

16

16.4

Nr. 12
Oktober 1998
6. Jahrgang

FORUM supervision

Supervision
als selbstreflexive Institution

LA 000

F7 S9

12

Herausgegeben
von Gerhard Leuschner
und Gerhard Wittenberger

edition
diskord

Forum Supervision - www.beratungundsupervision.de

u 08-8538

FoRuM Supervision

6. Jahrgang, Heft 12, Oktober 1998

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

Redaktion:

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

Verantwortliche Redakteure für Heft 12:

Klaus-Peter Krahl, Obergasse 10, 36341 Lauterbach
Dr. Gerhard Wittenberger, Friedrich-Naumann-Str. 18, 34131 Kassel

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, Sauerbruchstr. 3, 65203 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.

Verlag:

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

Herstellung:

Computer-Satz: Anne Schweinlin, Tübingen

Druck: Fuldaer Verlagsanstalt

© 1998 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045



Inhalt	
Vorwort der Herausgeber	2
Vorwort zum Heft	5
Beiträge	
<i>Johann August Schülein</i> Zur Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz	7
<i>Jürgen Hilleke</i> Institution, Selbstreflexion und Sprache – Innenan(ein-)sichten eines Supervisors	21
<i>Katharina Gröning</i> Rolle Plus – Supervision als selbstreflexive Institution	36
<i>Elke Schallehn-Melchert</i> Rollengebundene Abwehr. Das psychoanalytische Abwehrkonzept in der Supervision	53
<i>Robert Eckert</i> Supervisorisches Handeln und Moral	68
<i>Adrian Gaertner</i> Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision – Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession	86
Rezensionen	115
AutorInnen	123
Vorschau	124
Veranstaltungen	125

UB BIELEFELD

160/4267161+1



88-98

Vorwort der Herausgeber

Die konzeptionellen Grundlagen von *FoRuM Supervision*, wie sie im Editorial von 1993 veröffentlicht wurden, haben sich bewährt und sind in den bisher erschienenen Heften weiter ausgearbeitet, differenziert und diskutiert worden. Diesem Bemühen um qualifizierte, professionelle und engagierte Diskussion fühlt sich *FoRuM Supervision* auch weiterhin verpflichtet.

Mit dem vorliegenden Heft wird sich die innere Struktur von *FoRuM Supervision* ändern. Herausgeber und Redaktion haben in langer Diskussion und in Rückkoppelung mit den Ständigen Mitarbeitern beschlossen, den Kreis der Ständigen Mitarbeiter durch einen Wissenschaftlichen Beirat zu ersetzen. Unseren Dank an die Ständigen Mitarbeiter, den wir als Herausgeber auch im Namen der Redaktion jedem bereits persönlich übermittelt haben, möchten wir an dieser Stelle auch öffentlich zum Ausdruck bringen. In vielen Punkten wissen wir uns beruflich und kollegial auch weiterhin verbunden.

Dem Wissenschaftlichen Beirat gehören folgende Mitglieder an, die hier in alphabetischer Reihenfolge genannt werden:

Herr *Dr. phil. Max Bartel* (Bern/Biel), Dipl.-Psych., Gesprächstherapeut (GwG), Supervisor und Lehrsupervisor (DGSv). Arbeitsfelder und -schwerpunkte: Rehabilitation, psychiatrische Klinik und mittelständische Unternehmensberatung.

Frau *Prof. Dr. phil. Annemarie Bauer* (Darmstadt/Heidelberg), Dipl.-Päd., Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGSv), Gruppenanalytikerin (GaG), Professorin für psychoanalytische Sozialarbeit an der Evang. Hochschule Darmstadt. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Berufs- und Institutionskulturen, Geschlechterverhältnisse, Familie.

Herr *Prof. Dr. phil. Albert Bremerich-Vos* (Ludwigsburg/Aachen), Lehrer, Professor für deutsche Sprache an der Pädagogischen Hochschule Ludwigsburg. Supervisor und Lehrsupervisor (DGSv). Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Fortbildung von Schulleiterinnen und Schulleitern, Sprachdidaktik, Rhetorik, politische Semantik, Gesprächsforschung mit Schwerpunkt auf dem Gebiet des therapeutischen Gesprächs.

Herr *Prof. Dr. phil. Adrian Gaertner* (Bielefeld/Oberursel), Dipl.-Soz., Dipl.-Psych., Psychoanalytiker (DPV), Supervisor und Lehrsupervisor (DGSv), Professor für Sozialpsychologie an der Fachhochschule Bielefeld. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Traumforschung, Schwangerschaftsforschung, Psychoanalyse und Kunst, Supervision.

Frau *Prof. Dr. phil. Katharina Gröning* (Erfurt/Essen), Erziehungswissenschaftlerin M. A., Supervisorin, Professorin für Gerontologie und Supervision an der Fachhochschule Erfurt. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Fragen und Probleme des feministischen Diskurses, Institutions- und Berufskulturen, Pflege- und Altenarbeit.

Herr *Dr. phil. Wolfgang Schmidbauer* (München/Florenz), Dipl.-Psych., Psychoanalytiker der Münchner Arbeitsgemeinschaft für Psychoanalyse. Supervisor und Lehrsupervisor (DGSv). Publizistisch tätig auf den Gebieten der Aggressionsforschung, Human-Ethnologie, Psychotherapie und Psychoanalyse. Er ist Gründer und seit vielen Jahren Leiter der „Gesellschaft für analytische Gruppendynamik“ (GaG) in München.

Herr *Prof. Dr. phil. Johann August Schüle*in (Wien), Dipl.-Soz., o. Univ. Prof. und Leiter des Instituts für Allgemeine Soziologie und Wirtschaftssoziologie der Wirtschaftsuniversität Wien. Arbeits- und Forschungsschwerpunkt: Interdisziplinäre Gesellschaftstheorie, Institutionsanalyse, Mikrosoziologie, Ökologie, Psychoanalyse und Sozialforschung.

Frau *Dr. phil. Michaela Schumacher* (Köln), Pädagogin, Gesprächstherapeutin (GwG), Supervisorin und Lehrsupervisorin (DGSv). Arbeitsfelder und -schwerpunkte: Erwachsenenbildung, Frauenarbeit, Schule/Hochschule, Industrie.

Herr *Prof. Dr. med. Ralf Zwiebel* (Bielefeld/Kassel), Arzt für Neurologie und Psychiatrie, Psychoanalytiker und Lehranalytiker (DPV). Professor für Sozialmedizin an der Fachhochschule Bielefeld. Arbeitsschwerpunkte: Behandlungstechnische Fragen der Psychoanalyse und ihrer Anwendungen, Psychoanalyse und östliche Weisheitstraditionen.

Wir begrüßen die Mitglieder dieses Beirates, die alle ausgewiesene Experten ihres Fachgebietes sind, und freuen uns über ihre Bereitschaft, unsere Arbeit wohlwollend zu begleiten. Damit hat *FoRuM Supervision* einen Schritt in jene Richtung getan, die seit Jahren als Professionalisierungsdebatte in der *Deutschen Gesellschaft für Supervision* (und darüber hinaus) geführt wird.

Eine weitere Veränderung fand in der Redaktion statt. Zunächst müssen wir uns von unserem Kollegen und Mitredakteur *Klaus-Peter Krahl* verabschieden, der sich beruflich und persönlich neu orientiert und darum gebeten hat, von der Rolle als Redakteur entbunden zu werden. Wir wissen, wie schwer solche Verabschiedungen fallen und wünschen ihm alles Gute für seine weitere persönliche und berufliche Zukunft. Sodann können wir als neue Redakteure *Barbara Wiese*, die als Psychoanalytikerin (DPV) und Supervisorin in Marburg tätig ist und *Peter Musall*, der als Theologe, Supervisor und Psychotherapeut vielen Leserinnen und Lesern als Leiter des Burckhardthauses in Gelnhausen/Berlin bekannt ist, begrüßen. Beide sind

bereits Autoren in *FoRuM Supervision* gewesen, und wir freuen uns auf eine gute und produktive Zusammenarbeit. Herzlich willkommen!

Gerhard Leuschner
Gerhard Wittenberger

Vorwort zum Heft

Supervision eine selbstreflexive Institution? Einerseits könnte damit ein Definitionsproblem gelöst werden, andererseits, und bei genauerer Betrachtung, werden neue und ernste konzeptionelle Probleme aufgeworfen.

Der Beitrag *Schüleins* zeigt, daß neue Definitionen keine Lösungen bereitstellen. Ein Risiko ist mit Sicherheit der Anspruch, der mit der selbstreflexiven Kompetenz von Supervision als Institution verbunden ist. Im Beitrag wird verdeutlicht, wie und unter welchen Bedingungen Selbstreflexivität erworben werden kann und wie fragil dieser Erwerb ist. So gesehen wird supervisorische Praxis nie eine selbstverständlich funktionierende Praxis sein. Sie wird es selbst dann nicht, wenn sie scheinbar stabil als Institution einem gesellschaftlichen Kontext angepaßt ist.

Dies wird sogleich praktisch im Beitrag von *Hilleke* demonstriert, der in einem internen Fortbildungsprozeß seine Supervisions- und Ausbildungserfahrungen konfrontiert sah mit einem technisch-funktionalen Institutionsmodell. Er illustriert Schüleins Beitrag aufs trefflichste, indem er seinen „nicht-linearen Lernprozeß“ und den der Fortbildungsteilnehmer skizziert.

Im Beitrag von *Gröning* wird deutlich, daß und wie die Komplexität des supervisorischen Handelns eingegrenzt werden könnte. Das theoretische Rüstzeug kommt immer wieder an einen Punkt, den zu problematisieren in der Supervision ein schwierig zu nennendes Unterfangen ist: die Rolle der/des Supervisandin/Supervisanden in der Organisation; Schnittstelle zwischen System und Lebenswelt, zwischen Organisation und Individuum.

Gleichsam als Weiterführung oder Differenzierung des Themas liest sich der Beitrag von *Schallehn-Melchert*. Hier wird das auf das Individuum bezogene Abwehrkonzept der Psychoanalyse mit der sozialen Realität der von der Organisation übertragenen Rolle der/des Supervisandin/Supervisanden in Zusammenhang gebracht, und der Begriff der Schnittstelle taucht als Metapher des Gegenstandes von Supervision wieder auf.

Schließlich greift *Eckert* ein Thema auf, das an ein normierendes und auf diese Weise strukturierendes Element – im psychoanalytischen Sinne – in der Supervisionsdiskussion denken läßt. Er weist damit darauf hin, daß dort, wo verbindliche und/oder konsensfähige Theorie der Praxis fehlt, extensives Wachstum der Organisation zu einem inneren Defizit führt. So betrachtet könnte man fragen, ob das zunächst zu begrüßende äußere Wachstum der DGSv die Kehrseite einer inneren Armut darstellt, die durch bunte Methodenvielfalt kaschiert werden soll.

Dieser Situation spürt *Gaertner* in seinem theoriegeschichtlichen, methodologie- und institutionalisierungskritischen Beitrag nach. Er entfaltet einen problematischen Zusammenhang zwischen mainstream Supervision und Zeitgeist. In seiner Analyse wird der Aspekt der Vernachlässigung der theoretischen und methodischen Entwicklung von Supervision am Beispiel einer Einzelsupervision verdeutlicht. Er zeigt auch, wie ein spezifisches, psycho-technokratisches Verständnis von Gruppendynamik die Komplexität von Supervisionsszenen zu reduzieren sucht, oder mit welcher Macht die Größenphantasien von SupervisorInnen den sogenannten Markt zu beeinflussen suchen und tatsächlich auch beeinflussen.

Klaus-Peter Krahl

Gerhard Wittenberger

Johann August Schüle

Zur Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz

Zusammenfassung: Der Autor skizziert die theoretischen, methodischen und institutionellen Voraussetzungen bei der Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz. Dabei werden drei Problemdimensionen aufgezeigt, die für die Theorie und Praxis der Supervision umzusetzen wären: 1. die Art der Kompetenzvermittlung in Theorie und Praxis, 2. die Art der Selbstaneignung selbstreflexiver Kompetenz im nicht-linearen Lernprozeß 3. die Art ihrer sozialen Institutionalisierung. Der prinzipiell un abgeschlossene Prozeß der professionellen Selbstreflexion bedingt das Ringen um je angemessene Definitionen, verlässliche Formen, um Gemeinsames und Unterschiede. Ein solches, permanentes Defizit stellt eine unlösbare Aufgabe dar, wollte man von ihr Lösungen im technisch-funktionalen Sinne erwarten. Supervision als institutionalisierte Selbstreflexion kann soziale Realität verdeutlichen und damit zu ihrer Aufklärung und kompetenten Kritik beitragen.

Selbstreflexive Kompetenz ist die Fähigkeit, die eigene Realität zum Thema kognitiver Aktivität zu machen. Sie ist eine unvermeidliche Konsequenz einer qualitativen Ausdifferenzierung von Kognitionen, die mit zunehmender Autonomie auch sich selbst bzw. ihre Grundlagen thematisieren können. Mit der Entwicklung von Objektreflexion stellt sich daher automatisch auch die Möglichkeit und Notwendigkeit von Selbstreflexion. Allerdings ist damit noch nichts über Funktion, Funktionsweise und -niveau gesagt. Das Thema hat viele Dimensionen; es umfaßt biologisch-anthropologische Grundlagen, biographische und gesellschaftliche Entwicklungen und impliziert kontextspezifische Leistungen und Risiken.¹ – Ich beschränke mich im folgenden auf eine Skizze einiger Probleme, die mit der individuellen Entwicklung und sozialen Institutionalisierung von Selbstreflexion zusammenhängen. Ausgangspunkt ist dabei das Konzept des *Alltagsbewußtseins*. Unter Alltagsbewußtsein kann man in der Folge der Tradition von Schütz und anderen Phänomenologen² den Typ von Bewußtsein verstehen, der die alltägliche Praxis trägt und steuert. Die Ökologie unserer Psyche scheint darauf zu basieren, daß wir uns immer nur punktuell und zeitlich begrenzt der Realität mit voller Konzentration zuwenden können – der „Rest“ der Wirklichkeit und der Zeit wird quasi im Dahinfließen des Erlebens und Denkens assoziativ verarbeitet. Dieser Typ von Bewußtsein operiert so lange auf kleiner Flamme, wie sich keine besonderen Probleme stellen. Damit werden die situativen sozialen Gegebenheiten mit dem intrapsychischen Status quo in Verbindung gehalten, wobei der Fluß des

Bewußtseins umgekehrt die Situation dadurch erzeugt, daß bestimmte Gegebenheiten hervorgehoben und sinnhaft integriert werden. Diese Erzeugung von Realität folgt einerseits den eingelebten Routinen des Erlebens und Interpretierens, andererseits psychischen Befindlichkeiten.

Die wichtigsten Leistungen des Alltagsbewußtseins sind also:

- die Aufrechterhaltung der situativen Handlungsfähigkeit,
- die Balance der sozialen und individuellen Identität sowie
- die Gewährleistung eines angemessenen Realitätskontakts.

Das Alltagsbewußtsein erbringt daher eine *mehrfache Vermittlungsleistung*: Es verbindet situativ Innen und Außen – psychische mit sozialer Realität –, es verbindet zugleich Situationen und Strukturen, unterschiedliche psychische Zustände und biographische Entwicklungen und es tut dies auf unterschiedlichen Niveaus (d. h. den jeweiligen Bedingungen und verfügbaren Möglichkeiten entsprechend). Unser Alltagsbewußtsein kann daher halbautomatisch mit den vielen sich auf ähnliche Weise wiederholenden, aber auch mit überraschend auftretenden Veränderungen zurechtkommen. Dies gelingt weniger durch theoretische Konsistenz der Interpretationen als durch situative Funktionalität – sind zwei Partner verschieden, sagt man sich: „Gegensätze ziehen sich an“, sind sie sich ähnlich: „Gleich und gleich gesellt sich gern“; bei Auseinandersetzungen ist man von der Richtigkeit seiner Argumente und der Angemessenheit seiner Empfindungen überzeugt usw.

Das Alltagsbewußtsein gewährleistet also eine Verbindung von Auf-der-Höhe-der-Situation-Bleiben mit der Eigendynamik der Psyche. Es erlaubt zudem, bei entsprechend erlebtem Bedarf auf den Modus der Reflexion umzuschalten, sich also unter (mehr oder weniger erfolgreicher) Suspendierung von Routinen und Vorurteilen dezidiert Themen zuzuwenden. – Diese Funktionsweise ist allgemeiner Natur; die Art und Weise, wie das Alltagsbewußtsein funktioniert und welche Inhalte wie behandelt werden, ergeben sich im Zusammenspiel von Sozialisation und Biographie im jeweiligen sozialen Kontext. – Dabei ist für die Entwicklung von modernen Gesellschaften kennzeichnend, daß durch die allgemeine Tendenz zur Individualisierung auch das Alltagsbewußtsein stark individualisiert ist, da die Bindungen durch Traditionen und strikte Normen sich lockern und jede(r) mit vielen Situationen, die ins individuelle Belieben gestellt sind, konfrontiert ist (die auch individuell bearbeitet werden müssen). Andererseits muß jede(r) mit funktional differenzierten, d. h. dezentrierten und subjektfernen Situationen zurechtkommen. Beides erhöht das Anspruchsniveau. Es wird also ein hohes Maß an situativer Verarbeitungskapazität, an flexibler Anpassung und an kontinuierlichen Integrationsleistungen verlangt. Wenn man so will: Gesellschaftliche Modernität zwingt das Alltagsbewußtsein zur Ausdifferen-

zierung von reflexiven und selbstreflexiven Kapazitäten. Dies kann auf Kosten der Identitätsbalance gehen, da zwischen reflexiven Leistungen und der Aufrechterhaltung situativer Handlungsfähigkeit ein Gegensatz besteht. Aus diesem Grund bleiben die Möglichkeiten der Entwicklung und Emanzipation von Reflexion im Kontext eines funktionierenden Alltagsbewußtseins begrenzt. – Die gesellschaftliche Moderne hat jedoch gleichzeitig die Tendenz, Reflexion zu professionalisieren, d. h. als arbeitsteilig organisierte und sozial spezialisierte Praxis zu institutionalisieren. Professionalisierung heißt also: Es gibt eigene Organisationen, die systematisch mit der Entwicklung nach fachlichen Kriterien geleitet werden und Experten ausbilden usw. Das erhöht die Leistungsfähigkeit, ändert jedoch auch die Funktionsweise der Reflexion, indem sie sie verselbständigt und von den Funktionsprinzipien des Alltagsbewußtseins löst. Professionalisierte Reflexion reicht also weiter, kann aber nicht mehr unmittelbar zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit, zur situativen Identitätsbalance usw. beitragen. Institutionalisation bedeutet daher erhebliche Veränderungen in der Art, wie welche Leistungen erbracht werden, aber auch in der Art, wie sie entwickelt und stabilisiert werden. – Ich beschränke mich hier auf den zweiten Aspekt, klammere also die Auswirkungen auf die Art der Praxis aus.

Betrachtet man die Fähigkeit zur Realitätsprüfung und zur Definition von Situationen (und damit zur Selbstdefinition) genauer, so wird deutlich, daß diese Leistungen sich strukturell und in ihrer Beziehung zum Alltagsbewußtsein unterscheiden. *Objektreflexive Kompetenz* bedeutet, daß sich Wissensbestände und Reflexionsformen entwickeln, die sich auf eine vorgegebene, stabile Realität beziehen. Diese Leistungen können sich über die von Piaget und seiner Schule beschriebenen Stadien (von der sensorischen Stufe über die Phase der konkreten Denkopoperationen bis zu formalen operativen Schemata) zur funktionellen Autonomie und inhaltlichen Objektangemessenheit entwickeln, auch wenn sie in Methodik und Reichweite an die verfügbaren Kapazitäten des Alltagsbewußtseins gebunden bleiben. Auf alle Fälle handelt es sich um identitätsindifferentes Wissen. Dies ist bei *selbstreflexiven Leistungen* anders: Die Thematisierung der eigenen sozialen und psychischen Realität bleibt gebunden an den Status quo der Identitätsbalance. Die Methoden der Reflexion unterscheiden sich nicht prinzipiell von der alltäglichen sinnhaften Steuerung der Lebenspraxis und vor allem: sie mischen sich in diesen laufenden Prozeß ein bzw. bleiben von seinen Leistungen abhängig. Während man auch noch in Angst und Wut nicht am Fallgesetz zweifelt, verzerren sich unter dem Druck einer aktuellen Auseinandersetzung die Selbst- und Fremdinterpretationen. Anders ausgedrückt: Objektreflexive Kompetenz stellt eine *instrumentelle Ich-Erweiterung* dar, die das Alltagsbewußtsein nutzen kann, während selbst-

reflexive Kompetenz eine systematische *Veränderung der Funktionsweise* des Alltagsbewußtseins impliziert.

