keiner tieferen Ebene zu intervenieren, als nötig ist, um dauerhafte Lösungen für die vorhandenen Probleme zu gewinnen;

zweitens, auf einer Ebene zu intervenieren, die nicht tiefer liegt als diejenige, auf der die Energien und die Mittel der Klienten für die Problemlösung und Veränderung eingesetzt werden können.“ (S. 302)

Selbst wenn wir aus systemischer Perspektive die Komplexität der Unterscheidungen und Differenzierungen sozialer Systeme und damit ihrer Beobachtung im Vergleich zum eben skizzierten Modell erhöhen, benötigen wir zum Handeln oder genauer zur Beratung sozialer Systeme einen Standort, eine Position und eine Perspektive des Beobachtens. Die Perspektive kann und muss wechseln, um der Komplexität des Gegenstandes gerecht zu werden. Dieser Perspektivenwechsel braucht allerdings Reflexion und Steuerung. Benutzt man nochmals das einfache Modell von Harrison, dann ist der Perspektiven- oder Programmwechsel von der instrumentellen auf die interpersonelle oder die intrapersonale Ebene zu begründen. Und hier beginnen nicht unerhebliche Schwierigkeiten, weil es ja nicht dem Zufall, der Willkür, den persönlichen Interessen des Beraters oder einem anderen Interesse im Beratungsprozess überlassen werden kann, die Perspektive zu wechseln. Schwierigen Situationen, Konflikten und Konfrontationen kann dann ausgewichen, wichtige Themen können übersehen oder umgangen, die Komplexität kann unzulässig vereinfacht werden. An welche Kriterien soll der Perspektivenwechsel nun gebunden werden? Wann darf beispielsweise das Problem eines Einzelnen als Repräsentanz eines Gruppenthemas betrachtet werden? Wieso müssen strukturelle Rahmenbedingungen verändert werden, wenn die Konflikte oder die mangelnde Leistungsfähigkeit eines Teams auf der Tagesordnung steht? Warum gibt es trotz des Wechsels in der Abteilungsleitung die alten Integrationsprobleme in die Gesamtorganisation?

Der Berater stellt sich beim Blick aus den unterschiedlichen Perspektiven die Frage, ob und wie sich die diversen Phänomene, die er beobachtet, ordnen lassen: ob sie als getrennte Phänomene behandelt werden müssen, ob Interdependenzen zu registrieren sind oder ob die beobachteten Phänomene Ausdruck eines wirkkräftigen Grundthemas der Organisation sind? Welches Ordnungsschema benutzt er?

In unserem Konzept gehen wir davon aus, dass die jeweilige Szene des Beratungssystems von einem Grundthema bestimmt wird, das sich in der aktuellen Situation widerspiegelt und sich in vielfältigen Variationen auf den verschiedenen Systemebenen reproduziert. Dieses Grundthema zu erkennen, zu verstehen und es angemessen zu beschreiben, ist ein dialektischer Prozess gemeinsamer Suchbewegungen, an denen das gesamte Beratungssystem beteiligt ist und der erst dann zum Ende kommt, wenn Übereinstimmung im Ergebnis hergestellt wird. Die spezifische Rolle des Beraters in dieser Suchbewegung ist unter anderem die Bildung eigener Hypothesen, die er dem zu beratenden System zur Verfügung stellt und die vom System aufgenommen, verifiziert, modifiziert und falsifiziert werden. Seine Hypothesenbildung beruht auf den Ergebnissen seiner äußeren und inneren Wahr-

nehmung, der Rezeption von Hypothesen des Klientensystems, seiner kritischen Selbstreflexion dieser Ergebnisse und konkretisiert sich im Versuch, sie in eine angemessene, d.h. dem System nützliche Intervention umzusetzen.

Beziehung zwischen Berater- und Klientensystem

Der Berater weiß nichts besser, aber er sieht es anders. Er ist permanenter Teil der Suchbewegung mit der wesentlichen Unterscheidung, dass er nicht im Klientensystem, sondern auf der Systemgrenze als der – soweit als nur möglich – nicht verwickelte Dritte positioniert ist. Von dort aus fungiert er selbst als Teil des Beratungssystems mit einem eigenen ziel- und wertgebundenen Beraterkonzept.

Ein Interventionskonzept, das von sich behauptet, allein über die Rückkopplung von Beobachtungen an das zu beobachtende System Veränderungen zu initiieren, halten wir für wirklichkeitsfremd, einseitig theoriebestimmt und zu simpel. Egal, ob man entsprechend eines psychoanalytischen Wahrnehmungskonzeptes die Tatsache der Übertragung und Gegenübertragung oder einfach aus organisationspolitischen Erfahrungen das Vorhandensein subtiler und nicht immer vereinbarbarer Interessenspositionen zwischen Auftraggeber, Klienten und Berater annimmt: der Berater wird immer von Interessen geleitet, von den eigenen Begrenzungen und Potentialen bestimmt und vom Auftraggeber kontrolliert. Zwischen dem Berater und seinem Klientensystem entwickeln sich teils bewusst, häufiger unbewusst Messallianzen (vgl. Leffers, 1987), die – bleiben sie verborgen – die Bearbeitung des anstehenden Problems und eine dadurch mögliche Veränderung verhindern. Aber die Besprechbarkeit und Auflösung solcher Mesallianzen wird von starker Abwehr im Klientensystem begleitet sein, weil es sich oft um tabuisierte Themen handelt, deren Aufdeckung mit Peinlichkeit, Angst um Vorteils- und Positionsverlust und mit der Unausweichlichkeit von Veränderung verbunden ist.

Zwischen Berater- und Klientensystem muss eine offene Allianz geschaffen werden, die als Alternative zu den unterschiedlichen Mesallianzen im Klientensystem erfahren wird. Diese Allianz ist notwendig, weil sich sonst an der Stelle, an der sich die Kosten der Veränderung bemerkbar machen, eine Mesallianz gegen den Berater entwickeln kann. Dadurch hofft man den Verlusten, die die Veränderung immer mit sich bringt und gegen die sich das Klientensystem zur Wehr setzt, zu entgehen. Da liegt es nahe, den Berater zum Sündenbock der Entwicklung zu machen und abzustoßen. Daher plädieren wir für ein offenes, vertrauensvolles, befragbares und kontrolliertes Bündnis mit dem Management und der Organisationsspitze. Dies darf die verlässlichen Arbeitsbeziehungen zu allen anderen Rollenträgern der Organisation nicht einschränken; sie sind die Voraussetzung für eine erfolgreiche Organisationsentwicklung.

Dialektik von Person und Organisation

Betrachtet man das Verhältnis von Person und Organisation aus systemtheoretischer Perspektive, so kann man die Person als Umwelt der Organisation definieren. Diese Perspektive verhindert die Verwechslung und Vermischung von sozialen und personalen Systemen. Organisationen funktionieren in Rollen, Personen sind sekundär. Zu schnell verfallen Individuen oder psychische Systeme beim Betrachten von Organisationen in eine familiäre Analogie und denken die Organisation eher in Familienstrukturen als in personen-unabhängigen Kategorien. Aber es bleibt die Frage, wie der Berater von Organisationen mit den subjektiven, psychischen und sozialen Faktizitäten des Individuums oder personaler Systeme umgeht. Wie werden sie verstanden und erklärt? Der Organisationsberater kann sich nicht aus der Affaire der Subjektivität ziehen. Wie wird die soziale Seite des Ichs mit einer Theorie sozialer Systeme verknüpft? Wie werden die sozialpsychologischen Qualitäten organisationssoziologischer Fakten, z. B. Bedürfnis und Angst, Rolle und Norm, Macht und Abhängigkeit, Kooperation und Konflikt, von Abwehr und Widerstand in einem Organisationskonzept integriert? Welche Rolle spielt die Subjektivität für soziale Systeme, für Funktion, Struktur und Prozess von Organisationen? Dies sind Fragen, die aus einem Spannungsverhältnis entstehen, das nicht aufzulösen ist, sondern lediglich gesteuert werden kann. Dabei kann man leicht neben die Bahn geraten und sich im Sumpf der Subjektivität festfahren oder zu rasant vom Boden individueller Wirklichkeiten abhebend im systemtheoretischen Himmelsblau landen. Versichern wir uns nochmals der Orientierungsmarken, die uns das Steuern in beiden Wirklichkeiten erleichtern:

- Die Gesetzmäßigkeiten der Psyche sind mit den Gesetzen organisatorischer Aufbau- und Ablaufprozesse nicht ohne weiteres vereinbar: der Verbrauch und der Umgang mit Zeit, die Bewegung und das Finden von Grenzen, die Beschaffung und Verwaltung von Ressourcen, die Art und Weise, sich zu schützen, zu verschließen, Neues oder Bedrohliches abzuwehren und die eigene Identität zu sichern.
- Das Individuum erlebt die Organisation rasch als entfremdend und kränkend, weil sie seine Individualität nur bedingt ernstnimmt und auf seine spezifischen Bedürfnisse nur zögernd eingeht; sie dagegen ist viel weniger angreifbar, in der Regel dem Individuum überlegen, langlebig, wenn nicht tendenziell unsterblich.
- Subjektivität und Individualität sind ab einem bestimmten Umfang für die Organisation dysfunktional. Anonymität, Generalisierungen und Depersonalisierung sind für die Person bedrohlich.
- Die Sachaufgaben stehen in der Organisation im Vordergrund, während die Beziehungen nur sekundär sind.
- Direkte Kommunikation ist für die Person primär, für die Organisation sekundär.
- Macht und Abhängigkeit, Nähe und Distanz sind für die Person nur als spezifi-

sche Beziehungsqualitäten lebbar, für die Organisation entstehen sie aus strukturellen Zusammenhängen und sind in ihren psychischen und sozialen Folgen sekundär.

— Persönliche Veränderungen sind für das Individuum potentiell direkt und unmittelbar zu vollziehen; organisatorische Veränderungen benötigen Zeit, Frustrationstoleranz und sind mit den Energien eines Einzelnen kaum realisierbar.

— Last but not least: Personen können unmittelbar und direkt von ihrer Fähigkeit zur Selbstreflexion Gebrauch machen, während Organisationen zwar reflexive Mechanismen benutzen, aber doch nur in eingeschränktem Maße institutionalisierte Selbstreflexion etablieren können (vgl. J. A. Schüle, 1999).

Wege und Irrwege in der Beratung

Mehrperspektivisch das gleiche Thema entdecken

Die Mehrperspektivität in Wahrnehmung, Diagnose, Methodik und Interventionsformen ist zu wahren, um zentrale Grundthemen der jeweiligen Organisation adäquat zu erfassen und zu bearbeiten. Auch wenn wir von der Selektivität der Wahrnehmung ausgehen, ist festzuhalten, dass verschiedene Berater mit gleichem konzeptionellen oder praktischem Hintergrund zu einer Annäherung, wenn nicht zum Konsens ihrer Wahrnehmung kommen können.

Organisationen sind Konflikt-Einheiten

Im Sinne aktueller Trends sind Berater häufig geneigt, Organisationen lediglich als systemisch konstruiertes Geflecht und Kräftefeld zu definieren. Somit werden zwar die Abhängigkeit und Verflechtung der Systeme voneinander gesehen als auch das notwendige Ineinandergreifen von Einzelsystemen zu einem einheitlichen Ganzen betont. Dysfunktionale Erscheinungsformen in Organisationen sind jedoch nicht nur durch schlecht organisierbare Regelwerke erklärbar, sondern haben mit prästabilierten Machtverhältnissen bestimmter Schlüsselfiguren bzw. –gruppen zu tun. Wird seitens interner Manager und externer Berater übereinstimmend das Ideal funktioneller Einheit beschworen, zugleich aber die notwendige konfliktreiche Auseinandersetzung über Machtverhältnisse und Machtverteilung vermieden, können missliche Bündnisse im Sinne gemeinsamer Konfliktvermeidung entstehen.

Menschen sind nicht nur Ressourcen, die es zu entwickeln gilt, sondern auch noch menschliche Wesen, die in ihrer Person, d. h. mit ihren (Macht-)Interessen,

(Abwehr-)Bedürfnissen, Ambitionen, und Werten zu würdigen sind und ggfs. ermutigt oder konfrontiert werden sollten, ihre eigene Zukunft zu wählen und menschenwürdig, sozial verträglich und effizient zu gestalten. Institutionelles Konfliktverhalten auf dieser Basis als Normalzustand von Organisationen zu begreifen und dies als Potential in der Beratung zu nutzen, ist ein Unterschied zu der Auffassung, dass Wohlergehen und die Effektivität der Organisation mit dem Zustand von Einheit in eins zu setzen, nach der alle möglichst am gleichen Strang ziehen sollen.

Organisationen funktionieren viel weniger rational als wir wünschen

Es ist aktuell zu glauben, dass Organisationen nur durch Einführung neuartiger Strukturen und Rahmenbedingungen (neue Steuerungsmodelle, Reengineeringprogramme etc.) zu verändern sind. Viele Sozialorganisationen sind für solche strukturverändernden Maßnahmen höchst empfänglich, weil sie fortschrittsgläubig annehmen, dass nur die in der Wirtschaft praktizierten Veränderungsprogramme ihre Überlebenschance bzw. ihren Zukunftserfolg garantieren. Organisationen werden in dieser mechanistischen Sichtweise als rationale Systeme betrachtet, die so effizient wie möglich funktionieren sollen. Von daher steht bei solchen Programmen auch rationale Planung und Kontrolle im Vordergrund. Von daher interessieren sich auch ihre Vertreter primär dafür, wie die Menschen an die Erfordernisse mechanischer Organisationsformen angepasst werden können. Verbünden sich nun Berater vorschnell und ungeprüft mit den Vorstellungen der Institution nach (Radikal-)Maßnahmen entsprechend mechanistischem Vorbild, dann sind nicht nur heftige Immunreaktionen erwartbar, sondern in der Folge auch ökonomische Bilanzverluste, die man ja eigentlich durch Einführung grundlegender Umstrukturierungen beheben wollte (vgl. Beispiel bei König/Volmer 1996, 17).

Methodenpluralität vs. Methodenpurismus

Nicht so sehr der methodische Zugangsweg ist entscheidend, sondern das oben genannte Ziel der Erfassung von institutionellen Schlüsselthemen. Das Abwägen unterschiedlicher Zugangswege im Sinne der Methodenpluralität ist geradezu erwünscht, um der spezifisch vorfindbaren Organisationsrealität gerecht zu werden. Trotzdem schwören bestimmte Schulen und Berater immer wieder auf ein bestimmtes Methodenkonzept. Welche Bedeutung hat eine Fixierung auf eine bestimmte Methodenanwendung? Steht die Sicherheit des Beraters im Vordergrund? Oder die Vermarktung über das Methodenprofil? Es mag hier viele Hintergründe geben. Grundsätzlich ist die Gefahr gegeben, dass die ausschließliche Orientie-

rung an Methoden leicht zum Methodenpurismus wird und andere wichtige Funktionen in der Organisationsberatung ersetzt.

Arbeit mit unvollständigen Systemen

Ein häufig anzutreffender Irrweg der Problemlösung besteht darin, dass ein Lösungsversuch mit dem falschen oder unvollständigen System resp. Subsystem gesucht wird. Auch der beste Lösungsvorschlag nützt nichts, wenn eine zentrale Figur des Systems fehlt. Hier darf nicht vergessen werden, dass gerade in Konfliktsituationen IS-Reaktionen die Szene bestimmen und die Tendenz besteht, unangenehme, jedoch wichtige Leute aus dem Beratungssystem auszuschließen. Ein solches Vorgehen kann zwar vorübergehend eine Beruhigung schaffen, der Konflikt wird jedoch nicht entscheidend gelöst.

Arbeit an Visionen

Manche Unternehmensleitung versucht, mit Unterstützung durch einen externen Berater, dem Unternehmen eine unverwechselbare Individualität und Identität zu verschaffen. Sie verspricht sich von der Arbeit an der Corporate Identity, dass sich das Zugehörigkeitsgefühl, das Engagement und die Treue zum Unternehmen steigern wird. Auch die Produkte bzw. Dienstleistungen sollen auf diese Weise unverwechselbar werden und die MitarbeiterInnen sollen sich mit diesen identifizieren können. Gegen das Konzept und die CI-Arbeit ist nichts einzuwenden, wenn es dem Unternehmen wirtschaftlich gut geht, wenn die Produkte/Dienstleistungen eine hohe Akzeptanz genießen, wenn die Bezahlung und Sozialleistungen stimmen und ein gutes Betriebsklima vorherrscht. Stimmen aber alle diese Parameter nicht und wird der Versuch unternommen, C.I. an ihrer Stelle zu etablieren, wird faktisch nur verschleiende Oberflächenkosmetik betrieben; sie bleibt folgenlos für eine gezielte Krisenbewältigung.

Lean Management

„Lean Management ist kein geeignetes Instrument, die leeren Haushaltskassen der Kommunen oder anderer Träger und Anbieter sozialer Dienstleistungen zu füllen. Einrichtungen, die ohnehin von finanzieller Auszehrung bedroht sind, lassen sich nicht durch verordnete Abmagerungskuren weiterhin „verschlanken“, jedenfalls nicht ohne das Risiko eines plötzlichen Kollapses“ (Schwarz 1994, 52). In Industriezweigen mit Zukunftstechnologien (Microsoft, Ford etc.) versucht man in

jüngster Zeit deutlich den Trend der 90er-Jahre, nämlich „Hierarchie muss weg!“, zu stoppen als auch einen Teil der Mitarbeiter wieder mit langfristigen Verträgen einzustellen. Als gewichtige Gründe für diesen neuen Trend nennt Goeudevert (1999) in seinem Vortrag auf dem Deutschen Supervisionstag: Durch die Verschlinkungspraxis vergangener Jahre sind wichtige Potentiale vernichtet worden und Ideenproduzenten weggefallen. Leistungsstarken Kräften an der Basis konnte man keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr bieten, sodass wichtige Motivatoren ausgeschaltet wurden. Die notwendige Kompetenzbeurteilung der Mitarbeiter und ihr optimaler Einsatz in der Organisation gestaltete sich bei einem stark reduzierten mittleren Management schwierig.

Offene Aussprache

Vor allem im Sport, aber auch in anderen Einrichtungen, ist der Weg der sog. offenen Aussprache ein beliebtes, aber auch untaugliches Mittel. Denn eine offene Aussprache hat nur dann Aussichten auf Erfolg, wenn die Beziehungen der einzelnen Mitglieder im System untereinander noch eine gewisse Qualität aufweisen. In den meisten Krisen ist dies jedoch nicht mehr der Fall, da ja gerade die gestörte Beziehung eine Ursache der Krise ist. An Stelle einer offenen Aussprache entstehen dann Scheindiskussionen.

Kontrolle

Ein letzter, aber immer noch weit verbreiteter Irrtum besteht darin, dass Manager und auch Berater an die uneingeschränkte Möglichkeit der Steuerung und Kontrolle eines Systems glauben. Es wird vergessen, dass jedes System seine eigenen Strukturen und Prozesse hat und nur in diesem Rahmen reagieren kann. Das Immunsystem der Organisation wird dabei übergangen. Mit anderen Worten: Befehle, Anordnungen etc. können zwar erteilt werden, bieten aber noch lange keine Erfolgsgarantie dafür, dass sich ein System auch wirklich verändert, und wenn sich das System verändert, es sich auch in die gewünschte Richtung bewegt.

Die gesellschaftspolitische „Unschuld“ der Berater

Liest man die Texte der Organisationsentwickler und Organisationsberater mit der Perspektive ihrer politischen und ideologischen Verortung, so kann man drei unterschiedliche Positionen feststellen:

— Diejenigen – es sind die wenigsten – die noch an den alten verstaubten und heute anscheinend überflüssigen Idealen der Emanzipation, Aufklärung, Solidarität und Humanität festhalten.

— Diejenigen, die sich der Polarität zwischen dem flexiblen Kapitalismus und den Ansprüchen einer sozialen, humanen und aufgeklärten Gesellschaft stellen, die Spannung aushalten und eine Integration versuchen.

— Schließlich die, die diesen „normativen Käse“ längst über Bord geworfen haben und an ihrer Performanz arbeitend sich optimal am Markt zu präsentieren versuchen, um das Bestmögliche – was das auch immer sei – herauszuholen.

Diese Entwicklung kann man bedauern oder nicht, aber zu postulieren ist, dass die Beratungs- und Organisationsentwicklungskonzepte auf ihren gesellschaftspolitischen Standort zu untersuchen sind. Diese Forderung braucht nicht von außen zu kommen; die Berater sollten diese Frage formulieren und von sich aus ihre politische, ideologische und ethische Position transparent machen. Dem politischen Bewusstseinsverfall dort Einhalt zu gebieten, wo er die fachliche und professionelle Verantwortung tangiert, ist gegenwärtig nicht modern. In der Postmodernen kommt es nicht mehr so sehr auf politische und soziale Werte und damit verbundenen Interessensunterschiede, auf ökonomische und gesellschaftliche Zielkonzepte an, sondern eher auf die möglichst effiziente Bewältigung von wirklichen und herbeigeredeten Krisen, hinter denen sich aber handfeste politische und ökonomische Interessen verstecken. Wenn die Aufbrüche, Auseinandersetzungen und Diskurse der 60er-Jahre ein Ergebnis hatten, dann dieses: ökonomisches, gesellschaftliches, soziales, pädagogisches und jedes andere Handeln ist nicht interessensfrei, absichtslos und unpolitisch, sondern muss auf seine Herrschafts-, Aufklärungs- und Emanzipationsinteressen hin untersucht werden. Dagegen lautet der Slogan der Postmodernen: „Jeder ist sich selbst der Nächste.“ Uns interessieren nicht mehr soziale und ökonomische Unterschiede; wir wollen das möglichst freie, in relativen und begrenzten Beziehungen, Bindungen und Verantwortungen lebende und sich entfaltende Individuum. Politik ist „out“, Wirtschaften, besonders das in die eigene Tasche, ist „in“. Die Politik wird einer immer mehr diskriminierten Politikerkaste überlassen, die sich dementsprechend benimmt und zwischen Anpassung an die Vorgaben des Kapitals, dem Hinhören auf die „vox populi“ und den letzten Verpflichtungen an ihre eigene politische Programmatik, hin- und hergerissen ist.

Die Berater können sich diesem Konflikt nicht entziehen und sie tun es auch nicht, wenn man ihre Arbeit und ihre Texte untersucht. Zuerst fällt das alte Sprichwort ein: „Wes Brot ich ess, des Lied ich sing“. Das ist keine moralische Abwertung, sondern beschreibt lediglich eine Realität, die naheliegend und auch bis zu einer gewissen Grenze nachvollziehbar ist. Als Berater habe ich den Auftrag meines Auftraggebers zu erfüllen und da ist es verständlich, dass ich, je länger ich mich in seiner Umgebung und in seiner Einflussphäre aufhalte, seine Denkwelt

und seine Werte und Verhaltensmuster übernehme. Konkret liest man dann: „Arbeitslosigkeit ist kein vorübergehender Zustand mehr, sondern andauernde und notwendige Begleiterscheinung der Globalisierung. Auf die Veränderungen der Arbeitswelt muss der Mensch sich einstellen, ob es ihm passt oder nicht.“ Die ‚Lohnspreizung‘, ein Wort, das offensichtlich den schon klein geredeten Gegensatz von besser Verdienenden und weniger gut Verdienenden noch mehr relativieren soll, wäre ehemals deutlicher als sozialer und ökonomischer Unterschied oder Gegensatz gekennzeichnet worden.

Die Berater übernehmen allzu leicht und unkritisch die Stimme ihrer Herren und deren ökonomische und gesellschaftliche Weltansicht. Sie argumentieren dabei in volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Terminologie, die den Eindruck erweckt, dass es eben so ist, so kommen wird und nicht anders sein kann. Ambivalenzen sind kaum zugelassen, geschweige denn Verunsicherung und Angst. Diskurse und Auseinandersetzung darüber, ob es denn nun beispielsweise wirklich so sei, dass es die Erwerbsarbeit in ihrer bisherigen Form bald nicht mehr gibt, dass der Mensch dem gesellschaftlichen und technologischen Wandel ausgeliefert und letztendlich jeder für sich selbst verantwortlich und seines Glückes Schmied ist, polarisieren sich sehr schnell in die Lager der Modernisierer und Traditionalisten.

