

16

16.4

Nr. 14  
Oktober 1999  
7. Jahrgang

# FORUM Supervision

Supervision im Umbruch?

LA 000  
F7 S9  
14

Herausgegeben  
von Gerhard Leuschner  
und Gerhard Wittenberger



## FoRuM Supervision

7. Jahrgang, Heft 14, Oktober 1999

### 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 (Bielefeld/Bochum) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. Johann August Schülein (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

### Redaktion:

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

### Verantwortliche Redakteure für Heft 14:

Barbara Wiese, Liebigstr. 46, 35037 Marburg  
Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster

### 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 Veranstaltungsankündigungen:

Inge Zimmer, Steubenstr. 34A, 65189 Wiesbaden

### Erscheinungsweise und Bezug:

FORUM SUPERVISION erscheint halbjährlich (März und Oktober).

Preis des Einzelheftes: DM 18,-

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

Das Abonnement verlängert sich jeweils um 1 Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Bestellungen nimmt jede Buchhandlung entgegen oder der Verlag.

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

### Verlag:

edition diskord, Schwärzlocher Str. 104/b, D-72070 Tübingen

### Herstellung:

Computer-Satz: Anne Schweinlin, Tübing

Druck: Fuldaer Verlagsanstalt

© 1999 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045

UB BIELEFELD

160/4267163+1



88 98



LA 000  
T 7.59  
14

08-8538

## Inhalt

|  |     |
|--|-----|
| <b>Vorwort</b>   | 2   |
| <b>Beiträge</b>  |     |
| <i>Gerhard Leuschner</i><br>Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes  | 5   |
| <i>Johann August Schülein</i><br>Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion  | 24  |
| <i>Gerhard Wittenberger</i><br>Wendezeit – Quo vadis Supervision   | 39  |
| <i>Wolfgang Weigand</i><br>Gerhard Leuschner zum Abschied aus dem FIS Münster  | 53  |
| <i>Elke Schallehn-Melchert/Werner Elshof</i><br>Generationswechsel im Familienunternehmen  | 59  |
| <b>Kasuistik: Verschiedene Wege zum Verstehen</b><br><i>Ute Walker</i><br>Leitungssupervision mit Ingenieur Juni.<br>Falldarstellung einer Leitungssupervision | 72  |
| <i>Rita Spickenheuer</i><br>Berufssozialisation von Ingenieuren und institutionelle Anforderung<br>an die Leitungsrolle  | 83  |
| <i>Irène Wetz</i><br>Coaching – eine Alternative zur Leitungssupervision   | 93  |
| <i>Sabine Wengelski-Strock</i><br>Beziehungsanalyse nach Bauriedl: Ein Weg des Verstehens<br>in der Leitungssupervision  | 100 |
| <b>Neue Projekte:</b><br><i>Lutz Meier/Ulrike Ewald</i><br>Supervision in einer physiotherapeutischen Praxis   | 105 |
| <b>Rezensionen</b>   | 119 |
| <b>AutorInnen</b>  | 125 |
| <b>Vorschau</b>  | 126 |
| <b>Veranstaltungen</b>   | 127 |

## Vorwort

Das letzte Heft von Forum Supervision in diesem Jahrhundert steht unter dem Schwerpunktthema: Supervision im Umbruch. Kein Endpunkt, sondern die Herausforderung und Notwendigkeit der Neustrukturierung. Die Pionierzeit in der Supervision wurde von der Expansionszeit abgelöst. Was soll bei allem Wandel und der Notwendigkeit von Veränderung erhalten bleiben, wovon wollen oder müssen wir uns verabschieden? Auf unterschiedliche Weise zieht sich diese Thematik durch die Beiträge aller Autoren. Die ersten drei Beiträge dieses Heftes sind die Veröffentlichungen der Vorträge, die auf den 4. Supervisionstagen des FIS im Mai 1999 zum Thema „Supervision im Umbruch? – Zur Spannung zwischen Marktorientierung und einem emanzipatorischen Supervisionskonzept“ – gehalten wurden.

Im ersten Beitrag „Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes“ stellt Gerhard Leuschner sein Leitbild von Supervision als Bildungs- und Problemlösungsprozeß vor und setzt sich mit Fragen des Zeitgeistes auseinander. Das, was Gerhard Leuschner an supervisorischem Selbstverständnis verkörpert und entwickelt hat, können wir hier nachlesen. Nach einem kurzen Rückblick auf die Geschichte der Supervision wendet er sich dem Sprachgebrauch der aktuellen Zeitgeistphase zu und untersucht dessen Implikationen u. a. am Begriff der Beratung als „Service“. Seinem Verständnis nach ist Supervision jedoch immer „Bildung und Problemlösung“. Sach-, Affekt- und Sozialbildung sind eine Trias in Leuschners aufklärungsorientiertem Supervisionskonzept. Eines seiner Verdienste ist es, uns vor Augen zu halten, was geschieht, wenn unter Umgehen institutionskritischer Aspekte auf schnelle Lösungen gedrängt wird.

*Johann August Schüle*in veranschaulicht uns in seinem Beitrag „Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion“ seinen sozialwissenschaftlichen Ansatz. Er bestimmt die Logik sozialer Realität als autopoietischen Prozeß, der einem ständigen Wandel unterliegt. Das Zusammenspiel reflexiver Mechanismen mit intentionaler Selbstreflexion birgt in Institutionen Chancen und Risiken. Selbstreflexive Praxis wird zu einem schwierigen Unterfangen durch die Komplexität des Gegenstandes Realität, durch unerwartete Reaktionen auf Interventionen in einem sozialen Prozeß, durch dessen Partikularität und die Unmöglichkeit, hier Teilprozesse zu isolieren. Institutionalisierungsprozesse unterliegen phasentypischen Abläufen und Krisen, d. h. Praxisformen durchlaufen Phasen, in der Regel von der Pionier- über die Expansions- bzw. Konsolidierungsphase bis hin zur Normalisierung, die jedoch keinen Endpunkt bedeutet, weil Institutionalisierungen

immer vorläufige sind. Für supervisorische Arbeit heißt das, die Notwendigkeit permanenter Neustrukturierung anzuerkennen.

Mit seinem weitgespannten Thema „Wendezeit – quo vadis Supervision“ bringt *Gerhard Wittenberger* nach einem Rückblick auf die Entwicklungsgeschichte der Supervision – hier insbesondere die Zeit des Aufbaus des Studiengangs Supervision an der GHK Kassel – Fragen und Thesen zur Berufspolitik und zur Politik der DGSv zur Sprache. Seine kritischen Anmerkungen beziehen sich zum einen auf das Verhältnis zwischen Psychoanalyse und Supervision sowie zwischen Supervision und Organisationsentwicklung, zum anderen auf das Selbstverständnis und die Zukunft der privaten Supervisionsausbildungsinstitute innerhalb der DGSv im Vergleich zu einem „staatlich anerkannten Abschluß“.

*Wolfgang Weigand*, Vorsitzender der DGSv, erinnert in seiner Verabschiedungsrede für Gerhard Leuschner, dem Gründer und Leiter des FIS, persönlich und thematisch an verschiedene Stationen dessen beruflichen Werdegangs und würdigt auch seine Zeit als Geschäftsführender Direktor an der ehemaligen Akademie für Jugendfragen in Münster. Weigand, selbst ehemaliger Lehrsupervisor Leuschners, zeigt liebevoll auf die Aktivitäten und Verdienste seines/unseres Lehrers und Kollegen. Dreißig Jahre Supervisionsgeschichte und Beziehungsgeschichte!

In den folgenden Beiträgen geht es um die Darstellung und Reflexion supervisorischer Praxis. Zwei Beiträge beziehen sich auf die Arbeit in Familienunternehmen: *Werner Elshof* und *Elke Schallehn-Melchert* haben einen Generationswechsel in einer psychosozialen Dauerwohneinrichtung für junge und alte Menschen untersucht, deren Leitung vom Vater, dem Gründer der Einrichtung, auf den Sohn übergeht. Für das Scheitern oder Gelingen eines solchen Umstrukturierungsprozesses ist eine Vielfalt von Faktoren wirksam. Diese Einrichtung muß sich als „modernes Dienstleistungsunternehmen“ u. a. auf die Qualitätsstandards der Pflegeversicherung einstellen. Was dieses inhaltlich und strukturell für die Mitarbeiter bedeutet, wenn unvermittelt neue Bewertungssysteme eingeführt werden, wenn Familienideologie plötzlich durch „Professionalität“, „Konzeptneugestaltung“, „Reflexion“ abgelöst werden soll, welche Ängste, Spaltungen, Desorganisations- und Verlustgefühle entstehen, schildert dieser Beitrag anschaulich.

Unter „Neue Projekte“ lernen wir in dem Beitrag von *Lutz Meier* und *Ulrike Ewald* ein weiteres Familienunternehmen kennen, eine Praxis für Krankengymnastik im Umbruch. Aufgebaut von einem Krankengymnasten, unter Mitarbeit der Ehefrau, wird die Praxis zu einem Kg-Reha-Fit-Unternehmen mit zwei Teilhabern und einer Reihe verschiedener Berufsgruppen. Der Supervisor hat auf allen Ebenen alle Hände voll damit zu tun, die Um-

strukturierung des Betriebes und seiner Organisation, die neue Aufgaben- und Rollenverteilung der Mitarbeiter, aber insbesondere der Teilhaber und den Umgang mit dem finanziellen Hintergrund supervisorisch zu begleiten. Wir lesen die lebendige Darstellung eines Prozesses, der in einer Studien- gruppe innerhalb einer Langzeitfortbildung des FIS zum Thema „Supervision in Organisationen“ bearbeitet und von den beiden AutorInnen zusammengefaßt und aufbereitet wurde.

Vier Beiträge beschäftigen sich aus verschiedenen Blickwinkeln mit der Darstellung einer Leitungsupervision.

*Ulrike Walker* hat ihre Einzelsupervision mit einem Ingenieur, Herrn „Juni“ zur Verfügung gestellt. Der Supervisand ist Leiter einer Abteilung für Konstruktion und Entwicklung in einem mittelständischen Betrieb. Herr J. erlebt die Reflexion seiner Berufsrolle als schwierig und ungewohnt.

*Rita Spickenheuer* befaßt sich deshalb in ihrem Beitrag mit der Berufssozialisation von Ingenieuren. Der vorgelegte Fall scheint für phasentypische Krisen und Probleme in der Berufssozialisation von Ingenieuren und anderen technischen Berufen ein gutes Beispiel zu sein: Problemlöseverhalten ist trainiert, bekannt und vertraut, Konfliktlösungen, die direkte und mündlich ausgetragene Auseinandersetzung erfordern, sind es nicht. Die verschiedenen Erwartungen, denen ein Ingenieur in Leitungsposition ausgesetzt ist, werden dargestellt und am Fall diskutiert.

Die Frage, ob nun „coaching“ eine Alternative zu diesem Leitungsupervisionsprozeß sein könnte, greift *Irène Wetz* auf. Gehört das eine wirklich nur in den „sozialen Bereich“ und das andere in die „Wirtschaft“? Gestaltung und Verständnis der Leitungsrolle haben beide Verfahren zum Thema, bezüglich der Adressaten, des Kontrakts und der Zielsetzung diskutiert die Autorin Unterschiede.

Mit der Beziehungsanalyse nach Thea Bauriedl beschäftigt sich *Sabine Wengelski-Strock* und liefert am Fall Gedanken zu Abwehr, Übertragung und Beziehungsgestaltung der beiden Beteiligten. Die Erweiterung der inneren Wahrnehmung und Diagnosen des Beziehungsgeschehens können einen Supervisionsprozeß bereichern und vertiefen.

Wir wünschen Ihnen viel Vergnügen beim Lesen der interessanten und bunten Palette von Beiträgen zum Thema „Umbruch“.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Barbara Wiese

*Gerhard Leuschner*

## Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes

*Zusammenfassung:* Auf dem Hintergrund einer Zeitgeistanalyse stellt der Autor sein Leitbild von Supervision als Bildungs- und Problemlösungsprozeß vor. Die Geschichte der Supervision wird in drei Zeitgeistphasen skizziert, um dann die konzeptionelle Bedeutung und die Nebenwirkungen der neuen Sprache exemplarisch aufzuzeigen. Dem Servicedenken wird ein Verständnis von Supervision als überparteiliche Konflikt- und Interessensklärung gegenübergestellt. Dabei wird Supervision als Bildung und als Problemlösung verstanden, woraus sich Prozeß- und Ergebnisorientierung nicht als Alternativen sondern vielmehr als sich ergänzende Variablen ergeben.

### I. Zeitgeist in der Supervisionsgeschichte

Ich gehe in meinen Ausführungen von drei Zeitgeistphasen der Supervisionsgeschichte aus: ich unterscheide die funktionale, die institutionskritische und die organisationsorientierte Phase.

#### I.1 Zur funktionalen Phase

In der amerikanischen Entstehungsgeschichte der Supervision in der Sozialarbeit ging es darum, Sozialarbeiter funktionstüchtiger für ihre institutionell vorgegebenen Aufgaben zu machen. Dabei war nicht die Rede davon, die Ziele und den gesellschaftlichen Auftrag von Sozialarbeit kritisch zu hinterfragen. Es ging darum, die Beziehungen zwischen Sozialarbeiter und Klient oder die Beziehungen in Gruppen besser zu verstehen. Die Bedingungsbeziehungen, die politischen und gesellschaftlichen Hintergründe und Interessen, die Klientifizierung beeinflussen oder bewirken, waren in diesem Supervisionsverständnis nicht Gegenstand der Reflexion. Somit spielte es hier auch keine Rolle, ob der Supervisor als Angestellter in der Organisation arbeitete oder von außerhalb kam. Es war auch naheliegend in diesem Verständnis, daß der Dienstvorgesetzte gleichzeitig Supervisor war; ging es doch darum, im Rahmen vorgegebener und nicht hinterfragbarer Ziele und Strukturen Sozialarbeiter in ihre Helferrolle gegenüber der Klientel einzuweisen und dementsprechend zu trainieren. Die Institution als dritter Faktor war nicht Reflexionsgegenstand. Dieses Supervisionssystem wurde z. B. vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge übernommen und in den 60er Jahren in dessen Supervisi-

onsausbildung etabliert. Ebenso gilt dieses Supervisionssystem bis heute ungebrochen in der Ärzteausbildung, wo der Oberarzt ohne Schwierigkeiten Vorgesetzter, Ausbilder und Balintgruppenleiter für die Assistenten und evtl. auch für die „nichtärztlichen Hilfskräfte“ sein kann.

## I.2 Zur institutionenkritischen Phase

Den Beginn der zweiten Zeitgeistphase lokalisiere ich Ende der 60er Jahre, wo in der BRD, beeinflusst durch die Studentenbewegung und in unserem Bereich durch die Laborpraxis angewandter Gruppendynamik in der gleichnamigen Sektion des DAGG, der institutionelle Faktor in den Blick der Supervision kam. Das Verstehen von Beziehungen konnte nicht mehr isoliert werden von dem Verstehen von Institutionen, deren Geschichte, deren Zielen, deren Normen und Werten, deren Strukturen und deren Macht. Mit diesem Supervisionsverständnis veränderte sich notwendigerweise die Rolle des Supervisors.

Wer institutionelle Zusammenhänge verstehen will, benötigt Einfühlungsvermögen und Kenntnis, aber ebenso Distanz und Unabhängigkeit gegenüber Institutionen. Es wurde problematisiert, inwieweit ein angestellter Supervisor unabhängig sein kann. Doppel- oder Mehrfach-Rollen in der Beratung wurden kritisch hinterfragt. Z. B.: wie kann ein Oberarzt oder ein Jugendamtsleiter als leitendes Vollzugsorgan institutioneller Ziele gleichzeitig glaubwürdig diese Ziele und Strukturen als Supervisor kritisch reflektieren? Das Konzept der unabhängigen Position des Dritten, der in institutionelle Zusammenhänge eingebettete Beziehungsprozesse mit seinen Supervisanden reflektierend zu verstehen sucht, wurde in dieser Zeit entwickelt. Die institutionenkritische Phase ging bis weit in die 80er Jahre und von ihr wurde auch das FIS-Konzept beeinflusst und geprägt. Auch als vor 10 Jahren die DGSv gegründet wurde, war dieses Konzept- und Rollenverständnis von großer Bedeutung. Gab es doch in der Gründungsphase der DGSv erhebliche Bedenken, den Deutschen Verein mit seinem Supervisionskonzept anzuerkennen, wo unverändert das Praxisberatungsverständnis der ersten Phase weiterlebte.

Supervisoren entwickelten in dieser Phase ein berufliches Eigenverständnis, eine Selbständigkeit und ein Gefühl von Unabhängigkeit als Berater, was es in der funktionalen Phase nicht geben konnte, wo Supervision als Funktion verstanden wurde. Funktionen werden immer vom Funktionsgeber, also vom Auftraggeber erteilt und sind zu erfüllen. Deshalb sind Funktionäre auch notwendigerweise im eigenen Bewußtsein und in dem der Auftraggeber institutionsabhängige Rollenträger.

Die wachsende Institutionsunabhängigkeit und der reflektierende Eigenstand des Supervisors entwickelten sich durch den selbstgegebenen Auftrag zur Institutionskritik. Diese Entwicklung wurde in dieser Phase auch dadurch begünstigt, daß die kleine Zahl der Supervisoren überwiegend nebenberuflich genügend Supervisanden, auch Teams, fanden, die eine kritische Wahrnehmungserweiterung nach allen Seiten wollten. Kontraktkonflikte über die Ziele und das Verständnis von Supervision zwischen Supervisoren und Supervisanden waren die Ausnahme, nicht die Regel. Die Neugier, auch institutionelle Zusammenhänge besser zu verstehen, war bei Supervisanden relativ groß, und die Institutionen, die Teamsupervision bezahlten, ließen diese Prozesse zu und kümmerten sich wenig darum. War doch in deren Bewußtsein Wahrnehmungserweiterung und Aufklärung über institutionelle Zusammenhänge kein Machtmittel, um in Institutionen Ziel- und Strukturveränderungsprozesse zu bewirken. Institutionen verstanden sich auch in dieser Phase nicht als Supervisanden, sondern bestenfalls als Auftraggeber für Supervision.

## I.3 Zur organisationsorientierten Phase

Die organisationsorientierte Phase der Supervision, in der wir uns seit Anfang der 90er Jahre befinden, ist funktionsorientiert: Supervision in Organisationen ist weitgehend den Organisationszielen zugeordnet und nicht überparteilich wahrnehmungserweiternd. Aufklärung und Verstehen von verdeckten Zusammenhängen und Wirkweisen ist soweit in Organisationen erwünscht, wie dies die vorgegebenen Organisationsziele fördert. Organisationsleitungen als Auftraggeber lassen das verständlicherweise von Beratern nicht in Frage stellen, auch wenn anderes moderat suggeriert oder aus eigenem Identitätsinteresse von Supervisoren herausgehört wird.

Der Zeitgeist dieser Phase wurde in der Supervisionsszene u. a. eingeleitet und mitbedingt durch die sehr schnell wachsende Zahl von Supervisoren, die Arbeit brauchten, und dementsprechend durch den immer mehr expandierenden Weg und Drang in die Organisationen immer weiter über die bisher klassischen von Supervision bedachten Sozial-, Gesundheits- und Bildungsinstitutionen hinaus. Man darf hier auch nicht vergessen, daß sich die Szene der Supervisoren durch die Expansion der DGSv neu mischte, indem nicht nur durch Ausbildung neue Supervisoren hinzukamen, sondern auch in großer Zahl Psychologen, Gruppendynamiker, Organisationsberater u. a. vergleichbar Vorgebildete die Anerkennung als Supervisor auf dem Ausnahmewege erlangten. Diese Quereinsteiger brachten ihre Vorstellungen, ihre Berufskultur und -geschichte mit in die Supervisionsszene. Viele von diesen Quereinsteigern arbeiteten zum Zeitpunkt der Kontaktaufnahme mit

den Supervisoren und der DGsv ausschließlich bereits mit Gruppen und Organisationen. Sie waren bei der Ankunft in der DGsv Vollprofis als Fortbildner und Berater in Organisationen mit teilweise beneidenswerten oder auch peinlichen Tageshonoraren. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt dieser Entwicklung ist dabei auch die daraus sich entwickelnde Größenvorstellung einer beträchtlichen Gruppe von Supervisoren, die sich nicht oder nicht mehr damit zufrieden geben wollten, Individuen und kleinen Gruppen in Arbeitszusammenhängen Bildungs- und Problemlösungsangebote durch besseres Verstehen und damit durch Wahrnehmungserweiterung anzubieten. Die Größenvorstellung wuchs, auch Organisationen mit der eigenen aufklärerischen Haltung und mit strategischen Veränderungsideen zu beeinflussen und dort Veränderungsprozesse zu bewirken. Die unreflektierte Vorstellung, daß es bedeutsamer und damit selbstvergrößernder sei, wenn man Organisationen berät und nicht einzelne Personen, besteht weiterhin. So war es schon 20 Jahre vorher in der angewandten Gruppendynamik. Der größte Trainer war der, der mit Großgruppen, nicht mit Kleingruppen arbeitete. Größe ist in diesem Verständnis ein quantitativer und massenorientierter, kein qualitativer Wert.

#### Die neue Sprache der organisationsorientierten Phase

Das Hauptinstrument zwischenmenschlicher Verständigung ist die Sprache. Dies mag unterstützt werden durch Medien, durch Rollenspiele und Übungen, durch Gepflogenheiten und Rituale des Umgangs. Aber ohne Sprache geht Beratung nicht. So verwundert es nicht, daß diese Phase sich kennzeichnet und ausdrückt durch eine Veränderung von Begriffen, die ein anderes Denken symbolisieren. Dies will ich an einigen signifikanten Beispielen verdeutlichen.

Die dyadische Beziehung Supervisor – Supervisand der ersten Phase wurde in der zweiten Phase durch die Dreiecksbeziehung Supervisor – Supervisand – Institution verändert. Ich habe hier den Begriff des Dreieckskontrakts geprägt und begründet (vgl. Leuschner 1988, S. 12 ff.). In der neuen Sprache der dritten Phase wird der *Begriff Supervisand* ersetzt durch den *Begriff Kunde*, und die Institution ist der *Auftraggeber*. Daraus folgt, daß der Supervisor *Auftragnehmer* genannt wird. Bei Organisationsberatung ist der Kunde gleichzeitig auch der Auftraggeber. Dieser Begriffswechsel geht gesellschaftlich einher mit der Umdefinition von Beratung, die weniger als *Expertenfähigkeit angefragt* wird, sondern als *Service angeboten* wird. Selbstverständlich versteht sich Beratungs-Service auch als fachlich fundiert. Abgelehnt wird in diesem Verständnis die Asymmetrie der Beziehung zwischen Experten und Beratungssuchenden. Man

wollte also durch die neue Sprache eine neue Beziehungs- und Verhandlungsstruktur schaffen, die natürlich gleichzeitig den neuen Auftraggebern entspricht. Organisationen sind keine Supervisanden und verstehen sich nicht als Beratungsklientel. Einen Beratungsbedarf würde man dort niemals beratungsbedürftig nennen, von „Leidensdruck“ ganz zu schweigen.

Nun zeigen sich hier gegenläufige Phänomene, bzw. Wirkungen und Nebenwirkungen. Wenn z. B. in der Jugendhilfe das letzte Wort des Gutachters, der eigentlich bestimmt, was aus dem Jugendlichen wird, wie er untergebracht und behandelt werden soll, nach dem neuen KJHG nicht mehr so gilt, sondern alle Beteiligten miteinander unter Kenntnis der Expertenmeinung entscheiden, was man tun kann, dann ist dieser Abbau der Expertenmacht im Sinne demokratischer Entwicklung vielerorts zu begrüßen. Experten haben fachlich Fundiertes zu sagen und können dies begründen, das zeichnet die Expertise aus. Problematisch wird es, wenn diese Kompetenz nicht nur Einfluß nimmt, sondern zur Entscheidungsmacht wird, wie wir das aus der Jugendhilfe, aus der Psychiatrie, aus der Strafjustiz, aus Umgang mit Ärzten in vielfältiger Beispielszahl kennen. Fundierte Fachintervention ist bedenkenswert, aber die Entscheidung bleibt beim Beratungssuchenden. Dies will die neue Struktur mit dem Abbau der Expertenmacht verdeutlichen. Beratung in Organisationen als Service will die Expertenmacht verhindern.

Gleichzeitig bewirken die Begriffe Service und Kunde viel mehr, da diese Begriffe entlehnt sind aus anderen Zusammenhängen und somit auch diese Hintergrundverständnisse in die Beratungsszene mittransportieren. Service heißt Dienstleistung oder Kundendienst. Abgeleitet aus dem Lateinischen *servitium* heißt es Sklavendienst. Das lateinische Wort *servire* heißt dienen, Sklave sein. Servieren heißt Speisen auftragen. Je nach sozialem und geschichtlichem Kontext ist der Begriff gefüllt. Jeder weiß, und es besteht gesellschaftliches Einverständnis darüber, was ein guter Service im Gaststättengewerbe oder in der Autowerkstatt ist.

Hat nun der Begriff Service in der Supervision eine für alle Beteiligten gleiche Bedeutung? Das ist offensichtlich nicht so und liegt zum einen daran, daß Supervision oder OE gesamtgesellschaftlich nicht bekannt sind; es liegt aber auch daran, daß die mit dem Supervisionsbegriff verbundenen Beratungskonzepte viel komplexer sind als übliche Serviceangebote an der Tankstelle oder in der Gaststätte. Das Problem ist, der Servicebegriff ist in anderen Dienstleistungszusammenhängen gefüllt und in dem jeweiligen Kontext als Chiffre verständlich. Supervision ist aber nicht so unkompliziert zu beschreiben wie der Service bei McDonald's.

Fassen wir zusammen: Der Service-Begriff will Expertenarbeit als Dienstleistung bedeuten, im Unterschied zur herablassenden oder gön-

nerhaften Gnade des Experten, der dem armen Hilfsbedürftigen etwas gewährt.

Der Begriff bewirkt aber auch Assoziationen zu anderen semantischen Umfeldern. Dadurch geschieht es, daß nicht nur eine unangemessene Expertenmacht abgebaut wird, sondern die Experten mit anderen Dienstleistern assoziiert und oberflächlich eingeordnet werden. Aus der Sicht von Führungskräften in Organisationen, die Supervision bisher nicht kennen, gibt es dann keinen Unterschied, ob ein *Anbieter von Supervision* oder ein *Anbieter von Telefonen* beauftragt wird, sein Angebot vorzulegen. Der Auftrag für einen ISDN-Anschluß, der bestimmte technische Details haben soll, ist dann im Selbstverständnis des Auftraggebers nichts anderes als der Auftrag, einen Konflikt in einer Mitarbeitergruppe zu „reparieren“.

Berater wollten mit dem Service- und dem Kundenbegriff einladen zu symmetrischen Kontrakten und finden sich wieder in der Notwendigkeit nun den Auftraggebern zu vermitteln, daß die Reduktion des Begriffsangebotes Kauf und Kunde so wie etwa in der Autobranche nun auch wieder nicht gemeint sein kann.

Die konzeptionelle Füllung der neuen Begriffe wird zum ungewünschten Machtkampf zwischen Beratern und Auftraggebern, wobei letztere selbstverständlich davon ausgehen, daß die von Beratern angebotenen Begriffe so gefüllt sind, wie Auftraggeber diese Begriffe aus anderen Zusammenhängen kennen. In der Supervisionsszene wird somit aus der Beendigung von Expertenmacht eine Herbeiführung von Auftraggebermacht mit ständigem Erklärungsnotstand der Erstgenannten. Supervisoren begegnen diesem selbstinszenierten Machtkampf mit expansiven Marketingstrategien oder bescheiden (manchmal auch übertrieben) selbstbewußt oder resigniert.

Wie schwer es ist, Nichtfachleuten zu erklären, also begreiflich zu machen, was Supervision ist, das merkt man, wenn man den eigenen Kindern oder Verwandten vermitteln will, was man denn als Supervisor tut. Man vereinfacht und reduziert, weil man in der Kompliziertheit dessen, was man tut, besorgt und schamvoll-ängstlich bleibt, nicht verstanden zu werden. Und je mehr man vereinfacht, um so weniger vermittelt man die diffizilen Details. Und je mehr man differenziert, um so länger wird die Belehrung und um so mehr wird der Zuhörer strapaziert, der es so genau nun auch nicht wissen wollte. Und so laden semantisch besetzte vereinfachende Begriffe zur schnelleren Verständigung ein und verhindern gleichzeitig tieferes Verstehen. Man einigt sich auf oberflächlicher Ebene etwa nach dem Motto: „Aha, Supervision ist wie Wäschewaschen, das Problem ist der Schmutz, der Prozeß ist der Waschvorgang und das Ergebnis ist die saubere Wäsche.“ Je mehr anderweitig geprägte und besetzte Begriffe in die Supervision geholt werden, um so oberflächlicher

vollzieht sich der Vergleich. Das Ziel, gesellschaftlich bekannt zu werden, wird bezahlt mit der Entfremdung eigener supervisorischer Identität.

*Supervision und OE haben keinen gesellschaftlichen Auftrag. Überall da, wo Supervision aus Betriebsgewinnen und nicht aus Steuermitteln bezahlt wird, ergibt sich daraus die Parteilichkeit der Ziele.*

Supervision in Organisationen als OE oder Organisationsberatung vollzieht sich funktional unterhalb der Zielebene, wenngleich dies nirgendwo hart gesagt wird, sondern statt dessen soft moderierende Flexibilität bei allen Beteiligten zur Umgangsform wurde.

In der gegenwärtigen Zeitgeistphase ist ein funktionalistisches Supervisionskonzept in atemlosen Organisationen – (der Zeitgeist-Terminus heißt: „flexible Organisationen“) – gefragt: es ist lösungs- und ergebnisorientiert.

Supervision auf der Höhe des Zeitgeistes ist kundenorientiert, versteht sich als ein Service für Auftraggeber. Wenn Organisationen die Auftraggeber sind, dann sind in diesem Supervisionsverständnis deren Ziele und Wünsche zielbestimmend auch für die Supervision. Jede Organisation muß aber jeden Mitarbeiter, in welcher Rolle auch immer, möglichst optimal in eine Rolle einordnen und funktional anpassen. Natürlich wird jede weitersehende Organisationsleitung auch freie Denkräume und das Wohlbefinden der Mitarbeiter im Auge haben, weil nur gutgelaunte bzw. zufriedene Mitarbeiter funktionstüchtige Mitarbeiter sind. Somit wäre es einseitig plakativ, wenn man sagen würde, dieses Denken hat das Individuum und dessen Wohlbefinden nicht im Blick. So einfach ist das nicht. Aber das Ziel des Blickes ist maßgebend.

Die Ausrichtung an die Kundenorientierung ist gleichzeitig auch eine Ausrichtung an den Zeitgeist, weil sich natürlich Organisationen, wie wir aller Orten sehen, am Zeitgeist orientieren. Nehmen Sie nur das Beispiel der Bedeutung des globalen Wirtschaftsdenkens und der entsprechenden Sprachtermini weit über Bereiche der Wirtschaft hinaus. Ein Supervisionskonzept, das sich daran orientiert, wie Kunden- und damit Zeitgeistwünsche „maßgeschneidert“ realisiert werden können, wird sein Wissen und methodisches Können funktional als Service darauf ausrichten. Die Supervision ist dann gut und weiterempfehlenswert, wenn der Kunde zufrieden ist. Natürlich schließt dieses Konzept Wahrnehmungserweiterung nicht aus. Aber das Ziel heißt Optimierung der Institutionsziele und nicht in gleicher Weise Persönlichkeitsentwicklung, weil es selbstverständlich Personalentwicklung heißt.

Das in der augenblicklichen Zeitgeistphase des Servicedenkens scheinbar antiquierte Supervisionskonzept der Aufklärung widersprüchlicher, verdeckter, unbewußter Wünsche und Ziele beinhaltet unabhängig von Kundenwünschen immer den Blick auf die Konflikthaftigkeit des Menschen und folglich auch auf die konflikthafte Widersprüchlichkeit in

Organisationen. In diesem Verständnis gibt es keinen Kunden, der bedient wird. Hier gibt es den Supervisor, der eingeladen ist, Verborgenes mit zu suchen. Hier kann eine Supervision nicht damit beendet sein, wenn ein Organisationsziel erreicht ist und die Mitarbeiter identifiziert damit zufrieden sind. Hier geht die Frage weiter, nämlich auch dahin, was es denn den einzelnen, das Individuum an Freiheit kostet, wenn er zufrieden in einer Rolle lebt. Hier wird Identifikation auch als psychologisches Problem verstanden. Dem positiven Denken liegt das Ziel von Konfliktfreiheit – für mich nur ein anderes Wort für Anpassung – zugrunde. Zieloptimierung heißt der Terminus.

Dagegen steht in meinem Denken die Annahme, daß es beim Menschen und damit auch in Organisationen Konfliktfreiheit nicht geben kann, weil es keine Bedürfnis- und keine Interessenseinheit geben kann und um der Individualität des Menschen willen auch nicht geben soll. Und wenn es diese Konfliktfreiheit in Organisationen gibt, dann ist genau das gleichzeitig individuumentfremdend. Die Ambivalenz im Menschen und zwischen Menschen ist nicht zu beenden, was nicht heißt, daß man keine Position beziehen kann. Aber jede Position ist ein Mehr oder Weniger; oder anders ausgedrückt: Jedes Alles oder Nichts verdeckt einen Teil, der trotzdem vorhanden bleibt.

In Organisationen ist es ebenso. Je gelungener die „Corporate Identity“ in der Organisation, oder das Wir-Gefühl oder der Team-Geist, um so größer ist die Erfolgsaussicht für die Organisationsziele. Und gleichzeitig bewirkt dies, daß entsprechend mehr an individuellen Wünschen, Interessen, an Privatem, an Individuellem an Nicht-Organisationskonformem ausgeklammert, abgespalten, verdrängt, vergessen, verleugnet werden muß. Die Dialektik zwischen „Corporate Identity“ und Selbstentfremdung des Individuums ist unaufhebbar. Im Zweifelsfall bestimmt die Organisation das Individuum und nicht umgekehrt. Das mag für bestimmte Aufgaben funktional oder sogar nötig sein (z. B. bei der Feuerwehr oder im OP-Saal). Als generelle Grundhaltung drückt es Parteilichkeit gegen den Menschen und für die Organisation aus.

Beratung als Service kennt anscheinend keinen Kontraktkonflikt deshalb, weil diese Beratung keinen Wertekonflikt kennt, sondern dem Kunden für dessen Fragestellung deutlich macht, wie die Beratungstechniken für dessen Ziele nutzbar sind. Supervision oder Beratung in diesem Verständnis gibt sich wertfrei; deshalb macht es hier auch keine Schwierigkeit, den Supervisor mit einem Elektriker zu vergleichen, der neue Kabel legt, so wie der Kunde es verlangt. Die Wertefrage stellt sich für den Elektriker nicht; er entscheidet bestenfalls jenseits seiner Profession, als Privatmann, ob er bei jedem oder überall und zu jedem Zweck Kabel

verlegt. Die Wertefrage wird privatisiert. Gesellschafts- und Institutionskritik sind in diesem Servicekonzept ebenso überflüssige Fremdworte wie Anpassung und Widerstand.

Bewußt halten entgegen dem Zeitgeist muß man sich auch, daß sich öffentliche und privatwirtschaftliche Organisationen grundsätzlich in ihren Primärzielen unterscheiden. Primärziel einer öffentlichen Organisation ist immer eine öffentliche Aufgabe für die Bevölkerung (Beispiele: Polizei, Kommunalverwaltung, Schule). Primärziel einer privatwirtschaftlichen Organisation ist Gewinnmaximierung. Sekundärziel der öffentlichen Organisation kann oder sollte Sparsamkeit sein, aber das Geld wird hier niemals zum Primärziel, auch wenn das heute vielerorts suggeriert wird. Ebenso werden Sekundärziele der privatwirtschaftlichen Organisationen selbstverständlich Aufgabenerfüllung sein, aber diese werden nicht zum Primärziel.

## II. Mein Leitbild von Supervision als Prozeß von Bildung und Problemlösung

Supervision ist in meinem Verständnis immer Bildung *und* Problemlösung.

Die Fokussierung ist unterschiedlich. Somit steht mal der Problemlösungsgedanke und mal der Bildungsgedanke mehr im Vordergrund des Geschehens. Aber Supervision ist für mich nie ausschließlich Problemlösung *oder* Bildung.

*Bildung* bezeichnet den Prozeß der Entwicklung des Individuums zu reflektierter Selbständigkeit sowie eigenständiger Aneignung der Welt und Auseinandersetzung mit ihr. Bildung zielt auf Lebensfähigkeit in der Arbeitswelt, im privaten wie im öffentlichen Leben; sie verschafft Menschen die Fähigkeit, Zusammenhänge erkennen und beurteilen zu können; sie versetzt sie in die Lage, das eigene Handeln mit seinen Folgen reflektieren zu können. Sie ist Voraussetzung für eine lebendige Demokratie.

Mein *Leitbild von Supervision* als Bildungsprozeß ist der freie und verantwortliche Mensch, der aus eigenem Interesse sein Leben in Verantwortung für sich selbst wie für andere Menschen und für die Gesellschaft gestaltet, nicht das von jeder Verpflichtung „emanzipierte“ Individuum. Der Paradigmenwechsel in der Steuerung gesellschaftlicher Aufgaben – weg vom Staat hin zum Individuum – erfordert eine Klärung des Spannungsfeldes von Individualität und sozialem Zusammenhalt, von Freiheit und Verantwortung. Ein solches Leitbild zielt auf eine Vielzahl von Verhaltensweisen:

- selbständig und in Verantwortung gegenüber sich und anderen Entscheidungen zu treffen,



- eigenständige Handlungsfähigkeit sowie ein selbstbewußtes Verhältnis zu den jeweiligen Anforderungen, aber auch die Kenntnis der eigenen Möglichkeiten und Grenzen.
- Fähigkeit, das eigene Leben in die Hand zu nehmen, mit der Lebenszeit sorgfältig umzugehen und entsprechende Handlungsstrategien zu entwickeln.
- Angesichts des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels mit Unsicherheiten umzugehen und in der persönlichen Lebensgestaltung wie den gesellschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten innovativ tätig zu sein,
- konfliktfähig zu sein, unterschiedliche Meinungen und damit Konflikte auszuhalten, sich also zur eigenen Position zu bekennen und diese gegen andere Menschen zu behaupten und zugleich Konflikte durch Kompromiß und Konsensbemühungen beizulegen.

Bildung impliziert die Fähigkeit zu lebensbegleitendem Lernen. Zur Lernfähigkeit gehört die Fähigkeit zum selbstbestimmten reflexiven wie handelnden Umgang mit Veränderungen und Innovationen, einem wesentlichen Charakteristikum gegenwärtigen Lebens. Die Fähigkeit, neue, auch alternative Lösungen zu finden, ist in der Supervision zu fördern; daher ist auch der Umgang mit Fehlern erheblich zu verändern: Fehler sind notwendige Schritte auf der Suche nach eigenständigen Lösungen.

Bildung drückt die Dynamik einer Suchbewegung aus. Es gibt abgeschlossene Ausbildungen; es gibt aber keine abgeschlossene Bildung. Bildung ist ein lebensbegleitender Prozeß ohne Ende. Es gibt Ausbildungsabschlüsse, der Begriff Bildungsabschluß ist irreführend, weil er Bildung zu funktionalisieren versucht. Dieser Anspruch der nie endenden Bildung ist lebensförderlich, weil lebenslange Bildung den alten Spruch entkräftet „Was Hänschen nicht lernt, das lernt Hans nimmermehr.“ Das macht Hoffnung und Mut. Der Anspruch ist aber auch schmerzhaft, erleben wir doch bei uns und bei anderen in Wiederholung, wie schwer erträglich es ist, einen Beruf zu haben, indem man immer wieder mit Fragen und Unsicherheiten konfrontiert ist. Wo sich Selbstverständlichkeiten als Vorurteile entpuppen, wo Begriffe und sprachliche Übereinkünfte in Auseinandersetzung mit dem Zeitgeist fragwürdig werden. Die Spannung ist schwer auszuhalten, einerseits eine Aus- und Weiterbildung und dadurch eine Konzeptorientierung zu haben und sich zu positionieren und andererseits immer neugierig suchend zu bleiben.

Wenn ich *Supervision als Bildungsprozeß* verstehe, dann unterscheide ich mit Mitscherlich (S. 26 ff.), drei Bildungsebenen. Er spricht von *Sachbildung*, von *Affektbildung* und von *Sozialbildung*. Was heißt das?

*Sachbildung* ist zu unterscheiden von Sachkenntnis. Ein Supervisor kann ein reiches Methodenrepertoire haben, er kann über Interventionstechniken

für viele Situationen verfügen und damit berufstauglich sein; als sachgebildet würde man ihn erst bezeichnen, wenn er seine Methoden einzuordnen weiß in die geistigen Zusammenhänge der Theorien und Wertordnungen aus denen heraus solche Methoden erwachsen sind. Seine Fachkenntnis kann zur Sozialtechnik des Verkaufens von Problemlösungsstrategien führen, wie das wahrscheinlich von vielen Auftraggebern gewünscht ist; seine Fachbildung kann aber auch zu einer Berufskultur werden, die nicht primär oder zumindest nicht ausschließlich der Existenzsicherung dient. Dann kann er seine Neugier und Suche für das Verstehen von Menschen in seinem Beruf leben und eine andere Sinnorientierung in seiner Arbeit finden als im erstgenannten Falle. Allerdings schließt häufig genug Sachbildung den Konflikt mit solchen Auftraggebern ein, die rein ergebnisorientiert kurzfristige Erfolge bevorzugen. Sachbildung ist ohne Beziehung zur Selbstwahrnehmung und ohne gestaltenden Einfluß auf soziales Verhalten nicht erreichbar. Sachbildung zeigt sich in einer Neugierhaltung, die über den augenblicklichen Supervisionsauftrag hinausgeht.

*Affektbildung* umschreibt das Verhalten von Menschen im Zustand der Gefühlserregung. Als affektgebildet bezeichnen wir einen Menschen, der auch wenn er hungrig, zornig oder liebesbedürftig ist, noch die Wahrnehmung für sich und sein Gegenüber behält und seine Gefühle handhaben oder steuern kann. Wohl wissend, daß das „Ich nicht Herr im eigenen Hause“ (Freud) ist, bedarf es in der Affektbildung des lebenslangen Versuchs, die Triebüberschüsse im Aggressions- und Liebesstreben zu sozialisieren. Gemeint ist hier keine Überanpassung an Sozialgebote, sondern der ständige Versuch einer Umwandlung von ungesteuerter Aggression in Aktivität und Leistung und der Umwandlung von Sexualdrang in liebende Beziehung. Mitscherlich sagt dazu: „Affektbildung kann also nur heißen, daß die Konflikte zwischen den unausweichlichen inneren Drangerlebnissen und den sozialen Normen gemildert werden, daß wir eine innere Toleranz für den Umgang mit Konflikten entwickeln ... Die Kultur der Affekte ist das schwerste Bildungsziel. Mehr von sich selbst, von der Wirklichkeit über sich selbst ... zu wissen, ist nur in schmerzhaften Erfahrungen zu erreichen“ (Mitscherlich, 1973, S. 34).

*Sozialbildung* ist das Zusammenfügen von Sach- und Affektbildung. Sie zeigt sich – oder auch nicht – z. B. im Sparprogramm der Politiker darin, ob die notwendigen Lasten gerecht verteilt werden oder ausschließlich macht- und interessenengebunden ausgefeilscht werden. Sozialbildung zeigt sich im Umgang mit Fremdem in Gruppen und in der Gesellschaft. Wie weit gelingt es z. B. in der Supervision, die Neugier für Fremdes zu erhalten oder zu entwickeln? Sozialbildung zeigt sich aber auch in der Fähigkeit zu Solidarität, zu Einfühlung und zu Rollendistanz und nicht

zuletzt in dem Respekt oder gar der Akzeptanz des Rechtes der anderen. Sozialbildung bedeutet das Wissen darum, daß Institutionen immer sowohl ordnen wie auch entfremden. Sozialbildung beinhaltet somit m.E. die berufsethische Verpflichtung zur Institutionskritik. Wenn ich das Wissen um die Doppelpoligkeit von Institutionen ernstnehme, dann kann ich mich als Supervisor nicht vorbehaltlos mit Institutionen identifizieren. Und das gilt auch und insbesondere für die eigene Institution.

Oskar Negt schreibt: „Bildung ist wesentlich auch Entwicklung von Eigensinn, von Wissens- und Urteilsvorräten, die nicht immer gleich anwendungsfähig sind und aufgebraucht werden. Nur das macht Menschen widerstandsfähig gegen Manipulationen und Verführungen“ (Negt 1998, S. 33).

Wünschen wir uns diesen Menschen, der nach David Riesman innengeleitet und kritikfähig ist?

Ich weiß nicht, ob jeder Supervisor, der Personalentwicklung in seinen Kopfbogen drückt, mit Oswald Neuberger einig ist, der in seinem Klassiker schreibt:

„PE ist die Umformung des unter Verwertungsabsicht zusammengefaßten Arbeitsvermögens. Arbeitsvermögen meint die Leistung einer Person nach vorgegebenen Regeln und Zielen. Es geht nicht um den einzelnen Menschen und seine Qualifikationen sondern um das Aggregat Personal. Die Verwertungsabsicht des Unternehmens, nicht des Mitarbeiters stehen im Vordergrund“ (Neuberger 1991, S. 3).