Aus diesem Grund ist bereits die biographische Reifung der basalen selbstreflexiven Kompetenzen nicht mit der von objektreflexiven vergleichbar. Dies hat die psychoanalytische Entwicklungspsychologie verdeutlicht, ist aber auch an den Ergebnissen der Kognitionsforschung erkennbar, wenn man etwa Selmans Untersuchungen über die Entwicklung sozialer Kompetenzen (1984) mit denen Piagets über kognitive Leistungen (1974) vergleicht. Vor allem aber stellen sich spezifische Probleme bei der Aneignung und Vermittlung professioneller selbstreflexiver Kompetenz. Und dies in mehrfacher Hinsicht. Drei (unmittelbar wie mittelbar verbundene) Problemdimensionen möchte ich kurz skizzieren:

- die Art, in der Kompetenzen angeboten werden (Theorie, Praxis),
- die Art der Aneignung (nicht-linearer Lernprozeß)
- sowie die Art der sozialen Institutionalisierung.

Kompetenzen werden in kodierter Form konserviert und tradiert. d. h. die praktischen Strategien und ihre theoretischen Interpretationen werden als fachsprachliches System von Informationen geordnet, bearbeitet und weitergereicht. Hier ergeben sich jedoch Differenzen je nach Art der Themen, die sich idealisiert so charakterisieren lassen: Wo sich Praxis und Theorie auf *nomologische* (definitiv gegebene, gesetzmäßige) Realität beziehen, ergeben sich keine Einflußmöglichkeiten, sondern instrumentelle Nutzungsmöglichkeiten, die in *denotativen Theorien* gefaßt werden können. „Denotativ“ heißt hier: genau abgegrenzt und definiert. Da sich nomologische Realität – innerhalb eines gegebenen Rahmens – immer und überall gleich verhält, läßt sie sich ohne Informationsverlust algorithmisch (bis zur mathematischen Formel) verkürzen. Die Logik der immer gleichen Ereignisse läßt sich kontextfrei als Kalkül formulieren. Dessen praktische Anwendung ist im Prinzip *subjektunabhängig*, weil nur die Wege gegangen werden können, die der Gegenstand erlaubt: Eine mathematische Formel bringt (bei korrekter Anwendung) immer das selbe Ergebnis, egal, wer sie benutzt.

Wenn Realität dagegen *autopoietisch* ist, d. h. sich selbst entwickelt und dabei in Alternativen besteht und Alternativen erzeugt, hat Praxis nicht den Charakter einer subjektunabhängigen Technik, und Theorie besteht nicht aus denotativen Kalkülen. Bereits das Zusammenspiel nomologischer Teilprozesse (etwa unser Klima), erst recht jedoch die menschliche Psyche und das menschliche Zusammenleben, folgen einer unberechenbaren Eigendynamik und bringen ständig unerwartete Entwicklungen hervor. Und dabei gibt es stets mögliche Alternativen. Wo Realität jedoch veränderbar und einflußbar ist, mischt sich Praxis in diesen Veränderungsprozeß ein und beeinflusst ihn. Sie ist daher prinzipiell politisch (hat also realitätssteuernden

Charakter) und hängt von Wünschen, Hoffnungen, Erwartungen ab (die sehr verschieden sein können). Die Beeinflussung autopoietischer Realität ist zudem kein Vorgang, bei dem gegebene Sachverhalte von außen manipuliert werden. Was passiert, ist eine Einmischung in den laufenden Prozeß der Selbststeuerung und -entwicklung – mit zwangsläufig nicht vollständig vorausberechenbaren Effekten. Außerdem ist autopoietische Realität konkret *immer* ein besonderer Einzelfall. Praxis muß daher auf jeden Einzelfall und auf jede neue Entwicklung neu eingestellt werden. Deshalb läßt sich Praxis auch nur vektoriell bestimmen; sie liegt daher nicht als perfekte Technik, sondern als eine Art von vager Rezeptur vor, die erst übersetzt werden muß und in der Anwendung immer an situative, d. h. auch: subjektive Anpassungsleistungen gebunden bleibt. Es handelt sich daher um „*personengebundene*“ Praxis (so der passende Ausdruck von Polanyi 1958).

Ähnliche Probleme wie die Praxis haben auch Theorien autopoietischer Realität. Sie können die Möglichkeiten der Abstraktion von Rahmenbedingungen nur begrenzt nutzen, da es gerade die situativen Bedingungen sind, die Logik und Entwicklung des jeweiligen Falls (mit-)bestimmen. Je mehr daher von diesen Bedingungen abstrahiert wird, desto indifferentere gegenüber spezifischen Konfigurationen wird Theorie. Umgekehrt läßt sich eine theoretische Erklärung von Einzelfällen nicht ohne weiteres generalisieren, weil sie auf andere Einzelfälle (so) nicht zutrifft. Theorien müssen daher eine Halbdistanz sowohl zur konkreten Realität als auch zur abstrakten Logik halten und beides flexibel verbinden können. Daher operieren sie auch vorrangig *konnotativ*: Sie bieten Verbindungsmöglichkeiten, die vor Ort ausgewählt, konfiguriert und angewandt werden. Entsprechend nutzen sie auch keine Kalküle, sondern Begriffe, logische Konfigurationen, die mit unterschiedlichen Konkretisierungen und Abstraktionsstrategien kompatibel sind. Daraus ergibt sich als weitere Besonderheit *multiple Thematisierbarkeit*. Die spezifische Komplexität autopoietischer Realität hat zur Folge, daß immer verschiedene Paradigmen – Konzepte der Begriffsbildung und -verwendung – möglich sind und daß gleiche Begriffe unterschiedlich verstanden bzw. verwendet werden können.

Was daraus folgt: Sowohl Theorie als auch Praxis, die sich auf autopoietische Realität beziehen, sind *strukturell unvollständig* und *unscharf*. Sie lassen sich nicht technisch perfektionieren und müssen offen bleiben, weil sie mit überraschenden, unberechenbaren Entwicklungen umgehen müssen. Theorie und Praxis sind in ihren Leistungen daher anwendungsabhängig: Erst im und durch *Gebrauch* realisiert sich ein vielfältig umsetzbares Potential. Das heißt: Über die Leistung entscheidet nicht nur die Struktur der Angebote, sondern auch die der Umsetzung – auch strukturell kompetente Theorien können auf unproduktive Weise verwendet werden (und

umgekehrt bedeutet auch eine bescheidene theoretische Ausrüstung keineswegs schlechte Praxis). Es bedeutet außerdem, daß Praxis und Theorie immer personengebunden bleiben, weil ihre Verwendung selbst ein autopoietischer Prozeß ist, der zwangsläufig je nach Umständen variiert. Schließlich gibt es konnotative Theorien immer nur im Plural: Als Feld von unterschiedlichen Paradigmen und als Variationen gleicher Paradigmen.

Aneignung und Vermittlung selbstreflexiver Kompetenz hat es also mit zwei unterschiedlichen Problemkomplexen zu tun:

- mit der *Überschneidung von Subjekt und Objekt* (d. h. der Selbstthematisierung und ihren Effekten) und
- mit der *spezifischen Struktur konnotativer Theorien und selbstreflexiver Praxis*.

Diese Besonderheiten wirken sich erheblich auf Aneignungsprozesse aus. Die unvermeidliche Unschärfe von Theorie und Praxis bedeutet, daß es keinen gebahnten Zugang gibt, der selbstverständlich genommen werden könnte. Im Grunde setzt jeder Begriff bereits alle anderen voraus; verlangt jeder praktische Zugriff eine ganzheitliche Kompetenz, weil Teilprobleme nicht hinreichend isolierbar sind. Es gibt keine vollständig isolierten und isolierbaren psychischen und sozialen Konflikte. Ob Beziehungsstörung oder Jugendkriminalität: Man hat es von Anfang an und immer mit der ganzen Komplexität zu tun. – Gleichzeitig sorgt die Subjekt/Objekt-Überschneidung dafür, daß es sich nicht einfach um neue Kompetenzen handelt, die zu den vorhandenen hinzugefügt werden können. Die Nähe und Distanz zwischen den praktischen Formen des Alltagsbewußtseins (selbstverständliche Überzeugungen, gefühlsmäßige Sicherheiten, Vor-Urteile usw.) und den Formen systematischer/theoretischer Selbstreflexion führt zu einem komplizierten Verhältnis von Konkurrenz und Abhängigkeit. Einerseits muß sich systematische Selbstreflexion vom Alltagsbewußtsein lösen, andererseits ist sie auf es angewiesen: als funktionelle Grundlage, aber auch als Medium des Wirklichkeitskontakts. Professionelle selbstreflexive Kompetenz kann daher nicht einfach dem vorhandenen Alltagsbewußtsein hinzugefügt werden, sondern sie muß sich in einem schwierigen Balanceverhältnis mit Alltagskompetenzen entwickeln; sie setzt zugleich deren Transformation, Weiterentwicklung und Restituierung auf einem neuen Niveau voraus.

Beides verhindert eine gradlinige, vollständig thematisch zentrierte Aneignung professioneller selbstreflexiver Kompetenz. Formen von Theorie und Praxis, die immer ungenau sind und auch anders sein können und die die Identität des erkennenden Subjekts tangieren, entwickeln sich selbst „autopoietisch“: Es handelt sich um einen *nicht-linearen*, in gewisser Weise immer *exzentrisch* verlaufenden Lernprozeß, der auch inhaltlich von Rah-

menbedingungen beeinflusst wird, der *kein definitives Ziel* hat und auch *nicht definitiv abschließbar* ist. Dieser Lernprozeß vollzieht sich immer als singulärer Vorgang, der jedoch typische Phasen und Probleme durchläuft, die im folgenden kurz skizziert werden sollen. Ich greife dabei Überlegungen auf, die ich im Zusammenhang mit der Untersuchung der Entwicklung sozialwissenschaftlicher Kompetenz angestellt habe (Schüle 1986).

1. Konfrontationsphase

Die Auseinandersetzung mit den Anforderungen professioneller selbstreflexiver Kompetenz beginnt aus den angedeuteten Gründen zunächst als Konfrontation – mit Anforderungen, die ebenso attraktiv wie bedrohlich sind. Die professionelle Beschäftigung mit psychosozialer Realität stellt die vortheoretischen Gewißheiten und regulativen Mechanismen des Alltagsbewußtseins zur Disposition und übersteigt systematisch dessen Reflexionsvermögen. Sie ist zudem „dezentriert“, weil sie nicht die Perspektivität des Alltagsbewußtseins teilt. Ein Familienforscher oder -therapeut sieht die Familienrealität daher doppelt anders als die Familienmitglieder: Nicht unmittelbar identifiziert und zugleich im Kontext von systematisierten Erfahrungen bzw. Interpretationen. Dies ist attraktiv, wenn diese erweiterten Perspektiven als produktiv und relevant identifiziert werden, dadurch den Status einer dem Alltagsbewußtsein überlegenen Strategie der Reflexion bekommen und entsprechend idealisiert werden; bedrohlich, weil und wo die Modalitäten professioneller Selbstreflexion die Funktionsweise des Alltagsbewußtseins tangieren.

Dies führt zunächst zwangsläufig zu Konflikten: Das Alltagsbewußtsein ist auf eine Verarbeitung solcher Anforderungen noch nicht eingestellt und der Umgang mit ihnen ist unvermeidlich ungekonnt und erratisch. Dazu kommen die Probleme des Zugangs. Während instrumentelle Praxis und denotative Theorien gebahnte Zugänge und ein kleines Einmaleins anbieten (können), ist hier der Einstieg erschwert durch die skizzierte Struktur der Angebote. Der Anfänger steht sozusagen vor einem umgekehrten Hasen- und Igel-Problem: Wo immer man anfängt, werden bereits weitreichende Voraussetzungen gemacht, die ihrerseits wieder voraussetzungsvoll sind. Man kann also nirgends einsteigen, ohne bereits mit der vollen Komplexität konfrontiert zu sein. Dazu kommen Vielfalt und Vieldeutigkeit der Angebote: Eine Situation, in der verschiedene Konzepte und Schulen sich anbieten (und meist miteinander im Streit liegen) ist gerade am Anfang verwirrend. Die Vielfalt der Möglichkeiten und die spezifische Logik der verschiedenen Theorien und Praxismodelle bleiben zunächst unverständlich und entspre-

chend bedrohlich. Die Konfrontationsphase ist daher doppelt belastet: Durch den unvermeidlichen Gegensatz zwischen Alltagsbewußtsein und den Anforderungen professioneller selbstreflexiver Kompetenz und durch die Zugangshürden, die sich aus deren Struktur ergeben.

Damit ergibt sich zwangsläufig die Notwendigkeit, diese schwierige Situation mit außer-ordentlichen Mitteln zu bewältigen. Wie dies im einzelnen aussieht, hängt naturgemäß von Persönlichkeitsmerkmalen, vor allem aber auch von institutionell angebotenen *Bewältigungsmustern* (also der Frage, welche Normen für das Verhalten von Novizen gelten, welche Formen von Übergangs-Identitäten bereitgestellt werden usw.) ab. Während Subjekte vor den Aneignungsproblemen stehen, müssen Institutionen dafür sorgen, daß diese Subjekte sozialisiert und integriert werden. Die Funktion von Bewältigungsstrategien liegt daher darin, die Probleme der Konfrontationsphase so zu neutralisieren, daß die Risiken minimiert werden können und eine Weiterentwicklung ermöglicht wird. Wo dies nicht hinreichend gelingt, ist eine Überforderung die Folge, was zu Abbruch/Ausschluß oder destruktiven Konsequenzen führen kann.

Aber auch der (fiktive) Normalfall kann aufgrund der aporetischen Struktur die Risiken nicht vermeiden, sondern nur wählen und auf mehr oder weniger „kostenarme“ Weise bearbeiten. Der Umgang mit den Angeboten ist noch „ungekonnt“, die Auswahl ist zufällig und folgt blind den jeweiligen situativen Konstellationen und Moden. Die Bewältigungsstrategien der Konfrontationsphase sind strukturell unzulänglich; was unvermeidlich heißt, daß zu *defizienten* Mitteln gegriffen werden muß, in denen sich das (begrenzte) Repertoire der beteiligten Subjekte und der institutionellen Ressourcen spiegelt. Unter hohem inneren Problemdruck und/oder repressiven äußeren Bedingungen steigt etwa die Wahrscheinlichkeit vorschneller Festlegungen und erratischer Formen.

Zu den typischen institutionellen Strategien der Sozialisation gehören neben positiven und negativen Sanktionen vor allem Abspaltungen/Ausgrenzungen sowie Identifizierungsangebote. Dies trägt zur Profilierung von drei typischen Bewältigungsstrategien dieser Phase bei: Über-Identifizierung, Unterwerfung/Ich-Einschränkung und Spaltung. *Über-Identifizierung* bedeutet, daß Thema und Institution hochgradig idealisiert und alles, was nicht dazugehört, entwertet wird. Dies führt zur schnellen Übernahme von Diktion, Habitus, Orientierungen, zu sozialer Mimikry. Ein Stück weit ist dies ein ebenso notwendiger wie unvermeidlicher Vorgang, den jede Institution braucht und fördert. Ein (extern oder intern provoziertes) Übermaß führt allerdings zu blinden Idealisierungen und den damit verbundenen Folgeproblemen. *Unterwerfung/Ich-Einschränkung* impliziert, daß auf die Mächtigkeit der Institution mit Über-Anpassung und -Korrektheit reagiert

wird. Auch diese Mischung aus Vorsicht und Musterschüler-Syndrom ist zum Teil funktional, weil die erforderlichen Anpassungsleistungen impliziert werden, bringt aber auch deren Probleme mit sich. *Spaltung* wiederum erleichtert die Koexistenz von inkompatiblen Modalitäten bzw. reduziert die akute Spannung von Widersprüchen (ohne sie zu beseitigen). Auch hier ist evident, daß damit an sich nicht lösbare Probleme bewältigt werden können, daß es sich jedoch um eine riskante Strategie handelt.

Die Phase der Konfrontation mit professioneller selbstreflexiver Kompetenz ist also aporetisch. Es stehen nur unzulängliche Mittel zur Verfügung, aber ohne sie ist kein Überstehen der Situation möglich. Heikel wird die Konstellation, wenn sie von seiten der Subjekte und/oder der Institution mit zusätzlichen Konflikten aufgeladen ist. Dann schlagen die Risiken durch; die Wahrscheinlichkeit, daß die riskanten Modi der Konfrontationsphase nicht überwunden bzw. weiterentwickelt, sondern fixiert und beibehalten werden – und dann notwendig destruktive Züge bekommen – nimmt zu. Dies zeigt vor allem, wenn zwar kognitive Entwicklungen weitergehen, aber strukturell die Formen der Über-Identifizierung, Unterwerfung und Spaltung beibehalten werden. Auf kognitiv entwickeltem Niveau werden dann Personen und Schulen hoch idealisiert (und andere rigide abgelehnt), es wird Anpassung an das idealisierte Modell praktiziert und verlangt, die Grenzen zwischen verschiedenen Modellen werden scharf überwacht und Grenzüberschreitungen verdammt usw.

2. Konsolidierungsphase

Im (fiktiven) Normalfall kommt es im Laufe der Entwicklung zu einer strukturellen Veränderung, die vor allem aus zunehmender Gewöhnung und Erfahrung im Umgang mit den Anforderungen professioneller selbstreflexiver Kompetenz resultiert. Dabei bilden sich „*Mischformen*“ von *Alltagsbewußtsein und professionellen Modalitäten*, die mit ersten kognitiven und praktischen Routinen verbunden sind. Dieses beginnende Rearrangement des Alltagsbewußtseins auf neuem Niveau impliziert Formen der Integration und Vermittlung, die von der sich entwickelnden Sicherheit und den Effekten der Professionalisierung der Reflexion getragen werden.

Die Gewöhnung an das institutionelle Milieu erlaubt erste Orientierungen, aber bietet noch keine Möglichkeiten autonomer Rollendefinition. Nach wie vor dominieren also Formen der Anlehnung, der Akkomodation oder des naiven Umgangs mit den Vorgaben. Auch Theorie- und Praxiskenntnisse sind noch hochselektiv und unterentwickelt; es handelt sich quasi um Inseln im Meer (ständig von der Flut bedroht). Im Unterschied zur

Konfrontationsphase ist in der Konsolidierungsphase die transitorische Identität weniger erratisch; die Bewältigungsstrategien können gelockert und weiterentwickelt werden und in moderatere, differenziertere, aktivere Formen überführt werden. Man hat erste Erfahrungen und entsprechend Routinen gewonnen, die es erlauben, noch mit großem Aufwand und eingeschränkt, aber in mancher Hinsicht bereits akzeptabel mitreden und mitmachen zu können. Allerdings handelt es sich nach wie vor noch um begrenzte, unsichere und instabile Formen mit entsprechenden Risiken. Der Umgang mit der professionellen Kompetenz ist nach wie vor strukturell defizient; die Vermischung von Alltagsbewußtsein und professionellen Formen unausgegoren, d.h. es kommt nach wie vor zu unkontrollierbaren Dynamiken auf beiden Seiten. In dieser Phase kommt es daher immer noch und wieder zu Einbrüchen und Irritationen – das Alltagsbewußtsein hat die professionellen Strategien der Selbstreflexion noch nicht voll verkräftet und tendiert seinerseits noch dazu, sie für seine Zwecke zu instrumentalisieren. Dann mischt sich die Verwendung etwa von sozialwissenschaftlichen Theorien oder gruppodynamischen Methoden mit undurchschauten/unkontrollierten subjektiven Interessen (sich gegen andere durchzusetzen, sich zu inszenieren o. ä.). – Insgesamt ändert sich daher in dieser Phase das Profil der Bewältigungsstrategien. Die Entwicklung läßt vor allem zwei Züge deutlicher hervortreten: Dogmatik und Instrumentalisierung. *Dogmatik* ist das Resultat des Zusammenspiels verschiedener Faktoren: Die objektive Unübersichtlichkeit und Unkontrollierbarkeit verbindet sich mit der Notwendigkeit, defiziente Aktivitäten zu stabilisieren. Das zwingt zur Überbewertung der eigenen Möglichkeiten und der Abwertung von möglichen Alternativen. Es entsteht also ein jetzt auf die Absicherung der zufälligen und unsicheren Aktivitäten bezogener Legitimations- und Negationsbedarf, der sich in dogmatischen Behauptungen von Positionen äußert. Auch die nun entstehenden Mischformen von Alltagsbewußtsein und professioneller Kompetenz sind noch Vorformen kontrollierter Integration. Daher sind sie durchsetzt von Strategien des Alltagsbewußtseins, die Zumutungen der professionellen Reflexion zu unterlaufen und/oder für eigene Zwecke zu nutzen. Unvermeidlich ist deshalb die (partielle) *Instrumentalisierung* von professionellen Strategien für privatistische Zwecke (in Alltagssituationen) bzw. ihre Verwendung im Rahmen der Funktionslogik des Alltagsbewußtseins.