Wohlthuend dagegen ist die Lektüre von Edgar H. Schein und W. Warner Burke, beide als Altmeister der Organisationsentwicklung bekannt, die in Beiträgen aus jüngster Zeit (vgl. OE 3/98, S. 41 – 64) dafür eintreten, „eine tiefere Werte-Agenda der OE herauszuarbeiten und dafür sorgen, dass die Würde der betroffenen Menschen gewahrt bleibt ... Es ist Zeit – höchste Zeit sogar-, dass wir OE-Praktiker Vorgänge und Handlungsweisen in Frage stellen, die wir als falsch erkennen, die den Grundlagen unserer Arbeit zuwiderlaufen und die uns mitten in der Nacht aufwecken und uns an uns selbst zweifeln lassen.“

Literatur

- Belz, G., Kooperationsformen für OrganisationsberaterInnen und SupervisorInnen. In: Supervision 1999, 36, 35 – 41.
- Burke, W.W., Die neue Agenda für Organisationsentwicklung. In: Organisationsentwicklung 3/1999, S. 50 – 64.
- Beucke-Galm, M., Giegerich, M., Timel, R., Das Beraternetzwerk als Spiegel der Organisation. In: Supervision 1999, 36, 58 – 69.
- Bion, W.R., Interview. Group and Organizational Studies 1, 3, 268 – 285.
- Gebert, D., Mit Widersprüchlichkeit leben lernen. In: Organisationsentwicklung 3/1999, S. 81 f.
- Geißler K.H., Am Ende der Beschleunigung – neue Zeiten braucht das Land. In: Organisationsentwicklung 3/1999, S. 18 ff.

- Geus, A.de, *Jenseits der Ökonomie*, Stuttgart 1998.
- Goeudevert, D., *Zur Psychodynamik der Innovation*. Vortrag auf dem 4. Deutschen Supervisionstag, 1. – 2.10. 99, Neu-Ulm.
- Harrison, R., *Das Tiefenniveau in der Organisationsintervention*, In: *Gruppendynamik* 1971, S. 296 – 312.
- Heintel, P., *Forum: Die Entwicklung der Organisationsentwicklung* 2/1999, S. 90 ff.
- König, E., Volmer, G., *Systematische Organisationsberatung. Grundlagen und Methoden*, Weinheim 1996
- Kühl, S., *Change Management in der Rationalitätsfalle*, In: *Organisationsentwicklung* 2/1999, S. 76 ff.
- Lawrence, G.W., *Das Denken im Spiegel der Organisationen. Das Endliche und das Unendliche – Das Bewußte und das Unbewußte*. In: *Freie Assoziation*, 2. Jg. Heft 3/1999, 303 – 322.
- Leffers, C.J., *Kritische Anmerkungen zu organisationsinterner Supervision*. In: *Supervision* 1987, 12, 83 – 95
- Leffers, C. J., Stemmer-Lück, M., *Institutionalisierte Abwehr in totalen Institutionen*. In: *Supervision* 1997, 32, 100 – 115.
- Lauterburg, C., *Die Organisationsentwicklung ist tot – es lebe die Organisationsentwicklung*, In: *Organisationsentwicklung* 1/1999, S. 82 ff.
- Morgan, G., *Bilder der Organisation*. Stuttgart 1997.
- Schattenhofer, K. / Weigand, W., *Die Dynamik der Selbststeuerung*, Opladen/Wiesbaden 1998.
- Schein, E. H., *Organisationsentwicklung und die Organisation der Zukunft*, In: *Organisationsentwicklung* 3/1998, S. 40 – 49.
- Schreyögg, G., *Organisationsentwicklung – quo vadis?*, In: *Organisationsentwicklung* 3/1999, S. 76 ff.
- Schüle, J. A., *Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion*, In: *Forum Supervision* 14/1999, S. 24 – 38.
- Schwarz, G., *Sozialmanagement*, München 1994.
- Senge, P. M., *Die fünfte Disziplin*. Stuttgart 1998.
- Sennett, R., *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus*. Berlin 1998.
- Trebesch, Karsten., *Forum: Die Entwicklung der Organisationsentwicklung*, In: *Organisationsentwicklung* 3/1998, S. 36 ff.
- Zänker, K., *Kommunikationsnetzwerke im Körper – Psychoneuroimmunologie*, Heidelberg/Berlin/Oxford 1991
- Zech, R., *Organisation ist Kommunikation – Beratung auch! Ein mittelständisches Unternehmen bewältigt den Wandel*. In: *Organisationsentwicklung* 1/99, 17 – 23.
- Varela, F., *Two Principles of Self-Organization*. In: Ulrich, H. und Probst, G. (Hrsg.), *Self-Organization and management of Social Systems*. New York 1984 (Springer).

Anschrift der Verf.:

Dr. Carl Josef Leffers, Krüsbreede 42, 48157 Münster
Prof. Dr. Wolfgang Weigand, Nachtigallengrund 7, 48301 Nottuln

Klaus Antons / Klaus Götz

Beratung statt Bildung?

Zusammenfassung: Die Autoren beschreiben eine Qualifizierungsmaßnahme bei Daimler-Crysler, die darauf angelegt war, Fortbildung in Seminarform mit nachfolgenden Reflexionseinheiten zu verknüpfen. Sie geben einen Einblick in ihre Werkstatt und in die Personalentwicklungsarbeit eines großen Unternehmens.

Einleitung

Beratung ist „in“. In Deutschland bieten ca. 40 Institutionen eine Ausbildung in Supervision an, in der kleinen Schweiz sind es etwa 15. Die Anzahl angebotener Kurse in Coaching, Organisations- und Teamentwicklung, systemischer Beratung etc. dürften ein Vielfaches davon betragen. Der Markt ist überschwemmt von Beratern(innen) aller Couleur. Supervisor(innen) in Ausbildung haben kaum eine Chance, in das Praxisfeld hineinzukommen; mancherorts lässt sich bereits ein heftiger Verdrängungswettbewerb beobachten.

Diese Entwicklung auf dem professionellen Markt steht in Korrespondenz zur steigenden Nachfrage, die seit etwa einem Jahrzehnt sowohl im Profit- als auch im Non-Profitbereich (und allem, was dazwischen liegt, wie öffentliche Verwaltungen, Dienstleistungsbetriebe etc.) besteht.

Das wäre an sich eine erfreuliche Entwicklung, wenn sie zum gegenseitigen Nutzen und im Interesse der Ziele läge. Nun ist aber besonders im Profitbereich ein überaus rascher Wechsel von Methoden, Konzepten und Verfahren zu beobachten, der einer Art „Alles-oder-nichts-Prinzip“ zu unterliegen scheint. Jedes neue Managementkonzept (-theorie, -prinzip), das die erhoffte Lösung und Erlösung von bestehenden Problemen verspricht, wird zum bedingungslosen Hoffnungsträger, auf den man sich voller Energie stürzt. Für eine gewisse Zeit ist TQM – oder wie die Kürzel für solche Konzepte sonst noch lauten mögen – das Maß aller Dinge und bestimmt das Geschehen.

Solche geballten Erwartungen und Idealisierungen kann kein Managementkonzept überleben – und sei es noch so qualifiziert (die meisten allerdings zeichnen sich durch eine ausgesprochene Dünnbrüstigkeit aus). Nach spätestens einem Jahr wird klar, dass auch dieses Konzept „nichts taugt“ und es wird aus dem Verkehr gezogen. Doch man darf sicher sein, dass bis dahin irgendjemand ein neues Patentrezept gefunden hat – die Spirale dreht sich immer weiter.

Dieses beobachtbare Muster eines Wechsels von Idealisierung und Demontage,

Riesenerwartung und Enttäuschung mag für das „Zeitalter des Narzissmus“ charakteristisch sein. Davon betroffen ist auch das Prinzip „Beratung“. Insgesamt hält sich dieses Konzept schon erstaunlich lange – vielleicht liegt dies u. a. daran, dass Beratung in immer neuen Kleidern und unter neuen Namen auftritt. Aber nach dem Gesetz der Serie ist auch der Beratung zu prognostizieren, dass sie die in sie projizierten Größenphantasien nicht einlösen kann. Dann wird man zu dem Schluss kommen, auch die Beratung habe es „nicht gebracht“; sie wird in der Versenkung verschwinden und vermutlich Methoden des „harten Durchgreifens“ weichen.

Wir sind nun selbst in diesem Geschäft tätig und möchten unserem Metier ein günstigeres Schicksal wünschen. Was ließe sich dafür tun? – Eine Beobachtung soll helfen, sich einer Antwort auf diese Frage zu nähern.

Vor etwa fünf bis sechs Jahren haben die Bildungsabteilungen von Unternehmen begonnen, sich in einer bestimmten Weise umzustrukturieren. Dieser Wandel hängt u. a. damit zusammen, dass nicht wenige interne Bildungsleute inzwischen selbst Weiterbildungen in Organisationsentwicklung, Supervision und anderem absolviert haben. Die Veränderung zeigt sich insbesondere im Abbau von herkömmlichen Bildungsmaßnahmen zu Gunsten von Beratungsangeboten vor Ort. Team-, Bereichs- und Organisationsentwicklungen, Querschnittsmaßnahmen oder wie auch immer sie heißen, sind Trumpf.

Solche Maßnahmen, in denen nicht mehr „Trainer(innen)“, sondern „Berater(innen)“ auftreten, sind sinnvoll, notwendig und effizient (vgl. Edding 1996). Nur: Sie können Bildungsmaßnahmen nicht ersetzen, da die beiden Konzepte unterschiedliche Arten und Formen des Lernens verfolgen. In einer Bildungsmaßnahme wird das Individuum in einen relativen Schonraum, in eine Distanz zum Alltagsgeschäft gebracht, um dort entweder Wissen zu erwerben bzw. zu vertiefen, oder in einem personnahen Lernen neue Einstellungen, Haltungen, Sichtweisen und psychosoziale Kompetenzen zu gewinnen. Dieser Prozess der Umorientierung braucht seine Zeit und ist bekanntlich mit Arbeit an inneren Widerständen („das Alte loslassen“) verknüpft. Querschnittsmaßnahmen vor Ort hingegen sind praxisnäher, beziehen die verschiedenen Hierarchieebenen ein und ermöglichen Lernerfahrungen durch direktes Ausprobieren und entsprechende Erfolgserlebnisse. Sie sind situativer und stärker auf das interaktive Feld bezogen, in dem sie stattfinden. Vereinfacht gesagt, ist es hier eher die Organisation, die lernt, als das Individuum (vgl. Götz 1998).

Beide Konzepte haben ihre Daseinsberechtigung: Bildungsmaßnahmen für Mitarbeiter(innen) und Führungskräfte zu Gunsten von Beratungsmaßnahmen auszusetzen scheint für ein kurzatmiges Denken zu sprechen, welches nicht berücksichtigt, dass die fachliche und persönliche Weiterentwicklung von Mitarbeiter(innen) die beste langfristige Investition ist, die ein Unternehmen machen kann.

Verbindung von Bildung und Beratung – ein Beispiel

Nun stellt sich die Frage, wie man die beiden Konzepte Bildung und Beratung sinnvoll miteinander verknüpfen kann – nicht zuletzt, um das Prinzip Beratung vor dem oben prognostizierten Schicksal zu bewahren.

Eine der traditionellen Bildungsmaßnahmen bei Daimler-Chrysler, die ehemalige Führungskollegreihe (FKR), möge als Beleg dafür dienen, dass beides miteinander zu verbinden ist: Führungskräfte bekommen sowohl Kompetenzen zur Führung ihrer Bereiche vermittelt bzw. können sie verbessern, es wird ihnen aber auch nahe gebracht und sie werden darin trainiert, Berater / Coaches ihrer Mitarbeiter(innen) zu werden. Beides miteinander zu verknüpfen heißt zudem, Führung und Beratung deutlich voneinander zu differenzieren, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede herauszuarbeiten und zu wissen, wann was indiziert ist.

Die 58. Führungskollegreihe sei aus verschiedenen Gründen als Beispiel ausgewählt:

Der Kurs war charakteristisch für die Population der unteren Führungsebene in einer Zeit des strukturellen Wandels und Umbruchs des Unternehmens. Wenn auch nicht ohne Blessuren (Quasiabstufungen, mehrfacher Verlust von Mitarbeiter(innen) und Teams durch ständige Reorganisationen), so gehörten die Teilnehmer dieses Kurses schließlich zu den Gewinnern des Wandels und standen mit einer neuen, teilweise noch etwas wackeligen Identität hinter dem Entwicklungsprozess des Unternehmens.

Die Aufgaben der Teilnehmer entsprachen dem Kursthema, der wie folgt umschrieben werden kann: Eine faktische Überschneidung von konventionellen Führungsaufgaben mit solchen von Fachberatung, Moderation, Projektleitung und ähnlichen Aufgaben ohne Personalverantwortung.

Es war eine kleine – ebenfalls eine Konsequenz der dauernden Reorganisation – Gruppe, in der günstige individuelle Voraussetzungen, eine mittlere Heterogenität und ein gelingender Initialprozess ein fruchtbares Lernen mit- und voneinander ermöglichte. Beratung fand als Lernprozess konstant statt, was der Gruppe so viel Lernvergnügen brachte, dass sie sich anschließend zweimal zu einem jeweils zweitägigen Re-Training traf.

In der ursprünglichen Fassung ist die Zielsetzung der FKR wie folgt beschrieben:

- Klärung des eigenen Grundverständnisses von Führung und der Führungsrolle des Teamleiters; Reflexion von Führungssituationen
- Überprüfung und Weiterentwicklung des eigenen Führungs- und Gesprächsverhaltens
- Angemessener Umgang mit Führungsproblemen und Konflikten
- Einleiten und Begleiten von Veränderungs- und Entwicklungsprozessen

Das Prozessgeschehen

Die geringe Gruppengröße von elf Teilnehmern sowie die Überbeschäftigung der internen Bildungsreferenten durch Bereichsentwicklungsmaßnahmen führte dazu, dass dieser Kurs dem externen Trainer Klaus Antons anvertraut wurde.

Der erste fünftägige Abschnitt startete mit gruppenzentrierten Übungen zum Bekanntmachen, zur inneren Struktur der Kursgruppe, mit Einzel- und Kleingruppenarbeit zu individuellen Lernzielen und einem ausführlichen inhaltlichen Kontrakt. Am zweiten Tag wurde in Arbeitsgruppen das Mercedes-Benz-Erfolgsprogramm auf seine Werthaltungen bezüglich Führung untersucht, die konfliktrichtigen Aspekte in Kleingruppen erarbeitet und als – sehr witzige – Rollenspiele präsentiert und besprochen. Ab dem zweiten Tag reflektierten die Teilnehmer zudem täglich die Prozesse der Zusammenarbeit in der Kursgruppe. Am dritten Tag wurde mit Hilfe des Riemann-Modells (vgl. Riemann 1982) eine Selbstverortung der Teilnehmer – mit Feedback durch die anderen – dazu benutzt, die Wirkung der Persönlichkeit auf das Führungsverhalten zu untersuchen. Diese Selbstdiagnose sollte eine Grundlage für persönliche Entwicklungsziele bieten. Die Veränderungsziele wurden vor dem Hintergrund eines Lebenszyklus-Modells unter die Lupe genommen: Welche anderen Lebensziele gibt es außer Arbeit und Karriere? Damit wurde der „kritische dritte Tag“ so gesteuert, dass sich das „Kritische“ auf die eigene Person bezog. Am vierten Tag schließlich begann die supervisionsartige Arbeit mit schwierigen Führungssituationen.

Die Gruppe war ohne große Konflikte – in der Rückerinnerung der Befragung ist die „Entmachtung der Platzhirsche“ (siehe: Artikel von Schattenhofer/Götz in diesem Heft) allerdings ein bedeutsames Geschehen – inzwischen so weit gewachsen und in ihren Rollen differenziert, dass sie das Instrument der Gruppensupervision (oder Gruppenberatung) selbst in die Hand nehmen konnte. In zwei Halbgruppen gelang es den Teilnehmern, sich gegenseitig effizient zu beraten. Am letzten Tag erfolgte eine Prozessanalyse der gesamten Woche in Form eines Bildteppiches, der die Phasen der Gruppen- und Teamentwicklung aufzeigte. Schließlich wurden die Wochenlernziele kontrolliert, woraus ein Praxisprojekt entstand, das durch Praxisgruppen in der Zeit bis zum zweiten Teil des Seminars dreimal oder häufiger beraten werden sollte. Man vereinbarte konkrete Termine, Orte und plante den zweiten Teil des Kurses. Zum Ausklang wurde ein kritischer Input nach Sievers (1987) zum heißen Thema der Motivation gegeben. – Hinzuzufügen ist, dass es sich bei dem angewandten Führungskonzept um „Führen durch Zielvereinbarungen“ handelte.

Vier Monate später traf sich die Gruppe (ein Teilnehmer fehlte) zum zweiten viertägigen Abschnitt. Nach Bilanzierung der Ziele und Vereinbarungen sowie der zwischenzeitlichen Erfahrungen und Entwicklungen (alle Praxisgruppen hatten sich mehrfach getroffen) wurden Anschlussziele für die kommenden Tage formu-

liert und gemeinsam ein Design entwickelt. Themen wie Führungsstile, Motivation und Sanktionen bestimmten die über fast zwei Tage laufende Fallarbeit. Diese erfolgte meist in Halbgruppen, teilweise auch im Plenum mit Rollenspiel und Psychodramaelementen. Auftauchende gemeinsame Gruppenthemen wurden reflektiert, diskutiert und mit Theorie und Papieren abgerundet. Die meisten Fallprobleme betrafen nicht-klassische Führungssituationen: Projektleitung, Führung ohne Personal- bzw. Sachkompetenz, Prozessmoderationen und Anforderungen als Coach. Der Abschluss war wiederum verschiedenen Auswertungsebenen, der Planung und dem Feedback gewidmet.

Nach weiteren sechs Monaten traf man sich zum dritten Abschnitt, der dem vorherigen in seinem Aufbau ähnelte. Druck, Stress und Burnout waren die Schwerpunkthemen, die durch die plötzliche Erkrankung (mit Einlieferung ins Krankenhaus) eines überarbeiteten, psychosomatisch dekompensierenden Teilnehmers in der ersten Nacht des Trainings aufbrachen. Fragen der Psychohygiene, der Lebensziele, des Stellenwerts von Familie und Freizeit drängten sich auf. Weiterhin wurde ein gewünschtes, aus defizitären Erfahrungen stammendes Thema geübt: Gesprächsfähigkeit. In den Fallberatungen spielte insbesondere das Thema der Loyalität zur Firma eine gewichtige Rolle. Zum Abschluss erfolgte eine differenzierte Selbst- und Fremdeinschätzung zur persönlichen Entwicklung und zum Kompetenzerwerb als Führungskraft. Eine Analyse des gesamten Entwicklungsprozesses der Kursgruppe ermöglichte herauszuarbeiten, was für diese Gruppe typisch war. Die Praxisgruppen wollten weiterarbeiten (was sie auch taten) und man beschloss, sich zu einem zweitägigen Re-Training zu treffen.

Dieses Treffen fand nach einem Jahr statt. Der Rückblick auf die nach dieser Zeit relevanten Erfahrungen aus den Abschnitten 1 bis 3 zeigte folgende Schwerpunkte:

- Ein hohes Maß an Kohäsion und Selbstorganisationsfähigkeit der Kursgruppe mit einer konstruktiven, sich zwar gegenseitig fordernden, aber auch unterstützenden Art des Lernens miteinander in Fallbearbeitungen und Rollenspielen
- Eine Reihe überdauernder Haltungsänderungen im Sinne veränderter Wertmaßstäbe bezüglich der ausgeübten Führungstätigkeit: ein zunehmend personenorientierter Umgang mit Mitarbeiter(innen), der als weniger verbissen und weniger energiezehrend erlebt wird; Relativierung der eigenen Person und Einsicht in die eigene Ersetzbarkeit; Überdenken der Karriereplanung und bessere Psychohygiene
- Nachhaltige Wirkung auf das eigene Führungsverhalten zeigten einige der diskutierten Themen: Motivation und Selbstmotivation, Umgang mit Stress, Balance zwischen Beruf, Familie und Gesundheit sowie Positionierung und persönliche Weiterentwicklung im Koordinatensystem von Riemann.

Das Arbeitsprogramm dieser beiden Tage folgte dem bewährten Muster, sprich einer Mischung von Erfahrungsberichten und konkreten Beratungsanfragen. Als Kernthemen sind zu nennen:

— Verhalten in schwierigen Führungssituationen mit Mitarbeiter(innen) aus anderen Kulturen, mit alkoholabhängigen Mitarbeitern, mit abgestuften und mit solchen Mitarbeitern, die früher Kollegen waren

— Die Schwierigkeit, in der Situation permanenten Wandels einen eigenen Standpunkt zu finden und einhalten zu können.

Die gegenseitige Bestätigung, dass es auch in diesen zwei Tagen wieder wichtige Erkenntnisfortschritte gegeben hatte, führte zu dem Wunsch, sich zu einem weiteren Re-Training zu treffen. Dieses fand wiederum nach einem Jahr am selben Ort und in fast vollständiger Besetzung statt. Aus wirtschaftlichen Gründen, aber auch aus Interesse an dieser Gruppe, hatte Klaus Götz vorgeschlagen, die Teilnehmer hinsichtlich ihrer „Treue“ gegenüber der Gruppe zu befragen. Karl Schattenhofer konnte als neutraler Interviewer gewonnen werden. Am Vormittag des zweiten Tages beobachtete er zunächst die Gruppe und führte nachmittags die Befragung durch (siehe nachfolgender Artikel), wobei er dem Beratungs-Bildungs-Thema noch einmal eine neue Wendung zu geben vermochte.

Der erste Tag des zweiten Re-Trainings begann mit einer Runde über das vergangene Jahr, in dem eine der drei Gruppen sich weiter getroffen hatte und überdies viele unterstützende Kontakte stattgefunden hatten. Die persönlichen Berichte und Fragen, die z. T. früher bearbeitete Themen aufgriffen, können wie folgt umrissen werden:

- „Ihr kennt mich doch – dränge ich mich da vielleicht mal wieder vor?“
- „Was mache ich denn falsch, wenn ich nach vier Wochen Urlaub keine Erholung verspüre?“
- „Wie soll ich mit meinen vier Mitarbeitern denn umgehen, die alle gerne meinen Job hätten?“
- „Ich bin vom High Potenzial zum Arsch im letzten Glied geworden: Was meint ihr, so wie ihr mich kennt, zu meiner Audit-Einschätzung?“

Solche und andere Fragen wurden in Beratungsgruppen bearbeitet; auch Burnout und Altern gehörten zu den Diskussionsthemen. Nach der Befragung vereinbarte man, sich nach einem weiteren Jahr zum dritten Re-Training innerhalb dieser „Heimatgruppe“ zu treffen. Zur Zeit der Drucklegung hat Dieses stattgefunden; es endete mit: „Hat mal wieder was gebracht – wir sehen uns wieder im nächsten Jahr!“

Anschrift der Verf.:

Klaus Antons, Dr. phil., Kehlhofstr. 30, 78266 Büsingen

Klaus Götz, Daimler-Chrysler AG, 70546 Stuttgart

Karl Schattenhofer / Klaus Götz

Achtung: Reflexive Zone

Auswertung einer Fortbildungsmaßnahme für Führungskräfte
bei Daimler-Chrysler

Zusammenfassung: Die Autoren evaluieren die Qualifizierungsmaßnahme, die im vorhergehenden Artikel beschrieben wird. Dabei wird der hohe Stellenwert eines reflexiven Raumes deutlich, der einer Begleitung bedarf.