In meinem Supervisionsverständnis sind Supervisoren Fachleute, die ihre Bildung befähigt, Position zu beziehen und sich dadurch in die Lage versetzen zu verhandeln mit denen, die einen Supervisionsbedarf haben. Überall da, wo Interessenten an Supervision andere Auffassungen vom Supervisor haben, gibt es einen Acquisitions- und Kontraktkonflikt, das ist die Feststellung unterschiedlicher Ziele, Einstellungen und Interessen. Supervision wird ja meistens nicht als Bildungsprozeß angefragt sondern als Problemlösung. Ein Problem wird im Duden als zu lösende Aufgabe bezeichnet. Problemlösungen sind dem augenblicklichen Zeitgeist entsprechend gut, wenn sie schnell und kostensparend erfolgen, wenn der Weg zum Ziel kurz und das Ergebnis handfest, d. h. materiell, strukturell faßbar, fest umrissen ist. Problemlösungen sind in Organisationen im Zweifelsfall selbstverständlich immer funktional auf die Organisationsziele hin ausgerichtet.

### III. Supervision in Organisationen: Kontraktkonflikt zwischen Zeitgeist und Supervisionskonzept

Ich beobachte häufig, daß Supervisoren entstehende Kontraktkonflikte tendenziell unterschiedlich handhaben, je nachdem, ob der Supervisand ein Individuum oder eine Organisation ist. Dies möchte ich an zwei Beispielen illustrieren:

Wenn ein Interessent an einer Supervisionsausbildung zu einem Supervisor kommt und 15 SV-Sitzungen kontraktieren will, um damit eine Voraussetzung zur Supervisionsausbildung zu erfüllen, dann wird fast jeder Supervisor hier einen Bildungsprozeß kontraktieren wollen und vereinbaren. Über die Empfehlung zur SV-Ausbildung wird frühestens im Laufe und letztlich am Ende des Prozesses gesprochen und begründet entschieden. Hier könnte – und das gibt es inzwischen immer öfter – der potentielle Supervisand zum Ausdruck bringen, daß es ihm gar nicht um einen Bildungsprozeß geht; er wolle eine Bescheinigung, damit er möglichst bald in die Supervisionsausbildung könne, denn damit sei sein beruflicher Aufstieg als Lehrer in der Fachhochschule oder als Koordinator für Beratung in einer Großinstitution verbunden. Die Problemlösung für diesen Interessenten besteht darin, daß er schnell ein Testat bekommt. Wenn er dabei auch noch etwas lerne, dann sei das willkommen, aber es dürfe keinen zusätzlichen Aufwand und schon gar keine zusätzliche Zeit beanspruchen. Die meisten SupervisorInnen – nicht alle – werden hier einen Kontraktkonflikt sehen und sich nicht als Servicebringer diesen sog. „Kundenwünschen“ anpassen. Sie werden vielleicht die Motivation, die Einstellung des Anfragenden ansprechen und werden sicher die eigene Position zum Sinn einer Vorsupervision thematisieren. Das heißt, der Diskurs um den Sinn und um die Ziele von Supervision beginnt.

Nun zu meinem zweiten Beispiel, wo es um einen Kontraktkonflikt zwischen einem Supervisor und einer Großinstitution geht.

Ein deutscher Großkonzern hat pro forma aber formaljuristisch unanfechtbar eine Bildungsabteilung aus Steuergründen ins benachbarte Ausland verlegt, von wo aus der firmeninterne Bildungsreferent dreitägige Kommunikationsseminare für Kaufleute und Ingenieure des Konzerns organisiert. Man sucht Trainer als Kursleiter für diese Seminare, deren überprüftes Ergebnis für die Personalabteilung darin besteht, daß die Teilnehmer in einer Fragebogenbewertung am Ende des Seminars den Grad ihrer Zufriedenheit über Inhalt und Atmosphäre ausdrücken. Der beauftragte Supervisor als Trainer oder Referent hat jede Freiheit der Gestaltung; es liegt allerdings ein Seminarplan vor, der Orientierung bietet. In diesem Plan sind einige Gesprächs- und Kommunikationstechniken genannt, die trainiert werden könnten. Das Angebot ist gut honoriert, und die meisten Supervisoren werden diese Anfrage als Experiment mit der Aussicht auf einen Dauerauftrag annehmen, zumal sich der Gedanke nahelegt, daß sich aus diesen Einführungs-

kursen durchaus weiterführende Supervisionsprozesse entwickeln lassen. Nun stellt sich in dem Seminar heraus, daß sich die Teilnehmer aus zwei Gruppen zusammensetzen. Die einen sind geschickt, weil sie nach Meinung ihres Chefs so etwas Psychologisches nötig haben, sie sind also strafabgeordnet, um Sozialtechniken zu lernen. Die zweite Gruppe ist geschickt, weil sie in letzter Zeit sehr viel und auch erfolgreich gearbeitet hat und sich nun in einem First-Class-Hotel auf Firmenkosten einmal ein paar schöne Tage machen soll. Dem Supervisor gelingt es dennoch, einige Teilnehmer zu interessieren, Gespräche mit Kollegen oder mit Vorgesetzten oder mit Kunden einmal näher anzuschauen und ein wenig zu reflektieren. Einige wollen so etwas gerne weiterlernen. Der Supervisor wittert einen Lernprozeß und verhandelt mit dem Bildungsreferenten der Firma bzgl. Aufbau Seminaren, die letztlich zu einem Supervisionsprozeß für Interessierte führen könnten. Der Bildungsreferent findet die Idee gut und will das in die nächste Jahresplanung der Firma einbringen. Zwischenzeitlich sind unserem erfolgreichen Supervisor für das laufende und das kommende Jahre je fünf weitere Dreitage Seminare wie gehabt angeboten, weil es in dem Konzern dafür einen Riesenbedarf gibt und Geldmangel unterstützt durch die besagten Steuervergünstigungen des Auslandsbüros nicht sichtbar wird. Der freiberufliche Supervisor sieht durch diesen Auftrag zwanzig Prozent seines Jahresbudgets gesichert, fühlt sich als Seminarleiter bestätigt und nimmt an. So entwickeln sich die zwei Jahre mit den zehn Dreitage Seminaren und wieder werden neue solcher Grundseminare für das dritte und vierte Jahr kontraktiert, weil der Bedarf der Entsendestellen des Großkonzerns nicht abreißt. Für die Entsendechefs scheint es inzwischen zur guten Gewohnheit zu werden, Mitarbeiter mit solchen Seminaren zu belohnen oder zu sanktionieren. Der Bildungsreferent der Firma bemüht sich weiter vergebens, sogenannte Aufbau Seminare zu planen. Diese werden nicht genehmigt, weil es immer wieder so viel Nachfrage für die Dreitage Seminare in der Firma gibt, ja die Nachfrage steigt, was eine lange Warteliste zeigt. Unser erfolgreicher Kollege bekommt inzwischen jährlich sieben solcher Seminare zugesprochen, was ein Jahreshonorar von 45.000 DM bedeutet und ihm das Gefühl gibt, aufgrund dieser Sicherheit anderswo um so kritischer Kontraktkonflikte zu handhaben. Mit dem Bildungsreferenten ist er einer Meinung, daß Aufbau Seminare in Richtung von Supervisionsprozessen entwickelt werden sollten. Der Bildungsreferent vertritt diese Meinung in den Planungskonferenzen mit dem Leiter der Bildungsabteilung des Konzerns, wo er auf wohlwollend zustimmendes Interesse stößt. Allerdings findet die Umsetzung dieser Idee nicht statt, weil man nichts Zusätzliches entwickeln könne, solange der Bedarf an Grundseminaren in der Firma so groß sei. Man würde dann einen neuen Weiterbildungsbedarf schaffen, den die Leiter der Niederlassungen nicht akzeptieren. Aus deren Sicht sei es nicht sinnvoll, die Mitarbeiter weiter psychologisch in Seminaren zu schulen. Unser Kollege hat kein Konflikt gegenüber, man stimmt seinen Ideen zu, die sich nur leider nicht verwirklichen lassen. Inzwischen gilt er als „in der Industrie erfahrener Supervisor“ und bekommt weitere Anfragen aus einem Kaufhaus- und einem Autokonzern.

Mir scheint, daß sich Supervision aufgrund vorgegebener Machtverhältnisse in einem grundsätzlichen Bestandteil verändert, wenn der Supervisor eine Organisation und nicht eine Person ist. Zum Selbstverständnis von etablierten Organisationen gehört es, die eigenen Organisationsziele nicht in der Supervision zu entwickeln oder ernsthaft zu problematisieren. Organisationen entwickeln und entscheiden ihre Ziele in anderen dafür vorgesehenen Settings. Supervision oder Organisationsberatung ist hier nötig für die Umsetzung *vorgegebener* Ziele. Das gilt auch dort, wo von Organisationsentwicklung die Rede ist. *OE wird in Großorganisationen als humane Art der Mitarbeitergewinnung für vorgegebene Organisationsziele* verstanden. Ein „guter Berater“ findet Mittel und Wege, die Mitarbeiter so zu beeinflussen, daß sie das einsehen und entwickeln, was sie im Sinne vorgegebener Ziele entdecken sollen. Dabei sind die vorgegebenen Ziele natürlich gut begründet. Es ist doch folgerichtig, wenn die Bildungsabteilung als Serviceabteilung die Fabriken des Konzerns mit Grundkursen bedient, wie dies von den Fabrikleitern, den Kunden, gewünscht wird. Und es ist klar, daß die Bildungsabteilung in ihrem Selbstverständnis, was übrigens ein gewünschtes/firmenvorgeschriebenes Selbstverständnis und somit ein Fremdverständnis ist, in diesem „Selbstverständnis“ also, als Moderator zwischen Teilnehmer- und Referentenwünschen einerseits und Firmenwünschen andererseits Informationsübermittler ist und sich hütet, bei Meinungs- oder gar Zieldifferenzen Position zu beziehen. Die Rolle des Moderators läßt das nicht zu. Diese Moderatorenrolle beinhaltet, immer den zu verstehen, der gerade spricht, und sich selbst einer Meinung oder gar einer Position zu enthalten. Die institutionellen Symbolträger von Bildung und Beratung sollen Prozesse moderieren. Sie sind damit Transporteure für Leitungsentscheidungen. Das „Drama des erfolgreichen Supervisors oder Beraters“ in Organisationen, wenn er sich deren Wünschen unterwirft, besteht darin, daß er schnellstmöglich erspürt, was die Entscheidungsträger wollen. Möglichst sollte er das verstanden haben, ohne daß es ausgesprochen wird, damit auch nicht der beweisbare Verdacht aufkommen kann, er wäre folgsam und nicht eigenständig. Dieses hat Vorbildfunktion, ohne daß je darüber gesprochen wird. In der „abgeflachten Hierarchie“ sollten sich auch vorgesetzte Manager wie Trainer oder wie Moderatoren verhalten. Man zeigt als Vorgesetzter Sachzwänge auf, die ein Team auf möglichst humane Weise vollziehen müsse. Abgeflachte Hierarchie heißt hier meist nichts anderes als die Einsparung mittlerer Führungskräfte als Durchsetzer von Zielen durch Verinnerlichung dieser Zieldurchsetzung bei den Arbeiterteams, wobei das Team zur kollektiven Kontrollinstanz wird und den bisherigen Vorgesetzten ersetzt.

Sennett sagt zu diesem Vorgang, die Macht sei gegenwärtig, die Autorität, die für die Macht die Verantwortung trägt, ist als Gegenüber unsichtbar (vgl. Sennett 1998, S. 153). Positionen und Entscheidungen werden moderiert, moderierend übermittelt, und gleichzeitig bietet man den Empfängern sein verstehendes Mitgefühl an und entschwindet damit als persönliches Gegenüber, als verantwortliches Konfliktgegenüber. Ein Leiter oder gar ein Berater, der in Auseinandersetzungen kommt oder gar Autoritätsdispute bekommt, hat als Moderator versagt. *Moderieren ist das Konfliktmanagement des Zeitgeistes*. Konfrontierende Auseinandersetzungen sind offenbar nicht zeitgemäß.

Der flexible Mensch ist ein moderierender Schauspieler, der nicht aneckt und sich elegant in einem kooperativen Scheinspiel bewegt, in dem suggeriert wird, daß alle die gleichen Interessen und Ziele haben. Dementsprechend werden Begriffe unhinterfragt, unreflektiert zu Symbolen. Arbeiter seien Unternehmer. Supervisanden seien Kunden. Vorgesetzte und Untergebene seien ein Team. Und wenn man die Begründungen dafür befragt, dann finden sich lukrative Angebote. Warum sollte es einem Arbeiter schaden, wenn er auch unternehmerische Fähigkeiten entwickle? Drückt das doch ein Zutrauen an bisher nicht gefragte oder genutzte Fähigkeiten aus und ist somit eine Aufwertung. Das Angebot von Gleichheit, nämlich auch ein Unternehmer zu sein, sagt auch, daß der Arbeiter das Risiko für seinen Arbeitsplatz trägt wie der Unternehmer das Risiko für das Unternehmen. Herausgelassen wird, daß der Arbeiter als Unternehmer keine Gewinne erzielt und keine Entscheidungen über die Organisationsziele trifft, also die Privilegien eines Unternehmers nicht hat und nicht bekommt. – Ebenso werden Ausbildungskandidaten oder Supervisanden Kunden genannt, weil sie für ihren Teilnehmerbeitrag wie ein Kunde ein Recht auf eine Ware, hier die Beratung oder den Lerninhalt, erwerben. Dies klingt griffig, modern und zeitgemäß. Was spielt es dabei eine Rolle, daß dieses Lernen Beziehungsarbeit und damit ein Prozeß ist, der nur gelingt, wenn er nicht verdinglicht wird? Lernen als Bildung ist keine Ware, die für Geld von Hand zu Hand geht. Lernen als Bildung ist auch kein Service, bei dem der eine aktiv und der andere passiv-empfangend bleibt. Mein Vater pflegte zu sagen: „Was Du gelernt hast, das kann Dir keiner mehr wegnehmen!“ Dieses Gelernte muß wohl Verinnerlichtes meinen, weil ich als Heimatvertriebener weiß, daß alles Äußere wegnehmbar ist. Manche meinen, auch Sozialtechniken seien als solche verinnerlicht, wobei sie diesen Begriff leichtfertig verwechseln. *Sozialtechniken, die aus ihrem Wertekontext herausgenommen sind, sind nicht verinnerlicht, sondern automatisiert*.

Nun hält man dem Bildungsdenken entgegen, daß SupervisorInnen auf dem freien Markt oder auch unsubventionierte Supervisionsinstitutionen exi-

stenzlos werden, wenn sie sich dem Zeitgeist nicht anpassen. Supervisionsanfragen kommen aus Institutionen, mehr und mehr aus Großinstitutionen; und diese haben die Definitionsmacht für ihre Anfragen oder Aufträge.

Wohl wissend, daß die Machtverhältnisse so sind und nur subventionierte SupervisorInnen die existenznotwendige Bedeutung des Geldes bei Akquisitionen klein schreiben können, bleibt doch die Frage, die ich mir als Supervisor hier stelle: Kommt es bei einer Anfrage, bei einem Angebot aus Institutionen bei mir zu einem Konfliktgefühl? Oder habe ich mit einer aus dem Servicedenken übernommenen Definition die Konfliktvermeidung bereits verinnerlicht, um ja keinen Auftrag zu gefährden? Wenn der Kunde oder der Auftraggeber allein bestimmt, was Supervision ist, dann bin ich ein Verkäufer von Supervisionstechniken, also ein Serviceunternehmen. Ich entlasse mich damit aus meinem Wertekontext und werde zum Sozialtechniker und als solcher zum Funktionär einer anderen Werteordnung.

Und noch eins: Lassen wir uns nicht irritieren; es ist eine infame Unterstellung, den als institutionsfeindlich zu diffamieren, der kritisch hinterfragt. Zwischen der Identifikation und dem Service einerseits und der Institutionsfeindlichkeit andererseits bleibt die überparteiliche Position der Institutionskritik, die sich nicht wegideologisieren läßt. Institutionskritik ist notwendig, weil Institutionen immer eine Doppelwirkung haben: sie gestalten, ermöglichen und gewähren einerseits, und sie engen ein, bestimmen und verbieten andererseits.

*Bildung* ist tendenziell endlos, wengleich es Bildungsabschlüsse gibt, die aber lediglich Bildungsabschnitte, Etappen gewissermaßen beinhalten können. *Problemlösung* ist tendenziell ergebnisorientiert und zeitlich begrenzt. So kommt z. B. ein Chefarzt für drei bis fünf Sitzungen, um seinen Konflikt mit der langjährigen Sekretärin besser zu verstehen oder zu handhaben oder die Inhaberin eines Buchhandels will ihre Nachfolge gut gestalten und entsprechend lösen. Solche Leute möchten ein Problem lösen und sehen keinen Sinn darin, sich in einen Supervisionsprozeß mit vorgegebener Stundenzahl einzulassen. Natürlich möchten solche Supervisanden schnelle Lösungen, Handhabungen und Strategien, um ihr Problem loszuwerden. Ich habe inzwischen den Eindruck, daß eine Auseinandersetzung um den Kontrakt, etwa einer größeren Anzahl von Sitzungen, eine Verschiebung der inneren Entwicklung eines Arbeitsbündnisses nach außen bedeutet und bewirkt. Wenn der Supervisand entgegen eigener Einsicht und entgegen eigenen Wunsches sich festlegen muß auf eine Sitzungszahl, weil er sonst sein gewünschtes Lösungsziel nicht bekommt, dann wird er nach dieser Unterwerfung um so mehr um seine Art der Lösungsvorstellung kämpfen. Seine Revanche für die äußere Unterwerfung wird seine Widerstandskräfte mobilisieren. Und ich entdecke in solchen Prozessen,

daß der Supervisor dem schnellen Lösungs- und Ergebnisdruck durch fortdauernde Strategieentwicklung zu Ungunsten tieferen Verstehens nachgibt. Es macht einen grundsätzlichen Unterschied im eigenen Supervisionsverständnis, ob ich mit dem besagten Chefarzt Strategien des Umgangs mit der Sekretärin überlege, oder ob ich mit ihm zu verstehen suche, warum die Sekretärin etwas so und nicht anders sieht und sich dementsprechend verhält und warum er aufgrund welcher Gefühlsdynamik so und nicht anders reagieren „kann oder muß“. Die Zumutung, auf diese Weise nicht schnelle Rezepte zu erhalten, die das Problem wegmachen, wird verbunden mit dem Geschenk, Neues zu entdecken und zu ergründen, zu sehen, was bisher verborgen wirkte. Der Entlastungswunsch und die geweckte Neugier beginnen auf diese Weise im Supervisanden zu ringen, und ich begleite engagiert diesen Prozeß, der vielleicht unentschieden bleibt, solange wir zusammen arbeiten. Die innere und die äußere Spannung dieses Lernens bleibt unaufhebbar, solange die Supervision dauert. Dabei bleibt mir hoffentlich bewußt, daß sein Lösungswunsch zum Zwecke der Konflikt-Entspannung genauso wertvoll und verständlich ist wie mein Wunsch, immer gründlicher zu verstehen und nicht vorschnell zu handeln. Der Supervisand lebt in der sozialen Konfliktsituation, nicht ich. So entscheidet er, wann er den Supervisionsprozeß beendet.

Einige meiner Supervisanden kommen inzwischen in unregelmäßigen Abständen zu Gesprächen. Jeweils situationsbezogen, wenn sie ein Problem haben, das sie nicht alleine verstehen können. Sie kommen dann zwei oder drei Sitzungen und vielleicht einige Monate später wieder einmal in anderer Problemlage. Manchmal vertiefen sie ihre Suche und die Prozesse dauern länger, manchmal wollen sie etwas nur aussprechen, und dafür reichen zwei Stunden. So entstehen Langzeitbeziehungen, die nach Bedarf aktualisiert werden. Mein Supervisionsverständnis und meine supervisorische Haltung verändern sich dadurch nicht. Es entsteht auf diese Weise Beziehungsgeschichte, die vielleicht der zum früheren Hausarzt vergleichbar ist. Der Supervisor wird zur Vertrauensperson, von dem man Überparteilichkeit, kritische Distanz und „zugewandte Konfrontation“ (Leuschner 1989, S. 128 ff.) erwartet. Supervision ist hier vordergründig Problemlösung in kurzen Prozeßphasen; gleichzeitig aber auch in selbstbestimmten Zeitintervallen ein langfristiger Bildungsprozeß.

Dieses veränderte Setting, das dem Zeitgeist Rechnung trägt, ohne sich diesem zu unterwerfen, praktiziere ich nicht nur in der Leitungssupervision mit einzelnen Supervisanden.

Ich sage bei Kontraktverhandlungen mit Leitungspersonen, daß ich zwischen fokussierten Problembearbeitungen und einer Kulturentwicklung, damit meine ich Supervision als Bildungsprozeß, unterscheide. Fokussierte

Problembearbeitungen sind in der Regel Kurzzeitprozesse; Bildungsprozesse, die die Entwicklung einer Konfliktkultur und damit einer Gesprächs- und Verhandlungskultur beinhalten, sind Langzeitprozesse, weil solche Entwicklungen trainiert und reflektiert werden müssen, weil sich solche Prozesse stabilisieren und destabilisieren je nach immer neuen Erfahrungen. Konfliktkultur wird kein Besitz, den man erwirbt und dann besitzt, sondern man trainiert Verhalten und Bewußtsein, um sensibilisierter in der Wahrnehmung und im Umgang zu werden. Niemand muß im Vorhinein bei mir entscheiden, keine Organisation, kein Leiter, kein Supervisor, ob man Supervision als Bildungsprozeß will, auch nicht, ob man das Geld und die Zeit dafür investieren will. Der Kontraktkonflikt zwischen dem Zeitgeist, der den ergebnisorientierten kurzen Prozeß suggeriert, und dem Supervisionskonzept der prozeßorientierten Aufklärung findet in meinen Kontraktverhandlungen mit Organisationen nicht mehr statt. Ich verlange nur nach der Exploration begründet den für mich nötigen Zeitrahmen für das jeweils vorgegebene fokussierte Problem. Damit ist der Verdacht vieler Organisationsleiter, mit Supervisoren müsse man um Kürze oder Länge von Prozessen feilschen, vom Tisch.

Diese Strukturintervention ist der Versuch einer supervisorischen Antwort auf die machtvoll vorgegebene Organisationsintervention des Zeitgeistes, wobei Tempo und Ergebnisorientierung verlangt werden und Serviceverhalten gefragt ist.

Den Werte-Hintergrund, wie ich ein *aufklärungsorientiertes Supervisionskonzept* verstehe, kann ich abschließend kurz und prägnant mit Hartmut von Hentig zusammenfassen: Es geht darum, *die Menschen zu stärken und die Sachen zu klären*.

Anschrift des Verf.: Gerhard Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster

## Literatur

- Hentig, H. v. (1985): Die Menschen stärken, die Sachen klären, Stuttgart.
- Leuschner, G. (1988): Fragen zum gesellschaftlichen Standort von Supervision. In: Kersting u. a. (Hg.), Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen, S. 8–22.
- Leuschner, G. (1989): Aspekte einer Konzeption von Lehrsupervision. In: Boettcher, W. und Leuschner, G. (Hg.), Lehrsupervision-Beiträge zur Konzeptionsentwicklung, S. 112–130, Aachen.
- Mitscherlich, A. (1973): Auf dem Wege zur vaterlosen Gesellschaft, München.
- Negt, O. (1998): Lernen in einer Welt gesellschaftlicher Umbrüche. In: Dieckmann, H. u. a. (Hg.), Lernkonzepte im Wandel. Die Zukunft der Bildung, Stuttgart, S. 21–44.
- Neuberger, O. (1991): Personalentwicklung, Stuttgart.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch, Berlin.

## Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion

*Zusammenfassung:* Die Institutionalisierung von Selbstreflexion ist aus thematischen wie sozialen Gründen schwierig: Ihr Gegenstand ist komplex und heterogen (und entzieht sich einer instrumentellen „Bearbeitung“), sie selbst ist in der Dynamik und Selbststeuerung ihres Gegenstandes auf unreduzierbare Weise verstrickt und es gibt keine passende soziale Form, die ein selbstverständliches Funktionieren gewährleistet – einerseits, weil sich Selbstreflexion nicht ohne Risiko sozial formatieren läßt, andererseits, weil das Zusammenspiel von Thema und sozialer Form heikel ist. Der Text behandelt einige der Folgeprobleme, die sich aus dieser Problemkonfiguration ergeben (wie z. B. Multiparadigmatisches, Unschärfe von Theorie und Praxis, Abhängigkeit von interner und externer sozialer Dynamik).

### 1. Zum Thema

Arnold Gehlen, der Wegbereiter einer sozialwissenschaftlichen Anthropologie und energisch konservative Kritiker der Moderne, beschäftigte sich häufig mit der Frage, ob denn Reflexion – die analytische Beschäftigung mit den Bedingungen des menschlichen Lebens – auf Dauer gestellt werden könne (z. B. Gehlen 1975). Sein Befund: Beides verträgt sich nicht, weil Reflexion den laufenden Betrieb des Alltags unterbricht und stört. Reflexion kann daher immer nur eine marginale Ausnahme sein, die in Sondersituationen betrieben wird – und wird zum Problem, wenn sie dieses Maß überschreitet. – Auch wenn man dem Argument mühelos ansieht, gegen wen es gerichtet ist und welche Position es stützt, muß der schwerwiegende Einwand gegen jede Art von institutionalisierter Reflexion ernst genommen werden. Zweifellos ist Reflexion, vor allem Selbstreflexion, ein Thema, welches sich nicht ohne weiteres sozial institutionalisieren läßt. Davon zeugt die Fülle an bedrückenden, bizarren, erratischen Vorgängen, die sich überall da zeigen, wo dies versucht wird.

Im folgenden werden einige strukturelle Probleme behandelt, die mit der Institutionalisierung von Selbstreflexion verbunden sind. „Selbstreflexion“ wird dabei abstrakt als die Leistung der kritischen Selbstthematization verstanden. Mit „kritisch“ ist dabei gemeint, daß es sich um eine diskursive Auseinandersetzung handelt (und nicht um unmittelbare, nur erlebte bzw. ausgelebte Affirmation oder Ablehnung). – Dieser Begriff „Selbstreflexion“ ist ein Abstraktionsprodukt; in dieser Reinform gibt es sie nicht,

sondern stets nur als (mehr oder weniger ausgeprägtes) Moment von realen Prozessen. Ausmaß und Form der geschilderten Besonderheiten hängen von der jeweiligen Konfiguration ab, so daß es zwar Ähnlichkeiten zwischen Sozialwissenschaften, Therapie, Beratung usw. gibt, sie sich jedoch zugleich auch immer in vieler Hinsicht erheblich unterscheiden. Dieser abstrakte Zugang hat den Nachteil, daß er allgemein bleibt, daß heißt: auf keine konkreten Problemlagen konkret bezogen ist und daher keine Realität genau trifft. Der (mögliche) Vorteil ist, daß auf diese Gemeinsamkeiten von verschiedenen Problemkonfigurationen herausgearbeitet werden können.

### 2. Autopoietische Realität und Selbstreflexion

Selbstreflexion ist ein Vorgang, der an vielen empirischen Formen von theoretischer und praktischer Arbeit beteiligt ist, wobei sie jeweils unterschiedliche Ausmaße und Formen annimmt bzw. annehmen kann. Im Grunde genommen gibt es keine sozialen Prozesse, die nicht selbstreflexive Anteile haben, weil immer und überall die Identität der Akteure und die Ziele von Aktivitäten mitthematisiert werden. Das heißt aber, daß Entscheidungen darüber getroffen werden, was der Fall ist und welche der situativen Möglichkeiten warum realisiert werden soll. Damit ist jedoch noch nichts über die Art und Weise, in der dieser Prozeß stattfindet, gesagt. Um dies näher bestimmen zu können, soll zunächst kurz skizziert werden, in welchem Kontext diese Leistungen zu sehen sind. – Der Ausgangspunkt ist dabei die *Logik sozialer Realität*. Sie ist strukturell *autopoietisch* (um einen Ausdruck von Maturana/Varela aufzugreifen), d. h. Sie ist nicht einfach gegeben, sondern sie besteht als ein komplexer und vielschichtiger Prozeß, der sich ständig selbst erzeugt und organisiert, also aus der Fülle der Möglichkeiten bestimmte auswählt bzw. neue Möglichkeiten generiert (wobei dieser Prozeß weder eindeutig noch widerspruchsfrei sein muß). Dabei sind die Vorstellungen und Intentionen der humanen Akteure nur ein Teil der steuernden und konstitutiven Faktoren – die Eigendynamik der Sozialstruktur auf den unterschiedlichen Ebenen der Realität entwickelt sich davon unabhängig.

Autopoietische Realität ist demnach kein „Fertigprodukt“, sondern eine mehr oder weniger erratische und in ihren Ergebnissen unberechenbare „Dauerbaustelle“, ein permanenter Neu- und Umbau, an dem viele „Handwerker“ mit unterschiedlichen Plänen und Strategien beteiligt sind. Zu den wichtigsten sozialen Akteuren gehören Institutionen. Denn daß dieser Prozeß überhaupt Stabilität und Dauer gewinnt, hängt damit zusammen, daß

die Struktur ein bestimmtes Maß an wirksamer Kontinuität und Selektivität erzeugt. Einerseits werden also von den vielen Möglichkeiten nur bestimmte zugelassen, andererseits werden einmal getroffene Festlegungen festgehalten und gegen den Sog der Veränderungen verteidigt. Dies geschieht dadurch, daß sich im Fluß des Geschehens Institutionen – stabile Koppelungen – bilden, die einerseits Ergebnis des Prozesses sind, andererseits den weiteren Prozeß steuern (wobei sie, da sie selbst Teil dieses Prozesses sind, ihrerseits beeinflusst werden). Deshalb handelt es sich um einen permanenten Prozeß der Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung. – Institutionen stehen daher für die stabile Seite der Struktur. Sie sorgen dafür, daß soziale Realität sich nicht auflöst, indem sie nicht alles zulassen und bestimmte Möglichkeiten zuverlässig erzeugen – und damit auch für Konflikte und Krisen.

Diese Leistung von Institutionen ergibt sich durch die Gewährleistung von Zielen und deren Erreichung (womit noch nichts über deren Qualität gesagt ist). Institutionen enthalten *reflexive Mechanismen*. Reflexive Mechanismen sind Modalitäten, die Normen und Ziele vorgeben und koordinieren, Ergebnisse und Abweichungen evaluieren und darauf reagieren. Dies geschieht auf allen Ebenen und in allen Dimensionen sozialer Realität auf verschiedene Weise. So sorgen beispielsweise Interaktionsformen dafür, daß einzelne Interaktionen der Definition ihrer Themen entsprechend gebahnt ablaufen und ihr Kontext bilanziert deren Effekte. – Ohne solche Modi der Selbstkontrolle und -steuerung wäre soziale Realität nicht funktionsfähig. Diese reflexiven Mechanismen sind nicht identisch mit der *intentionalen Selbstreflexion* von humanen Akteuren. Sie sind ihr vielmehr vorgelagert und geben den Rahmen ab, in dem sich diese intentionale Selbstreflexion von Subjekten entwickelt und vollzieht; sie sind zugleich deren Bedingung und Grenze. Reflexive Mechanismen folgen dabei gewissermaßen opportunistisch der herrschenden Logik, während intentionale Selbstreflexion (ein Stück weit) autonome Ziele und Vorstellungen hervorbringt. Insofern transzendiert sie deren Grenzen und bietet spezifische Chancen, verbunden mit entsprechenden Risiken.

Damit ergibt sich für die Institutionalisierung selbstreflexiver Praxis eine besondere Situation. Dies wird deutlich, wenn man sie vergleicht mit der Institutionalisierung *instrumenteller Praxis*. Instrumentelle Praxis bezieht sich immer auf eine *nomologische* Realität, eine Realität, die fest vorgegeben ist. Nomologische Realität verläuft nach Plan. Ihre Logik bietet deshalb immer nur bestimmte Möglichkeiten, die – instrumentell – genutzt werden können. Die Realität wird selbst dadurch jedoch nicht beeinflusst. Dies hat vor allem zwei wichtige Konsequenzen. Der erste Punkt betrifft die *Art der Praxis*. Ihr Thema bleibt unverändert und läßt sich daher mit

entsprechenden Mitteln auch instrumentell fassen und isolieren. Einmal bewährte Formen lassen sich wiederholen; auf ihnen können weitere Entwicklungen der Praxis aufbauen. Daher kann instrumentelle Praxis arbeitsteilig organisiert und akkumulativ entwickelt werden. Der zweite Punkt betrifft *das Verhältnis von Praxis und ihrer sozialen Form*: Das Thema selbst und seine soziale Struktur sind und bleiben getrennte Welten. Die Art, wie Telekommunikation sozial organisiert ist, hat keinen Einfluß auf die Art der Informationsübermittlung (und umgekehrt).

Sobald es jedoch nicht um elektromagnetische Frequenzen geht, sondern um die Inhalte, die gesendet werden, liegen die Dinge anders. Hier gibt es einen Möglichkeitshorizont, aus dem gewählt und der entwickelt werden kann. Die Praxis selbst trifft Entscheidungen darüber, wie sich die Realität entwickeln soll, d. h. sie verändert Realität, erzeugt neue Realität, die sonst so nicht zustande kommt bzw. gekommen wäre. Jede intentionale Selbstreflexion steht daher in einem schwierigen Verhältnis zu den selbstreflexiven Mechanismen der Realität, die sie beeinflussen will: Einerseits besteht unvermeidlich ein Konkurrenzverhältnis, andererseits ein Kooperationsbedarf – vorstellen kann man sich (soweit das Symbolisierungsvermögen reicht), vieles, aber möglich wird es nur, wenn die Realität mitspielt; wenn die Vorstellungen nicht bloße „Überschußproduktion“ sind, sondern Halt finden im Möglichkeitshorizont der Institutionen.

Anders ausgedrückt: Intentionale Selbstreflexion ist einerseits eine Weiterentwicklung und Überschreitung der Logik reflexiver Mechanismen, andererseits deren Fortsetzung mit anderen Mitteln. Was also an intentionaler Selbstreflexion entwickelt wird, ist immer auch Ausdruck von Vorgaben der Realität selbst. Entsprechend schwierig ist die Emanzipation von deren Imperativen und entsprechend häufig und vielfältig entwickeln sich *Hybridformen*, in denen sich reflektierte Intentionalität und undurchschaute Abhängigkeiten mischen. – Was unvermeidlich dazukommt, sind *Partikularität* und *Relativität* intentionaler Selbstreflexion. Autopoietische Praxis läßt sich nicht auf eine einzige mögliche und sinnvolle Option reduzieren. Schon die reflexiven Mechanismen werden in dem Maße widersprüchlich, wie die Heterogenität der autopoietischen Realität zunimmt. Erst recht mündet intentionale Selbstreflexion unvermeidlich in ein kontroverses Feld um Optionen und Interpretationen. Die Möglichkeit von Sinn impliziert Vielfalt und damit Dissens.

Ein weiterer Aspekt, der sich daraus ergibt, ist die spezifische *Gegenstandskomplexität*, mit der selbstreflexive Praxis konfrontiert ist. Die autopoietische Logik sozialer Realität bedeutet auch, daß aus dem ständigen Zusammenspiel verschiedener sich wechselseitig beeinflussender Teilprozesse keine „Einzelheiten“ herausisoliert werden können. Alles hängt

bekanntlich mit allem zusammen; bei jedem Themenaspekt wird potentiell die gesamte Komplexität der Realität mitthematisiert. Zur mangelnden Isolierbarkeit kommt die Nicht-Identität der Themen: Nichts ist immer gleich, alles verändert sich. Außerdem bedeutet jede Intervention in einen sozialen Prozeß, daß mit unerwarteten Reaktionen zu rechnen ist. Anders als nomologische Realität hat er eigene Ziele, die er aktiv (eben mit Hilfe reflexiver Mechanismen) ansteuert und gegen Beeinflussungsversuche „verteidigt“, wobei er über die Möglichkeit verfügt, die Versuche intentionaler Selbstreflexion so zu verändern und instrumentalisieren, daß sich unter der Hand deren Logik ändert (und den reflexiven Mechanismen der Realität unterwirft). Damit bleibt Selbstreflexion nicht nur relativ, sondern strukturell riskant, weil sie nur begrenzt Gegenstandskontrolle erreichen kann.

Schließlich: Thema und Institutionalisierung sind ein Stück weit identisch. Die soziale Form der Praxis bestimmt die (soziale) Praxis selbst. Die Art und Weise, wie Politik, Pädagogik, Therapie organisiert und inszeniert werden, ist nicht bloße indifferente Form, sie ist wirksamer Teil der Praxis. Soziale Identität und Normen, Interaktionsordnung und kognitive Muster, Macht und Geld sind selbstreflexiver Praxis nicht äußerlich, sondern ihr Medium. – Diese drei Probleme: die *spezifische Gegenstandskomplexität*, die *Partikularität* und *Verstricktheit in den Prozeß der Realität* und die *Abhängigkeit von ihrer sozialen Form* belasten selbstreflexive Praxis erheblich. Ihre Leistungen bleiben eingeschränkt; sie kann nur begrenzt Autonomie gewinnen und bleibt abhängig von unkontrollierbaren Vorgaben. Dies bestimmt das Schicksal selbstreflexiver Praxis und führt zu spezifischen Problemen der Institutionalisierung.

### 3. Phasen der Institutionalisierung

Man kann Institutionalisierungsprozesse in bestimmte Phasen unterteilen. Eine neue Form von Praxis beispielsweise entsteht nicht in einem Sprung von Null auf Eins, sondern entwickelt sich. Am Anfang, in der *Pionierphase*, entstehen – aus einer spezifischen Konstellation von Bedarf und Möglichkeit – erste Entwürfe und Grobkonzepte. Typisch ist für die Pionierphase, daß sich eher Außenseiter mit dem Thema beschäftigen und dabei mit eher groben Mitteln agieren. Die Sozialstruktur der Pionierphase ist einfach: Die interne Steuerung, die Interaktionsmuster, wie auch der Austausch mit der Umwelt sind wenig elaboriert; auf niedrigem Niveau wird eher improvisiert und auf der Basis persönlicher Kontakte kommuniziert. In dieser Phase geht es ständig ums Überleben. Es wird quasi

von der Hand in den Mund gelebt; nicht zuletzt auch deshalb, weil die Umwelt im allgemeinen die Notwendigkeit der Entwicklung einsehen will oder kann, so daß die verfügbaren Ressourcen knapp sind. Wo Praxisformen in Konkurrenz zu etablierten Formen treten, entsteht zudem mehr oder weniger bedrohliche Gegenwehr.

Wenn Praxisformen die Entstehungskrise überstehen, geraten sie in eine *Phase der Expansion und Konsolidierung*. Einerseits stabilisiert sich der Umgang mit dem Thema. Es bilden sich erste bewährte Routinen heraus, die es erlauben, den Horizont von Thematisierungsmöglichkeiten zu erschließen. Es gibt also eine innere wie äußere Zeit der Kreativität, die jedoch zugleich auch (noch) erratisch ist, weil die Mittel (noch) unterentwickelt sind. Noch muß mit eher einfachen Schemen und Methoden operiert werden. Gleichzeitig hat sich die soziale Form weiterentwickelt. Die zweite Generation findet bereits erste gebahnte Pfade vor und bewegt sich entsprechend sicherer; die Binnenstruktur ist elaborierter und differenzierter; interne wie externe Angelegenheiten werden abstrakter behandelt und geregelt, der Austausch mit der Umwelt ist geordneter. Dennoch ist diese Struktur noch entwickelt. Diese Phase hat daher ein anderes Problemprofil. Die Kombination von (noch) unkontrollierter Dynamik und (noch) fragiler Binnenstruktur führt dazu, daß unzulängliche Vorstellungen und Mittel überschätzt und nicht aushaltbare Abweichungen ausgegrenzt werden: Die Phase der Expansion und Konsolidierung geht daher oft einher mit Mischung aus Anarchie und Rigidität. Die kognitiven Modelle tendieren dabei zur Dogmatik.

Diese Phase endet nach einer gewissen Zeit und zwar dann, wenn die Expansion der Form von Praxis an Grenzen stößt und/oder so etabliert ist, daß sie – in welcher Form auch immer – zum Normalbestand der sozialen Realität geworden ist. Irgendwann ist probiert, was mit den gegebenen Mitteln unternommen werden kann, ist erreicht, was mit ihnen erreichbar ist. Dann beginnt die eher stille Arbeit der kontinuierlichen Weiterentwicklung (die wiederum neue Evolutionen und Revolutionen in Gang bringen kann). Die Form der Praxis liegt nun fest; die Dogmatik wird überlagert und abgemildert von einer (mehr oder weniger flexiblen) Pragmatik, die sich über Erfolge legitimiert. Auch sozial entwickelt sich ein *Zustand der Normalität*. Die nun kommenden Generationen finden bereits fest gefügte und stabile Routinen und damit stabile soziale Strukturen vor. Es gibt genau geregelte Zugänge; typische Karrieremuster und genau definierte Planstellen; es gibt funktionierende Machtverhältnisse und gut durchgearbeitete Entscheidungsprozesse.

Normalität ist also ein Zustand, in dem die innere und äußere Identität der Praxis (relativ) fest-steht. Man kann daher von einem institutionellen



Gleichgewicht sprechen (womit noch nichts über Niveau und Leistungsprofil dieser Normalität gesagt ist). Dies ist selbstverständlich eine Frage der Perspektive. Der Nahblick hebt die Unveränderlichkeit hervor. Aus etwas mehr Distanz zeigt sich, daß keine Form von Praxis auf Dauer im Gleichgewicht ist und bleiben kann – die Dynamik der autopoietischen Realität provoziert permanenten institutionellen Wandel, auch wenn die institutionalisierte Praxis rein instrumenteller Art ist und selbst wenn sie einen Reifegrad erreicht hat, der weitere Innovationen nicht mehr zuläßt. Dennoch führt die Institutionalisierung instrumenteller Praxis zu einer (relativ) elaborierten Normalität – jedenfalls im Vergleich zu der selbst-reflexiven Praxis.

Zunächst ist *jede* reflexive Praxis – Praxis, die bestehende Interpretationen und Gegebenheiten zur Diskussion stellt und neue entwickelt bzw. ansteuert – unberechenbar und kann nur begrenzt in Routinen übersetzt werden. Sie muß prinzipiell offen bleiben und gewissermaßen in Handarbeit betrieben werden. Man könnte sagen: Reflexive Praxis bleibt (ein Stück weit) unsicher und „primitiv“. Das bedeutet auch, daß ihre soziale Form nicht sehr festgelegt und festlegend sein kann und Spielräume für Überraschungen und Abweichungen enthalten muß. Daher ist es aus einem doppelten Grund schwierig, institutionelle Normalität zu entwickeln und zu stabilisieren: Weder das Thema noch seine soziale Form lassen sich verlässlich und dauerhaft bestimmen und normalisieren. Was sich statt dessen entwickelt, ist eine eher lockere und unscharfe Quasi-Normalität. Daher unterscheiden sich z. B. institutionalisierte Forschung und Entwicklung, Kritik und Analyse, Beratung, Steuerung, Kontrolle in ihrer Sozialstruktur von jeder Form eines sicher laufenden Betriebs – erkennbar an Differenzen in der Selbstdarstellung, Kleiderordnung, den Umgangsformen usw., erkennbar vor allem aber auch daran, daß sich eine solche verlässliche Normalität nicht entwickelt. – Solange es sich jedoch um *objektreflexive* Praxis handelt, solange also Objekt und Subjekt getrennt bleiben, bleibt die Möglichkeit, Objekt Konstanz und bereits gewonnene Kenntnisse für geordnete und zuverlässige Steuerung der Zukunft zu nutzen (ohne daß die Folgen der Entwicklungen damit kontrollierbar wären). Damit ergibt sich auch ein Mindestmaß an institutioneller Stabilität und Strukturierbarkeit. Außerdem bleibt die Interaktion von produktivem und reproduktivem Prozeß der Institution beschränkt.

#### 4. Strukturelle Aspekte der Institutionalisierung von Selbstreflexion

Dies ist aus den genannten Gründen bei der Institutionalisierung von Selbstreflexion anders. Ihr Gegenstand – soziale Realität – läßt sich wegen der angesprochenen Merkmale nicht fixieren; er bleibt immer in Bewegung, immer nicht-identisch, immer auf nicht-reduzierbare Weise komplex. Ebenso wenig lassen sich der politische Charakter der Praxis und die angesprochene Subjekt-Objekt-Überschneidung aufheben. Dies wirkt sich erheblich auf Theorie und Praxis aus. Zunächst: Eine eindeutige und eindeutig richtige Theorie des Themas ist nicht zu erreichen. Die autopoietische Logik gesellschaftlicher Prozesse hat zur Folge, daß es keine Theorie gibt, die vollständig und allein richtig wäre. Die Gegenstandskomplexität übersteigt die Leistungsfähigkeit von Theorien und ermöglicht (bzw. verlangt) zugleich verschiedene Zugänge. Selbstreflexion impliziert daher *multiple Thematisierbarkeit*, d. h. es gibt nicht eine, sondern verschiedene Möglichkeiten der symbolischen Rekonstruktion, ohne daß die Ergebnisse unmittelbar vergleichbar und kompatibel sein müssen. Dieses unaufhebbare Neben- (und Gegen-)Einander unterschiedlicher Zugänge sowohl in normativer als auch in analytischer Hinsicht erschwert naturgemäß Theorieentwicklung. Ohne eine einheitliche Logik und ein einheitliches Ziel entwickeln sich selbstreflexive Theorien ein Stück weit unvermeidlich erratisch, in Schlingerbewegung, wobei das Rad immer wieder neu erfunden wird – und erfunden werden muß, weil keine „Erfindung“ je beendet werden kann.