Die Phase der Konsolidierung selbstreflexiver Kompetenz ist also verbunden mit neuen Risiken. Auch hier muß konstatiert werden, daß es sich um *unvermeidbare* Risiken handelt. Sie können nicht vermieden werden, weil keine nicht-defizienten Möglichkeiten zur Verfügung stehen; sie können destruktiv werden, wenn sie aus individuellen und/oder institutionellen Gründen überbetont und fixiert werden. Es liegt beispielsweise auf der

Hand, daß ein dogmatisches institutionelles Angebot dazu tendiert, dogmatische Strategien zu fördern.

3. Normalisierung

Am Ende der Konsolidierungsphase beginnt der Übergang zur Normalität. Normalität heißt hier einerseits, daß ein Niveau der Informiertheit und praktischen Erfahrung erreicht wird, welches den Standardanforderungen und -ansprüchen der Institution entspricht. Professioneller Habitus und Rollenkompetenz sind ausdifferenziert und stabil; das institutionelle Milieu ist bekannt und bildet eine vertraute soziale Landschaft.

Dazu gehört andererseits ein (mehr oder weniger) *ausgereiftes Arrangement von Alltagsbewußtsein und professioneller Kompetenz*, welches die nunmehr vorhandenen Routinen und Steuerungen absichert. Dieses Arrangement impliziert eine Rekonstruktion des Alltagsbewußtseins auf einem Niveau, welches der professionellen Kompetenz hinreichende Autonomie bietet, sie in den richtigen Zusammenhängen aktualisiert und abschaltet und ihre Verwendung steuert, ohne sie zu verzerren. Dies setzt ein Funktionsniveau voraus, auf dem die Aporien zwischen beiden Funktionsprinzipien überwunden oder neutralisiert sind. Das Alltagsbewußtsein muß also hinreichende Vermittlungskompetenzen erworben haben, was naturgemäß voraussetzt, daß die dem im Weg stehenden Beeinträchtigungen bearbeitet oder bearbeitbar sind. Gleichzeitig muß auf diesem Niveau das Alltagsbewußtsein seine Leistungen erbringen können, wozu sozusagen eine *zweite Naivität* gewonnen werden muß, damit Gebundenheit und Autonomie beider Seiten gewährleistet ist. Dadurch wird kompetenter Gebrauch der selbstreflexiven Kompetenz abgesichert.

Es ist mit Blick auf die eingangs geschilderten Merkmale konnotativer Theorie und selbstreflexiver Kompetenz evident, daß es sich hierbei um eine *fiktive Normalität* handelt. Tatsächlich ist beides nicht normalitätsfähig: Sie bleiben aus den genannten Gründen immer instabil und ungeschlossen, präsentieren sich als ein Feld von Heterogenitäten und Unzulänglichkeiten. Es entsteht daher aus systematischen Gründen eine „phantom normalcy“³, ein Zustand, der künstlich normalisiert werden muß, weil er in Wirklichkeit aus einer Fülle von partikularen Variationen, genauer: aus der Notwendigkeit zur Variation, zur permanenten Neu-Kreation besteht.

Damit wird deutlich, daß diese Normalität keine selbstverständlich funktionierende Praxis ist, die stabil institutionalisiert ist. Normal ist die dauernde Instabilität, der Zwang zur Erneuerung. Daher ist auch das Niveau der Fähigkeit zum konventionellen Gebrauch der selbstreflexiven Kompe-

tenz (mit allen seinen Verbindlichkeiten und Restriktionen) eigentlich erst die (allerdings notwendige) Grundlage für einen autonomen bzw. post-konventionellen Gebrauch.⁴ Erst hier entfaltet sich sozusagen das volle Potential, aber auch das ganze Drama des skizzierten Verhältnisses von autopoietischer Realität und selbstreflexiver Kompetenz; wird Praxis emphatisch und nüchtern zugleich, wird der Blick in die Abgründe, das Leben mit Risiken, Unzulänglichkeiten und Scheitern aushaltbar. Normalität ist also sowohl in bezug auf die individuelle Kompetenzentwicklung als auch in bezug auf die Institutionalisierung erst die Grundlage einer produktiven Wendung, die in permanenter Selbsttranszendierung dieser Normalität besteht.

Dieses Niveau der Kompetenzentwicklung ist jedoch ein Ziel, welches zwar angestrebt, aber nicht erreicht werden kann.⁵ Zunächst schon deshalb, weil hier Grenzen der intentionalen und strukturellen Steuerung erreicht werden: Post-Konventionalität heißt immer auch unberechenbare Eigendynamik, die ohne das Risiko von Scheitern und Fehlentwicklung nicht zu haben ist. Außerdem gibt es kein problemloses Normalmaß für das Verhältnis von Stabilität und Offenheit, weder individuell noch institutionell. Strategien, die Beweglichkeit von Theorie und Praxis zu erhöhen, gehen auf Kosten der Stabilität der Institution, während umgekehrt Stabilisierung der Institution (etwa durch Standardisierung, Kontrolle etc.) u. U. die Reichweite von Theorie und Praxis beeinträchtigt.

Idealbedingungen und Erfolgsgarantien kann es daher nicht geben. Selbst im Idealfall bleiben die primitiven und transitorischen Bewältigungsstrategien virulent und werden unter bestimmten Bedingungen aktiv bis dominant. Dazu kommen die vielfältigen empirischen Beeinträchtigungen durch subjektive und soziale Rahmenbedingungen, die sich intrainstitutionell auswirken und dazu führen, daß zu den *unvermeidlichen* die *zusätzlichen* Beeinträchtigungen kommen. Unzulängliche Bedingungen oder systematisch verzerrende Einflüsse haben stets destruktive Effekte. Empirisch entwickeln sich unter diesen Vorzeichen mehr oder weniger balancierte *Mischformen*, die auf mehr oder weniger problematische Weise beides verbinden: Kompetente Selbstreflexion und idiosynkratische Formen von Alltagsbewußtsein.

Dies bedingt den mühseligen, belastenden, immer wieder irritierenden *Dauerprozeß des persönlichen und institutionellen Ringens* um angemessene Definitionen, verlässliche Formen, Gemeinsamkeit und Unterschiede. Normalität institutionalisierter Selbstreflexion bedeutet permanente Defizite und unentwegtes Arbeiten an einer unlösbaren Aufgabe.

Was kann man mit solchen Perspektiven anfangen? Zunächst wird verständlich, warum *nicht-lineare Lernprozesse* mit typischen *Phasen* und *Krisen* verbunden sind. Sie bieten auch Verständnis für den „Normalzustand“ institutionalisierter selbstreflexiver Kompetenz. Zudem bieten sie

einen differenzierteren Blick auf die Art und Weise, wie institutionell Aneignungsprozesse gesteuert und beeinflusst werden – und umgekehrt darauf, welche Balanceprobleme *institutionelle Dauerkrisen* und *defiziente Bewältigungsstrategien* provozieren. Eine Lösung der Probleme bieten solche Perspektiven – siehe oben – jedoch leider nicht. Sie können sie durch Verdeutlichung nur zugleich erschweren und erleichtern.

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

Anmerkungen

1. Entsprechend komplex und heterogen sind die Diskurse, die zum Thema geführt werden. Auf die unterschiedlichen Thematisierungsstrategien wird hier nicht weiter eingegangen, da eine Beschäftigung mit idealistischer Philosophie (Hegel 1970) Bewußtseins- und Denkpsychologie (Graumann 1966, Dörner 1976), Systemtheorie (Luhmann 1984) den Rahmen sprengen würde.
2. Vgl. dazu Schütz 1968 sowie die Weiterentwicklungen bei Berger/Luckmann 1970. – Auf alternative Theorieangebote zum Thema „Alltagsbewußtsein“ (Lefèbvre 1976, Leithäuser 1977) wird hier nicht eingegangen.
3. Der Ausdruck stammt von Erving Goffman (1975). Goffman bezeichnet damit ein allgemeines Merkmal von Gesellschaften: Daß die herrschenden Normen immer nur von wenigen in wenigen Situationen erfüllt werden (können). – Hier geht es darüber hinaus um das Problem, daß Normalität *prinzipiell* nicht erreichbar ist.
4. Vgl. dazu die Befunde von Kohlberg (1974) zur „postkonventionellen“ Moral, die – mutatis mutandis – auch hier passen.
5. Genauer gesagt: nicht konflikt- und risikofrei erreicht werden kann. Daher ist (auch hier) der Weg das Ziel.

Literatur

- Berger, Peter/Luckmann, Thomas (1970): Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit. Frankfurt.
- Dörner, Dietrich (1976): Problemlösen als Informationsverarbeitung. Stuttgart.
- Goffman, Erving (1975): Stigma. Frankfurt.
- Graumann, Carl-Friedrich (1966): Bewußtsein und Bewußtheit. In: Handbuch der Psychologie, Band 1, 1. Halbband. Göttingen.
- Kohlberg, Lawrence (1974): Zur kognitiven Entwicklung des Kindes. Frankfurt.
- Lefèbvre, Henri (1976): Kritik des Alltagslebens, Band 1–3. München.
- Leithäuser, Thomas u. a. (1977): Entwurf zu einer Empirie des Alltagsbewußtseins. Frankfurt.
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Frankfurt.
- Polanyi, Michael (1958): Personal Knowledge. Towards a Post-Critical Philosophy. London.

- Schülein, Johann August (1986): Selbstbetroffenheit. Über Aneignung und Vermittlung sozialwissenschaftlicher Kompetenz. Gießen.
- Schütz, Alfred (1968): Der sinnhafte Aufbau der sozialen Welt. Frankfurt.
- Selman, Robert L. (1984): Die Entwicklung des sozialen Verstehens. Entwicklungspsychologische und klinische Untersuchungen. Frankfurt.

Jürgen Hilleke

Institution, Selbstreflexion und Sprache – Innenan(ein-)sichten eines Supervisors

Zusammenfassung: In seiner Doppelrolle als (angestellter) Teil einer Institution und nebenberuflich tätiger Supervisor, das heißt als Mitglied zweier Institutionen, erlebt sich der Autor im Spannungsfeld unterschiedlicher, einander fremder Kulturen, deren Begegnung es hier zu ‚beschreiben‘ gilt.

Der Sprache als Möglichkeitsbedingung kommunikativer Prozesse und des Verstehens kommt dabei eine besondere Bedeutung zu. Supervision als selbst-reflexive Institution spricht eine andere Sprache als technisch und funktional orientierte Institutionen. Am Beispiel der temporären Institution des Ausbildungskurses für SupervisorInnen und einer Rehabilitationseinrichtung verdeutlicht der Autor das Zusammentreffen beider Sprachwelten und Kulturen und dessen Konsequenzen für das Selbstverständnis von Supervision als selbstreflexiver Institution.

Die Wahrnehmung des Fremden
ist so eng mit der eigenen Lebensgeschichte verknüpft,
daß man vom Fremden nicht sprechen kann,
ohne auch von sich selber zu erzählen.

Mario Erdheim

1. Einleitung

Anlaß dafür, mich in einem Artikel mit der Institution auseinanderzusetzen, in der ich nun seit über vier Jahren als Fortbildungsbeauftragter tätig bin, war die Institutionsanalyse, die im Rahmen des 11. Ausbildungskurses beim Fortbildungsinstitut für Supervision erarbeitet wurde.

Damals wie heute erlebte ich die Möglichkeit, ‚meine‘ Institution vorzustellen, ambivalent. Einerseits begriff ich sie als Chance, meine Wahrnehmung zu erweitern und im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen institutionelle Zusammenhänge erforschen zu können. Andererseits konfrontierte mich die Analyse mit den Rollenkonflikten, die sich aus meiner Doppelrolle als Mitglied zweier Institutionen ergaben. Die eigene Subjektivität, das heißt die Art und Weise, wie *ich* die Institutionen ‚erlebe‘, ‚beschreibe‘ und ‚darstelle‘, bringt mein eigenes Rollenverständnis, meine Rollengestaltung (unwillkürlich) zur Sprache. Die Erfahrungen während der Ausbildungszeit, die damit verbundene Auseinandersetzung mit persönlichen und lebensgeschichtlichen Anteilen und nicht zuletzt das Verstehen-

lernen institutioneller Zusammenhänge haben zu einer zunehmenden Entfremdung innerhalb der Institution geführt, in der ich tätig bin, gleichzeitig aber auch einen Veränderungsprozeß in der Ausgestaltung und Weiterentwicklung meiner Berufsrolle in Gang gesetzt. Der im Ausbildungszusammenhang geschärfte Blick und die dort erlebte Institutionskultur ließen bisher unreflektiert akzeptierte und als gegeben hingegenommene institutionelle Vorgänge und Strukturen zunehmend fremd und befremdend, die eigene Rolle konflikthaft erscheinen.

Nimmt man den in diesem Kontext eingeführten Begriff des ‚Fremden‘ und erweitert ihn assoziativ auf ein Wortfeld, so verbindet sich mit ihm einerseits das ‚Verunsichernde‘, ‚Befremdende‘ und ‚Bedrohliche‘, der Verlust von ‚Identität‘ und ‚Heimat‘ im Sinne des Verlustes einer sicheren ‚Verortung‘, andererseits aber auch das ‚Abenteuer‘, das darin besteht, das Gewohnte zu verlassen und sich dem Fremden anzunähern, so man sich denn auf diesen zunächst verunsichernden Prozeß in der erforschenden Begegnung einander fremder Kulturen einläßt. In der Übertragung auf das Aufeinandertreffen zweier Institutionskulturen, die sich hier aktualisiert in der Person des Autors, ist der Leser freilich verwiesen auf dessen Subjektivität und eingeladen, diese nachzuvollziehen. Auf dem Hintergrund der mit dem ‚Fremden‘ verbundenen Begrifflichkeit kann die ethnopsychanalytische Forschung einen Verstehenszugang ermöglichen. Dort erweist sich die Subjektivität der Individuen in fremden Kulturen einerseits als Thema ethnologischer Forschung, zugleich aber kompliziert sich dadurch andererseits die Problematik, denn „Subjektivität ist nicht meßbar, nur erlebbar und mit Hilfe der eigenen Subjektivität interpretierbar. Es können Fakten und Handlungen beschrieben, gemessen und ausgezählt werden, aber die Benennung der Subjektivität der Gesprächspartner wird wiederum nur möglich durch einen interpretativen Prozeß, der Emotionen, Empathie und Ambivalenzen mobilisiert“ (Nadig 1986, S. 37). Aus meiner Sicht trifft Nadig hier nicht nur eine Grundaussage zur Methodologie ethnopsychanalytischer Forschung. Bezogen auf die Begegnung einander fremder Institutionskulturen ist hier das Anliegen von Supervision, so sie sich als selbstreflexive Institution begreifen will, ableitbar. Ihr geht es um die Benennung und das Verstehen der Subjektivität ihrer Gesprächspartner im Kontext gruppenspezifischer, psychoanalytischer und institutioneller Zusammenhänge.

Darüber hinaus wird die den beiden Institutionstypen je eigene Sprachkultur in ihrer grundsätzlichen Unterschiedlichkeit thematisiert. Die Sprache technischer und funktional orientierter Institutionen reduziert sich auf das Beschreiben, Messen und Auszählen von Handlungen und Fakten, die Sprache selbstreflexiver Institutionen benennt die und fragt nach der Subjektivität

tät in einem interpretativen Prozeß, in dem Emotionen, Übertragungs- und Gegenübertragungsphänomene und Ambivalenzen zum Tragen kommen.

Ausgehend von Eckerts Typologie technischer und selbstreflexiver Institutionen (vgl. Eckert 1997), möchte ich dies im folgenden am Sprachmodell zweier Institutionen verdeutlichen und diese miteinander ins Gespräch bringen. „Im Gespräch, das Erinnerung und Sinnggebung miteinander verknüpft, entsteht die Chance, die Richtung des Lebens abändern oder es so weiterführen zu wollen wie bisher“ (Erdheim 1984, S. VII).

2.1. Der Ausbildungskurs als Modell einer selbstreflexiven Institution

Der Eintritt in die temporäre Institution des Ausbildungskurses war für mich verbunden mit dem Wunsch nach der Entwicklung einer neuen beruflichen Identität und damit der Beginn eines Prozesses, der die Aneignung der Supervisorenrolle und die Auseinandersetzung mit der bisherigen beruflichen Rolle verknüpfte. Die damit zunächst verbundene Destabilisierung, die der ‚Lehrlingsrolle‘ des erwachsenen Lernenden inhärenten Kränkungen und Verwundbarkeiten, die Zumutungen der Institution an ihre Mitglieder und die von ihr gesetzten Normen lösten Verunsicherung, Ängste, Befremden, Widerstände und konflikthafte Auseinandersetzungen aus. Definiert man Kultur als Prozeß oder Zustand sittlicher Reflexion, also auch als System von Normen, das die Mitglieder einer Gesellschaft ihren Zielen und Handlungen als Richtschnur zugrundelegen, so kann der (freiwillige) Eintritt in das Ausbildungssystem als Beginn eines Inkulturationsprozesses verstanden werden und dies im Sinne einer wachsenden Identifikation mit der zunächst befremdenden und als fremdbestimmend erlebten Kultur der Ausbildungsinstitution. „Um als Handelnder in einer (selbstreflexiven) Institution überhaupt eine Identität entwickeln zu können, müssen zunächst die Sinnstrukturen dieser Institution selbst, das heißt in unserem Zusammenhang vor allem die Werte und Normen, an denen sie ihr Vorgehen orientieren kann, gefunden werden“ (Eckert ebd., S. 13).

Wenn ich mit Blick auf die Zeit der Ausbildung die Qualität dieses Such- und Identifikationsprozesses beschreiben will, so stellt sich mir die Ausbildungsinstitution als Modell einer selbstreflexiven Institution und der in ihr gelebten Kultur dar. Auf der Basis der dem Ausbildungskonzept zugrundeliegenden drei Säulen (Psychoanalyse, Gruppendynamik, Institutionsanalyse) ermöglichte sie eine differenzierte Fortentwicklung der Identität ihrer Mitglieder in einem aktiven und reflexiven Prozeß der Rollenidentifikation, der gekennzeichnet war durch subjekt- und verständigungsorientiertes Vorgehen im Rahmen eines herrschaftsfreien und kooperativen Diskurses (Vgl. Eckert ebd., S. 17 ff.).

Im wahrsten Sinne des Wortes ‚aussagekräftig‘ für diese prozeßhafte Entwicklung von der Fremdheit und Destabilisierung hin zu einer Identifikation mit den Normen und Werten der Institution war für mich die dort erfahrbare Sprachkultur.

2.2. Das Unbewußte spricht sich unwillkürlich aus – Die Sprachkultur der Ausbildungsinstitution

Die oben beschriebenen Ängste und Verunsicherungen, die mit dem Eintritt in die Ausbildungsinstitution verbunden waren, wurden mir in besonderer Weise im Umgang mit der Sprache bewußt, der als Möglichkeitsbedingung kommunikativer Prozesse im Kurszusammenhang eine besondere Bedeutung zukam. Supervision als selbstreflexive Institution spricht und hört anders, das heißt sie erweitert die Wahrnehmung um die Dimension des Vor- und Unbewußten. Unbewußtheit wird zur Voraussetzung für Kommunikation. „Wer mit einer anderen Person oder Gruppe kommuniziert, sagt – ohne es zu wissen – immer mehr, als er sagen möchte. Auch dann, wenn man sich vornimmt nur über Belanglosigkeiten zu reden, etwa über das Wetter, fließen oft unkontrolliert ganz andere Informationen mit ein ... Wer kommunizieren will, muß aber normalerweise ertragen, daß er mehr mitteilt, als er eigentlich möchte, und einsehen, daß gerade dieses Mehr die Kommunikation in Fluß hält“ (Erdheim 1998, S. 101).