Die Anfangs- und Endthese:

Beratung als OE – Beratung als PE: Das eine ersetzt das andere nicht!

Beratung kann vor Ort (= Bereichsentwicklung) im Rahmen bestehender Arbeitsgruppen und Organisationseinheiten geschehen und unterscheidet sich von Bildung und Beratung in eigens dafür geschaffenen (Reflexions-, Supervisions-, oder Beratungs-) Gruppen. Während die erste Form insbesondere die Entwicklung der Organisation zum Ziel hat, liegt das Hauptaugenmerk der zweiten Form auf der Entwicklung der beteiligten Personen. Diese beiden Konzepte der Beratung können einander nicht ersetzen, da die sozialen Kontexte der Arbeitsgruppe/Organisationseinheit zum einen und der Reflexion/Fortbildung (mit Menschen, mit denen man sonst nicht zusammenarbeitet) zum anderen unterschiedliche Grenzen für Verhalten, Empfinden und Denken der Teilnehmer ausbilden. Innerhalb der Bereichsentwicklung verhalten sich die Beteiligten strategisch/politisch und ihren (Unternehmens-)Zielen entsprechend; in den Reflexionsgruppen hingegen können sie folgenloser und somit offener auf Fragen und Probleme eingehen, die sich aus ihrer beruflichen Tätigkeit ergeben. Diese Sichtweise wird von den hier befragten Teilnehmern an einer Fortbildungsmaßnahme für Führungskräfte bei Daimler-Chrysler eindrücklich bestätigt. Sie schätzen den Wert der „reflexiven Zone“, den ihre Gruppe für sie darstellt, gerade deswegen so hoch ein, weil dieser besondere Raum außerhalb der Arbeitsbeziehungen, aber innerhalb des Unternehmens angesiedelt ist.

Fragestellungen der Auswertung

Auf Wunsch der Teilnehmer wurde die Fortbildungsmaßnahme mit zwei jeweils zweitägigen Treffen im Abstand von einem Jahr unter der Leitung des gleichen

Trainers (Klaus Antons) fortgesetzt. Zehn der elf ursprünglichen Teilnehmer haben bei diesen „Re-Trainings“ Themen und Probleme aus ihrem Führungsalltag reflektiert und ihr weiteres Vorgehen geplant. Die Gruppe ist – auch über die jährlichen Treffen mit dem Trainer hinaus – zu einer wichtigen Ressource und zum Rückhalt der Einzelnen geworden, mit ihren Führungsaufgaben zurechtzukommen. Die Befragung am Ende des zweiten Re-Trainings hatte das Ziel, die Entwicklung der Gruppe aus der Rückschau der Teilnehmer zu erheben:

- Was waren die wichtigen, einschneidenden Ereignisse und Wendepunkte, die zur Fortsetzung der Fortbildungsreihe geführt haben?
- Welchen Stellenwert hat die begleitende Reflexionsgruppe für die Teilnehmer?
- Was konnte in dieser Gruppe im Vergleich und im Gegensatz zu ihrem beruflichen Alltag reflektiert, ausgetauscht und gelernt werden?

Schließlich sollte der Frage nachgegangen werden, welche Veränderungen und Entwicklungen die Führungskräfte bei sich und den anderen Mitgliedern in der Zeit der Zusammenarbeit beobachten konnten. Als Orientierung dienten dabei die Kernkompetenzen für Führungsaufgaben nach der „Compass“-Potenzialeinschätzung von Daimler-Chrysler (vgl. Daimler-Benz 1996) s. Anhang S. 92.

Methode

Den offenen, explorativen Fragestellungen entsprechend, wurde ein offenes, qualitatives Untersuchungsdesign gewählt. Karl Schattenhofer hat die Gruppe bei ihrem letzten Treffen einen Vormittag lang bei ihrer Arbeit beobachtet. Anschließend wurden alle Mitglieder in einem Gruppengespräch den Leitfragen entsprechend interviewt; das Gespräch wurde auf Band aufgenommen und ausgewertet. Ergänzt werden diese Daten durch einen von den Teilnehmern schriftlich beantworteten Fragebogen zum individuellen Lernfortschritt. Die Zusammenfassung der Ergebnisse in diesem Artikel wurde den Teilnehmern zum Kommentieren zugeschickt.

Die Ergebnisse

Etappen der Gruppenentwicklung aus Sicht der Teilnehmer

Die Arbeitsfähigkeit und der besondere Zusammenhalt der Gruppe haben sich im Rückblick der Teilnehmer über verschiedene Etappen und Wendepunkte entwickelt. Es scheint allen bewusst zu sein, dass diese Entwicklung etwas Besonderes und Einmaliges darstellt, das nicht beliebig – z. B. durch darauf abzielende Trai-

nerinterventionen – herstellbar ist. Insgesamt wurden die Rahmenbedingungen als günstig empfunden, vor allem aber haben die Teilnehmer durch ihr Engagement und ihre Offenheit die Gruppe zu einem Ort des persönlichen Austausches, der Beratung und – ganz wichtig – der Rückmeldung gemacht.

Der erste Wendepunkt der Gruppe wird in der „Entmachtung der Platzhirsche“ gesehen. Das erste Treffen war davon geprägt, dass einige Teilnehmer das Geschehen dominierten und um die Führung rivalisierten.

„Wir waren eine sehr heterogene Gruppe. Als man sich zum ersten Mal sah, gab es eine eindeutige Positionierung und die Markierung des Reviers. Irgendwann sind die Platzhirsche geplatzt und wurden kleinere Tiere, es war eine interessante Entwicklung.“

Alle Teilnehmer betrachten diese Entmachtung als sehr wichtigen Schritt in der Gruppenentwicklung. Die mächtigen Platzhirsche, die das Geschehen anfangs dominierten, konnten sich nicht dauerhaft durchsetzen und den Anspruch aufrechterhalten, sie wüssten am besten, wie Führungsaufgaben zu gestalten sind. Ihre Ratschläge an andere verloren zunehmend an Gewicht. Mit der Bearbeitung des Konflikts wurde ein zentraler Schritt zu einer reflexiven Gruppenkultur vollzogen, in der alle, nicht nur die „Untergebenen“ oder in diesem Falle die „Zurückhaltenden“, sich auf Grund der Rückmeldungen aus der Gruppe mit den Konsequenzen des eigenen Verhaltens auseinander setzen mussten. Die Thematisierung des Konflikts „Platzhirsche“ durch den Trainer hat diese Wende eingeleitet und die Aufmerksamkeit von den jeweiligen (sicher guten) Absichten auf die Wirkung des Verhaltens gelenkt. Verstärkt wurde diese Entwicklung aus Sicht der Teilnehmer durch Fallbeispiele und Rollenspiele. „wo durchsichtig wurde, wie man sich in der Situation gibt“.

„Wenn z.B. aus dem Hintergrund eine Stimme sagt: »Lässt du den anderen vielleicht mal ausreden!« Es war dir gar nicht bewusst, dass du den so überpowerst hast.“

„Das sind Sachen, die hat man drin, automatisch, ohne dass einem bewusst ist, dass man das macht. Man hat den anderen einen Spiegel vorgehalten und gesagt: "Das hast du gerade gemacht, willst du das so machen, oder vielleicht solltest du das noch mal überdenken“.

Somit wurde es dem Einzelnen unmöglich gemacht, sich vor der Sicht der anderen zu verbergen oder sich zurückzuziehen – man hatte „keine Chance, draußen zu bleiben“, wie sich ein Teilnehmer ausdrückte. Das klingt nach einem harten und schonungslosen Umgang miteinander, der keinerlei Ausflucht oder Widerstand ermöglicht: Alle bekommen „knallhart“ ihr Fett ab. Wenn sich Männer schon einmal auf die Infragestellung ihres Verhaltens und auf „Zwischen-Menschliches“ einlassen, dann richtig konsequent. Die Beobachtung der Gruppe bei der (Beratungs-) Arbeit lässt jedoch nicht den Schluss zu, dass es hier besonders „hart“ zugeht. Als weiterer Wendepunkt wird folgendes Erlebnis in der Gruppe beschrieben:

„Beim dritten Treffen ist in einem Rollenspiel das Problem von Paul so völlig klar geworden, wo es lag. Es hatte damit zu tun, ob er Führungsverantwortung übernehmen will oder nicht und er musste sich entscheiden. In der darauf folgenden Nacht wurde er dann mit Herzbeschwerden in die Klinik gebracht ... War nichts Schlimmes, aber ein Alarmzeichen. Ein konkretes Problem, das er sich nicht eingestehen wollte.“

„Danach haben wir uns sofort mit unseren Stressfaktoren auseinander gesetzt, jeder ist ein bisschen in sich gegangen und hat nach den eigenen Stressfaktoren gefragt. Der eine kriegt Kopfschmerzen, der andere einen Ausschlag, der andere hat seine Magenschleimhaut und es ist uns bewusst geworden, wie gefährlich wir leben. Ein kleiner Anstoß genügt, und es kommt zum Ausbruch.“

„Wir waren schockiert, dass er so hart getroffen war, auch von der Auseinandersetzung, die am Tag vorher stattgefunden hat. Wir waren aber auch beruhigt, dass der Körper Schutzmechanismen hat, die einen sofort lahm legen.“

Die plötzliche Erkrankung eines Gruppenmitglieds hat alle sehr beschäftigt und dazu geführt, neben den starken Seiten – wie sie in von Männern geprägten Gruppenkulturen gerne in den Vordergrund gerückt werden – auch die eigene Verletzlichkeit und die jeweiligen Grenzen der Belastbarkeit zu thematisieren. Das Tabu, vor anderen Schwäche oder Unvermögen einzugestehen, wurde weitgehend gebrochen und das gegenseitige Vertrauen somit sehr gestärkt.

Seitdem sind alle Fragen, die die Belastbarkeit und die Gesundheit des Einzelnen betreffen, ausdrücklich in die Beratungsarbeit integriert. Die Angst, dass dieses Verhalten als Schwäche ausgelegt werden würde, hat abgenommen. Bei allen zwei Re-Training-Treffen wurden solche Fragen bearbeitet.

„... durch diese freundschaftliche Atmosphäre konnten wir sehr offen miteinander sprechen ... ohne reflektieren zu müssen, ob etwas opportun ist im Sinne der Firma oder nicht.“

Entwicklungsrichtungen der Gruppe

Die Gruppe hat sich in der folgenden Zeit aus Sicht ihrer Mitglieder zu einer sehr intensiven Beratungs- und Unterstützungsgruppe entwickelt, für deren Erhalt sich alle einsetzen. Im Einzelnen lassen sich aus den Berichten folgende Entwicklungslinien unterscheiden:

– Die Themen beziehen sich zunehmend auf die eigene Person und weniger auf andere Beteiligte (z. B. „schwierige Mitarbeiter“).

„Das hat mit dem Vertrauen zu tun, das die Gruppe entwickelt hat, in der Zeit, in der ich sie kenne. Sehr wichtig ist: Die Personen haben sich immer mehr geöffnet, man kommt auch an sie ran. Es kommt eine klare, offene Aussprache zu Stande und eine sehr offene Beratung.“

„Es geht jetzt tiefer. Es kommen so ... fast Tabuthemen, tief persönliche Themen, die kann man oberflächlich sehen ... wir gehen immer tiefer ran.“

Als Beispiele für diese „tieferen“ Themen werden genannt: Die Verarbeitung einer großen Enttäuschung bei der Einschätzung durch Vorgesetzte, der schwierige

Ausgleich zwischen Beruf und Familie sowie die konkreten Auswirkungen der Arbeit auf die eigene Person und die Gesundheit.

– Die Sicherheit nimmt zu, etwas von sich zu zeigen und Feedback anzunehmen.

„Es hat sich viel Vertrauen entwickelt: Wenn du mir sagst: „Hör mal, da liegst du total schief“, dann glaube ich dir das. Wenn ein Arbeitskollege kommt und sagt, das hättest du so nicht machen sollen, dann sage ich: „Ich hab's aber so gemacht“ – und damit wäre der Fall erledigt.“

– Die Gruppe hat ein Eigenleben entwickelt, man trifft und berät sich auch ohne Trainerbegleitung, es sind viele „Selbsthilfemöglichkeiten“ entstanden.

„Wir haben uns auch außerhalb getroffen und in der Gruppe zusammengesessen und Probleme bewältigt ... Aufgaben von hier (aus den Beratungen): »Du musst jetzt draufschauen, sieh' zu, wie du das umsetzt.« Wir haben auch außerhalb Fragen diskutiert, das ist weitergeführt worden, ... man ist auch zwischendurch in die Pflicht genommen worden, in der Kleingruppe.“

Die Teilnehmer besuchen sich an ihren verschiedenen Arbeitsstellen, das Engagement für die Gruppe geht weit über den formellen Rahmen hinaus. Ihre Ressourcen für Unterstützung und Beratung stehen das ganze Jahr über zur Verfügung.

„Die Gewissheit, wenn ich ein Problem habe, kann ich jederzeit zu jemandem in der Gruppe gehen und sagen, können wir uns zusammensetzen. Das ist sehr zu schätzen. Wo kann man das, außerhalb, mit jemandem, der einen kennt?“

Funktionen der Gruppe für die Mitglieder

„Ich tu' was für mich, wenn ich Themen in die Gruppe reintrage und kann etwas für mich tun lassen. Feedback, Reflexion, die ich einfach nicht kriege, sei es im Berufsbereich, in der Abteilung, wo auch immer. Und ich kann auch meinen Beitrag leisten.“

Die wichtigste Funktion für alle liegt in ihrem Bedarf an ehrlichen und offenen Rückmeldungen. Sie sind nach Einschätzung aller weder im betrieblichen Alltag noch aus der eigenen Umgebung in dieser Art zu bekommen und können dort ebenso wenig offen aufgenommen werden. In „der Firma“ verhalten sich die Männer (sinnvollerweise) politisch / strategisch und sind darauf bedacht, ihren eigenen Interessen durch eine allzu große Offenheit – was ihre Fragen und Probleme als Führungskraft angeht – nicht zu schaden. In der Gruppe ist die Offenheit nicht (so) eingeschränkt, hier kann man Fragen stellen und Kritik annehmen.

„Der riesengroße Unterschied ist ... hier sind wir da als Führungskräfte, aber ohne die, die geführt werden, und ohne die eigenen Vorgesetzten. Ohne die politischen, strategischen, persönlichen Präferenzen, die drumherum sind, die in diesem Kosmos des eigenen Bereichs vorhanden sind. Hier erleb ich eine Loyalität, eine Offenheit, eine Ehrlichkeit, auch Hilfe von den Kollegen zu bekommen, die ehrlich gemeint ist. Das erleb ich im Geschäft überhaupt nicht. Es wird sehr freundlich

und vorsichtig formuliert, gut verpackt verbal, aber es ist so nicht ... und es gibt Mechanismen, die äußerst fein gesponnen sind, um persönliche Interessen durchzusetzen. Das Verhalten hier erlebe ich dort nicht."

Die Mitglieder der Gruppe registrieren sehr eindeutig, dass der Offenheit im betrieblichen Alltag Grenzen gesetzt sind. Unter „fremden“ Kollegen jedoch, die sich mit ihren eigenen Interessen gegenseitig nicht schaden können und die formal nicht voneinander abhängig sind, ist ein wesentlich offenerer, „unpolitischer“ Umgang möglich. Der offene und klare Stil bei den gegenseitigen Rückmeldungen konnte in der Gruppe beobachtet werden:

„Hier kann ich mich frei unterhalten, ohne Angst zu haben, dass das, was ich gesagt habe, in einem halben Jahr gegen mich verwendet wird.“

Die Rückmeldungen dienen in erster Linie zur Orientierung über die Wirkung der eigenen Person. Darüber hinaus ist die Gruppe für alle Teilnehmer eine große Hilfe, um die aktuellen Geschehnisse und Veränderungen im Unternehmen einzuschätzen. Damit erfüllt sie eine besondere *Orientierungsfunktion*.

„In der Firma ist ein starker Wechsel. Wenn ich mich hier orientiere und frage, wie finden das die anderen, gehe ich mit einem Stück Sicherheit raus. Sicherheit in dem Sinne, dass ich nicht allein stehe mit den Problemen, die ich zum Teil habe.“

In einem, „als immer unberechenbarer erlebten“ Unternehmen kann jeder Einzelne seinen Standort und seine Ziele immer schwieriger bestimmen. Das äußert sich in Fragen wie: „Wie finde ich meinen richtigen Platz im Unternehmen?“, „Wie lange werde ich gebraucht?“, „Was mache ich, wenn es keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr für mich gibt?“ etc. Über den Austausch und den Vergleich mit den anderen in der Gruppe kann man sich besser orientieren und lernt, individuelle von gemeinsamen Fragen und betrieblichen Problemen zu unterscheiden.

In der Befragung wurde immer wieder deutlich, dass den Teilnehmern die Kontinuität der Treffen in der gleichen Gruppe über die drei Jahre hinweg viel bedeutet. Die jeweiligen Folgetreffen sehen sie nicht im Sinne eines Klassentreffens, bei dem die gemeinsam erlebte Vergangenheit wieder ins Gedächtnis gerufen wird, sondern als fortlaufende *Begleitung und Kontrolle* beim Verfolgen der eigenen Ziele und Vorhaben. Die Fluchtwege, die es bei einmaligen Beratungs- und Fortbildungsmaßnahmen gibt, sind hier versperrt. Bei den nächsten Treffen, aber auch zwischendurch, muss man damit rechnen, von den anderen nach dem Fortgang der Vorhaben gefragt zu werden.

„Lippenbekenntnisse von sich geben, anonym ... das geht hier nicht. Man sieht sich in einem Jahr wieder und dann muss man Butter bei die Fische geben, dann wird man ganz konkret gefragt, was hat man gemacht, wie waren die Reaktionen.“

Damit verbunden ist eine gesundheitsfördernde Wirkung, die von den Teilnehmern dieser Gruppe besonders betont wird. Probleme wie Stressbewältigung oder psychosomatische Belastungen können hier besprochen werden – insofern ist ein erster Schritt zu ihrer Bewältigung getan. Ohne die Gruppe hätten einige Führungskräfte bestimmte Warnsignale gar nicht wahrgenommen.

„Das Behandeln solcher Probleme hilft eigentlich, dass solche psychosomatischen Probleme gar nicht so zum Tragen kommen.“

„Es ist eine gewisse Stressbewältigung, was wir hier machen, ein Abgleich.“

Die Teilnehmer helfen sich gegenseitig bei schwierigen Führungsproblemen und tragen somit auch zu einer größeren Unabhängigkeit vom Rat der eigenen Vorgesetzten bei. Die Gruppe fungiert als *Beraterstab*, den man bei schwierigen Fragen, vor allem dann, wenn etwas „knackt und knirscht“, zu Rate ziehen kann. Für die von den jeweiligen Vorgesetzten übertragenen Aufgaben können hier Lösungswege erarbeitet werden. Die Vorgesetzten selbst werden dazu entweder nicht gefragt oder man erhofft sich von ihnen keine Hilfe, zumindest nicht in der Tiefe, in der die Gruppe dies ermöglicht. Die Gruppe hat mittlerweile gelernt sich zu beraten, ohne die Ratsuchenden mit Ratschlägen zu überhäufen. Das wurde für den Beobachter vor allem während der Fallbearbeitungen in Untergruppen deutlich. Die häufigsten Fehler, die in vergleichbaren Gruppen gemacht werden, nämlich

Nicht Zuhören-können und nicht Ausführlich-erzählen-lassen; auf Stichworte gleich mit eigenen Erfahrungen reagieren; zu schnell und zu viele Tipps geben, ohne das Problem verstanden zu haben; zu wenig Ideen, Phantasien, Einfälle zu einer Situation entstehen lassen; keine unterschiedlichen Sichtweisen nebeneinander stehen lassen und zu schnell Eindeutigkeit anstreben wurden

in dieser Gruppe nicht (mehr) gemacht (vgl. Schattenhofer 1997). Das Beratungsvermögen hat sich im Laufe der drei Jahre auch aus Sicht der Mitglieder sehr gesteigert. Der Lernprozess hat seine Zeit gebraucht, am Anfang ging es „sehr durcheinander“ und die „Falleinbringer“ wurden eher mit Rat geschlagen als beraten.

„Wie wir die ersten Beratungen gemacht haben, sah das anders aus. Jeder wusste es besser; da gibt es etliche Beispiele.“

Die Rolle des Trainers

Eine längere Phase der Gruppendiskussion war der Frage gewidmet, ob die Gruppe auch ohne Klaus Antons als Trainer und Berater auskommen und weiterarbeiten könnte. Alle waren sich einig, dass sie sich trotz ihrer Fortschritte in der gegenseitigen Beratung nicht alleine – gleichsam als unbegleitete Selbsthilfegrup-

pe – treffen wollten. Sie halten sich ohne ihn zwar nicht für hilflos, fühlen sich aber „auf eine bestimmte Weise unsicher“, wenn niemand da ist, der den Überblick behält. Seine Anwesenheit und das Vertrauen auf seine Unterstützung und seinen Schutz „wenn es in die Tiefe geht“, reduzieren die damit verbundenen Ängste.

Die Rolle des Trainers hat sich über die drei Jahre hinweg stark verändert. Während er in der Anfangszeit sowohl die inhaltliche als auch die methodische Anleitung und Steuerung übernahm, arbeitet die Gruppe nun selbständiger.

„Ich fand die Selbständigkeit in der Beratung heute auch so und es hat mir Spaß gemacht. Da hat uns Herr A. als Lehrer etwas beigebracht.“

„Mir fällt auf, dass sich Herr A. von Kurs zu Kurs, ja, auch mit dem Anteil, wie lange er gesprochen hat ... immer mehr zurückgenommen hat. Das starke Zurücknehmen diesmal war auffällig: »Ihr seid selber groß!« bedeutet das.“

Gebraucht wird der Trainer nach Aussagen der Gruppenmitglieder

- als einer, der Rückmeldungen zu einzelnen Personen gibt.
- als Fachmann für Fragen der Kommunikation, der psychosozialen Gesundheit und für den Vergleich mit anderen Organisationen.
- als jemand, der einzelne, bisher unzusammenhängende Fragen als Thema benennt und für die Gruppe bearbeitbar macht.
- als eine Art Wächter, der die Gespräche immer wieder auf das Thema und die Personen zurückführt, und der somit steuernd eingreift.
- als Garantie dafür, dass nicht nach kurzer Zeit allgemein und oberflächlich über die Themen geredet wird. Je mehr „in die Tiefe“ gegangen wird, je persönlicher (was nicht heißt „privater“) gesprochen wird, desto mehr wird sein Beisein als notwendig erachtet.
- als Ansporn, das eigene Verhalten zu steuern und zu reflektieren und somit als Autorität, deren Anerkennung und Rückmeldung einigen Teilnehmern extrem wichtig ist.

Der Trainer hat – neben den eher abnehmenden steuernden und fachmännischen Aufgaben – vor allem die Funktion, den Rahmen sicherzustellen, in dem die Gruppenmitglieder ihre Themen einbringen und vertiefen können. Diese am Entwicklungsprozess der Personen und der Gruppe orientierte Arbeitsweise wird von mehreren Gruppenmitgliedern als deutlich unterschieden von anderen „persönlichkeitsorientierten“ Maßnahmen erlebt.

„Die Qualität von Herrn A. ist eine total andere. Andere Maßnahmen, TQM, Führungsverhalten, Moderationstechniken, ... das macht auch Spaß, aber das ist so ausrechenbar, was die machen. Hier kann man nicht durchgehen, da kriegt man sofort den Spiegel vorgehalten.“

Sehr zum Erfolg der Treffen trägt auch der Aufenthalt in einem schönen Hotel außerhalb des Unternehmens bei. Auch im informellen Bereich findet ein reger Austausch statt.