Damit verbunden ist ein weiteres systematisches Problem. Die strukturelle Unschärfe von Theorien hat zur Folge, daß sie nicht als immer gleich anwendbares Kalkül vorliegen, sondern als ein variables Angebot, welches individuell erst angewendet werden muß. Es handelt sich um konnotative Theorien, die stets *anwendungsabhängig* bleiben. Anwendungsabhängig heißt zunächst „personengebunden“ (Polanyi): Konnotative Theorien existieren als breites Feld von Variationen und Ausformulierungen. Dies bedeutet, daß die Art und Weise, wie Theorien aufgefaßt und genutzt werden, durch die persönliche und soziale Identität der Benutzer bestimmt (mit)bestimmt wird. Dieser Vorgang der individuellen Nutzung ist jedoch eingebettet in die Entwicklung der Institution selbst: Vorherrschende Meinungen, Interessen, Karrierechancen, Machtverhältnisse usw. wirken an Theorieauswahl und -verwendung mehr oder weniger intensiv mit. Das zeigt sich beispielsweise an Theoriemoden und -konjunkturen, die von der Sache her nicht begründbar sind, sondern mit dem sozialen Schicksal der Theorie zusammenhängen.

Mutatis mutandis gilt dies auch für selbstreflexive Praxis. Auch sie ist immer *unscharf* und *unzulänglich*, weil sie ihren Gegenstand nicht isolieren, scharf fassen und in seiner Eigendynamik kontrollieren kann. Während also instrumentelle Praxis, die sich mit nomologischen Sachverhalten beschäftigt, vorhersagen kann, was sie bewirkt, bleibt selbstreflexive Praxis riskant und bleibt, gemessen an der Komplexität ihres Themas immer unzulänglich. Und für sie gilt insbesondere, daß sie personengebunden bleibt, weil die allgemeinen Vorgaben immer individuell aufbereitet und umgesetzt werden müssen. Damit kommt den steuernden und selektiven Leistungen der Institution eine besondere Funktion zu, weil sie ein wichtiger Teil des konstitutiven und regulativen Kontextes subjektiver Entscheidungen darstellen. Möglichkeit und Notwendigkeit der individuellen Definition der Praxis haben zur Folge, daß Selbstreflexion in ihrer Logik nicht nur vom Thema, sondern auch von subjektiven und sozialen Rahmenbedingungen bestimmt wird.

Hier greifen nun die strukturellen Merkmale und die angesprochenen Probleme der Institutionalisierung ineinander. Es gibt keinen eindeutigen, unbestrittenen bzw. unbestreitbaren Kanon an Vorstellungen und Praktiken, weil es immer auch andere Intentionen, Strategien und Einschätzungen gibt. Außerdem können die Normalität stützenden Möglichkeiten der Technisierung und Arbeitsteilung nicht oder nur begrenzt genutzt werden. Zwar können sich auch Politiker, Therapeuten, Pädagogen spezialisieren, aber sie müssen stets Kontakt zur gesamten Komplexität ihres Themas halten. Ohne eine generelle Kompetenz und ohne ein mitlaufendes Balancieren von Ausgrenzung und Einbeziehung ist soziale Realität nicht angemessen zu bearbeiten. Aus diesem Grund bleibt die Institutionalisierung in einem doppelten Sinn „primitiv“: Sie erreichen kein Niveau einer abgeschlossenen, ausgereiften Themenbehandlung und bleiben daher ständig in Suchbewegungen und können zugleich keine institutionelle Struktur entwickeln, die gefestigte und stabil gebahnte Regulationen und Abläufe bietet. Statt dessen entwickelt sich nur eine „phantom normalcy“ (Goffman), ein Prozeß permanenter Abweichung und dauerhaften Probehandelns, der die Funktion von Normalität mehr oder weniger simuliert. Aber auch das Verhältnis zur Umwelt normalisiert sich nicht. Was erhalten bleibt, ist, daß Selbstreflexion immer auch quer liegt zum herrschenden (psychischen wie sozialen) Normalbetrieb und (damit) auch zur Logik der selbstreflexiven Mechanismen. Diese doppelte Frontstellung verhindert, daß professionelle Selbstreflexion mit ihrer Umwelt in Frieden leben kann und provoziert sowohl (mehr oder weniger aggressive) als auch Assimilations- und Instrumentalisierungsstrategien der Umwelt.

Auch der reproduktive Prozeß: interne Steuerungsprozesse, Abgrenzung des Themas, der Austausch mit der Umwelt und nicht zuletzt auch die Selektion und Sozialisation von Mitgliedern sind daher heikel. Es handelt sich nicht um Kompetenzen, die in linearen Lernprozessen gebündelt und entsprechend vermittelt und angeeignet werden können. Dies vor allem auch, weil Erwartungen und Rollendefinitionen strukturell diffus bleiben. Selbstreflexive Theorie und Praxis müssen als „Gestaltungsrollen“ – also offen – gefaßt bleiben, weil das, was gelernt und getan wird, nicht genau bestimmbar ist bzw. divergieren kann. Berufliche Sozialisation vollzieht sich daher in *nichtlinearen Lernprozessen*, die wegen ihrer Einbeziehung der persönlichen Identität eine Vielzahl an unkalkulierbaren Effekten hat bzw. haben kann. Es kann auch nicht die Rede davon sein, daß diese Lernprozesse abgeschlossen werden. Auch (und gerade!) wo sich berufliche Routine entwickelt, ist jeder neue Fall eine neue Probe für die Assimilations- und Akkommodationsfähigkeit. Ein Problem ist jedoch auch die (fast) unbegrenzte Expansionsfähigkeit von Reflexion: Sie kann problemlos alles zum Thema machen, was die Risiken des Kontaktverlusts zur Realität und der (Selbst-)Überforderung mit sich bringt.

Erschwert ist damit auch die Identitätsbalance. Den Akteuren wird ein permanenter Prozeß des Ausgleichs und der Integration von unterschiedlichen Imperativen und heterogenen Anforderungen abverlangt. Dies reicht von der Austarierung von Pragmatik und Dogmatik bis zur Vermittlung unterschiedlicher Interessen, vom Verkräften der eigenen Unzulänglichkeit bis zur Dämpfung des Größenwahns usw. Diese Leistung ist jedoch von der Aufrechterhaltung der Identität, also der Funktionsweise des Alltagsbewußtseins, nicht zu trennen. Professionelle und persönliche Identität durchdringen sich; Verständnis und Anwendung der professionellen Selbstreflexion ergeben sich damit nicht zuletzt aus den Kontingenzen von Sozialisationschicksal und Biografie, in deren Verlauf Vorlieben und Abneigungen, Identifizierungen und Strategien übernommen und entwickelt werden.

Es liegt nun auf der Hand, daß in diesem diffusen Feld die psychosoziale Identität der Akteure wiederum von den institutionellen Bedingungen und den Bedingungen der Institution: von Macht und Mode, standes- und berufspolitischen Interessen, ökonomischen Zwängen, sozialen Normen und Strukturen usw. beeinflusst wird. Damit färben diese Verhältnisse auf die Art ab, wie Theorie und Praxis verstanden und betrieben werden. So richten sich Identifikationen mit Theorien oder praktischen Angeboten nicht zuletzt nach deren sozialem Status, der wiederum von Konjunkturen abhängig ist. Wenn eine Theorie oder ein Praxismodell nicht „in“ ist, sind beide wenig attraktiv und nur für Außenseiter interessant, während Model-

le, die institutionell – aus welchen Gründen auch immer – vorherrschen, automatisch viel Zulauf haben, weil sie als dominante Normalität definiert sind, aber auch, weil mit ihnen mehr Karrierechancen verbunden sind.

Die besondere Problematik der Institutionalisierung von Selbstreflexion besteht also darin,

- daß sie nicht bis zum definitiven Resultat entwickelt und daher auch nicht in definitive soziale Formen gefaßt werden kann und
- daß Inhalt und Form sich wechselseitig bedingen und beeinflussen.

Dabei sind sowohl Form als auch Inhalt institutionalisierter Selbstreflexion ein Teil des generellen Prozesses der gesellschaftlichen Selbststeuerung; sie sind zugleich Ausdruck und Einmischung, Fortsetzung und Korrektur des permanent ablaufenden autopoietischen Prozesses der Gesellschaft. Mit anderen Worten: Was hier stattfindet, ist eine dauerhafte, nicht aufhebbare Interaktion zwischen den institutionellen selbstreflexiven Mechanismen und der intentionalen Selbstreflexion. Institutionalisierte Selbstreflexion bleibt verstrickt in die Realität, aus der sie stammt und in die sie sich einmischt, weil sie „Fleisch vom gleichen Fleische“ ist und daher *mit den und zugleich gegen die Modalitäten arbeiten muß, auf denen sie basiert und die sie zu ändern sucht.*

## 5. Folgeprobleme

Aus dieser Sicht werden eine Reihe von Phänomenen verständlicher, die institutionalisierte Selbstreflexion begleiten. Um nur einige zu nennen:

- Verständlich wird, warum es statt einer einheitlichen Theorie und einem solide konfigurierten und akzeptierten Praxismodell eine Fülle heterogener und gegensätzlicher bis kontroverser Angebote gibt. Dies hat seinen Grund in der multiplen Thematisierbarkeit, in Möglichkeit und Notwendigkeit, Themen unterschiedlich zu definieren und zu behandeln. Sekundär verstärkt wird die jedoch durch die vielfältigen Effekte der Verstricktheit wie Konkurrenz und Abgrenzung, Kampf um Ressourcen, Stabilisierungs- und Differenzierungsbedarf usw. Eine dauerhafte und eindeutige Lösung der Theorie- und Praxis-Problematik ist nicht erreichbar, so daß es dauerhaft zum Nebeneinander bzw. zur Abfolge mehrdeutiger Lösungen kommt, die stark von der Institutionsdynamik gesteuert wird.
- Selbstreflexive Theorie und Praxis liegen nicht fest – und je weiter sie entwickelt werden, desto mehr werden die vielfältigen Risiken und Widersprüche sichtbar. Das bedeutet, daß sie jedes mal neu begründet, entwickelt und erprobt werden müssen. Die aktive Seite der Praxis

besteht also darin, unentwegt Theorie und Praxis neu einzustellen, was wiederum bedeutet, daß es keine sicheren Bestände gibt, auf die selbstverständlich Verlaß ist. Damit besteht die fatale Alternative, entweder ständig Unsicherheit aushalten zu müssen oder aber sich festzulegen, dann aber mit Pseudosicherheiten und entsprechenden Folgen zu arbeiten.

- Selbstreflexive Praxis betreibt auf Dauer und professionell das, was im Alltag in pragmatischer und partikularer Form mitläuft und Teil sozialer Selbststeuerungsmechanismen ist. Damit ergibt sich die angesprochene Konkurrenzsituation, in der professionelle Selbstreflexion dem Alltagsbewußtsein strukturell überlegen, aber mit dessen Funktionsweise nicht immer kompatibel ist. Dies kann an den immanenten Entwicklungszwängen der institutionalisierten Selbstreflexion liegen, aber auch an den Widersprüchen und Problemzonen des Alltagsbewußtseins. Daraus ergibt sich leicht eine Konstellation, in der die Zumutungen der Reflexion zurückgewiesen oder unterlaufen werden. Während kein Chemiker fürchten muß, daß seine Ergebnisse von Laien negiert werden, müssen Soziologen, Psychologen usw. ständig damit rechnen, daß jeder sich für kompetent hält und Meinungen dagegenstellt oder nur das akzeptiert, was zur eigenen Meinung paßt. Professionelle Selbstreflexion hat daher mit Mißachtung und Instrumentalisierung zu rechnen.
- Verständlich werden auch viele Aspekte des Verhältnisses von Berufspraxis und Identität. Die angebotene soziale Identität ist schlecht ausgestattet mit Sicherheiten und undeutlich, was genaue Erwartungen betrifft. Damit ist chronisch unsicher, was richtig und falsch ist, und was wie zu tun ist. Eine solche soziale Identität ist schwer zu erwerben (so daß Lernprozesse leicht erratisch verlaufen) und zu balancieren, so daß ebenso chronisch Selbstvergewisserung erforderlich ist, eine Belastung, die zu reduktionistischen Bewältigungsstrategien führen kann.
- Institutionalisierte Selbstreflexion impliziert eine Differenz zwischen hohem Selbstwert und internen wie externen Akzeptanzproblemen. Gleichzeitig stürzt die Praxis in Wechselbäder und verstärkt sowohl Größenwahn als auch Minderwertigkeitsgefühle – eine brisante Mischung, die ebenfalls die Identitätsbalance erheblich erschwert: Es ergeben sich chronische narzißtische Probleme (ganz abgesehen davon, daß Themen, die die Akteure selbst betreffen, immer triebhaftes Engagement provozieren). Die Mischung aus Unsicherheit und Einladung zur Expansion, sowie die daraus resultierende Bedürftigkeit und Empfindlichkeit wiederum provoziert eine schwer kontrollierbare Gruppendynamik, welches oft durchschlägt auf Berufsausübung und institutionelle Politik.

- Damit ist ein weiteres Problem verbunden: Wo deutliche Trennungen zwischen „gut“ und „schlecht“, zwischen „richtig“ und „falsch“ fehlen, wächst nicht nur das Risiko von den erwähnten „Mischformen“ zwischen Agieren und kontrolliertem Handeln, sondern vor allem auch das von Scharlatanerie und Mißbrauch. Während heute (um bei dem Vergleich zu bleiben) kein Chemiker fürchten muß, daß ihm ein Alchemist o. ä. vorgezogen wird (weil die Leistungsfähigkeit ein klares Differenzkriterium bietet), muß professionelle Selbstreflexion damit leben, daß innerinstitutionell „schwarze Schafe“ sogar an prominenter Stelle auf schwer kontrollierbare Weise Einfluß nehmen und daß sich extern eine Fülle von selbsternannten Experten betätigt, die nicht an die Regeln der Zunft gebunden sind und daher freihändig agieren. Das bedroht Konturen und Niveau von Theorie und Praxis, wobei eine angemessene Gegensteuerung erschwert ist durch das Fehlen von Kriterien, aber auch durch die destruktiven Folgen von zu rigider Ab- und Ausgrenzung.
- Bei alledem gibt der „Zeitgeist“ – der sich aus vorherrschenden Mustern der Bewertung und Behandlung von Themen zusammensetzt – vor, womit Selbstreflexion konfrontiert wird und was sie bearbeiten muß. Dies nicht nur in dem Sinn, daß der Zustand der Realität Themen und Thematisierungsmöglichkeiten vorgibt, sondern auch dadurch, daß Selbstbild und Außendarstellung sich in Auseinandersetzung mit dessen Dynamik bildet. Das bedeutet auch, daß der Entstehungskontext von Modellen sich ändert, so daß sie alt aussehen können, auch wenn sie differenziert und kompetent sind; daß neue Generationen vorhandene Leistungen nicht übernehmen, sondern lieber alte Einsichten erst wieder neu entdecken usw. usw.

Alle diese Phänomene sind, so läßt sich folgern, keine peinlichen Defizite und Inkompetenzen, sondern nichts anderes als die *normalen Folgeprobleme und Risiken* der Institutionalisierung von Selbstreflexion. Aufgrund des autopoietischen Charakters ihres Gegenstands und der daraus resultierenden Strukturbedingungen lassen sie sich nicht vermeiden. Daher der Schlingerkurs institutionalisierter Selbstreflexion, daher statt gradliniger und planmäßiger Entwicklung eine Entwicklung von Krise zu Krise, daher der Bedarf an permanenter Selbstthematisierung. – Man kann von pädagogischen, therapeutischen, beratenden etc. Einrichtungen nicht erwarten, daß sie eine ruhige Normalität entwickeln, weil sie dies nicht können – und auch nicht dürfen, da die Flexibilität, die Notwendigkeit der permanenten Neustrukturierung nicht nur Ausdruck von Institutionalisierungsproblemen ist, sondern zugleich das Medium der flexiblen Anpassung und Aufrechterhaltung der institutionellen Autonomie ist. Denn die Heterogenität und Bewegung sorgen dafür, daß auf die Entwicklung des Gegen-

standes reagiert werden kann und daß Sklerotisierungstendenzen minimiert werden. Eine inerte Normalität wäre zwar entlastend für institutionalisierte Selbstreflexion, sie wäre auf der anderen Seite jedoch dadurch in ihren Möglichkeiten eingeschränkt. –

Die Tatsache, daß es strukturelle Probleme gibt, sagt noch nichts darüber, wie mit ihnen umgegangen wird. Es gibt unterschiedliche Niveaus, wobei allerdings die Wahl der Niveaus, auf denen sie behandelt wird, von den Rahmenbedingungen erheblich eingeschränkt wird. Immerhin läßt sich zur Verhinderung von zusätzlichen Problemen, die daraus resultieren, daß die angesprochenen Probleme unangemessen behandelt werden, mindestens zweierlei tun:

- man kann versuchen, die Probleme transparent zu lassen (statt sie zu verleugnen) und
- man kann versuchen, einen Modus des Umgangs zu entwickeln, der eine Kultur der produktiven Wendung und, wo dies nicht möglich ist, des Aushaltens von Differenzen einschließt.

Transparenz löst zwar noch keine Probleme, aber sie hat zur Folge, daß die immanenten Steigerungszwänge von Konflikten leichter neutralisierbar sind: Wo intern entsprechendes Problembewußtsein Normalwissen ist, sinkt die Wahrscheinlichkeit, daß Konflikte blind agiert werden. Und wo gelernt wird, mit unreduzierbarer Komplexität zu leben, können sich primitive Bewältigungsstrategien nicht mehr (so leicht) ausbreiten. – Das ist allerdings leichter gesagt als getan. Technische Lösungen sind dafür nicht zu haben; auch dies läuft auf eine Daueraufgabe hinaus, deren Ergebnisse nicht auf Dauer wirksam und nicht ohne weiteres auf andere Themen übertragbar sind. Wenn zudem – aber das ist im Grunde der Normalfall – der „Zeitgeist“ eher problematische Vorgaben macht, weil er zwar kritische Reflexion ermöglicht, sie zugleich relativiert und instrumentalisiert, ergeben sich zusätzliche Probleme der geringen Attraktivität und der geringen Akzeptanz ihrer Leistung.

In dieser Perspektive muß die eingangs zitierte Diagnose von Gehlen korrigiert werden. Es kann gar keine Rede davon sein, daß „Dauerreflexion“ nicht institutionalisierbar wäre. Die gesellschaftliche Moderne bringt, da sind sich die meisten Diagnostiker (von Beck bis Giddens) einig, ein historisch neues Niveau an Reflexionsmöglichkeiten und Reflexionsbedarf mit sich. Folgt man den hier angestellten Überlegungen, hat das Folgen sowohl für das Niveau der selbstreflexiven Mechanismen als auch für die Ausdifferenzierung professionalisierter Reflexion: Eine dezentrierte und heterogene Gesellschaft ohne fest codierte Steuerungen muß ihre Binnenstruktur ständig neu abstimmen und bringt zugleich einen erhöhten Bedarf an aktiven Thematisierungen mit sich. Aus diesem Grund öffnet sich eine

Fülle von Möglichkeiten systematischer Selbstreflexion – mit allen damit verbundenen Chancen und Risiken. Gehlen hat deshalb insofern Recht, als Selbstreflexion keine Leistung ist, die quasi von selbst funktioniert. Sie bringt eine Fülle von Institutionalisierungsproblemen mit sich, die nicht „lösbar“ sind und daher zu ständigen Balanceproblemen führen.

Damit muß man leben können. Leben in dem Sinn, daß man sich davon nicht entmutigen läßt, leben aber auch in dem Sinn, daß man die Widrigkeiten der Situation als Aufgabe annimmt. Wenn also Gurus gefeiert und primitive Karikaturen von systematischer Reflexion sich breit machen, muß nüchtern geprüft werden, welche Optionen es unter diesen Umständen gibt. „Objektiv“ mehr bieten zu können, reicht sicher nicht aus – es muß überlegt werden, welche Kompromisse eingegangen werden müssen, um Überlebenschancen zu wahren, wie auch eine übermächtige Konkurrenz herausgefordert und beeinflusst werden kann, wo man sinnvoll Flagge zeigen muß und wohin man sich zurückzieht, wenn man wenig Aussicht auf Durchsetzung hat. Dies klingt resignativ, ist aber nur die Realpolitik, die jede Utopie braucht, die wirksam werden will.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. J. A. Schülein, Institut für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der Wirtschaftsuniversität Wien, Augasse 2-6, A-1090 Wien

### Literatur

- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt.
- Gehlen, Arnold (1956): Urmensch und Spätkultur, Frankfurt 1975.
- Gidens, Anthony (1995): Konsequenzen der Modernisierung, Frankfurt.
- Polanyi, Michael (1958): Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy, London, Melbourne and Henley, 1973.
- Schülein, Johann August (1987): Theorie der Institution. Eine dogmengeschichtliche und konzeptionelle Analyse, Opladen.
- (i. E.), Die Logik der Psychoanalyse. Eine erkenntnistheoretische Studie, Gießen.

Gerhard Wittenberger

### Wendezeit – Quo vadis Supervision

*Zusammenfassung:* Das Referat gliedert sich in drei Teile: im ersten Teil wird Gerhard Leuschner als Leiter des FIS gewürdigt und verabschiedet. Im zweiten Teil werden einige historische Hintergrundinformationen zur Entwicklungsgeschichte der Supervision gegeben und kritisch kommentiert. Im dritten Teil wird zum berufspolitischen Problem der Ausbildungsreform und deren mögliche verbandspolitische Bedeutung aus der Sicht des FIS Stellung genommen.

Vorbemerkung: Vieles was heute unter dem Stichwort „betriebliche Gesundheitsfürsorge“ als Neuerung bei Banken, Versicherungen oder Autokonzernen usw. fimiert, hat lange Tradition in der betrieblichen Sozialarbeit, wie sie z. B. in der Evang. Akademie Bad Boll (Württ.) bereits in den 60er Jahren konzeptionalisiert wurde. Es scheint durchaus vorstellbar, daß solche Konzepte aus der DGSv in diese Bereiche hineingetragen werden könnten. Mir scheint hingegen, daß die politische Linie des Verbandes sich mit Themen der Organisations- und Personalentwicklung aus den 70er Jahren beschäftigte. Ist Geld der Motor der Diskussionen und weniger solche Abstraktionen wie Aufklärung und Reflexion? Ein Dokument, das solche Fragen provoziert ist die DGSv *aktuell*, Nr. 1/99. Möglich, daß hier eine Kluft zwischen der Verbandspolitik und einem nicht zu unterschätzenden Teil der Mitglieder der DGSv besteht. Mein Referat verstehe ich als einen Beitrag dazu, daß diese mögliche Kluft nicht zu einer vorschnellen Spaltung wird.

Was geschieht unsereinem eigentlich, wenn er aus einem Jahrhundert in ein anderes tritt? Oder gar aus einem Jahrtausend ins andere? Nichts, würde ich sagen. Fest steht nur, daß ein solches Erlebnis, wenn es denn eines ist, wenigen vergönnt ist. Schließlich findet ein Jahrtausendwechsel nur alle 1000 Jahre statt. Aber ein Gefühl des Wechsels und des Übertritts verbindet sich für den einzelnen damit nicht. Das Schwellenerlebnis wird uns vielfältig suggeriert. Wir selbst wissen davon nichts. Bis es soweit ist, sind es noch 7 ½ Monate. Es werden Monate sein, in denen mit ziemlicher Sicherheit die gegenwärtigen Ereignisse des Krieges der NATO im Kosovo einer erheblichen Verdrängungsarbeit unterzogen werden. Die Geschichtsbücher sind voll von solchen Ereignissen, nach denen sich geradezu die Epochen der Jahrhunderte organisieren und in den Köpfen von Schülern memorierend einprägen lassen. Das Jahrtausend kommt dabei wenig in den Blick. Dafür ist der Zeitraum zu groß. Wer weiß überhaupt, was vor 1000,

vor 900 oder auch nur 500 Jahren war? Es gab markante Einschnitte, umstürzende Ereignisse. Aber nur wenig davon hat einen so langen Atem, daß es noch heute gegenwärtig ist.

Die erste Jahrtausendwende war von Erwartungen des nahen Weltendes überschattet. Ist die Angst vor der Apokalypse an der zweiten Jahrtausendwende deshalb verschwunden, weil ihr mythologischer Aspekt aufgeklärt wurde, oder weil wir wissen, wie dieses Ende herbeigebombt werden kann, und müssen wir deshalb so tun, als ob die gegenwärtigen Ereignisse im Balkan notwendige sind, die Schlimmeres verhindern? Wir Normalgebildeten wissen von der ersten Jahrtausendwende in der Regel nicht viel mehr als: 1077, Gang nach Canossa. Kaiser und Papst stritten um die Vorherrschaft. Es ging um die deutsche Königswürde, die, wie die französische und englische, erblich werden sollte. Das hätte die europäische Geschichte radikal verändert. Sie bemerken das Springen meiner Gedanken in den Zeitdimensionen. Ein Zeichen von Orientierungslosigkeit, oder gar Angst?

Lassen wir das. Über eine so lange Zeitspanne verliert sich das meiste im Dunkeln. Abschied nehmen wir nicht vom zweiten Jahrtausend, sondern vom 20. Jahrhundert. Das geht uns direkt an, darin sind wir handelnd und leidend verstrickt. Fraglich ist dennoch, wovon wir eigentlich Abschied nehmen. Das Leben fließt unbekümmert über die künstliche Schwelle, verharrt nicht im Schreck und springt nicht vor Begeisterung in die Höhe. Andererseits braucht es Markierungen. Der Kalender wurde zu keinem anderen Zweck erfunden. Er macht aus dem stetigen Zeitfluß ein Ticken und Rucken, ein Steigen und Stürzen. Daran klammert sich das Gedächtnis, das individuelle und das kollektive, wie an ein Spalier. Offenbar erhält nichts Bedeutung, wenn es nicht gehalten wird von zeiteinteilenden Begriffen. Die „Epoche“ ist, glaube ich, erst spät erfunden worden, erst im 19. Jahrhundert. Da ging es noch um größere Phasen der Geschichte, um griechische und römische Antike, Mittelalter, Renaissance, Neuzeit. Die Epochen wurden immer kürzer und die Informationsflut über stattgefundene Ereignisse immer unübersichtlicher. „Epochen“ bieten keinen Orientierungsrahmen mehr.

Wir leben in einer Zeit expandierender Groß-Organisationen, die sich zu immer größeren Einheiten zusammenschließen, wahrscheinlich um die Orientierungslosigkeit, die die aktuellen Politiken nicht aufzulösen vermögen, zu kompensieren, womit sie dem Bedürfnis nach Orientierung ihrer Mitglieder entgegenkommen. Diese Fusionseuphorie entlarvte Helmut Schmidt in DIE ZEIT als Größenwahn der Großbanken und Großkonzerne, weil diese Organisationen nur eine Orientierung kennen, der alle anderen nachgeordnet sind: die Maximierung des Kapitals. Das ist legitim, muß aber von anderen gesellschaftlichen Kräften kontrolliert werden, z. B. durch

politische Parteien. Diese Kontrolle wiederum wird durch Lobbyismus aufgeweicht und dieser führt zu sogenannten politischen Konflikten. Damit geschieht aber nichts anderes, als daß das Kapital wieder die Arbeit den anderen, diesmal den Politikern, überläßt.

Wenn Größenwahn ein Versuch der Angstabwehr ist – z. B. am Markt nicht bestehen zu können –, dann sind solche Entwicklungen auch in der mikro-sozialen Supervisorenszene wahrnehmbar und verdienen unser Interesse. So wird z. B. in zahlreichen Werbeanzeigen von „Systemischer Mediation in Institutionen und Unternehmen“, von „personaler Leibarbeit“, oder „Familienaufstellung nach Hellinger“ bis zur „Personalentwicklung und Organisationsberatung“ alles angeboten, was als Methode den Kunden des Marktes imponieren könnte. So viel Angst vor Begrenzung kann mit einer labilen beruflichen Identität in Zusammenhang gebracht werden. Daß am Ende des Jahrhunderts das Thema „Angst“ wieder eine solche Bedeutsamkeit erlangen kann, ist eigentlich etwas Beruhigendes und Beunruhigendes zugleich: die Projektionen des apokalyptischen Schreckens sind allbekannte Zeiterscheinungen, an denen wir sehen, daß wir noch nicht viel reifer geworden sind als die Epochen vor uns. Da Angst nicht nur ein psychologisches Phänomen ist, beschäftigen sich auch die Neurobiologen mit ihr und können interessante Zusammenhänge zwischen Biologie und Psychoanalyse aufzeigen, die bis dahin gehen, daß die Streßforschung in der Lage ist, die neuronalen Grundlagen der Angst nachzuweisen und am psychoanalytischen Modell des Lernens als Triebverzicht zu beschreiben. In seinem Buch „Biologie der Angst. Wie aus Streß Gefühle werden“ hat Gerald Hüther dies anschaulich dargestellt.

Und jetzt blicken wir, wenn auch nicht auf den Ausklang einer „Epoche“, so doch auf einen bedeutsamen Zeitabschnitt der deutschen Supervisionsszene zurück, der mit dem Namen Gerhard Leuschner und dem FIS aufs engste verbunden ist. Ich bin mir dessen bewußt, was ich hier behaupte: Gerhard Leuschner hat Supervisiongeschichte geschrieben! Es gibt einige Kolleginnen und Kollegen, die in der deutschen Supervisionsszene einen bedeutenden Beitrag geleistet haben. Aus meiner Sicht kommen aber bei Gerhard Leuschner drei entscheidende Aspekte zusammen, die seine Leistung besonders herausheben:

1. Seine konzeptionelle Stringenz, die auf der Grundlage der angewandten Gruppendynamik einen Theorie-Praxis-Bezug herstellt, und die mit diesem Anspruch verbundenen professionellen Ideale;
2. ist es ihm, wie keinem anderen gelungen, diesen Anspruch selbst zu leben und in einem Ausbildungs-Setting Realität werden lassen, was zu einem Maßstab für ein bestimmtes professionelles Verständnis von Supervision wurde.

3. Gleichsam als Folge der inneren Dynamik dieses Prozesses hat er ein freies, unabhängiges Institut gegründet, das FIS, das ohne jede Lobby eines der führenden Ausbildungsinstitutionen wurde.

Als Leiter des FIS hat er in der Ausbildung von Supervisorinnen und Supervisoren bundesweit an der Professionalisierung von Supervision mitgewirkt und wird sich nun aus *dieser* Arbeit zurückziehen. Auch seine Frau, Partnerin und Kollegin Angelica Lehmenkühler-Leuschner möchte ich in diesem Zusammenhang erwähnen. Sie war seit Beginn der Supervisionsausbildung an seiner konzeptionellen Arbeit beteiligt und hat das FIS aktiv mitgestaltet. Wir hoffen, daß beide uns auch in der Zukunft für Weiterentwicklung und Beratung als Kollegen erhalten bleiben.

Was Gerhard Leuschners Leistung und Bedeutung in der Supervisionszene angeht, gingen – und gehen vermutlich auch weiterhin – die Auffassungen selbstredend auseinander. Einigkeit aber bestand darin, daß er über das hinaus, was er professionell und berufspolitisch bewirkte, für ein bestimmtes geistiges Klima mit einer supervisorischen Haltung stand und weiterhin steht, egal ob er es prägte oder nur spiegelte.

Er versteht Supervision als ein Beratungsinstrument, das berufliche Szenen in seinen Fokus nimmt, um jene durch Arbeits- und Lebenszusammenhänge schwer zu durchschauenden Irritationen aufzuklären, die die Supervisanden ihm vortragen. Diese supervisorische Haltung diagnostiziert institutionelle Zusammenhänge und versucht die darin verborgenen Konflikte zu problematisieren. Sie ist immer institutionskritisch, aber nie anti-institutionell. Diese Balance herzustellen, aufrechtzuerhalten und durchzustehen, das macht ihn zum Kritiker des Zeitgeistes. Dafür stellt sich rasch eine historische Reminiszenz ein: Zeitdiagnosen sind nicht nur Aussagen über gegenwärtige individuelle oder subjektive Zustandsanalyse, sondern auch Versuche, die eigenen Lebens- und Arbeitszusammenhänge zu verstehen. Heinrich Heine z. B. war so ein Analytiker des Zeitgeistes. Als Jude sah er sich in einem Dilemma, das ihm der Zeitgeist aufzwang, nämlich sich an die gesellschaftlichen Verhältnisse anzupassen bis zur Aufgabe seiner kulturellen und religiösen Identität. Für ihn hieß das: statt Emanzipation ist Assimilation zeitgemäß. Sein individueller Hintergrund war, daß er als jüdischer Junge, den Spott seiner Kameraden ertragend, vielen Demütigungen ausgeliefert war, und so seinen Weg als Außenseiter der Gesellschaft nahm und damit einen anderen Weg ging als den der Anpassung, auf den seine Mutter ihn in früherer Kinderzeit zu bringen versuchte. So wurde Heine als „schwarzes Schaf der Familie“ zu einem „Glücksritter, der im Gefühl seiner individuellen Kraft die morschen Schranken einer morschen Gesellschaft durchbrach oder übersprang“. Dies hat er in seinem Epos mit dem Fabelmotiv vom entflohenen Tanzbär „Atta

Troll“ gezeigt. Ich bin nicht ganz sicher, ob eine Analogisierung erlaubt ist, aber wenn Hans Magnus Enzensberger in diesem Zusammenhang das Postulat erhebt, daß „der politische Aspekt der Poesie ... ihr selber immanent sein (muß)“, dann gilt das m. E. für jede Form von Supervision erst recht.

Mir scheint, daß die am Beginn unserer Tagung von Gerhard Leuschner abgegebene Zeitgeistdiagnose dafür ein Beleg ist. Zeitgeist ist ein Wort, das es in keiner anderen Sprache gibt. Es ist etwas typisch Deutsches. Umgekehrt ist der neudeutsche Begriff „Supervision“ einer der vielen Amerikanismen in der deutschen Sprache, der von Supervisoren mit „Coaching“ gleichgesetzt wird, was bei Engländern zu unverständlichem Kopfschütteln führt. Beide Begriffe passen nicht zusammen: „Zeitgeist“ auf der einen und „Supervision“ als aufklärende Tätigkeit auf der anderen Seite. Viele mögen diesen Anspruch für unaktuell, langwierig oder gar langweilig halten. Und in der Tat hat das FIS-Konzept etwas mit „Zeit“ zu tun, unsere Methode ist die Langsamkeit. Wir widmen uns den individuellen Lernprozessen und spüren in den Situationen des täglichen Lebens mit altmodischer Beharrlichkeit nach, was unsere Kandidaten und Supervisanden, die an das nervöse Tempo und die hysterischen Begriffskarambolagen der „aktuellen“ Marktszene gewöhnt sind, bisweilen schwer prüft. Man kann diese Situation durch zwei Bilder kontrastieren: einem Autoatlas, der die Autobahnen mit ihren Rastplätzen und einigen Sehenswürdigkeiten aufführt, dem wir Karten für Fußgänger entgegensetzen, die im kleinen Maßstab Sehenswürdigkeiten zeigen, von denen die Standardgeographie nichts ahnt. Um diese wahrnehmen zu können, muß man sich auf eine etwas langsamere Bewegung des Denkens und Handelns einlassen. In diesem Sinne sind wir, das FIS, ein überholtes, antiquiertes Modell, das aber gerade deshalb eine Zukunft haben wird, weil hier ein Teil der Wurzeln der deutschen Supervisionsgeschichte liegt. Wie ist das zu begründen?

Die Entwicklung eines Supervisions- und Ausbildungskonzeptes im FIS ist von Anfang an von Gerhard Leuschner auf der Grundlage eines sozialpsychologischen Konzepts der angewandten Gruppendynamik entwickelt worden – hier war er für mich Lehrer –, das er mit dem Konzept der Balint-Gruppen-Arbeit verknüpfte. Dies ist ein Hintergrund, der uns über lange Jahre beruflicher und persönlicher Beziehung verbindet. Begonnen hätte diese Geschichte, als ich 1973 in die Kommission zur Entwicklung des Supervisions-Studienganges an der Gesamthochschule Kassel berufen wurde. Dort hatte ich die Idee, den Studiengang als hochschuldidaktisches Forschungsprojekt einzurichten, nach dessen Evaluation sich herausstellen sollte, ob eine solche Ausbildung überhaupt an einer Hochschule sinnvoll

ist. Ein Teilprojekt, im Sinne eines spezifischen Forschungsgegenstandes, sollte die Balint-Gruppe der Lehrsupervisoren sein. Dieser Vorschlag stieß innerhalb des Fachbereichs – der damals noch Organisationseinheit Sozialwesen hieß –, aber auch innerhalb der Kommission auf Widerstand durch Ignorieren. Daraufhin publizierte ich die Idee 1975 in der hochschulöffentlichen Zeitschrift PRISMA. Nun konnte sie nicht mehr behandelt werden, als sei sie nicht vorhanden. Die Balint-Gruppe der Lehrsupervisoren sollte ein Projekt werden, dessen Modellvorstellungen Balint in seinem berühmten Buch schon Anfang der 50er Jahre publiziert hatte. Zufällig erfuhr ich, daß Prof. Eicke, ein Balint-Schüler, in den Fachbereich berufen wurde und daß Adrian Gaertner als Forschungs Koordinator ebenfalls für diesen Supervisionsstudiengang zuständig werden sollte. Eicke und Gaertner gestalteten ein neues Forschungsdesign, und eine weitere Gruppe von Wissenschaftlern und Studenten wertete das Material aus und schrieb dicke Bücher dazu, in denen viel Interessantes aber auch einfach historisch Falsches steht. Gerhard Leuschner und ich gehörten dieser Balint-Gruppe an. Unklar ist uns beim Lesen dieser Auswertungen geblieben, ob wir damals wirklich so gearbeitet haben, wie es dort steht. Auf jeden Fall bleibt zu fragen, ob die Beforschung einer unbestritten psychoanalytischen Methode mit systemtheoretischen Voraussetzungen der adäquate Weg sein kann, psychoanalytisches Wissen nachvollziehbar zu machen.

Aber zurück zur Historie: wir haben uns in dieser Balint-Gruppe fachlich und persönlich kennengelernt – wenn auch nicht zum ersten Mal gesehen. Als sich Jahre später innerhalb der Supervisorenschaft die Diskussion um eine methodische Erweiterung des Supervisionssettings, von der Einzel- und Gruppen- zur Teamsupervision, abzeichnete und die sog. Feldkompetenz nun als Institutionskompetenz vermittelt wurde, blieb doch nicht verborgen, daß bei allem Suchen nach neuen Märkten für Supervisoren die Frage bestehen blieb: was sind supervisorische Haltungen und wie können sie als Interventions- und Handlungskompetenz vermittelt werden? Bei allen Anlehnungen an den psychoanalytischen Umgang *mit* dem und das Verständnis *vom* „setting“ blieb uns nichts anders übrig, als die Interventionstechnik der Supervisoren vom Deutungsverhalten der Analytiker dadurch abzugrenzen, daß supervisorisches Handeln auch aktives Beeinflussen war, das – analytisch gesehen – ein Agieren darstellte, wenn es lediglich auf der nicht-realen, d. h. der unbewußten Ebene innerhalb einer Supervisionsbeziehung betrachtet würde. Ein „Instrument“, mit dem diese Melodie gespielt werden kann, hatten wir über viele Jahre bei Dieter Eicke kennengelernt. Für das FIS legte Gerhard Leuschner drei Grundsätze fest, die er in Anlehnung an die Standards der Deutschen Balintgesellschaft formulierte und in einem Aufsatz veröffentlichte (1998, S. 86 f.). Ich will

diese nachlesbaren Standards an drei Aspekten konkretisieren: 1. Die Balintgruppenarbeit ist eine psychoanalytische Methode und setzt bei Leiter oder Leiterin psychoanalytische Selbsterfahrung voraus. Wo von diesem Grundansatz abgewichen wird, muß dies begründbar sein. 2. Balint-Gruppen für SupervisorInnen unterscheiden sich von anderen Gruppensupervisionsmethoden konzeptionell dadurch, daß der vorgestellte Fall jenes „Nadelöhr“ darstellt, durch das die gruppenspezifischen Prozesse und Selbsterfahrungswünsche der Teilnehmerinnen und Teilnehmer „gefädelt“ werden müssen. Das ist unserer Meinung nach das eigentliche „Kunststück“ der Balint-Gruppen-Leitung. 3. Dies setzt die Fähigkeit voraus – in Anlehnung an Freud, der sagte, daß sich seine Krankengeschichten wie Novellen lesen –, daß wir „Fallberichte“ wie „Krankengeschichten“ zu lesen in der Lage sein müssen. Der Vorwurf, dadurch würde in unzulässiger Weise eine Pathologisierung der Arbeitswelt erfolgen, muß zunächst als solcher akzeptiert werden, zumal wir wissen, wie unscharf die Grenze zwischen Normalität und Pathologie ist und wieviel Pathologisches z. B. durch Arbeit, Kunst, Literatur usw. kompensiert werden kann.

An seinen beruflichen Rollen als Akademiedirektor, freiberuflicher Supervisor und Leiter des FIS haftete wie von selbst das Vorurteil, es herrschten in seiner Umgebung patriarchalische und vordemokratische Zustände. Es hat Gerhard Leuschner immer wehgetan, wenn er von solchen Verdächtigungen hörte. Möglich, daß hier ein Grund lag, sich aus der Verbandspolitik und – soweit es in seiner Position möglich war – aus der Verbandsöffentlichkeit zurückzuziehen. Zur verbandspolitischen Position des FIS ist zu fragen: ist oder wird sie jetzt – unter der neuen Leitung – wieder sichtbar? Die folgende Überlegung ist ein Versuch:

Als Gerhard Leuschner mir das Thema meines Beitrages für diese Tagung vorschlug, sagte ich ihm spontan zu. Ich glaubte mich der Aufgabe stellen zu können. Nach mehreren Umwegen, die alle mit Problemen der supervisorischen Tätigkeit zusammenhingen und sich entweder auf die Praxis oder auf einen theoretischen Aspekt bezogen, und nach Monaten des Zweifels und der Unklarheit fanden sich dann folgende Gedanken: 1. könnte ich etwas über einen neuen Typ „schwieriger Supervisanden“ vortragen, deren Erwartungshaltung an die Supervision dem Zeitgeist zu entsprechen scheint und 2. etwas Berufspolitisches. Plötzlich war mir klar, daß ich mich mit meiner Unentschlossenheit vor einer institutionellen Aufgabe „drücken“ wollte. Unklar blieb, ob beide Themen etwas miteinander zu tun haben und wenn ja, was? Deshalb habe ich mich entschlossen, nur zum zweiten Punkt etwas vorzutragen und den spezifisch praktischen Aspekt hier zu vernachlässigen.



Erinnern wir uns an den 3. Deutschen Supervisionstag in Celle 1997. Dieser war aus meiner Sicht ein Meilenstein auf dem Wege zu einer grundlegenden Umorientierung in der deutschen Supervisionsszene. Wir blicken zurück auf einen Entscheidungs- und Entwicklungsprozeß, der über 8 Jahre gedauert hat und an dem viele von uns direkt oder indirekt lebhaften Anteil hatten. Im Laufe dieser Jahre ist es zu weitreichenden Veränderungen im Selbstverständnis der Beteiligten wie auch in der Gesellschaft der Supervisorinnen und Supervisoren gekommen, nicht anders als in den psychosozialen Arbeitsfeldern und den dazugehörigen Wissenschaften auch. Die theoretischen und methodologischen Grundannahmen der Psychoanalyse waren Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre die unbestrittenen Grundlagen der Supervisionsszene. Mit Beginn der 80er Jahre scheint die Soziologie und deren Anwendung in Organisationsberatung und Organisationsentwicklung an ihre Stelle getreten zu sein. Oder, so kann auch gefragt werden, sind beide, die Psychoanalyse und die Soziologie gegenüber der Realität des Beratungsmarktes und gegenüber den rasanten gesellschaftlichen Entwicklungen in Bedrängnis geraten?