Was es bedeutet, mehr zu sagen, als man vielleicht möchte, wurde mir im Ausbildungskurs sehr schnell bewußt und führte zunächst zu einem (vermeintlich) kontrollierten und angstbesetzten Umgang mit der Sprache bzw. zum Schweigen und verhinderte dadurch die Weiterentwicklung des Prozesses. Wie schnell es passieren konnte, sich durch eine scheinbar unbedarfte Äußerung mitten in einen massiven Konflikt zu manövrieren, wurde immer wieder erlebt und sorgte in der Anfangsphase des Erlernens und Verstehens dieser ‚Fremdsprache‘ dafür, daß Kommunikation als angstbesetzt und anstrengend empfunden wurde. Die damit verbundenen Belastungen fanden Entlastung in den informellen Teilen des Kurses, wo die Sprachproblematik im Witz bearbeitet wurde: „Man kann hier nicht mal nach der Uhrzeit fragen, ohne gleich einen Konflikt am Hals zu haben oder seine Herkunftsfamilie zu thematisieren.“ Oder die genervte Aussage einer Kurskollegin, die ich wieder einmal mit einer meiner ‚Phantasien‘ konfrontierte: „Manchmal ist ein Apfel einfach nur ein Apfel!“ Das Unkontrollierbare und Unbeherrschbare der unbewußten Anteile eigener Aussagen, die Angst, nicht etwas, sondern *sich* mitzuteilen, ungeschützt etwas preiszugeben, von dem man noch nicht weiß, wo und wie es aufgehoben und genutzt wird, hemmte und störte vielfältig die Kommunikation und war

dem aufklärenden Anspruch einer selbstreflexiven Institution nicht zweckdienlich.

Die drei Säulen des Ausbildungskonzeptes erwiesen sich gleichsam als Sprachfilter, die die Aussagen der Institutionsmitglieder in Beziehung setzten zu ihrer eigenen Subjektivität, zur Institution und zu ihrer Bedeutung für die Beziehungsdynamik innerhalb des Kurssystems. Geht man vom lateinischen Ursprung des Begriffs ‚Person‘ aus, der die Maske eines Schauspielers bezeichnet, so führte die Angst, Persönliches preiszugeben, häufig zu Maskierungen, durch die dann aber doch unwillkürlich die unbewußten Mitteilungen hindurchklangen (per-sonare). Der für mich mit dem Lernprozeß wachsenden Identifikation mit den Normen und Werten der Institution entsprach die zunehmende Bereitschaft zur Demaskierung im Interesse der eigenen Weiterentwicklung und der der Ausbildungsinstitution. Möglichkeitsbedingung dafür war der geschützte Raum, den die Institution sicherte, das Zutrauen in die von ihr gesetzten Normen und Werte. Dabei bedeutet ‚schützen‘ in diesem Kontext, „die Ängste, die dieser unbewußte Teil der Kommunikation auslöst, erträglich zu machen, indem sie benannt werden“ (Erdheim ebd., S. 101). Daß dies möglich wurde, entsprach dem Selbstverständnis einer selbstreflexiven Institution im Sinne einer wertschaffenden und werterhaltenden Institution. Neben dem Respekt vor der Person, der Würde und der Geschichte des einzelnen und der garantierten Vertraulichkeit, dem Wachsen, vorbehaltlosen Klären und verstehenden Bearbeiten von Beziehungen, wurde vor allem die bei Institutionsgründung gesetzte grundlegende Norm als wert-voll erkannt: „Hier fällt keiner raus, es sei denn, er entscheidet sich selber dafür!“ Neben der Freiwilligkeit als einem wesentlichen Merkmal selbstreflexiver Institutionen, ermöglichte sie die dialektische Auseinandersetzung und den angstfreien Diskurs im Spannungsfeld von Widerstand und Anpassung, von Autonomie und Abhängigkeit. Die Erfahrung zugewandter Konfrontation und die wachsende Sorglosigkeit hinsichtlich phantasierter Ausgrenzung erlaubte es mir, mich zunehmend auch den unbewußten Anteilen der Kommunikation aussetzen zu können und die mir anfangs fremde Sprache zu eigen zu machen. Damit einher ging einerseits die Weiterentwicklung der eigenen supervisorischen Identität im Sinne einer Übereinstimmung zwischen sozialer (institutioneller) und persönlicher Identität und das sich intensivierende Gefühl, zu verstehen und verstanden zu werden.

3. Der Mensch ist Mittelpunkt – Der Mensch ist Mittel. Punkt. Der Supervisor im Spannungsfeld selbstreflexiver und technischer Institutionen

Die Veröffentlichung der nun folgenden Innenan(ein-)sichten der Institution, in der ich hauptberuflich tätig bin, war mit Ängsten und Widerständen verbunden, die zum einen aus meiner Abhängigkeit als (lohnabhängiger) Angestellter dieser Institution zu begründen sind und zum anderen dem Bewußtsein der Subjektivität meiner persönlichen Sichtweise entspringen. Die damit verbundenen Sprachprobleme treten auf dem Hintergrund des bisher Gesagten zutage und spiegeln die mit der unwillkürlichen Mitteilung unbewußter Anteile verbundenen Ängste. Gleichzeitig thematisieren sie die in technisch und funktional orientierten Institutionen wirksam werdenden Abhängigkeiten und die durch sie geprägte Sprachkultur.

Der oben beschriebene Identifikations- und Inkulturationsprozeß, der mit meinem Hineinwachsen in das selbstreflexiv orientierte Modell der Ausbildungsinstitution und in die Rolle des Supervisors verbunden war, hatte meine Sprache und meine Wahrnehmung verändert. Meine berufliche Rolle erschien mir zunehmend konflikthaft, nicht zuletzt auch durch die mit ihr verbundenen Kränkungen, die durch die Bearbeitung meiner persönlichen und biographischen Anteile und die Institutionsanalyse im Kurszusammenhang deutlich geworden waren. Die Institution erwies sich als Bühne, auf der die Dramen der Kindheit reinszeniert werden. Ich erlebte mich zunehmend als Fremder in einer mir fremd gewordenen Institutionskultur. Dies verstärkte einerseits meinen Wunsch nach Unabhängigkeit, verbunden mit Kündigungs- und Selbständigkeitsphantasien, andererseits aber auch den aufklärerischen Impuls, die auch in technischen Institutionen vorhandenen selbstreflexiven Anteile zu verstärken, das heißt den selbstreflexiven Marsch durch die Institution anzutreten und für die mit Selbstreflexivität verbundenen Werte einzutreten. Die gesellschaftspolitische Dimension eines so verstandenen Supervisionskonzeptes und die damit verbundene Verantwortung wurde mir immer bewußter.

3.1. Herzlich beklommen! Der Weg in die Institution

Als einer von über 400 Mitarbeitern einer Einrichtung zur Rehabilitation körper- und mehrfachbehinderter Menschen werde ich bereits auf meinem Weg zur Arbeit bei der Begegnung mit den Behinderten symbolhaft mit der durch die Klientel geprägten Unternehmenskultur konfrontiert. Ich treffe auf Menschen, die sich in Rollstühlen und mit anderen technischen Hilfsmitteln,

alleine oder mit Unterstützung von Betreuern auf dem Weg zur Werkstatt für Behinderte befinden. Allein in dieser Begegnung des den seine Existenz absichernden Arbeitsplatz anstrebenden Mitarbeiters mit den behinderten Menschen, realisiert sich ein grundlegendes Merkmal technischer Institutionen: Die Unvermeidbarkeit der Mitgliedschaft. „Die Zuordnung zu ihnen, als dem in unserer Gesellschaft vorherrschenden Typ sozialen Handelns, erfolgt gleichsam automatisch – ehe man sich versieht, findet man sich in ihnen wieder“ (Eckert ebd., S.10). Im Unterschied zum bewußten und freiwilligen Eintritt in die Abhängigkeit einer selbstreflexiven Institution erweist sich die teils brutale Wirklichkeit der unvermeidbaren Mitgliedschaft nirgendwo so deutlich wie etwa bei dem Motorradfahrer, der sich nach einem Unfall unversehens als Rehabilitand in einer Institution wiederfindet, auf deren Dienstleistungsangebot er angewiesen ist.

Was es bedeutet, behindert zu sein und behindert zu werden, in ständiger Abhängigkeit zu leben und sich zu bemühen, selbständig weiterzukommen, wird mir hier also allmorgendlich in oft bedrückender und beklemmender Weise vor Augen geführt.

Neben der Werkstatt für Behinderte gehören zu diesem sozialen Großunternehmen in kirchlicher Trägerschaft, das auf eine bald 75jährige Geschichte zurückblicken kann, ein Erwachsenenwohnbereich, ein Kinder- und Jugendinternat und ein Berufsbildungswerk mit angeschlossenem Internat und Berufsschule. Hinzu kommen Fachdienste, Verwaltung, Hauswirtschaft, Küche und technischer Dienst sowie Stabsstellen für Seelsorge und Öffentlichkeitsarbeit. Insgesamt leben, lernen und arbeiten über 600 behinderte Menschen in dieser Institution. Als Fortbildungsbeauftragter und Mitarbeiter für die Hausleitung bin ich in meiner Funktion bereichsübergreifend zuständig. Mein für Stabsstellen typisches, recht diffuses Aufgabenfeld umfaßt die Organisation, die Durchführung und das Angebot von Fortbildungsmaßnahmen und Supervision für MitarbeiterInnen, projektorientierte und konzeptionelle Arbeit. Ein Arbeitsauftrag für interne Supervision besteht nicht.

Die in diesem Organisationsgefüge wahrnehmbaren Merkmale einer technisch-funktional orientierten Institution, die ihre Resonanz in der Sprache als wesentlicher Ausdrucksform finden, möchte ich beispielhaft an einigen Szenen verdeutlichen und dabei das konflikthafte Verhältnis technischer und selbstreflexiver Institutionstypen zum Ausdruck bringen.

3.2. Beredte Schweigsamkeit – Das Unbewußte bleibt sprachlos

Bei einem Führungskräfte-Training für leitende MitarbeiterInnen aller Hierarchieebenen, mit dem eine externe Unternehmensberatung beauftragt worden war, stellt sich den anwesenden Fachbereichsleitern (mittlere Ebene)

die Aufgabe, die Ziele ihres Fachbereiches zu definieren und für die TeilnehmerInnen auf Flip-chart zu visualisieren.

Die Stimmung im Vorfeld dieses Projektes war von tiefem Mißtrauen und starker Skepsis geprägt, wobei Mißtrauen und Skepsis als grundlegende Merkmale der Unternehmenskultur wahrnehmbar sind und auf der Beziehungsebene häufig zu Festschreibungen und Stagnation führen. Die sozialpolitischen Veränderungen der vergangenen Jahre (Kostendeckelung, Qualitätsmanagement, Einstellungsstopp etc.) hatten sich durch einschneidende Maßnahmen und Veränderungen in der Institution bemerkbar gemacht, die Verunsicherungen, Widerstände und Ängste (nicht zuletzt um den Arbeitsplatz) auslösten. Der Bruch zwischen dem ideologischen Anspruch der Institution („Der behinderte Mensch und der Mitarbeiter stehen im Mittelpunkt“) und dem realpolitischen Primärziel des ‚Überlebens‘ der Institution wurde deutlicher und mit ihm stellte sich immer häufiger die Frage nach der Glaubwürdigkeit dessen, was im Corporate-Identity-Papier des Trägers, in seinen Grundlagen und Zielen ausformuliert worden war. Für den Umgang mit diesem Bruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit waren zunehmend auch Indizien in der Sprachkultur wahrnehmbar, die sich gerade in informellen Gesprächssituationen der institutionellen Subkultur widerspiegeln und ihren Ausdruck verstärkt im Witz, in Sarkasmen und Zynismen fanden. Korrespondierend damit hatte eine neue Sprache Einzug in die Institution gehalten, die funktionale Sprache des modernen Managements (Controlling, Qualitätssicherung, Marketing etc.) und in teils voraus-eilendem Gehorsam reagierte die Institution auf die von außen an sie herangetragenen sozialpolitischen Erfordernisse. Eine Flut von Konzepten und Projekten verstärkte nicht nur den inflationären Gebrauch einer an Zweckmäßigkeit, Leistung und Erfolg orientierten Sprache, viele MitarbeiterInnen fühlten sich zunehmend als funktionalisierte Objekte eines an den Notwendigkeiten des sozialen Marktes ausgerichteten Strukturwandels und Anpassungsprozesses, als Empfänger immer neuer, energiebindender Arbeitsaufträge. Originalton eines Mitarbeiters: „Hier werden jede Woche neue Säue durchs Dorf getrieben.“ Das Gefühl zunehmender Unzufriedenheit und das Etablieren einer ‚Jörgelkultur‘ (jammern und nörgeln) wurde verstärkt wahrnehmbar, die Bearbeitung der damit verbundenen Fragen an das Rollenverständnis und die Rollengestaltung von Mitarbeitern im institutionellen Zusammenhang blieb angstbesetzt, regressive Tendenzen wurden erkennbar, Abwehrmechanismen aktiviert.

Zurück zur Szene. Der Reihe nach stellten die Fachbereichsleiter ihre Zieldefinitionen und Aufgabenbereiche vor. Perspektiven wurden entwickelt, Daten, Fakten und Zahlen benannt. Was jedoch nicht benannt und bearbeitet werden konnte, waren die unbewußten Anteile und Mitteilungen,

die bei zwei Vortragenden massiv ‚hörbar‘ und ‚spürbar‘ wurden. Zwar sprachen sie die funktionale Sprache der Institution, sie funktionierten situativ im Sinne des gestellten Auftrages, die persönlichen Botschaften aber, die Niedergeschlagenheit, Belastung, Kränkung und teilweise Resignation in meiner Einfühlung hörbar werden ließen, konnten (und durften) nicht angesprochen werden. Ich erlebte die Szene als unerträglich, machte sie doch die Reduzierung von Institutionsmitgliedern auf ihre Funktion und die Abspaltung und Verleugnung persönlicher, lebensgeschichtlicher und beziehungs-dynamischer Anteile deutlich. Diese ansprechen und im Interesse der Weiterentwicklung der Institution nutzen zu können, setzt sowohl eine selbstreflexive Beziehungs- und Gesprächskultur voraus als auch die Möglichkeit, in einen herrschaftsfreien und verständigungsorientierten Diskurs eintreten und die Subjektivität des einzelnen wahr- und ernstnehmen zu können. Ohnmachts- und Abhängigkeitsgefühle in einer christlich und patriarchal-hierarchisch geprägten Institutionskultur mit einer starken Über-Ich-Identifikation bei den Mitarbeitern wurden aktiviert, das Persönliche der Ideologie des Dienens und den funktionalen Interessen der Institution unterworfen. „Die subjektorientierte Entwicklung der ‚Identität‘ wird ... als Balanceakt verstanden ... die Balance muß erfolgen zwischen den von der Institution geforderten, d. h. von anderen festgelegten Identitätsmustern und der sozusagen auf die Spitze getriebenen Einzigartigkeit des Individuums. Mißlingt diese Balance sind (rigide) Erstarrung und Identitätsdiffusion die Folge“ (Eckert ebd., S. 14).

Wenige Minuten nach der oben beschriebenen Szene entwickelte sich ein heftiger Konflikt zwischen zwei Teilnehmern des Seminars, wobei es auch zu beleidigenden Äußerungen kam und eine ‚Krisensitzung‘ der inzwischen von der Gruppe isolierten ‚Kampfhähne‘ mit der Einrichtungsleitung notwendig erscheinen ließ. Wenig später konnte den Teilnehmern erleichtert Entwarnung signalisiert werden. Eine Entschuldigung hatte den Konflikt formal geregelt – geklärt war nichts!

Was aber hatte ich anderes erwartet? Die während dieser Szene bei mir wahrgenommen Gefühle wie Enttäuschung, Resignation („Wenn das so weitergeht, wird das Projekt scheitern“) und Ärger („Nach welchem Konzept arbeiten hier eigentlich die teuer bezahlten Trainer?“) und die unbewußten Größenphantasien („Wenn die mich ran ließen, dann würde hier aber einiges anders laufen“) machten zum einen meine Identifikation mit dem Lemmodell und dem Wertesystem von Supervision als selbstreflexiver Institution deutlich, zum anderen aber auch den ‚Kulturschock‘, den ich als Supervisor in der Begegnung mit einer mir fremd gewordenen Kultur erlebte. Ich spürte meinen Impuls, aufklären, aufdecken und hinter die Bühne schauen zu wollen. Ich empfand in dieser Situation die Verrücktheit und den Zu-

sammenbruch des Kommunikationsprozesses. Erdheim bezeichnet dies als ‚paranoide Situation‘. „Sie stellt sich dann ein, wenn in einer Institution, welche die unzureichende oder fehlende Erfüllung ihrer Aufgaben verleugnen muß, die Glaubwürdigkeit eines einzelnen oder einer Gruppe infragegestellt wird ... Es ist schwierig, in der Supervision Verleugnungen, welche die Voraussetzungen einer paranoiden Situation sind, zu behandeln, und zwar wegen des Zusammenhangs zwischen Verleugnung und Macht. Oft beruht die Macht gewisser Personen auf der Verleugnung grundlegender Probleme der Institution, so daß die Aufdeckung der Verleugnung diese Machtverhältnisse tangieren würde“ (Erdheim ebd., S. 102). Das Erleben dieser paranoiden Situation spiegelte sich in meinen Gefühlen angesichts der hier wahrnehmbaren Verleugnungen und Abspaltungen. In meiner Identitätsdiffusion (Supervisor mit selbstreflexivem Anspruch und Angestellter der Institution) erlebte ich das Spannungsverhältnis von Macht und Abhängigkeit als Zerreißprobe.

Die Rückmeldung eines Seminarteilnehmers in der Abschlußrunde des Trainings half mir dann aber, meine Gefühle anschauen und meine unbefriedigten Ansprüche ‚erden‘ zu können. Ein Abteilungsleiter machte deutlich, daß ihm die Art des Trainings an vielen Stellen ‚fremd‘ vorgekommen sei. Seit über zwanzig Jahren arbeite er nun in dieser Einrichtung und davon die meiste Zeit nach dem Schema ‚Befehl und Gehorsam‘, ‚Auftrag und Auftrags Erfüllung‘. Eigene Ziele zu formulieren und diese in Beziehung zur Institution und zu anderen Abteilungen zu setzen, auf einmal gefragt zu werden und angefragt zu sein – all dieses sei neu, gewöhnungsbedürftig und verunsichernd für ihn.

Diese Aussage spiegelte mir meine Ungeduld und die aus meinem Anspruch und meinen Erwartungen als ‚aufklärender Supervisor‘ resultierenden Überforderungstendenzen. Sie machte mir aber auch deutlich, daß das Verstehen institutioneller Zusammenhänge einer vorsichtigen und geduldigen Annäherung bedarf. Das Bemühen von Supervision, selbst-reflexive Anteile in einer Institution zu ‚inkulturieren‘, darf den in einem permanenten Sozialisationsprozeß geprägten ‚Charakter‘ der Institution und die Bedeutung kultureller Veränderungen und Vorgänge für deren Mitglieder nicht unberücksichtigt lassen. Die Rückmeldung des Teilnehmers hatte mir ein charakteristisches Merkmal der Institution vor Augen geführt: Jedwede Form der Veränderung führt zunächst zu einer Destabilisierung und zu einer Verunsicherung der Rollenidentität ihrer Mitglieder, eine Identität, die ihnen relative Sicherheit, Zugehörigkeit und Überleben garantiert. Veränderungsprozesse, sei es nun im technisch-funktionalen oder im unternehmenskulturellen Kontext, lösen Ängste und Widerstände aus, da sie den Abschied von identitätssichernden Rollenzuschreibungen, Positionierun-

gen und einem über viele Jahre gewachsenen Charakterbild der Institution befürchten lassen. Dies führt in meiner Wahrnehmung zu der dann häufig paradox anmutenden Situation, daß mit dem Beklagen des Ist-Zustandes und dem Wunsch nach Veränderung eine relative Veränderungsresistenz der MitarbeiterInnen einhergeht, die die Stagnation und das Beharrungsvermögen der Institution zementiert. Damit verbunden ist eine selektive und getrübe Wahrnehmung, die im Interesse der Identitätssicherung die subjektive Sichtweise, das ‚Gehör‘ und die Sprache prägt und letztendlich auch dazu führt, daß positive Veränderungen nicht wahrgenommen werden wollen (können).