Klaus Antons sieht die Veränderung seiner Rolle und Aufgabe ähnlich wie die Gruppenmitglieder. In der Zwischenzeit besteht seine Hauptaufgabe im „Unterstreichen“ von Beiträgen der Gruppenmitglieder, die ihnen selbst in ihrer Bedeutung nicht klar wurden, im Benennen von Themen und als jemand, der z. B. persönliche Gefährdungen konkret anspricht.

Wie haben sich die Teilnehmer verändert – aus der Sicht der anderen

Am Ende des Gruppeninterviews habe ich nach den Veränderungen gefragt, die die Teilnehmer im Laufe der Zusammenarbeit in der Gruppe beobachten konnten. Daraus hat sich eine sehr persönliche Rückmeldungsrunde entwickelt, bei der deutlich wurde, dass die Gruppenmitglieder ein klares und detailreiches Bild voneinander gewonnen haben und dieses auch ausdrücken können. Die Qualität dieser Runde kann als Zeichen für den Erfolg der Maßnahme bezüglich der individuellen Lernergebnisse, aber auch als Zeichen für den fortgeschrittenen Entwicklungsstand der Gruppe gewertet werden.

Die beobachteten Veränderungen sind in den Augen der Teilnehmer nicht alle ursächlich auf die Teilnahme an der Fortbildung zurückzuführen. Sie haben sich lediglich in diesem Zeitraum entwickelt und hängen selbstverständlich auch mit anderen Einflüssen zusammen. Eine Veränderung wird allerdings übereinstimmend beschrieben: Alle sind jetzt zu einer stärkeren Selbstanalyse bereit. Sie beobachten ihr eigenes und fremdes Verhalten aufmerksam und lassen es in Frage stellen: Sie sind in dieser Hinsicht selbstkritischer geworden.

„Du bist jetzt in der Lage, zuhören zu können, zu verstehen, was andere sagen. »Bei euch lerne ich nichts«, hat er gesagt ... heute sind das ganz andere Töne.“

„Du hast eine Entscheidung getroffen und einige Probleme mit Mut und Engagement überstanden. Du bist aus der Ecke raus, ein Stück zurück zum Tiger mit Zähnen ...“

„Heute hast du Laut gegeben und ein Problem auf den Tisch gelegt. Du hast oft versucht, dich rauszuhalten, etwas unverbindlich.“

„Nach außen strahlst du Sicherheit aus, harmonisch, sehr ausgeglichen. Aber man merkt die innere Anspannung, manchmal machst du einen explosiven Eindruck. Du sagst nicht stopp, nimmst immer wieder alles mit ... Aktion ist angesagt, du musst auf deine Gesundheit achten.“

„Das Vorletztemal hast du schon einmal die Position gewechselt, aber es ist eher schlimmer geworden ..., du bist sehr engagiert, aber stehst noch im Regen, hast den Platz nicht gefunden, wo du hingehörst.“

„Jetzt sitzt ein ganz anderer hier. Du warst anfangs sehr unsicher und zurückgezogen und jetzt ein vollwertiger Teilnehmer, integriert und bereit sich einzubringen.“

„Vom fabulierenden Fachmann, der sehr viel spricht, aber nichts Konkretes, bist du jetzt ein sehr realitätsbezogener Mensch geworden, der fordert, was er braucht und in der Beratung konkret was einbringt.“

Die Offenheit und die aktive Mitarbeit innerhalb der Gruppe haben sich immer gleichmäßiger verteilt. Wie bereits erwähnt, nahm die Dominanz der Platzhirsche

im Laufe des Gruppenprozesses ab und die Zurückhaltenderen traten mehr in Erscheinung. Diese Entwicklung brauchte ihre Zeit.

Veränderungen im Führungsverhalten – aus eigener Sicht

Zur Ergänzung der Fremdeinschätzung wurden die Führungskräfte in einem offenen Fragebogen nach der Einschätzung ihrer Veränderungen gefragt, die sich innerhalb der drei Jahre des Bestehens der Gruppe entwickelt haben. Am Beispiel einer kritischen, wichtigen Situation mit einem einzelnen Mitarbeiter und mit einer Gruppe von Mitarbeitern oder Kollegen sollten die Teilnehmer veranschaulichen, was sie im Unterschied zur Zeit vor der Fortbildung an ihrem Vorgehen und Verhalten verändert haben.

Die Ergebnisse der Befragung lassen sich folgendermaßen zusammenfassen: Alle Teilnehmer wurden ihrer Meinung nach für schwierige, problematische Situationen sensibilisiert. Wer früher einfach bei Konflikten weggeschaut hat oder die Situation gar nicht als schwierig wahrgenommen hat, wendet sich ihr nun zu und analysiert sie genauer. Das eigene Vorgehen wird geplant und, wenn notwendig, die Beratung der anderen gesucht. Bei konflikthaltigen Situationen – z.B. einer Arbeitsverweigerung, dem Überziehen der Mittagspause, dem Infragestellen der Kompetenz des Vorgesetzten – wird die direkte Auseinandersetzung mit dem betroffenen Mitarbeiter herbeigeführt und der Konflikt zunächst selbst bearbeitet. Man wartet nicht mehr so lange wie früher – was häufig zu einer „harten Haltung mit sofortiger Einbindung der Personalabteilung“ führte –, sondern handelt frühzeitiger und systematischer. Die Führungskräfte erleben sich einerseits verständnisvoller, aber auch konsequenter. Vor allem jedoch zeigen sie mehr Bereitschaft, konfliktreiche Gespräche zu führen.

Zwei Veränderungsrichtungen lassen sich unterscheiden: Während die einen jetzt bei den kritischen Situationen früher eingreifen und die Auseinandersetzung suchen, nehmen sich die anderen nun mehr Zeit zur Bearbeitung und beziehen die Betroffenen in die Erarbeitung der Lösung mehr ein als bisher.

Das Verhalten in kritischen Gruppensituationen hat sich ebenfalls verändert. Hier bestand eine Tendenz, Konflikte einerseits durch „Übersehen“ und Totschweigen oder andererseits mit einer Anweisung von oben zu bewältigen. Die Bereitschaft, auf andere zu hören und nicht die eigene Meinung mit allen Mitteln durchzusetzen, hat sich verstärkt. Die Gruppe ist nicht mehr der soziale Ort, in dem es vor allem darum geht, sich zu behaupten und durchzusetzen, sondern hat sich zu einem Potenzial entwickelt, das für eine (Kompromiss-)Lösung genutzt werden kann. Die Teilnehmer berichten, dass sie jetzt mehr zuhören, andere Lösungen akzeptieren, die Arbeit in der Gruppe mehr moderieren, dass sie hartnäckiger an strittigen Fragen dranbleiben und sich einmischen, wenn keine Einigung erzielt wird.

Des Weiteren wurde in dem Fragebogen nach Rückmeldungen aus der Umgebung der Teilnehmer gefragt. Haben Personen, mit denen sie beruflich zu tun haben und in Beziehung stehen, Veränderungen in ihrem Verhalten zurückgemeldet und wenn ja, welche? Von den neun Teilnehmern berichten nur drei von entsprechenden Rückmeldungen, die sich mit den Selbstbeschreibungen decken. Die anderen haben keine Rückmeldungen bekommen. Ihr Umfeld hat also entweder keine Veränderungen wahrgenommen oder – das ist ein wichtiger Hinweis auf das betriebsübliche Verhalten – in ihrer beruflichen Umgebung sind Rückmeldungen, die sich auf das Verhalten beziehen, nach wie vor nicht üblich. Die Führungskräfte haben somit wenig direkte Anhaltspunkte, ihre eigene Wirkung einzuschätzen. Ein Grund mehr, weshalb sie so großen Wert auf die klaren Rückmeldungen in der Gruppe legen. Ein letzter Punkt des Fragebogens zielte auf die Einschätzung der Teilnehmer, welche Kernkompetenzen für Führungskräfte (vgl. Daimler-Benz 1996) durch die Maßnahme gefördert würden. Die Teilnehmer sollten auf der Liste diejenigen Kernkompetenzen markieren, die sie im Rahmen der Arbeit in der Gruppe entwickeln konnten. Das Ergebnis zeigt, dass vor allem die Bereiche der Führungskompetenz, der sozialen und interkulturellen Kompetenz, der Veränderungskompetenz und der inneren Unabhängigkeit gefördert wurden. Für die anderen Bereiche der unternehmerischen, der strategischen sowie des fachlichen Potenzials wurde die Teilnahme als weniger wirkungsvoll angesehen. Insgesamt kann man sagen, dass von der Bandbreite der Nennungen und dem Interviewergebnis her geurteilt, die Maßnahme in den Augen der Teilnehmer eine persönlichkeitsbildende Wirkung in einem umfassenden Sinne hatte (vgl. Götz 1997).

Verallgemeinerungen und Fazit: Zum Wert reflexiver Zonen im Unternehmen

Unterschiedliche Gruppenkulturen im Unternehmen: Arbeits- und Reflexionsbeziehungen

In der Erzählung der Teilnehmer werden zwei unterschiedliche Gesprächskulturen einander gegenübergestellt: Die Kultur in der (Fortbildungs-)Gruppe, die sich durch Offenheit, klare Rückmeldungen und den thematischen Bezug zur eigenen Person (weniger zur Sache) auszeichnet sowie die Kultur in der „Firma“, in der man sich sachorientiert, strategisch und politisch verhält und das ebenso von den anderen erwartet. Die gegenseitige Offenheit und das Vertrauen sind im Arbeitszusammenhang zwangsläufig sehr eingeschränkt, mehr vielleicht, als es die vor Ort tätigen Berater zur Kenntnis nehmen wollen. In der Gegenüberstellung der beiden Kulturen wird deutlich, was innerhalb von Arbeitsbeziehungen im Arbeitsum-

feld und innerhalb von Reflexionsbeziehungen – getrennt von den unmittelbaren Arbeitsbeziehungen – in der Fortbildungsgruppe möglich ist.

„Es gibt viel ... Teambildung und Abteilungstage ..., Zukunftswerkstätten. Es kommen sehr wohl Probleme hoch und die werden dort auch bearbeitet, gar keine Frage, aber spezielle Probleme, ... die werden unter der Decke gehalten, nie so hoch gebracht, wie hier es ist.“

Obwohl die „thematischen Grenzen“ der beiden Umgebungen sehr unterschiedlich gezogen sind, findet beides innerhalb von Daimler-Chrysler statt. Der Unterschied liegt vor allem darin, dass die Teilnehmer in der Fortbildungsgruppe beim Eingestehen von Schwächen und Fehlern nicht befürchten müssen, dass diese gegen ihre Interessen eingesetzt werden. In der Reflexionsgruppe wurde ein Tabu gebrochen, das in Arbeitszusammenhängen in aller Regel aufrechterhalten wird: Unter den „Hochglanzoberflächen“ konnten mit der Zeit die individuellen Grenzen und manchmal auch Misserfolge sichtbar gemacht und ausgetauscht werden. Sobald man darüber sprechen kann und damit an die Gruppenöffentlichkeit geht, verlieren sie einen Teil ihrer beschämenden Macht, einen als Versager dastehen zu lassen. Die reflexive Zone, die sich vom Arbeitsalltag unterscheidet, zeichnet sich gerade dadurch aus, dass so genannte Fehler und Schwächen nicht sofort „ausgemerzt“ werden müssen, sondern erst einmal mit den anderen geteilt werden. Das schafft Entlastung und zugleich kann nur verändert werden, was nicht tabuisiert bleibt.

Kontinuität in ständig wechselnden Arbeitsbeziehungen

Es ist nicht anzunehmen, dass jede „Fortbildungs-“, Beratungs- oder Reflexionsgruppe den Stellenwert für die Teilnehmer gewinnt, den sie hier erhalten hat. Der Träger der Maßnahme kann durch entsprechende Rahmenbedingungen die notwendigen Voraussetzungen schaffen. Der Trainer kann mit einer Arbeitsweise, die sich mehr an der Gruppenentwicklung als an den individuellen Entwicklungen orientiert, diesen Prozeß fördern. Beides ist in diesem Fall geschehen. Mitentscheidend für die Entwicklung ist aber, dass die Teilnehmer selbst in zunehmendem Maße die Verantwortung für ihre Gruppe übernommen und für Kontinuität gesorgt haben. Sie sehen in der Fortbildungsgruppe einen selbstbestimmten und selbstgeschaffenen Bereich, mit eher freundschaftlichen, aber dennoch von „privaten“ Freundeskreisen deutlich unterschiedenen Beziehungen. Durch die Gruppe wird eine andere Seite der Organisation sichtbar, der alle angehören.

„Die Gruppe verschiebt mein Bild in Bezug auf den Moloch ... Der Daimler sind eben ein Stück weit wir. Die anderen Kerle in Untertürkheim sind im Prinzip auch nicht anders als wir, also brauchen wir keine Angst zu haben.“ (Allgemeine Zustimmung)

Wenn die dauerhaften Arbeitsbeziehungen – wie nicht nur die Befragten berichten – durch Projekte und Teams vermehrt in zeitlich befristete Kooperationen umgewandelt werden, in denen gegenseitiges Vertrauen und Loyalität immer weniger Wachstumschancen bekommen und die Beziehungen oberflächlich und unsicher bleiben müssen, werden reflexive, längerfristige Gruppen eine ausgleichende Bedeutung gewinnen. Hier lernt man die Vergangenheit der anderen Teilnehmer kennen: wo sie herkommen, was sie sich vorgenommen haben und wohin sie wollen. Die eigene Geschichte muss nicht jedes Mal neu erzählt werden. Das bisherige Verhältnis zwischen kontinuierlichen und wechselnden sozialen Kontexten in der Arbeit könnte sich ins Gegenteil verkehren: Die Arbeitsbeziehungen werden zu den immer neuen sozialen Kontexten, in denen man (relativ geschichtslos) immer wieder von vorne anfangen muss und sich immer neu beweisen muss, in denen man aber auch experimentieren und Neues ausprobieren kann. Die Beziehungen in der reflexiven Gruppe der Fortbildung werden zu den dauerhafteren und garantieren bei allem Wechsel eine gewisse Sicherheit, Kontinuität und Orientierung (vgl. Sennet 1998).

Gemeinsame Interpretation von Veränderungen

Die Teilnehmer erleben ihr Unternehmen in einem starken Umbruch. Die Phase der Umorganisation, die Abflachung der Hierarchie, der vorgezogene Ruhestand, der Zusammenschluss mit Chrysler sind in ihren individuellen Folgen kaum abzuschätzen. Die eigene Karriere ist weniger berechen- und gestaltbar geworden. Um unter diesen Umständen den Mut nicht zu verlieren und z. B. einen nicht erfolgten Aufstieg als rein individuelles Versagen zu interpretieren, braucht es den Vergleich und den Austausch mit anderen Betroffenen. So können die – von dieser Ebene aus nicht beeinflussbaren – Ereignisse gemeinsam interpretiert und durch den Vergleich relativiert und eingeordnet werden.

Das Paradebeispiel einer kollegialen Beratungsgruppe

Der Gruppenprozess lässt sich als gelungenes Beispiel für die Entstehung einer kollegialen Beratungsgruppe interpretieren, die während des Jahres selbst organisiert und einmal im Jahr mit professioneller Anleitung arbeitet. Das scheinen günstige Bedingungen zu sein, die Kontinuität der Gruppe zu erhalten. Ohne diese Unterstützung hätte sich die Gruppe nach Einschätzung der Teilnehmer nicht auf diese Weise entwickeln können.

Die Untersuchung des Prozesses zeigt auch, dass kollegiale Beratung in einer Gruppe von Führungskräften Lernprozesse auf der Ebene der Individuen und der

Gruppe als „reflexives soziales System“ voraussetzt. Die Einzelnen mussten das Beraten ihrer Kollegen lernen, v.a. dass Beraten nicht heißt, es besser zu wissen als der Ratsuchende und ihn mit Tipps und Ratschlägen zu bestürmen, sondern dass Beratung (bezüglich problematischer Führungssituationen) insbesondere darin besteht, sich ein neues und erweitertes Verständnis der Situation zu erarbeiten und erst anschließend nach Lösungen zu suchen. Die Entwicklung der individuellen Beratungsfähigkeit ist zugleich ein zentrales Ziel jeder Fortbildung für Führungskräfte.

Auf der Gruppenebene mussten die Normen der Gruppe so entwickelt werden, dass Beratung in diesem Sinne möglich wurde. Die beiden Wendepunkte der Gruppe waren hierfür entscheidend und sind als typische Konflikte in reflexiven Gruppen anzusehen. Der „Platzhirschkonflikt“ (siehe Punkt 4.1) bedeutet die Wende von der Norm, sprich die Abwendung von der weitverbreiteten Annahme, nur die Platzhirsche verfügten über die richtige Sicht der Probleme und die entsprechenden Lösungen. Wichtig ist jedoch die Erkenntnis, dass alle – auch die weniger Mächtigen – etwas Wichtiges zur neuen Betrachtungsweise des Problems beizutragen haben und eine Reflexionsgruppe von der Vielfalt der Sichtweisen lebt. Die Wende zur „Enttabuisierung der Schwächen“ führte dazu, dass ernsthafte und bedeutende Fragen in die Gruppe eingebracht wurden, ohne allzu sehr um den eigenen Gesichtsverlust, der damit in der Alltagsarbeitsumgebung verbunden sein kann, besorgt zu sein. Beide Wendepunkte sind für kollegiale Beratungsgruppen wichtige Voraussetzungen, um zu einer ernsthaften „reflexiven Zone“ zu werden.

Anhang: Kompetenzliste von Daimler-Chrysler

Fachliches Potenzial:

Fachliche Breite und Flexibilität, Expertenwissen, spezielle Fähigkeiten, Produkt-/Branchen-/Markterfahrung, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft, interdisziplinäre Orientierung

Strategische Kompetenz:

Visionäres Denken, Kreativität, Gespür für Entwicklungen, vernetztes Denken, konzeptionelle Fähigkeiten, analytische Fähigkeiten

Unternehmerische Kompetenz:

Markt- und Wettbewerbsorientierung, Ausrichtung am Kunden, Ergebnisorientierung, Gestaltungswille, Entscheidungsvermögen, Risikobereitschaft

Führungskompetenz:

Schaffung von Orientierung, Motivationskraft, Delegationsvermögen, Koordinations- und Integrationsfähigkeit, Geben und Annehmen von Feed-back, Durchsetzungsvermögen, Glaubwürdigkeit, Entwickeln von Mitarbeitern

Soziale und interkulturelle Kompetenz:

Einfühlungsvermögen, Offenheit/Wertschätzung für andere(s), interkulturelle Sensibilität und Lernbereitschaft, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Bewältigung von Konflikten, Fairness und Verlässlichkeit

Veränderungskompetenz:

Infragestellung des Bestehenden, Gespür für Entwicklungen, Offenheit für Neues, Kraft zum Aufbruch, Planen und Steuern von Prozessen, Durchsetzungsvermögen

Innere Unabhängigkeit:

Zivilcourage, Mut zur Unbequemlichkeit, Eigenständiges Urteilen und Handeln, Selbstmotivation, Emotionale Stabilität und Belastbarkeit, Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit

Literatur

- Daimler-Benz AG (1996). Compass. Competence Planning and Appraisal System. Führungskräfteplanung und -entwicklung (Broschüre). Stuttgart: Daimler-Benz AG.
- Edding, C. (1996). Zwischen Pflicht und Neigung. Als Gruppendynamikerin in der Organisationsentwicklung. *Gruppendynamik* 27/3, S. 259 – 266.
- Götz, K. (1997). Führung und Persönlichkeit – Betriebliche Weiterbildung zur Persönlichkeitsentwicklung für Führungskräfte. In: K. Götz (Hrsg.), *Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung* (S. 94 – 112). Weinheim: Beltz – Deutscher-Studien-Verlag.
- Götz, K. (1998). Lernerfolg versus Lerntransfer. In K. Götz (Hrsg.), *Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung*, Band 3, (S. 10-18). Weinheim: Deutscher Studien Verlag.
- Götz, K. & Gairing, F. (1997). Vom Trainer zum Prozessberater – Wandel im Profil betrieblicher Weiterbildung. In: K. J. Zink (Hrsg.), *Handbuch Organisation und Personalführung. Human Resource Management für zukunftsorientierte Unternehmen* (S. 1333 – 1356). Neuwied: Luchterhand.
- Riemann, F. (1961/1982). *Grundformen der Angst*. München und Basel: Ernst Reinhard.
- Schattenhofer, K. (1997). Fallbesprechungen als Form kollegialer Beratung. In: *Supervision* (31), S. 69 – 85.
- Sievers, B. (1987). Motivation als Sinnersatz. In: *Gruppendynamik* 18/2, S. 159 – 178 (Teil I), S. 269 – 295 (Teil II).
- Sennet, R. (1998). *Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus* (3. Auflage). Berlin: Berlin-Verlag.

Anschrift der Verf.:

Karl Schattenhofer, Dr., Windeckstr. 40, 81375 München
Klaus Götz, Daimler-Chrysler AG, 70546 Stuttgart

Interview

Fragen zur Supervision im Non-Profit-Bereich

Ein Gespräch mit Prof. Dr. Franz Wellendorf
Gesprächspartner für FoRuM Supervision:
Thomas Behler

FS: Herr Dr. Wellendorf, bevor wir in die Inhalte einsteigen, ist es aus meiner Sicht für die Leserinnen und Leser unserer Zeitschrift wichtig zu wissen, welchen Erfahrungshintergrund Sie haben.

Dr. W.: Mein Erfahrungshintergrund ist vor allem der aus dem sogenannten Non-profit-Bereich. Ich bin in Kliniken und anderen Einrichtungen als Supervisor tätig. Organisationsberatung mache ich weniger. Wie Sie wissen, bin ich als Psychoanalytiker auch therapeutisch tätig. Mein Hauptarbeitsgebiet ist die Forschung und Lehre an einer Hochschule.

FS: Das Thema unseres Heftes ist die Fragestellung, ob Organisationen bzw. Organisationsvertreter und Supervision Verhandlungspartner sind, oder ob sich, aufgrund der mannigfaltigen Veränderungen, hier eine Situation entwickelt hat, in der Organisationen Supervisorinnen und Supervisoren mit mehr Macht begegnen als früher. Mich würde interessieren, wie Sie Veränderungen wahrnehmen, aber vor allem auch welche.

Dr. W.: Für mich sind das zuerst einmal viele äußere Faktoren, die Einfluss nehmen. Ich erlebe das in vielen Beratungen, dass gespart werden muss. Geld und Stellen, d. h. das Sparen und das Nicht-Wiederbesetzen von Stellen ist ein deutliches Thema. Dabei fällt mir immer wieder auf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch das Leitungspersonal, die verschiedenen Ebenen kaum noch auseinander halten können. Hier wären auch die vielen gesetzlichen Veränderungen zu nennen. Beim Geld aber, weil Geld etwas Konkretes ist und man sich gut über Geld und Stellenabbau unterhalten kann, wird darüber sehr viel geredet. Das ist oft von einer hohen Emotionalität begleitet, die ich oft als Empörung erlebe.

FS: Hat Geld für Sie hier noch eine andere Funktion?

Dr. W.: Geld ist aus meiner Sicht auch eine Projektionsfläche. Diese Projektionsfläche kann Teams enorm entlasten. Sich mit internen Schwierigkeiten aber auch mit Schwierigkeiten der Klienten oder Patienten auseinander zu setzen, ist oft schwierig und berührt die eigene Person. Damit verbunden ist im Erleben der Teams aber nicht nur das Sparen und der Stellenabbau, es ist auch ein zunehmender Effektivitätsdruck.

FS: Aber was bedeutet Effektivität in diesen Zusammenhängen?

Dr. W.: Ich finde es eher schwierig, von Effektivitätsdruck zu reden, weil eigentlich gar nicht klar ist, wo und wie die Effektivität entstehen könnte.

FS: Was Sie sagen erinnert mich an manche Fragen des Qualitätsmanagements. Da können Räume ausgemessen werden und alles, was mit harten Fakten und Zahlen zu belegen ist, kann anhand dieser Zahlen auch vermeintlich qualitätsmäßig geprüft werden. Aus meiner Sicht gibt es aber in den allermeisten Qualitätsmanagementsystemen wenige Aussagen, die sich um die Qualität der Beziehung drehen.