Wenn wir heute für solche grundsätzlichen Probleme keine schnellen Lösungen finden, so bleibt ein Aspekt zu erwähnen, der die Zukunft der Supervision substantiell betreffen wird: der Erfolgswang. Diesem Zwang steht ein gesellschaftliches Tabu gegenüber, das heißt: Scheitern. Es gibt eine Unmenge Bücher über den Weg zum Erfolg. Auch für Supervision werden Bücher angeboten, die die besten Übungen und Methoden in der Supervision anpreisen und glauben machen wollen, daß, wendet man diese oder jene Methode an, die Probleme am Arbeitsplatz zu lösen seien. Schnell und billig. „Nichts Langfristiges, das ist das sichtbarste Zeichen des Wandels im globalen Markt des „neuen Kapitalismus“ (Sennet, S. 25). Die Vorstellung einer auf Beziehung beruhenden Arbeit widerspricht jedem modernen Lebensgefühl. Organisationen werden umstrukturiert, um flacher und flexibler, d. h. mit weniger hierarchischen oder bürokratischen Strukturen auf die Herausforderungen der neuen Zeit reagieren zu können. Das läßt fragen, ob die von den 68ern gehaßten Hierarchien und Bürokratien nicht etwas mitbrachten, auf das sich Affekte auch schön projizieren ließen – Beziehungen? Die neue Zeit orientiert sich an einem Kommunikationssystem, das scheinbar ohne Beziehungen auskommt, in dem aber der einzelne technologisch eingebunden ist und davon auch profitiert. Dieses Kommunikationsnetzwerk ist auf Grund der neuen Technologie in der Lage, mit Lichtgeschwindigkeit Informationen zu transportieren. Diese Zeiteinheiten, in denen eine unübersehbare Menge an Information bewegt werden können, werden zum Maßstab für das, was an Bewegung und damit an Veränderung innerhalb der Organisation und zwischen Organisatio-

nen möglich ist. Nicht die Erarbeitung und Zusammenstellung der Informationen ist die Grundlage für das Zeitbudget, sondern jener Zeitablauf, der vom Sender zum Empfänger führt. Also die Zeiteinheit, in der die Information innerhalb eines technischen Vorgangs zu lokalisieren ist und nicht mehr vom Menschen beeinflusst wird. Der Empfänger muß nun dieses Informationspaket entpacken und verarbeiten, um daraus seine Informationen zu generieren. Auch dieser Ablauf ist nicht der, nach dem sich in der modernen Arbeitswelt Arbeitszeit strukturiert. Vielmehr scheint es so zu sein, daß nur die Zeit vom Zeitpunkt an, wo die Information den Sender verläßt, bis zum Punkt, wo der Empfänger sie aufnimmt, objektive Arbeitszeit ist, d. h. als solche akzeptiert wird. Alle anderen Arbeitsabläufe stellen den „subjektiven Faktor“ in Rechnung, und der heißt im ökonomischen Zusammenhang: Geld. So gesehen ist alles, was nichts an Zeit kostet, objektiv notwendige Arbeit und jene Zeit, die der Mensch mit der Information verbringt, stellt das dar, was man „Unkosten“ nennt. Sennett (a. a. O., S. 29) meint, daß das Gefühlsleben der Menschen von dieser Art des Erlebens von Zeit tiefer berührt wird als von den High-Tech-Daten oder dem globalen Markt. Versucht man das auf eine Alltagsebene herunterzudeklinieren und z. B. auf die Familie zu übertragen, dann bedeutet der Wert Flexibilität in einer flexiblen Gesellschaft: „Bleib in Bewegung, geh keine Bindungen ein und bring keine Opfer“ (ebd.).

Mir scheint, daß unsere Supervisanden mit diesen Werten zur Supervision kommen. Ihr Arbeitsfeld fordert „Vernetzung“ und sogenannte „gelingende Konzepte“ – auch in Beratungen. Was als ein Tabu gilt, ist das Menschliche, das auch ein Scheitern sein kann. Dies entspricht einem Menschenbild einer vergangenen Zeit und damit auch einer vergangenen Arbeitswelt, die Werte kannte wie berufliche und persönliche Verpflichtungen, Verlässlichkeit, Loyalität und Zielstrebigkeit. All das sind Tugenden und/oder Ziele, die in unserer modernen Zeit keine verständlichen Werte mehr sind. Sie sind alle einem Kulturkonservatismus verhaftet, der der Moderne nicht mehr entspricht. Wie lassen diese Werte sich in einer auf Kurzfristigkeit angelegten Gesellschaft anstreben, wenn man sie nicht auch aufgeben will?

Die Supervisionsausbildung war und ist zum großen Teil eine Ausbildung von im beruflichen Leben Unzufriedenen, eine Aufsteigerqualifikation. Mitte der 80er Jahre entwickelte sie sich zu einer freiberuflichen Tätigkeit und erhob schließlich den Anspruch, sich zu einer eigenen Profession gemausert zu haben. Spätestens zu diesem Zeitpunkt mußten Supervisoren Ausschau nach Verbündeten halten. Und hier begann einerseits eine neue Besinnung auf die Psychoanalyse als Basiswissenschaft für berufsbezogene Beratung und andererseits eine Abkehr wegen ihres

Kulturkonservatismus. Deshalb stellt sich erneut die Frage: wie sind die Beziehungen zwischen der Psychoanalyse und der Supervision zu sehen? Unterstützen die beiden einander oder belasten sie sich?

Meine These lautet: Psychoanalyse und Supervision haben von allen sonst im berufsbezogenen Beratungssystem angewandten Konzeptionen die engsten Beziehungen. Wenn sie diese vernachlässigen, so wird dies, wenn nicht für beide, so doch für die Supervision wie für das Gesamtgefüge psychosozialer Beratungsarbeit sehr nachteilig sein.

Gegenüber den Anforderungen des Bildungs-, Gesundheits- und Wirtschaftssystems und den Interessen der Supervisoren sind die Interessen der Rat- und Hilfesuchenden selbst immer wieder in Gefahr, übergangen oder ganz vergessen zu werden. Deshalb sei die Frage erlaubt: wem wird durch die gegenwärtige Entwicklung in der DGSv mehr geholfen? Den Supervisoren oder ihren Supervisanden oder den Kostenträgern? (Ich verwende bewußt diesen Begriff aus dem Gesundheitswesen, weil gerade jene Institutionsvertreter, die Supervision ihren Mitarbeitern bezahlen, die gleichen Kontrollfunktionen ausüben wie die Krankenkassen gegenüber der Ärzteschaft.)

Ich hoffe, daß meine Überlegungen dazu beitragen, unsere Situation besser zu verstehen, wenn sie auch keine Lösungen anbieten. Was können wir aus der Organisationsgeschichte, die lange vor der Gründung der DGSv – bereits Anfang der 70er Jahre begonnen hatte – lernen? Welche Fehler gilt es in der Zukunft zu vermeiden?

Eine solche Analyse müßte in folgenden drei Schritten erfolgen: Zunächst muß der Blick in die Vorgeschichte gerichtet werden, der uns helfen soll, die Hauptthemen, die wesentlichen ungelösten Konflikte zu erkennen und zu verstehen, welche Wirkung diese heute entfalten. Welche nur zum Teil bewußten Wünsche sollen befriedigt werden? Welche nur zum Teil bewußten Ambivalenzen lähmen? Welche interaktionell begründeten Denk- und Verhaltensschemata haben sich soweit verselbständigt, daß ihre Herkunft nicht mehr erkennbar ist, so daß ihre gedanken-, gefühls- und verhaltensbestimmende Wirkung geradezu selbstverständlich geworden ist: Muster, die nicht mehr durchschaut oder reflektiert werden?

Danach müßte gezeigt werden können, welche zukunftsbestimmenden Entscheidungen in der jetzt abgeschlossenen – nach meiner Einschätzung ca. 6jährigen Umorientierungs- und Implementierungsphase – getroffen wurden, und wie diese das Verhältnis von Psychoanalyse und Supervision einerseits und Supervision und Organisationsentwicklung andererseits auf Dauer bestimmen werden.

Am Ende könnte als drittes ein Ausblick stehen, der Perspektiven aufzeigt, wie sich die Verhältnisse weiterentwickeln werden, für die Super-

visoren und die Organisationsentwickler, für Supervisandinnen und Supervisanden und für die anderen im Beratungssystem tätigen Psychoanalytiker, Psychologen, Psychiater, sowie für die psychosozialen Dienste, etwa die Beratungsstellen, die fast täglich mit den beruflichen Problemen ihrer Klientel zu tun haben und die in vielfältigen Zusammenhängen selbst Supervision anbieten.

Eine solche Analyse von der Entwicklung der Rahmenbedingungen ausgehend wird zeigen können, wie sich die Verbandspolitik auf das professionelle Selbstverständnis und das Handeln der Beteiligten auswirkt und wie dies auf die Gestaltung der (berufs-)politischen Rahmenbedingungen zurückwirkt. Ich kann hier nur einen kleinen und mir bekannten Ausschnitt zur Verfügung stellen, bin mir aber sicher, daß viele der hier Anwesenden einige weiterführende Beiträge dazu leisten könnten, so daß eine Bestandsaufnahme, die der historischen Realität nahekommen könnte, möglich wäre.

Vor dreißig Jahren wurde intensiv über die Entwicklung der Gesellschaft nachgedacht und gestritten. Am Rande dieses gesellschaftlichen Prozesses entstand ein Orientierungsbedürfnis, das ein „Berufsverband der Praxisberater“ befriedigen sollte. Er wurde gegründet und scheiterte.

Zu dieser Zeit waren einige wenige PsychoanalytikerInnen (z. B. Frau Reerik aus Frankfurt, Frau Klückmann aus Oberursel) interessiert und beteiligt an der Ausbildung von Supervisorinnen im Burckhardthaus Gelnhausen. Ob es an den anderen Orten der Supervisionsausbildung Analytiker in der Ausbildung gab, die nicht nur eine beratende Rolle im Hintergrund sondern mit den Kandidaten direkt zu tun hatten, ist mir nicht bekannt. Im Burckhardthaus war der federführende Dozent der Ausbildung der seit Jahren aus vielerlei Gründen in Vergessenheit geratene Manfred Kappeler aus Berlin. Im damaligen gesellschaftlichen Kontext erfuhr die Psychoanalyse konzeptionell weitreichende Anerkennung, was zur Folge hatte, daß sie und mit ihr die Einführung des Begriffs der supervisorischen Haltung im theoretischen Kanon der Ausbildung der SupervisorInnen Aufnahme fand. Eine weitere wesentliche, aber ganz anders geartete gesellschaftliche Anerkennung der Ausbildung zur Supervisorin und zum Supervisor erfolgte durch die – inzwischen wieder aufgehobene – öffentliche Förderung des Arbeitsamtes. Ein dritter Schritt dieser Entwicklung war die Einrichtung des „Studiengangs Supervision“ an der Gesamthochschule in Kassel, über deren Bedeutung kürzlich Gaertner (1998) referierte.

Bis dahin erfolgte die Ausbildung der SupervisorInnen an Instituten, die in der sogenannten „Konferenz der bundeszentralen Fortbildungsinstitute für Jugend- und Sozialarbeit“ beim Ministerium für Familie, Gesundheit und Soziales eine kooperative und gesellschaftliche Förderungsplattform

hatten und, soweit ich weiß, auch noch haben. Ein Überblick dieser Geschichte ist im Sonderheft der Zeitschrift *supervision* von 1984 (hrsg. von Engel und Oberhoff) nachzulesen. Die Gesamthochschule Kassel hat in dieser Konferenz mit ihrer staatlich anerkannten Ausbildung auch einen Sitz bekommen, was für andere staatlich geförderte Ausbildungen ebenfalls zu erwarten ist.

Studiengänge wie in Kassel, Hannover oder Freiburg wurden eingerichtet. In Zukunft soll es an der Uni Kassel ein Institut geben, das die Ausbildung von Supervisoren als Dienstleistung der Hochschule anbietet und somit der Institution Universität eine Einnahmequelle eröffnet. In Zukunft wird man also für diese Ausbildung, die derzeit fast kostenlos ist, ein erkleckliches Sümmchen zahlen müssen. Ob sich an diesen Institutionen wirklich ein forschungsorientiertes Studium einrichten lassen wird, das auch Auswirkungen auf die Anforderungen der Praxis der SupervisorInnen hat, bleibt dahingestellt. Das was sich bisher an praxisrelevanten Lerninhalten zeigt, ist mit Skepsis zu betrachten.

Gleichwohl läßt sich eine Entwicklung zur Ausbildungsreform und damit zur zentralen Steuerung derselben nicht aufhalten. Kürzlich haben Beumer und Möller ein „Diskussionspapier“ dazu in „DGSv aktuell, 3/98“ vorgelegt.

Als Folge einer verbandlichen Organisationsentwicklung, deren Ursache und Wirkung m.E. noch nicht analysiert ist, wird folgerichtig als ein strategischer Schritt zur Professionalisierung von Supervision die „Förderung der Ausbildung für Supervision in gesellschaftlich kontrollierten und renommierten Organisationen wie z. B. Hochschulen“ (Fellermann, 4/98) angestrebt.

Mir scheint die Strategie dieser Verbandspolitik klar und einleuchtend. Die Frage muß gestellt werden, ob sie im Interesse *aller* Mitglieder ist? Zu den Mitgliedern zählen auch die Institute, die bisher Supervisoren ausgebildet haben. Darüber hat es bei der Tagung „Hochschulforum“ eine heftige Diskussion gegeben, auf der darauf hingewiesen wurde, daß der Vorstand der DGSv die Verdienste der Institute dahingehend würdigen möchte, daß ihnen zukünftig eine besondere Rolle bei der Fortbildung von Supervisorinnen und Supervisoren zugestanden werden sollte. Mir scheint, daß damit nicht mehr als eine Marktregulierung erfolgen soll, weil der Supervisionsmarkt sonst von der zu schnell zu groß gewordenen Mitgliederzahl der DGSv erdrückt werden würde. Diese Entwicklung könnte man mit einem Vergleich kommentieren: anderen die Konzepte rauben und dann aus dem Job mobben ist so ziemlich das Böartigste, was man sich an Konkurrenzverhalten vorstellen kann. Diese Strategie – sollte versucht werden, sie zu realisieren – muß den entschiedenen Widerstand der Institute herausfor-

dern. Dagegen ist die im Vorstand anvisierte gesellschaftliche Anerkennung der Profession voll zu unterstützen. Im Klartext heißt das, es geht in der Zukunft um die staatlich anerkannte Berufsbezeichnung „Supervisorin“ bzw. „Supervisor“. Ist diese Entwicklung so oder so ähnlich zu erwarten und wo gibt es Anhaltspunkte dafür? Wiederholt bin ich darauf gestoßen, daß vor allem staatliche Einrichtungen potentiellen Ausbildungsinteressenten zur Auflage gemacht haben, daß sie einen „staatlich anerkannten Abschluß“ für ihre Weiterbildung bringen sollen. Erst dann würden bestimmte institutionelle Bedingungen, wie finanzielle oder zeitliche Entlastungen im Betrieb, möglich sein.

Wenn aber das Ziel der staatlichen Anerkennung nur durch die Hochschulen zu erreichen wäre, würde es eine Zwei-Klassen-Mitgliedschaft in der DGSv geben: solche, die staatlich anerkannte SupervisorInnen sind, und solche, die nicht staatlich anerkannte Supervisoren sind. Gegenwärtig gibt es ja bereits eine geringe Zahl von diplomierten Supervisoren, deren Bedeutung aber für den Gesamtverband unwesentlich ist. Also könnte diese Strategie auch den Widerstand der gegenwärtigen Überzahl der Mitglieder der DGSv, die nicht staatlich anerkannte SupervisorInnen sind, hervorrufen. Ich glaube aber, daß diese beiden Widerstandspotentiale (vielleicht gibt es noch mehr) dann zu einem kooperativen Kräftereservoir werden können, wenn die Verbandspolitik der DGSv weniger von einer *Marktpolitik* als von einer *Berufspolitik* getragen wäre. Dabei geht es nicht um eine Alternative, sondern um eine Aktzentverschiebung. Die Rolle, die dann die DGSv bei der Erreichung des Zieles, eine staatliche Anerkennung für die Berufsbezeichnung „Supervisorin“, bekommen könnte, wäre die einer neutralen aber engagierten Vermittlerin der Interessen *aller* ihrer Mitglieder und damit ein Zurückdrängen des schleichenden Unbehagens gegen Lobbyismus und Marktorientierung.

Für die Mehrzahl der Mitglieder stünden dann die Chancen nicht schlecht, im Zusammenhang mit der Zielstellung „staatliche Anerkennung“ nicht Teil eines Zwei-Klassen-Systems zu werden, und für die Institute wäre es eine Chance, in der DGSv bei der Erreichung des Ziels, als staatlich anerkanntes Institut akzeptiert zu werden, eine potente Vermittlerin zu haben.

Wie kann das vor sich gehen?

Gegenwärtig erleben wir auf dem Psychomarkt eine historische Umwälzung. Mit der staatlichen Anerkennung der Berufsbezeichnung „PsychotherapeutIn“ ist eine langjährige Orientierungslosigkeit beendet worden, die sich z. B. im sog. „Markt“-Teil der Zeitschrift „Psychologie heute“ widerspiegelt. Auf diesen Sachverhalt und seine Parallelen in der Supervisionsszene kann ich hier nicht weiter eingehen.

Für uns von Interesse ist, wie z. B. die einzelnen Therapierichtungen einerseits und ihre Ausbildungsinstitutionen andererseits vom Staat beurteilt werden und wie letztere im Zuge der Gesetzgebung von bisher privatrechtlichen zu staatlich anerkannten Instituten werden.

Andere Modelle wären die staatlich anerkannten, aber privat geführten Schulen und Hochschulen, an denen Lehrpläne und Curricula gelten, die durch staatliche Auflagen kontrollierbar sind. Ähnliche Auflagen werden derzeit mit den psychoanalytischen Instituten ausgehandelt, wobei die Berufsverbände eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen. Hier sehe ich großen Handlungsbedarf sowohl auf seiten der DGSv im Interesse ihrer Mitglieder, als auch auf seiten der Institute in ihrem eigenen, aber auch im Interesse ihrer Ausbildungskandidaten. Daß die hier angedeutete Perspektive nur eine von mehreren möglichen wäre, ist uns ziemlich bewußt. Ebenso, daß sich durch diese Zielorientierung ein neues Verständnis von Supervision und deren Organisation entwickeln könnte. Eine etwas andere institutionelle Orientierung wäre das System der „Kammern“, wie es in den verschiedenen Dienstleistungsberufen geprägt wurde. Aus der Tradition, in der u. E. das FIS und die „Konferenz der zentralen Fortbildungsinstitute“ stehen, wäre deshalb eine am Bildungs- und Weiterbildungssektor zu orientierende Entwicklung vorzuziehen.

Hier will ich meine Ausführungen schließen und danke für Ihre Aufmerksamkeit.

Anschrift des Verf.: Dr. Gerhard Wittenberger, Korbacher Str. 245D, 34132 Kassel

### Literatur

- Beumer, Ullrich und Monika Möller (1998): Diskussionspapier zum Entwurf „Ausbildungsreform“. In: *DGSv-aktuell*, 3/98, S. 5 ff.
- Engel, Jens Georg und Bernd Oberhoff (Hg.) (1984): Weiterbildung zum Supervisor an bundeszentralen Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit. Entwicklungen, Konzepte, Daten. 1964 bis 1984. In: *supervision*. Sonderheft.
- Fellermann, Jörg (1998): Supervision und Hochschule. In: *DGSv-aktuell* 4/98, S. 11.
- Gaertner, Adrian (1998): Von Fall zu Fall – im Bündnis mit dem Unbewußten. Unveröff. Manuskript, Kongreß der 1. Gelnhäuser Balinttage, Sept. 1998.
- Hüther, Gerald (1992): Biologie der Angst. Wie aus Streß Gefühle werden. Göttingen.
- Leuschner, Gerhard und Gerhard Wittenberger (1998): Balintgruppenarbeit im psychosozialen Feld der Sozial- und Bildungsarbeit. In: *FoRuM Supervision*, Jg. 6, Nr. 11, S. 79 ff.
- Sennett, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Wittenberger, Gerhard (1975): Das Supervisions-Studium (E-Studiengang) in der OE Sozialwesen als Gesamtprojekt hochschuldidaktischer Forschung. In: *Prisma*, Nr. 8, Okt. 1975, S. 32 ff.

### Gerhard Leuschner zum Abschied aus dem FIS Münster

„Supervision im Umbruch“ war das Thema der FIS-Supervisionstage im Mai dieses Jahres. Im Rahmen dieser Tagung verabschiedete sich Gerd Leuschner aus der offiziellen Supervisionsszene. Der Vorsitzende der DGSv, Prof. Dr. Wolfgang Weigand, hielt zu diesem Anlaß die nachstehende Rede.

Gerd Leuschner hat sich zum Abschied aus der Supervisionslandschaft entschlossen, was seine offiziellen Funktionen betrifft. Er hat das FIS an seine Nachfolger übergeben und wird damit künftig nicht mehr in institutioneller Rolle auftreten, vielleicht – wenn für ihn genügend Abstand vorhanden ist – können wir auf den einen oder anderen fachlichen, vielleicht auch politischen Beitrag hoffen, aber zunächst ist ein Abschied zu vollziehen.

Als ich als DGSv-Vorsitzender von dieser Entscheidung hörte und realisierte, daß auf dieser FIS-Tagung der letzte offizielle Auftritt eines Mannes stattfindet, der die Supervisionslandschaft in Deutschland in den letzten 30 Jahren wirksam und nachhaltig mitgestaltet hat, war es für mich klar, daß auf dieser Veranstaltung ein Raum zu finden ist, um darüber institutionell und persönlich zu sprechen.

Beide Sprachen miteinander zu verbinden, ist nicht leicht, da Person und Institution – obwohl beide nur in Dialektik und Korrespondenz zu denken sind – eben ein Spannungsfeld darstellen, in dem es leicht zu Irritationen, Einseitigkeiten und Mißverständnissen kommt; gleichzeitig muß aber diese Spannung von Institution und Person ausgehalten und produktiv bewältigt werden, wenn nicht beide, vor allem die Person, Schaden nehmen sollen. Mit der Auseinandersetzung in und um dieses Spannungsfeld hat sich Gerd Leuschner in besonderer Weise gekümmert.

1979, also vor genau zwanzig Jahren, fand an der ehemaligen Akademie für Jugendfragen, damals noch in der Goldstr. 30 in Münster, der erste Supervisorenkongreß zu eben diesem Thema „Supervision im Spannungsfeld von Person und Institution“ statt und einer seiner wichtigen Inspiratoren war Gerd Leuschner. Nun muß ich schon persönlich werden, da natürlich das Thema „Institution“ für die damalige Akademie von Anfang an auf mehreren Ebenen ein zentrales war, das durch den Geschäftsführenden Direktor immer auf der Tagesordnung gehalten, transparent gemacht und diskutiert wurde. Daß damit auch zahlreiche Kontroversen und Konflikte verbunden waren, ist fast selbstverständlich. Die Akademie kämpfte immer um ihre Position und ihren Standort, ja um ihr Überleben in der kirchlichen Bildungslandschaft. Vielleicht ist es nicht ganz zufällig, daß gerade

in diesen Tagen wieder einmal und ziemlich ernst über die Schließung der Nachfolgeakademie geredet wird. Da die Akademie für Jugendfragen einen Standort hatte, war sie auch Angriffen und Anfeindungen ausgesetzt. Daß sie einen hatte, war mit dem Konzept und der Person von Gerd Leuschner verbunden.

In der Akademie für Jugendfragen fand von Anfang an institutionelles Lernen statt, sie selbst war eine lernende Organisation, und alle die mit dieser Akademie zu tun hatten: Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Kurse, die internen und externen Dozenten zogen institutionelle Wirklichkeiten in ihre Diagnose und ihr agogisches Handeln mit ein. Dieses institutionelle Lernen wurde in der Gruppe geübt und ausprobiert und bekam für den einzelnen immer eine hohe individuelle und subjektive Bedeutung. Ideologische Diskussionen wurden persönlich konfrontiert und geerdet. Persönliche Interessen, Möglichkeiten und Grenzen bekamen institutionelle Bedeutung. Die Ergebnisse dieses Lernens waren ergiebig, fruchtbar und langlebig. Die Deutsche Gesellschaft für Supervision wäre ohne die damals Akademie für Jugendfragen, d.h. ihrer Absolventen, Dozenten und ihre Entwicklungsarbeit an der Supervision nicht das, was sie heute ist. Gerd Leuschner, einige ehemalige Dozenten und Freunde der Akademie gehören zu ihren Gründungsmitgliedern; sie haben mich als Vorsitzenden seit meiner Amtsübernahme 1992 kollegial unterstützt und begleitet. Viele ehrenamtliche Funktionäre der DGSv kommen aus der alten Akademie für Jugendfragen. Auf sie konnte ich mich in den letzten Jahren immer verlassen. Das Fundament der DGSv ist trotz aller Professionalität noch immer ein Beziehungsgefüge. Manchmal habe ich Angst, daß in Zukunft dieses Gefüge verlorengehen könnte.

In der konkreten DGSv-Arbeit, lieber Gerd, hast Du Dich ja in den letzten Jahren eher zurückgehalten, zumindest hätte ich Dich noch öfter an vorderer Front gewünscht, aber Dein Verdienst für die DGSv, den Du über diesen eben beschriebenen Weg erworben hast, kann nicht hoch genug eingeschätzt und gewürdigt werden.

1977 erschien Deine erst größere Veröffentlichung zur Supervision mit dem Titel „Beratungsmodelle in der Gruppensupervision“. Damit ist gleichzeitig das erste von den drei Themen benannt, die sich wie ein roter Faden durch Deine Supervisionsarbeit ziehen: *Supervision in Gruppen und die Bedeutung der Gruppendynamik für die Supervision*. Nun lag es für Dich als Gruppendynamiker nahe, diese beiden Konzepte miteinander in Verbindung und Korrespondenz zu bringen. Du hast Dein Supervisionskonzept gruppenspezifisch begründet und damit der angewandten Gruppendynamik mit der Supervision ein hervorragendes Anwendungsgebiet zugewiesen; umgekehrt hast Du verdeutlicht, daß der Supervisor für seine

Arbeit in Teams und Organisationen die gruppenspezifische Kompetenz braucht; mit gruppenspezifischer Kompetenz ist eine aufklärerische, emanzipatorische, keine technische Kompetenz gemeint. Viele Gruppendynamiker sind Mitglieder der DGSv geworden, aber noch wichtiger ist, daß sich die Supervisoren selbstreflexiv ihrer eigenen Rollen, die sie in der Arbeit in Gruppen übernehmen, bewußt sind. Dazu hast Du in Deiner Arbeit Modelle angeboten: sei es im Umgang mit Macht und Abhängigkeit, mit Schwäche und Stärke oder mit Konflikt und Solidarität.

Ein Modell sein, Modelle anbieten, die *Rolle des Lehrers* übernehmen, um Lernen zu ermöglichen, war und ist ein zentrales Anliegen Deiner Supervisionsausbildungen über Jahre gewesen; nicht umsonst befaßt sich ein großer Teil Deiner Veröffentlichungen mit der *Rolle des Lehrsupervisors* und dem Konzept von Lehrsupervision; letzteres bemühte sich vor allem um die angemessene Adaption und Integration des Balintgruppenmodells in die Supervisionsarbeit. 1980, also vor fast zwanzig Jahren, hast Du wohl als erster dieses Thema behandelt und über viele Jahre immer wieder aufgegriffen. Als Institutsleiter, Leiter von Supervisorenausbildungen und nicht zuletzt als Lehrsupervisor warst Du für viele Ausbildungskandidaten ein beeindruckender Lehrer, der heute seine Bestätigung vor allem dadurch erfährt, daß viele Deiner Schülerinnen und Schüler gestandene Kolleginnen und Kollegen geworden sind, die in professioneller Identität zeigen, daß „Lernen in Abhängigkeit“ nicht zur Unselbständigkeit und Regression führt, sondern innere und äußere Auseinandersetzung provoziert, deren Ergebnis – fast paradoxerweise möchte man sagen – jene Autonomie und Selbständigkeit ist, die sich viele wünschen. Da ich als junger Akademiedozent meine erste Lehrsupervision zusammen mit Bernd Oberhoff bei Dir absolvierte, bin ich jetzt so unbescheiden und gleichzeitig stolz, mich zu dem Kreis dieser ehemaligen und selbständig gewordenen Schüler rechnen zu können. Mit Bernd Oberhoff zusammen wurde ich dann wieder Lehrer für manche Supervisionsgeneration, also für Deine Enkel, was ja für Dich bedeutet, die supervisorische Großvaterrolle zu übernehmen.

Hier zeigen sich übrigens die Gegensätzlichkeit und das Angewiesensein von Institution und Person sehr eindrucksvoll, wenn wir uns der Rollen – und nun werde ich persönlich –, die wir im Laufe einer fast 30jährigen gemeinsamen Geschichte eingenommen haben, bewußt werden; es zeigen sich die Vielfalt und Widersprüchlichkeiten, die Unvereinbarkeit, aber auch Verbundenheit unserer institutionellen und persönlichen Biographie: gruppenspezifischer Trainer, so fing es an; dann Chef an der Akademie, ich als junger Dozent, Lehrer und Schüler; später ich als geschäftsführender Direktor, dann Supervisor und Supervisand, Mitherausgeber, dann

Konkurrent und Kontrahent, Vorsitzender der DGSv und dann wieder kollegial und freundschaftlich verbunden.

Der Supervisor als Lehrer, der Supervisor in Gruppen und schließlich, nicht zuletzt durch den Gang des Supervisors in die Organisationen bedingt, aber eben schon über viele Jahre hinweg dazu Erfahrungen sammelnd, reflektierend und weitergebend, ist der dritte Strang, der letzte der drei roten Fäden Deiner Supervisionsidentität, wenn Du mir gestattest, diese so einfach von außen zu betrachten, *der Supervisor im beruflichen Feld, in der Organisation*. Du hast Deine berufliche Herkunft nie verleugnet und warst immer stolz auf sie: Du warst eben „unter Tage“, unter der Oberfläche hast Du in der Tiefe gegraben und hast dann das, was Du äußerlich unter und in der Mutter Erde getan hast später umgewendet und vielleicht sogar übertragen können auf menschliche, soziale und institutionelle Mikro- und Makrokosmen und Komplexitäten. Rollendifferenzierung ist wichtig und nötig, aber das, was die unterschiedlichen Rollen an einem Faden zusammenhält, ist die Person, die persönliche Identität: die Art und Weise, zu verstehen, zugewandt zu konfrontieren, sich auf gemeinsame Suchbewegungen einzulassen.

Du hast vor siebzehn Jahren einen Text verfaßt, der vielleicht mehr von Dir zeigt als Deine Fachartikel und deshalb möchte ich wenigstens ein kurzes Zitat daraus vortragen. Es ist der Text „Die alte Fahrradklingel oder Anregungen zum Verstehen“; erschienen in der ersten Nummer der Zeitschrift *Supervision* im Jahre 1982.

„Die Klingel war nicht mehr jung, obwohl sie nicht wußte, wie lange sie schon lebte. O, ja, damals: blank und glänzend war sie und eitel spiegelte sie das Gesicht, die Augen, die Nase, die Locken des kleinen Mädchens, dem das neue Fahrrad gehörte, dessen Teil die Klingel war. Oft hat sie ihren Klingelgeschwistern in der Kiste von dieser herrlichen Vergangenheit erzählt ...

So drückte es sie auch nicht, in der Kiste eng eingedrängt mit vielen Geschwistern eingepfercht zu sein, nein, es ging ihr besser als vorher. Sie konnte gelegentlich etwas von ihrem früheren, ihrem wirklichen Leben, wie sie sagte, erzählen und vor allen Dingen konnte sie zuhören, was die anderen alles zu berichten hatten. Es war nie langweilig in der Kiste und es gab immer Anregungen, sich vorzustellen, was im Leben alles geschieht, wenn man als Klingel am Fahrrad schauen und spiegeln und klingeln kann, und das in schneller Fahrt. So gab es im Leben der Klingel bisher eine schöne, eine glorreiche Zeit, eine schlimme, eine tote Zeit und – wie sie zu sagen pflegte – jetzt eine erträgliche und ganz interessante Zeit, wo sie aus Phantasien und Geschichten lebte ...“

Du hast viel gearbeitet, initiiert, gestaltet, geleitet, geführt, gelehrt, gegründet, verfaßt, herausgegeben, gesammelt, geerntet, geordnet und wieder fruchtbar gemacht. Eine gute Grundlage für die Supervision und zugleich Vorbild für die Supervisoren.

Es müßte nun eigentlich ein Älterer, als ich es bin, kommen und sagen: Nun gönne Dir eine „interessante und erträgliche“ Zeit für die Dinge, „Phantasien und Geschichten“, die Du schon immer mal oder anders und intensiver tun wolltest. Nun hast Du Zeit und Ruhe verdient, nicht im Sinne des Nichtstuns, denn Du wirst sicher weiter die eine oder andere Supervision und Beratung machen; Du wirst um Rat gefragt werden und man wird Dich da und dort brauchen; das ist gut so; denn ich stelle mir vor, daß der Übergang nicht leicht sein wird. Wenn man sich mit Trennung und Abschied in der Supervision befaßt, spürt man, mit welchen Empfindlichkeiten dieses Thema besetzt ist. Es ist ein ganz subjektives Thema, das eigentlich kaum einen anderen etwas angeht. Aber auch das ist ja unmöglich: wegzugehen, ohne sich zu verabschieden. Also werden wir auch das gemeinsam probieren und erleben.

Und damit das gut gelingt, daß der Übergang Dir (und uns) etwas erleichtert wird – denn ich denke, er wird Dir (und uns) auch etwas kosten –, daß sich die Muse geistreich gestaltet, daß die Entspannung anregend bleibt und daß Du den Witz und die Ironie, die der Beruf sonst bringt, nicht vermissen muß, hat die DGSv Dir für diesen Übergang ein paar Wegzehrungen besorgt: da handelt es sich einmal um zwei Briefwechsel, die ein und derselbe – Du kennst ihn gut und liest ihn gern, zumindest was das früher so – mit zwei durchaus ebenbürtigen Titanen führt: eine überaus köstliche Mischung von Rivalität und Zuneigung, eine charmante Hinterlistigkeit nach der anderen, eine versteckte Feindseligkeit gepaart mit einer fast sehnsüchtigen Bedürftigkeit nach Nähe und Freundschaft und doch gleich wieder das trotzig Bestehen auf Autonomie und Individualität: also der Max Frisch schreibt dem Friedrich Dürrenmatt und der schreibt zurück und der Max schreibt wieder hin, läßt ihn aber durchaus ein Jahr warten, den armen Friedrich ... usw. Das mußt Du nicht einmal lesen, das kannst Du Dir anhören auf einer langen Autofahrt, aber Vorsicht ... Und nun ganz neu erschienen, der Max Frisch in Korrespondenz mit dem Uwe Johnson, der war ja der viel Jüngere und Unbekannte, aber gleichzeitig sein Lektor im Suhrkamp-Verlag – also ganz so ungewohnt sind uns ja solche Konstellationen auch nicht. Aber die Dichter können halt besser schreiben, z.B. so ein Satz von Frisch: „Es gibt auch in einer Freundschaft kein Anrecht auf Preisgabe eines Geheimnisses, aber natürlich bin ich Ihnen gegenüber befangener geworden in Sorge, der Fragen versagt sind.“ Das war etwas für die innere Entspannung, aber zum Entspannen muß man

auch gelegentlich mal auf die Schenkel klatschen und loslachen wie bei den Kabarettnummern von Hildebrandt und Co. und das aus den letzten 50 Jahren, also sozusagen eine kabarettistische Begleitmusik Deiner Lebensgeschichte. Wir alle freuen uns, wenn er Dich erfreut, der kleine Reiseproviant für den Übergang.

Lieber Gerd,  
die DGSv und alle ihre Supervisorinnen und Supervisoren bedanken sich;  
gönne Dir die Ruhe, die Du Dir wünschst,  
habe Freude an der Arbeit, die Du brauchst,  
überlege Dir gut, was Du denen sagst, die um Deinen Rat fragen,  
zeige es uns an, wenn Du etwas zu sagen hast  
und komme gelegentlich auf unsere supervisorische Bühne zurück, wenn es Dir bekömmlich ist.  
Auf Wiedersehn!

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. Wolfgang Weigand, Nachtigallengrund 7, 48301 Nottuln

*Elke Schallehn-Melchert/Werner Elshof*

## **Generationswechsel im Familienunternehmen: Erfahrungen aus einem Supervisionsprozeß**

*Zusammenfassung:* Am Beispiel einer Supervision in einer privatwirtschaftlich betriebenen Dauerwohneinrichtung für psychisch kranke und alte Menschen wird die Bedeutung des Generationswechsels in der Leitung von Familienunternehmen untersucht. Es werden vor allem die Auswirkungen auf die Organisation und ihre Mitglieder beschrieben. Hierbei wird ein Schwerpunkt auf die Beeinflussung der Abwehrdynamik gelegt.<sup>1</sup>

### **1. Familienunternehmen – Unternehmerfamilie. Eine doppelte Identität**

Familienunternehmen sind vor allem dadurch gekennzeichnet, daß zwei völlig unterschiedliche Systeme – die Familie als Reproduktionsgemeinschaft und das Unternehmen mit seinem wirtschaftlichen Zweck – miteinander verbunden sind. Sie stehen in Wechselwirkung miteinander, d. h., sie beeinflussen sich gegenseitig und sind voneinander abhängig.

Für die Familie dient das Unternehmen der Sicherung der materiellen Existenz und der gesellschaftlichen Stellung. Umgekehrt verbinden sich Zweck, Ziele, gesellschaftliche Einbindung und vor allem die Kontinuität des Unternehmens ganz entscheidend mit der Eigentümerfamilie.

Die Grenzen zwischen beiden Systemen sind im Familienunternehmen verwischt. Formelle und informelle Strukturen verschwimmen ineinander: die Abgrenzung, ob jemand gerade in einer familiären oder in einer beruflichen Rolle agiert, ist schwierig – zumal das familiäre Hintergrundgeschehen, die dort stattfindenden Austausch- und Entscheidungsprozesse und die informellen Einflußnahmen in das Unternehmen hinein der unmittelbaren Wahrnehmung der familienfremden Rollenträger im Unternehmen entzogen sind.

Von der Definition der System-Grenzen – z. B. durch festgelegte Formen der zwischen Familie und Unternehmen stattfindenden Kommunikation, Ausmaß und Art der Einflußnahme durch die Familie, vereinbarte Entscheidungsmodi, Begrenzung der Privatentnahmen, etc. – ist abhängig, wie stark das Unternehmen von der familiären Dynamik erfaßt und beeinflußt werden kann. Davon wiederum hängt wesentlich die Möglichkeit des Unternehmens ab, sich nach eigenen Gesetzmäßigkeiten

zu entwickeln und Entscheidungen im Sinne sachlicher Ziele und Erfordernisse zu treffen.

Lenz et al. (1991) haben darauf hingewiesen, daß ein Unternehmen eine Identität entwickelt, welche von den Eindrücken, Vorstellungen und Phantasien, die die Mitarbeiter im Verlauf ihrer Zugehörigkeit im beruflichen Alltag produzieren, getragen wird (S. 36 ff.). Dieses Identitätserleben der Mitarbeiter wird vor allem aus drei Quellen gespeist: Erstens aus der Rollenidentität, die sich aus der Bewältigung der Arbeitsaufgabe entwickelt und von Befriedigungserlebnissen gespeist wird, zweitens aus der Gruppenidentität, die sich im Gruppenerleben in der Arbeitsgruppe herstellt, und drittens aus der Beeinflussung durch die firmenspezifischen Rituale, an denen die Mitarbeiter beteiligt sind. Aus diesen sich wiederholenden Erfahrungen und Interaktionen entsteht dann eine Gesamtvorstellung von *diesem* Unternehmen in seiner Einmaligkeit und Kontinuität.<sup>2</sup>

Die Identität eines Familienunternehmens ist wegen der beiden ineinander verwobenen Systeme von Familie und Unternehmen für die Mitarbeiter besonders vielschichtig und schwer zu durchschauen. Wenn grundlegende Veränderungen hinzukommen, wird die Unternehmensidentität objektiv und im subjektiven Erleben der Mitarbeiter erschüttert.

## 2. Generationswechsel und Kontinuitätssicherung

Für Familienunternehmen ist Kontinuität ein ganz besonderer Wert. Das Ziel der Überlebensfähigkeit des Unternehmens wird schon vom Gründer über die Grenzen seiner eigenen persönlichen Existenz hinaus definiert und verfolgt. Der Wunsch, sein Werk und die damit verbundene Idee weiterzugeben, korrespondiert mit dem Interesse der Familie, die in verschiedener Hinsicht ertragreiche Verknüpfung mit dem Unternehmen zu bewahren, sowie mit dem Wunsch der Mitarbeiterschaft nach Fortbestand der identitätsstiftenden Verbindung und nach Sicherheit durch Prosperität.

Domayer/Oswald (1994) beschreiben die Familie im Dienst des Unternehmens: „So besteht das Werk des Gründers in einer unzertrennlichen Einheit von Person, Familie und Unternehmen und der Einheit sämtlicher daraus resultierender Interessen, die alle auf das Hauptziel gerichtet sind, die Überlebensfähigkeit des Unternehmens zu sichern“ (S. 39).

Das Gelingen dieses – aufgrund der komplexen Strukturen – schwierigen Prozesses ist keineswegs sicher: etwa jedes zweite Familienunternehmen überlebt den Generationswechsel an der Spitze nicht (vgl. Wimmer et al., 1996, S. 16).

Von einem Gelingen dieses Wechsels hängt der dauerhafte Erfolg des Unternehmens in ganz besonderer Weise ab. Dazu gehören in erster Linie die kompetente Besetzung der Leitungspositionen, eine Begrenzung des Einflusses der mit der Übergabe verbundenen familiären Dynamik und das Aktivieren der für die Zukunftssicherung notwendigen Innovationspotentiale.

Letzteres bedeutet, daß ein Generationswechsel häufig eine Phase der Gewohnheiten und Routinen, des Bewahrens von (bestenfalls) Bewährtem beendet und den Nachfolger vor eine doppelte Aufgabe stellt: er muß einerseits in der neuen Rolle Fuß fassen und Autorität gewinnen, andererseits muß er Bewegung erzeugen, notwendige Neuerungen ermöglichen.

Wenn in einem Familienunternehmen ein Generationswechsel notwendig wird, verunsichert dies zwangsläufig die Identität des Unternehmens. Das subjektive Bedürfnis der Mitarbeiter nach Kontinuität wird erschüttert, Erwartungen zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern müssen neu bestimmt, Selbst- und Fremdwahrnehmungen korrigiert werden. Dies geht nicht ohne Auseinandersetzung mit Selbstwertproblemen, welche wiederum mit Affekten wie Angst, Wut und Trauer verbunden sind. Zum Verstehen der psychologischen Bedeutung solcher Veränderungen hinsichtlich der gegenseitigen Erwartungen zwischen Unternehmen und Mitarbeitern haben Lenz et al. (1991) die Metapher des „psychologischen Vertrages“ geschaffen, der diese unausgesprochenen Verbindlichkeiten „regelt“ (S. 47). Bei strukturellen Veränderungen in Unternehmen wird dieser Vertrag unausgesprochen „gekündigt“, was in jedem Fall Einbrüche in der Identifikation zur Folge hat und die Motivation für die Arbeitsaufgabe reduzieren kann.

## 3. Der Supervisionsprozeß

„Haus Rosengarten“ ist eine psychosoziale Dauerwohneinrichtung für junge und alte Menschen zwischen 30 und 90 Jahren, die aufgrund einer Altersdemenz oder psychiatrischen Erkrankung nicht mehr allein leben können. Sie werden von psychiatrischen Krankenhäusern überwiesen, wohin sie beispielsweise bei akuter Suizidgefährdung auch wieder zurückverlegt werden. Einige der Senioren sind außerdem körperlich schwerst pflegebedürftig.

Die Institution ist ein Familienunternehmen in der ersten Generation. Es wurde 1964 von Herrn Gertig sen. als Altenheim für zwölf Bewohner gegründet und ist seither stetig gewachsen.

Zum Zeitpunkt der Supervisionsanfrage war Herr Gertig sen. 72jährig und dabei, sich zurückzuziehen. Er war zu diesem Zeitpunkt noch Leiter des Unternehmens, leitete aktiv jedoch lediglich noch den Verwaltungsbereich. Herr Gertig jun., der Sohn, 29 Jahre alt und ausgebildeter Betriebswirt, arbeitete seit einem Jahr in der Einrichtung mit und war stellvertretender Leiter.



Beide hatten die Geschäftsführung inne. Nach dem bevorstehenden Ausscheiden von Herrn Gertig sen. sollte der Sohn die Einrichtung allein führen. Die Ehefrau des Seniorchefs arbeitete mit und bot unter anderem Handarbeitskurse für interessierte Bewohnerinnen an. Die Tochter leitete den therapeutischen Bereich.

Insgesamt waren 41 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter<sup>3</sup> im Haus tätig, die sich in zwei Stationsteams aufteilten. Für den gesamten Pflegebereich gab es einen Pflegedienstleiter, die Pflegekräfte waren zu einem Drittel examiniert.

Um die Zukunft des Unternehmens zu sichern, war Herr Gertig jun. zum Zeitpunkt der Supervisionsanfrage seit einem halben Jahr damit beschäftigt, die gesamte Organisation zu einem modernen Dienstleistungsunternehmen umzugestalten. Auslöser hierfür waren vor allem Vorgaben von außen: die Einrichtung mußte sich auf die gesetzlichen Anforderungen aus der Pflegeversicherung einstellen und insbesondere den neuen Qualitätsstandards genügen.