Auf dem Hintergrund meiner eigenen Identitätsdiffusion innerhalb und meiner Geschichte mit der Institution wurden bei mir in der oben beschriebenen Szene Widerstände agiert, die dazu führten, Anzeichen einer – bei allen in der Szene deutlich gewordenen Einschränkungen – auch positiven Entwicklung zu leugnen. Stellte sich doch die Institution zum ersten Mal in ihrer Geschichte den mit dem Thema ‚Führen und Leiten‘ verbundenen Fragestellungen, ein Thema, dem gerade in der informellen Sprachkultur und in der Beziehungsgestaltung zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten – im Sinne der oben benannten Identitätssicherung – eine wesentliche Bedeutung zukommt und sich für Übertragungen, Zuschreibungen und Projektionen anbietet. Durch die Beauftragung einer externen Unternehmensberatung hatte sich die Institution erstmals ‚in die Karten schauen lassen‘ und sich einem im Vorfeld nicht kontrollierbaren Prozeß ausgesetzt, der den Diskussionsbedarf steigern und die Kommunikationsqualität verändern könnte.

Die Schwierigkeit, die in der Szene deutlich gewordenen Verleugnungen (auch positiver Veränderungen und Veränderungsmöglichkeiten) in der Supervision bearbeiten zu können, hat Erdheim in den Zusammenhang von Macht und Verleugnung gestellt (s. o.). Daß aber das Phänomen paranoider Verleugnungen auch bei den scheinbar ‚Ohnmächtigen‘ einer Institution wahrnehmbar ist und sich in ihrer Sprache manifestiert, soll folgende Szene verdeutlichen.

3.3. Wir hier unten – Ihr da oben

Während einer Fortbildungsveranstaltung für MitarbeiterInnen aus dem Pflege- und Betreuungs-„Dienst“ wird ein ‚heißes Eisen‘ thematisiert: Sexualität und Behinderung. Seit Jahren ist diese Fragestellung ‚akut‘, ohne daß es bisher zu nennenswerten Regelungen oder klaren Entscheidungen gekommen wäre. Der Verlauf der Diskussion und der Sprachgebrauch der TeilnehmerInnen lassen deutlich werden, daß dieses Thema primär als ‚Aufhänger‘ genutzt wird, um deren Selbstverständnis und Rollenidentität

im Sinne der oben benannten Identitätssicherung festzuschreiben. Sie fühlten sich ohnmächtig und mit dem sexuellen Notstand vieler BewohnerInnen alleingelassen, der zu teilweise unwürdigen Zuständen in der Gestaltung des Sexuallebens führe. Seitens der Vorgesetzten gäbe es keine klaren Handlungsanweisungen und Rahmenbedingungen etwa die Frage betreffend, ob es erlaubt sei, körperbehinderten Menschen Hilfestellung beim Vollzug sexueller Handlungen zu geben. Die mit der Wohnsituation verbundene mangelnde Intimsphäre (teilweise nur Zweibettzimmer) der BewohnerInnen wird beklagt, Solidarität mit ihren Wünschen bekundet. Der Bruch zwischen der Ideologie, die Selbständigkeit, Normalität und Selbstbestimmung als Werte und handlungsleitende Ziele definiert, und den tatsächlichen Gegebenheiten wird angesprochen. In Spiegelung zu ihrer Klientel präsentieren sich die MitarbeiterInnen in ihrer Unmündigkeit, Abhängigkeit und Unselbständigkeit. Hilfe wird von der Institution erwartet. Dieser Eindruck verstärkt sich bei mir noch dadurch, daß die aufgeworfenen Fragen sogleich auch in Form sich selbst erfüllender Prophezeiungen beantwortet werden. Es werde sich eh nichts ändern, sie seien ja nur ‚kleine Lichter‘, die nichts zu sagen hätten, obwohl sie im direkten Kontakt zu den behinderten Menschen doch den ‚eigentlichen‘ Auftrag der Institution erfüllten. Außerdem sei bei einem kirchlichen Träger doch auch nicht damit zu rechnen, daß es zu liberalen Lösungsmodellen komme. Und dann gibt es da ja noch die ‚Geschichte‘ von dem Kollegen, der vor Jahren einmal Hilfestellung geleistet und sich damit schweren Ärger eingehandelt habe. Die Möglichkeit, in im wahrsten Sinne des Wortes aggressiver und kreativer Weise und im Interesse der eigenen Arbeitsfähigkeit Lösungsmöglichkeiten und -strategien zu entwickeln, wird nicht erwogen.

Becker bezeichnet dieses in der Szene wahrnehmbare regressive Verhaltensmuster als einen Zustand aktiv herbeigeführter Hilflosigkeit. „In diesem Zustand ... stellt sich das ein, was man psychoanalytisch ausgedrückt als Übertragungsbereitschaft bezeichnen kann. Damit meine ich eine durch Hilflosigkeit gesteigerte Sehnsucht nach rettenden Objekten oder Umständen. In diesem Zustand entwickelt sich dann eine große Empfänglichkeit für Ratschläge, Hilfestellungen und Anordnungen ... *Das Objekt der Übertragung ist die Organisation*“ (Becker 1998, S.94). Die Größen- und Allmachtsphantasien des Individuums werden an die Institution delegiert, die sichernde Identifikation mit der Institution durch Anpassungsmechanismen verstärkt und die Funktionalität der MitarbeiterInnen im Interesse der Institution gesichert, denn „die Vorstellung, es bahne sich ein Konflikt an, der womöglich zu einer Trennung von der Institution führen könnte, wird vom Individuum oft nicht nur ökonomisch, sondern auch psychisch als Katastrophe erlebt“ (Erdheim ebd., S 105). Diese Katastrophe der Trennung

und der Isolation wird aber von Mitarbeitern phantasiert, wenn sie sich ihrer Potenz bewußt und diese aktiv in einem klärenden und gegebenenfalls konflikthafter Prozeß mit der Institution einbringen würden.

Mein Bemühen, die hier deutlich gewordenen unbewußten Anteile der Kommunikation im Sinne einer selbstreflexiven Supervision zu sichern und die Aufmerksamkeit auf die Subjektivität der Gesprächspartner und deren kreatives Potential zu lenken, deren persönliche Gefühle im Kontext des Themas Sexualität und Behinderung anzusprechen, stieß daher zunächst auf heftige Widerstände und Verleugnungen. „Wenn ich nämlich die Norm der Institution, immer freundlich und dienend den Behinderten gegenüber zu sein und alle ‚bösen‘ Gefühle zu tabuisieren, nicht mehr erfüllen kann, falle ich aus dem Konsens raus bzw. ist dies die unbewußte Befürchtung. Wenn in der Supervision diese negativen Gefühle zugelassen werden können und erlebt wird, daß damit nicht gleichzeitig verbunden ist, daß man aus der Supervision oder aus der Institution rausfällt, erst dann gelingt es, über die Bedeutung solcher negativen Gefühle nachdenken zu können“ (Wittenberger 1997, S. 98).

In der Szene gelang es dann, die Subjektivität der TeilnehmerInnen ins Gespräch zu bringen und die gerade mit dem Thema Sexualität und Behinderung ausgelösten ‚bösen‘ Emotionen von Abhängigkeit, Ekel, Aggression und Ängstlichkeit sowie den Wunsch nach Abgrenzung wahrnehmen und besprechen zu können. Möglich wurde dies durch beharrliche und zugewandte Konfrontation und setzte die GesprächsteilnehmerInnen frei, ihre berufliche Rolle reflektieren, den Wahrheitsgehalt von ‚Geschichten‘ überprüfen und konkrete Möglichkeiten zum Umgang mit der Problematik im institutionellen Kontext entwickeln zu können. Die Sprache hatte sich verändert, die unbewußten Anteile der Kommunikation konnten gesichert und die damit verbundenen Ängste benannt werden.

4. Schlußfolgerungen

Mein Versuch, selbstreflexive und technisch-funktionale Institutionen am Beispiel zweier Institutionsmodelle miteinander ins Gespräch zu bringen, ließ diese Begegnung primär als das Zusammentreffen unterschiedlicher, einander fremder (Sprach-)Kulturen und Wertesysteme erscheinen. Die Identitätsdiffusion des Autors, die sich aus seiner Doppelrolle und der voneinander divergierenden Qualität der Zugehörigkeit zu beiden Institutionsformen ergibt, ließ deutlich werden, daß sich deren Unterschiedlichkeit vor allem am Fokus des Handelns erweist. Am Beispiel der temporären Institution des Ausbildungskurses konnte gezeigt werden, daß das hand-

lungsleitende Ziel in der Benennung der Subjektivität der Institutionsmitglieder und in einem permanenten Fortentwicklungsprozeß ihrer Rollenidentität bestand. Das szenische Verstehen im Kontext einer technischen Institution, deren erfolgsorientiertes Vorgehen die Identitätsentwicklung ihrer Mitglieder begrenzt, zeigte das konflikthafte Aufeinandertreffen emanzipatorischer und regressiver Haltungen. Für beide Institutionsformen spielte auf diesem Hintergrund die ‚Sinnfrage‘, das heißt der Bezug zu Normen, Werten und Ideologien eine wesentliche Rolle. Konnte der Autor im Rahmen der temporären Institution des Ausbildungskurses eine deutliche Entwicklung hin zu einer Identifikation mit den dort geprägten Normen und Werten ‚erleben‘, so mußte er als Mitglied einer vorwiegend technisch-funktional orientierten Institution die Brüche und Risse zwischen der Ideologie und den von außen definierten handlungsleitenden Zielen der Institution und deren Auswirkungen auf ihre Mitglieder im Sinne funktionalisierter Objekte wahrnehmen. Der Standort des Autors im Spannungsfeld beider Kulturen ließ die mit seiner (selbstreflexiven) Identifikation verbundenen Konflikte, Abhängigkeiten und Rollenunsicherheiten aufscheinen. Getragen von einer selbstreflexiv determinierten Werthaltung sieht der Autor seinen ‚politischen‘ Auftrag in der Inkulturation selbstreflexiver Anteile und Haltungen, die die Subjektivität der Institutionsmitglieder in den Blickpunkt rückt und die unbewußten Kommunikationsanteile als deren Ausdrucksform sichert. Die damit für die Mitglieder verbundenen Identitätsdiffusionen und -unsicherheiten im institutionellen Kontext erfordern eine einfühlsame Annäherung, das Verstehen und die Berücksichtigung institutioneller Sozialisationsprozesse.

Für SupervisorInnen gehört die Begegnung mit oft fremd erscheinenden Institutions- und Unternehmenskulturen zum ‚Geschäft‘, das heißt auch die Institution Supervision ‚unterliegt‘ (?) in zunehmendem Maße den Gesetzmäßigkeiten eines Marktes, der seinerseits die Sprache prägt und damit das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Wertesysteme spiegelt. Begriffe wie ‚Konkurrenz‘, ‚Erfolg‘, ‚Auftragslage‘, ‚Marketing‘, ‚Honorar‘, ‚Kundenorientierung‘ etc. bestimmen deutlich wahrnehmbar die (unbewußte) Kommunikation und auch die Beziehungen zwischen SupervisorInnen. Auf dem Hintergrund der hier geschilderten Innenan(ein-)sichten stellt sich mir damit in zunehmendem Maße auch die ‚Sinnfrage‘, das heißt die Frage nach der Selbstkonfrontation von Supervision mit ihren Werten, Normen und Ansprüchen in einem selbstreflexiven Prozeß. Sprechen wir noch dieselbe Sprache?

Anschrift des Verf.: Jürgen Hilleke, Hohenfriedeberger Str. 6, 46325 Borken

Literatur

- Becker, H. (1998): Psychoanalyse und Organisation. Zur Bedeutung unbewußter Sozialisation in Organisationen. In: Freie Assoziation Heft 1/2/1998, Münster.
- Eckert, R. (1997): Reflexive Modernisierung der Gesellschaft und die Institution Supervision. In: FoRuM Supervision, Heft 10/1997, Tübingen.
- Erdheim, M. (1992): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit. Eine Einführung in den ethnopsychoanalytischen Prozeß. Frankfurt.
- Erdheim, M. (1998): Die Hintergründe drängen sich (un-)heimlich auf. Zur Dimension der Unbewußtheit in institutionellen Vorgängen. In: FoRuM Supervision, Heft 11/1998, Tübingen.
- Nadig, M. (1992): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopsychoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Frankfurt.
- Wittenberger, G. (1997): Interview. Fragen zur Supervision in kirchlichen Einrichtungen. Ein Gespräch mit Gerhard Wittenberger. In: FoRuM Supervision, Heft 10/1997, Tübingen.

Rolle Plus – Supervision als selbstreflexive Institution

Zusammenfassung: An Praxisbeispielen soll belegt werden, daß im Zuge einer zumeist unbewußt verlaufenden beruflichen Sozialisation Einstellungen und Haltungen zur Organisation übernommen werden. Da Organisationen eine Sachzwanglogik herausbilden, erscheinen Veränderungen zumeist unmöglich, auch dann, wenn der Problemdruck in der Organisation als sehr hoch und sehr belastend empfunden wird. Supervision als selbstreflexive Institution richtet sich dementsprechend auf verschiedene Dimensionen: auf die Schnittstelle von System und Lebenswelt. Supervisorinnen und Supervisoren werden hier mittels ihrer methodischen Kompetenzen Situationen des „Generalisierten Anderen“ herstellen, das heißt, sie werden Routinen in Organisationen auf ihre moralische und sittliche Allgemeinheit hin befragen.

Eine weitere Dimension der Selbstreflexivität ist aber auch immer die Selbsterhaltung. Supervisanden kommen in der Regel erst dann in die Supervision, „wenn die Jacke brennt“, das heißt wenn ihre Position gefährdet ist. Selbsterhaltung als supervisorisches Ziel ist deshalb konstitutiv. Gleichwohl wird Supervision sich nicht auf Selbsterhaltung als Ziel reduzieren können und wollen.

Das Fortbildungsinstitut für Supervision in Münster verwendet für sein methodisches Konzept der Teamsupervision verschiedene Ansätze: zunächst die Rollentheorie, so wie sie klassisch von Parsons¹ entwickelt wurde, Goffmans² Theorie totaler Institutionen und Mentzos³ Konzept der institutionalisierten Abwehr. Die Rolle des Supervisors ist in bezug auf Teamsupervision u. a. so definiert worden, daß er helfen sollte, Rollen zu differenzieren, diffuse Rollen zu buchstabieren, Personen „in die Rolle zu helfen“, d. h. Rollenidentifikation zu fördern und das Gleichgewicht von Kompetenz und Verantwortung im Rahmen eines Positionsgefüges im Auge zu behalten.

Sehr ausführlich und im Sinne einer deskriptiven Analyse hat Maija Becker-Kontio (1994) das Konzept der Teamsupervision als angewandte Rollentheorie in ihrem Aufsatz „Wenn es nicht mehr rund rollt“, für die Institution Krankenhaus verarbeitet und Konflikte zwischen Ärzten, Schwestern (Pflegerinnen) und Patienten auf der Folie der Rollentheorie beschrieben.⁴ Sie zeigt auf, daß die funktionale Integration einzelner Rollen in ein Behandlungs- und Pflegegesamtkonzept ein theoretisches, politisches, konzeptionelles wie auch ablauforganisatorisches Entwicklungsziel im Krankenhaus darstellt, gleichwohl aber strukturell nicht gelingt. Daß Visite ausgerechnet zur Frühstückszeit der Patienten stattfindet, daß zeitgleich

geputzt und gepflegt wird, daß der Arzt keine Zeit hat, um mit Patienten ausführlich zu reden, ist wohl ein alltägliches Phänomen der Institution Krankenhaus, aus dem allerdings heftige Vorwürfe entstehen. Maija Becker-Kontio schildert einen solchen Konflikt und deutet am Schluß ihres Aufsatzes an, daß es sich bei der Entwicklung von Rollen und Berufsverständnissen in der Supervision um mehr handelt als um Prozesse der Neudefinition und Neugestaltung (role-making)⁵ von Rollen. Becker-Kontio fordert im Ausblick ihres Artikels einen Paradigmenwechsel im Krankenhaus und einen Abbau ärztlicher Macht- und Herrschaftsinteressen, d. h. sie problematisiert nicht mehr die funktionale Seite der Konflikte in dieser Institution, sondern die politisch-ethische. Weiterhin definiert sie diese und ähnliche Konflikte sowie die integrativen Entwicklungsziele als Feld für Supervision.

Erwähnt sei in diesem Zusammenhang noch, daß verschiedene Gesundheitswissenschaftler das Problem der Integration verschiedener Behandlungen, Therapien und Heilkonzepte in den Mittelpunkt von Systemproblemen im Gesundheitswesen gestellt haben (vgl. Bandura 1995). Bandura (1995) erklärt die sich aus dem Nebeneinander von Berufsrollen und ihren Trägern ergebenden Konflikte im Krankenhaus zu sogenannten Zentrifugalkonflikten⁶ und ordnet sie Problemen der Systemsteuerung der Institution zu, d. h. gegenüber der politischen Definition der Konflikte zwischen Ärzten, Pflegenden und Patienten als Machtkonflikt steht eine technische Interpretation als Steuerungskonflikt.

Wenn Maija Becker-Kontio den von ihr beschriebenen Konflikt als Feld von Supervision ansieht, dann bezieht sie sich dabei implizit auf ein Konzept von Selbstreflexivität, das heißt der Fähigkeit von mündigen Personen, sich selbst gegenüber zu treten, über sich hinauszugehen und die eigenen Interessen auf der Folie einer sittlichen Vernunft und eines „Generalisierten Anderen“, wie George Herbert Mead⁷ es ausdrückt, abzubilden. Matrix dieser Selbstreflexivität wäre dann eine Moral, die jedes Mitglied eines Supervisionsgesprächs als Träger von Rechten und als würdig anerkennt. Diesem Konzept der Selbstreflexivität gegenüber stünden Machtstrategien, wie sie in Institutionen zur Konfliktregelung angewendet werden, oder auch technische Lösungen, im Sinne einer Entwicklung eines neuen rationalen Planes durch Experten.

Eigene Erfahrungen oder Institutionen sind nicht selbstreflexiv

Meine ersten supervisorischen Gehversuche machten mir die Grenzen der Rollentheorie für meine neue Profession sehr schnell klar. Ich hatte einen Supervisionsprozeß mit kommunalen Frauenbeauftragten begonnen. Ihre

Berufsrolle war gekennzeichnet durch Aufgabenvielfalt, Statusinkonsistenz, bedingt auch dadurch, daß einzelne Aufgaben nicht zueinander passen wollten, die Berufsrolle war weiterhin gekennzeichnet von sehr formalisierten und sehr eingeschränkten Möglichkeiten, an der Kommunikation in den Verwaltungen teilzuhaben und durch institutionelle Isolation. Besonders auffällig war aber, daß die Kommunikation, von der die Gleichstellungsbeauftragten berichteten, von Kränkungen, Entwertungen und Mißachtung geprägt waren. Die Erfahrungen von Geringschätzung kannte ich noch gut aus meiner eigenen Zeit als Frauenbeauftragte. Die Teilnehmerinnen in der Supervision gingen damit unterschiedlich um: manche zeigten ihre Kränkungen mit einem gewissen Stolz wie Heldentaten vor. Mehrheitlich prägten aber Wut, Hilflosigkeit, Verzweiflung und Scham die Szene. Insbesondere an dieser Supervisionsgruppe wurde mir deutlich, daß es in der Supervision um mehr geht als um Rollendifferenzierung, denn diese setzt eine demokratische und vernünftige, diskursfähige Organisation voraus, deren Mitglieder zum einen funktional aufeinander bezogen sind, sich zum anderen aber dem Ethos und der Norm der Verfassung, des „Generalisierten Anderen“, in diesem Fall des Artikels 3 des Grundgesetzes verpflichtet fühlen. Genau solche Organisationen sind Verwaltungen aber keineswegs, sondern gerade sie bewahren Aspekte des Sakralen. Den technischen Regeln gegenüber stehen im politischen Raum Vorstellungen des autonomen Führers, des „political animal“, was gegenwärtig besonders in der Person Gerhard Schröders zum Ausdruck kommt. Weiterhin entscheiden Verwaltungen dauernd über das Medium des Rechts darüber, wer als Träger von Rechten Anerkennung findet. Da das technische Handeln der Verwaltung immer auch eine moralische Dimension hat, wenn man sich vor Augen hält, daß wir uns selbst nur in dem Maße anerkennen können, in dem wir die Anerkennung anderer finden, entscheiden Verwaltungen über Integration und Desintegration oder über das, was gemeinhin ein sozialer Tod genannt wird, das meint die Entrechtung und Entwürdigung einer Person. Dies wird wohl gegenwärtig in der Debatte um politisches Asyl und an der Frage des Schicksals von Bürgerkriegsflüchtlingen besonders augenfällig.