Dr. W.: Ja, oder es werden diese Beziehungsfragen in sogenannte harte Fakten verwandelt. Es müssen also Statistiken geführt werden über die Bettenbelegung oder über die Entlassungszahlen von Klienten. Also, wie viele kommen eigentlich als geheilt, beraten oder sonst irgendwie aus der Institution heraus. Aber ich finde auch, dass die sogenannten weichen Daten, die in diesem Nonprofit-Bereich etwas ganz Zentrales sind, sehr diffus bleiben. Ich finde es da schwierig, von Effektivität zu reden. Ich habe aber manchmal auch den Verdacht, dass Träger und Geldgeber bzw. staatliche Institutionen, d.h. die Bürokratie, im Grunde daran gar nicht interessiert sind. Man hat kein Interesse, die Beziehung zwischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Klienten bzw. Patienten zu reflektieren, sondern man verschiebt diese Notwendigkeiten auf Kontrollwünsche und Kontrollmechanismen und kontrolliert dann die sogenannten harten Fakten. Also überspitzt oder karikiert gesagt – obwohl ich weiß, dass es so nicht stimmt – ist es oft so, es müssen einfach so und so viele Klienten nachgewiesen und behandelt werden, sonst kriegt man das Geld nicht und im Grunde ist es egal, was mit den Klientinnen und Klienten gemacht wird. Hauptsache es wird irgendetwas gemacht. Das heißt für mich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind konfrontiert mit einem enormen Innendruck, der sich oft auf die Fragen von Einsparungen und Effektivität bezieht. Auf der anderen Seite sind sie konfrontiert mit der enormen Beschleunigung von Veränderungsprozessen.

FS: Von wem bzw. wie werden diese Veränderungsprozesse ausgelöst?

Dr. W.: Nun ja, die enormen gesellschaftlichen Veränderungen, die auch Ausdruck in Gesetzen finden, verlangen von den Institutionen schon eine Veränderung. Dies drückt sich oft in Auflagen oder Forderungen aus. Aber die Institutionen versuchen, um diesen gesellschaftlichen und ökonomischen Anforderungen gerecht zu werden, freiwillig oder unfreiwillig, sich zu ändern. Ein Schlagwort dabei ist die Forderung nach einer hohen Flexibilität von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bedeutet dies, dass sie nicht klar vorhersagen können, wie sich ihr Arbeitsplatz und ihre Institution in den nächsten Jahren verändern wird.

FS: Ergeben sich daraus aus Ihrer Sicht neue Anforderungen?

Dr. W.: Ja die Frage, die sich für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oft stellt, ist, wer bin ich eigentlich noch in diesem Gefüge und welche Bedeutung kann das haben, was ich gelernt habe, oder was ich kann? Ich denke, dass die Komplexitätsanforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunehmen. Ich bin der festen Überzeugung, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kompetenz erwerben

müssen, mit Komplexität umzugehen. Das sind ja oft sehr hoch qualifizierte Menschen, aber der Tatsache, dass immer deutlicher die Vernetztheit der eigenen Aktivitäten innerhalb der Organisation, aber auch mit anderen Organisationen zunimmt und wichtiger wird, wird in den Ausbildungsgängen oft nicht Rechnung getragen. Mit dieser Realität können viele nicht gut umgehen. Der Umgang mit dieser Komplexität ist für mich eine spezielle Kompetenz, die viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, aber auch Leitungspersonen noch lernen müssen.

FS: Es wurde oft in der Vergangenheit von sozialer Kompetenz geredet, hieße das, Sie plädieren für eine Art von Komplexitätskompetenz?

Dr. W.: Ja, natürlich. Wenn man so will, ist diese Kompetenz auch eine Form von sozialer Kompetenz. Wenn ich diese in einem erweiterten Sinne verstehe. Unter sozialer Kompetenz wurde aus meiner Sicht eher eine unmittelbare Beziehungskompetenz verstanden. Es ging um das Beziehungsmanagement in der Arbeit mit der Beziehung zu Klienten bzw. Patienten. Aber diese muss erweitert werden um die Kompetenz, mit abstrakten Zusammenhängen umzugehen.

FS: Was bedeutet diese Erkenntnis für Ihre Supervisionsprozesse bzw. für Supervisionsprozesse im allgemeinen?

Dr. W.: Für die Supervisorinnen und Supervisoren bedeutet dies zum einen, sich in den vielfältigen Anforderungen, die es in den Organisationen gibt, auszukennen, zum anderen aber auch, sich mit den Anforderungen, die von außen an Organisationen herangetragen werden, auszukennen. Dies muss in den Supervisionen immer wieder reflektiert werden und diagnostisch entschieden werden, wo der Fokus gelegt werden kann. Für mich heißt dies, dass auch für die Supervisorinnen und Supervisoren die Komplexität enorm angestiegen ist. Aus meiner Sicht nicht nur in Bezug auf die Supervisandinnen und Supervisanden, sondern auch im Feld und Markt der Supervisorinnen und Supervisoren im allgemeinen, aber dazu kommen wir vielleicht noch später.

FS: Nach Ihrer letzten Aussage stellt sich für mich die Frage, ob damit die Frage der Feldkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren wieder mehr an Bedeutung gewinnt. Ich selbst erlebe es bei Anfragen zunehmend, dass ich nach Erfahrungen im jeweiligen Feld gefragt werde.

Dr. W.: Das ist ein interessanter Punkt, und wenn ich an mich denke, arbeite ich deshalb nicht in Profit-Organisationen, weil ich das Gefühl habe, dass ich das nicht kann. Dieses Gefühl rührt daher, dass ich mich in diesem Feld nicht gut genug auskenne. Ich würde natürlich auch in einem Wirtschaftsunternehmen wahrnehmen, wie die Dynamik der Beziehungen ist. Für mich wäre es aber schwierig, hier einen Fokus zu legen, denn ich verstehe unter Supervision auch, die sachlichen und fachlichen Probleme des Feldes zu kennen und reflektieren zu können.

FS: Heißt das aus Ihrer Sicht, dass Supervisorinnen und Supervisoren sich fachlich im Feld sehr gut auskennen müssen?

Dr. W.: Ich möchte Ihre Frage mit einem Beispiel beantworten. Ich habe vor vie-

len Jahren eine Schule beraten. Ich war und bin noch sehr begeistert von all den Sachen, die ich in einer externen Beratungsposition dort gesehen und verstanden habe. Ich habe die Lehrerinnen und Lehrer gut verstanden und sie haben sich auch verstanden gefühlt. Aber sich so gut verstanden zu fühlen bedeutet noch nicht, besser arbeiten zu können. Also, insofern könnte ich mir vorstellen, dass, wenn man nicht ein Minimum an Feldkompetenz mitbringt, sich dann die Aufmerksamkeit ausschließlich auf die Dynamik der Beziehung, der Gruppen usw. verschiebt. So kann die Gefahr entstehen, dass die Gruppe, die im Rahmen von Supervision beraten wird, immer mehr emotional erlebt, aber überhaupt nicht klarer bekommt, wo die Arbeitsprobleme liegen. Ich halte das auch für eine Verführung, wenn man sich im Feld überhaupt nicht auskennt.

FS: Heißt das, die Supervisorin oder der Supervisor muss in diesem Feld schon einmal gearbeitet haben?

Dr. W.: Nein, ich glaube, man muss dort nicht schon einmal als Arbeitnehmer tätig gewesen sein, aber man muss sich auskennen. Ich denke gerade, dass ein Supervisor, der überhaupt keine Ahnung hat von der Psychiatrie, der sollte nicht in der Psychiatrie Supervision machen. Ein Supervisor muss eine Vorstellung davon haben, und zwar in irgendeiner Form, was es bedeutet, mit psychiatrischen Patienten zu arbeiten.

FS: Man muss also nicht der bessere Psychiater, Therapeut oder die bessere Pflegekraft sein?

Dr. W.: Nein natürlich nicht, man muss nicht der bessere Psychiater sein, aber man muss eine sehr konkrete Vorstellung davon haben, wie schrecklich belastend das ist, was die Patienten so tun mit den Teams und wie sich daraus Teamstrukturen und die Beziehungen zu Patienten entwickeln. Nur dann kann man sowohl die Beziehungsfragen im Team wie auch die zu Patienten, aber auch zu Vorgesetzten in der Institution reflektieren. Ich bin der Auffassung, dass Institutionen ein Anrecht auf diese Arte von Feldkompetenz von Supervisorinnen und Supervisoren haben und es aus diesem Grund sowohl in Kontakt- wie Kontraktsszenen nachfragen müssen.

FS: Supervision wird derzeit auch unter der Chiffre Dienstleistung diskutiert. Mir fällt bei dem Wort Dienstleistung immer auch der Begriff des Dienstleistungsnehmers bzw. der des Kunden ein. Werden Sie in Ihrem Erfahrungsfeld auch mit diesen Begrifflichkeiten konfrontiert und was bedeutet dies für Sie?

Dr. W.: Ich würde nicht von Kunden reden. Wobei ich mich natürlich fragen muss, warum nicht. In gewisser Weise stimmt das natürlich auch, dass Supervisanden auch Kunden sind. Aber der Begriff des Kunden hat so etwas Assoziatives. Ich würde ein Gefühl bekommen, ich bin der Lieferant. Also die Kunden geben einen Auftrag und ich muss sehen, ob ich diesen Auftrag erfüllen kann und eigentlich müssen meine Kunden dann nichts tun. Wenn ich in ein Geschäft gehe und will mir etwas kaufen, oder ich rufe einen Handwerker an und ich will eine Dienstlei-

stung haben, dann muss ich mit dem darüber nachdenken und muss sehen, dass ich jemanden finde, der das gut liefern kann. Ich selber muss in der Auseinandersetzung mit dem betreffenden Lieferanten nicht überlegen, ob ich das vielleicht haben will oder ob ich vielleicht eine Verschiebung meiner eigentlichen Probleme vornehme, weil ich mir jetzt etwas kaufen will. Ein Geschäftsinhaber, der mir sagen würde, „haben Sie sich das auch gut überlegt, und ist es Ihr eigentlicher wirklicher Wunsch, den sie haben, dieses oder jenes zu kaufen“, dem würde ich sagen, „das geht sie überhaupt nichts an, ich bin hier Kunde und ich möchte gerne dieses oder jenes kaufen.“ In Supervisionen und Therapien da geht es doch darum, dass der Klient oder, vielleicht, wie es in ist, der Kunde, in einer gemeinsamen Reflexionsarbeit eine neue Perspektive für seine Wahrnehmung auf seine Probleme oder seine Arbeit bekommt.

FS: Ja, mir drängt sich immer diese Frage des Kunden auf, vor allem im Zusammenhang mit Fragen der Kundenorientierung. Aus meiner Sicht heißt das, dass der Begriff des Kunden und der Kundenorientierung oft unreflektiert benutzt wird. Ich glaube heimlich mit dem Hintergrund, tue ich denn das, was die Kunden wollen. Damit verlören aus meiner Sicht Kontraktverhandlungen einen Teil ihrer wichtigen Bedeutung.

Dr. W.: Ja, ich glaube auch, wenn dem so ist, verlieren Kontraktverhandlungen an Bedeutungen. Damit würden Supervisorinnen und Supervisoren ein wichtiges Gestaltungsinstrument und Reflexionsinstrument zu Beginn der Beratungen aus der Hand geben.

FS: Wie sieht denn die Kontaktstelle zwischen Institution und Supervisorinnen und Supervisoren aus ? Da treffen Einzelpersonen auf Institutionen. Es gibt Kolleginnen und Kollegen im Bereich der Supervision, die für sich argumentieren, „ich bin eine Institution“. Es gibt also welche, die die Verhandlungssituation beziehen auf die Tatsache, dass aus ihrer Sicht zwei Institutionen miteinander verhandeln, auf der anderen Seite gibt es Argumentationen, da verhandelt ein Berater bzw. eine Beraterin mit einer Organisation.

Dr. W.: Für mich wäre es interessant zu wissen, was das heißt, da verhandeln zwei Institutionen. Klar ist es, wenn der Supervisor oder die Supervisorin Mitglied einer Praxisgemeinschaft ist oder eines Instituts, was Supervision anbietet. Wenn aber jemand ganz alleine, also einer in privaten Praxis arbeitet, dann sieht es zunächst einmal so aus, als wäre er eine Person und keine Institution. Aber ich glaube schon, dass trotzdem an der Formulierung, er ist eine Institution, etwas Richtiges ist. Wenn ich auch Mitglied eines Verbandes bin, ich möchte das mal beziehen auf die Psychoanalyse, dann würde ich doch sagen, mein psychoanalytisches Institut liegt im Moment mit auf der Couch bzw. sitzt immer mit hinter der Couch. Das heißt, meine gesamte Geschichte und mein eigenes Umfeld ist immer mit präsent. Also, ich bin keine Institution, aber doch Vertreter einer Institution. Insofern bin ich der Überzeugung, dass ein Supervisor, wenn er Mitglied des Berufsverbandes oder ei-

ner anderen Institution oder Kirche angehört oder auch Mitglied eines lokalen Kollegenkreises ist, nimmt das immer Einfluss auf den ganzen Supervisionsprozess vom Kontrakt bis zum Abschluss der Beratung. Und wenn ich das alles mit reflektieren will, dann ist die Aussage, da treten eigentlich Institutionen in Kontakt, richtig. Natürlich könnte man diesen Punkt auch erweitern auf die gesamte Familiengeschichte von Supervisorinnen und Supervisoren. Das heißt, die frühen Bezugspersonen werden ebenfalls immer mit in die Beratungen gebracht.

FS: Manchmal habe ich jedoch die Vermutung, dass die Aussage, ich bin als Supervisor eine Institution, die gefühlten ungleichen Machtverhältnisse zwischen Einzelpersonen und Organisationen ausgleichen soll und nicht so sehr die innere Bestimmtheit oder die Frage, ob ich als ein Institutionsvertreter in Kontakt gehe, reflektiert wird.

Dr. W.: Ja natürlich ist das so. An den realen Machtverhältnissen zwischen der anfragenden Institution und den Personen, die dort als Supervisoren oder Supervisorinnen angefragt werden, ändert das natürlich überhaupt nichts.

FS: Bemerkenswert fand ich Ihren Einstieg mit dem Hinweis auf die Praxisgemeinschaft. Es scheint eine Tendenz in diese Richtung zu geben.

Dr. W.: Ja, ich halte das auch für praktisch. Man kann sich untereinander austauschen und sich gegenseitig helfen. Man kann sich auch Klienten vermitteln, wenn man selber keine Zeit hat. Allerdings ist das Arbeiten in einer Praxisgemeinschaft nicht jedermanns Sache, weil dort sofort die eigene Dynamik und die Dynamik der Praxisgruppe ins Spiel kommt. Aber auch, wenn ich als Vertreter einer Praxisgemeinschaft mit einer Institution verhandele, kann ich mich als Individuum nicht aufblähen. Wie schon oben bemerkt, an den realen Machtverhältnissen ändert das nichts, selbst wenn ich Größenphantasien mitbringe. Ich meine, die gesamte Frage eher auf die Dynamik der inneren Bilder und Prozesse, die ich aus meinen Erfahrungen mit den unterschiedlichen gesellschaftlichen Institutionen entwickelt habe und die Wünsche und Befürchtungen, die ich damit verbinde.

FS: Herr Dr. Wellendorf, ich danke Ihnen für dieses Gespräch.

Prof. Dr. Franz Wellendorf, Kusenbard 6a, 27780 Fischerhude

Das Interview führte Thomas Behler

Wolfgang Schmidbauer

Das Ringen mit dem Alter – Der Supervisor und das Pflegeheim

Zusammenfassung: In narrativer Form stellt der Autor Probleme von Supervisionen im Bereich der (Alten)Pfleger dar: SupervisorInnen geraten in Gefahr, dass die Kompensation von Führungsschwächen an sie delegiert wird; in der Klientel dominieren passive Erwartungen und die Verführung, durch Entwertung des phantasiert erlebten Supervisors die eigene, gesellschaftlich nur rhetorisch hochgeschätzte Arbeit aufzuwerten.

Ein Heimleiter hatte angefragt, ob er ihm helfen könne, Supervision in dem Altenheim einzuführen, das er unter der Trägerschaft eines großen gemeinnützigen Verbandes in einer bayerischen Mittelstadt leitete. Als der Supervisor zu dem verabredeten Termin kam, schauten ihn rund dreißig Augenpaare an und warteten, was er denn Gutes mitgebracht habe, denn so hatte der Leiter den Mitarbeitern die Supervision angekündigt: sie sei etwas, das gut tue. Der Supervisor sagte, dass er das Angebot machen könne, gemeinsam über die Probleme zu diskutieren, die sich in der Arbeit mit den alten Menschen oder auch in der Zusammenarbeit ergäben. Das Erwartungsschweigen vertiefte sich, und ein vierschrötiger, wohlgenährter Pfleger sagte, ob er denn erklären könne, was es denn bringe, über die Probleme zu reden. Allen sei doch hier klar, dass sie zu viel zu tun hätten, und er fände es angesichts der vielen Arbeit verschwendete Zeit, über Probleme zu reden. Vom Reden werde kein Bewohner gewaschen oder gefüttert.

Dem Supervisor schien das ganze Projekt des neuen Heimleiters unausgegoren, und obwohl sich aus den Augenpaaren auch andere Stimmen meldeten, die sagten, es werde doch viel zu wenig miteinander geredet und viel zu viel geklatscht, zögerte er sehr, den Auftrag anzunehmen. Schließlich entschloss er sich, aus der allzu großen und unübersichtlichen Gruppe zwei kleinere zu machen und vereinbarte mit jeder dieser Gruppen fünf Probetermine.

In der nächsten Woche rief ihn der Heimleiter an und wollte einen eigenen Termin, um über seine Probleme mit der Leitung zu sprechen.

Der Supervisor zögerte. War er nun der mögliche Vertraute der Mitarbeiter, oder der Gehilfe des Leiters? Er müsse diese Veränderung des Projekts mit den Gruppen diskutieren und ihr Einverständnis einholen. Das war dem Heimleiter ganz recht, und die Gruppen hatten nicht das Geringste einzuwenden, dass auch der Leiter mit dem Supervisor Gespräche hatte, und im Grunde hätte es sich der Supervisor denken können. Wie die Augenpaare beschaffen gewesen waren, vielleicht mit Ausnahme des Vierschrötigen und einiger gesenkter Blicke, wäre es wie

ein Sakrileg, dem Leiter, der doch gesagt hatte, Supervision sei etwas, das gut tut, diesen Balsam vorzuenthalten. Nein, nein, jederzeit solle auch der Leiter Supervision haben, und es gab keine Interessengegensätze, der Leiter tat doch alles, was er tun konnte für seine Mitarbeiter, er hatte sie, als er noch Stellvertreter der früheren Leitung war, immer vor dieser verrückten Tyrannin beschützt. Diese alte Leitung“, wie es in den Gruppen hieß, war das Lieblingsthema, und wenn der Supervisor zögernd sagte, ob es nicht gegenwärtigere Probleme gäbe, erntete er betretenes Schweigen, aus dem dann schließlich wie erlöst die nächste Geschichte erwuchs, was die alte Leitung an Verwirrungen gestiftet und an Altlasten hinterlassen habe. Ein ähnliches Bild ergab sich für den Supervisor auch in den ersten Einzelgesprächen mit dem neuen Leiter. Dieser schilderte, wie er früher im Schulterschluss mit den meisten Stationsleitern und Mitarbeiterinnen gegen den verwirrenden, launischen Stil der alten Leiterin angekämpft habe. Ihm sei es um gute Pflege gegangen, und er sei auch einer der wenigen voll ausgebildeten Krankenpfleger hier, während die alte Leitung und viele der früheren Mitarbeiter nur angelesene Hilfskräfte gewesen seien. Der Träger habe ihn der alten Leitung praktisch vor die Nase gesetzt, und seine Zeit als Stellvertreter sei hart gewesen. Er sollte die Pflegedienste einteilen, aber die Heimleiterin sagte ihm, er solle die Finger von der Station drei lassen, deren Leiter nicht mit ihm könne. Er war nur die Hälfte seiner Arbeitszeit stellvertretender Leiter, den Rest aber Mitarbeiter in der Station zwei. „Dann“, sagte der Supervisor träumerisch, wie um sich selbst den Zustand des Bewusstseins über Führung in dieser Einrichtung klarzumachen, „waren Sie vormittags einer Stationsleiterin unterstellt, die nachmittags Ihnen unterstellt wurde?“ Der neue Leiter hatte das noch nie unter diesem Gesichtspunkt betrachtet, aber er mußte zugeben, dass man es so sehen konnte. Es sei ihm aber nie aufgefallen, weil er sich hervorragend mit der Stationsleiterin verstanden habe, sie war seine Vertraute, mit ihr tauschte er sich darüber aus, was die Heimleiterin wieder angestellt habe, welches Versagen ihrer Lieblingskinder sie wieder übersehen und entschuldigt habe. Bei sich dachte der Supervisor, dass es schrecklich ist, alt zu werden und in ein Heim zu kommen, wo man von den besten Menschen mit den besten Absichten verschachert wird. Aber er hatte einen Auftrag, er sollte die verbessernde berufsspezifische Reflexion einleiten. Wie sag' ich's den Kindern, das war die Frage; sollte er jetzt eher indirekt bemerken, dass die Rede über eine abgesetzte Leiterin und vergangenen Schmerz doch auch den Wunsch ausdrücken könnte, gegenwärtigen Konflikten auszuweichen, oder direkter fragen, ob es keine aktuelleren Themen gäbe, oder nach einer Metaebene streben und vermuten, dass die hartnäckige Thematisierung der verabschiedeten, sozusagen verstorbenen Leiterin ausdrücke, dass in ihrem Arbeitsfeld doch der Tod, der einem den Schützling raubt, auch die gnädige Lösung aller lästigen Aufgaben ist, welche dieser Schützling mit sich bringt. Aber das wäre vielleicht zu weit gegangen und würde die Kleinen erschrecken, die in aller harten Arbeit und im Ertragen der unweigerlichen

Frustrationen doch von tiefen Wünschen erfüllt schienen, nicht für ihre Arbeit nach einem professionellen Standard gerecht entlohnt zu werden, sondern für ihren idealistischen Opfermut geliebt, bewundert, wenigstens anerkannt. Was den Supervisor mit einer Art ratlosem Mitleid erfüllte, war die Erkenntnis, wie sehr dieses Heim, das etwa hundert alte Leute in vier Pflegestationen betreute, selbst gealtert war. Begonnen hatte es als Wohnanlage für Rüstige, aber die Bewohner wurden älter und pflegebedürftiger, und die Entwicklung mobiler Pflegedienste führte auch dazu, dass nur die schwersten Pflegefälle ins Heim kamen. Als der neue Heimleiter den Supervisor ins Haus holte, waren aus den vier Wohngruppen dreieinhalb Pflegestationen geworden; es gab nur noch eine winzige Abteilung, in der sich die Struktur erhalten hatte, die anfangs das ganze Heim prägte. Es zeigte sich, dass diese Entwicklung vor allem in der einen Gruppe beklagt wurde, in der sich jene Pflegekräfte sammelten, die schon bei der Gründung des Heims hier gearbeitet und sich auf eine Lebenszeitstelle eingerichtet hatten, mit einem Reihenhäuschen, das abbezahlt, und schulpflichtigen Kindern, die versorgt werden mussten. In der zweiten Gruppe war wieder von den bizarren Entscheidungen der alten Leitung die Rede. Es ging um den Mörder. Der Supervisor dachte zuerst, er höre nicht richtig, aber es war tatsächlich von einem Mörder die Rede, einem Strafgefangenen, der mit einer Bewohnerin in Brieffreundschaft getreten war, die schließlich dazu führte, dass die Bewohnerin unter reger Anteilnahme der alten Leitung den Sträfling geheiratet und eine Entlassung in ein Pflegeheim durchgesetzt hatte, – eben jenes Heim, in dem auch die Häftlingsbraut lebte, die jetzt den für Altenheimverhältnisse noch jugendlichen, etwas über fünfzigjährigen Mörder zu sich nahm. Dieser war schwer zuckerkrank und halb blind, aber immer noch jähzornig und von dem Schrecken lustvoll angetan, den sein Mördertum unter den Pflegenden verbreitete. Schon einmal habe er eine Frau erschlagen, die nicht gespürt habe, und er sei immer noch dazu fähig. Seit die alte Leitung gegangen sei und die erheblich ältere Ehefrau des Mörders im Alzheimer-Vergessen verdämmere, sei es besonders schlimm mit dem kranken, in seinen Drohgebärden noch außerordentlich vitalen Mann. Es gebe Pflegende, die sich weigerten, allein in sein Zimmer zu gehen, und wiederum andere, die behaupteten, es sei wirklich keine Zeit, und der Mörder sei es auch nicht wert, von zwei Kräften betreut zu werden, wo doch gutartigere Bewohner seinetwegen vernachlässigt würden.