Die Mitarbeiterschaft war über den bevorstehenden Generationswechsel informiert. Ob es hierfür aber konkrete Planungen gab und wie die ggfs. aussahen, war unter den Mitarbeitern nicht bekannt.

Vor etwa eineinhalb Jahren wurde die Supervisorin von dem Pflegedienstleiter von „Haus Rosengarten“, Herrn Carl, angerufen. Er fragte an, ob sie eine Teamsupervision für Pflegekräfte übernehmen könne. Es wurde ein Vorstellungstermin vereinbart, an dem Herr Carl und, wie er sich ausdrückte, „der Sohn vom Chef“ teilnehmen sollten.

In dem folgenden Kennenlerngespräch teilte Herr G. jun. mit, daß er Supervision für die Pflegekräfte wünsche. In dem Pflegeteam der einen Station könne die Supervision sofort starten. Die Mitarbeiterinnen seien von ihm auf Supervision vorbereitet: „Die wissen, was auf sie zukommt.“ In dem Zusammenhang ließ er einfließen, daß auch er etwas von Supervision verstehe, da er an Managementtrainings teilgenommen habe.

Er erzählte in kurzen Worten die Geschichte der Einrichtung und beschrieb in großer Ausführlichkeit, was er seit seinem Eintritt in die Geschäftsleitung bereits verändert hatte. Besonders wichtig war ihm, daß er den Mitarbeitern die Möglichkeit gab, an Konzept Sitzungen teilzunehmen, um sie an dem Entwicklungsprozeß zu beteiligen.

Von der Supervisorin wollte er in erster Linie wissen, ob sie Erfahrungen im Psychriatriebereich habe, Fragen zu ihrem Konzept und ihrer Arbeitsweise hatte er nicht. Wichtig war ihm, eine Referenz von einem anderen Auftraggeber einzuholen: „Das müssen Sie verstehen! Wir sind da sehr vorsichtig; wenn wir uns einmal für Sie entschieden haben, gehören Sie sozusagen zur Familie.“

Die Supervisorin schlug vor, sich zunächst mit dem Team bekannt zu machen, und vereinbarte fünf Supervisionssitzungen, das Einverständnis der Pflegekräfte vorausgesetzt. Herr G. jun. erklärte sich damit einver-

standen. In einem weiteren Gespräch nach den fünf Sitzungen sollte die Fortsetzung der Supervision besprochen werden. Herr Carl sollte nicht an der Supervision teilnehmen.

Herr Carl, 52 Jahre alt, seit 24 Jahren in „Haus Rosengarten“, war ausgebildeter Krankenpfleger und von Herrn G. sen. zum Pflegedienstleiter ernannt worden. Er berichtete der Supervisorin beim Hinausgehen, daß er „den Alten“ gut kenne, sie stammten aus demselben Dorf.

Bei dem Vorstellungsgespräch mit dem Team waren fast alle anwesend. Einige hatten einen Schreibblock auf dem Schoß. Auf die Nachfrage der Supervisorin, ob sie wüßten, was Supervision sei, berichteten sie von dem Film aus Amerika, den Herr G. jun. ihnen gezeigt habe. Sie fragten, ob die Supervisorin sie „auch so auseinandernehmen“ werde.

Diese erklärte dann, daß Herr G. jun. Supervision einführen möchte – dies gehöre zu dem neuen Konzept – und daß sie, vorbehaltlich ihrer Zustimmung, fünf Sitzungen vereinbart habe. Es folgten keine weiteren Nachfragen. Als sie schon aufgestanden waren, fragte eine Altenpflegerin, ob Supervision eine Pflichtveranstaltung sei. Die Supervisorin erklärte, daß dies nicht so besprochen sei, daß sie aber erfreut wäre, wenn sie teilnehmen würden.

Das Team bestand zu einem Drittel aus älteren Mitarbeiterinnen über 45 Jahre, die jüngsten waren Anfang zwanzig. Etwa ein Drittel waren examinierte Kranken- und Altenpflegerinnen, die übrigen unausgebildete Kräfte oder Altenpflegehelferinnen.

Eine ältere Frau stellte sich als „Schwester Martha, Stationsleitung“, vor. So hatte sie sich auch in die Teilnehmerliste eingetragen. Eine Stellvertretung gab es nicht, dafür zwei Schichtleitungen.

An den dann folgenden Sitzungen nahm etwa die Hälfte des Teams teil. Als die Supervisorin zur zweiten Sitzung kam, saßen alle Pflegekräfte mit neuen Namensschildern da. Sie sahen damit eigenartig uniformiert aus. Auf die Nachfrage, seit wann sie diese Schilder trügen, berichteten sie, daß Herr G. jun. sie eingeführt habe. Dies sei aber nicht alles. Sie würden nun auch von den Leitungskräften regelmäßig schriftlich dahingehend beurteilt, ob ihre Arbeit effektiv sei. Als dies ausgesprochen war, brachen wie aus einem geöffneten Ventil heftige Aggressionen gegen Herrn G. jun. hervor. Es wurde darüber geschimpft, daß er über ihre Köpfe hinweg zuviel verändere und daß er sich nicht darum schere, wie es auf den Stationen aussehe. Die Arbeitsbedingungen würden immer schlechter. Viele seien in Fortbildungen und fielen dadurch aus. Es gebe keinen Frühstücksraum, wo sie ohne die Bewohner sitzen könnten.

Die Supervisorin wies darauf hin, daß die Möglichkeit bestehe, an Konzept Sitzungen teilzunehmen. Eine Altenpflegerin lachte höhnisch und sagte, daß die Kollegin Inge schon einmal dort gewesen sei. Sie sei aber nicht zu Wort gekommen, weil Herr G. jun. nur „schwadroniert“ habe.

Die Motivation für Supervision war sehr ambivalent und die Beteiligung für alle wenig befriedigend. Daher vereinbarte die Supervisorin mit den Teilnehmerinnen nochmals nur fünf Sitzungen, um damit den Widerstand gegen die als verordnet empfundene Supervision zu verringern. Dies gelang, alle waren erleichtert und beteuerten, die anderen, die sich bislang verweigert hatten, nochmals aufzufordern.

In dem darauffolgenden Gespräch mit Herrn G. jun. teilte dieser der Supervisorin mit, daß Herr Carl schwer erkrankt sei und für Ersatz gesorgt werde. Er war verärgert darüber, daß die Supervisorin die Fortsetzung der Supervision auf zunächst weitere fünf Sitzungen begrenzt hatte und vermittelte ihr nochmals, daß sie bei ihm einen lebenslangen Supervisionsauftrag in Aussicht habe, wenn sie es schaffe, das Team für Supervision zu motivieren. Sie äußerte dazu, daß man den Pflegekräften die Supervision nicht einfach überstülpen könne, sondern daß die Bedingungen für Supervision erst geschaffen werden müßten. Auf die „Lebensstellung“ ging sie nicht ein. Sie teilte ihm noch mit, daß das neu eingeführte Bewertungssystem sehr viel Angst und Unruhe ausgelöst habe. Herr G. jun. meinte daraufhin, daß sich dies schon legen werde. Zähneknirschend stimmte er der Begrenzung auf weitere fünf Sitzungen zu.

In der 7. Sitzung kam es dann zu folgendem Konflikt: Die Supervisorin hatte inzwischen erfahren, daß Herr Carl an Krebs erkrankt war und aller Voraussicht nach nicht mehr auf seinen alten Arbeitsplatz zurückkehren würde. In dieser Sitzung nahm zum erstenmal der neue Mitarbeiter, Herr Zerbas, an der Supervision teil. Er stellte sich als der neue Stationsleiter und kommissarische Pflegedienstleiter vor.

Die Supervisorin äußerte ihr Erstaunen darüber und sagte, daß sie bislang Schwester Martha als Stationsleitung angesehen habe. Daraufhin brach diese in Tränen aus.

Schwester Martha war seit 30 Jahren in der Einrichtung tätig. Sie kam regelmäßig zu den Supervisionssitzungen und sorgte auch dafür, daß die Termine nicht in Vergessenheit gerieten. In den Sitzungen war sie immer mit darum bemüht, daß Themen gefunden wurden, die bearbeitet werden konnten.

Es folgte ein langes, betretenes Schweigen. Als die Spannung immer größer wurde, rannte Schwester Martha hinaus. Herr Zerbas erklärte dann, daß Schwester Martha offiziell nie Stationsleiterin gewesen sei. Der „alte

Chef“ habe es ihr zwar mündlich aufgetragen, per Stellendefinition habe sie diese Funktion jedoch nie innegehabt. Man habe sie zunächst „einfach weitermachen lassen“, dies sei aber nun, da er eingestellt sei, vorbei.

Herr Zerbas, etwa 35 Jahre alt, war ausgebildeter Krankenpfleger mit einer Zusatzqualifikation als Psychiatriepfleger und Stationsleiter. Er war sehr an Strukturen interessiert und mit Herrn Gertig jun. hoch identifiziert, daher aber bei dem Pflegeteam wenig beliebt.

Nachdem Herr Zerbas dies klargestellt hatte, begannen die anderen Pflegekräfte, über Schwester Martha zu schimpfen. Sie drücke sich vor der Pflege, halte sich meistens im Schwesternzimmer auf und lasse nicht zu, daß andere Mitarbeiterinnen an der Visite teilnähmen. Auch die Austeilung der Medikamente habe sie voll im Griff. Vor allem die Schichtleitungen beschwerten sich, daß sie weniger Kompetenzen hätten als Schwester Martha, aber darum habe sich bislang niemand gekümmert.

Als die Sitzung zu Ende war, nahm Herr Zerbas die Supervisorin beiseite: „Können wir einen Augenblick? Ich möchte Ihnen etwas mitteilen.“ Sie ging mit ihm in sein Dienstzimmer, wo er berichtete, daß geplant sei, Schwester Martha als normale Pflegekraft einzustufen. Sie werde der Schicht von Frau B. – einer der Schichtleiterinnen – zugeordnet, da diese mehr Leitungskompetenz habe als Frau P., die andere Schichtleiterin, mit der Schwester Martha zur Zeit zusammenarbeitete. „Ich möchte Sie hierüber informieren, denn Sie werden in der nächsten Supervision damit konfrontiert werden.“

Vier Wochen später, in der nächsten Sitzung – wie meistens wurde zunächst über unterschiedliche Themen gesprochen – beteiligte sich Schwester Martha entgegen ihren sonstigen Gewohnheiten nicht an der Diskussion. Als sie daraufhin angesprochen wurde, begann sie heftig zu weinen. Frau B. berichtete dann, was der Supervisorin schon bekannt war: Schwester Martha sei ihrer Schicht zugeordnet und müsse dort normale Pflegetätigkeiten übernehmen. Man habe ihr sogar auferlegt, die normale Schichtarbeitszeit einzuhalten. (Schwester Martha hatte vorher wie die Leitungskräfte von 8 bis 17 Uhr gearbeitet.) Ohne jede Begründung habe die Leitung diese Änderung angeordnet.

Daraufhin brach ein Sturm der Entrüstung los: Wut auf Herrn Zerbas, der seinen freien Tag genommen hatte und sich somit der Auseinandersetzung entzogen habe, aber auch auf Herrn G. jun., den sie für feige und unfähig hielten, ein solches Heim zu leiten. Die Nachtschwestern nutzten die Gelegenheit, darüber zu klagen, daß man ihnen vor vier Wochen eine Pause gestrichen hatte.

Die Supervisorin unterbrach den Gefühlssturm und sagte, daß sie gern wieder auf Schwester Martha zurückkommen möchte. Diese hatte sich inzwischen gefangen und berichtete, daß sie den „Chef“ – sie meinte den Seniorchef – auf dem Parkplatz angesprochen habe, um ihm ihr Problem zu schildern. Er habe ihr entgegengehalten: „Sie hören doch bald auf zu arbeiten und gehen in Rente. Da dürfen Sie sich nicht so aufregen.“ Die Supervisorin war irritiert über die Sprachlosigkeit, mit der G. sen. seinen Rückzug vornahm. Die Gefühle der Mitarbeiterinnen, im Stich gelassen, „verraten“ zu werden, mußten dadurch verstärkt werden.

#### 4. Veränderungskonflikte und institutionelle Abwehr

##### Professionalisierung der Organisation

Die Veränderungen in „Haus Rosengarten“ waren grundlegend. Die Haltung: „Ich bin das Unternehmen“, die bis dahin von der charismatischen Persönlichkeit des Seniorchefs verkörpert worden war, wurde nun von dem Anspruch des Juniorchefs: „Ich leite das Unternehmen“, abgelöst. Dies, in Verbindung mit den Vorgaben der Pflegeversicherung, bedeutete Dezentralisierung und Delegation von Verantwortung, eine neue Struktur, eine Neubewertung der Rollen, die durch Stellenbeschreibungen definiert wurden, und die Einführung eines schriftlich niedergelegten Konzepts, das die Leitlinien der Arbeit fixierte. An die Stelle eines bisher intuitiven, wenig reflektierten Selbstverständnisses in der Arbeit trat ein Leitbild, das die Verbindlichkeit hinsichtlich der Ziele der Arbeit und der Einrichtung definierte.

Früher war der Chef jeden Tag auf die Stationen gekommen und hatte nach dem Rechten geschaut. Die Mitarbeiter hatten ihm ihre privaten Sorgen erzählt. Er hatte um den alkoholabhängigen Ehemann genauso gewußt wie um die in Trennung lebende Altenpflegerin, die daher häufig krank war. Demgegenüber war der Kontakt zu Herrn G. jun. spärlich. Da er den Schilderungen nach auch kaum Kontakt zu den Bewohnern aufnahm, hatten die Pflegekräfte das Gefühl, daß er sich auch nicht für ihre Arbeit interessierte. Wie groß dieser Mangel empfunden wurde, war spürbar, als G. jun. ein Seminar mit den Pflegekräften durchführte und sich danach die Aggressionen in positive, fast idealisierende Gefühle wandelten. Diese waren allerdings nur kurzzeitig wahrnehmbar.

Die Anforderungen an die Mitarbeiter waren hoch. Das neue Konzept implizierte auch eine Umwertung der Beziehung zu den Bewohnern. Die ungelerten Altenpflegerinnen, die vorher mit großem Einsatz intensive

Kontakte zu einigen Bewohnern hatten, diese ab und zu nach Hause einladen und natürlich auch am Sonntag angerufen werden durften, sollten dies nun unter psychologischen Gesichtspunkten reflektieren. Ihre Abneigung einigen Patienten gegenüber, die sie bisher mehr oder weniger geheimzuhalten versucht hatten, sollte offen besprochen werden. Im Konzept wurde eine bewohnerzentrierte, ganzheitliche Pflege und Betreuung festgeschrieben, die den Kranken ein höchstmögliches Maß an Selbständigkeit erhalten sollte. Auch dies stieß auf breites Unverständnis.

Gemessen an den geänderten Anforderungen, reichte der Ausbildungsstand vieler Pflegekräfte nicht aus; daher mußten sich diese fragen, ob sie dazu bereit waren, sich einer zeit- und kraftaufwendigen Aus- oder Fortbildung zu unterziehen. Verweigerten sie dies, meinten sie, Angst um ihren Arbeitsplatz haben zu müssen oder sich zumindest gegenüber den „Examinierten“ weniger wert zu fühlen.

Die neu eingeführten, regelmäßig stattfindenden Mitarbeiterbesprechungen, die sogenannten qualifizierten Übergaben, konfrontierten die auf praktische Vollzüge ausgerichteten Mitarbeiterinnen damit, sich auch fachlich artikulieren zu müssen.

In der Supervision wurde der Konflikt um die durch den Leitungswechsel ausgelösten Veränderungen sowie der Umgang damit am Beispiel von Schwester Martha am deutlichsten. Sie war neben dem schwer erkrankten Pflegedienstleiter die älteste Mitarbeiterin und mit dem Seniorchef stark identifiziert. Früher war sie sein verlängerter Arm gewesen, nun, da ein neuer Stationsleiter eingestellt und damit offiziell eine Stationsleitungsstelle geschaffen worden war, nur noch Arm ohne Körper.

##### Leitungswechsel: Schnitt statt Übergang

Das Orientierungs- und Sicherheitsdefizit der Mitarbeiterinnen – Schicht-, Stations- und Pflegeleiterinnen eingeschlossen – war nicht bloß die typische Konsequenz inhaltlich-fachlicher und struktureller Neuerungen. Zahlreiche Eindrücke der Supervisorin lassen einen Zusammenhang mit der Art und Weise erkennen, wie die beiden Geschäftsführer den Generationswechsel in der Leitung vollzogen. Ihr Verhalten, soweit es für die Mitarbeiterinnen wahrnehmbar war, drückte eher einen Schnitt zwischen Vergangenheit und Zukunft als einen Übergang aus.

G. jun. arbeitete zielstrebig – d. h. ergebnisorientiert – an einer konzeptionellen, strukturellen und personellen Umgestaltung der Institution. Zu den von ihm als vorrangig definierten Handlungsfeldern gehörten Klima und Beziehungsebene offensichtlich nicht – er wurde als effektiv und fern erlebt. Er konfrontierte die Mitarbeiterinnen nicht nur mit klaren Ver-

änderungsvorhaben, sondern setzte diese auch durch. Dabei kam ihm zugute, daß G. sen. ihm den Raum ließ, in seiner Leitungsrolle schnell Autorität zu entwickeln.

Im Unterschied zu vielen Unternehmen, in denen „Altes“ und „Neues“ mehr oder weniger lang miteinander konkurriert und der übermächtige Vorgänger nach wie vor präsent ist, zog sich G. sen. weitgehend zurück.

Seine Domäne blieb für ein weiteres Jahr die Verwaltung – ein Bereich, mit dem man Kontrolle und die Gewährleistung wichtiger Routinen der Organisation, allerdings auch die Absicherung des eingeleiteten Wandels verbinden kann. In den übrigen Bereichen aber wurde entschlossen Neues *an die Stelle* von Altem gesetzt. Die Mitarbeiterinnen erlebten diese Vorgänge als Verluste, die vielen Beschwerden und Vergleiche mit „früher“ drückten das aus. Besonders kraß aber wurde das an der Parkplatz-Szene zwischen G. sen. und Schwester Martha sichtbar. Indem er sich dem Konflikt auf beschwichtigende Art entzog, machte er deutlich, daß die Rolle des Bewahrs der informellen Rollen und Regeln, die er geschaffen hatte, nicht mehr besetzt war. Die patriarchalisch geprägte Organisationskultur hatte ihr Haupt verloren.

Indem Vater und Sohn das Thema der Leitungsnachfolge privatisierten, ließen sie viel Raum für Phantasien. Solche könnten gewesen sein: „Der Senior ist müde, resigniert, und traut sich die Umstellung auf die Anforderungen des Pflegegesetzes nicht mehr zu.“ – Diesen Mangel an Zutrauen gegenüber den neuen Anforderungen erlebten auch die Mitarbeiterinnen an sich selbst. Oder: „Es gibt ein konflikthafte familiäres Hintergrundgeschehen um den Leitungswechsel, in dem G. sen. sich zurückgezogen hat.“ – Konflikte empfanden ja auch die Mitarbeiterinnen angesichts des neuen Leitungsstils und der massiven Durchsetzung von Veränderungen. Insofern wäre diese Phantasie geeignet gewesen, das bestehende Konflikt- und Widerstandspotential, für dessen Bearbeitung außerhalb der Supervision kein Ort zur Verfügung stand, zu verstärken.

Durch das Fehlen von Aussagen, von sichtbaren Gesten, von symbolischen Handlungen im Sinne einer *Übergabe der Leitung* von einer Generation an die folgende ist der Übergang in seiner Wirkung auf die Organisationsmitglieder nicht gelungen. Waren G. sen. und G. jun. im Umgang mit der Nachfolge zu sehr in ihren *familiären* Rollen gefangen, als daß sie die Bedeutung der Thematik für die Ängste der Mitarbeiter hätten wahrnehmen und somit zu einer anderen Handhabung kommen können?

### Mangel an Führung und Schwächung der institutionalisierten Abwehr

Mitarbeiter bedienen sich bei Konflikten und Krisen, die sie in ihrem beruflichen Umfeld zu bewältigen haben, der Abwehrmechanismen, die sie in ihrer lebensgeschichtlichen Entwicklung gebildet haben. Wenn wir Mentzos (1977) und Bauer/Gröning (1995) folgen, die davon ausgehen, daß auch Institutionen eine entsprechende Abwehrgeschichte haben, die diese zu einem „Ort der Abwehr“ (Mentzos, 1977, S. 53) macht, können wir annehmen, daß eine so grundlegende Umgestaltung einer Organisation wie im Fall von „Haus Rosengarten“ die Abwehrdynamik tiefgreifend verändert. Da es sich um ein Familienunternehmen handelt, kommt hinzu, daß es auf der Leitungsebene spezifische Abhängigkeiten gibt, die sich im vorliegenden Fall zwar der Wahrnehmung entzogen, die aber, wie schon erwähnt, um so mehr phantasiert werden konnten.

In der Persönlichkeitsentwicklung haben Abwehrmechanismen die Funktion, bei Entwicklungskonflikten, die vom Ich nicht adäquat bewältigt werden können, neben der Befriedigung narzißtischer und/oder triebhafter Bedürfnisse vor allem *das Ich vor Angst und Unsicherheit zu schützen*. Übertragen auf das konflikthafte Veränderungsgeschehen um den Generationswechsel in „Haus Rosengarten“, gehen wir davon aus, daß infolge der zeitweiligen Schwächung der institutionellen Abwehr der Schutz der Organisation für die Mitarbeiterinnen nicht mehr angemessen gegeben war. Das Unternehmen hatte zwar in dieser Phase zahlreicher Veränderungen immer eine Leitung, war aber über lange Zeit ohne wirkliche Führung – zumindest war diese für die Mitarbeiterinnen, gemessen an ihren Orientierungs- und Sicherheitsbedürfnissen, nicht verlässlich. Die mittlere und die untere Leitungsebene waren infolge hoher Verunsicherung und mehrerer Personalwechsel in diesen Funktionen zeitweise sehr schwach. Die in Umwandlung begriffenen Strukturen vermittelten wenig Halt. Diese Situation begünstigte ein vorübergehendes starkes Anwachsen der Aktivitäten auf der informellen Ebene – mit der Folge einer Zunahme der Unübersichtlichkeit.

Beim Leitungswechsel in „Haus Rosengarten“ und den damit einhergehenden Veränderungen wurde die institutionelle Abwehr gerade dann erheblich geschwächt, als die Abwehrfunktion der Institution – Schutz und Fürsorge zu bieten – gefordert gewesen wäre. Diese Schwächung der institutionellen Abwehr, die einer Regression der Organisation gleichkam, bewirkte, daß die Abwehr personalisiert und individualisiert wurde, d. h. von den Mitarbeiterinnen aufgefangen werden mußte. Manche von ihnen reagierten mit Krankheit, Arbeitsteams zerfielen zeitweilig in Untergruppen, es kam zu Spaltungen: einige Pflegekräfte identifizierten sich mit dem neuen Konzept und nutzten die Gelegenheit zur Weiterbildung, andere –

das waren vor allem die älteren und solche, die keine Ausbildung hatten – opponierten gegen schon eingetretene Veränderungen oder ignorierten sie. Die Regression fiel um so stärker aus, als die Leitung die Mitarbeiterinnen nicht wirklich an der Umstrukturierung beteiligte.

### Auswirkungen auf die Supervision

Auch die Supervision, die Raum für die Bearbeitung der Affekte hätte sein können, versprach nur sehr eingeschränkt Entlastung. Es erschien nur etwa die Hälfte der Pflegekräfte zu den Sitzungen, von den anderen wurde Supervision als eine zusätzliche Anforderung erlebt. Hinzu kamen Ängste, daß Schwächen, die in der Supervision deutlich werden, den eigenen Arbeitsplatz gefährden könnten.

Es war wiederum die Sprachlosigkeit zwischen Leitung und Mitarbeitern, die diese Teamsupervision ziemlich abrupt beendete. Die Supervisorin hatte, nachdem sich das Team zum wiederholten Male darüber beklagt hatte, daß die anderen Pflegekräfte der Supervision fernblieben, nochmals den Stationsleiter aufgefordert, die Mitarbeiter anzusprechen, die bisher nicht gekommen waren. Als sie dann zur nächsten Sitzung erschien, stand sie einer überwältigenden Anzahl von Pflegekräften gegenüber. Alle waren gekommen, sogar diejenigen, die ihren freien Tag hatten. Auf ihre Frage, was das zu bedeuten habe, wurde ihr entgegengeschleudert, daß sie zur Supervision zwangsverpflichtet worden seien. Der Stationsleiter, der den Berichten nach zusammen mit G. jun. diese Situation herbeigeführt hatte, war erneut nicht anwesend. Es entwickelte sich ein Streit zwischen den motivierten und den verpflichteten Pflegekräften, der schließlich die gesamte Szene blockierte, so daß diese Sitzung sogar vorzeitig beendet wurde.

In einem nachfolgenden Gespräch mit G. jun. und dem Stationsleiter wurde die vorläufige Beendigung der Teamsupervision beschlossen. Auf Vorschlag der Supervisorin wurde eine Leitungssupervision mit den Stationsleitungen, den Schichtleitungen, deren StellvertreterInnen und dem Pflegedienstleiter vereinbart. Ziel sollte die Stärkung der unteren und mittleren Leitungsebenen in ihren Rollen und in ihrem Umgang mit den neuen Anforderungen sein.

Inzwischen sind die mittleren und unteren Leitungsfunktionen tragend geworden für die neue Organisationsstruktur, das Konzept des Hauses und insbesondere für die neu entwickelten Pflegestandards. Es ist anzunehmen, daß ihre zunehmend aktive Rollengestaltung zur Reduzierung der Ängste und Widerstände in der Mitarbeiterschaft beigetragen hat, welche mittlerweile von allen Beteiligten wahrgenommen wird.

Anschriften der Verf.: Elke Schallehn-Melchert, Mellande 33a, 22393 Hamburg  
Werner Elshof, Prozessionsweg 54, 48145 Münster

### Anmerkungen

- 1 Der vorliegende Artikel ist entstanden aus überarbeiteten Beiträgen für das Kasuistik-Seminar der FIS-Fortbildung „Supervision in Organisationen“, die aus verschiedenen Blickwinkeln Erfahrungen aus einem Supervisionsprozeß reflektierten, den Elke Schallehn-Melchert durchgeführt hatte.  
Im vorliegenden Beitrag wird sie als Handelnde im Supervisionsprozeß in der dritten Person beschrieben.
- 2 Erikson (1966) hat in Verbindung mit seinem Identitätsbegriff zwei Merkmale von Identität besonders hervorgehoben: Erstens das Gefühl des „dauernden inneren Sich-Selbst-Gleichseins“ (S. 124), in das alle Veränderungen und Entwicklungen im Verlaufe des Lebens integriert werden, und zweitens das Stehen in einer ständigen wechselseitigen Beziehung zur Außenwelt.
- 3 Da überwiegend weibliches Personal beschäftigt wurde, benutzen wir der Einfachheit halber im folgenden die weibliche Form.

### Literatur

- Bauer, A. und Gröning, K. (Hg.) (1995): Institutionskonzepte in der Supervision. In: Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen, Tübingen (edition diskord).
- Domayer, E. und Oswald, M. (1994): Der Pionier, sein Unternehmen und die Übergabe. Schlüsselfragen für Familienunternehmen. In: Organisationsentwicklung, 13. Jg., H. 3, S. 34–44.
- Endress, G. H. (1994): Die Nachfolge im Familienunternehmen. In: io Management Zeitschrift, H. 7/8, S. 73–78.
- Erikson, E. H. (1966): Identität und Lebenszyklus, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Lenz, G. (Hg.), Mertens, W. und Lang, J. (1991): Die Seele im Unternehmen, Berlin/Heidelberg (Springer).
- Mentzos, S. (1976): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Siefer, Th. (1996): „Du kommst später mal in die Firma“. Psychosoziale Dynamik von Familienunternehmen, Heidelberg (Carl Auer).
- Wimmer, R., Domayer, E. und Oswald, M. (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden (Gabler).
- Zucker, B. und Borwick, B. (1992): Die Beziehung Familie – Unternehmen. Ein entwickelbarer Erfolgsfaktor der Familienunternehmen. In: Schmitz, Ch., Gester, P. W. und Heitger, B. (Hrsg.): Managerie. Systemisches Denken und Handeln im Management, 1. Jahrbuch, Heidelberg, S. 214–228.

## KASUISTIK: Verschiedene Wege zum Verstehen

*Ute Walker*

### Leitungssupervision mit Ingenieur Juni Falldarstellung einer Leitungssupervision

*Zusammenfassung:* Die Fallschilderung beginnt mit dem Erstkontakt, stellt das berufliche Feld des Supervisanden durch szenische Wiedergaben dar und fokussiert dann drei Problemstellungen aus den Arbeitseinheiten der Leitungssupervision. Am Ende wird die Frage aufgeworfen ob für diesen Supervisanden Leitungssupervision das richtige Beratungsangebot war oder ob er nicht mit „Coaching“ besser bedient wäre.\*

#### Erster Kontakt

*Herr Juni*, Ingenieur und Leiter der Abteilung Konstruktion und Entwicklung einer mittelständischen Maschinenbaufirma, fragt telefonisch wegen Supervision an. Er sei momentan nicht sehr zufrieden mit seiner Arbeit, wisse nicht, ob er „da noch weitermachen“ solle, und es interessiere ihn, was Supervision sei.

*Ich freue mich über die Anfrage aus einem mir relativ unbekanntem, aber reizvollen Feld. Gleichzeitig bin ich irritiert, weil es so klingt, als ob Herr Juni von mir etwas über Supervision erfahren möchte und nicht so, als ob er um supervisorische Beratung für seine berufliche Arbeit nachfragt. Ich interpretiere für mich, daß es ihm wohl schwerfällt, Beratung für sich zu holen und frage, wie er von Supervision und mir als Supervisorin erfahren habe. Durch ein Faltblatt von mir, das er vor sich liegen habe, erfahre ich von ihm. Ich stelle ihm kurz Supervision so dar, daß unter meiner Anleitung Themen aus seinem beruflichen Alltag aus verschiedenen Perspektiven betrachtet würden, um die Wahrnehmung und das Verständnis für die Situation zu vergrößern und so seine Verhaltensmöglichkeiten*

\* Diese kasuistische Arbeit entstand im Zusammenhang mit einer Fortbildung zur Supervision in Organisationen.

zu erweitern. Supervision diene auch der Entlastung und Klärung von Situationen und mache dadurch freier für notwendige Entscheidungen.

Daraufhin möchte er einen ersten Probetermin vereinbaren und sich danach entscheiden. Ich sage ihm, daß ich für einen Prozeß mindestens 10–12 Sitzungen für notwendig halte, weil es auch darum gehe, daß er eigene Veränderungen und rückwirkende Reaktionen der Umwelt wahrnehmen und einbeziehen könne. Bei der Honorarvereinbarung frage ich ihn, ob seine Firma die Supervision bezahlen wird. Oh, das könne er sich kaum vorstellen, entgegnet er mit einem etwas verwundert klingendem Ton in der Stimme. *Es kommt mir so vor, als ob er nie auf den Gedanken gekommen ist, dort darum nachzufragen, weil er berufliche Beratung eher für seine Privat-Angelegenheit hält.*

*Herr Juni* ist 41 Jahre alt, blond, mittelgroß und schlank. Er trägt Jeans mit Hemd und eine schwarze Lederjacke. Er wirkt unauffällig, sportlich und kommunikativ etwas gehemmt. Man kann ihm förmlich ansehen, wie er jeden Gedanken genau im Kopf hin und her bewegt, bevor er etwas sagt. Ich bekomme dabei das Gefühl, daß er das, was ihn bewegt, in sich „verpreßt“, um nicht zuviel aus sich herauszulassen. Seine körperlichen Bewegungen sind dafür um so deutlicher, weil sie nicht gleitend vor sich gehen, sondern eher „kräftig getan“ werden: Er hebt immer wieder beim Reden beide Beine hoch, um sie in eine andere Stellung auf den Boden zu bringen, oder er bewegt sich mit dem gesamten Körper, um sich in eine neue Sitzhaltung im Sessel zu bringen.

Ich erfahre, daß Herr Juni in Westfalen aufgewachsen ist. (Er ist also ein Fremder in süddeutscher Umgebung, in die er vor Jahren aus beruflichen Gründen kam.) Sein Vater war Fernmeldebeamter und seine Eltern sind als Flüchtlinge nach dem Krieg nach Westfalen gekommen. Er wurde Ingenieur über den zweiten Bildungsweg.

*Ich ahne, daß es harte Arbeit sein wird, mit diesem Menschen Supervision zu machen, der offensichtlich nicht geübt ist, Gefühle in Worte zu fassen und Gedanken mitzuteilen und zu reflektieren. Er löst in mir Impulse des für ihn Sorgens und der Vorsicht aus.*

#### Die Firma, sein Berufsfeld

*Die Firma* produziert hydraulische Pressen für Metallteile primär für Zulieferfirmen der Autoindustrie. Sie beschäftigt 125 MitarbeiterInnen und steht in ständigem Existenzkampf. Ein Auftrag für eine Maschine sichert Beschäftigung für 3–4 Monate und bedeutet andererseits ein Involagetreten in Höhe von bis zu einem Drittel des Jahresumsatzes. Diese unter-

nehmerische Perspektive hat Herrn Juni nach eigener Aussage jedoch bisher nicht beschäftigt. *Ich wundere mich, wie er mit dieser Einstellung Leitungsaufgaben in einer Firma wahrnehmen kann.*

Herr Junis Chef ist einer von drei Gesellschaftern. Er ist gleichzeitig Geschäftsführer (GF) und technischer Gesamtleiter der Firma. In der *ersten Sitzung* nennt Herr Juni als Hauptanlaß für seinen Supervisionswunsch, daß er mit seinem Chef nicht „klar kommt“ und er herausfinden wolle, ob er etwas verändern könne, oder ob er besser gehen sollte.

Auf meine Aufforderung hin, genauer zu beschreiben, wie sich das „Nicht-Klarkommen“ äußere, beschreibt er, daß dieser in Allein-Herrscher-Manier Informationen nicht weitergebe, die für eine effiziente Auftragsabwicklung in der Konstruktion jedoch wichtig seien. Es sei alles zu wenig strukturiert, Zuständigkeiten seien nicht klar geregelt und Vereinbarungen würden nicht schriftlich fixiert. Zum Teil fehlten klare, detaillierte Auftragsbeschreibungen, und Projekte würden ohne Unterschrift von Kunden (Auftragsbestätigung) gestartet. Ihm fehlten dann oft Detailinformationen, z. B. spezielle Kundenwünsche, damit sie in der Konstruktion mit der Umsetzung beginnen könnten.

Das habe zur Folge, daß Nachbesserungen und Funktionserweiterungen nachträglich entwickelt und konstruiert werden müßten. Dies führe zu unnötigen Zeitverzögerungen und bedeute immer das Risiko einer Konventionalstrafe bei Terminüberschreitungen für seine Firma. Aus diesem Grund habe er seine Vorschläge für einen verbesserten Ablauf schriftlich festgehalten und seinem GF übergeben. Der habe sich ziemlich angegriffen gefühlt und entsprechend reagiert. Er habe nicht mit ihm darüber reden wollen. Später habe der Svd ihn noch einmal daran erinnert und zur Antwort erhalten, er habe jetzt keine Zeit.

„Und seither,“ frage ich nach, „konnten Sie mit ihm keinen neuen Termin vereinbaren?“ „Nein, es sei schon ein Jahr her,“ gab er zur Antwort. „Was hat Sie daran gehindert ‚dranzubleiben‘, wo es doch offensichtlich sehr wichtig für sie war?“ „Die Angst, daß ich ihn nerve, er mich dann nicht mehr mag“, führt er aus. Und er fühle sich irgendwie peinlich berührt, es sei aber nicht das richtige Wort dafür, daß er seinem Chef solche Vorgaben mache. Ich greife auf: „Ist es so ein Gefühl von ‚das gehört sich nicht, so dem Vorgesetzten gegenüber aufzutreten?“ „Ja, er habe einfach einen gewissen Respekt vor ihm. „Es fiel ihnen leichter, es aufs Papier zu bringen und es dann abzugeben, als die Sache von Angesicht zu Angesicht vorzutragen. Deshalb war es vielleicht auch erleichternd für Sie, daß der GF darüber nicht reden wollte, könnte ich mir vorstellen“, bot ich an. Das treffe schon zu, er sei ein ziemlich introvertierter Typ und tue sich sehr schwer, direkt in eine Auseinandersetzung zu gehen.

Nach meiner Anregung, er möge doch seinen Chef ein bißchen lebendiger machen, damit wir besser verstehen könnten, wie der die Situation wohl erlebt haben könnte, schildert er ihn als Anfang 50er, der als leitender Ingenieur bei einer Firma gearbeitet hat, die hydraulische Pressen hergestellt habe und bankrott gegangen sei. Er sei damals sehr aktiv geworden und habe erreicht, den Firmenteil, der Maschinen für die Blechbearbeitung produziert hat, mit der gesamten Mitarbeiterschaft in die heutige Gesellschaft zu überführen. Er habe Weiterentwicklungen vorangetrieben hin zu immer geringeren Blechstärken und einer immer höheren Komplexität der Werkzeuge. Früher seien beispielsweise für die Bearbeitung einer Autoseitentüre 12 Arbeitsgänge in der Presse notwendig gewesen, heute müsse das mit sechs bis sieben Gängen geschafft werden. Der Chef sei sehr innovativ, habe gute Ideen, die sich manchmal aber nur schwer oder mit großem Aufwand umsetzen lassen. D. h. entweder werde die Maschine dann zu groß und zu teuer, oder der Kunde müsse von ihm mit Geduld auf den Boden der Realitäten heruntergeholt werden. Das sei dann seine „unangenehme“ Arbeit und es entstehe Reibungsverlust, der ihn dann in Zeitnot bringe.

Ich rege an, daß er seinen letzten konkreten Fall schildert, wo es zu solch einem „Reibungsverlust“ gekommen ist. Das sei ein Auftrag für 5 Mio. Umsatz – einem Drittel des gesamten Jahresumsatzes der Firma – gewesen. Der GF hätte dem Kunden diverse Ausstattungen versprochen, ihn jedoch nicht vollständig informiert. Er habe ihm den Auftrag zur Umsetzung gegeben, ohne daß eine genaue Auftragsbeschreibung vom Kunden unterschrieben vorgelegen habe. So hätte seine Abteilung fortlaufend neue Nachforderungen des Kunden einarbeiten müssen. Die Maschine stehe inzwischen beim Kunden, sei aber noch nicht bezahlt, und durch die Reklamationen käme er bei der Bearbeitung neuer Aufträge in Verzug. S. E. sei das Ganze ein glattes Minusgeschäft für die Firma, er frage sich auch, ob die Rechnungsprüfung da nicht aufmerksam werde und den Besitzern sage, daß da etwas nicht stimmen könne. „Sie ärgern sich ziemlich über ihn“, stelle ich fest „und Sie hätten gerne, daß andere Instanzen ihm da mal auf die Finger klopfen.“ „Ja, weil er Dinge verspricht, die nicht einfach umzusetzen sind, und das trifft dann mich mit meiner Abteilung.“

„Ja, das kann ich gut verstehen, daß Sie sich wie der letzte in der Kette fühlen, den die Hunde beißen und gleichzeitig scheint es so, daß sein Verhalten auch etwas Faszinierendes für Sie hat: der GF geht ein wahnsinniges Risiko ein, er kämpft dafür, für 125 Mitarbeiter drei, vier Monate Beschäftigung im Jahr zu sichern, er will den Auftrag, ich könnte mir vorstellen, er braucht ihn zur Existenzsicherung des gesamten Unterneh-

mens, er hat gar keine Wahl. Könnte es nicht auch so sein?“, werbe ich um seinen Perspektivenwechsel. So habe er das Ganze noch gar nicht betrachtet, es handle sich vielleicht schon um einen existentiellen Auftrag für die Firma, da habe er noch nicht darüber nachgedacht. Die potentielle Existenzkrise seiner Firma mache ihm jedoch die geringeren Sorgen; er frage sich, ob er da überhaupt noch weitermachen will. Falls er was anderes fände mit ähnlichem Gehaltsniveau, würde er sofort wechseln.

*Ich bekomme langsam ein Bild vom GF als innovativem, unternehmerischem, risikofreudigem, kundenorientiertem, etwas chaotischen Menschen, und dem Abteilungsleiter Juni, der gerne klar strukturiert arbeiten würde, wenn es denn klarere Strukturen und Vorgaben in dieser Firma gäbe. Ihm fehlt jedoch der Mut, dies einzufordern und er selbst ist in letzter Konsequenz auch nicht bereit, es umzusetzen, d. h. danach zu arbeiten. Vielleicht sind seine Anforderungen auch etwas realitätsfremd, kommt mir in den Sinn. So wie ich den GF jetzt sehe, muß Herr Juni für ihn wie ein Spielverderber wirken und Herr Juni hat gleichzeitig dadurch eine gute Entschuldigung für seine eigenen Versäumnisse. Deshalb nehme ich nochmals Anlauf und konfrontiere ihn:*

„Wenn ich das so höre, denke ich, Sie könnten ein ToP-Team bilden, wenn sie besser kooperieren könnten. Er hat die Ideen, sie sitzen mit ihm am Tisch, und die technische Machbarkeit wird gleich mit eingespielt. Rechtzeitig eingeklinkt würde es ja vielleicht auch eher gelingen, bessere Lösungen zu finden, als wenn es erst im nachhinein geschieht. Es muß doch im Interesse Ihrer Arbeit sein, einen Zugang zu ihm zu finden und z. B. Arbeitsbesprechungen mit ihm zu terminieren. Darauf er: „Wissen Sie, was er macht? Ich lege ihm einen Zettel auf den Schreibtisch mit einem Termin, er nimmt ihn, zerknüllt das Papier und sagt, während er damit nach dem Papierkorb zielt: ‚Hiermit habe ich es zur Kenntnis genommen.‘“ „Wenn ich mich jetzt in ihren Chef versetze, dann krieg ich einen Ärger auf Sie“, werfe ich ein, „und den kann ich z. B. so ironisch zum Ausdruck bringen: Ach, guck der Juni hat schon wieder ein Papier, Ablage ‚P‘ ist die richtige Antwort auf so ’nen Quatsch.“ ... Sie sind nicht in der Lage, miteinander zu kommunizieren, haben beide Ärger aufeinander und bleiben im Ärger stecken, das behindert ihre Arbeit.“ Er wirkt be- und getroffen und sieht ganz neu, daß sein Chef sein Verhalten so empfinden könnte.

Er gibt die Rückmeldung, daß er die Sitzung als sehr positiv empfand, aber gerne noch einmal darüber schlafen möchte, ob er den Supervisionsprozeß tatsächlich fortsetzen möchte.

### Drei Problemstellungen aus den Arbeitseinheiten:

#### 1. Er geht direkten Auseinandersetzungen aus dem Weg

Nach der ersten Sitzung sandte ich ihm einen schriftlichen Vertrag über 10 Sitzungen zu. Am Ende der *zweiten Sitzung* spreche ich unseren Vertrag an. Er entgegnet, er möchte sich nicht festlegen lassen, daß er 10 Sitzungen absolviere. Ich erläutere ihm, daß der Vertrag für mich der Ausdruck einer gegenseitigen Verbindlichkeit und sein Einlassen auf einen Prozeß darstellt und die Absprache unseres SV-Gegenstands bedeutet. Dies bedeute jedoch nicht, daß wir bei veränderten Vertragsbedingungen nicht eine neue Vereinbarung treffen könnten. Daraufhin zieht er den zweimal gefalteten Vertrag, ziemlich zerknittert (er hat immer eine Aktentasche dabei) aus seiner Jackeninnentasche und unterschreibt ihn ohne weitere Anmerkungen vor mir. *Ich habe den Eindruck, daß er sich meinen Anforderungen unterworfen hat, um einer Auseinandersetzung aus dem Weg zu gehen.*

Zum Abschluß bemerkt er, daß es ihm heute nach der Sitzung nicht besser geht als vorher. Er habe eigentlich gar nicht kommen wollen. *Ich bin etwas irritiert, weil ich mich nicht verantwortlich fühlen will und mich indirekt angegriffen fühle. Gleichzeitig spüre ich, wie ein Gefühl der Hoffnungslosigkeit von ihm verströmt wird, das lähmend auf mich wirkt.*

In der *dritten Sitzung* thematisiere ich die Abschlußszene und meine Vermutungen bezüglich seiner Unterwerfungs- und Wutgefühle. Er stimmt einerseits zu, andererseits sei es für ihn so auch o. k. gewesen, weil ich ja die Möglichkeit der Vertragsänderung bei veränderten Bedingungen eingeräumt hätte. Ich frage nach, ob er das Gefühl der Unterwerfung aus anderen Zusammenhängen seines Lebens kennt. Er schildert daraufhin eine Szene mit seiner Mutter, die die starke Autorität in der Familie mit sieben Kindern gewesen sei. Seinen Vater habe er eher nicht wahrgenommen. Er, Herr Juni, habe oft gelitten unter seiner Mutter, wie sie ihn behandelt habe und er habe sich oft nicht getraut, sich zu widersetzen; denn dann habe sie die Kinder mit Liebesentzug bestraft.