Meine Suche in den verschiedenen Organisationstheorien gerade zu den moralischen und sozialen Dimensionen des Lebens in Organisationen, denn in dieser Richtung hatte ich den Problemdruck der Supervisanden und Supervisandinnen kennengelernt, war eher enttäuschend. Die Organisationssoziologen und -entwickler begnügten sich mehrheitlich mit Strukturbeschreibungen, oder sie leiteten Probleme der Macht in Organisationen vor allem aus den Biografien der jeweiligen Akteure ab. Sie begriffen Organisation aber mehrheitlich als (zweck-)rational. Macht und ihre Reflexion als Thema von Organisationsentwicklung kam entweder gar nicht vor oder

wurde, wie bei Selvini Pallazzoli (1984), nur als Phänomen beschrieben, aber nicht dekonstruiert. Die Lektüre von Selvini Pallazzoli hat mir allerdings gezeigt, daß insbesondere die nicht legitimierte Macht sich mystifizieren muß. Sie tut dies, nach den Beobachtungen der Autorin, durch Geheimabsprachen bzw. in Form eines Geheimnisses.

Die Bedeutung von Mystifikation, institutionellem Geheimnis und Ideologie in Institutionen legt nahe, die soziologische Annahme, Organisationen seien zweckrationale Gebilde und permanent damit beschäftigt, unsere Bedürfnisse zu befriedigen, selbst als Ideologie zu betrachten. Auch Luhmanns Theorem, Systeme wollten vor allem sich selbst erhalten, erscheint mir diskussionswürdig, weil es die sozialen Kämpfe in Institutionen ausschließlich unter Gesichtspunkten des Zwecks auffaßt. Aber was sind Organisationen dann? Eine interessante Antwort fand ich bei Norbert Elias (vgl. Korte 1995 und Elias 1976), der sich Gesellschaften, aber auch Organisationen als Figurationen vorstellt. Eine zweite wichtige Überlegung fand ich bei Klatzetzki (1993), der Organisationen als Kultur definiert und schließlich, und hier sehe ich den engsten Bezug zum Thema Supervision als selbstreflexive Institution, versteht Axel Honneth (1992) Institutionen als Austragungsorte eines gesellschaftlichen Kampfes um Anerkennung. Ich möchte nun im folgenden verschiedene Positionen und Soziologien zur Organisation herausarbeiten.

Erster Exkurs: Gesellschaft als Evolution: der Kern des systemtheoretischen Denkens

Gesellschaft und ihre Institutionen werden in den meisten der modernen Soziologien vorwiegend als funktionaler Zusammenhang gedacht. Hinzu tritt die Annahme einer Trennung von innerer und äußerer menschlicher Realität und damit einhergehend von sozialem und moralisch-expressivem Handeln. Parsons z. B. als Theoretiker über die soziologische Rolle und sein deutscher Kollege Dahrendorf haben soziales Handeln als funktional und zweckrational buchstabiert. Die kategoriale Unterscheidung in der Systemtheorie z. B. ist die zwischen System und Umwelt. Für soziale Systeme, zu denen auch Organisationen zählen, gilt entsprechend, daß Menschen und Natur zur Umwelt des Systems zählen, nicht zum System, das heißt Personen sind nicht, wie immer wieder zu lesen ist, Elemente. Daß Kultur und gesellschaftliche Strukturen mit menschlichen Affekten in direktem Zusammenhang stehen sollen, wird eher abgelehnt. Gesellschaft wird vielmehr gedacht als ein operatives, problemverarbeitendes und sinnverarbeitendes System, dessen Elemente Kommunikationen sind.

Gesellschaft entwickelt sich, ich glaube das ist der Kern der funktionalistischen Verständnisse von Spencer über Parsons bis zum frühen Luhmann, in einer Analogie zur Natur. Die Gesellschaft entwickelt dabei Organe, die sich evolutionär vom einfachen zum komplizierten ausdifferenzieren. Sie wirken dabei gegenseitig auf sich ein und bedürfen der Anpassung und Auslese. Mit den Problemen, die der Mensch zu lösen gezwungen ist, entstehen Gewohnheiten, die grundlegende Algorithmen (Schemen) enthalten. Über den Weg der Habitualisierung in Gruppen bilden sich schließlich Institutionen, die vor allem größere Effizienz und eine Einsparung von Energie bieten. Maßgeblich für dieses Verständnis von Gesellschaft ist also der aus der Biologie stammende Evolutionsgedanke. Analog zu den grundlegenden Bedürfnissen (basic needs) werden zugehörige basic institutions postuliert, seien sie politischer, wirtschaftlicher, religiöser, zeremonieller oder expressiver Art. Das Bild von einer rationalen und logischen Entwicklung der Befriedigung konstant angenommener Bedürfnisse, die sich in Institutionen ausrichten, zeigt sich auch in den modernen Systemtheorien und ich denke, dies ist der entscheidende Unterschied zum Beispiel zur Psychoanalyse der Institution.

Der Evolutionsgedanke und seine Übertragung auf die Gesellschaft, der den funktionalen Betrachtungsweisen zugrunde liegt, zieht nun eine Reihe von Konsequenzen nach sich. Entwicklung in der Evolution zum Beispiel geschieht vor allem über Selektion. Die Individuen leben in Konkurrenz zueinander, ihr Handeln muß dementsprechend von Egozentrismus geprägt sein. In den funktionalistischen und auch in den systemischen Betrachtungsweisen ist Gesellschaft kein sittlicher, kein moralischer und kein Wertezusammenhang, sondern ein sachlicher und funktionaler Zusammenhang. Dementsprechend tritt auch nicht der wertgebundenen Sphäre des Gesellschaftlichen eine funktionale Sphäre des Ökonomischen gegenüber – bei Weber heißt es noch Wirtschaft und Gesellschaft. Vielmehr verstehen sich Gesellschaft und Politik selbst funktional, und hier liegt glaube ich ein wichtiger Unterschied in den Grundannahmen über das Gesellschaftliche.

Zweiter Exkurs: Organisation als Kultur

Thomas Klatetzki (1993) versteht unter Kultur jenen sozialen Humus, auf dem der Alltag und die gesellschaftliche Reproduktion stattfindet. Dieser „Humuscharakter der Kultur“ führt immer wieder dazu, sie zu konsumieren, aus ihr zu schöpfen, sie aber nicht erkennen zu können. Das Phänomen der Kultur wird vor allem im Kontakt mit Unbekanntem und dem Fremden deutlich. Zwar zählt der Begriff der Kultur zum klassischen Repertoire der So-

ziologie, Kulturen als solche zu erkennen, bedeutet in der Praxis in der Regel auf etwas Unverständliches zu stoßen. Das Verstehen von Kultur setzt nämlich eine Innenperspektive voraus, in der Regel um den Preis, daß das Kultürlche nicht mehr wahrgenommen wird. Die Kultur löst sich quasi durch die Illusion der Natürlichkeit auf. Sie ist nicht mehr erkennbar und damit wird sie auch als Humusboden unbewußt, aus dem man schöpft und lebt.

Kultur besteht weiterhin aus sozial festgelegten Bedeutungsstrukturen, aus historisch überlieferten Mustern von Haltungen, die in Symbolen inkorporiert d.h. verkörpert sind. Gesellschaften wie Organisationen sind also nicht nur als Strukturmuster und Regelkreise abbildbar, sie können als Lebensformen und Lebensweisen verstanden werden. Die Institution dringt in gewisser Weise in den Menschen ein. In einer kulturellen Perspektive sind Organisationen Felder, das heißt Handlungsräume. Die Definition von (Organisations-)Kultur als Lebensformen bedeutet zunächst, daß Menschen in selbstgesponnene Bedeutungsgewebe verstrickt sind und daß dieses Gewebe den Phänomenbereich der Kultur ausmachen. Daß Kultur Lebensweise ist, heißt, daß Menschen auf der Basis von Bedeutungen handeln. Selbstreflexivität heißt dann, diese Bedeutungen herauszuarbeiten sowie ihre gesellschaftliche Tragweite und ihre Auswirkungen zu bestimmen. Die Menschen sind in ihre Bedeutungsgewebe eingewoben und weben sie weiter, notwendig und regelmäßig über die Definition von Situationen.

In diesem Kontext interessant und bedeutend sind Pierre Bourdieus Überlegungen zum Habitus von Personen, denn in der Supervision haben wir es immer mit Personen zu tun, auch wenn wir Organisationen und Institutionen verstehen und beschreiben wollen. Gleichzeitig ist es der Habitus, welcher die Fähigkeit zur Selbstreflexivität einer Person maßgeblich mitbestimmt, sie entweder erschwert oder sie ermöglicht. Bourdieu (1997) definiert den von ihm entwickelten Begriff des Habitus über die Schlüsselbegriffe der Inkorporation und der sozialen Formung von Körpern durch die Institutionen oder Organisationen. Den Begriff des Habitus hat er aus der Architektur übernommen, um das Eindringen eines Denkens in Gegenstände zu beschreiben, Habitualisierungen sind Vergegenständlichungen. Bourdieu sagt dazu, daß es ihm bei der Entwicklung des Begriffs des Habitus darauf angekommen ist, zum einen nicht in die Bewußtseinsphilosophie des transzendentalen Subjekts zu verfallen, andererseits Menschen nicht nur zu Trägern institutioneller Strukturen zu machen. Wenn man sich den Begriff des Habitus als soziale Formung von Körper verdeutlicht, bekommt man ein Gefühl für die Schwere, für die Trägheit der Institution, womit noch einmal begründet werden kann, warum allein eine technische Anleitung, wie sie Trainingsprogramme darstellen, häufig nicht genügt, denn der sozial geformte Körper kann nicht so ohne weiteres aus seiner Haut.

Zwischenfazit

Ich sehe diese Theorien als notwendiges supervisorisches Hintergrundwissen an. Wenn man sich die Botschaften beider Theorien ansieht, dann wird auch schon das Dilemma mit der Selbstreflexivität in der Supervision deutlich. In einer systemischen Perspektive ist die Selbstreflexion, die in Supervisionsprozessen stattfindet, im Dienst der Selbsterhaltung des Systems anzusehen. Supervision wäre dann Hilfestellung bei der Reduktion der Komplexität von Umwelten und Steigerung der Fähigkeit zur Komplexität des Systems. Und in der Tat: wenn ich mir meine Supervisionsprozesse und -kontrakte anschau, dann kommt die Mehrheit meiner Supervisanden und Supervisandinnen vorwiegend aus dem Grund der Selbsterhaltung in die Supervision. Berufliche Konflikte werden bedrohlich, Veränderungen, wie die Umwandlung des Krankenhauses in eine GmbH müssen bewältigt werden, die eigene Position steht zur Disposition, oder es werden durch Sparmaßnahmen und veränderte Geschäftspolitiken Zuwendungskürzungen angekündigt, die im Binnenraum von Teams und bei einzelnen große Ängste auslösen.

Nun liegt das Angebot von Supervision, wenn man sie denn als selbstreflexive Institution begreifen will, quer zu diesen, nur auf Selbsterhaltung ausgerichteten Zielen. Im Sinne des Generalisierten Anderen ist ein über den Interessen der einzelnen Menschen und Gruppen liegender Wille für die Supervision bedeutend, der die Utopie von Versöhnung und Freiheit thematisiert, von dem was erhalten und weiterentwickelt werden soll. An dieser Stelle ist Supervision mehr als Coaching und geht über das erfolgreiche Handeln und die Selbsterhaltung als Ziel von selbstreflexiven Prozessen hinaus, auch wenn diese in der supervisorischen Praxis eine Rolle spielen. Transmissionsriemen für diese Horizonterweiterung über das Interesse der Selbsterhaltung hinaus ist im übrigen immer wieder die Balintgruppe.

Fallvignette:

Eine leitende Angestellte eines Konzerns fragt Supervision wegen Schwierigkeiten mit ihren männlichen Kollegen nach. Die Managerin wird vor allem von ihren untergebenen Mitarbeitern auch offiziell in einer Bewertung als sehr gut beurteilt. Insbesondere mit Vorgesetzten und mit Kollegen bestehen aber erhebliche Probleme. Ihre Vorschläge werden in sogenannten Audits in der Regel nicht akzeptiert. Sie wird übersehen, über sie wird hinweggegangen, bis sie sich mit verbaler Gewalt Geltung verschafft. Bei der Schilderung dieser Szenen in der Supervision spart die Supervisandin nicht mit Entwertungen an die Adresse ihrer Kollegen. Da sie aber einen sehr hohen Umsatz bringt und geschäftlich als ausgesprochen erfolgreich gilt, wird sie ertragen. Gleichzeitig werden ihr ihre Erfolge von Kollegen und von ihrem

Vorgesetzten enteignet und als eigene Erfolge verkauft, was sie in große Wut bringt. Biografisch gesehen ist das Verhältnis zur Mutter wie zum an einer Leberzersetzung verstorbenen Vater schwer gestört und von großer Wut geprägt.

In der ersten Phase der Supervision habe ich mit dieser Supervisandin an einem adäquateren Kommunikationsstil gearbeitet, und in der Tat wurde sie erfolgreicher und sozial geschickter im Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen. Unsere gegenseitige Beziehung war und ist von Sympathie und Anerkennung geprägt. Ich war deshalb in meiner Balintgruppe um so erstaunter, als mir meine Kollegen recht unverblümt mitteilten, daß ich diese Supervisandin genauso übersehen würde, wie ihre Mutter das getan hätte. Ich begann nun sehr bewußt die Sehnsucht nach dem starken Vater und die Enttäuschung durch den realen Vater in Beziehung zu den Kommunikationsweisen der Supervisandin zu setzen und war überrascht über ihre Betroffenheit. Ebenso sprach ich von mir aus die Beziehung zur Mutter und zur eigenen Familie an. Traurigkeit und Verlust wurden auf einmal zum Thema in der Supervision, gleichwohl aber immer nur sehr kurz, so als dürfe ich nur flüchtig hinter den Vorhang aus Macht, Stolz und Power sehen.

Wenn ich diesen Supervisionsprozeß auf der Folie des Themas Supervision als selbstreflexive Institution betrachte, so ergibt sich folgendes Bild: Die von der Supervisandin geschilderten Schwierigkeiten sind eng verknüpft mit Gefühlen der Enttäuschung und Wut gegenüber ihrem Vater, der für sie nie ein schützender, ein starker und fürsorglicher Vater war, sondern ein Vater, der trank, selbst beschützt werden mußte und sich wie ein tyrannisches Kind benahm. Entsprechend schnell und intensiv fallen der Supervisandin Schwächen bei Männern auf und werden deutlich veröffentlicht, so daß ihre Selbsterhaltung zwar nicht gefährdet, sie aber doch isoliert war. Ihr persönliches Ziel im Sinne der Selbsterhaltung war nun die Optimierung ihres Kampfes, das Ziel der Supervisorin dagegen die Versöhnung mit dem anderen und dem eigenen Geschlecht. An dieser Stelle treten für Supervisorinnen verschiedene Frage auf: In bezug auf die Kontraktgestaltung müssen diese beiden Fokussierungen besprochen werden, Supervisanden erleben den Fokus der kommunikativen Selbstreflexivität immer wieder als Therapeutisierung der Supervision und sind hier mißtrauisch. So sagte mir eine Kandidatin am Telefon, daß sie enorme berufliche Probleme hätte, bei denen ich ihr bitte helfen möge. Sie hätte aber kein Interesse am Wundenlecken. Und schließlich verläuft gerade in Prozessen der Teamsupervision dieser Fokus der kommunikativen Selbstreflexivität offen, das meint im Rahmen libidinöser Gespräche, wie Maya Nadig⁸ diese nennt.

Die Spannung zwischen Selbsterhaltung und Selbstreflexivität möchte ich an einem weiteren Beispiel noch einmal verdeutlichen. Es handelt sich

hierbei um einen Prozeß von Organisationsentwicklung in Zusammenarbeit mit einer Unternehmensberatung. Supervisanden sind pädagogische Mitarbeiter einer Bildungsinstitution.

Da abzusehen ist, daß sich die Teilnehmerzahlen an den von dieser Institution angebotenen Kursen drastisch verringert und der Träger bereits im Vorfeld erklärt hat, Defizite nicht mehr ausgleichen zu können, wurde ein Organisationsberatungsprozeß begonnen. In dessen Mittelpunkt stand zunächst der Aufbau von technischen Übersichten wie Arbeitszeiterfassung, Controlling, Akquisition und Produktentwicklung. Die Teilnehmer hatten sich aber mehrheitlich zusätzlich zur Organisationsberatung Supervision gewünscht, um ihre Binnenkonflikte zu klären. Sehr schnell wurde in der Supervision ein Zirkelschluß zwischen der mangelnden Kraft zur Entwicklung der Organisation und ihren Binnenstrukturen deutlich. Der Umgangston war locker bis lässig, es gab viele informelle Kontakte und entschieden wurde in sehr autonomen Projektteams. Dagegen betrieb der Leiter der Organisation seine Leitung als Geheimwirtschaft, unter anderem deswegen, um sich den heftigen Angriffen zu entziehen, die er regelmäßig auszuhalten hatte. Die Mitglieder der Institution hatten eine hohe Moral und eine sehr hohe Teilnehmerorientierung entwickelt. Sie hatten für ihre Bildungsangebote eine eigene politisch-ethische Ausrichtung und betrachteten ihre Inhalte wie ihre Curricula als Modell.

Es war bereits zu Anfang der Organisationsberatung klar, daß größere Veränderungen, vor allem Arbeitsverdichtung, Rationalisierung und mehr Produktivität unumgänglich waren, wenn man in Zukunft konkurrenzfähig bleiben wollte. Aus der Perspektive der Organisationsberatung war der Aufbau einer Matrixorganisation mit inhaltlicher und wirtschaftlicher Verantwortung für die Projekte angestrebt. Gruppendynamisch wiederholte sich indessen immer wieder das gleiche Ritual. Zunächst gingen die Teilnehmer in einen Widerstand bezüglich der von ihnen übernommenen Aufgaben, zum Beispiel die Darstellung und Diskussion ihres Arbeitsalltages. Daraufhin angesprochen sagten dann alle nacheinander, daß sie den Organisationsberatungsprozeß sehr gerne wollten, weil sie hierin eine Möglichkeit zum Überleben der Organisation sähen, daß sie weiterhin gerne bei diesem Träger arbeiten würden und daß sie Angst hätten, ihre Arbeitsplätze zu verlieren.

Hin und wieder problematisierten einzelne das moralische und sehr kollegiale Leitbild, welches in eine fast absurd anmutende Gleichheit mündete. So kam es zu Übergriffen der Putzfrauen auf die Teilnehmer: Als diese sich wegen Ungenießbarkeit des Automatenkaffees eine Kaffeemaschine mitbrachten, wurde diese von den Putzfrauen konfisziert. Im Sinne der Ideologie der Institution wurde eine Kollegin heftig attackiert, die ihren

Teilnehmern das Mitbringen der Kaffeemaschine erlaubt hatte. In der Vertiefung dieses Konfliktes wurden eine Reihe von Einstellungen und Binnenproblemen dieser Organisation deutlich. Zunächst einmal wollten eine Reihe von männlichen Teammitgliedern nicht über eine Kaffeemaschine reden. Es gäbe Regeln. Kaffeemaschinen seien verboten. Zwar sei der Kaffee wirklich nicht zu trinken, aber die Kollegin sollte sich gefälligst an die Regeln halten.

Ich habe an dieser Stelle in die Diskussion eingegriffen mit dem Hinweis, man könne zwar die Kollegin disziplinieren, aber so das Problem nicht lösen, denn wer lernt, der braucht Pausen und in diesen Pausen ein Angebot an Getränken und Speisen. Es stellte sich in diesem Zusammenhang noch heraus, daß es einen Aufenthaltsraum im Keller gab, der wegen seiner Unwirtlichkeit von den Teilnehmern nicht genutzt würde. Ich war über die Starrheit der Haltungen, mit denen Konsumbedürfnisse von Teilnehmern bewertet wurden, erstaunt. Die Bildungsinhalte wurden mehr als hoch bewertet, dagegen die leiblichen Bedürfnisse diskreditiert. Diese Haltung stand im Widerspruch zu Zielen, höhere Teilnehmerbeiträge zu fordern und leitende Mitarbeiter von sozialen Einrichtungen als Teilnehmer zu gewinnen. Unversehens befand ich mich in einer Kontroverse mit einem Mitglied der Gruppe, der mir vorwarf, ich wolle die „Yuppifizierung“ der Institution.