Kann ich, überlegte der Supervisor, den Mörder benutzen, um ihnen zu erläutern, wie gespalten ihre Beziehung zu Vitalität und Aktivität ist? Hat es nicht die alte, angeblich verrückte Leitung gut gemeint, wenn sie der verliebten Briefschreiberin den Kontakt zu ihrem Häftling ermöglichte und sie mit dem Auto dorthin brachte? Wäre es nicht überhaupt gut, Altenheime und Gefängnisse zu durchmischen, die vom Verfall ihres Körpers Inhaftierten mit denen zusammenzubringen, die wegen der Anpassungslücken ihrer Seele eingesperrt worden waren? Könnten die Pflegenden von den Schließern lernen, wie absurd es ist, von Menschen, denen

das Schicksal soviel weggenommen hat, Dankbarkeit und Zuneigung dafür zu erwarten, dass man sie mit dem Notwendigsten versorgt? Er musste vorsichtig sein. „Die Gruppe der Alten“, der von Anfang an im Heim Tätigen, war nach den ersten beiden Sitzungen dramatisch geschrumpft. Der vierschrotige Stationsleiter, der schon anfangs getönt hatte, es hätte noch nie etwas genutzt, die Probleme zu diskutieren, man müsse sie anpacken, war nicht wiedergekommen. Er hatte fast die Hälfte der Gruppenmitglieder abspenstig gemacht, die nach dem Bericht der jetzt trüber blickenden, sechs verbliebenen Augenpaare behaupteten, sie hätten jetzt Supervision kennengelernt. Ihnen sei jetzt klar, dass jene irren, die glauben, dass Supervision in der Altenpflege von Nutzen sei; man brauche keine Pflegereden, sondern Pflegehilfen. Der Supervisor fühlte sich angefressen, aber er konnte schließlich den Braven nicht jene Strafpredigt halten, die er den Weigerern gerne gehalten hätte – von professionellen Standards, Pflegekonzepten, von der Naivität ihrer Ideale und der verborgenen Bosheit ihrer Behauptung, etwas gründlich zu kennen, was sie mit einem Vorurteil abwehrten. Es war eine Tücke in dem diffusen Gütigen des Heimleiters; warum nur hatte er die Supervision nicht als ernsthafte Arbeit, sondern als Balsam für gestresste Pflegekräfte angekündigt? Was als Balsam wirken soll, stellt nichts in Frage und eröffnet keine Perspektiven. Alle pflegten sich in diesem Haus und keiner übernahm Verantwortung für die Leitung. Es gab gar keine Vorstellung, dass es etwas Besonders, Erlernbares war, diesen Betrieb zu führen. Ein guter Pfleger erledigte das nebenbei; ähnlich wie zu den Zeiten, als es in den Hofkapellen keinen Dirigenten gab, sondern der erste Geiger, wenn er gerade nicht fiedeln musste, mit dem Bogen ein wenig den Takt und die Einsätze vorgab. Dass es den Dirigenten auszeichnet, andere zum Musizieren zu bringen, ohne ihnen im Zweifelsfall das Instrument aus der Hand zu nehmen und ihnen zu zeigen, wer der bessere Musiker ist, hatte sich hier noch nicht herumgesprochen. Das Chaos wurde unvermeidlich, wenn der Dirigent das Dirigieren als bösen Zwang erlebte und am liebsten irgendwo einem Musiker das Instrument weggenommen hätte. So war es in diesem Heim. Der neue Leiter war der beste Pfleger, alle hatte ihn hier respektiert und seinen Rat eingeholt, wenn es darum ging, einen wundgelegenen Patienten zu betreuen oder einen Katheder zu legen. Als Leiter war er eigentlich hilflos. Wer mit einem Anliegen kam, dem versuchte er zu helfen, wie er auch als guter Pfleger dem Bewohner half, in dessen Zimmer er kam. Aber während er dort der Einzige war, der gab, musste er als Leiter oft Streit schlichten, der entstand, weil zwei Mitarbeiter nicht einig waren. Dann versuchte er beiden recht zu geben und zog so schließlich die Enttäuschung beider auf sich. Sein Versprechen, Partei zu nehmen, konnte er nicht einlösen, weil er es beiden Seiten gegeben hatte. Dann fragte er den Supervisor, was er tun solle, um die Streithähne zu befrieden.

Der Supervisor wurde schließlich wie ein griechisches Orakel zitiert, um die Gutmenschsümpfe des Leiters zu klären. Dieser würde ja gerne allen alles recht

machen und jedem, der da litt, sein Leiden nehmen. Schicksalsergeben sagte der Leiter, als füge er sich einer höheren Macht, der Supervisor habe gesagt, es gehe nicht so und der eine Streiter müsse sich fügen. Unschuldig sagte der Leiter einige Wochen später dem Supervisor, es sei ihm ein Rätsel, aber die anfängliche Begeisterung der Mitarbeiter für die Supervision lasse nach, vielleicht bräuchten diese doch etwas anderes als Gespräche, er habe von einem Kollegen auf dem Bezirkstreffen des Caritasverbandes gehört, dieser habe eine wunderbare Erfahrung mit einer Fortbildung im Enneagramm gemacht, ob der Supervisor diese Methode anbieten könne? Oder Körpertherapie, das sei doch etwas, das den Mitarbeitern den Stress nehme und wohl tue, ohne dass geredet werden müsse, was offensichtlich jetzt nicht mehr so gut ankomme wie zu Anfang der Supervision. Der Supervisor ärgerte sich, aber er konnte sich nicht vorstellen, die Schleimschichten zu durchdringen, mit denen sich der Leiter umgeben hatte; er wolle doch immer für alle nur das Beste und trage kein Arg im Herzen. Dann kam die Sitzung in der „guten“ Gruppe, jener, in der die jüngeren Mitarbeiter saßen, und in der kein vierschrittiger Stationsleiter den Supervisor entwertete. Es sei, so hieß es plötzlich, und die Schreckensgeschichten häuften sich, einfach unverantwortlich, was in der Station dieses Widerspenstigen geschehe, die alten Menschen würden nicht richtig betreut, Medikamente ihnen einfach ausgehändigt, ohne zu überwachen, ob sie nicht von der nächsten Schicht uneingenommen im Nachtkästchen vorgefunden würden, Verbände würden nicht gewechselt, es stänke oft zum Erbarmen, und der Stationsleiter unternehme nichts, wenn man ihn darauf hinweise, er decke alle Faulheiten und Nachlässigkeiten und sei selbst faul, kein Wunder, schließlich sei er vor seiner Ausbildung zum Altenpfleger im Gefängnis gesessen, man munkte wegen Zuhälterei.

Der Supervisor überlegte nachher, es sei klüger gewesen, erst einmal nachzufragen, weshalb niemand diese Missstände dem Heimleiter gemeldet habe; es grenze an den Straftatbestand der unterlassenen Hilfeleistung, was hier berichtet werde, und wer da nur klage und nichts tue, sei ein Komplize. Statt dessen hatte er der Gruppe diese Maßnahme abgenommen und gleich vorgeschlagen, den Leiter über solche Missstände zu informieren, es gehe nicht an, dass unter Umständen ein Alter ums Leben komme, weil der Stationspfleger zu faul sei, für eine ordentliche Pflege zu sorgen. Die Gruppe fand es ausgezeichnet, dass sich der Supervisor um die Sache kümmern und mit dem Leiter sprechen wollte.

Als der Supervisor das in der nächsten Sitzung mit dem Leiter tat, nickte dieser wie einer, der lange weiß, dass da etwas im Argen liegt, und nun den letzten Beweis erhält. „Ich war schon immer dagegen“, sagte der Leiter dann, „dass dieser frühere Zuhälter als Stationsleiter arbeiten darf. Aber ich konnte mich nicht gegen die alte Leitung durchsetzen, und auf seiner Station wollten sie ihn haben. Jetzt sollen sie sehen, wohin sie mit ihm kommen; am liebsten würde ich sie im eigenen Saft schmoren lassen, bis sie etwas unternehmen. Ich will mich da nicht mehr ein-

mischen, ich habe mir schon einmal die Finger verbrannt, sollen sie schauen, was sie an ihm haben.“

Der Supervisor war schockiert. Der Leiter verstand seine Aufgabe nicht, er dachte nicht an das Ganze und nicht daran, dass er eine neue Aufgabe hatte, sondern er war eigentlich in seiner kleinen eigenen Station geblieben und hatte diese aufgebläht und über das ganze Heim gestülpt und sich entschlossen, nicht wahrzunehmen, dass es etwas wie Verantwortung für das Ganze gab. „Die Gruppenmitglieder haben mich gebeten, mit Ihnen zu sprechen, und ich denke, Sie müssen etwas unternehmen“, sagte er steif. Es war jetzt eine aufgeregte und böartige Stimmung in den Gruppen, die Mitglieder hetzten gegen die Abwesenden, sie klagten darüber, sie würden sich hier anstrengen und reden und nachdenken, aber was hülfte es, die Hälfte der Pflegenden sei nicht da, und es sei eben auch jene Hälfte, die hoffnungslos faul und verantwortungslos sei, der man zehnmal vormachen könne, wie ein ordentlicher Verbandwechsel aussieht, und man fände nach dem Schichtwechsel doch wieder den Bewohner mit blutigem Verband, und dann sei niemand gewesen und man rede gegen eine Wand und der Heimleiter fordere auf, diese Konflikte direkt mit den Kollegen zu klären, aber da sei nichts zu klären, es gäbe Stationen, da dominiere einfach die Unmoral, da seien alle Pflegepersonen falsche Schlangen. Der Supervisor versuchte etwas von Professionalität und minimaler gegenseitiger Anerkennung zu sagen, die man den Kollegen schulde. Er hatte den Eindruck, auf ebenso taube Ohren zu stoßen wie früher einmal, als er gesagt hatte, das Wesen guter Pflege sei es doch, nicht unter einen professionellen Durchschnitt abzusinken, während er hier immer den Eindruck habe, man messe sich und andere an einem Ideal absoluter Perfektion und müsse deshalb chronisch unzufrieden sein, Sündenböcke finden und immer wieder den Mut verlieren, ein Krankenzimmer überhaupt zu betreten, in dem jemand liege, den man mit aller Anstrengung nicht mehr glücklich machen könne.

In die nächste Gruppensitzung der „schlechten“ Gruppe war nur eine Pflegerin gekommen. Sie wartete mit dem Supervisor eine Weile und fragte ihn dann, ob die Gruppe stattfinde; von den fünf Kollegen, die noch interessiert seien, hätten sich zwei krank gemeldet, einer sei auf Urlaub und einer auf Fortbildung. „Tres faciunt Collegium“, wollte der Supervisor sagen, der ein humanistisches Gymnasium besucht hatte; dann fiel ihm ein, dass die Altenpflegerin kein Latein konnte, und er sagte: „Es müssen mindestens drei sein, dann findet die Gruppe statt!“ So trennten sie sich, und der Supervisor wusste nicht, wie es weitergehen würde. Er rettete sich in solchen Situationen auf die Position des Forschers. Es war unklar, ob der Prozess, den er einleiten wollte und der dazu führen sollte, dass die Institution sich selbst besser erkannte und daher ihren Auftrag auch genauer und müheloser erfüllen konnte, begonnen hatte, oder ob die Institution anfang, ihn aufzufressen und zu verdauen, so dass er nichts Eigenes mehr galt, sondern entweder ihre Unvernunft bestätigte oder ausgeschieden wurde. Das konnte sein, aber er lernte aus jedem sol-

chen Fall etwas und hatte daher das nächste Mal auch eine Chance, seine Wiederholung zu vermeiden.

Nach der „schlechten“ kam die „gute“ Gruppe, jene, in der sich so viele zuletzt über den Zuhälter und seine Mannschaft beklagt hatten. Wie ein Schlag mit einer Wucht, die den erzeugten Schwung unkontrollierbar macht, schien die Anklage jetzt gegen die Kläger weitergewirkt zu haben. Schuldbewusst sagte eine ältere Frau, die Leiterin jener Station, die im Heim als die Beste galt, sie dürften eigentlich nichts an anderen kritisieren, sie bräuchten selbst Hilfe vom Supervisor, denn es sei unerträglich geworden, in das Zimmer der Spuckerin zu gehen, einer bösen Alten, die alle Pflegerinnen anschreie, nach ihnen schlage, sie beim Waschen zwicke und ihnen das Essen ins Gesicht spucke. Einige hätten sich schon geweigert, in ihr Zimmer zu gehen, sie können für nichts garantieren, sie würden zurückschlagen, das dürfe aber nicht sein, denn die Hexe würde dann ihre blauen Flecke ihren Angehörigen zeigen und es gäbe einen Skandal. Sie wolle jetzt vom Supervisor wissen, was er in einem solchen Fall tun würde; sie alle seien mit ihrem Latein am Ende, er aber habe gewiss einen rettenden Einfall. „Dies ist Supervision, keine Pflegefortbildung“, sagte der Supervisor. Er wusste, es klang wie eine Ausrufe. Aber hätte er sagen sollen, dass sie doch ihre Arbeit hier reflektieren, nicht aber von Grund auf lernen sollten und der Umgang mit einer widerspenstigen Alten doch in das pflegerische Repertoire gehöre – es sei denn, man sei sich hier einig, dass die Pflegenden ebenso Schönwetterhelfer seien wie der Leiter ein Schönwetterleiter: Ich leite, solange es keine Probleme gibt; kommen Probleme, höre ich damit auf, das ist zu schwierig, das habe ich nicht verdient, das geht nicht ohne Konflikte, da sind doch nicht alle glücklich.

„Haben Sie schon mit dem Heimleiter gesprochen?“ Das war doch eher etwas wie eine Intervention. Die Lösungsmodelle innerhalb des Heims mussten herausgearbeitet werden.

„Der hilft uns gar nicht. Der sagt, er kann da nichts machen. Wir haben schon vorgeschlagen, dass die Alte in die Psychiatrie kommt. Dort kann man ihr Medikamente geben, dass sie endlich ruhig ist. Unser Hausarzt, der traut es sich doch nicht zu, die richtigen Medikamente zu verschreiben, der tut nichts. Und der Heimleiter sagt, er braucht ein belegtes Bett, er kann keine Leute wegschicken, nur weil sie etwas schwierig sind. Wenn er in das Zimmer kommt, ist es auch immer anders, ihn spuckt sie nicht an.“

Dem Supervisor fiel nichts mehr ein. Er mochte nicht über seinen Eindruck sprechen, in eine Falle geraten zu sein: Wenn er den Auftrag nicht annahm, nach einer Lösung zu suchen, die der Spuckerin den Mund verschloss, dann ließ er die Gruppe im Stich, nicht anders als der Leiter. Wenn er den Auftrag annahm, musste er versagen, denn alle Lösungen, die man hier haben konnte, waren schon verworfen: man durfte die Alte nicht festhalten, man durfte ihr den Mund nicht verbieten, man durfte sie nicht schlagen, man durfte sie nicht vernachlässigen, man konnte mit ihr

nicht reden, man konnte sie nicht ertragen und man konnte sie nicht loswerden. Warum konnte man sie nicht ertragen? Weil sie nicht glücklich war, niemanden anerkannte, und am liebsten sterben wollte. Was da in dem Zimmer im dritten Stock lag und alle störte, war der Dämon des Alters. Die Wut und das Nichts; nichts als Wut, keine Hoffnung, keine Anerkennung, keine Liebe. Diesen Dämon wollte keiner sehen und ertragen. Nicht er war wahnsinnig; die Pflegenden wurden es, sobald sie ihn wahrnehmen mussten, und hätten ihn gerne in die Psychiatrie entsorgt. Und indem sie den Supervisor zum Schweigen und zum Rückzug brachten, hatten sie ihm gezeigt, dass er nicht stärker war als sie, und sich in seiner Niederlage ein wenig getröstet.

Irgendwo in einem Sagenbuch hatte der Supervisor die Geschichte von dem mächtigen Donnergott gehört, der zufällig in den Haushalt eines listigen Riesen gerät, der Thor zu Wettkämpfen mit unscheinbaren Gegnern einlädt: Zuerst zum Wettessen mit einem schwächlichen, rothaarigen Knaben, und so mächtig der Gott schlingt, der Kleine ist schneller und niemals satt, so dass sich Thor geschlagen gibt. Dann soll er eine Katze hochheben, aber sie hängt wie Blei in seinen Händen, und wie sehr er auch ruckt, er kann sie nicht vom Boden bewegen. Und schließlich fordert ihn die alte Magd zum Ringkampf heraus, und wie sehr sich der starke Mann auch plagt, schließlich ermüdet er und muß sich von ihr zu Boden zwingen lassen. Am nächsten Morgen verabschiedet sich der Riese von Thor und gesteht ihm, er sei trotz der Niederlagen des Gottes tief beeindruckt von seiner Stärke und erleichtert, ihn aus seinem Haus zu haben. Denn der erste Gegner sei das Feuer gewesen, und noch niemand habe so mit diesem mithalten können im Wettessen. Die Katze war die erdumspannende Mitgardschlange; Thors Ruck habe ein mächtiges Erdbeben ausgelöst.

„Und wer war die alte Magd?“ „Sie ist das Alter. Irgendwann bezwingt es jeden, aber du hast ihm länger standgehalten als alle, die bisher mit ihm gekämpft haben.“

Die Erinnerung an diese Geschichte machte dem Supervisor Mut. Er wollte versuchen, weiterzuringen, auch wenn ihm immer wieder das Wissen abhanden kam, wogegen er eigentlich angetreten war.

Für Ludwig Schraml, Weiden, der Ende Oktober 1997 im Alter von 45 Jahren an einem Herzinfarkt verstorben ist. Schraml war Augustinerpater, Präfekt eines Internats und Supervisor (DGSv); der Autor kannte ihn aus einer Balint-Gruppe, in der Schraml seit zwei Jahren mitarbeitete. Alle Mitglieder dieser Gruppe haben ihn sehr geschätzt und waren von seinem jähen Tod tief betroffen. Die erzählte Geschichte ist fiktiv, aber sie verarbeitet Eindrücke aus der Balintarbeit mit Ludwig Schraml.

Anschrift des Verf.: Dr. Wolfgang Schmidbauer, Ungererstr. 66, 80805 München

NEUE PROJEKTE

Katrin Schnarr

Guter Rat ist teuer – Zum Supervisionsbedarf von RechtsanwältInnen

Zusammenfassung: Der folgende Aufsatz beinhaltet die Zusammenfassung der Ergebnisse meiner Diplomarbeit, die ich zur Beendigung meines Aufbaustudiums Supervision an der Gesamthochschule/Universität Kassel angefertigt habe. In der Diplomarbeit ging es darum, einen ersten Einblick in den Arbeitsalltag von RechtsanwältInnen zu erarbeiten. Mittels narrativer Interviews und einer entsprechenden Analyse nach Schütze und Riemann entwickelte ich ein Forschungskonzept, in dem der Berufsalltag von RechtsanwältInnen im Mittelpunkt der Untersuchung stehen sollte. Dabei ging es um die Herausarbeitung von immer wiederkehrenden Kernproblemen im professionellen Handeln. Als Kernprobleme können die Konflikte bezeichnet werden, die aufgrund von widersprüchlichen, nicht in Einklang zu bringenden äußeren und inneren Strukturen entstehen. Der Einblick in die alltäglichen Berufsprobleme von RechtsanwältInnen ermöglichte Rückschlüsse auf einen eventuellen Supervisionsbedarf, die hier ebenfalls vorgestellt werden sollen.

Einleitung

Die Auswahl der Zielgruppe „RechtsanwältInnen“ entsprang einer persönlichen und einer beruflichen Motivation. In Gesprächen mit AnwältInnen aus meinem Bekanntenkreis erfuhr ich, wie anstrengend und psychisch belastend sie ihren Berufsalltag teilweise erleben.

Zum anderen hatte ich ein Interesse in meiner Abschlussarbeit über „etwas Neues“ im Bereich der Supervision zu forschen und eventuell eine neue Berufsgruppe für diese Beratungsform zu „erschließen“. Last not least bildete der Reiz des fremden Arbeitsfeldes auch eine zentrale Motivation für eine Auseinandersetzung mit dieser Fragestellung.

Zu Beginn meiner Forschung begleiteten mich folgende Vorannahmen:

- AnwältInnen werden immer dann aufgesucht, wenn die eigenen Verhaltens- und Verhandlungsmöglichkeiten erschöpft scheinen. Er/sie bildet also die „letzte Instanz“, die aufgesucht wird, um Sachverhalte und/oder Streitfälle zu klären.
- Die ständige Konfrontation mit den Krisensituationen, in denen sich die MandantInnen befinden, kann ebenfalls Spannungen auslösen. Hier ergaben sich für

mich erste Parallelen zu anderen Professionen, bspw. zu SozialarbeiterInnen. Auch AnwältInnen befinden sich in dem Spannungsfeld, für die MandantInnen das „Beste“ erreichen zu wollen und gleichzeitig mit übergeordneten Instanzen wie beispielsweise RichterInnen konfrontiert zu werden, wo Verhandlungsgeschick und Interessensabwägung im Vordergrund stehen.

– In der Mandatsbeziehung handelt es sich wie in der Supervision um ein zeitlich begrenztes Arbeitsbündnis, in der der/die Beratende für die unterstützende Tätigkeit bezahlt wird. Dies hat unter anderem zur Folge, dass beide Berufsgruppen auf eine konstruktive, teilweise auch längerfristige (gelingende) Gestaltung der Arbeitsbeziehungen angewiesen sind. Der Gedanke der Existenzsicherung und eine gleichzeitige Wahrung der berufsbezogenen Werthaltungen spielt hier eine zentrale Rolle.

Mit diesen Überlegungen ging auch die Frage einher, welche Hemmschwellen sich für AnwältInnen ergeben könnten, Supervision in Anspruch zu nehmen. Der Druck, kontinuierlich eine verantwortungsvoll handelnde Autorität darzustellen, dem sich AnwältInnen ausgesetzt sehen können, lässt eventuell wenig Spielraum für eine Auseinandersetzung mit der eigenen Berufsrolle und den damit verbundenen Gefühlen.

Bevor ich die Ergebnisse im einzelnen ausführe, möchte ich noch eine Eingrenzung vornehmen. Bei der Auswahl meiner InterviewpartnerInnen habe ich mich auf AnwältInnen beschränkt, die selbstständig in einer Kanzlei alleine oder mit anderen KollegInnen zusammen arbeiten. Ich habe dabei schwerpunktmäßig die sogenannten „linken“ AnwältInnen erreicht, deren Arbeit von bestimmten sozialen und politischen Ansprüchen geprägt ist, die im weiteren Verlauf noch eingehender beschrieben werden.