Ich frage nach, ob sein GF ihm auch solche Gefühle mache; er sich von ihm übergangen, gedemütigt fühle wie in der zuvor geschilderten Szene mit seiner Mutter. Er bestätigt die Empfindung und kann erkennen, daß die Mobilisierung dieser alten Ängste seine Position gegenüber seinem Chef schwächt.

*Seine Unterwerfung in der unmittelbaren Beziehung zu mir war eigentlich Szene genug, um seine Verweigerung von Auseinandersetzung in Beziehungen direkt im hier und jetzt aufzuklären. Durch das reflektierende Bearbeiten anhand von anderen Situationen wurde die direkte Ausein-*



*andersetzung und das direkte Durcharbeiten des Problems abgebrochen, die soziale Wirkung abgeschwächt.*

Die Vermeidung der direkten Auseinandersetzung bearbeite ich mit ihm an einer weiteren Szene in Beziehung zum Chef: Er sei z. Zt. sehr unter Termindruck, sie steuerten auf eine Konventionalstrafe zu. „Was tun sie mit dem Wissen?“, frage ich ihn. Schon vor Wochen habe er das seinem Chef per Aktennotiz bekanntgemacht ..., keine Reaktion. Nun werde die Geschäftsführung es wohl erleben müssen.

Ich konfrontiere ihn damit, daß der GF von seinem Abteilungsleiter sicher erwartet, sachlich und komplett über die prekäre Situation aufgeklärt zu werden, um entscheiden zu können, ob eine Strafe riskiert wird oder ob nicht evtl. mehr man-power eingesetzt werden muß, um die Sache noch rechtzeitig fertigzustellen. „Was ist das, daß Sie das einfach so laufen lassen?“ Er antwortet etwas verunsichert: „Ja, aber ich habe doch schon vor Wochen darauf hingewiesen.“ – Ich konfrontiere ihn: „Die Geschäftsführung wurde von Ihnen nicht unterrichtet, und ich bin mir auch nicht sicher, ob ihrem Chef die tatsächliche Konsequenz mit ihrer Aktennotiz klar geworden ist. Mir kommt es so vor, als ob die Aktennotiz eine Hintertür für Sie ist, wenn es schiefgeht – Sie haben ja darauf hingewiesen – und Sie sind einer direkten Problemanzeige gegenüber ihren Vorgesetzten aus dem Weg gegangen, weil die immer noch so schwer fällt.“ Darauf wirkt er nachdenklich.

*Ich bekomme erstmals das Gefühl, daß er seine eigene Verantwortlichkeit für die Qualität seiner Arbeit sieht, sie selbstkritisch betrachtet und nicht nur die Schuld für die Misere bei anderen sucht.*

## 2. Das fehlende Leitungskonzept von Herrn Juni

Herr Juni hat Probleme mit Mitarbeiterführung und -motivation sowie mit seiner eigenen Arbeitsvorbereitung und -organisation. Er klagt über Personalmangel und „Null-Bock-Haltung“ von Sekretärin und technischen Zeichnerinnen. Sie würden zuviel quatschen und nach Hause gehen, obwohl es noch viel zu tun gäbe. Er reagiere hilflos oder ungehalten, und das mache eine schlechte Stimmung in der Abteilung. Seine Aufgaben als Abteilungsleiter werden ihm im Laufe des Supervisionsprozesses deutlich, und er bemerkt seinen Weiterbildungsbedarf.

Sein fehlendes Leitungsverständnis wird ihm besonders deutlich in der *fünften Sitzung* nach einem mißlungenen Vorstellungsgespräch. Die Frage nach seinem Führungskonzept habe er zuerst gar nicht verstanden und auf die bildhaft erläuterte Nachfrage, ob er lieber der Feldherr auf dem Hügel oder ein Mitkämpfer im Team sein wolle, habe er sich für das zweite

ausgesprochen. Er habe ein unsicheres Gefühl gehabt, ob dies die Antwort war, die erwartet wurde. Deutlich sei ihm dabei geworden, daß er eigentlich keine klare Vorstellung von seiner Leitungsaufgabe habe. Er bemerkt da einen großen Mangel und reagiert mit dem grundsätzlichen Infragestellen seiner Tätigkeit auch in der jetzigen Firma als Abteilungsleiter.

Es klingt wieder ziemlich hilf- und hoffnungslos, wenn er grundsätzlich fragt, ob er nicht doch besser was ganz anderes machen sollte, weil er das, was in seiner Aufgabe verlangt wird, doch nicht leisten könne. Und gleich im Anschluß kommen wieder Erklärungen, daß die schlechten Arbeitsbedingungen in seiner jetzigen Stelle dafür verantwortlich seien, daß er gar nicht zu den eigentlichen Leitungsaufgaben komme. Ich konfrontiere ihn damit, daß er jetzt wieder eine Entschuldigung außerhalb von sich sucht und so verhindert, daß er die Sache selbst in die Hand nimmt. Seine Reaktion: Betroffenheit – Einsicht – Resignation. Wie solle er sich denn auch fortbilden, das interessiere doch niemand in seinem Betrieb. Bei der Frage im Bewerbungsgespräch, wo er seinen vordringlichsten Fortbildungsbedarf sehe, habe er sich wie in der Falle gefühlt. Sähe er einen konkreten Bedarf, dann gäbe er ja Nichtkönnen und Schwächen zu, wo er doch möglichst kompetent aussehen wollte. Ihm fiel also auf die Frage schlicht nichts ein.

Ich biete ihm an, daß es schwer sein kann, zu seinen Grenzen zu stehen, die Notwendigkeit, noch lernen zu müssen, zu sehen. „Es gibt doch nicht den fertig ausgebildeten Menschen, der nichts mehr lernen muß. Wenn es gelingt, das zu sehen, eröffnet man sich Möglichkeiten, die eigenen Fähigkeiten zu erweitern.“ Für ihn ist diese Denkweise sehr ungewohnt, seine Angst überwiegt, als Versager gesehen zu werden. Er bezweifelt, ob die Herren der GF und der Personalchef das auch so positiv gesehen hätten.

## 3. Die Notwendigkeit und Schwierigkeit zu lernen

In dieser Sitzung erkennt Herr Juni besonders deutlich sein mangelhaftes Führungskonzept und kann die Notwendigkeit zur Weiterbildung sehen. Doch gleichzeitig bringt er zum wiederholten Mal entschuldigend seine schlechten Arbeitsbedingungen vor, „Fortbildung sei für ihn zeitlich gar nicht möglich bei einer 70 Stundenwoche und in seinem Betrieb interessiere sich auch niemand dafür“. Ich diagnostiziere, daß er einerseits Einsicht und Erkenntnis zeigt, andererseits klagt, um nichts ändern zu müssen.

Sein Umgang mit der Frage im Vorstellungsgespräch, wo er seinen wichtigsten Fortbildungsbedarf sehe, wirft ein Licht auf seine Schwierigkeit, Lernen als einen lebenslangen Prozeß zu begreifen. Er interpretiert sie als Frage nach seinen Schwächen und nicht als Anfrage nach seiner Lernperspektive. In der achten Sitzung bekennt er, daß er seit seinem

Ingenieurstudium nichts mehr gelernt habe, damals sei alles klar vorgezeichnet gewesen.

„Wie erklären Sie sich das“, frage ich nach. „Es war früher alles so selbstverständlich, gradlinig. Erst die Schule, Abendschule, dann Fachhochschule; der Weg war vorgezeichnet, es war keine besondere Anstrengung für mich ...“. „Und das ist jetzt anders, Sie müssen sich jetzt selbst darum kümmern, etwas tun und etwas verlangen, um sich fortzubilden, ist es das?“ Ja, das sei ungewohnt für ihn, zumal in beiden Firmen, in denen er bis jetzt gearbeitet habe, keine Fortbildungen für die Mitarbeiter angeboten wurden. Ich weise darauf hin, daß die Supervision ja ein erster Schritt dazu ist, wo er sich etwas für sich holt, sich qualifiziert und sich Zeit nimmt, über seine Arbeit, seine Berufsrolle nachzudenken. Es fiel ihm aber offensichtlich sehr schwer, das selbst positiv zu formulieren. Er stimmt zu, und ich problematisiere weiter seine Schwierigkeit, zu lernen. Zweimal tauchte das Wort „Respekt“ vor Vorgesetzten auf, und er benennt seine fehlende Durchsetzungskraft ihnen gegenüber. Was meint er denn mit „Respekt“? Er sei so erzogen worden, vor Autoritäten hat man Respekt zu haben, da füge man sich. Er befinde sich immer in einem Unterordnungsverhältnis, er fühle sich abhängig und habe deshalb Hemmungen, deutlich fordernd aufzutreten, weil er Angst vor Zurückweisung und Ablehnung habe. Diese Angst spüre er nach wie vor deutlich gegenüber seinen beiden Vorgesetzten. Er bemerke aber auch veränderte Reaktionen auf sein anderes Auftreten. Sie zögen ihn plötzlich zu Rate, hörten ihn an, wenn er mit einem Anliegen auf sie zukomme. Er fühlt sich ernst genommen und nicht mehr zurückgestoßen.

Nach einem konkreten Beispiel befragt, schildert er die für ihn unerträgliche Situation, daß er im April 97 um ein Zwischenzeugnis gebeten habe und es trotz mehrmaliger Erinnerung nicht erhalten habe. Jetzt habe er es endlich unterschrieben in Händen und sei überzeugt, daß es letztlich aufgrund seiner eindeutiger vertretenen Forderung in letzter Zeit erfolgt sei. „Wie ging es ihnen dabei?“ Er habe sehr viel Widerwillen in sich überwinden müssen, die Sache erneut aufzurollen und das Zeugnis einzufordern. Er sei sich irgendwie auch fast blöd vorgekommen. „Aber Sie wollten es – und Sie haben Ihre ursprüngliche Position durchgehalten, auch wenn es unangenehme Gefühle gemacht hat“, gebe ich ihm Rückmeldung. Er freut sich darüber, gleichzeitig macht er deutlich, daß er große Angst hat, das alles nicht zu schaffen. Er sieht seine Defizite bei der Erfüllung seiner Leitungsrolle, seine Probleme beim Umgang mit seinen MitarbeiterInnen und seinem Chef. Und er erkennt, daß er seine Verhaltensmuster (Verschieben statt anpacken, Unterwerfen und Einsicht üben statt Auseinandersetzen und Konsequenzen ziehen) verändern muß.

*Er muß seine eigene Position finden und den Mut entwickeln, sie nach unten und nach oben zu vertreten. Das ist viel und ich kann verstehen, daß es ihm Angst macht und in ihm die Sorge hervorbringen kann, das alles nicht zu schaffen.*

Symbolisch für seine Befindlichkeit erlebte ich die Karte, die er seiner Auswertung gegen Ende der Supervision beigelegt hatte. Die nackten Füße eines Babys mit der Aussage: „Auf einem Bein kommen wir nicht weit.“ *Empfindet er sich als Baby, das natürlich noch nicht laufen kann, und meine Anforderungen als überfordernd? Soll ich sein zweites Bein sein (wir), oder will er lernen, sein zweites Bein zu gebrauchen und den Weg zu gehen, auch wenn es noch ein langer, beschwerlicher Weg ist? Er ist in die Regression gegangen und macht es mir dadurch schwer, mit ihm seine Erwachsenen-Berufsrolle als Abteilungsleiter mit ihren Anforderungen an ihn weiter zu entwickeln.*

In den letzten beiden Supervisions-Sitzungen arbeitet er erneut an seinen Leitungsängsten. In die *neunte Sitzung* bringt er als Thema seine Schwierigkeiten ein, einem Mitarbeiter mit dem Aufgabengebiet Dokumentation seine Kritik und Verbesserungsvorschläge zu vermitteln mit dem Ziel, daß dieser seine Arbeit effektiver organisieren soll. Er formulierte wieder, daß er es angehen wolle, seinen Standpunkt ihm gegenüber zu vertreten, aber die große Sorge habe, daß er sich gegenüber dessen Argumentation nicht durchsetzen könne. Er habe sich zwar schon konkrete Überlegungen gemacht, wie er ihm die Umsetzung vorschlagen wolle, aber ob der das von ihm annehme? Ich fordere ihn auf zu phantasieren, was der Mitarbeiter ihm entgegnen könnte, was ihm solche Probleme bereite, daß er dagegen nicht mehr mit seiner Überzeugung ankomme. Er bringt wieder viele Erklärungen, warum es einfach nicht gehen kann: alte EDV, umständlicher Denker, frustrierter Mitarbeiter ... „Wollen Sie es überhaupt erreichen“, frage ich ihn. Ja schon, aber dazu brauche er auch Zeit, weil er an der Umsetzung anleitend dranbleiben müsse, und die habe er eigentlich gerade nicht ... *Ich höre auf, ihn weiter zu konfrontieren, er muß seine Ängste rationalisieren. In seiner Abwehr zeigt er mir, daß er mehr Zeit braucht, daß sein Lernen ein Vor- und Zurückgehen ist. Er will und er will nicht. Er fordert meine Geduld sehr heraus: Es ist schwer für mich zu akzeptieren, wie ambivalent seine Lernwünsche sind, und daß er seine Leitungsrolle trotz gewonnener Einsichten und Erkenntnisse nicht kontinuierlich oder konsequent realisiert und umsetzt.*

## Supervision oder Coaching?

In der *zehnten und letzten Sitzung* will Herr Juni einen Rückblick auf die Supervision machen, und ich frage ihn nach seinen Lernperspektiven nach dieser Supervision. Sein Rückblick macht deutlich, daß er sich am Anfang nicht vorstellen konnte, was Supervision ist. Zuerst habe er gedacht, daß er sein Problem in der Arbeit jemandem schildern kann, die es dann „beurteilt“. Er habe erst im Laufe unserer Sitzungen begriffen, daß es darum ginge, über seine Position im Betrieb nachzudenken, und daß man Probleme auch aus verschiedenen Blickwinkeln sehen könnte, und so manches überhaupt erst gesehen und besser verstanden werden kann.

Er fragt an, ob er zu einem späteren Zeitpunkt wieder um Supervision bei mir nachfragen könne, wenn er bei seiner Umsetzungsarbeit nicht weiterkomme. Er habe inzwischen Fortbildungsangebote angefordert und die Teilnahme an einem Kurs über die Optimierung von Planungsprozessen beantragt. Leider sei ihm abgesagt worden wegen fehlender Finanzmittel. Er habe jedoch das Gefühl gehabt, daß in einer anderen wirtschaftlichen Lage die Firma zugestimmt hätte. Das sei für ihn eine neue Erfahrung gewesen!

„Vielleicht zahlt ja dann Ihre Firma das nächst Mal Ihre Supervision“, frage ich. Das glaube er nicht, weil ja nicht so einsichtig sei, daß er das für seine Arbeit brauche. „Sehen Sie's selbst ein?“ „Eigentlich schon, ...“ „Nur eigentlich?“, problematisiere ich seine Aussage. Er bemerkt seine eigene Unklarheit und stellt fest, „dann ist es ja auch kein Wunder, daß ich es nicht mit Überzeugung vertreten kann.“ Es sei in der Tat so, daß er es eher noch für ein persönliches Problem halte, daß er berufliche Beratung brauche und keine Frage der Qualifizierung für seinen Beruf. Das müsse er für sich selbst noch „klarkriegen“.

„Vielleicht kann sich Ihre Branche im Gegensatz zum Sozialbereich auch unter ‚Coaching‘ mehr vorstellen als unter Supervision“, schlage ich vor. „Das ist eine Idee, das kann ich mir vorstellen“, greift er fast erfreut auf. Ich informiere ihn: für mich seien das synonyme Begriffe für eine berufliche Beratungsform, die sich auf die Gestaltung der Leitungsrolle bezieht. Die Wurzeln der Beratungsform seien unterschiedliche; während sich „coaching“ im Wirtschaftsbereich entwickelt habe, komme Supervision aus der Sozialarbeit.

*Selbst unsicher, ob Lernen in der Supervision tatsächlich in diesem Feld das „Richtige“ ist, oder ob Herr Juni und sein Feld nicht mit „Coaching“ besser bedient wären, bot ich diese Möglichkeit in der letzten Sitzung an. Erfreut griff er den Vorschlag auf.*

Anschrift der Verf.: Ute Walker, Hermann-Kurz-Str. 15, 71069 Sindelfingen

Rita Spickenheuer

## Berufssozialisation von Ingenieuren und institutionelle Anforderung an die Leitungsrolle

*Zusammenfassung:* In meinem diagnostischen Zugang lasse ich mich von den beiden folgenden Perspektiven leiten: 1. der beruflichen Sozialisation von Ingenieuren und den dabei entwickelten Kompetenzen – 2. den institutionellen Anforderungen an die Leitungsrolle. Bei der Analyse des Falls Juni ergaben sich Fragestellungen, die ich in Auseinandersetzung mit sozialwissenschaftlichen Untersuchungen und ausgewählter Literatur im Sinne eines Verstehenszugangs verfolgte. Meine Darstellung orientiere ich – nach einem Blick auf die gegebene Berufssituation von Herrn Juni – an den Themen des Supervisionsprozesses.

### 1. Ausgangspunkt: Die aktuelle Berufssituation

#### 1.1 Entwicklungsmodell für Ingenieurskarrieren

Der Zeitpunkt, zu dem Herr Juni<sup>1</sup> um Supervision nachfragte, läßt sich mit Hilfe des Phasenmodells von Hermanns (1982) näher bestimmen. Aus empirischen Untersuchungen von Ingenieurskarrieren ergab sich modellhaft ein Verlauf in vier Phasen. Entwicklungen in jüngerer Zeit legen Modifikationen nahe; so geben Unternehmen jungen Ingenieuren immer weniger Raum zur Einarbeitung (vgl. Neef 1997, S. 217). Diese Verschiebungen können in unserem Fall vernachlässigt werden, da die berufliche Sozialisation von Herrn Juni in den von Hermanns untersuchten Zeitraum fällt.

In der *1. Phase*, der „*Übergangsphase*“, muß der Jungingenieur zwei Rollen gleichzeitig entsprechen: er muß Ingenieur sein und werden. Neben dem Erwerb professioneller Kompetenzen gehört zum „Ingenieurwerden“ die Aneignung von Kenntnissen sowohl über die soziale Welt der Ingenieure im allgemeinen wie über die spezielle Situation in einer Abteilung oder einem Betrieb. Findet der Berufsanfänger nicht die Möglichkeit der Kompetenzerweiterung und fehlen weitere Entwicklungsmöglichkeiten und Begleitung („Pate“), droht Stagnation bereits in dieser 1. Phase.

Nach dem Einstieg muß der Jungingenieur seine fachlichen und sozialen Kompetenzen erweitern und soziale Beziehungen aufbauen. Dies ist die *2. Phase*, die des „*Substanzaufbaus*“, in der Expertenkompetenz erworben wird. Diese kann sich sowohl auf den technischen Bereich wie auch auf den sozial-organisatorischen Bereich oder auf praxisleitende Theoriekenntnisse beziehen und soll seine Chancen auf dem Arbeitsmarkt erhöhen.

In der 3. Phase steht die „Bewährung“ an. Nicht immer gelingt es jedoch einem Ingenieur, eine Bewährungsprobe zu finden bzw. angeboten zu bekommen, in der er seine besondere Qualifikation unter Beweis stellen kann. Die Bewährungsaufgabe ist mit dem Risiko des Scheiterns verbunden, zumal da Kompetenzen erfordern werden, die der Ingenieur bisher noch nicht nachgewiesen hat, sondern nur in sich vermuten kann.

Eine gelungene Bewährungsprobe garantiert wegen der Abhängigkeit vom Arbeitsmarkt nicht unbedingt das Erreichen der 4. Phase, der „Ernte-phase“. Diese ist gekennzeichnet durch relative Stabilität, hohes Prestige, Gestaltungsspielraum und eine gewisse Sättigung.

### 1.2 Der augenblickliche Ort Junis in seinem Berufsverlauf

Herr Juni befindet sich meines Erachtens in der Phase zwischen Substanz-aufbau und Bewährungsprobe: Er ist Experte für Konstruktion; das ist seine Substanz, die er um soziale Kompetenzen erweitern muß in Verbindung mit sozialem Beziehungsaufbau. Bewähren muß er sich als Leiter seiner Abteilung.

### 1.3 Gestaltung eines soziotechnischen Prozesses als Bewährungsprobe für Herrn Juni

Nach Hermanns (1982) stehen Ingenieure häufig in einem Berufsfeld, das stark von Konkurrenz geprägt ist. Es geht dabei sowohl um Aufstiegsorientierungen als auch um die Kompetenz innerhalb der Kollegen gegenüber Vorgesetzten oder zwischen Abteilungen. Die Faszination Technik, das „gemeinsame Dritte“, setzt zeitweilig diese Konkurrenzbeziehungen zwischen den Ingenieuren außer Kraft.

Herr Juni gibt bei der Kontaktaufnahme zur Supervision an, er sei momentan in und mit seiner Arbeit nicht zufrieden und wisse nicht, ob er diesen Job noch weiterhin machen soll. Er spürt das Risiko des Scheiterns in der Bewährung. Dies veranlaßte mich, die Untersuchung von Hermanns über die Bindung der Ingenieure an ihre Berufstätigkeit hinzuzuziehen. Hermanns bezeichnet als „Thema“ das, was Ingenieure an ihrer Arbeit fasziniert und wofür sie bereit sind, Opfer zu bringen. Dabei lassen sich zwei Bereiche unterscheiden: Faszination Technik und Gestaltung eines soziotechnischen Prozesses. Zum ersten gehören u. a. Klarheit und Überprüfbarkeit, die offensichtlich für Herrn Juni wichtig sind. In bezug auf den zweiten Bereich unterscheidet Hermanns zwischen dem professionellen Ingenieur und dem Manager-Ingenieur. Letzterer versteht den sozio-technischen Prozeß als einen kreativen Prozeß, an dem eine Vielzahl von Personen beteiligt sind, die eingesetzt und geleitet werden müssen. Herr Juni entspricht

eher dem Typ des professionellen Ingenieurs, für den dieser Prozeß des Miteinandergestaltens sekundär ist. Den Anforderungen des Manager-Ingenieurs fühlt Herr Juni sich nicht gewachsen. Er weiß noch nicht, ob er Freude an der Gestaltung des soziotechnischen Prozesses entwickeln kann und ob seine sozialen und kreativen Kompetenzen dafür ausreichen.

## 2. Gestaltung von Beziehungen und Umgang mit Konflikten

Zur Perspektive der beruflichen Sozialisation gehört die Berücksichtigung der Sozialisation nach den drei Wahrnehmungsschwerpunkten vor dem, für den und durch den Beruf (vgl. Lehmenkühler-Leuschner 1995).

Ein zentrales Thema für Herrn Juni ist die Gestaltung der Beziehung zu seinem Chef, die nach seinen Worten durch Respekt gekennzeichnet ist. Die Spannung von Distanz und Nähe im Verhältnis zu (übergeordneten) Personen kann er nicht gestalten, eher fühlt er sich zu Gehorsam und Unterwerfung verpflichtet. Wie u. a. sein Verhalten im Zusammenhang mit dem schriftlichen Supervisionsvertrag zeigt, ist er nicht darin geübt, seine Bedürfnisse zu versprachlichen und seine Interessen in einem Aushandlungsprozeß zur Geltung zu bringen.

Mir erscheint aufschlußreich, was Herr Juni unter Respekt versteht: „Sich fügen vor Autoritäten.“ Weil er Angst vor Zurückweisung und Ablehnung habe, trete er nicht fordernd auf. So fühle er sich abhängig, „immer in einem Unterordnungsverhältnis“.

### 2.1 Sozialisation vor dem Beruf

Aus dieser Selbsteinschätzung ergeben sich Hinweise auf die Sozialisation vor dem Beruf. Äußerungen über seine Mutter ist zu entnehmen, daß Herr Juni sich von ihr in seiner Größe, seinen Fähigkeiten und seiner Eigenverantwortung nicht gesehen fühlte. Wenn er sich ihr als Autoritätsperson widersetzte, wurde er durch Liebesentzug bestraft. Gehorsam bis hin zur Unterwerfung gegenüber der Mutter führte zu einer „harmonischen“ Beziehung zu ihr. Nach Mentzos erfahren und „lernen“ Kinder mit einer unsicheren, sowohl anhänglichen als auch okkupierenden und beherrschenden Mutter,

„daß jede Tendenz zur Selbständigkeit entweder mit Schmerz oder mit Liebesentzug bestraft wird. Das wichtige Ziel der Individuation bei Aufrechterhaltung der emotionalen Bindungen wird nicht erreicht. Diese normale Aufgabe wird also zu einem *rigiden und unlösbaren Entweder-Oder fixiert*. Das heißt, sie wird in einen pathologischen Konflikt verwandelt: Abhängigkeit gegen Autonomie. Das Kind muß sich entweder zu einer

unterwürfigen Anhänglichkeit (oder sogar in die Symbiose) zurückziehen oder in einer permanenten Distanzierung, Auflehnung und Trotzen beharren. Dafür muß es im ersten Fall seine Selbständigkeit, im zweiten seine Kontaktbedürfnisse aufgeben“ (Mentzos 1985, S. 81).

## 2.2 Sozialisation für den Beruf

Die Vermutung liegt nahe, daß Herr Juni den Ingenieursberuf u. a. deshalb gewählt hat, weil ihn Klarheit und Übersichtlichkeit im technischen Bereich faszinieren und er als „professioneller Ingenieur“ der Gestaltung von Beziehungen aus dem Weg gehen kann. Wie aus der Untersuchung von Wankum (1989) hervorgeht, sind Personalreferenten im Blick auf Absolventen der Ingenieurschulen sehr zufrieden mit deren Lernbereitschaft und Anpassungsfähigkeit. Dagegen bemängeln sie die Unsicherheiten vieler Absolventen, sich in geeigneter Form mündlich oder schriftlich auszudrücken. Es sei den Berufsanfängern nicht bewußt, daß sie im Unternehmen einerseits ihre Vorgesetzten oder andere Entscheidungsträger von der Qualität und Wichtigkeit ihrer Arbeit überzeugen und andererseits Mitarbeiter im Rahmen ihrer Tätigkeit motivieren müssen.

Herr Juni äußert sich zu seinem Lern- und Ausbildungsweg:

„Es war früher alles so selbstverständlich, geradlinig – ich mußte nichts dazutun: Erst die Schule, Abendschule, dann Fachhochschule; der Weg war vorgezeichnet, es war keine Anstrengung für mich“ (Walker 1997, S. 16).

Die „Geradlinigkeit“ des Lernens ist wesentlich damit verknüpft bzw. dadurch bedingt, daß weniger Verstehen als vielmehr Reproduktion von Erlerntem gefragt ist. Wankums Untersuchung bestätigt, daß Ingenieure stärker als andere Fachgruppen befürchten, überfordert und verplant zu werden. Der Studiengang bietet kaum Freiräume eines selbstbestimmten Studiums. Nicht das Verstehen, sondern das Wiedergeben der gefragten Prüfungsinhalte bestimmt das Lernverhalten. Dieser Sozialisationstyp zeichnet sich durch eine kurzfristige Erfolgs- und eine fast schon überstrapazierte Statusorientierung aus. Aufschlußreich ist auch die Charakterisierung des Lernverhaltens durch Molvaer-Stein:

„Meist fällt es den Studenten leichter, das Studium als eine Art ‚Ochsentour‘ zu betrachten, die einfach durchgestanden werden muß und an deren Ende eine Eintrittskarte für den Beruf – angeblich auch für die Karriere – winkt (d. h. es kritiklos ‚runterzureißen‘ und die Prüfungen einfach der Reihe nach ‚abzuhaken‘)“ (Molvaer-Stein 1994, S. 163).

Nach Wankum (1989) lernen die Studenten zugleich, Überstunden im Beruf als normal anzusehen.

## 2.3 Sozialisation durch den Beruf

Die Sozialisation durch den Beruf verstärkt die Sozialisation vor und für den Beruf. So wählt Herr Juni z. B. an Stelle der direkten Kommunikation die schriftliche Vorlage. Sein Chef, ebenfalls Ingenieur, zerknüllt diese vor seinen Augen und wirft sie in den Papierkorb. In seiner Reaktion – er ist gekränkt und resigniert – wiederholt Herr Juni Kindheitsmuster. Durch das Verhalten seines Chefs wird ihm kein Vorbild vor Augen gestellt, was das Aushandeln und die Entwicklung von Kommunikationsfähigkeit betrifft.

In der von mir gewählten diagnostischen Perspektive ist R. Kosuchs (1994) geschlechtsvergleichende Untersuchung des Konflikterlebens im beruflichen Alltag von NaturwissenschaftlerInnen und IngenieurInnen aufschlußreich. Sie bestätigt die Verfestigung unproduktiven Konfliktverhaltens in der Sozialisation durch den Beruf. Demnach fixieren sich Männer auf die Charakterzüge und Verhaltensweisen eines Vorgesetzten und beziehen ihr eigenes Verhalten nicht mit ein. Selbst wenn sie durch Selbstanfragen ihre Bewältigungsstrategien als unzureichend erleben, geben sie letztlich die Verantwortung nach außen ab. Herr Junis Umgang mit Schwächen, nämlich das Suchen der Ursachen im Außenbereich, entspricht den Untersuchungsergebnissen Kosuchs.

## 3. Erlernte Lösungsmuster

Die schon erwähnte Tatsache, daß Herr Juni vorzugsweise schriftliche Vorschläge unterbreitet, zeigt exemplarisch, daß er die direkte Auseinandersetzung vermeidet. Das beschriebene Konfliktverhalten seines Chefs enttäuscht seine Erwartung, daß Konfliktlösungen von außen bzw. von oben vorgegeben werden. Statt sich an der kundenorientierten Haltung seines Chefs zu orientieren oder darüber in Auseinandersetzung zu gehen, ärgert er sich über das Verhalten des Vorgesetzten und erwartet zugleich dessen klare Anweisungen. Seine versteckten Aggressionen können ihn zur Verweigerung veranlassen, wobei er die Schädigung der Firma (durch eine Konventionalstrafe) in Kauf nimmt. Die mangelnden Kompetenzen im Lösen von Konflikten zeigt Herr Juni in vielen Vermeidungssituationen, in der radikalsten Form in seiner Trennungsabsicht. So hat Herr Juni in der Zeit der Supervision ein Bewerbungsgespräch in einer anderen Firma geführt.

Herrn Junis Problemlösungsverhalten scheint im Bereich der Ingenieure nicht ungewöhnlich zu sein, wie die Untersuchung von Wankum (1989) zeigt. Die von ihm befragten Personalexperten nannten die Problemlösefä-

higkeit als wichtige Kompetenz. Worauf es ankomme, sei, Probleme, die im betrieblichen Geschehen entstehen, schnell zu überwinden und zu lösen, damit sie den Produktionsprozeß im Unternehmen nicht weiter behindern. Diese Kompetenz wird im Berufsleben von Herrn Juni immer wieder angefragt und verhilft ihm zu schnellem Erfolg. Demgegenüber sind bei sozialen Konflikten auch Langsamkeit und Zähigkeit für Überzeugungsarbeit und Aushandeln verlangt. Darauf sind Ingenieure auf Grund ihrer Berufssozialisation offenbar nicht ausreichend vorbereitet. Im technischen Bereich herrscht Klarheit – „richtig oder falsch“ – und Aushandeln, also Dialog, ist nicht das Mittel, um zu einem erfolgreichen Ergebnis zu kommen. Ebenso bedeutet der Supervisionsprozeß eine Verlangsamung, um zum Erfolg zu kommen. Auch hier wird wieder deutlich, wie fremd und wie negativ besetzt wahrscheinlich solche langsamen Prozesse für Herrn Juni sind und wie sehr ihn die Supervisionskultur befremden muß. Herrn Junis Reaktion auf die Frage nach seinem Weiterbildungsbedarf in einem Bewerbungsgespräch unterstreicht seine Schwierigkeit, Lernen als lebenslangen Prozeß zu verstehen. In der Endauswertung antwortet er auf die Frage der Supervisorin nach seinem Fortbildungswunsch in seiner ingenieurhaften Herangehensweise: „Optimierung von Planungsprozessen“ (vgl. Walker 1997).

Über diese Erkenntnisse im Zusammenhang mit der Berufssozialisation hinaus wäre als Hypothese zu überprüfen, ob das berufssoziologisch bedingte Verhalten im Fall von Herrn Juni durch frühere Sozialisationsphasen („vor dem Beruf“) vorbereitet oder grundgelegt wurde. Im Zusammenhang mit dem Konflikt zwischen Abhängigkeit und Autonomie schreibt Mentzos:

„Der pathologisch-neurotisch fixierte intrapsychische Konflikt führt in den nachfolgenden Jahren dazu, daß bestimmte Verhaltensweisen vermieden und andere bevorzugt werden; daß bestimmte Beziehungen abgebrochen, Chancen verpaßt und bestimmte Aspekte überbetont scharf, andere überhaupt nicht wahrgenommen werden usw. Das heißt: Der zugrundeliegende pathologische Konflikt beeinflusst *systematisch* die nachfolgenden Lernprozesse“ (Mentzos 1985, S. 81f).

#### 4. Lernmuster in der Supervision

Der Supervisionprozeß stellt hohe Anforderungen an Herrn Juni. Seine vertrauten Lernmuster sind zunächst nicht kompatibel mit dem supervisorischen Lernsystem. Von daher ist gut nachvollziehbar (wie in der Auswertung sichtbar wird), daß Supervision als prozeßorientierte Beratung, die auf Verstehen von beruflichen Zusammenhängen zielt, auf Herrn Juni

fremd und unverständlich wirkt. Dem Lernmuster „Ochsentour“ will er auch in der Supervision folgen: Er hat den Prozeß begonnen, jetzt will er ihn auch konsequent durchziehen (vgl. Walker 1997).

Die von ihm zunächst als Kränkung empfundene Fragen des Bewerbungsgesprächs nach seinem Fortbildungsbedarf und nach seinem Leitungskonzept sowie das konsequente Konfrontieren der Supervisorin mit seiner Leitungsaufgabe führen dazu, daß Herr Juni Konfliktlösungen nicht mehr allein von außen erwartet, sondern daß er reflektiert und eigenverantwortlich zu handeln versucht.

#### 5. Fokussierung auf das Leitungsverhalten

Eigene Vorstellungen, wie er seine Leitungsrolle ausfüllen soll, hat er nicht. Er sieht seine „eigentliche Aufgabe“ nicht in der Leitung, sondern in der Entwicklung und Konstruktion von Maschinen und in der Patententwicklung (s.o. „professioneller Ingenieur“). Daß er seinen Mitarbeitern keine detaillierten Arbeitsbeschreibungen und Aufträge geben kann, führt er auf ein entsprechendes Verhalten seines Chefs ihm gegenüber zurück. Von ihm fühlt er sich allein gelassen und nicht ausreichend versorgt, um seine Arbeit effizient durchführen zu können: mangelnde Informationen, unklare Vertragsvereinbarungen, die Nachbesserungen erforderlich machen, Kundenversprechen, die nicht einzuhalten sind, unzureichende Personalausstattung usw. Durch den Mehraufwand aufgrund der unstrukturierten Arbeit und des vorhandenen Termindrucks habe er kaum Zeit, Arbeits- und Planungsgespräche durchzuführen. Er sagt über sich, daß er gegenüber den Mitarbeitern oft ungehalten reagiert, und sieht dies als Ausdruck von Hilflosigkeit angesichts des Desinteresses der Mitarbeiter.

Es ist die Supervisorin, die ihn in die Leitungsrolle hineinbringt. Sie spürt das Leitungsvakuum; sie füllt die Lücke zwischen den undeutlichen Erwartungen der Institution und dem mangelnden Leitungsverhalten von Herrn Juni.

Durch die Reflexion in der Supervision, besonders durch den von der Supervisorin angebotenen Perspektivenwechsel, bekommt er Zugang zu seiner Eigenverantwortung in der Rolle.

## 6. Anforderungen an die Leitungsrolle

Systematisch lassen sich die Anforderungen an Leitungsverhalten durch G. Leuschners (1991) Interdependenzmodell beschreiben. Danach steht ein Leiter, eine Leiterin im Schnittpunkt der Erwartungen von Geschäftsleitung, MitarbeiterInnen und Kunden sowie der eigenen Erwartungen. Für Herrn Juni heißt das konkret:

### *Erwartungen der Geschäftsleitung*

Diese lassen sich auf der Basis des Fallmaterials nicht konkretisieren.

„Auftragsdichte, mehr Verantwortung“, nennt Herr Juni in der Zwischenauswertung. Die Tatsache, daß er von der Geschäftsleitung „plötzlich zu Rate gezogen wird“, drückt zwar ein Interesse aus; aber auch hier fehlt die Konkretisierung. Die unausgesprochene Erwartung heißt, daß Herr Juni sich die Kundenbedürfnisse zu eigen machen soll.

Die Frage: „Was erwartet denn der neue Chef von ihnen?“ könnte hier weiterführen und ließe außerdem einen Blick auf den alten Geschäftsführer zu sowie darauf, ob die Anforderungen beider Geschäftsführer übereinstimmen und welche Bedeutung Differenzen für Herrn Juni haben. Da faktisch kaum Erwartungen im Fallmaterial sichtbar werden, bleiben folgende Fragen offen: Stellen die Geschäftsführer überhaupt Anforderungen? Verspürt, hört Herr Juni die Erwartungen? Berühren ihn diese Erwartungen, haben sie Auswirkungen auf sein Handeln?

### *Erwartungen der MitarbeiterInnen*

Auch hier gibt es nur eine Aussage, welche die Erwartungen der MitarbeiterInnen deutlich macht. „Sie hatten ihm die Rückmeldung gegeben, daß er mit seinen negativen Stimmungen für sie eine Belastung sei.“ Ich interpretiere diese Aussage als einen Versuch der Beziehungsaufnahme. Die MitarbeiterInnen erwarten, daß er die Beziehungsebene berücksichtigt.

Auch hier bleiben die Fragen offen: Geben die MitarbeiterInnen ihre Anforderungen bekannt? Nimmt er sie wahr? Wirken sie sich auf sein Leitungshandeln aus?

### *Erwartungen der Kunden*

In dieser Hinsicht ist die Erwartung eindeutig: Die Kunden verlangen eine Konstruktion, welche die Lieferung einer Maschine termingerecht, allen Vorstellungen entsprechend, reibungslos funktionierend und kostengünstig ermöglicht. An dieser Stelle wird deutlich, daß die Geschäftsleitung offenbar die Erwartung der Kunden übernimmt, jedoch keine eigenen entwickelt oder äußert.

Um die Anforderungen kennenzulernen, wären folgende Fragen nötig: Was verantwortet er direkt zum Kunden hin? Von welchen Anforderungen der Kunden fühlt er sich in seiner Leitung gefordert?

### *Eigene Erwartungen an die Leitungsrolle*

Aus den Äußerungen von Herrn Juni über seine Beziehungen zu Chef und MitarbeiterInnen werden folgende Eigenerwartungen sichtbar: er will als Vorgesetzter ernstgenommen werden; er möchte „guten Einfluß“ auf die MitarbeiterInnen haben; er will Kontrolle über sie ausüben; angemessener Umgangston bei Ärger über die MitarbeiterInnen finden; gründliche Arbeitsvorbereitung und Planungsbesprechungen realisieren; detaillierte Arbeitsbeschreibungen geben; Aufgaben und Verantwortung tragbar nach Fähigkeiten und Grenzen der MitarbeiterInnen verteilen; sich argumentationsstark und mit Überzeugung gegenüber MitarbeiterInnen durchsetzen.

Es fällt auf, daß die direkte Kommunikation und die Verhandlung mit den Kunden nicht zu seinen Erwartungen gehört. Es ist zu fragen, inwieweit sich Herr Juni selbst vor diesen Anforderungen zurückhält bzw. sein Geschäftsführer bestimmte Erwartungen an den direkten Kundenkontakt von Herrn Juni hat.

Nach Leuschner (1991) gilt, daß Leiter im Schnittpunkt der Erwartungen der genannten vier Bezüge stehen und sich damit meistens unter hohem und umfangreichem Erwartungsdruck befinden, der zu prozeßbeschleunigenden Handlungen führt. Es fällt auf, daß Herr Juni die Zerrissenheit seiner beruflichen Situation nicht spürt, sondern die Spannung eindimensional auflöst. So macht er z. B. nur die Nebenabsprachen des Chefs oder allein das Desinteresse der Mitarbeiter verantwortlich. Diese Reduzierung seiner komplexen Berufssituation kommt in seinen idealisierten Grunderwartungen zum Ausdruck: Der Geschäftsführer gibt die Kundenaufträge so vorbereitet weiter, daß er als professioneller Ingenieur optimal die technische Entwicklung und die Delegation leisten kann. Genügend Mitarbeiter, die von ihm ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt sind, sind motiviert und so eigenständig, auftretende Probleme selbständig zu lösen. Die Kunden erteilen klare, nicht mehr zu verändernde Aufträge.

Herr Juni hat die Illusion von einem menschlichen Verhalten, das überwiegend von der Ratio bestimmt ist: Bei vernünftigem Verhalten aller Beteiligten brauche es keine unangenehmen, konflikthafter Beziehungen zu geben, vielmehr sichere eine reibungslose, effiziente Arbeitsweise ein gutes Ergebnis. Die durch seine Berufssozialisation verfestigten linearen Denkmuster schützen ihn einerseits vor der Mehrdeutigkeit der verschiedenen Interessen, den Ängsten in der Beziehungsaueinandersetzung, andererseits behindern bzw. verhindern diese Denkmuster die Entwicklung seiner Persönlichkeit.

Nachdem ich die Situation von Herrn Juni in den beiden Perspektiven (berufliche Sozialisation, Erwartungen an die Leitungsrolle) betrachtet habe, werden mir seine Zweifel, ob er seine neuen Verhaltensweisen durchhalten kann, verständlich. Es muß eine ungeheure Anstrengung für ihn sein, sich den Leitungsanforderungen zu stellen und sich ein entsprechendes Verstehen und Handeln anzueignen.

Anschrift der Verf.: Rita Spickenheuer, Kronprinzenstr. 14, 48153 Münster

### Anmerkung

1 Ich beziehe mich auf das unveröffentlichte Manuskript von Ute Walker (1997) und ihren Kasuistikbeitrag in dieser Ausgabe von Forum Supervision.

### Literatur

- Hermanns, H. (1982): Berufsverlauf und soziale Handlungskompetenz von Ingenieuren, Kassel.
- Kosuch, R. (1994): Beruflicher Alltag in Naturwissenschaft und Ingenieurwesen, Weilheim.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1995): „Berufliche Sozialisation“: Die soziale Strukturierung der beruflichen Entwicklung. In: Forum Supervision, Nr. 6, S. 4–19.
- Leuschner, G. (1991): Leiter-Supervision. In: Sozialpädagogik, S. 125–132.
- Mentzos, St. (1985): Neurotische Konfliktverarbeitung, Frankfurt.
- Molvaer, J. – Stein, K. (1994): Ingenieurin – warum nicht? (Campus-Forschung 717), Frankfurt.
- Neeff, W. (1997): Im Umbruch zu neuen Konzepten: Leitbilder zu Qualifikation und Ausbildung für einen zukunftsfähigen Ingenieurberuf. In: Neeff, W. – Pelz, Th. (Hrsg.): Ingenieurinnen und Ingenieure für die Zukunft, Berlin.
- Walker, U. (1997): Unveröffentlichtes Manuskript aus der Weiterbildung des FIS „Supervision in Organisationen“.
- Wankum, J. (1989): Vom Studium zu den ersten Berufsjahren, Aachen.

*Irène Wetz*

## Coaching – eine Alternative zur Leitungssupervision

*Zusammenfassung:* In einem ersten Teil wird dargestellt, was an der Art des Umgangs mit den beiden Begriffen Supervision und Coaching über den Supervisanden Herrn Juni<sup>1</sup> und seine kulturelle Herkunft sichtbar wird. Anschließend wird versucht, beide Beratungsformen so, wie sie in der Literatur begegnen, zu konturieren, um Orientierungspunkte zu erarbeiten sowohl für die allgemeine Fragestellung als auch für den Supervisanden Herrn Juni.

### 1. Bedeutung der beiden Begriffe im Prozeß von H. Juni: 2 Szenen

Bemerkenswert sind 2 Szenen, jeweils am Anfang und am Ende des SV-Prozesses des Herrn Juni. Die erste Szene betrifft die telefonische Anfrage des Supervisanden: „Er ist momentan nicht zufrieden in und mit seiner Arbeit, wisse nicht, ob er diesen Job noch weiter machen solle, und es interessiere ihn, was Supervision sei.“

Dieser Anruf macht deutlich, wie wenig zielgerichtet und rollenbezogen seine Anfrage ist; und daß er vermutlich seine subjektiven und objektiven Bedürfnisse zur Ausgestaltung seiner Leitungsrolle nicht benennen kann. Mit seiner fast naiven Äußerung „es interessiere ihn, was Supervision sei“, zeigt er seine Unkenntnis über die Beratungsform Supervision als berufsbezogene Lernform. Da er aus einer handlungsorientierten, eher nicht-reflexiven Kultur kommt, ist seine Reaktion erst einmal verständlich. Im Supervisionsprozeß versucht die Supervisorin einen selbstreflexiven Umgang mit seinen Leitungs- und Kooperationsschwierigkeiten zu entwickeln und arbeitet mit ihm an seinem Leitungsrollenverständnis. In seinem Führungsverhalten zeigen sich Konturen, und er begreift ansatzweise, daß und an welchen Stellen er weiteren Lernbedarf hat.