Aus Platzgründen kann ich diesen Prozeß an dieser Stelle nicht weiter darstellen. Aufgezeigt werden soll aber, daß sich das Problem der Selbsterhaltung mit der Kultur einer Organisation und mit dem Habitus der beteiligten Personen konfiguriert und verbindet. Die Supervisanden waren biografisch und institutionell von einer gewerkschaftlichen Kultur geprägt, die sie verändern mußten, um sich und ihre Institution selbst zu erhalten. Zur Selbsterhaltung bedurfte es gleichzeitig der Selbstreflexivität über die Bedeutung der institutionellen Kultur. Diese Selbstreflexivität war aber sehr schwer möglich, die Kultur der Institution war in gewisser Weise über ein Ideal von Kollegialität und einer Festlegung von Bedürfnissen als wichtig und als unwichtig, familialisert. Tabuiert war insbesondere der Gedanke, daß die Teilnehmer Anspruch auf gewisse Serviceleistungen der Einrichtung hatten. Tabuiert war ebenso der Tatbestand der Hierarchie in der Institution. Deutungen wie „die Institution ist familialisert“ oder „Information wird gefordert, um den Leiter zu kontrollieren, nicht um selbst mehr Verantwortung zu übernehmen“, wurden freundlich aufgenommen und dann ignoriert.

Aufzeigen läßt sich an diesem Beispiel, daß Lernen um der Selbsterhaltung willen nicht ohne weiteres möglich ist, vielmehr müssen auch im Dienste der Selbsterhaltung stehende Reflexionsprozesse durch das Nadelöhr der Kultur einer Organisation, durch die selbstgesponnenen Bedeutungs-

gewebe, und dies bedeutet wohl auch durch das Unbewußte ihrer Mitglieder.

Weitere Beispiele aus der Praxis

Wenn wir bei dem Konflikt Selbsterhaltung versus kommunikative Selbstreflexivität in der Supervision bleiben, dann werden die Qualität von Bildern und Beziehungen, die Personen im Rahmen ihres beruflichen Handelns eingehen, ein wichtiger Fokus in der Supervision. Dies bezieht sich zum einen auf die Organisation als Ganzes, zum anderen auch auf Menschenbilder, auf Personen und Beziehungen. Ich möchte an dieser Stelle zwei, von der Soziologie und Sozialpsychologie hinreichend beschriebene Vorstellungen von Organisationen an einigen Beispielen belegen. Dabei geht es mir um durchschnittliche Haltungen und durchschnittliches Bewußtsein im Beruf: Bilder von der Organisation als Maschine und Figurationen von beruflichen Beziehungen als Verhältnis von Herde und Hirte.

Aus beiden Bildern ergibt sich, daß der Leiter die Mitarbeiter entweder wie Rädchen im Getriebe behandelt, oder daß er sich allzuständig wie ein Hirte fühlt. Theoretisch haben beide Bilder von Organisationen lange Traditionen: Das Bild von Organisationen als Maschine findet sich dabei vor allem in Industriebetrieben und Verwaltungen. Es ist verknüpft mit dem Prinzip des Fordismus als grundlegender Kultur der Fabrik. Dieses Bild findet sich ebenfalls in Verwaltungen. Die Figuration der Organisation als Maschine ist verbunden mit einem Handlungstypus, der als zweckrational beschrieben wird. Über das zweckrationale Handeln sagt Thomas Klatetzki (1993), daß es monologisch strukturiert sei. Im zweckrationalen Kalkül ist der andere immer Objekt. Die instrumentellen Handlungen zielen auf die Verfügbarmachung des anderen für das jeweils eigene Ziel. Das Prinzip sei das der Herrschaft, es fehle das an Einsicht gebundene Vernunftpotential der Mündigkeit. Klaus Dörner (1994) hat in diesem Zusammenhang von einer institutionellen Umwandlung von Menschen in Sachen gesprochen. Das zweckrationale Kalkül ermögliche es, Menschen nicht Würde, sondern wie Sachen einen Wert zuzumessen. Die Figuration von Organisation als Maschine ist zugleich aber auch eine Angstabwehr, denn Maschinen sind assoziiert mit Omnipotenz und mit Kastrationsdrohung.

Fallvignette:

Anlaß für die Supervision waren Auseinandersetzungen in einem Krankenhaus, die für die Supervisandin, die die Position der Pflegedirektorin bekleidete, ein zum Teil bedrohliches Ausmaß angenommen hatten. Vor allem für die Chefärzte war die

leitende Krankenschwester ein Feindbild. Ihr programmatisches Ziel war zunächst die Begrenzung und Veränderung einer Figuration, die am Krankenhaus eine gewisse Tradition hat: die Inszenierung von Station als Familie. Allerdings bestand ihr Konzept nicht in der Bewußtmachung und Überwindung familialisierter Strukturen, sondern in deren Verbot. Von den Ärzten wurde zunächst gefordert, daß sie Zeiten für Visiten genau absprachen und einhielten. Die Ärzteschaft erlebte dies als große Kränkung und Mißachtung ihrer Leistungen. Zum zweiten initiierte die Pflegedirektorin eine Reihe von Maßnahmen, die eine stärkere Standardisierung der Abläufe bedeuteten, d. h. ein neues Dokumentationssystem wurde eingeführt, die Arbeit mit Pflegestandards, die die Oberin zusammen mit einer Arbeitsgruppe extern entwickelt hat, wurde zur Pflicht erhoben und schließlich sollten neue, patientenfreundliche Pflegesysteme eingeführt werden. Dies alles geschah in der Regel top-down, die Ärzte wurden lediglich über die anstehenden Erneuerungen informiert, das heißt sie wurden vor vollendete Tatsachen gestellt. Eine besondere Situation stellte zudem ein Konflikt für die Pflegeleitung dar, in dem es um die Arzthörigkeit einer Stationschwester ging. Mehrere Versuche, diese Stationsleitung einerseits zu erziehen, andererseits sie zu binden, scheiterten. Die Stationsleiterin kränkte die Pflegeleiterin indessen dadurch, daß sie gerade solche Arbeiten, die die Pflegeleitung als besonders wichtig erachtete, zum Beispiel die Arbeit mit den erarbeiteten Pflegestandards und das Management der Abläufe, vernachlässigte. Vor allem bei der Organisation von Nachtwachen, bei der Gestaltung der Dienstpläne, bei der Gestaltung der Abläufe passierten der Stationsleiterin eine Fülle von Pannen. Von „ihrem Chef“, dem leitenden Arzt dieser Abteilung wurde die Stationschwester dagegen geradezu verehrt. Immer wieder kam es der Oberin, die auf eine strikte Einhaltung der Trennung von ärztlichen und pflegerischen Tätigkeiten peinlich achtete, zu Ohren, daß die Stationschwester ärztliche Tätigkeiten verrichtete, wenn die Ärzte keine Zeit hatten. Diese Stationschwester positionierte sich auch gegen die formale Organisation des Krankenhauses, in der ärztlicher Dienst, der Pflegedienst und der Verwaltungsdienst getrennt betrachtet und funktional aufeinander bezogen arbeiten. Sie sah sich als Gemeinschaft mit dem Arzt, wogegen die Pflegeleiterin die „Umwelt“ der Station repräsentierte.

Gleichzeitig sah die Pflegeleiterin den Kampf gegen die Ärzte und deren Privilegien als eine besondere berufspolitische Herausforderung an. Tief betroffen und verunsichert war sie, als ein beachtlicher Teil der Stationen die von ihr aufwendig und mühevoll erarbeiteten Standards nicht in der praktischen Pflege verwendete. Anstatt professionell und funktional mit den Standards zu arbeiten, verrichteten die Pflegenden ihre Arbeit lieber expressiv, improvisierend und vielleicht auch ein wenig hausfrauisiert. Dieser Verzicht auf Professionalität blieb der Oberin ein Rätsel.

Fachlich wird diese Orientierung auf den Arzt als patientenorientierte Pflege versus arztorientierte Pflege thematisiert, das heißt der Konflikt ist ein struktureller. Im Rahmen der berufspolitischen Auseinandersetzungen zwischen Pflege und Medizin lautet die Lösung innerhalb der Pflege in der Regel Trennung im Konflikt. Aber was gewinnen die Schwestern und Pfleger durch die stärkere Funktionalität in der Aufbauorganisation, d. h. die

stärker funktionalisierte Beziehung. Die Antwort lautet: mehr Autonomie, und gewinnen sollen im übrigen das Krankenhaus, dem mehr Effizienz versprochen wird und die Patienten, denen mehr Zufriedenheit versprochen wird. Was auf der anderen Seite die Pflegenden verlieren, wird angesichts des beschriebenen Konfliktes klarer. Das darf heute, angesichts des Mythos des modernen Krankenhauses aber kaum offen ausgesprochen werden. Verloren geht zuallererst einmal die Erotisierung der Arbeit, weil ein funktionaler Teambegriff die expressiven Seiten der Interaktion zwischen Schwester und Arzt ignoriert. In einer gruppenanalytischen Weiterbildung machte mich ein Kollege, der hauptberuflich in der Weiterbildung mit Krankenhausmitarbeitern arbeitet, darauf aufmerksam, daß die Paarbildung eine sehr typische Konfiguration für die Institution ist. Im Rahmen von Bions Modell der Angstverarbeitung in Gruppen stellt das pairing, also die Paarbildung eine Form der reiferen Angstabwehr in Gruppen und Institutionen dar. Mein Kollege, der viel Erfahrung mit Krankenhäusern hat, bezeichnete die Paarbildung als eine sehr typische Form des Umgangs mit Angst im Krankenhaus.

Mit den Führungsprinzipien der Oberin geht ebenfalls die dem Modell der Stationsfamilie innewohnende Angstbindung im Krankenhaus verloren, die durch die Allgegenwärtigkeit von Krankheit und Tod den Charakter einer institutionalisierten Abwehr trägt. Verloren geht für Ärzte und Schwestern eine mögliche Quelle der gegengeschlechtlichen Zuwendung und die Möglichkeit für die Schwestern, über Identifikation an den ärztlichen Erfolgen teilzuhaben. Das Beispiel zeigt, daß eine Rationalisierung der Institution nicht ohne weiteres zu haben ist, bzw. daß eine rein rationale Sichtweise auf die Organisation viel Widerstände weckt. Ich sehe dies auch darin begründet, daß die Anforderungen an Krankenhäuser, ihre Effektivität und Effizienz zu steigern, von immer mehr Ärzten und Pflegenden nicht mehr als bewältigbar, als nicht mehr leistbar erlebt werden. Die Familisierung und Erotisierung der Arbeit ist immer auch ein Filter gegen die höher geschraubten Anforderungen, so wie sie von Leitungen formuliert werden. Die Chancen, über klassische Rationalisierungsstrategien das Krankenhaus zu verändern, läßt wesentliche ideelle, moralische und expressive Dimensionen sozialer Konflikte in der Institution außer acht. In der Supervision ist die unbewußte, weil verleugnete Seite beruflicher Beziehungen, und zwar dort, wo die beruflichen Beziehungen eine Form der erotischen, der mütterlichen Zuwendung und der geschlechtlichen Bestätigung darstellen, ernstzunehmen. Kollegiale Beziehungen und Austausch sind ein wesentlicher Teil der Motivation zum Beruf. In gewisser Weise hat die von mir beschriebene Oberin einen beachtlichen narzißtischen Gewinn durch ihre Buchstabierung und Entwürfe an eine effizientere Praxis im Krankenhaus.

Die Veränderung des Krankenhauses war in gewisser Weise ihr persönliches Projekt.

Eine andere wichtige Figuration liegt im Bild von der Organisation als Herde. Ich möchte die Konkurrenz beider Beispiele zunächst anhand einer Diskussion um Leitungsverständnisse im Krankenhaus vorstellen. Hier zeigen sich nicht nur zwei Leitungsverständnisse, sondern auch das Unwohlsein gegenüber einem Leitungstypus, dem die Erfahrung zugrunde liegt, einer Organisation zu gehören.

Die Figuration von Organisation als Herde entspricht einem caritativen Leitbild und findet sich in ebensolchen Institutionen, vor allem aber in Beziehungen, in denen Helfer und Pfleger die Verantwortung für Klienten übernehmen. Im Mittelpunkt hierbei steht eine spezielle Form der Machtübung, eine auf das Individuum gerichtete Machttechnik mit dem Ziel, dieses beständig und stetig zu lenken. Leitbild dieser Macht ist das Verhältnis zwischen dem Hirten und der Herde. Die Beziehung des Hirten zu seiner Herde ist eine hütende, eine unmittelbar verantwortliche, sie ist eine individualisierende, weil jedes Mitglied der Herde geschützt und versorgt werden muß. Der Hirte kennt das Ziel seiner Herde, seine Führung ist Pflicht. Was der Hirte auch tut, es ist zum Wohl der Herde. Festgegossen im Bild des Hirten ist, daß der Mensch zur Erlangung seines Heils einer umfassenden Führung bedürfe, insofern gehen Liebe und umfassende Abhängigkeit eine unauflösbare Verbindung ein.

Als Supervisorin habe ich das, was Foucault als Pastormacht bezeichnet, zum letzten Mal 1991 in einem Vorgespräch für eine Gruppensupervision mit Jugendarbeitern in einem ökumenischen Jugendzentrum erlebt. Ich mußte mich bei einem Caritas-Direktor vorstellen. Dort wurde ich nicht nur in bezug auf meine Kirchenzugehörigkeit geprüft, sondern auch detailliert über meine Biographie ausgefragt – auf eine implizite Weise, denn es ging formal um meine Feldkompetenz in der Jugendarbeit. Als ich erwähnte, daß ich mit achtzehn Jahren Stadtjugendringvorsitzende gewesen sei, kam prompt die Frage, für welche Organisation. Ich sollte mich politisch bekennen und log vor lauter Verärgerung.

In meiner Rolle als Hochschullehrerin, die über Altenarbeit und Alterswissenschaft regelmäßig Seminare und Tagungen leitet, schlägt mir die Figuration des Pastorates als Haltung gerade in der Leitung von Altenheimen immer wieder entgegen. Dies gilt sowohl für die Beziehung von Leitungen zu ihren Mitarbeitern wie auch für die Beziehung zwischen Person und Bewohnern. Kristallisationspunkt der Auseinandersetzung ist immer wieder die Mündigkeit.

Beispiele

Ein Bewohner eines Altenheims steht regelmäßig nachts auf und wärmt sich Dosenwürstchen im Waschbecken. Er benötigt dafür sehr viel Wasser, weil dieses immer abfließt. Damit zieht er die Verärgerung der Leitung und des Personals auf sich. Meine Frage, warum ihm denn kein Elektrogerät ins Zimmer gestellt wird, damit er sich seine Würstchen dort heißmachen kann, beantworten die Schwestern damit, daß die Nutzung von Elektrogeräten auf dem Zimmer verboten ist, weil zu gefährlich. Interessanterweise pflichten die Teilnehmer des Kurses mehrheitlich bei, auch bei ihnen ist es nicht möglich, sich Kaffee, Tee, eine heiße Suppe oder ähnliches selbst zu bereiten.

Im Rahmen eines Kurses berichtet ein Teilnehmer, der die Position des Pflegedienstleiters in einem Alten- und Pflegeheim bekleidet, von problematischen Bereichsleitungskonferenzen und zeigt mir im Anschluß an die Sitzung ein Protokoll. Teilnehmer der von ihm geschilderten Konferenzen sind die Küchenleitung, die Verwaltungsleitung, die Leitung des Sozialen Dienstes, die Pflegeleitung, also er selbst und der Heimleiter. Die Protokolle zeigen eine akribische Auflistung möglicher und tatsächlicher Fehler der einzelnen Dienste. Diese Liste ist umfangreich, das heißt, sie enthält ca. 30 Punkte unter anderem mit gegenseitigen Vorwürfen. So beschwert sich die Hauswirtschaftsleiterin, daß ihre Mitarbeiter gesehen hätten, daß im Stationszimmer Medikamente gestanden hätten. Angefragt wird, ob dies nicht zu gefährlich sei, schließlich sei es möglich, daß demente Bewohner an diese Medikamente kämen. Der Verwaltungsdienst beschwert sich darüber, daß die Mülltrennung nicht ordentlich durchgeführt wird, der Heimleiter beschwert sich im Auftrag des Heimbeirates, daß Bewohner, wenn sie geschellt hätten, zu lange warten müßten, bis eine Schwester kommt.

Betrachtet man die Kultur dieser Konferenzen, wird schnell einfühlbar, daß Schamgefühle, Schuldgefühle und Minderwertigkeitsgefühle vor allem bei den Berufsgruppen, die klientennah arbeiten, nahe liegen. Entsprechend zerknirscht und insuffizient fühlte sich der Pflegedienstleiter. Die ganze Inszenierung erinnert eher an eine „peinliche Befragung“. Die Figuration von Organisation als Herde ist sehr gut bei Foucault beschrieben, der diese Figur als einen regelmäßigen Machttypus in Organisationen versteht. Der Handlungstypus hier ist das gehorsame Handeln im Gegensatz zum zweckrationalen Handeln, wie es für die Figuration von Organisation als Maschine gilt. Die Angstabwehr bezieht sich hier auf drohende Verlassenheits- und Trennungsangst, im Gegensatz zu den drohenden Kastrationsgefühlen, die die Technokraten in den zweckrationalen Organisationen beherrschen. Die Figuration von Organisation als Herde findet sich traditionell in sozialen

Dienstleistungsorganisationen. Macht ist hier ebenfalls nicht etwas Omnipotentes, sondern etwas Heiliges, weil von Gott gegebenes.

Anschrift der Verf.: Prof. Dr. Katharina Gröning, Schornstr. 8, 45128 Essen

Anmerkungen

1. Parsons spricht in seiner berühmten Arbeit über das soziale Handeln davon, daß erfolgreiches Rollenhandeln an verschiedene Voraussetzungen gebunden ist; die klare Definition und Buchstabierung von Verhaltenserwartungen, Widerspruchsfreiheit innerhalb der Rolle und die Übereinstimmung von Rolle und Bedürfnis. Ähnliches hat Dahrendorf in seiner Arbeit über den „homo sociologicus“ 1967 formuliert. Die Vertreter einer interaktionistischen Auffassung von Rolle haben darauf geantwortet, daß es sich bei dieser Konflikt- und spannungsfreien Konzeption von Rollen um einen pathologischen Grenzfall handelt, wie er nur in totalen Institutionen vorkommt.
2. Goffman untersucht in seiner Soziologie den Dauerkonflikt zwischen Personen und den ihr Leben regulierenden Institutionen. Die Feinstrukturen dieses Verhältnisses von Person und Institution zeigen, daß Widerstand und Abweichung in Institutionen auch so interpretiert werden können, daß eine beschädigte Identität repariert werden soll. Goffmans Arbeit über die totale Institution, das heißt über Anstalten zeigen, daß Menschen sehr subversive Antworten auf den Konformitätsdruck in Institutionen finden.
3. Mentzos' Konzeption der institutionalisierten Abwehr beschreibt aus psychoanalytischer Sicht, daß Institutionen neben ihrer sachlichen und rationalen Seite Abwehrfunktion für die Gesellschaft übernehmen. Sie verwahren das Böse und sie kanalisieren Triebe und Ängste. Sie sind also mehr als nur geronnene normative Handlungsmuster oder geronnene Kommunikation, sondern entwickeln über ihre Abwehrfunktion ein Unbewußtes.
4. Ausgangspunkt ist die Beschwerde eines Patienten, der ausgerechnet und typischerweise während seines Mittagessens eine ärztliche Behandlung bekam. Als der Arzt mit dem Verbandwechsel fertig war, war auch das Essen abgeräumt. Die Beschwerde darüber bei der Stationschwester mündete in einen heftigen emotionalen Konflikt.
5. Mead und Krappmann haben sich genau wie Goffman mit der Konstitution von Identität beschäftigt, d. h. der Einheit und Unverwechselbarkeit der menschlichen Person. In diesem Sinn gestaltet jeder Mensch die Rollen, die er in Institutionen ausübt, indem er sie einerseits auf einer Matrix seiner Bedürfnisse, andererseits aber auch auf einer moralischen Matrix reflektiert und neu definiert. Der Mensch ist zu diesem reflexiven Prozeß der Neubestimmung von Rollen in der Lage, weil er über die Instanz des Me in der Lage ist, sich mit den Augen der anderen zu sehen. Im engen Sinne ist das Me der Generalisierte Andere in uns. Für das Verhandeln und Neubestimmen von Rollen nennt Krappmann (1974) bestimmte Tugenden: Einfühlung, Kommunikationsfähigkeit, Rollendistanz und die Fähigkeit, Widersprüche auszuhalten (Ambiguitätstoleranz).
6. Mit den Zentrifugaltendenzen in hochkomplexen Organisationen sind Binnerrationalitäten gemeint, d. h. die Entkoppelung von zwar hochorganisierten aber isolierten Teilen einer Organisation aus einem Gesamtzusammenhang.
7. Der Generalisierte Andere repräsentiert bei Mead einen gemeinsamen, in der kommunikativen Praxis aller verankerten Willen. Vgl. Meads Buch über Geist, Identität und Gesellschaft.
8. Maya Nadig spricht in ihrem Buch über die verborgene Kultur der Frau von libidinösen Gesprächen als ethnopschoanalytische Haltung.