Ich hatte die Möglichkeit, in verschiedenen deutschen Großstädten insgesamt neun AnwältInnen (fünf Frauen und vier Männer) zu ihrem beruflichen Arbeitsalltag zu befragen. Ich begann meine Interviews nach einem kurzen Vorgespräch mit der Frage nach einem für die ErzählerInnen wichtigen Ereignis in ihrer beruflichen Laufbahn. Dieser Beginn hat bei einigen GesprächspartnerInnen Irritationen ausgelöst, andere wiederum konnten diesen Impuls aufgreifen und von Ereignissen erzählen, die in einem engen Zusammenhang mit ihren eigenen berufsbiographischen Entwicklungen standen. In allen Interviews sind Problemlagen im anwaltlichen Handeln zur Sprache gekommen.

Folgende Themen konnten als Kernprobleme herausgearbeitet werden:

- Die Gestaltung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses.
- Aspekte der stellvertretenden Deutung.
- Der Umgang mit der Honorarfrage.

In den Interviews sind von den RechtsanwältInnen noch weitere Themen genannt worden, die ihrer Meinung nach supervisionsrelevant sind. Diese werden in dem letzten Abschnitt dieses Artikels, in dem die perspektivischen Überlegungen zur Supervision dargestellt werden, mit aufgeführt.

Die Gestaltung eines tragfähigen Arbeitsbündnisses

Der Aufbau einer stabilen Arbeitsbeziehung mit den MandantInnen bildet das Fundament für die weitere juristische Arbeit. In der Ausgestaltung des Arbeitsbündnisses sind aber auch Paradoxien enthalten, die bei der Aufnahme der Arbeitsbeziehung berücksichtigt werden sollten.

Bei der Kontaktaufnahme zwischen AnwältInnen und MandantInnen ist es notwendig, in kürzester Zeit eine Vertrauensgrundlage zu schaffen, die für eine Zusammenarbeit erforderlich ist. Dies wird dadurch erschwert, dass die Begegnung zwischen AnwältInnen und MandantInnen häufig von beiderseitigen Fremdheitsgefühlen geprägt ist. Auf der Seite der AnwältInnen kann dies bedeuten, dass die Lebenswelt der MandantInnen sich erheblich von der eigenen unterscheidet und/oder dass die moralischen Wertvorstellungen konträr zu den eigenen liegen. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage der Glaubwürdigkeit der MandantInnen. Für die MandantInnen stellt sich diese Frage gleichermaßen: Versteht der/die AnwältIn mein Anliegen? Kann sie/er meine Interessen kompetent gegenüber Dritten vertreten? Kann ich dem/der AnwältIn vertrauen? Der/die MandantIn wird in der Wahrnehmung der AnwältIn/des Anwalts oft von ambivalenten Gefühlen, die sich zwischen Hochachtung und Skepsis bewegen, begleitet.

Die zentrale Aufgabe ist, das – emotional hoch besetzte – Anliegen der MandantInnen zu erfassen und zu prüfen, ob es mit dem geltenden Recht in Einklang zu bringen ist. Die persönlichen Werthaltungen der AnwältInnen prägen häufig ebenfalls die Arbeitsbeziehung. So erzählten einige InterviewpartnerInnen, dass es für sie wichtig sei, das Anliegen der MandantInnen auch moralisch nachvollziehen zu können, um die Mandatsvertretung zu übernehmen.

Einen weiteren wichtigen Aspekt innerhalb des Aufbaus einer Arbeitsbeziehung bildet die Reflexion der eigenen Emotionen gegenüber den MandantInnen. Wenn einem Anwalt/einer Anwältin das Schicksal der MandantIn beispielsweise persönlich nahe geht, kann dies das Arbeitsbündnis beeinflussen, da die diffusen Anteile nicht mehr unbedingt von den formal juristischen Fragen getrennt werden. Die Balancierung zwischen der Parteilichkeit für den/die MandantIn und der Objektivität bezüglich des geltenden Rechts kann so beeinträchtigt werden. Die Reflexion der eigenen Emotionen bildet an dieser Stelle ein wichtiges Moment im professionellen Handeln. Die Auseinandersetzung mit der eigenen Betroffenheit soll es den AnwältInnen ermöglichen, den MandantInnen die notwendige Anteilnahme entgegenzubringen, aber auch soviel Distanz zu dem Fall zu haben, dass eine Wahrnehmung der juristischen Aufgaben möglich ist. Die oft überzogenen Ansprüche von MandantInnen sowie deren Distanzlosigkeit erfordern weitere Abgrenzungsfähigkeiten von RechtsanwältInnen. Der Gedanke der „Allverfügbarkeit“ von AnwältInnen ist von den InterviewpartnerInnen häufig thematisiert worden. So wie die Regelung der Honorarkosten einer klaren Absprache bedarf,

so sollte auch der zeitliche Rahmen, der für die MandantInnen zur Verfügung steht, erläutert werden. Ein Verweis beispielsweise auf Zeiten, in denen die AnwältInnen telefonisch erreichbar sind, kann die Kommunikation zwischen AnwältInnen und MandantInnen erleichtern und eine Orientierung schaffen.

Zu der Frage, wie ein tragfähiges Arbeitsbündnis geschaffen werden kann und welche Anforderungen damit an die AnwältInnen gestellt werden, gehört auch die Überlegung, wie ein Fall abgeschlossen wird. Zu diesem Thema gab es in den Interviews nicht viel Auskunft. In Nebensätzen wurde eher beiläufig erwähnt, dass die Fremdheit zwischen MandantInnen und AnwältInnen häufig noch bis zum Schluss relevant bleibt. Dies wird oft in der Einschätzung der Urteilsverkündung, mit der dann die Arbeitsbeziehung in der Regel als abgeschlossen bezeichnet werden kann, deutlich. Eine positive Bewertung eines Fallabschlusses durch den/die MandantIn muss nicht unbedingt gleichbedeutend mit der Einschätzung der/des beteiligten AnwältIn sein. Wenn sich ein/e MandantIn beispielsweise darüber freut, dass er/sie „nur“ 18 Monate ins Gefängnis muss, kann dies für eine/n AnwältIn, der/die auf Freispruch plädiert hat, einen Misserfolg bedeuten. Umgekehrt sind diese Fälle ebenfalls erkennbar, wenn AnwältInnen juristisch zufriedenstellende Ergebnisse erzielen, die MandantInnen aber enttäuscht sind, weil ihre (überhöhten?) Ansprüche nicht erfüllt werden konnten. Diese Beispiele verdeutlichen, dass die Perspektive von AnwältInnen und MandantInnen häufig bis zum Schluss different bleibt.

Andere Fälle, die in den Interviews auch erwähnt wurden, sind die MandantInnen, die nach einem abgeschlossenen Fall immer wieder mit neuen Anliegen ihre Anwältinnen aufsuchen und sich auf diese Weise zu „DauermandantInnen“ entwickeln. Erwähnt wurden teilweise auch besonders schicksalhafte Begegnungen mit MandantInnen, die sich nach Fallabschluss das Leben nahmen. In solchen Fällen werden die beteiligten AnwältInnen oft von Schuldgefühlen geplagt und beschäftigten sich häufig noch Jahre später mit der Frage, wie und ob sie dieses Geschehen hätten verhindern können.

Diese Beispiele zeigen, dass die Frage, wann ein Fall als beendet bezeichnet werden kann, an dieser Stelle auch nicht zu einem Ende gebracht werden kann. Sie eröffnen vielmehr einen Blick auf die Vielfältigkeit der möglichen Beziehungsgestaltungen und auf die manchmal sehr schmerzlichen Erfahrungen, die ein Arbeitsbündnis mit sich bringen kann.

Die Überlegungen zu den Voraussetzungen für ein tragfähiges Arbeitsbündnis veranschaulichen, welche vielfältigen und differenzierten Kompetenzen von RechtsanwältInnen erforderlich sind, um die genannten Interaktionsfallen zu erkennen und zu bearbeiten.

In diesem Zusammenhang spielt die persönliche Situation der AnwältInnen ebenfalls eine zentrale Rolle:

– Die Erfahrung von brüchigen Arbeitsbeziehungen führt zum Mandatsverlust und kann so auch existenzielle Ängste auslösen.

— Die ständige oder häufige Konfrontation mit Enttäuschungserlebnissen kann eine negative Kategorisierung von MandantInnen zur Folge haben, die eine gelungene Interaktion eventuell blockiert.

— Die Strukturen der Arbeitsbeziehung zu den MandantInnen erschweren Prognosen über deren weitere Entwicklung.

Die geschilderten Themen verdeutlichen, dass eine regelmäßige Reflexion des eigenen beruflichen Handelns und eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Rolle gute Voraussetzungen bilden, um eine tragfähige Arbeitsbeziehung aufzubauen.

„Zwischen allen Stühlen“ – Aspekte der stellvertretenden Deutung

Wenn eine übereinstimmende Fallanalyse und eine gemeinsame Zielformulierung gelungen ist, stellt sich die Frage, wie die Interessensvertretung gegenüber Dritten realisiert werden soll. Aus MandantInnensicht beginnt spätestens zu diesem Zeitpunkt ein Prozess, auf den sie nur noch begrenzt Einfluss nehmen können.

Für die beteiligten AnwaltInnen beginnt zu dem Zeitpunkt ebenfalls ein weiterer wichtiger Arbeitsprozess, die Streit- und Aushandlungsphase. Die Verhandlung mit RichterInnen, GutachterInnen oder anderen Behörden erweist sich häufig als anstrengend und zeitaufwendig.

Die Wahrung der Interessen der MandantInnen, sowie die Berücksichtigung der Einstellung der Gegenseite als auch die Einbeziehung der Einschätzung von RichterInnen und StaatsanwältInnen, kann zu einer anstrengenden Gratwanderung führen, die manchmal ein strategisches Vorgehen erforderlich macht, das für die MandantInnen unter Umständen nicht immer nachvollziehbar ist. An dieser Stelle wird die Störanfälligkeit des Arbeitsbündnisses noch einmal deutlich. Die AnwaltInnen befinden sich immer in dem Spannungsfeld, Dritten die Interessen ihrer MandantInnen zu unterbreiten und umgekehrt die Gegenpositionen der Parteien für die MandantInnen nachvollziehbar zu machen.

Für die AnwaltInnen bleibt dabei die Aufgabe, unter Abwägung aller Interessen, die für den/die MandantIn günstigste Strategie der Interessensvertretung herauszuarbeiten. In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, was es für AnwaltInnen heißt, parteilich zu sein und immer die Restzweifel, was die Glaubwürdigkeit der MandantInnen angeht, miteinzubeziehen.

Weiterhin bedeutet es, im Vorfeld zu prüfen, ob die Vertretung aussichtsreich ist und auszuloten, ob eine Parteinahme sich mit den eigenen Rechtsvorstellungen in Einklang bringen lässt. Hierzu erzählten einige InterviewpartnerInnen, dass die Stellvertretung, wenn es nach den MandantInnen ginge, oftmals in eine Art „Stellvertreterkriege“ ausufernde würde. Gerade in Familienrechtssachen oder auch in Mietrechtsangelegenheiten wären die MandantInnen häufig emotional so einge-

nommen, dass sie die AnwaltInnen als eine Art „Mietmesser“ (im Sinne von: ein Messer, das gemietet werden kann) betrachten, das jetzt stellvertretend der gegnerischen Partei „eins auswischen soll“. Solche Funktionalisierungswünsche für „Rachefeldzüge“ werden nach Angaben der InterviewpartnerInnen häufig von MandantInnen geäußert. Eine Anwältin sagte in einem solchen Zusammenhang, dass sie nicht „der Engel mit dem Schwert“ sei und es ihr immer auch ein Anliegen sei, die Autonomie der MandantInnen im Blick zu behalten und überzogene Ansprüche zu thematisieren.

Ein Anwalt erzählte, dass er die „Stellvertreterkriege“ dann führen würde, wenn er es moralisch vertreten könnte. Wichtig wäre es dabei aber, die eigenen Ambitionen zu erkennen, die in solchen Fällen oft miteinfließen. In der Regel sei es eher so, dass durch juristische Streitfälle die tatsächlichen Probleme der MandantInnen nicht gelöst würden. Er erwähnte dabei einen Fall aus dem Mietrecht: Einem Mandanten, für den er ein Verfahren geführt und auch gewonnen hatte, ging es hinterher in der Hausgemeinschaft schlechter als vorher. Häufig würde auch vordergründig um ganz andere Dinge gestritten, als um die tatsächlichen, streitauslösenden Themen. Manchmal würde aber erst bei Gericht oder noch später erkennbar, was die eigentlichen Motive für den Rechtsstreit waren.

Die „tatsächlichen Themen“ im Gespräch mit den MandantInnen zu erkennen und auch zu formulieren, bezeichneten mehrere AnwaltInnen als eine zentrale Aufgabe im MandantInnenkontakt. Wenn es gelingt, die eigentlichen Motive für den Streitfall zu thematisieren, sind die MandantInnen oft auch besser in der Lage, ihre Situation zu durchschauen und ihre eigenen Ambitionen mit etwas mehr Distanz zu betrachten. Die Frage, welche Lösung sie denn tatsächlich (auch langfristig) zufriedenstellen würde, kann dann noch einmal aus einer anderen Perspektive betrachtet und bearbeitet werden. Die AnwaltInnen, die dieses Vorgehen favorisierten, sagten, dass sie sich bereits ausführlicher mit der Methode der Mediation auseinandergesetzt hätten und diese Art der Vorgehensweise in manchen Fällen für sehr effektiv halten würden.

Die hier dargestellten Aspekte der stellvertretenden Deutung zeigen einen Ausschnitt von den Möglichkeiten der Ausgestaltung und Wahrnehmung der Interessensvertretung von MandantInnen. Dabei bildet die persönliche Fortbildung für einige GesprächspartnerInnen eine wichtige Grundlage, um die Anliegen der MandantInnen zu erkennen und adäquat damit umzugehen.

„Über Geld spricht man nicht“ – Zum Umgang mit der Honorarfrage

Wenn das „Thema Geld“ in den Interviews angesprochen wurde, dann meistens mit einer negativen Konnotation und ambivalenten Gefühlen. In diesem Zusammenhang spielt auch die politische Haltung der AnwaltInnen eine wichtige Rolle.

In der Analyse der Interviews wurde deutlich, dass es teilweise besonders für die „68er-Generation“ ein Hemmnis zu sein scheint, die Honorarfrage offen und selbstverständlich in das Arbeitsbündnis miteinzubinden.

Zu Beginn der Arbeitsbeziehung steht das Anliegen der MandantInnen im Mittelpunkt. Die Bearbeitung dieses Auftrags ist eine Leistung, die in Rechnung gestellt wird. Dies kann in der Arbeitsbeziehung thematisiert werden. Andere AnwältInnen schicken lediglich eine Rechnung. Ein Anwalt erzählte in diesem Zusammenhang, dass ihm die MandantInnen am liebsten seien, die über eine Rechtsschutzversicherung verfügten. Das würde doch einige Diskussionen ersparen. Der Umgang mit der Kostenfrage kann also unterschiedlich gehandhabt werden und müsste grundsätzlich nicht als problematisch empfunden werden. Schwierig gestaltet sich die Honorarfrage erst, wenn sie überhaupt keinen Raum in dem Arbeitsbündnis erhält. In den Interviews ist dabei deutlich geworden, dass einige „68er-AnwältInnen“ Schwierigkeiten im Umgang mit dem Geld haben, weil der eigene Idealismus sich oftmals nicht mit den ökonomischen Erfordernissen in Einklang bringen lässt. Der politische Anspruch innerhalb der Arbeit und der damit häufig verbundene Solidaritätsgedanke bildet den „wichtigen Arbeitsgang“, in dem die Kostenfrage zur Nebensache wird. Im Zuge dieser solidarischen Haltung kann es auch vorkommen, dass Rollenunterschiede verwischt werden und die Gefahr der Ausnutzung, weil es schließlich um „übergeordnete“ Interessen geht, nahe liegt.

Auf der Ebene der Frauensolidarität wird dieser Aspekt noch einmal besonders deutlich. Wenn Frauen Frauen helfen, sollte diese Arbeit nicht zu viel kosten. In diesem „Solidaritätsgedanken“ ist gleichzeitig eine Herabsetzung der Arbeitsleistung enthalten, die sich beispielsweise dann zeigt, wenn Mandantinnen die Honorarforderungen ihrer Anwältinnen als zu hoch empfinden.

Ein weiterer Gesichtspunkt, der die Regelung der Honorarfrage mitbeeinflussen kann, ist die persönliche Anteilnahme, die auch im Zusammenhang mit der ethischen Grundhaltung steht und so einen Maßstab für den Umgang mit der Kostenfrage bilden kann. Wenn es in einem Verfahren beispielsweise darum geht, schwächere Menschen zu schützen, bedeutet dies oftmals auch, dass es gilt, finanziell schwächere Menschen zu schützen und zu unterstützen. Dies kann sich entsprechend auf die Honorargestaltung auswirken. An dieser Stelle ist auch noch zu erwähnen, dass diese Thematik nicht nur von den „68er-AnwältInnen“ angesprochen wurde, sondern auch von AnwältInnen, die erst später studiert haben, aber mit ähnlichen Zielvorstellungen ihre Arbeit begonnen haben.

Da die alleinige Vertretung von sozial und wirtschaftlich schwächeren MandantInnen häufig nicht ausreicht, um die anfallenden Kosten abzudecken, haben einige AnwältInnen eine Art Mischfinanzierung für sich entwickelt. Einige finanziell einträgliche Mandate sichern ein ausreichendes Einkommen ab, so dass die schwächeren MandantInnen weiterhin vertreten werden können.

Bei dieser Regelung bleibt weiterhin die Frage offen, wie das „Thema Geld“ in das Arbeitsbündnis integriert werden kann. Bei den schon „solidaritätsbesetzten“ Arbeitsbeziehungen könnte die Thematisierung der Honorarfrage das ohnehin schon fragile Bündnis noch störanfälliger machen. Mit der Formulierung, dass die Arbeit Geld kostet, wird zumindest darauf hingewiesen, dass das Geld eine Rolle spielt, was unter Umständen eine Störung in der Interaktion hervorrufen könnte. Auch wenn die Problembearbeitung im Mittelpunkt des Arbeitsbündnisses steht, so bildet das Geld doch eine Kategorie innerhalb der Arbeitsbeziehung. In diesem Zusammenhang erwähnten einige InterviewpartnerInnen, dass die Zahlungsmoral ihrer MandantInnen häufig unbefriedigend sei. Die MandantInnen, die in der Kanzlei anrufen und nach der Rechnung fragen, sind eher die Ausnahme. Eine Anwältin erzählte, dass sie seit der Einführung eines neuen Computersystems mehr Einnahmen hätte, weil Zahlungssäumnisse schneller bemerkt würden.

Die hier formulierten Überlegungen lassen den Rückschluss zu, dass auch der Umgang mit dem Geld als ein Balanceakt betrachtet werden kann, der viel Professionalität erfordert. Ausschlaggebend ist dabei sicherlich die eigene Haltung der AnwältInnen. Die Reflexion darüber beinhaltet eine Auseinandersetzung mit der eigenen Einstellung zum Geld, zu der Wertschätzung der eigenen Arbeit und auch eine Überprüfung der eigenen Anteilnahme an den Lebenssituationen der MandantInnen, die sich auf die Gestaltung der Honorarfrage auswirken können.

Perspektivische Überlegungen zur Supervision

Im Hinblick auf die Frage, inwieweit Supervision eine geeignete Vorgehensweise in der Beratung von RechtsanwältInnen sein könnte, stand für mich in diesem Zusammenhang die Thematisierung und Bearbeitung von Kernproblemen im Mittelpunkt. Wie zuvor aufgezeigt wurde, ergeben sich im beruflichen Handeln von RechtsanwältInnen aufgrund der vielschichtigen und teilweise widersprüchlichen Anforderungen Problemkonstellationen, die teilweise nicht aufhebbar sind. So erfordert beispielsweise die Gestaltung der MandantInnenkontakte eine sehr reflektierte Haltung zu der eigenen Berufsrolle. Wie anstrengend und belastend sich diese Kontakte teilweise gestalten können, wurde in den Interviews deutlich. In der Supervision könnte dies beispielweise reflektiert und bearbeitet werden.

Kernprobleme können durch die Supervision nicht aufgehoben werden. In der Reflexion über die Problemlagen besteht aber in der Supervision die Möglichkeit, die lösbaren Probleme von den unlösbaren zu unterscheiden und so die unaufheb- baren Paradoxien zu erkennen und einen veränderten, handhabbareren Umgang damit zu entwickeln.

Eine Interviewpartnerin, die bereits über Supervisionserfahrung verfügt, bestätigt diese Annahme dahingehend, indem sie erzählte, dass gerade der fachfremde

Blick von außen hilfreich zur Bearbeitung und Analyse von schwierigen Situationen mit MandantInnen, RichterInnen und KollegInnen sei. Durch die Supervision sei sie inzwischen in der Lage, bestimmte konfliktive Situationen eher zu erkennen und zu analysieren. Die Verhaltensweisen von Verfahrensbeteiligten könne sie besser einschätzen, weil ihr einige, vorher nicht bewusste Handlungen klarer geworden seien. Dies würde die Kommunikation und Zusammenarbeit erleichtern. So sagte sie beispielsweise, dass der relativ rauhe Umgangston bei Gericht nicht persönlich zu nehmen sei, sondern dass es darum gehe, unterscheiden zu lernen, dass es meistens um den Fall an sich geht und nicht um die eigene Person. Wichtig sei in diesem Zusammenhang auch seine eigene Rolle und die eigene Wirkung kennenzulernen, was unter anderem für das eigene Verhalten bei Gerichtsterminen hilfreich sei. Dafür biete die Supervision eine gute Reflexionsmöglichkeit.

Weiterhin sei Supervision für sie auch ein Weg, um Abgrenzungsschwierigkeiten zu thematisieren, wenn ihr ein Fall emotional sehr nahe gehe.

Probleme mit der Büroorganisation spräche sie ebenfalls in der Supervision an. In dem Interview fragte ich meine Gesprächspartnerin auch, ob sie denn noch andere KollegInnen kennen würde, die ebenfalls Supervision in Anspruch nehmen würden. Sie erzählte daraufhin, dass ihr keine anderen KollegInnen bekannt seien, obwohl der Bedarf an Supervision sicherlich vorhanden sei. Sie brachte dies auch mit dem Berufsbild von JuristInnen in Verbindung. AnwältInnen haben nach außen immer so zu erscheinen, als ob sie alles im Griff hätten und sie würden sich auch in dieser Rolle gefallen. Wenn dieser Habitus sehr ausgeprägt verinnerlicht ist, sei es selbst in kollegialen Zusammenhängen schwierig zuzugeben, dass dies nicht immer so ist und dass aus diesem Grund eine Beratung als sinnvoll betrachtet würde.

Dieser Aspekt ist auch von anderen InterviewpartnerInnen ausgeführt worden. Die Habitualisierung einer kompetenten Autorität, die immer souverän und handlungsfähig nach außen wirkt, kann den Zugang zu den persönlichen Empfindungen erschweren.

Ein anderer Anwalt reflektierte seine Arbeitssituation dahingehend, dass juristische Streitfälle den MandantInnen oft nur kurzfristig helfen würden, da die eigentlichen Probleme meistens ungelöst blieben. Dieser Gesprächspartner hatte sich, ebenso wie eine andere Anwältin, schon intensiv mit dem Mediationsverfahren auseinandergesetzt.

Mediation ist ein außergerichtliches, konsensorientiertes Vermittlungsverfahren, in dem ein/e unbeteiligte/r Dritte/r (MediatorIn) gemeinsam mit den Konfliktparteien in einer fairen Auseinandersetzung einen Konsens erarbeiten soll, der die Bedürfnisse und Ansprüche der beteiligten Parteien berücksichtigt und in die Verhandlungen miteinbezieht. Diese Verfahren ersetzen oftmals keine gerichtlichen Streitfälle, jedoch kann der Einsatz von Mediation im Vorfeld eines Gerichtsverfahrens, beispielsweise in Scheidungsfällen, zu einem positiveren und für alle Beteiligten angenehmeren Verfahrensverlauf führen.