Und doch beendet er hier den Supervisionsprozeß. Zu früh, in der Einschätzung der Supervisorin, die dies mit ihm allerdings nicht thematisiert. Wissend um seinen weiteren Lernbedarf macht sie Herrn Juni den Vorschlag, das nächste Mal Coaching statt Supervision nachzufragen, „weil man sich darunter in seiner Branche evtl. eher etwas vorstellen kann.“ Es klingt wie ein Eingeständnis ihrer Grenzen in diesem Prozeß und wie eine Nicht-Würdigung sowohl der eigenen Leistung wie der des Supervisanden. Herr Juni greift diesen Vorschlag erfreut auf. Die Supervi-



sorin macht weder deutlich, was sie dazu veranlaßt, in dieser Situation Coaching als eventuell adäquatere Beratungsform für Herrn Juni vorzuschlagen, noch versucht sie zu verstehen, worin seine erfreute Reaktion begründet ist.

Diese beiden Szenen spiegeln etwas wider von dem, was im Bereich der Wirtschaft häufig vorzufinden ist. Unkenntnis und undifferenzierte Haltung gegenüber Leitungssupervision und Coaching: einerseits Unkenntnis und Abwertung bezüglich Leitungssupervision, andererseits Unklarheit und unreflektiert hohes Ansehen von Coaching. Aber auch die Unklarheit und Unentschiedenheit der Supervisorin wird deutlich. In dieser ersten Begegnung mit einer ihr fremden Kultur traut sie sich nicht, sich offensiv und selbstbewußt mit der Angemessenheit beider Beratungsformen anhand diagnostischer Kriterien und Indikationsstellung mit dem Supervisanden auseinanderzusetzen.

## 2. Zur Konturierung der Beratungsformen Leitungssupervision und Coaching

Zu der Frage, welche Form der beruflichen Beratung angemessen sei für den Ingenieur Herrn Juni, und ob Coaching eine Alternative zur Leitungssupervision darstellt, könnte eine konzeptionelle Abgrenzung beider Beratungsformen wichtige Eckdaten liefern.

Und genau das ist, so stellt sich in der Literatur heraus, kaum möglich; dies ist verständlich, da es sich beide Male um die Beratung von Führungskräften handelt. Verständlich ist auch, daß sich beide Beratungsformen berühren und an den Rändern unspezifisch sind. Teilweise werden Ziele und Inhalte so identisch beschrieben, daß sich die Frage nach der Möglichkeit einer je eigenen Definition überhaupt stellt.

Es geht im Coaching wie in der Leitungssupervision um die Gestaltung der Leitungsrolle; also um das Zusammenspiel in der Interdependenz zwischen den jeweils vorhandenen Bezügen: Träger/Vorstand, Mitarbeiter, Klientel/Kunde und der Rollenträger mit ihren eigenen Erwartungen an die Rolle.

Mir scheint, daß lediglich über die unterschiedliche Schwerpunktsetzung eine Differenzierung zwischen Coaching und Leitungssupervision möglich ist. Die Unterschiedlichkeit soll aufgezeigt werden am Adressatenkreis, an der Kontraktgestaltung, an der Fokussierung der Ziele und am Spannungsbogen der Inhalte.

### 2.1 Adressaten

Die Auswahl des Begriffs „Leitungs-Supervision“ oder „Coaching“ steht in hoher Abhängigkeit zu der Herkunft der jeweiligen Adressaten.

Durchgehend wird Coaching als „Supervision im Bereich des Management“ definiert (Wilkins 202). Nach Loos (1991) und Schreyögg (1996) ist im Kontext von Management und Unternehmen Supervision nicht anschlussfähig, da die Herkunft aus den helfenden Berufen Assoziationen fördert, die zu weit entfernt sind von der Welt des Management. Coaching als „maßgeschneiderte Personalentwicklungs-Maßnahme für Spitzenmanager“ (Schreyögg, 1996) wird zum Statussymbol, ist in der Personalentwicklungshierarchie der Mercedes unter den Dienstwagen.

### 2.2 Kontrakt

Bezüglich des Kontraktes betont Loos (Videoaufnahme 1993) den Auftraggeber-Status des Coaching-Klienten. Er vergleicht die Beziehung Coach-Klient mit der Beziehung zwischen Rechtsanwalt und Mandant. Der Klient fragt nach einer bestimmten fachlichen Leistung; der Coach erfüllt genau diesen Auftrag. Nach diesem Verständnis von Coaching würde die Diagnose des Coachs, wenn überhaupt, eine untergeordnete Rolle spielen; ähnlich würde auf den emanzipatorischen Anspruch von Supervision durch eine kritische Aufklärung der Gesamtsituation von Klienten bzw. ihres Unternehmens verzichtet. In der Leitungssupervision versteht sich der Supervisor als Leiter des Settings mit dem Anspruch, keinen der Bezüge des Kontextes auszuklammern und sich nicht davon abbringen zu lassen, wenn die „Besichtigung“ eines oder mehrerer Bezüge unerwünscht oder aus der Sicht des Supervisanden überflüssig ist (Leuschner 1991). Auch in der Praxis von Leitungssupervision ergeben sich Schwerpunkte; nach der Diagnosestellung wird gemeinsam in einem Kontrakt eine Zielsetzung für den Prozeß definiert; – die Inhalte des Kontraktes können auch im Laufe des Prozesses neu verhandelt und neu definiert werden.

Wird bei der Kontraktgestaltung von Leitungssupervision Wert gelegt auf einen kontinuierlichen Prozeß von mindestens 10 Sitzungen, so geschieht Coaching oft in unregelmäßigen Abständen oder auf Abruf.

### 2.3 Ziele

Auch in der Zielsetzung scheint es unterschiedliche Gewichtung zu geben. So scheint Coaching im Vergleich zu Leitungssupervision eher handlungsorientiert zu sein, mit Blick auf Leistungsoptimierung und Gewinnmaxi-

mierung. Das Fitmachen für bestimmte Ziele und für schnelle Entscheidungen scheint im Vordergrund zu stehen. Coaching wird eher beschrieben als proaktiv, d. h. Handlungs- und Veränderungsaspekte in der Rolle stehen in einem sehr pragmatischen Sinn im Vordergrund; Ziel ist das Funktionieren der Organisation und die Entwicklung entsprechender organisationsbezogener Kompetenzen der Führungskraft.

Leitungssupervision ist eher reflexiv; die Entwicklung einer Berufsrollenidentität erfordert teilweise ein stärker personenbezogenes Arbeiten.

#### 2.4 Inhalte

Was die Inhalte von Coaching jedoch anbelangt so findet sich ein irritierend großer Bogen, von Training on the Job bis zu Sinnfragen, Wertereflection, Biographiearbeit bzw. Therapie.

Liest man die Anlässe für Coaching, scheint es, daß alles, wofür Führungskräfte Hilfestellung benötigen, unter dem Namen Coaching angeboten wird.

Meines Erachtens erhebt Leitungssupervision deutlicher als Coaching den Anspruch, der Entwicklung von LeiterInnenidentität einen zentralen Platz im Beratungsprozeß einzuräumen, und verpflichtet sich expliziter einer prozeßorientierten Reflexion.

### 3. Coaching – eine Alternative zu Leitungssupervision?

So lange keine klare Abgrenzung zwischen Coaching und Leitungssupervision möglich ist, kann auch die o. g. Frage nicht mit Ja oder Nein beantwortet werden. Sie kann nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext gestellt werden. Die durch die Globalisierung verschärften Marktgesetze haben in Betrieben und Institutionen Veränderungen zur Folge. Sie äußern sich in tiefgreifenden Umstrukturierungen in fast allen Unternehmen und Organisationen. Längst ist nicht mehr nur der Profit-Bereich davon betroffen, seit sich der sogenannte Non-Profit-Bereich den Herausforderungen der Wirtschaftlichkeit stellen muß. Führungskräfte in allen Bereichen sind veränderten Ansprüchen und vermehrtem Druck ausgesetzt.

Organisationsbezogene Kompetenzen, wie bspw. ökonomisches Denken, Entscheidungsschnelligkeit und -sicherheit, Flexibilisierung und Optimierung von Arbeitsabläufen, geraten drängender in den Vordergrund. Coaching mit seinen spezifischen Gewichtungen kann eine angemessene Beratungsform für diesen objektiven Lernbedarf sein. Coaching gerät hier an die Grenzen der Organisationsentwicklung, in dem es als Lerninstrument für Führungskräfte einen festen Platz hat.

Wenn das Rollenbewußtsein bei SupervisorInnen/Klienten angemessen entwickelt ist, kann Coaching als gezielte Ergänzung, Unterstützung, Erweiterung des Verhaltensrepertoires von Führungskräften eine adäquate Form der Kompetenzerweiterung darstellen.

Ein notwendiger Rollenklärungsprozeß wird damit allerdings nicht ersetzt. Raum für eine prozeßorientierte, personenbezogene Entwicklung von Rollenidentität scheint mir eher in einer Leitungssupervision garantiert zu sein.

Die veränderte Situation in Organisationen und Unternehmen hat auch Auswirkungen auf SupervisorInnen. Sie sind auf Aufträge angewiesen, müssen sich den veränderten Ansprüchen stellen. Dies ist eine Herausforderung einerseits an ihre fachliche Flexibilität und andererseits an ihre professionelle Ethik.

Haben SupervisorInnen gelernt und wagen sie sich in unterschiedlichen Kulturen zu bewegen, oder umgehen sie eine Konfrontation aus Unsicherheit und Unterschätzung der eigenen Fachlichkeit, möglicherweise auch aus der Weigerung, sich mit den Gesetzmäßigkeiten von Wirtschaftlichkeit zu befassen? Wie selbstbewußt und offensiv bieten SupervisorInnen im Profitbereich offen Leitungssupervision an, wenn sie es aufgrund diagnostischer Kriterien für die aktuell angemessene Beratungsform halten? Oder passen sie sich der Sprachregelung (von „Supervision“ darf nicht gesprochen werden) und den Auftragsvorgaben einer zahlungskräftigen Klientel unreflektiert an?

Lassen sie sich – als Coach oder Supervisor – zu abhängigen Auftragnehmern machen, die kurzfristig der jeweiligen Bedarfslage entsprechen und gezieltes Fitmachen anbieten? Dabei besteht die Gefahr, sowohl personenbezogene Anteile zu vernachlässigen bei der Suche nach einer subjektiven Ausgestaltung der Rolle, sowie sich jeder unternehmenethischen Fragestellung zu enthalten.

### 4. Im Fall Herrn Junis – Coaching eine Alternative zur Leitungssupervision?

In der Beschreibung des Prozesses von Herrn Juni finden sich Szenen und Situationen (bspw. seine telefonische Anfrage, sein Vorstellungsgespräch), aus denen deutlich wird, daß es Herrn Juni an einem Verständnis seiner Leitungsrolle fehlt. Dies gilt es vorrangig zu entwickeln. Darüber hinaus finden sich bei ihm personenbezogene Defizite im Bereich Konfliktverhalten und Umgang mit seinem fachlichen Lernbedarf.

Auch wenn seitens der Supervisorin stellenweise eine deutlichere Konfrontation angesagt gewesen wäre, so hat er bei ihr wichtige Erkennt-

nisse über sich und seine Rolle gewinnen können; die Zwischenauswertung – und deutlicher die letzte Sitzung – zeigen, daß er sich seiner fachlichen und persönlichen Defizite bewußt geworden ist, sie benennen kann. Die Supervisorin hat ihm Nischen des Rückzugs gewährt, die dieser eher depressive Mann brauchte, um der Herausforderung einer für ihn ungewohnten Selbstreflexion Stand zu halten.

Ich halte eine Leitungssupervision für Herrn Juni in dieser Phase für die angemessene Beratungsform; m. E. hat er sie im Rahmen seiner derzeitigen Möglichkeiten genutzt.

Von einer Leitungssupervision, die ihm weniger Ausweichen gestattet, und in der die aktuelle Beziehung zwischen Supervisorin und Supervisand deutlicher thematisiert wird, um ihm seine Muster verständlich und erfahrbar zu machen, könnte Herr Juni profitieren und ihn in seiner beruflichen Rolle weiterbringen.

Am Ende taucht noch einmal kurz die Kränkung auf, die dieser Prozeß für ihn bedeutet hat. Worin genau die Kränkung bestanden hat, darüber kann nur spekuliert werden, da die Supervisorin es unterläßt, diese Szene zu thematisieren.

Die Tatsache, daß er Supervision benötigt und in Anspruch genommen hat, war für ihn vermutlich angstbesetzter und kränkender, als es bewußt im Prozeß herausgearbeitet wurde. Zum Schluß wird das deutlich, wenn er von „Beurteilung“ spricht, die er erwartete. Möglicherweise hat er sich – nach seinem Erleben – zu weit von seiner vertrauten Kultur wegbewegt. Dies könnte eine Erklärung für seine erfreute Reaktion sein, als die Supervisorin sagt, unter Coaching könne man sich in seiner Branche mehr vorstellen, und auf die Herkunft der jeweiligen Beratungsformen eingeht.

Die Supervisorin unterläßt es seiner „erfreuten Reaktion“ auf die Spur zu gehen, zu verstehen, was er mit Coaching verbindet.

Coaching ist näher an seiner Kultur, ist weniger kränkend als Supervision, hat mehr Image in seiner Umgebung, vermittelt Gemeinsamkeit mit den oberen Etagen, gibt klare Handlungsanweisungen und ist somit weniger verunsichernd für Herrn Juni als ein selbstreflexiver Prozeß.

Ist am Ende des Supervisionsprozesses Coaching die angemessene Beratungsform für Herrn Juni?

Ich halte einen Coaching-Prozeß für durchaus denkbar, der sich stärker an konkreten Verhaltensweisen und beruflichen Zielen orientiert. Allerdings gilt es zu vermeiden, daß der Coaching-Prozeß mit der gleichen Unklarheit startet (nach dem Motto: Herr Juni will Anweisungen, wie er seinen Chef behandeln soll, und übrigens interessiert es ihn, was Coaching ist) wie die Supervision. Daher wird es unerläßlich sein, seine mit Coaching verbundenen Zuschreibungen und Erwartungen zu verstehen und zu

bearbeiten, entweder in dem zu Ende gehenden Supervisions-Prozeß oder zu Beginn des Coaching-Prozesses.

Anschrift der Verf.: Irène Wetz, Hukesteinstr. 11, 45657 Recklinghausen

### Anmerkung

1 Falldarstellung einer Leitungssupervision von Ute Walker, in diesem Heft.

### Literatur

- Geißler, v. Landsberg, Reinartzs (Hrsg.) (1990): Handbuch für Personalentwicklung und Training. Ein Leitfadens für die Praxis. Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Looss, Wolfgang (1993): Coaching für Manager, Konfliktbewältigung unter vier Augen, Landsberg/Lech (Videocasette).
- Schreyögg, Astrid (1996): Coaching, Eine Einführung für Praxis und Ausbildung.
- Wilker, Friedrich (Hrsg.) (1995): Supervision und Coaching. Aus der Praxis für die Praxis, DPV Bonn.
- Leuschner, Gerhard: Leiter-Supervision. In: Sozialpädagogik 1991, Heft 3, S. 125–132.

## Beziehungsanalyse nach Bauriedl: Ein Weg des Verstehens in der Leitungssupervision

*Zusammenfassung:* Die Theorie der Beziehungsanalyse von Bauriedl ist der Hintergrund, auf dem der vorliegende Fall betrachtet wird. Die Folie der Beziehungsanalyse machte es in der Reflexion möglich, die besonderen, das Beziehungsgeschehen betreffenden Schwierigkeiten in diesem Fall zu erkennen. Über eine kurze Zusammenfassung der Bauriedlschen Theorie wird, beispielhaft an einigen Fallsequenzen, vor allem die Abwehr in den Blick genommen. Mit der Ausgangssituation, daß eine feldfremde Supervisorin auf einen Supervisanden trifft, der keine Vorerfahrungen mit Selbstreflexion hat, entfaltet sich die Beziehungsszenarie, in der unterschiedliche Normstrukturen, verschiedene Übertragungsmuster und Abwehrbündnisse sichtbar werden. Bevor nun der Fall fokussiert wird, eine Bemerkung zur Verwendbarkeit dieses therapeutischen Konzeptes für supervisorisches Arbeiten. Der von Bauriedl in diesem Zusammenhang geprägte Satz: „Sich nicht verwenden lassen, andere nicht verwenden“, beschreibt ein beziehungsanalytisches Paradigma, welches gut auf supervisorische Prozesse übertragen werden kann. Mit Bauriedl wird das interpsychische Geschehen in den Mittelpunkt gerückt. Andere Aspekte, wie z. B. institutionelle Bedingungen, was ist in einem zeitlich begrenzten Supervisionsprozeß leistbar usw. finden damit hier keine Berücksichtigung.

### 1. Theoretischer Hintergrund: Beziehungsanalyse nach Thea Bauriedl

Bauriedl formuliert in ihrem Buch „Beziehungsanalyse“ therapeutische Beziehung auf psychoanalytischem Hintergrund als einen dialektisch-emanzipatorischen Prozeß, der dadurch fortschreitet, daß er sich selbst untersucht. „Dieses sich selbst untersuchen ist zu verstehen als eine ständige Relativierung, Differenzierung und emanzipatorische Erweiterung des eigenen Standpunktes“ (Bauriedl, 1980, S. 61). Die Beziehungsanalyse ist Diagnose und Intervention zugleich. Die unbewußten Prozesse in Beziehungen werden zum Betrachtungsfokus.

Hierbei geht sie von intrapsychischen Beziehungen aus, den inneren Bewegungen in einer Person. Sie führt den Begriff „Grundprinzip Abwehr“ ein. Bauriedl beschreibt mit Hilfe dieses Grundprinzips innerpsychische Normbildung folgendermaßen:

Das Grundprinzip Abwehr ist ein psychisches Selektionsverfahren, das aus allen Wahrnehmungen und Reaktionsweisen die für das Ich günstigste Lösung auswählt. Das Aushalten von Spannung in einer Gefühlsambivalenz, also demselben Objekt unterschiedliche Gefühle entgegenzubringen und nicht einen Teil abzuspalten, ist für Bauriedl eine „gesunde“ Konfliktlösung. Abspaltung bedeutet in diesem Kontext Ich-Einschränkung und weist auf ein weiteres Abwehrverhalten hin. „Die Spannung wird – scheinbar – durch die Aufstellung einer intrapsychischen Norm beseitigt, die mehr oder weniger stereotyp das Ich auf immer wiederkehrende Formen der Konfliktlösung festlegt. Dadurch wird Angst und psychische Überlastung vermieden. Sicherheit entsteht also auch in diesem Fall, aber auf Kosten der individuellen Bewegungsfreiheit“ (Bauriedl, a. a. O., S. 32).

Für die Beziehungsanalyse in interpsychischen Beziehungen spricht sie vom Aufeinandertreffen der Übertragungsmuster zweier Beziehungspartner. Die unterschiedliche Struktur stellt die individuelle Normstruktur in Frage. Im gelungenen Kontakt wird diese relativiert und trägt zur Differenzierung der Beziehung bei. Andernfalls wird die Abwehr in Gang gesetzt, zur Kontaktvermeidung oder zur Bildung eines gemeinsamen Abwehrbündnisses. Beziehungsanalyse heißt hier, die unbewußten Strukturen in einer Beziehungssituation anzusprechen. Damit werden Abwehrmechanismen thematisiert und bearbeitbar.

## 2. Anwendung des Modells

### 2.1 Fremdheit der Kulturen

Nun zum Fall des Herrn Juni. Der Bauriedlsche Ansatz zeigt aus der Perspektive der außenstehenden, reflektierenden Betrachterin schon in den ersten Sequenzen überdeutlich, daß hier ganz unterschiedliche Normstrukturen aufeinandertreffen. Die Berufssozialisation als Ingenieur beziehungsweise als Pädagogin und Supervisorin verläuft sehr unterschiedlich, in den jeweiligen Feldern sind verschiedene Fähigkeiten und Fertigkeiten gefragt, dazu kommt die individuelle Prägung der beiden AkteurInnen des Beziehungsgeschehens. Supervision als selbstreflexives Verfahren ist Herrn Juni gänzlich fremd und angstbesetzt.<sup>1</sup> Die Supervisorin bewegt sich mit diesem Beratungsauftrag in einem ihr neuen und relativ unbekanntem Feld.

Das Thema „Fremdheit“ als Lebensthema wird durch eine Information aus der Biographie des Supervisanden sichtbar: Kind von Flüchtlingen, Westfale in Süddeutschland, zweiter Bildungsweg. Das zeigt sich auch in den ersten Fallszenen. Unter dem Bauriedlschen Fokus: „Wer bin ich – wer bist du?“ könnte der Fremdheit derart Rechnung getragen werden, daß

gegenseitig mehr über die Andersartigkeit des beruflichen Werdegangs und der Lebenswelt erfahren und im Beziehungskontakt die Wirkung dieser Andersartigkeit thematisiert wird.

## 2.2 Die Beziehung

### 2.2.1 Abwehrbündnis

Neben der Unterschiedlichkeit der Kulturen drängt sich die Frage nach dem Angstniveau des Supervisanden auf. Widerwillig „unterwirft“ der Supervisand sich den Kulturanforderungen der Supervisorin und zeigt eher verbale Einsicht, er traut sich nicht, der Supervisorin zu widersprechen oder weiter nachzufragen. Obwohl er die Notwendigkeit eines verbindlichen Beratungskontraktes nicht verstanden hat, unterschreibt er den Vertrag. Dabei gestaltet er die Szene so, daß sie zu einer Formsache degradiert wird. „... Daraufhin zieht er den zweimal gefalteten Vertrag ziemlich verknittert (er hat immer eine Aktentasche dabei) aus seiner Jackeninnentasche und unterschreibt ihn ohne weitere Anmerkung vor mir.“

Die Angst, sich auf die Reise Veränderungslernen und das unbekanntes „Land Supervision“ einzulassen, wird nicht Thema zwischen Supervisand und Supervisorin. Denn dann müßte auch die Frage, ob, beziehungsweise wieso die Supervisorin die richtige Adresse für den Supervisanden ist, in der Anfangssituation Raum finden. So liegt die Vermutung nahe, daß ein Abwehrbündnis nach außen, sich nicht mit der angstbesetzten Frage von Fremdheit zu beschäftigen, zur individuellen Normstabilisierung entwickelt wird.

### 2.2.2 Unterschiedliche Übertragungsmuster

Die Anfangssituation zeigt auch noch einen anderen Aspekt. Spricht Bauriedl vom Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Übertragungsmuster, so stellt sich die Frage, wo dies in diesem Fall sichtbar und in den Prozeß einbezogen wird. Dazu werden zwei Beispiele aufgegriffen. Herr Juni fragt Supervision an, weil er mit seinem Chef nicht zurecht kommt. In einer späteren Szene beschreibt er, welche Auswirkung die Kundenorientierung des Chefs auf seine Arbeit hat, wie sich die Zusammenarbeit der beiden darstellt, er sich hilflos fühle.

Wie es scheint, kommt Herr Juni auch mit der Supervisorin nicht so ganz zurecht. Den Vertrag behandelt er so, wie sein Chef seine Vorschläge behandelt: mit Geringschätzung. Gleichzeitig ist es ihm kaum möglich, mit der Supervisorin zu verhandeln, so wie er nicht mit seinem Chef verhandeln kann. In den Supervisionssitzungen stellen sich die Beziehungsmuster aus Herrn Junis Arbeitsalltag wieder her, die jedoch nicht aufgegriffen

werden. Die Supervisorin scheint mit der Firma identifiziert, sie übernimmt innerlich die Position des Chefs. Sie denkt nach über den Zusammenhang von Umsatz und Kosten. Gelänge es, genau über diese Spiegelung mit Herrn Juni in Kontakt zu kommen, könnte an dieser Stelle Abwehr im Supervisionsprozeß bearbeitbar werden.

In der Falldarstellung wird beschrieben, daß Herr Juni direkte Auseinandersetzung scheut. Auch die Supervisorin befindet sich an verschiedenen Punkten in der Situation, nicht konfrontativ auf den Supervisanden zugehen zu können. Unter der Überschrift „Überforderung“ könnte diese Szene neue Bedeutung gewinnen. Die Anliegen des Herrn Juni zeigen deutlich seine Überforderung, adäquat auf die beruflichen Anforderungen, sei es Leitung oder Organisation, zu reagieren. Der Supervisorin gelingt es nicht, sich gegen die Entwertungen des Herrn Juni zur Wehr zu setzen, sie ist an dieser Stelle kein Modell für ihn, wie er in seiner beruflichen Praxis mit Entwertung umgehen könnte. Dies ist möglicherweise ein Hinweis für die Überforderung der Supervisorin in dieser Szene.

### 2.2.3 Differenzierung der Beziehung

„... bemerkt er, daß es ihm nach der heutigen Sitzung nicht besser gehe als zuvor.“ Die Chance, über diese Äußerung in Kontakt zu kommen, vergeht, sie steht am Ende der Sitzung im Raum. Die Frage, ob Herr Juni sich tatsächlich verstanden und ernstgenommen fühlt, bleibt offen. Über ein empathisches Einnehmen (nicht Übernehmen!) der Position des Herrn Juni könnte in der weiteren Arbeit die Trennung der Subjekte erfolgen. Die Supervisorin ist nicht für das Wohlergehen des Supervisanden verantwortlich und dem Supervisanden geht es nicht besser als zuvor. Die Differenzierung der Beziehung zwischen Supervisand und Supervisorin könnte so in Bewegung kommen. Die Eigenverantwortung des Herrn Juni würde gestärkt und die für den Supervisionsprozeß unproduktive Regression verhindert.

Die Interaktionen zwischen Herrn Juni und der Supervisorin tragen häufig das Merkmal: „Wasch mich, aber mach mich nicht naß.“ Dazu werden die beiden folgenden Szenen aufgegriffen. Erstens „... trieb ihn die Frage um, welches wohl die richtige Antwort auf die Frage ist“, und zweitens „doch gleichzeitig bringt er zum wiederholten Male entschuldigend seine schlechten Ausgangsbedingungen vor“.

Herr Juni fällt es schwer, reflexiv seine berufliche Situation anzuschauen. Er hat deutlich Mühe, über sein Bild von Leitung nachzudenken und sein inneres und äußeres Handlungsspektrum zu erweitern. Andererseits gelingt es ihm nicht, die Grenzen seines Handlungsspielraums, die durch äußere Strukturen gesetzt sind, zu erkennen und sich zu schützen.

### 3. Resümee

Der Ansatz von Bauriedl zeigt im vorliegenden Fall an einigen Beispielen, wie die genaue Betrachtung der Beziehung zwischen Supervisorin und Supervisand zur Diagnose und als Interventionsmöglichkeit genutzt werden kann. Hinderliche Beziehungsstrukturen und Abwehrstrukturen werden sichtbar. Es geht um die Erweiterung der inneren Wahrnehmung. Über die Analyse erhält die Supervisorin die Möglichkeit, die Wirkung des Beziehungsgeschehens auf den Supervisionsprozeß zu erkennen, wieviel dann tatsächlich bearbeitbar wird, ist eine andere Frage.

Bei den Fragen, ob Supervision das richtige Unterstützungsangebot für Herrn Juni ist und welchen Gewinn er aus diesem Supervisionsprozeß hat, läßt sich folgendes Ergebnis formulieren:

Der Supervisand hat den Supervisionsprozeß durchgehalten. Mit Bauriedl gesprochen: Die Supervisorin und das von ihr gesetzte Setting haben den Rahmen geboten, in dem Herr Juni die Spannung seiner Gefühlsambivalenz aushalten konnte. Das Beziehungsangebot der Supervisorin ermöglichte Herrn Juni, seine Unlustgefühle im Kontakt zu äußern, ohne daß die Beziehung abgebrochen wird, für Herrn Juni sicher eine wichtige neue Erfahrung.

In der Bearbeitung des Aufeinandertreffens der unterschiedlichen Kulturen lag die Chance, neben dem Aushalten der Unlust noch einen weiteren Schritt zu erreichen. Über die Feststellung der Andersartigkeiten würde Herr Juni sich weniger defizitär erleben und mehr Lernbereitschaft entwickeln, deren Mangel die Supervisorin beklagt. Eine stärkere Konfrontation durch die Analyse des Beziehungsgeschehens im laufenden Prozeß hätte aber vielleicht die intrapsychische Spannung des Herrn Juni so erhöht, daß er nur mit noch größerer Abwehr hätte reagieren können. Diese Gratwanderung ist Bestandteil eines jeden Supervisionsprozesses.

Anschrift der Verf.: Sabine Wengelski-Strock, Falkenberg 38, 42859 Remscheid

### Anmerkung

<sup>1</sup> Alle Beschreibungen oder Zitate, die nicht in der vorliegenden Falldarstellung enthalten sind, stammen aus dem unveröffentlichten Manuskript: Walker, 1997, Falldarstellung der Leitungssupervision des Herrn Juni, Kasuistikseminar.

## NEUE PROJEKTE

*Lutz Meier/Ulrike Ewald*

### Supervision in einer physiotherapeutischen Praxis. Ein Familienunternehmen im Umbruch

*Zusammenfassung:* Diese Arbeit ist das Ergebnis einer Langzeitfortbildung des FIS zum Thema „Supervision in Organisationen“. Das Fallmaterial wurde von unserer Studiengruppe<sup>1</sup> unter dem Hauptgesichtspunkt „Klein- und Familienbetriebe“ unter den Aspekten Gesundheitswesen, Berufssozialisation, Familiensysteme, interdisziplinäre Zusammenarbeit, Controlling und Schnittstellen zwischen Supervision und Organisationsentwicklung untersucht. Die folgende Darstellung faßt einige Ergebnisse der Recherche zusammen und bereitet sie anhand des Fallmaterials auf.

Die von uns untersuchte Praxis wurde vor zehn Jahren in Norddeutschland vom Ehepaar Schmidt als klassische Krankengymnastikpraxis gegründet. Nach und nach wächst das Unternehmen, PhysiotherapeutInnen, Masseur und Arzthelferinnen müssen zusätzlich eingestellt werden.

Vor zwei Jahren schließlich investiert Herr Anders als „stiller Teilhaber“ eine große Summe, die zum Aufbau der ambulanten Rehabilitations-Abteilung verwendet wird. Dies bedingt die Einstellung von Diplomsporthehrern. Gleichzeitig soll Herr Anders in der Praxis mitarbeiten. Die Betriebsform ist die „Gesellschaft bürgerlichen Rechts“ (GBR).

*Schon an dieser knappen Vorgeschichte wird Konfliktpotential unterschiedlicher Art deutlich: Die Praxis wird vom kleinen Familienbetrieb zu einem Unternehmen mit differenzierten Aufgabenfeldern. Die Behandlung in der ambulanten Reha erfordert zwingend eine interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Physiotherapeuten, Sportlehrern und Masseuren. Die Rolle des Herrn Anders als Teilhaber einerseits und neuer Mitarbeiter andererseits ist, wie sich noch zeigen wird, diffus.*

### Wie kommt der Supervisor in die Szene?

Eine Kollegin fragt beim Supervisor telefonisch an, ob er die Supervision des Herrn Schmidt übernehmen wolle. Seine Anfrage an sie sei auf Anregung seiner Therapeutin zustande gekommen. Er mache mit seiner Frau aufgrund von Eheproblemen eine Paartherapie, bei der sich immer wieder

berufliche und persönliche Themen vermischten. Die Kollegin sei aber der Meinung, Herr Schmidt sei bei einem männlichen Berater besser aufgehoben. Nach einer prinzipiellen Zusage des Supervisors zu einem Erstgespräch nimmt Herr Schmidt telefonisch Kontakt auf.

Dieses findet dann in der Praxis statt, die in einem modernen Bürohochhaus untergebracht ist. Der erste Eindruck ist eher der eines eleganten Fitneß-Centers: Vitrinen voller Pokale, Fotos von Vereinsmannschaften, MitarbeiterInnen und Patienten in Sportkleidung ...

*Die Spannung zwischen Leistungssport und Fitneß sowie Krankheit und Heilung ist deutlich spürbar. Sportler und Vereine gehören zum Kundenstamm der Praxis. Leistungssport ist gesellschaftlich hoch anerkannt und wirtschaftlich oft lohnend. Es geht um das Prinzip von Gewinnen oder Verlieren, um die Freude an der eigenen Leistung und ums Kräftemessen. Mit diesem Prinzip sind die „Sportler“ unter den MitarbeiterInnen identifiziert. Sie haben einen inneren Spagat zu leisten von der Betreuung der Athleten zu der Betreuung der chronisch kranken Patienten. Krankheit ist gesellschaftlich tabuisiert und an den Rand gedrängt. Vor dem Hintergrund des sportlichen Ambientes scheint das eigene Los für die Patienten selbst leichter erträglich. Die PhysiotherapeutInnen und Masseur sind in ihrer beruflichen Identität durch das Helfen-Wollen geprägt. Ihr Medium dabei ist die Hand. Zu den Patienten ergeben sich intensive Beziehungen, sie entblößen sich und vertrauen sich den BehandlerInnen an. Die verbale Kommunikation, die über Schamgefühle hinweghilft, ist für die Therapeuten oft anstrengender als der eigentliche körperliche Krafteinsatz. Die spontane Idee des Supervisors, die Patienten seien in dieser Praxis in guten Händen, bestätigt sich während des ganzen Beratungsprozesses.*

Das Gespräch selbst findet im Büro des Herrn Schmidt statt.

### Das Kontraktgespräch

In diesem Gespräch bekommt der Supervisor so viele Informationen, daß es nur mühsam gelingt, diese sinnvoll zu ordnen. Herr Schmidt, ein etwa vierzigjähriger Mann, der überarbeitet und angespannt wirkt, berichtet, wie er die Praxis zusammen mit seiner Frau, die er in der Ausbildung zum Physiotherapeuten kennengelernt hat, aufgebaut habe. Eigentlich sei die Praxis aber „sein Kind“, seine Frau habe mitgearbeitet und die Buchführung erledigt. Als sich ihr Kinderwunsch spät doch noch erfüllte, habe sie sich immer mehr aus der Praxis zurückgezogen und auch die Buchführung der Frau seines stillen Teilhabers übergeben. Jetzt stehe wohl die Trennung an, was ihn persönlich sehr belaste.

Gleichzeitig sei die Praxis durch das Hinzukommen der Reha-Abteilung immer unüberschaubarer geworden, viele administrative und organisatorische Aufgaben seien hinzugekommen, die er erledigen müsse. Seine eigentliche Neigung sei aber das Behandeln der Patienten, („ich brauche das Kneten“), es sei schwierig, die eigenen Behandlungszeiten zu reduzieren. Viele Patienten bestünden darauf, von ihm behandelt zu werden. Darüber hinaus stehe er sehr unter Druck durch die, seiner Meinung nach überzogenen Forderungen seiner MitarbeiterInnen. Diese hätten sich hinter seinem Rücken getroffen und eine Mängelliste hinsichtlich Überstundenregelungen, Personalentscheidungen, Informationsfluß und unklarer Struktur der Praxis erstellt. Dies habe ihn sehr gekränkt, wenngleich er bei sich durchaus eine Führungsschwäche feststellen könne. Er kritisiere ungerne, schiebe Entscheidungen vor sich her, und es falle ihm schwer, MitarbeiterInnen etwas abzuschlagen.

Ebenso gäbe es Spannungen zwischen ihm und seinem stillen Teilhaber, der ab Anfang des nächsten Jahres in der Praxis mitarbeiten solle. Im Augenblick sei er noch Profisportler in der Bundesliga, komme aber ab und zu in die Praxis geschneit, wirbele alles durcheinander und verschwinde dann wieder. Er habe mit ihm aber schon besprochen, die anstehenden Probleme gemeinsam anzugehen.

*Nach diesem Gespräch, das hier sehr verkürzt und strukturiert wiedergegeben ist, empfindet der Supervisor deutliche Gefühle des Helfen- und Stützenwollens, die sich übrigens bei dem Telefongespräch mit der Kollegin schon sachte andeuteten. Es gelingt ihm leicht, sich in Herrn Schmidt einzufühlen, beiden ist gemeinsam, daß sie am liebsten „am Menschen“ arbeiten. Der Supervisor: „Möglicherweise identifiziere ich mich als freiberuflich arbeitender Supervisor automatisch mit dem Inhaber des kleinen (Familien-)Betriebs, ohne dies zu realisieren. Ich glaube kaufmännische Kompetenzen zum Führen dieses Betriebes zu haben, die eigentlich dem Inhaber fehlen.“*

Überrascht durch die Bedeutung, die der „stille“ Teilhaber aufgrund dieses Gesprächs bekommt, schlägt der Supervisor ein weiteres Gespräch zu dritt vor, um ihn in die Beratung einzubeziehen. Darüber hinaus gibt es noch keinen definierten Kontrakt.

### Die Rolle des Herrn Anders *oder* Ich kauf' mir eine Firma

Dieses Gespräch wird von Herrn Anders dominiert. Er stellt sich mit seinem beruflichen Werdegang dar. Gelernt habe er Industriekaufmann, sein Schwerpunkt sei aber bis jetzt seine sportliche Karriere gewesen.

Gleichzeitig habe er eine Ausbildung zum Physiotherapeuten eben abgeschlossen. Über seine von der Praxis betreute Mannschaft sei er mit Herrn Schmidt ins Gespräch gekommen. Er habe sich als stiller Teilhaber eingekauft, wolle demnächst aber voll partnerschaftlich mitarbeiten, erstmal als Krankengymnast und im Marketing, er habe viele gute Verbindungen zu anderen Sportvereinen aus seiner aktiven Zeit.

Er sei unzufrieden mit der Mitarbeiterführung von Herrn Schmidt, die sei zu lasch. Unter den MitarbeiterInnen gäre es. Er kritisiert die hohe Krankheitsrate und die Tatsache, daß teure Geräte von MitarbeiterInnen nach Feierabend privat benutzt werden.

Auf die Komplexität seiner Rolle als Geldgeber einerseits und als Anfänger im Beruf des Physiotherapeuten andererseits ist Herr Anders zu diesem Zeitpunkt nicht ansprechbar. Sie scheint ihm weder bewußt noch weiter bedenkenswert.<sup>2</sup>

Herr Anders, der einige Jahre jünger ist als Herr Schmidt, so um die dreißig, sehr groß und drahtig, ein Bilderbuchathlet, wirkt sehr leistungsorientiert und eher wie ein Einzelkämpfer (er war Tormann).

Aus der Überlegung herauszuarbeiten, an welcher Stelle der größte Konsens zwischen den beiden Protagonisten zu sehen ist und wie die Probleme der Reihe nach in Angriff genommen werden können, schlägt der Supervisor einen Konfliktmoderationsworkshop vor, der auch dazu dienen soll, die MitarbeiterInnen an der Konfliktlösung zu beteiligen und deren Sichtweise kennenzulernen, um sie bei der weiteren Beratung berücksichtigen zu können.<sup>3</sup>

*Spätestens an dieser Stelle verläßt der Supervisor alle klassischen Supervisionssettings und begibt sich in Richtung Organisationsentwicklung.*

## Der Workshop

Er wird hier nur in seinen wesentlichen und für unser Thema wichtigen Ergebnissen dargestellt.

1. *Die Leitung* ist nicht erkennbar strukturiert. Herr Schmidt und Herr Anders sprechen sich nicht ab. Es ist unklar und widersprüchlich, wer wofür zuständig ist. Letztlich wendet man sich an Herrn Schmidt, der aber nichts entscheidet, alles auf die lange Bank schiebt. Es gibt keine konkreten Ziele und zu wenig Zeit für persönliche Gespräche. Herr Schmidt drückt Kritik nicht offen, sondern vage aus, jede/r kann gemeint sein.

*Der Betrieb befindet sich im Umbruch. Als die Praxis gegründet wurde, war sie ein reiner Familienbetrieb. Privates und Berufliches gingen ineinander über. Durch die Trennung des Paares einerseits und die Ver-*

*größerung des Betriebes andererseits bricht die Struktur des Familienunternehmens. Es ist nicht mehr möglich, daß Kommunikation anlaßbezogen und direkt mündlich zwischen wenigen Personen abläuft, wie es für das Familienunternehmen typisch ist. Es gibt aber auch noch keine geregelte interne Kommunikationsstruktur. Ebenso gibt es im Familienunternehmen typischerweise keine festen Kompetenzgrenzen. Jeder macht und sieht alles. Man findet keine ausdifferenzierte Leitung mit entsprechend exakt definierten Entscheidungsebenen, hingegen unspezifische Leistungserwartungen, bei denen die ausführenden Personen in einer gewissen Unsicherheit bleiben, ob sie im Sinne ihres Auftraggebers handeln oder nicht.<sup>4</sup>*

2. *Das Personal*, bestehend aus PhysiotherapeutInnen, Masseuren, Sportlehrern hat in der Reha die Aufgabe, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Atmosphärisch ist aber eher eine Abschottung der einzelnen Berufsgruppen voneinander zu beobachten, wobei sie sich gegenseitig kritisch beäugen und ihre jeweilige Arbeitsauffassung bekritteln. Besonders viel Kritik kommt von den Masseuren gegenüber den PhysiotherapeutInnen, und alle definieren die Anmeldung als die Schwachstelle der Praxis, wobei die Arzthelferinnen sich von den anderen MitarbeiterInnen für alle möglichen Aufräumarbeiten benutzen lassen, für die sie nicht zuständig sind.

*Dieser Befund ist leicht zu erklären, wenn man die unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen und Ausbildungsinhalte der einzelnen Berufsgruppen sowie ihr Image im System Gesundheitswesen bedenkt:*

*Diplomsportlehrer haben vor dem Hintergrund ihrer Entwicklungsgeschichte im Bereich der Heil- und Krankengymnastik einen niedrigen Status. Unter Ausbildungsgesichtspunkten stehen sie als Akademiker formal den Ärzten am nächsten, von denen die Praxis wirtschaftlich abhängig ist (alleinige Diagnose- und Verordnungsmacht). Dennoch müssen sie sich den Krankengymnasten unterordnen.*

*PhysiotherapeutInnen (und Masseure) haben ein ausschließlich medizinisch-fachliches Selbstverständnis. Organisations- und Sozialkompetenz wird in der Ausbildung kaum vermittelt. Das Abgrenzungsbedürfnis von PhysiotherapeutInnen ist hoch, was berufspolitische Hintergründe hat (Masseure können seit kurzem durch eine Zusatzausbildung auch PhysiotherapeutInnen werden). Diese Abgrenzung wird von den Masseuren durchaus als Kränkung erlebt.*

*Die Arzthelferin hat den niedrigsten Status, wenn sie auch eine längere Ausbildung hat als der Masseur. Sie wird auch am schlechtesten bezahlt. Gleichwohl ist diese Berufsgruppe die einzige, die qua Ausbildung Organisationskompetenz hat.<sup>5</sup>*



3. *Die Praxis.* Auf dem Hintergrund des zuvor Gesagten ist plausibel, daß besonders die Organisation der ambulanten Reha-Abteilung als chaotisch erlebt wird. Alle bisherigen Strukturierungsversuche sind gescheitert bzw. boykottiert worden.

An dieser Stelle formuliert Herr Schmidt seine Sorge, die Praxis könne sich spalten, und zwar in die anspruchsvolle, elitäre Reha einerseits und in die graue, normale Krankengymnastik andererseits. Wohl aus Sorge der Krankengymnasten um ihren jetzigen und künftigen Stellenwert wurde eine Trennung der Arbeitsbereiche bisher vermieden. Schließlich haben die PhysiotherapeutenInnen in der gemeinsamen Anfangsphase der Praxis ein starkes Wir-Gefühl entwickelt, das durch die Trennung bedroht wäre. Dazu muß man auch wissen, daß die Krankengymnastik eben kostendeckend arbeitet, während die Reha Gewinne abwirft.

*Hier wird wohl auch ein innerer Konflikt des Herrn Schmidt deutlich, den er auf die Krankengymnasten projiziert. Er selbst kann sich nicht entscheiden, ob er „Heiler“ oder Unternehmer sein will. Die Patientenbehandlung macht etwa 70 % seiner Arbeitszeit aus. Es ist zu vermuten, daß er innerlich der Größe seines Betriebs noch nicht nachgewachsen ist und von seiner Persönlichkeit und Einstellung her viel lieber weiterhin einen Führungsstil pflegen möchte, der eher zu einem Familienunternehmen paßt. Herr Schmidt steht vor der Anforderung eines Rollenwechsels ähnlich wie vom Handwerksmeister zum Manager.*

*Allmählich tut sich die dringende Frage auf, wie der Supervisor weiterhin fokussieren will. Der Workshop, der für Entlastung und Struktur sorgen soll, bewirkt beim Supervisor eher die Empfindung, alles gleichzeitig in Angriff nehmen zu müssen.*

*Die Ergebnisse:* Das Ziel des Workshops, lange schwelende Konflikte offen anzusprechen und eine erste Klärung herbeizuführen, wurde erreicht. Es wurden in gemischten Arbeitsgruppen Lösungsansätze für Problembereiche entwickelt und ein Maßnahmenkatalog zur Umsetzung erstellt. Herr Schmidt und Herr Anders sagen zu, anstehende Entscheidungen schnell zu treffen. Die Anmeldung wird Struktur bekommen und die Reha neu organisiert werden.