Im folgenden sollen noch die Themen genannt werden, die einige InterviewpartnerInnen als ebenfalls supervisionsrelevant bezeichnet haben.

Der Aspekt der potenziellen Gefahr, in der sich AnwältInnen befinden können, ist beispielsweise von verschiedenen InformantInnen genannt worden. Eine Anwältin, die schwerpunktmäßig Frauen in Scheidungsverfahren vertritt, erzählte, dass sie schon häufiger Mord- und Vergewaltigungsdrohungen auf dem Anrufbeantworter gehabt habe. Eine andere Anwältin, die hauptsächlich im Asylrecht tätig ist, wurde von einem ausländischen Mandanten in ihrer Kanzlei bedroht.

Ein weiteres Problem, das von zwei Informatinnen genannt wurde, ist das der Geschlechterdifferenz. Eine Anwältin, die überwiegend im Verwaltungs- und Umweltrecht tätig ist, erzählte, dass sie, obwohl nun bereits seit über zwanzig Jahren als Anwältin tätig, immer noch mit männlichen Diskriminierungen konfrontiert werde. Da sie in einem Fachgebiet Spezialistin sei, das sonst überwiegend als „Männerdomäne“ bezeichnet wird, erlebe sie Diskriminierungen besonders häufig. So säßen bei Gericht auf der Gegenseite immer nur Männer. Es gäbe oft beleidigende Zwischenbemerkungen und manchmal auch offene Anfeindungen.

Die Selbstständigkeit wurde als ein supervisionsrelevanter Themenschwerpunkt genannt. Die existenziellen Fragen können einen weiteren Belastungsfaktor darstellen.

Ein weiteres Thema, das von einigen InterviewpartnerInnen genannt wurde, ist der Umgang mit dem Gefühl von Machtlosigkeit. So erzählte eine Anwältin beispielsweise, dass Ausländerbehörden ohne Rücksprache mit den beteiligten AnwältInnen abschieben würden.

Damit eng in Verbindung steht die Auseinandersetzung mit traurigen und aussichtslosen Fällen. So erzählte eine Anwältin, dass sich ein Mann, den sie betreut habe, das Leben genommen hat und sie sich heute noch fragt, was sie hätte tun können, um das zu verhindern.

Den Wunsch nach einem fachlichen und persönlichen Austausch habe ich bei allen meinen InterviewpartnerInnen festgestellt, was aber nicht gleichbedeutend mit der Konsequenz ist, dass auch alle Supervision in Anspruch nehmen würden. Eine Interviewpartnerin sprach in diesem Zusammenhang von einer Ventilfunktion. Wenn die KollegInnen, die sonst isoliert in ihren Kanzleien beschäftigt sind, die Gelegenheit zu einem Erfahrungsaustausch haben, wird dies wohl von diesen als sehr wohltuend empfunden.

Die Begleitung und Formalisierung solcher sonst eher zufällig stattfindenden Treffen könnte in einer Gruppensupervision zu einem verbindlichen Rahmen, in dem persönlicher und fachlicher Austausch (beispielsweise in Form von Fallbesprechungen) möglich ist, entwickelt werden.

Als Teamsupervision böte sich diese Beratungsform innerhalb einer Gemeinschaftskanzlei an, so wie sie beispielsweise eine Gesprächspartnerin mit ihrer Kollegin in Anspruch nimmt. Hier bestünde, neben der Möglichkeit der Professionalie-

zung des Umgangs mit MandantInnen oder anderen Verfahrensbeteiligten, auch eine Gelegenheit zur Bearbeitung von Teamkonflikten.

Die Einzelsupervision stellt in diesem Zusammenhang ebenfalls eine Reflexionsmöglichkeit dar, in dem der eigene Handlungsspielraum erweitert und eine weitere Professionalisierung ermöglicht wird.

Für die Bearbeitung der im Arbeitsalltag auftretenden Konflikte könnte auch die Verbindung von Mediation und Supervision eine sinnvolle Beratungsmethode darstellen. So könnte beispielsweise in regelmäßig stattfindenden Seminaren die Methode der Mediation in ihren Grundzügen erarbeitet und die Umsetzung im beruflichen Alltag durch regelmäßig stattfindende Supervision begleitet und reflektiert werden. Diese methodenfocussierte Ausrichtung der Selbstreflexion bietet eventuell für AnwältInnen einen „einfacheren“ Zugang zu einer berufsbezogenen Beratung als beispielsweise die Balintgruppe.

Die hier aufgeführten Problembereiche geben einen ersten Überblick, welche Themenstellungen für eine Supervision relevant sein könnten. Mit den Ergebnissen aus den Interviews wird auch deutlich, dass es einen Bedarf für einen professionellen Austausch gibt. Die Hürden, die sich durch den rechtsanwaltlichen Habitus ergeben, bilden jedoch häufig eine Hemmschwelle, diesem Bedarf und den damit in Verbindung stehenden Bedürfnissen nachzugehen.

Aufgrund der Tatsache, dass Supervision erst seit kürzerer Zeit nicht nur in den unmittelbar sozialen Arbeitsfeldern angewandt wird, kann hier sicherlich in Bezug auf die Beratung von RechtsanwältInnen noch von einem Erprobungs- und Entwicklungszustand gesprochen werden.

Anschrift der Verf.: Katrin Schnarr, Leipziger Straße 9, 44139 Dortmund

REZENSIONEN

Katharina Gröning: Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen, Frankfurt 1998, 147 Seiten, 29,80 DM, Mabuse Verlag

Katharina Gröning ist Wissenschaftlerin und Supervisorin und verbindet in ihrem Buch beide Kompetenzen. Die Supervisorin beobachtet und beschreibt viele soziale Szenen zwischen Pflegebedürftigen und Pflegenden in ambulanten und stationären Institutionen und eröffnet dem Leser introspektive Verstehenszugänge, die die Wissenschaftlerin mit psychoanalytischen und soziologischen Theorien vertieft, erklärt und plausibel begründet. So ist ein Buch entstanden, das alle SupervisorInnen lesen sollten, die im Pflegebereich arbeiten und „Pflege verstehen“ wollen.

So wie die Begriffe Entweihung und Scham als Schlüsselbegriffe verdeutlicht werden und sich in den Fallvignetten erlebbar nähern, zeigt die Autorin eine wohlthuende respektvolle, behutsame Haltung gegenüber den pflegebedürftigen Menschen, die ihre ängstlichen Gefühle oft nur schwer verstehbar aggressiv oder regressiv ausdrücken; die ihr Gegenüber damit verunsichern oder erschrecken. Aber ebenso eröffnet Katharina Gröning unmissverständlich und gleichzeitig zugewandt Verstehenszugänge für das Verhalten der Pflegenden, die häufig irritiert werden und großen Belastungen in ihrer Gefühlsverarbeitung unterliegen. Konsequenterweise verdeutlicht die Autorin, dass institutionelle Strukturen, Rituale oder Mythen vielmehr das Ringen um Entschlüsselung von Beziehungen verhindern und gegenseitige Ermächtigungen bewirken als das Leben mit Krankheit und Alter zugänglich zu machen, auch wenn dies oft schwer erträglich für alle Beteiligten bleibt.

Entweihungen (Goffman) als Interaktionsrituale sind – beabsichtigt oder nicht – Zerstörungen des Selbstbildes mittels Gewalt, Verachtung, Beschämung oder Schmutz und geschehen Pflegebedürftigen und Pflegenden. Die Scham und Peinlichkeit im Erleben von Entweihungen machen diese zum Geheimnis der Betroffenen, so dass die Gefühlsfolgen unbesprochen zu oft nur schwer verstehbaren Beziehungsfolgen führen. Die Autorin entschlüsselt solche Szenen an vielen Beispielen und gibt dem/der LeserIn, ob diese(r) nun Kranken- oder AltenpflegerIn, Ärztin oder Sozialarbeiter oder SupervisorIn ist, entscheidende fachliche Hilfen zum Verstehen, zur Diagnose und damit zur Suche nach „Subjekt-Subjekt-Interaktionen“. Immer sind diese Szenen im institutionellen Zusammenhang belassen, wobei Institutionen als Instanzen für ihre Mitglieder verstanden werden, die Gefühle wie Abhängigkeit, Idealisierung, Angst oder Verehrung prägen.

Der Markt- und Kundendebatte mit allen Versuchen technischer Optimierung der Pflege folgt die Autorin nicht, sondern stellt dem den „Sisyphus-Charakter“ in der Pflege gegenüber und will Hilfestellung leisten in einer Arbeit, „wenn der Stein den Berg immer wieder hinunterrollt“. Die Autorin beschönigt nichts und

macht doch Mut. Als älterer Leser, der dem Alter der Pflegebedürftigen näher steht, fühlt man sich warmherzig durch die Einfühlung der Autorin mitverstanden und wird gleichzeitig das Erstaunen darüber nicht los, wie es einer soviel jüngeren Autorin gelingt, die Nähe zum Alter und damit zum Lebensende von Menschen zu finden und auszuhalten, ohne unmittelbar Betroffene zu sein und ohne ideologische Glorifizierungen zu Hilfe zu nehmen.

Selbstentfremdungen durch Krankheit und Alter geschehen durch Verluste, die hier kategorisiert werden in körperliche Gebrechen oder Schönheitsverluste, in Verlusten von Bezugspersonen oder geliebten Menschen und in Verluste von Rollen, Funktionen, Status und Prestige. Der Blick in den Spiegel zeigt, was noch ist und vergleicht mit dem, was mal war. Die „Trias der Schaminhalte“ (Wurmser) als Gefühle von Selbstentfremdung lassen sich wörtlich zusammenfassen: „Ich bin schmutzig und eklig, ich bin schwach und nutzlos, ich bin verstümmelt und hässlich“. Wer so fühlt, hat soziale Verachtungsängste, die von Selbstverachtung nicht zu trennen sind.

Und wer über solche Beschämungen nicht sprechen kann, der muss sie verbergen, möglichst vor sich selbst verbergen, weil es sonst unerträglich wird. Dem Verstehen dieser Zusammenhänge und deren Auswirkungen auf die Arbeit ist ein Kapitel des Buches gewidmet (S. 21 – 53).

Angst und Scham sind dominierende Gefühle bei Pflegebedürftigen, die – sofern sie nicht besprechbar oder zumindest verstanden werden – zu entsprechenden Gefühlen bei den Pflegenden führen. Und institutionelle Rituale, wie z.B. der Wechsel als Bezugsperson durch Dienstplan, sollen „helfen“, sich aus Beziehungsverwirrungen zu befreien. Die Autorin setzt diesen strukturellen „Lösungen“ unbeirrt die Suche nach Verstehen gegenüber.

Wie in anderen Arbeitsbereichen gilt für SupervisorInnen auch hier: Institutionskompetenz bedeutet das Verstehen und nicht nur die Kenntnis der inneren und äußeren Strukturen eines Bereiches, und heißt ebenso das Wissen und Einfühlen in die Berufssozialisation der dort arbeitenden Fachkräfte und selbstverständlich nicht zuletzt die einführende Beziehung und das Wissen um die Erlebensweisen und die soziale Situation des Klientels. Diese Institutionskompetenz zu erlernen ist in der Regel ein jahrelanger Erfahrungs- und Reflektions- und Studienprozess, wie uns Katharina Gröning in ihrem Buch vermittelt. Und gleichzeitig ermöglicht die Autorin in komprimierter Form das Gefühl, einen Teil von ihrem Wissen und ihrer Erfahrung von ihr geschenkt zu bekommen. Ich habe Ähnliches erlebt, als ich vor Jahren Horst Eberhard Richters Darstellung des introspektiven Konzepts las und mich so in die Obdachlosenarbeit hineinfühlen und -denken konnte. Oder vergleichbar ist mir Maja Nadigs Erschließung des Fremden der „verborgenen Kultur der Frau“. Mit diesen Vergleichen will ich werben für geschriebene Konzepte, die einladen, dabei zu sein.

Die 2. Auflage des Buches ist soeben erschienen.

Gerhard Leuschner

AutorInnen

Klaus Antons, Dr. phil., Dipl.-Psych., Habilitiert in Sozialpsychologie, selbständiger Berater und Trainer in verschiedenen Organisationen, Mitglied der Sektion Gruppendynamik des deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv).

Klaus Götz, Jg. 1957, Dr. phil., Univ.-Dozent, Studium der Pädagogik, Psychologie und Philosophie, Leiter „Managementkonzepte“ bei „Personal Zentrale/Organisations-, Management- und Personalentwicklung“ der Daimler-Chrysler AG. Gastprofessuren an den Universitäten Klagenfurt, Innsbruck, Zürich und Graz.

Carl Josef Leffers, Dr. theol., Dipl.-Soz. Päd., Dozent in der Ausbildung von Supervisoren, Sozialtherapeuten und Sozialmanagern. In freiberuflicher Praxis tätig als Supervisor (DGSv), als Lehrsupervisor, als Team- und Organisationsberater.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Jg. 1950, Dipl.-Psychologin, Supervisorin (DGSv) und Psychotherapeutin in freier Praxis, Lehrsupervisorin und Balintgruppenleiterin. Studium der Germanistik, Textilgestaltung, Pädagogik und Psychologie.

Gerhard Leuschner, Jg. 1936, Dipl. Sozialarbeiter, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), Balintgruppenleiter, Herausgeber der Zeitschrift FoRuM Supervision.

Karl Schattenhofer, Dr. phil., Jg. 1954, Dipl.-Psych., Personal- und Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung in München, selbständiger Berater und Trainer in verschiedenen Organisationen, Mitglied der Sektion Gruppendynamik des deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv).

Katrin Schnarr, Jg. 1965, Dipl. Soz. Arb., Supervisionsstudium in Kassel, Supervisorin (DGSv), tätig beim Arbeitsamt als Berufberaterin, Supervision und Organisationsentwicklung im Profit- und Non-Profit-Bereich.

Wolfgang Schmidbauer, Dr. phil., arbeitet als Psychoanalytiker (MAP, DGPT) und Supervisor (DGSv) in München. Er ist Autor von ca. 30 Büchern; neben Fachthemen („Die hilflosen Helfer“, „Die Angst vor Nähe“, „Der hysterische Mann“) verfaßte er auch literarische Arbeiten („Die Kentaurin“, „Ein Haus in der Tosca“).

na“). Gegenwärtige Forschungsschwerpunkte: Kriegstraumatisierungen und ihre Folgen für die Familien der Opfer („Ich wusste nie, was mit Vater ist“. Das Trauma des Krieges, Rowohlt 1998) sowie die narzißtischen Probleme von Führung in Profit- und Nonprofitorganisationen.

Wolfgang Weigand, Prof., Dr., Jg. 1945, Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Sozialwesen. Langjährige Aus- und Fortbildungsarbeit für Supervisoren; umfangreiche Supervisionstätigkeit in Institutionen. Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).

Harald Wirbals, Lehrsupervisor, freiberuflicher Supervisor (DGSv) und Organisationsberater.

Franz Wellendorf, Prof., Dr., Professor für Psychologie an der Universität Hannover. Supervisor und Psychoanalytiker.

Redaktioneller Hinweis

In Heft 14 sind uns zwei bedauerliche Irrtümer unterlaufen:

1. Auf Seite 4 wird die Autorin Ute Walker fälschlicherweise Ulrike Walker genannt.
2. Auf Seite 125 fehlen die Angaben zur Autorin Sabine Wengelski-Strock, die wir hier nachreichen möchten:
Sabine Wengelski-Strock, Jg. 1956, Dipl. Sozialarbeiterin, Supervisorin DGSv, Supervisorin in freier Praxis, Lehrsupervisorin, Lehrbeauftragte an der Fachhochschule

Bei beiden Autorinnen entschuldigen wir uns für das Versehen.

A. Lehmenkühler-Leuschner und B. Wiese als Redakteurinnen des Heftes.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 16 – Oktober 2000

Rollenidentifikation.

Zwischen Rollenanpassung und Selbstorientierung in
Sozialen Dienstleistungsberufen

Redaktion:
Dr. Werner Bohnert

Lothar Nellessen, „Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen. Selbststeuerung oder Kommerzialisierung von Gefühlen?“

Katharina Gröning, Annemarie Bauer, „Hingabe und Struktur. Zur Frauenarbeit in sozialen Dienstleistungsberufen.“

Elisabeth Rohr, „Emotionale Entleerung und soziale Handlungskompetenz in modernen Dienstleistungsunternehmen.“

Günter Dziomba, „Abschied vom Machen. Persönliche Erfahrungen und strukturelle Veränderungen beim Rollenwechsel vom Manager zum Supervisor.“

Veranstaltungen

Öffentliche Fachtagung der Fachgruppe Supervision in WILL-International „Organisationsberatung und Supervision“

Annäherungen-Unterscheidungen-Anregungen für die Praxis

Referentin: Heidi Neumann-Wirsig

20./21. Oktober 2000 in Königswinter bei Bonn

Informationen und Anmeldung bei Gisela Trost-Wiesemann,

Tel. 0211/571767

Fax 553980

Bewährtes und Neues

Der Jahresprospekt 2000 des Burckhardthauses

Kein „Jahrtausendprogramm“, wohl aber eine gute Mischung aus Bewährtem und Neuem verspricht das Programm des Burckhardthauses für das Jahr 2000. Ziel der zumeist qualifizierenden Langzeitprogramme ist die Befähigung der Teilnehmer, selbst immer wieder die Konzepte zu entwickeln, die sie für ihre Arbeit brauchen. Dabei werden alle Qualifizierungsangebote an den jetzigen und zukünftigen Praxiserfordernissen gemessen und auf gesellschaftliche/kirchliche Veränderungsprozesse bezogen.

Der neue Prospekt wird auf Anforderung gerne zugeschickt:

Burckhardthaus e.V., Herzbachweg 2, 63671 Gelnhausen, Tel. 06051/89-0,

Fax 89-240, E-Mail: Burckhardthaus@aol.com

21. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse (DGTA)

Mut-Übermut-Demut-Lebensmut – 25 Jahre DGTA

Kongresskoordination: U. Hagehülsmann und Dr. H. Hagehülsmann

Information und Anmeldung: Frau E. Eisenbach, Taunusstr. 60, D-61191 Rosbach

[http:// www.dgta.de](http://www.dgta.de)

agm

Zum Umgang mit Macht, Autorität und Konflikten - 28.8. – 1.9.2000

Die Institution, in der ich leite ... Frühjahr 2001

Die Seminare können einzeln, oder im Rahmen einer Zusatzausbildung „Führen und Leiten in Organisationen“ belegt werden.

Aufbautraining: Die Institution als Interaktionssystem - 19. – 23.5.2000

Workshop: Interventionen in Gruppen - 17. – 21.11.2000

Workshop: Gruppendiagnostik - 13. – 17.12.2000

Diese Seminare können auch als Bausteine im Rahmen einer gruppodynamischen Zusatzausbildung belegt werden bei:

agm, Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden, Tel. 0611/603681 Fax 9102701
E-Mail: leinfelder.zimmer@t-online.de

TOPS-Tage in Berlin-Wannsee zum Thema „Vielfalt“

Vom 30.6. – 1.7.2000

Prospekt und Anmeldung: TOPS Berlin e.V. Gosslerstrasse 11, 12161 Berlin,
Tel. 030/8222171, Fax 8220451, E-Mail: tops-berlin@t-online.de

FIS Wiesbaden

Lehrsupervisionstagung zum Thema „Vernetzte Systeme in der Supervisorenausbildung: Lehrsupervision-Balintgruppen-Kursabschnitte“

11./12. November 2000 in Haus Villigst bei Schwerte

Anmeldung: Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS),
Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden, Tel. 0611/603681, Fax 9102701,
E-Mail: leinfelder.zimmer@t-online.de

DAGG und DGSv

„Tradition und Wandel in Gruppen und Organisationen“

Gruppendynamisches Training

15. – 25. August 2000, Berlin

Europäische Akademie Berlin

Bismarckallee 46 – 48

14193 Berlin

8. FACHTAGUNG DER

FACHGRUPPE SUPERVISION IN WILL-INTERNATIONAL

VOM 20.–21. OKTOBER 2000 IN KÖNIGSWINTER

Thema der Tagung

ORGANISATIONSBERATUNG UND SUPERVISION

Annäherungen – Unterscheidungen – Anregungen für die Praxis

REFERENTIN: HEIDI NEUMANN-WIRSIG

Die Fachgruppe Supervision in WILL-International ist das Forum zum professionellen Austausch und zur Wahrung fachlicher Standards in der Supervision nach TZI.

Unterlagen sind anzufordern bei: Gisela Trost-Wiesemann

Schanzenstraße 33 · 40549 Düsseldorf · Telefon 02 11/57 17 67 · Fax 02 11/55 90 402



Training
Organisationsentwicklung
Personalentwicklung
Supervision

TOPS - Tage 2000 - 30. Juni bis 2. Juli 2000 in Berlin

VIELFALT- DIVERSITY- VARIEDAD

Unterschiede sehen, nutzen und genießen

In Management und Beratung ist man durch den Neuzuschnitt von Organisationen, durch Reorganisationsprozesse und selbstgesteuerte Teams mit den Mühen und Freuden der Unterschiedlichkeit konfrontiert: Fremde sollen gut zusammenarbeiten und ihre Verschiedenheit soll fruchtbar werden. Unterschiedliche Unternehmenskulturen sollen die Produktivität beflügeln. Alt und Jung, Mann und Frau, Inländer und Ausländer erleben oft eher das Trennende, wenn sie sich in der Arbeit begegnen. Berater, TrainerInnen und SupervisorInnen werden gebraucht, um Brücken zu schlagen und begehrbar zu machen.

Mitwirkende u.a.:

Susanne Alpers, Personalentwicklung Karstadt AG; Dr. Joana Breidenbach, Ethnologin; Beate Bungartz, Leitende Beraterin Change Management, Deutsche Telekom; Dr. Ulrich Gärtner, Berater und Trainer für interkulturelles Management; Dr. Oliver König, Trainer für Gruppendynamik, Supervisor; Dr. Gisela und Dr. Hans-Georg Mähler, Rechtsanwälte und Mediatoren; Dr. Maïthe Mathes, Dozentin für Agrarkultur; Werner Neumann, IG Metall

Kosten:

DM 400,- für Tagung und Vollpension; DM 600,- für Tagung, Vollpension und Übernachtung

BERATEN KLEINER SYSTEME

Die Beratung kleiner Systeme stellt komplexere Anforderungen an die Beraterinnen und Berater. Zwar sind kleine Systeme übersichtlicher als große Organisationen und scheinbar leichter zu erschließen. Aber die Beratung kleiner Systeme gewinnt ihre Komplexität durch die mögliche Tiefe und Breite der Beratung. Sie bewegt sich im Grenzbereich der Supervision, Teamberatung und Organisationsentwicklung und erfordert Kompetenzen aus diesen Bereichen.

Mit der Seminarreihe „Beraten kleiner Systeme“ sollen BeraterInnen notwendiges Handwerkszeug und Vorgehensweisen der Organisationsberatung erlernen.

1. Modul: **Der Einstieg in die Beratung**
20. bis 24. November 2000

Leitung: Ute Bychowski, Brigitte Koch

2. Modul: **Diagnose kleiner Systeme**

5. bis 9. März 2001

Leitung: Ute Bychowski, Brigitte Koch

3. Modul: **Gestaltung der Beratung:**

Beratungsphasen, Handlungsebenen, Interventionsrepertoire
25. bis 29. Juni 2001

Leitung: Ute Bychowski, Irene Unland-Schlebes-Brunow

Kosten

Gesamtlehrgang DM 290,- pro Tag, bei Buchung einzelner Module DM 450,- pro Tag, jeweils zzgl. MwSt. Ermäßigung für SelbstzahlertInnen möglich.

TOPS Berlin e.V.

Goßlerstrasse 11
12161 Berlin

Fon: 030 - 822 21 71
tops-berlin@t-online.de

Fax: - 822 04 51