Die Endauswertung des Workshops ergibt ein vorsichtig optimistisches Stimmungsbild. Skepsis herrscht bei den MitarbeiterInnen, ob den Worten denn nun auch Taten folgen.

Die Organisation der Reha soll mit Unterstützung durch den Supervisor geschehen.

## Umsetzungsphase

Es folgen jetzt Struktursetzungen in verschiedenen Bereichen. Eine der Arzthelferinnen wird offiziell zur Chefin der Anmeldung ernannt, ihre Aufgaben werden umschrieben.

Die Reha-Abteilung wird als eigene Einheit geführt und in zwei interdisziplinäre Unterteams gegliedert, die einen weitestgehenden Handlungsspielraum in der Organisation ihrer Arbeit haben. Herr Schmidt leitet den Reha-Bereich insgesamt. Es kommt zu einigen Konflikten hinsichtlich Öffnungszeit und Arbeitszeiten, die jedoch beigelegt werden können.

*Hier zeigt sich für die MitarbeiterInnen der Preis der Neustrukturierung. Es wird für alle sichtbar, daß auf die Bedürfnisse von MitarbeiterInnen angepaßten Arbeitszeiten zugunsten institutioneller Interessen verzichtet werden muß.*

Durch die Neuorganisation können in der Reha-Abteilung mehr Patienten gleichzeitig behandelt werden. Das bedeutet Akquisition bei Ärzten, was Herr Schmidt und Herr Anders übernehmen wollen. Herr Schmidt hält sich nicht an diese Absprache, was von Herrn Anders heftig konfrontiert wird. Hintergrund ist die Hemmung des Herrn Schmidt, Ärzte zwecks Akquisition direkt anzusprechen, er möchte von ihnen nicht abhängig sein.<sup>6</sup>

*Die allgemeine Tendenz im Gesundheitswesen verweist in Richtung Einsparungen. Für die Mitarbeiter der Praxis bedeutet dies, daß sie nicht genau wissen, welche Leistungen in Zukunft mit der Krankenkasse abgerechnet werden können. Gleichzeitig nimmt die Konkurrenz mit anderen Physiotherapeuten aufgrund steigender Niederlassungen zu. Die Abhängigkeit von den Ärzten ergibt sich formal-rechtlich durch die alleinige Diagnose- und Verordnungsmacht der Ärzte. Sie wird verstärkt durch die Funktion der Ärzte als Förderer im Professionalisierungsprozeß der Physiotherapeuten.<sup>7</sup>*

Schließlich wird das neue Reha-Konzept in einem nahezu festlichen Akt allen MitarbeiterInnen vorgestellt, ein Planspiel wird durchgeführt und exemplarisch eine optimale Patientenbehandlung und -dokumentation dargestellt. Die neue Anmeldung wird eingeweiht und das neue Computersystem für die Patientenverwaltung erklärt. Die MitarbeiterInnen sind entspannt, die Besprechung schließt mit einem gemeinsamen Essen ab. Dieser Workshop wird eigenständig von einem „Projektteam“ vorbereitet und durchgeführt, wobei die MitarbeiterInnen die Möglichkeit nutzten, die Fülle ihrer Ressourcen und ihre Verantwortungsbereitschaft deutlich zu machen.

*Unklarheiten auf der Leitungsebene bleiben weiterhin bestehen: Herr Anders hat im Prinzip mit der Reha-Abteilung nichts zu tun, ist aber*

*zuständig für Akquisition und Marketing. Seine Empörung über die Unzuverlässigkeit seines „Partners“ ist tief. Man kann vermuten, daß Herr Schmidt innerlich die Tatsache, daß Herr Anders sein Partner ist oder sein will, noch gar nicht realisiert hat. Beide unterstützen sich nicht, sondern werfen sich gegenseitig ihre Versäumnisse vor.*

Mit dem Supervisor wird in absehbarer Zeit ein Nachtreffen zum Zwecke der Erfolgskontrolle und zum weiteren Vorgehen in der Beratung vereinbart.

### Der Konflikt auf der Leitungsebene

Die Erfolgskontrolle verläuft zufriedenstellend, die neuen Strukturen bewähren sich, Patienten und MitarbeiterInnen sind zufrieden. Äußerst unzufrieden hingegen ist Herr Anders, der mittlerweile voll im Zentrum mitarbeitet. Scharfe Kritik äußert er am Steuerberater des Unternehmens. Er halte diesen für nicht neutral, und er, Anders, wolle mehr Kontrolle über die Geldangelegenheiten. Auch habe Herr Schmidt vor einiger Zeit entgegen ihrer Absprachen eine größere Privatentnahme aus der Kasse des Betriebs getätigt. Am Ende der Sitzung erklärt sich Herr Schmidt zögernd bereit, den Steuerberater zu wechseln. Der Supervisor teilt seinen Eindruck mit, daß sich auch am Umgang mit Geldfragen der Erfolg ihrer Geschäftspartnerschaft entscheiden werde. Klare Regelungen müßten gefunden werden. Weitere monatliche Sitzungen zur Klärung der Aufgaben- und Rollenteilung zwischen beiden werden vereinbart, zunächst scheint der Konflikt bereinigt.

Kurze Zeit später ruft Herr Schmidt den Supervisor an und beklagt sich über Herrn Anders. Dieser lasse ihn links liegen, ignoriere vereinbarte Besprechungstermine, mache offen gegen ihn Stimmung. Der Supervisor empfiehlt, Herrn Anders über das Telefonat zu informieren und die Konfliktthemen in der bevorstehenden nächsten Sitzung anzusprechen.

*Der Supervisor ist von der Heftigkeit der Auseinandersetzung überrascht. Spontan ist er gefühlsmäßig näher an Herrn Schmidt (Identifikation?) und bekommt Phantasien, Herr Anders wolle Herrn Schmidt aus der Praxis drängen. Verschärft stellt sich ihm die Frage nach der Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen den beiden. Er hält einen geschäftlichen Trennungsprozeß für möglich. Das ist natürlich um so betrüblicher, als sich insgesamt in der Praxis vieles zum Besseren gewandelt hatte und der Betrieb reibungslos gewährleistet war.*

Erstaunlicherweise ist bei der nächsten Sitzung neben Herrn Schmidt und Herrn Anders ein Mitarbeiter der Reha-Abteilung, Herr Möller, an-

wesend. Er ist Physiotherapeut der ersten Stunde und die rechte Hand von Herrn Schmidt. Er gehört im eigentlichen Sinn zur „Familie“ und nimmt sich wie selbstverständlich die Freiheit, seine Meinung zu sagen: Ihn führe die Sorge um den Betrieb hierher und er müsse sich Luft verschaffen. Bei Herrn Schmidt beschwert er sich über nicht eingehaltene Zusagen bezüglich der Übernahme von Aufgaben in der Reha. Auch müsse er MitarbeiterInnen beruhigen, wenn sie von Herrn Anders scharf und einseitig kritisiert werden. Anders kritisiere Schmidt vor den MitarbeiterInnen, das gehe nicht. Nachdem durch die Neustrukturierung viel erreicht worden sei, stehe jetzt stimmungsmäßig alles wieder auf dem Spiel.

*Die Umwandlung eines Familienbetriebes in ein mehr strukturiertes Unternehmen ist schwierig und affektiv besetzt: während die Arbeitsbeziehungen und -haltungen gewissermaßen noch vororganisatorisch sind, erfordert die Größe und Komplexität des Betriebs strukturell und betriebswirtschaftlich eine mehr formalisierte Organisation. Die Schwierigkeit ist einerseits, daß sich Herr Schmidt von seinem ehemaligen Leitungsstil (eher patriarchalisch, der Betrieb ist „sein Kind“, er hat ihn mit seiner Hände Arbeit – im wörtlichen Sinne! – aufgebaut) innerlich noch nicht verabschieden kann, Herr Anders andererseits stürmisch auf Veränderungen drängt und dadurch in den Verdacht des Hinausdrängenwollens seines Partners gerät.*

Nachdem mit Hilfe des Supervisors die Konflikte etwas geklärt sind und die Arbeitsfähigkeit wiederhergestellt ist, schlägt dieser eine Setting-Änderung vor. Er will die Konflikte zwischen den beiden Partnern tiefergehend bearbeiten und mit ihnen ressourcenorientiert erarbeiten, wie sie in einer sinnvollen und fairen Weise ihre Leitungsaufgaben teilen können. Dies soll zügig und an einem Stück in der Supervisionspraxis im Laufe eines Tages bearbeitet werden, und zwar in einer Atmosphäre, in der sich beide ohne zeitlichen Druck einlassen können.

### Aussprache und Aufgabenverteilung

Der Supervisor regt beide an, die Entstehung der Praxis rückblickend zu betrachten. Dabei wird beiden deutlich, welche Konfliktstellen sie vorher meist ausgeblendet hatten, in der Meinung, dies werde besser nicht besprochen, so vor allem die symbiotische Verstrickung der unterschiedlichen Interessenlagen zwischen beiden: Herr Schmidt konnte zum ersten Mal klar aussprechen, daß er im Grunde nur die Kapitaleinlage hatte haben wollen, um die Reha-Abteilung einrichten zu können. Die Frage einer aktiven Mitarbeit des „stillen“ Teilhabers hatte er sich innerlich nicht

wirklich gestellt. Herr Anders wollte zwar auch sein Geld sinnvoll anlegen, suchte für sich aber vor allem eine berufliche Perspektive nach Beendigung seiner aktiven Sportlerkarriere. Sein beruflicher Anfängerstatus schien kompensiert durch die namhafte finanzielle Beteiligung. Beide haben zu Beginn ihrer Geschäftsbeziehung von Fairneß, Gerechtigkeitsgefühl und partnerschaftlichem Zusammenarbeiten gesprochen, obwohl die Motivationslagen sehr unterschiedlich waren. Die Gefühlslage, die sich für Herrn Anders daraus ergibt, beschreibt er mit einem Bild aus der Sportlerwelt. Er sähe sich wie ein teuer eingekaufter Basketballspieler (NBL-Liga), der immer nur auf der Bank sitze. Herr Schmidt sei wie ein omnipotenter Spielertrainer (Jordan), der ihn nicht einwechsele. Komme es doch dazu, bekomme er keine eindeutige Position zugewiesen (Angriff/Abwehr), irre auf dem Spielfeld herum, mache Anfängerfehler und werde wieder ausgewechselt.

Herr Schmidt sieht sich als einen alternden Stammspieler, der den heißen Atem des Neuen im Rücken spürt und Sorge hat, seinen Platz auf dem Spielfeld für immer zu verlieren.

Es zeigt sich eine Wahrnehmungsverzerrung von Herr Anders. Er wurde nicht für viel Geld eingekauft, sondern er ist es selbst, der sich mit seiner Einlage eingekauft hat.

Wimmer spricht von einer „Konsensfiktion“, die man in Klein- und Familienbetrieben häufig findet: „Jeder weiß, man sieht ganz etwas anderes; aber keiner braucht es zu thematisieren, weil man sich ... in der Hierarchie ... durch die eingenommene Rolle unterstützt und verortet sieht ... Das offene Umgehen mit widersprüchlichen oder „nicht erwünschten“ Gefühlen ist eine äußerst anspruchsvolle, aber meist nicht gut entwickelte Fähigkeit ... Deshalb wird die Schwierigkeit eher durch ein scheinbar kräftesparendes Negieren oder Nicht-zur-Kennntnis-Nehmen dieser Ambivalenzen zu lösen versucht“ (Wimmer, 1996, S. 223).

Nachdem einige dieser „Konsensfiktionen“ besprochen und geklärt sind, können sich die beiden schnell darauf einigen, jeweils federführend die Reha (Schmidt) und die Krankengymnastik (Anders) zu leiten. Schwierig wird es beim Teil Verwaltung, Abrechnung, Kassenführung, Buchhaltung. Hier ist auch die Stelle des größten Mißtrauens. Mit wem soll das „heilige Wissen“ über die Betriebszahlen geteilt werden?

Einigkeit besteht darüber, daß dieser Bereich dringend verbesserungsbedürftig ist.

*In Familienbetrieben gibt es ein typisches Finanzgebaren: Das Finanz- und Rechnungswesen liegt häufig in der Hand der Ehefrau. Der Steuerberater ist – auch persönlich – eine besondere Vertrauensperson, der die Doppelrolle zukommt, zwischen Unternehmens- und Familieninteressen*

*einen guten Ausgleich zu finden (Privatentnahme<sup>9</sup>). Für diesen Betrieb ist das familiäre Finanzgebaren nicht mehr tauglich und müßte durch ein sinnvolleres Instrument ersetzt werden. Oft ist der Steuerberater derjenige, der die Weichen für die betriebswirtschaftliche Steuerung stellt.<sup>9</sup>*

In diesem Fall ist der Steuerberater weit weg, wohnt in Süddeutschland, was berechtigterweise von Herrn Anders kritisiert wird. Auch der bringt seinen Steuerberater mit. Die Kooperation zwischen beiden Steuerberatern ist eine umständliche und teure Kompromißlösung, die zeigt, wie tief das wechselseitige Mißtrauen ist. In den Augen des jeweils anderen sind und bleiben beide Steuerberater parteiisch. Benötigt wird eine neutrale dritte Person, die die Interessen beider Geschäftspartner im Blick hat. Darauf will Herr Schmidt sich nicht einlassen. Es bleibt seine Firma und sein Steuerberater. Wie in Familienbetrieben üblich, ist auch die Rolle der Buchhaltung parteiisch. Es ist meist die Ehefrau, die das Geheimwissen (Betriebszahlen) verwaltet. Auch in diesem Fall wechselt die Buchhaltung wie automatisch von Frau Schmidt zu Frau Anders, was das Kräftefeld in Sachen Finanzen noch komplizierter macht. Beide Frauen machen die Buchhaltung eher nebenbei, an einigen Tagen im Monat.<sup>10</sup>

In der Praxis ist die berechtigte Forderung der MitarbeiterInnen nach klaren betriebswirtschaftlichen Zielen aus dem oben genannten Grund nicht zu erfüllen. Der Supervisor ist kein Experte für betriebswirtschaftliches Controlling, erkennt aber dringenden Handlungsbedarf. Er empfiehlt daher einen Controlling-Berater, der ihm persönlich bekannt ist und von dem er weiß, daß er keine vorgefertigten Konzepte aufdrückt, sondern das Controlling prozeßhaft und unter Einbeziehung der bisherigen Beratungsergebnisse einführt. Ihm schwebt vor, punktuell interdisziplinär mit dem Berater zusammenzuarbeiten und so auch selbst ein Modell für sinnvolle und sich ergänzende Kooperation zu bieten.<sup>11</sup>

### Nachbetrachtung des Supervisors

Grundsätzlich glaube ich, daß es für einen Mitunternehmer, der später in ein Familienunternehmen einsteigt, also nicht zur „Familie“ gehört, sehr schwer ist, eine Rolle im Unternehmen zu finden. Es ist ein bekanntes Phänomen in vielen Betrieben: der Gründer weigert sich standhaft, die Fäden aus der Hand zu geben und seine Nachfolge rechtzeitig zu regeln, was sich existenzbedrohend für das Unternehmen auswirken kann.<sup>12</sup> Nur bei einer fragenden Haltung (sagt mir, wie es geht, ich will von euch lernen) von Herrn Anders gegenüber den MitarbeiterInnen und Herrn Schmidt kann dessen Integration gelingen.<sup>13</sup> Eine deutliche Zuweisung

dieser Haltung durch Herrn Schmidt fand bisher nicht statt. Einerseits wollte er die Partnerschaft nicht wirklich, zu sehr verhaftet war er in der Rolle des Handwerksmeisters, der alles allein macht. Andererseits war er durch seine private Trennung und durch das rapide Wachstum der Praxis so stark überfordert, daß er Herrn Anders sehr plötzlich in einem Maße Verantwortung (vor allem für Finanzen) übertragen hatte, die diesen erdrückt hat. In einer der letzten Supervisionssitzungen sagt Herr Schmidt: „Am Anfang habe ich alles allein gemacht, bis es mir zu viel wurde. Dann habe ich fast alles abgegeben (an Herrn Anders), nun bin ich dabei, die Balance zu finden und zu lernen, was ich abgeben kann und was nicht.“

Als Supervisor hatte ich in der ersten Szene den Auftraggeber Herrn Schmidt, dann kam Herr Anders dazu. Nun hatte ich zwei Auftraggeber, weil ich eine gleichberechtigte Partnerschaft unterstellte, die objektiv betrachtet, so nicht existierte. Persönlich war ich mit Herrn Schmidt identifiziert und hatte meine Probleme, die Neutralität zwischen beiden Partnern zu halten. Rückblickend gesehen habe ich zu schnell ja gesagt, als mich meine Supervisionskollegin Herrn Schmidt weiterempfohlen hat. Nach heutigem Kenntnisstand hätte ich sie nach dem Erstgespräch zurückgerufen. Ich hätte ihr z. B. eine Rollenteilung vorgeschlagen zwischen Leitungssupervision und Organisationsberatung. Wie Herr Schmidt bin ich Kleinunternehmer und mache vieles selbst. Auch für mich waren die Kosten einer Kooperation (enger werdender Markt Supervision) zunächst höher als der Gewinn (Wahrnehmungserweiterung, Arbeitsteilung, Entlastung). Neue Chancen ergeben sich durch die Zusammenarbeit mit KollegInnen anderer Berufsgruppen, wie z. B. Betriebswirten, Controllern oder Steuerberatern, sofern es gelingt, Berührungspunkte zu überwinden.

Wie die Reha für Herrn Schmidt ist die Supervision in Organisationen für mich ein neues Feld. Wie Herr Schmidt habe ich mich für vieles verantwortlich gefühlt. Irgendwann im Prozeß schien die Komplexität der Einflußfaktoren fast erdrückend. Die Unterstützung der Studiengruppe und die FIS-Fortbildung ‚Supervision in Organisation‘, die parallel zu diesem beschriebenen Fall lief, haben mir geholfen, den Überblick zu behalten bzw. wiederzufinden.

Anschrift der Verf.: Ulrike Ewald, Werttstraße 71, 26382 Wilhelmshaven  
Lutz Meier, Karl-Theodor-Straße 27, 40878 Ratingen

## Anmerkungen

- 1 Die Studiengruppe bestand aus den KollegInnen Ulrike Ewald, Jörg Hohelüchter-Menge, Rüdiger E. Jentsch, Dr. Jürgen Kreft, Anita Lipp, Lutz Meier und Brigitta Schröder.
- 2 Der typische stille Gesellschafter tritt nach außen nicht in Erscheinung und hat keinen Einfluß auf die Geschäftsführung. Wenn doch, spricht man vom atypischen stillen Gesellschafter, was weitreichende steuerliche Auswirkungen hat. Vgl. auch Manuskript der Studiengruppe, S. 6 (Anita Lipp).
- 3 Zur Methodik der Konfliktmoderation vgl. Doppler/Lauterberg, S. 369 ff.
- 4 Zu diesen Ausführungen vgl. insbesondere Wimmer u. a. 1996.
- 5 Vgl. auch Manuskript der Studiengruppe, S. 2 u. 3 (Brigitta Schröder) und S. 4 u. 5 (Dr. Jürgen Kreft).
- 6 Wir haben übrigens bei den Recherchen für diese Arbeit festgestellt, daß die Verleugnung der Abhängigkeit dieser Art Praxen von den Ärzten nicht untypisch ist (siehe auch S. 5).
- 7 Vgl. Manuskript der Studiengruppe, S. 5.
- 8 Vgl. Siefer S. 52: „In der Frage der Privatentnahme wird der Grad der affektiven Verbundenheit des Unternehmers mit *seinem* Unternehmen besonders deutlich. Hier zeigt sich letztlich, inwiefern und wie weit der Unternehmer bzw. seine Familie das Unternehmen zur persönlichen Vermögensbildung betrachtet.“
- 9 Vgl. Manuskript der Studiengruppe, S. 13 u. 14 (Rüdiger E. Jentsch).
- 10 Hier sieht Schrader ein generelles Problem von Kleinbetrieben. „Die Buchhaltung führt ein ... Schattendasein ... und gilt als lästige Arbeit. Sie dient lediglich der Dokumentation der abgelaufenen Geschäftsvorgänge. Erst mit der Erstellung des Jahresabschlusses läßt sich rückblickend überschauen, ob das abgelaufene Jahr wirtschaftlich erfolgreich war. Ein solches vergangenheitsorientiertes buchhalterisches Controlling ... liefert kaum Informationen für die aktuelle und zukünftige betriebswirtschaftliche Steuerung“.
- 11 Vgl. Manuskript der Studiengruppe S. 15 ff. (Jörg Hohelüchter-Menge).
- 12 Vgl. Siefer u. a., S. 63 ff.
- 13 Vgl. Neuhauser u. Hellinger (1997).

## Literatur

- Bloch, Hillebrand, Wolf (1997): Wie funktioniert unser Gesundheitswesen? Kranken- und Pflegeversicherung, ambulante und stationäre Versorgung, Arznei-, Heil- und Hilfsmittel. Reinbek.
- Decker, F. (1997): Management für soziale Institutionen. Landsberg/Lech.
- Die physiotherapeutische Praxis. (1998) Unveröff. Manuskript der o. g. Studiengruppe.
- Doppler/Lauterberg: Change Management. Frankfurt/M. 1994.
- Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. In: Forum Supervision 12.
- Geck, R. (1996): Die Gesellschaft bürgerlichen Rechts. Neue Wirtschaftsbriefe Fach 18. Handbuch der Steuerveranlagungen. Verlag des wissenschaftlichen Instituts der Steuerberater und Steuerbevollmächtigten, München.
- Hüter-Becker, Schewe, Heipertz (Hg.) (1996): Physiotherapie. Insbes. Bd. 3, Stuttgart/NY.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1995): Berufliche Sozialisation. In: Forum Supervision 6.
- Leuschner, G. (1998): Leitung und Prozeß: Vom Bestimmen zum Verhandeln. In: Schattenhofer/Weigand: Die Dynamik der Selbststeuerung. Opladen/Wiesbaden 1.

- Neuhauser, J. (1997): Organisationsberatung und Organisationsaufstellung. Werkstattgespräch mit Bert Hellinger über die Beratung von (Familien)unternehmen, Institutionen und Organisationen. Heidelberg, Video.
- Siefer, Th. (1996): Du kommst später mal in die Firma. Psychosoziale Dynamik in Familienunternehmen. Heidelberg.
- Scala/Grossmann (1996): Supervision in Organisationen. Weinheim/München.
- Schewior-Poppe, S. (1994): Krankengymnastik und Ergotherapie. Idstein.
- Schrader/Dahle (1998): Controlling für Kleinbetriebe und Dienstleister. Bochum.
- Studiengruppe der Langzeitfortbildung „Supervision in Organisationen“ des FIS (1998): Die physiotherapeutische Praxis. Unveröff. Manuskript.
- Krankengymnastik. Zschr. d. ZVK, 50. Jg.
- Wilhelm, E. (1998): Existenzgründung. Stuttgart.
- Wimmer, R. (1996): Familienunternehmen – Auslaufmodell oder Erfolgstyp? Wiesbaden.

## REZENSIONEN

*Karl Schattenhofer, Wolfgang Weigand* (Hg.): Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik. Opladen, Wiesbaden 1998, 265 Seiten, 52,- DM, Westdeutscher Verlag

Die gruppensystemische Landschaft hat sich in den letzten 20 Jahren tiefgreifend verändert. Stand im klassischen Sensitivity-Training die Gruppe und in ihr das Individuum als Endabnehmer im Mittelpunkt, so rückte durch die Professionalisierung der gruppensystemischen Praxis, durch die Orientierung an den Markterfordernissen und den Interessen der Auftraggeber zunehmend das Arbeitsfeld mit seinen Organisationsstrukturen in den Mittelpunkt der Qualifizierungs-, Trainings- und Beratungsarbeit. Diese neuen Anforderungen an Gruppendynamik und Supervision führen zu der Suche nach neuen Verstehens- und Erklärungszusammenhängen. Dieses Buch beschäftigt sich mit der Rezeption systemtheoretischen Denkens in der gruppensystemischen Theorie und Praxis. Mit diesem Thema beschäftigte sich 1997 eine öffentliche Fachtagung der DAGG unter dem Schwerpunkt „Selbststeuerung in Gruppen und Organisationen“. Eine Reihe der in diesen Band veröffentlichten Beiträge waren für diese Tagung konzipiert.

Der Titel „Die Dynamik der Selbststeuerung“ macht hellhörig und neugierig. Was verbirgt sich hinter diesem Schwerpunkt? Ist es ein Schwimmen auf der Welle der ‚flachen Hierarchie‘, die versucht, existierende Machtverhältnisse, Unterschiede und reale Freiheitsgrade zu verschleiern? Handelt es sich um eine Weiterentwicklung der gruppensystemischen Theorie und Praxis oder um einen Neuanfang?

Am Anfang des Buches wird der Frage nachgegangen, ob Selbststeuerung und Gruppendynamik fremde oder kompatible Konzepte sind. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Frage nach den Konsequenzen für die Gestaltung der Rolle und der Wahrnehmung von Leitung. Wie die Arbeit mit Selbststeuerungskonzepten aussieht, wird vielfältig dokumentiert durch Erfahrungen und Berichte aus dem Bereich Fortbildung, Qualifizierung und Organisationsberatung.

Ich werde mich in dieser Besprechung an den Teilen und Aspekten orientieren, die aus meiner Sicht interessant sein können für jene, die gruppensystemisch oder supervisorisch mit Systemen umgehen.

In seinem einleitenden Artikel *Gruppendynamik als Praxis der Selbststeuerung in sozialen Systemen* führt Karl Schattenhofer ein in die Begrifflichkeit von Selbstorganisation und Selbststeuerung. Selbstorganisation ist

hier gemeint als theoretisches Modell, soziale und andere Systeme unter dem Blickwinkel der Autonomie und der Veränderung zu betrachten. Selbstorganisation wird dargestellt als ein Programm zur Veränderung der Wahrnehmung sozialer Systeme, eine Wahrnehmung, in der die Aufmerksamkeit auf die Potentiale und Ressourcen von Personen und Systemen gelenkt wird, sowie auf die Kommunikationsstrukturen und Prozesse zwischen den Beteiligten. Er geht der Frage nach, wie in sozialen Systemen selbstorganisatorische Kompetenzen initiiert und weiterentwickelt werden können. Schattenhofer zeigt auf, daß die angewandte Gruppendynamik ein solches Selbststeuerungsmodell bietet aufgrund ihrer Merkmale der Selbstreferenz, Autonomie und Veränderung. Die gruppendynamische Trainingsgruppe beschreibt er als Prototypen einer selbststeuernden Gruppe.

Was aber geschieht mit dem Prototypen, wenn er – wie Schattenhofer es darstellt – in Serie geht, in Teams, in Projekte und Organisationen? Wird er nicht mißverstanden oder mißbraucht, an Ecken und Kanten aerodynamisch gerundet? Wird Selbststeuerung nicht eher zu einer komplexeren und trickreicheren Strategie zur Beeinflussung von Personen und sozialen Systemen (Schattenhofer, 38)?

Was geschieht mit dem Subjekt in einer in Systemen denkenden Theorie? Dieser Frage – unter anderen – geht *Wolfgang Weigand* nach (*Was frag-würdig ist und ambivalent macht*). Welchen Raum haben die subjektiven, psychischen und sozialen Faktizitäten des Individuums? Hat das soziologische Denken, das immer eine Metaperspektive einnimmt, das psychologische Denken ersetzt? Als psychoanalytisch denkender Gruppendynamiker fragt er kritisch mit welcher Intention Selbststeuerung initiiert wird, was vermieden werden soll. Ob die Themen Macht, Hierarchie und Abhängigkeit umgangen oder verdrängt werden sollen. Emanzipatorische Prozesse sind nicht denkbar ohne Auseinandersetzung mit diesen Themen, ohne Analyse und Auflösung von Übertragung.

W. Weigand untersucht Affinitäten und Unterschiede zwischen Gruppendynamik und systemtheoretischen Selbststeuerungskonzepten. Die Interventionsstrategien systemtheoretischer Modelle sind aus Konzepten anderer Provenienzen bekannt und werden in der Gruppendynamik seit langem angewandt. In den am Prozeß orientierten Interventionen der Gruppendynamik sieht er Instrumente, die Selbststeuerung und dadurch Produktivität und Kreativität einer Gruppe zu fördern. Für ihn ist die Idee der Selbststeuerung angelegt in der Psychoanalyse, in der gruppendynamischen Feldtheorie von Lewin in agogischen Handlungslehren, z. B. der Sozialpädagogik und Sozialarbeit, in Supervision und Organisationsentwicklung.

Auch für *Marianne Hege* (*Feldtheorie und Systemtheorie*) sind die systemischen Grundparadigmen bereits in der Theorie Lewins vorhanden:

Das Ganze und seine Teile; System und Umwelt; Selbstreferenz und Fremdreferenz; Konstruktivismus.

Die Rezeption des systemtheoretischen Modells der Selbststeuerung bedeutet für die Praxis der Gruppendynamik demnach keinen Neuanatz; sehr wohl bewirkt sie eine Erweiterung der Blickrichtung über das Individuum hinaus auf das System; und sie hat zur Folge die Fokussierung der selbststeuernden Ressourcen eines Systems und die konsequente Orientierung an dessen Prozeß. Eine entschiedene Anwendung des Selbststeuerungskonzeptes bleibt m. E. nicht ohne Auswirkungen auf das Selbstverständnis der Trainer und die Gestaltung ihrer Rolle.

Als ich den Aufsatz *Wandel in der Trainerrolle* von *Elisabeth Hürter* las, verstand ich etwas von der Attraktivität des Selbststeuerungskonzeptes. Spannend fand ich es zu lesen, wie eine erfahrene, inzwischen systemtheoretisch versierte Trainerin, sich auf den Veränderungsprozeß eingelassen hat, von der Trainerin mit gruppenanalytisch orientiertem Stil hin zum geübten Umgang mit dem Selbststeuerungspotential von Teilnehmern und Trainern. Dieser veränderte Stil wird lebendig, wenn sie es am Beispiel der Anfangsintervention in der TG aufzeigt. In bezug auf die gewandelte Trainerrolle spricht sie bezeichnenderweise von „Aufgaben“. Funktionen und Aufgaben sind in selbstorganisierten Gruppen nicht an Personen und Rollen gebunden, sondern orientieren sich an Kompetenzen, Interessen und Absprachen. Als wesentliche Aufgabe des Trainers versteht sie, die Selbstregulationskräfte der Gruppe anzuregen.

Die kritischen Fragen, die E. Hürter am Ende ihres Aufsatzes stellt, betreffen überwiegend den Trainer, seine Kompetenz und die Grundhaltung der Trainerpersönlichkeit. „Für den Erfolg von Veränderung und Lernen wird ... der fachkompetente, wertschätzende und engagierte Trainer Ausschlag geben. Diese Werte sind dem Wandel nicht unterworfen“.

*Christiane Pennecke* (*Geleitete Selbstorganisation – ein Paradox*) schildert aus der Sicht der Ausbildungskandidatin das Aufeinanderstoßen und das Zusammenwirken unterschiedlicher Trainerstile: den eher gedeihliche Rahmenbedingungen schaffenden Stil nach dem Konzept der Selbstorganisation und den offensiv in den Prozeß einwirkenden Stil. Diese Erfahrung erlebt sie als Herausforderung, sich mit den beiden Trainerstilen theoretisch und praktisch zu befassen.

Als ein zentrales Moment in der Wahrnehmung von Leitung beschreibt *Gerhard Leuschner* (*Leitung und Prozeß: Vom Bestimmen zum Verhandeln*) die Fähigkeit zum Verhandeln. Verhandlungsfähigkeit beinhaltet für ihn, die Bedürfnisse des Gegenüber aufzunehmen und gleichzeitig die eigenen Bedürfnisse und Interessen gleichgewichtig ernst zu nehmen.

Verhandeln setzt Zeit für eine gründliche Diagnose voraus und Klarheit über die eigenen Interessen und Beratungsmöglichkeiten.

Das Verhandeln selbst ist ein Prozeß, in dem sich Kundenorientierung und Diagnoseorientierung als Gegenpole auflösen, ein Prozeß in dem es von keinem der Beteiligten eine Unterwerfung geben muß. Läßt der Supervisor durch Setzungen des Verhandlungspartners zu, daß sich seiner bemächtigt wird und dies unter Kundenorientierung und Anforderungen des Marktes deklariert wird, findet eine Instrumentalisierung von Supervision und deren Einordnung in die Prinzipien der Marktwirtschaft statt. Die Entwicklung einer Verhandlungskultur hält Leuschner für eine notwendige, wenn auch mühsam zu erlernende Fähigkeit. Bei diesem Lernprozeß ist der einzelne herausgefordert, sich auch mit den ethischen Grundlagen seines supervisorischen Handelns auseinanderzusetzen.

G. Leuschner thematisiert ausdrücklich, wie auch W. Weigand und E. Hürter, die unabdingbare Verbindung von Konzept und Person, um jede Idealisierung von Konzeptentwicklung zu relativieren. Beeindruckend beschreibt G. Leuschner seine für ihn prägenden Erfahrungen mit seinem Lehrer Otto Hürter, dem dieses Buch zu seinem 70. Geburtstag gewidmet ist. Die Anerkennung und der Dank werden deutlich – und gleichzeitig wird bei der Beschreibung seiner Erfahrungen inhaltlich lebendig, wie es aussieht und was es bewirkt, wenn Person und Konzept eine Einheit bilden.

Klaus Antons zeigt anhand einer Befragung bei Teilnehmern von Gruppenleiterfortbildungen, daß der Prozeß des individuellen Kompetenzgewinns nicht einem reduzierten Lernverständnis folgt, schon gar nicht den Abfolgeschritten eines Curriculums oder den Erwartungen der Trainer, sondern ganz eigene, ‚selbstgesteuerte Wege‘ geht. Seine Ausführungen sind ein Plädoyer für Geduld und für den Stellenwert, sowohl von personnahen Zielen als auch der Modellfunktion der Trainer für die Entwicklung von Leitungskompetenz.

Mit Beklemmung und Erleichterung zugleich habe ich den Aufsatz von Lothar Nellessen gelesen, *Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen*. Je mehr sich unsere Gesellschaft zu einer Dienstleistungsgesellschaft entwickelt, nimmt der Überforderungsaspekt, insbesondere der von sozialer Arbeit, nach meiner Erfahrung erschreckend zu. Wohltuend ist die Anfrage von Nellessen, was z. B. in diesem Bereich die Funktion von Supervision sein kann und soll: Eine zusätzliche Überforderung, indem wir auf der Vollform von Supervision bestehen, – mit deutlicher Selbstthematisierung des Supervisanden; oder ob wir flexibel Zwischenformen zulassen und anbieten, je nach Erfordernissen der Klientel. Ob wir uns darauf einlassen, daß die Betroffenen das für sie erträgliche und notwendige Maß an Reflexion

selbst steuern, und sei es durch Verweigerung des vom Supervisor angestrebten Tiefgangs oder gar der Teilnahme an der Supervision.

Im letzten Teil des Buches werden Beispiele und Erfahrungen aus der Arbeit mit Selbststeuerungskonzepten berichtet, sowohl aus der gruppendynamischen Fort- und Weiterbildungspraxis, wie aus der Organisationsberatung.

Angelika Behrenberg und Michael Faßnacht blicken zurück auf eine mehrjährige Erfahrung mit dem paradoxen „Lernkonzept der sich organisierenden Gruppe“. Sie geben Einblick in die Höhen und Tiefen der praktischen Umsetzung dieses paradoxen Modells.

Gerd Schünig und Rainer Schildmayer berichten jeweils von der Umsetzung von Selbststeuerungskonzepten mit Führungskräften aus Verwaltung und Wirtschaft.

Christian Schrappner und Carl Otto Velmerig stellen einen Versuch dar, für eine Großverwaltung Vorschläge für Veränderungen zu erarbeiten. Statt eines externen Gutachtens erarbeitete eine Expertengruppe mit dem System selbst die Vorschläge zur Veränderung in Form einer Aktionsforschungswoche. Das Ziel, die Stärkung des Selbststeuerungspotentials, beginnt nicht erst nach der Expertise, sondern die Expertise selbst ist bereits Teil dieses Prozesses. Hier wird das Konzept der Selbststeuerung mit beeindruckender Konsequenz weitergedacht und umgesetzt.

Je nach eigenem Schwerpunkt und Interessen wird man aus diesen teils sehr detailliert beschriebenen Praxisbeispielen wichtige Anregungen entnehmen können.

Dieses Buch gibt Supervisoren, Gruppendynamikern und Organisationsberatern Anstöße, den theoretischen Diskurs weiterzuführen und die eigene Praxis sowie das eigene Rollenverständnis zu reflektieren. Es macht Mut, eigene Erfahrungen mit Selbststeuerungskonzepten zu wagen. Dabei kann es entlastend sein, sich der Paradoxie des Intervenierens bewußt zu sein (*Beobachten, Nichtverstehen und Intervenieren, Karlheinz A. Geißler, Frank-Michael Orthey*). Die Wirkung des eigenen Intervenierens ist nicht vorhersehbar und nur begrenzt steuerbar. Dieses Wissen lädt dazu ein, eine sich selbst und das eigene Handeln relativierende Haltung zu entwickeln und führt zu einer augenzwinkernden Ermutigung zu Geduld und zu Gefaßtsein auf Überraschendes.

Irène Wetz, Recklinghausen

## AutorInnen

*Elke Schallehn-Melchert*, Jg. 1941, Dipl. Sozialpädagogin, Supervisorin (DGSv), Dipl. Gruppendynamikerin (GaG), Suchttherapeutin. Seit 1989 Supervisorin und Gruppendynamikerin in freier Praxis; seit 1980 als Suchttherapeutin im stationären und ambulanten Bereich tätig; Fortbildung in Gruppendynamik und im Bereich Sucht; Buchveröffentlichung zum Thema: „Psychoanalytisch orientierte ambulante Suchttherapie“.

*Werner Elshof*, Jg. 1953, Diplompädagoge, Supervisor (DGSv). Seit 1994 freiberuflich tätig als Supervisor und Berater für Personal- und Organisationsentwicklung in Wirtschaftsunternehmen und Non-Profit-Organisationen.

*Ulrike Ewald*, geb. 1945, studierte Psychologie, Pädagogik und Werbewissenschaften; seit 25 Jahren freiberufliche Erwachsenenbildnerin mit Schwerpunkt MitarbeiterInnenfortbildung und Frauen; Psychotherapeutische (TA) und gruppendynamische Zusatzausbildung; seit 10 Jahren Supervisorin (DGSv); Lehrsupervisorin (FIS).

*Gerhard Leuschner*, geb. 1936, Dipl. Sozialarbeiter, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), Balint-Gruppenleiter, Leiter des FIS.

*Lutz Meier*, geb. 1956, Diplomsozialarbeiter und Diplomsupervisor (DGSv), gruppendynamische Zusatzausbildung; 13 Jahre hauptamtliche Tätigkeit in der Jugend- Bildungs- und Beratungsarbeit, seit 3 Jahren freiberuflicher Supervisor und Trainer.

*Johann August Schüle*, geb. 1947, Dr. phil., Prof. für Soziologie an der Wirtschaftsuniversität Wien, Präsident der Sigmund Freud-Gesellschaft (Wien).

*Rita Spickenheuer*, Jg. 1949, Dipl. Sozialarbeiterin, Diplom-Supervisorin (DGSv), freiberuflich tätig.

*Ute Walker*, Jg. 1952, Dipl.-Pädagogin, Supervisorin (DGSv), Abteilungsleiterin Soziale Dienste beim Paritätischen Wohlfahrtsverband, LV Baden-Württemberg.

*Irène Wetz*, Jg. 1940, Dipl.-Psych., Supervisorin (DGSv), Trainerin (DAGG), Leiterin der Telefonseelsorge Recklinghausen.



## Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 15 – März 2000

**Supervision & Organisation: Verhandlungspartner?**

Redaktion:

Thomas Behler und Franz Leinfelder

*Klaus Antons / Klaus Götz: Beratung statt Bildung?*

*Karl Schattenhofer / Klaus Götz: Achtung: Reflexive Zone. Auswertung einer Fortbildungsmaßnahme für Führungskräfte bei Daimler-Chrysler*

*Thomas Behler: Supervision im Zeitalter der Globalisierung. Anforderungen-Trends-Prognosen*

*Carl-Josef Leffers, Wolfgang Weigand: Vom Mythos der raschen Veränderung. Fragen an die Organisationsentwickler*

*Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner: Leitungssupervision oder Coaching – eine Begriffs- und Konzeptorientierung*

*Harald Wirbals: Kontraktspannungen und Supervisionsidentität (Arbeitstitel)*

Interview mit Prof. Dr. Franz Wellendorf zum Thema des Heftes

## Veranstaltungen

**Heidelberger Gruppenanalytisches Forum zum Thema „Massenpsychologie und Ich-Identität“**

Am 23. Oktober 1999 in der Stadthalle Heidelberg

Information und Anmeldung:

Institut für Gruppenanalyse Heidelberg e.V.

Märzgasse 5, 69117 Heidelberg

Tel. 06221/162689, Fax 162446

**Zusatzausbildung: „Führen und Leiten in Organisationen“**

Veranstalter: agm (Arbeitskreis Gruppendynamik Münster)

Seminar: Leitungskonzepte und ihre biographischen Hintergründe

Seminar: Führungsaufgabe „Mitarbeiterführung“

Seminar: Zum Umgang mit Macht, Autorität und Konflikten

Seminar: Die Institution, in der ich leite

Beginn: 11. – 15. Oktober 1999

Leitung: Franz Leinfelder und Inge Zimmer

Ausführliche Information und Anmeldung:

agm

Emsstraße 58, 48145 Münster

Tel. 0251/234894, Fax 0251/234219

**Supervisionsausbildung**

Der 16. Ausbildungskurs für SupervisorInnen des FIS beginnt im April 2000 und wird im Juli 2002 beendet sein.

Leitung: Dr. Gerhard Wittenberger

KursdozentInnen: Franz Leinfelder, Barbara Wiese

Ort: Haus Villigst in Schwerte. Informationsmaterial bei:

Fortbildungsinstitut für Supervision

zu Hdn. Dipl. Psych. Inge Zimmer

Steubenstraße 34 a, 65189 Wiesbaden

Tel. 0611/603681, Fax 0611/9102701

**Gruppendynamisches Curriculum für Führungskräfte**

jährige berufsbegleitende Führungskräfte-Fortbildung in Kursform

Beginn: 31.8. – 3.9.1999 in Winterberg im Sauerland

Information und Anmeldung:

Margarete Gerber-Velmerig

Tel. 02502/23022 und Fax 23028

Adrian Gaertner  
**Gruppensupervision**  
Theoriegeschichtliche und  
fallanalytische Untersuchungen

304 Seiten - gebunden  
DM / sFr 56,- / öS 409,-  
ISBN 3-89295-655-3

Das Buch von Adrian Gaertner ist Resultat einer langjährigen, sowohl praxisorientierten als auch wissenschaftlichen Beschäftigung mit Supervision. Im ersten Kapitel untersucht er ihre historische Entwicklung von den Vorformen in der frühen Psychoanalyse bis zu ihrer Ausformung als eigenständige Beratungsform. Gezeigt wird, daß der selbstreflexive Gehalt der Supervision aus den Diskursen verschwindet. Angesichts dieser Entwicklung plädiert der Autor für eine radikale Revision der Supervision. Voraussetzung dafür ist, daß ihr vorwissenschaftlicher Status überwunden wird und sowohl der Supervisionsprozeß selbst als auch die bewußten und unbewußten Schwierigkeiten der Supervisanden in ihrer Arbeit mit Klienten und in bezug auf die Institutionen und die betroffenen Handlungsfelder erforscht werden.

In diesem Sinne untersucht der Autor im zweiten Kapitel am Material des Transkripts einer Supervisionssitzung die typischen Interaktionsformen und Ablaufmuster sowie die Art der Themenbearbeitung in der Gruppensupervision.

Im dritten Kapitel wird der Fokus von der Analyse einer einzelnen Sitzung auf komplexe Supervisionsverläufe und auf ihre Bedeutung für einzelne Praxisfelder erweitert. Empirische Basis sind mehrere Fallstudien, mit deren Hilfe grundlegende Fragestellungen der alltäglichen Supervisionspraxis behandelt werden.

*Adrian Gaertner*, Jg. 1944, Prof. Dr., Hochschullehrer, Psychoanalytiker und Supervisor, gehört zu den Pionieren einer wissenschaftlich fundierten Supervisionsdiskussion in Deutschland. Weitere Arbeitsbereiche: psychoanalytische Traumforschung, Untersuchungen von Schwangerschaftsverläufen und Frühentwicklung, Studien über Kunst und Psychoanalyse.

---

edition diskord - 72070 Tübingen - Schwärzlocher Str. 104 / b

Forum Supervision - [www.beratungundsupervision.de](http://www.beratungundsupervision.de)