Literatur

- Bandura, Bernhard Hg. (1995): System Krankenhaus.
 Becker-Kontio, Maija (1994): Wenn es nicht mehr rund rollt. In: Forum Supervision Nr. 4, Tübingen, Jg. 2, S. 69–87.
 Bourdieu, Pierre (1997): Zur Genese der Begriffe Habitus und Feld. In: ders.: Der Tote packt den Lebenden. Hamburg, S. 59–78.
 Dahrendorf, Ralf (1967): Homo soziologicus. Opladen.
 Elias, Norbert (1976): Über den Prozeß der Zivilisation. Frankfurt/M., 2 Bände.
 Foucault, Michel (1984): Was ist Kritik? Berlin.
 Goffman, Erving (1973): Asyle. Frankfurt/M.
 Klatetzki, Thomas (1993): Wissen, was man tut. Bielefeld.
 Korte, Hans (1995): Menschen in Figurationen. München.
 Mead, George Herbert (1973): Geist, Identität und Gesellschaft, Frankfurt/M.
 Mentzos, Stavros (1984): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt/M.
 Nadig, Maya (1995): Die verborgene Kultur der Frau. Frankfurt/M.
 Parsons, Talcott (1976): Zur Theorie sozialer Systeme. Opladen.
 Selvini Pallazoli, Mara (1984): Hinter den Kulissen der Organisationen, Stuttgart.
 Weber, Max (1964): Wirtschaft und Gesellschaft. Köln und Berlin.

Elke Schallehn-Melchert

Rollengebundene Abwehr. Das psychoanalytische Abwehrkonzept in der Supervision

Zusammenfassung: In dieser Arbeit beschäftige ich mich mit der Anwendung des Abwehrkonzeptes der Psychoanalyse auf Supervision. Ich gebe einen gerafften Überblick über das traditionelle psychoanalytische Konzept von Abwehrmechanismen und rezipiere einige mir wesentlich erscheinenden Theorien zur interaktionellen und institutionalisierten Abwehr. Dann beschreibe ich, ausgehend von dem Begriff der Rolle, einen Abwehrmechanismus, den ich „rollengebundene Abwehr“¹ nenne. Im letzten Teil der Arbeit versuche ich an einem Fall aus einer Supervisionsgruppe mit Führungskräften aufzuzeigen, wie ich diesen Abwehrmechanismus in der praktischen Anwendung verstehe.

1. Supervision und Psychoanalyse

Supervision beschäftigt sich mit dem beruflichen Handeln im institutionellen Kontext von Organisationen und versucht Konzepte, Strukturen und Rollen zu verstehen, zu reflektieren und zu entwickeln. Insofern umfaßt ein Supervisionsprozeß psychische, soziale und institutionelle Faktoren.

Gegenstand und Forschungsinteresse der Psychoanalyse ist das Verstehen des Unbewußten in seiner Auswirkung auf das Ich, auf Beziehungen, Gruppen und in jüngster Zeit auch auf Institutionen. Damit untersucht die Psychoanalyse, im Unterschied zu anderen sozialwissenschaftlichen Disziplinen, die sich das Verstehen von äußeren Realitäten zum Ziel gesetzt haben, die innere Realität von Vorstellungen, Phantasien, Triebwünschen und Abwehrmechanismen.

Ohne in das umfassende Thema der sozialen Anwendung der Psychoanalyse theoretisch tiefer einzusteigen, kann der Stellenwert der Psychoanalyse für die Supervision dahingehend zusammengefaßt werden, daß sie theoretische und praktische Grundlagen dafür bietet, die innere Realität des Unbewußten im beruflichen individuellen und institutionellen Handeln der äußeren Realität zu verstehen, zu reflektieren und zu entwickeln. In den seit den 80er Jahren zunehmend publizierten Theorien und Konzepten zur Anwendung der Psychoanalyse auf Supervision – ich verweise vor allem auf Kutter, 1984; Wittenberger, 1984; Pühl/Schmidbauer (Hg.), 1991; Becker (Hg.), 1995; Bauer/Gröning (Hg.), 1995 – besteht weitgehendst Übereinstimmung darüber, daß die klinische Psychoanalyse an die Praxis

von Supervision methodisch angepaßt werden muß. So bedarf es unter anderem einer Veränderung des Settings (Heberle, 1995), der Modifizierung der Grundregel (Pollak, 1995) und eines anderen Fokus' für Übertragung und Deutung (Kutter, 1984). Als unabdingbar wird jedoch das von der Psychoanalyse geforderte hohe Maß an Selbstreflexion, sowie das Hören mit dem „dritten Ohr“ von Supervisoren gewertet (Wittenberger 1984). Wesentlich und übertragbar bleibt auch eine Haltung, die ermöglicht, daß das „Unaussprechliche“ ge„äußert“ werden kann.

2. Das Abwehrkonzept der Psychoanalyse

In der klinischen Psychoanalyse nimmt das Abwehrkonzept eine zentrale Stellung ein. Es wurde im wesentlichen schon von S. Freud (insbesondere 1895, 1915) entwickelt und von A. Freud (1936) erstmals systematisiert. Seit den fünfziger Jahren wurden vor allem die unreifen mit präödiptalen Störungen einhergehenden Abwehrformen weiter konkretisiert. Grundlegend hierfür waren Kohut (1976, 1981) und Kernberg (1983, 1988 a).

Abwehrmechanismen werden in der frühkindlichen Entwicklung in den aufeinander aufbauenden Reifestadien gebildet. Sie sind psychische Hilfskonstruktionen zur Bewältigung anstehender Konflikte, die aufgrund einer noch unzureichenden Ichentwicklung nicht anders gelöst werden können. Sie halten entweder die mit Konflikten verbundenen Affekte und Vorstellungen – das können unerwünschte Triebe, verbotene innere Bilder oder schmerzhaft Gefühle wie Scham, Schuld oder Angst sein – vom Bewußtsein fern, oder spalten diese innerhalb der Ichstruktur ab. Damit tragen sie dazu bei, die Spannungs- und Konflikttoleranz eines eingeschränkten Ichs zu reduzieren.

Neben dieser Funktion, das Ich zu entlasten, sind Abwehrmechanismen immer mit einer bestimmten Befriedigung infantiler Bedürfnisse verbunden. Am bekanntesten ist der sogenannte „sekundäre Krankheitsgewinn“, der dem Patienten neben Schmerzen und Unwohlsein, Versorgung und Zuwendung verschafft. Diese regressive Befriedigung, die zu jedem Abwehrmechanismus gehört, steht deren Auflösung besonders hartnäckig entgegen.

Diese Funktion der Abwehr für das Ich bedingt, daß die Reife der Abwehrmechanismen immer in Relation zur Entwicklung der Ichstruktur steht. Je unreifer und schutzbedürftiger das Ich ist, desto unreifer ist die Abwehr und umgekehrt. Schlimmstenfalls schützt sie das Ich vor Dekompensation, die einem Zusammenbruch der gesamten Ichstruktur gleichkäme. Demgegenüber sind die reifen Abwehrformen „nur“ für Einschränkung und Stagnation verantwortlich, indem sie Entwicklung und Reifung blockieren.

Diese Unterscheidung von reifen und unreifen Formen der Abwehr möchte ich an einigen Beispielen verdeutlichen: Die Leiterin einer Wohngruppe, die bei mir eine Einzelsupervision nahm, hatte in den ersten beiden Sitzungen sehr lebendig und zügig von ihren Problemen berichtet. In der dritten und vierten Sitzung fiel mir auf, daß sie nicht zur Sache kam und mich mit Belanglosigkeiten langweilte, so daß ich ungeduldig und ärgerlich wurde. Als ich dies ansprach, versuchte sie zunächst meine Wahrnehmung zu bagatellisieren, eröffnete mir aber schließlich, daß sie in der zweiten Sitzung das Gefühl gehabt hatte, daß ich ihre Geschäftsführerin besser verstehen würde als sie. Das hatte sie geärgert.

Frau B. hatte sich in dem *Konflikt* befunden, einerseits auf mich aggressiv zu sein, aber gleichzeitig die Beziehung nicht gefährden zu wollen. Mit dem Abwehrmechanismus der „Reaktionsbildung“ (Klußmann, 1988, S. 22) hatte sie daher unbewußt versucht, ihre Aggression nicht wahrzunehmen, d. h. sie abzuwehren.

In einer anderen Supervisionsgruppe – einer die Ausbildung begleitenden Supervision – erlebte ich den Abwehrmechanismus der „Verschiebung“ (a. a. O., S. 22) – auch eine reife Form der Abwehr. Die GruppenteilnehmerInnen nörgelten herum, daß mein Raum nicht das richtige Licht habe und die Stühle zu hart seien. Es stellte sich schließlich heraus, daß sie eigentlich über die Ausbildungsbedingungen unzufrieden waren. Sie hatten mich als Supervisorin nicht aussuchen dürfen, und auch die Gruppenzusammensetzung war von der Leitung bestimmt worden. Nachdem dies geklärt war, konnte sich eine fruchtbare Arbeit entwickeln.

Gegenüber solchen reifen Abwehrformen, erlebte ich folgendes Problem bei der Leiterin einer Psychiatriestation. Sie schaffte es in fast jeder Sitzung der Teamsupervision durch ihre leidende Miene den Gruppenprozeß so zu gestalten, daß alle ärgerlich auf sie wurden. Alle Versuche, dies zu beeinflussen, scheiterten. Schließlich kam es zu folgender Situation: Frau H. war nicht anwesend, und ein Pfleger teilte mit, daß sie heute früher gegangen sei. Sie habe wieder „ihre Beschwerden“. Eine andere Kollegin fragte daraufhin, ob sie wieder am Tropf gehangen habe. Man erklärte mir dann, daß sich Frau H. mindestens dreimal in der Woche im Schwesternzimmer den Tropf anlegen ließ, um sich dort zwei Stunden mit einer Infusion wegen eines Rückenleidens selbst zu behandeln. Das gesamte Team war wütend darüber, fühlte sich aber, da sie die Leiterin war, nicht in der Lage, daran etwas zu verändern. In einem Einzelgespräch mit Frau H. konnte sie mir dann mitteilen, daß sie Angst davor hat, die Kontrolle über ihre Arbeit zu verlieren. Frau H. gab nach einigen Gesprächen ihre Leitungstätigkeit auf und ging vorzeitig in Rente. Die Absurdität des Vorgangs, die Rollendiffusion und die damit verbundene erhebliche

Realitätsverzerrung zeigt, daß es sich bei dieser Leiterin um eine relativ unreife Abwehr handelt.

Noch unreifere psychosenahe Abwehrmechanismen begegnen uns kaum in der Supervision. Ein Beispiel hierfür wäre eine Patientin, die zu mir zur Beratung kam. Sie war längere Zeit in einer Klinik gewesen und hatte dort einen Liebeswahn gegenüber dem behandelnden Arzt entwickelt. Selbstverständlich ging sie davon aus, daß dieser sich in gleicher Weise nach ihr sehnte.

Die wichtigste Orientierung zur Einschätzung der Reife der Abwehr ist der Realitätsbezug. Ist dieser nachvollziehbar, handelt es sich meist um eine reife Abwehr, die dazu dienen soll, einen Konflikt zu lösen. Ein solcher Konflikt kann ein innerer sein, wie an dem Beispiel der Wohngruppenleiterin, oder ein äußerer, wie bei der Ausbildungsgruppe. Treffen solche Konflikte auf eine grundlegend intakte Struktur des Selbst, können sie mit reifen Abwehrformen bewältigt werden. Ist hingegen das Selbst strukturell mangelhaft, wird die Abwehr *Teil dieser Selbststruktur*. (Mentzos, 1984, S. 82 ff.) Damit verzerrt sie die Realität, wie ich versucht habe an dem Beispiel der Leiterin der Psychiatristation zu zeigen.

Neben den, auf das intrapsychische System begrenzten Abwehrmechanismen gibt es zwischenmenschliche Abwehrformen, die in Partnerschaften und Gruppen beobachtet werden (Richter, 1969; Mentzos, 1977; Willi, 1975; Ohlmeier, 1982; Foulkes, 1974; Bion, 1971; Heigl-Evers/Heigl, 1979). Dabei handelt es sich um Abwehrprozesse, die nach außen in Beziehungen verlegt sind und die – im Unterschied zu der intrapsychischen Abwehr – von den realen Verhaltensweisen der Beteiligten aufrechterhalten werden.² Eine solche interaktionelle Abwehrstruktur, die von zwei oder mehreren Personen gebildet wird, hat die gleiche Funktion wie die oben beschriebenen intrapsychischen Abwehrmechanismen. Sie entlastet die Ichstrukturen der daran Beteiligten, dies allerdings nur solange, wie sie für alle Abwehrpartner befriedigend und notwendig ist. Scheitert die Abwehr für *einen* der Beteiligten, bricht das Abwehrsystem für *alle* zusammen.

Beide Abwehrformen – die individuellen und interaktionellen – gehen im späteren Erwachsenenalter, und zwar in der frühkindlich erworbenen Form und Dynamik, aber mit anderen Inhalten, in die Charakterstruktur und Symptombildungen ein. Dort werden sie in den unterschiedlichen Kommunikationsfeldern fester Bestandteil von Interaktion und Beziehung, so auch in der Beziehungsdynamik des beruflichen Handelns.

Kollektive institutionelle Abwehrkonstellationen werden seit den 70er Jahren beschrieben (Lapassade, 1972; Pagès, 1974). Dabei handelt es sich um Abwehrarrangements, die aus psychosozialen und institutionellen Abwehrstrukturen gebildet werden.

Der Begriff der „Institution“ ist schillernd, und seine Definition hat sich in der Geschichte der Soziologie gewandelt (Bauer/Gröning, 1995, S. 33). Ich beziehe mich auf die Definition von Schüle (1987), der unter der Institution ein dynamisches Ordnungssystem versteht, welches das Funktionieren eines sozialen Systems regelt (S. 131). Dieses regulierende System – Institution – drückt sich für die dazu gehörenden Individuen vor allem durch die an das Rollenhandeln gebundenen Normen und Werte aus.

Normen, Werte und Ideologien stehen in engem Zusammenhang mit Identität, Selbstwertgefühl, Affekten und Trieben, daher ist die Institution besonders geeignet, die unbewusste Dynamik, d.h. die neurotischen und regressiven Tendenzen ihrer Mitglieder aufzugreifen und diese zu Abwehrzwecken zu nutzen (Mentzos, 1977, S. 90). Umgekehrt kann auch die Institution von der unbewussten Dynamik ihrer Mitglieder profitieren. Wenn die Abwehr von Rollenträgern in einer Institution und die potentielle institutionelle Abwehr zueinander passen, kommt es zu einer Durchdringung der psychosozialen und institutionellen Abwehrmuster, und es bildet sich eine neue Qualität – eine institutionalisierte (psychosoziale) Abwehr (Mentzos, 1977).

Institutionalisierte Abwehrvorgänge haben verschiedene Autoren aus unterschiedlichen Blickwinkeln beschrieben: beispielsweise Pagès (1974) als Bewältigung von Angst und Trennung, Pühl (1995) als Mythenbildung in Institutionen und Leffers/Stammer-Lück (1997) unter dem Aspekt von Schutz und Kontrolle insbesondere in totalen Institutionen, um nur einige zu nennen.

Bilitza (1991) hat am Beispiel von neuen Mitarbeitern aufgezeigt, wie Institution und Psychostruktur ineinandergreifen. Er bezieht sich dabei auf Mentzies (1974), die auf dem Hintergrund einer Feldstudie im Krankenhaus mit Pflegepersonal herausgearbeitet hat, wie sich deren Abwehr mit dem Abwehrsystem der Institution Krankenhaus verbindet. Mentzies fand heraus, daß sich dieses Pflegepersonal mit den, im Krankenhaus geltenden institutionellen Normen identifizierte und damit Angst in Zusammenhang mit Leiden und Sterben abwehren konnte. Sie nannte diese zwischenmenschliche institutionelle Abwehr einen „sozial strukturierten Abwehrmechanismus“ (zit. nach Bilitza, 1991, S. 32). Bilitza greift diese Theorie von Mentzies auf und konkretisiert sie, indem er diese sogenannte soziale Abwehr nach reifer und unreifer bzw. nach ödipalem und präödipalem Struktur-niveau der Mitarbeiter differenziert. Er führt aus:

„Erstens: In Analogie zum neurotischen Struktur-niveau fügt sich der Neuankömmling in die interpersonelle Abwehrkonstellation, Kollusion ... ein; d.h. diese Abwehr ist gekennzeichnet durch Herausbildung integrierter Objekte, neurotische Konflikte werden

in Symptomen oder formalisierten Verhaltensweisen gebunden, die Identifizierungen der Organisationsmitglieder untereinander erfolgt im klassischen Sinne durch Ersetzung des Ich-Ideals, durch ein gemeinsames geteiltes Idealobjekt (Firmenleitung, Werte der Firmenpolitik und Firmenkultur usw.), sowie gleichzeitig durch Identifizierung mit bestimmten Positionen in der neurotischen Inszenierung.

Zweitens: In Analogie zum präödiptalen Strukturniveau erfolgt die Anpassung des Individuums an die Organisation über die Entwicklung eines institutionellen Ich-Anteils, der in die Ich-Struktur des Mitgliedes eingebunden wird. Wird die Abwehrformation der Institution in die Ich-Struktur aufgenommen (qua Introjekt?), eint die Organisationsmitglieder nun die Tatsache ähnlicher (individueller) Abwehrformen“ (S. 333).³

Fazit

Das Abwehrkonzept der Psychoanalyse ist hinsichtlich der individuellen, interaktionellen und institutionellen Abwehrformen unterschiedlich entwickelt und ausgereift. Das intrapsychische ist das älteste und in der klinischen Arbeit jahrzehntelang erprobt. Auch die psychosozialen oder interaktionellen Abwehrformen haben im Rahmen der Therapie mit Paaren, Familien und Gruppen, sowie in Verbindung mit der Gruppendynamik einen wichtigen Stellenwert. Demgegenüber existiert bislang kein theoretisches Konzept für die Abwehr in Institutionen, was deren Komplexität gerecht würde. Die Abwehr in Verbindung mit Institutionen ist insofern kompliziert, als die Mitglieder einer Institution diese institutionelle Abwehr schaffen, die Institution aber aufgrund einer eigenen Entwicklungsgeschichte, in der Konflikte und Spannungen durch bestimmte Abwehrprozesse „gelöst“ wurden, eine eigene Abwehrgeschichte entwickelt (Pühl, 1995, S. 70). Analysiert werden kann die Abwehr der Institution wiederum nur über ihre Mitglieder (Bauer/Gröning, 1995, S. 48). Das umfassendste und am meisten zitierte ist das von Mentzos (1977). Bauer/Gröning (1995) haben es ausführlich rezipiert und kritisiert. Sie kommen zu dem Schluß, daß es zu undeutlich und insgesamt zu knapp gefaßt ist (S. 49 ff.).

Mich hat besonders die unklare Begrifflichkeit beschäftigt. Mentzos (1977) versteht unter „institutionalisierter Abwehr“ eine überformte psychosoziale Abwehr (S. 89) und schließt damit begrifflich die individuellen Abwehrmechanismen aus. (In seiner Typologie bezieht er sie allerdings wieder mit ein.) Zweitens wird dem Tatbestand, daß Institutionen eine eigene Abwehrgeschichte und von den Mitgliedern unabhängige Abwehrkonstellationen ausbilden, nicht Rechnung getragen.

Auch Mentzies (1974) kann dahingehend kritisiert werden, daß sie, wenn sie von „sozialer Abwehr“ spricht, den institutionellen Faktor in ihrer Definition vernachlässigt.

3. „Rollengebundene Abwehr“ in der Supervision

Supervision ist mit der Beratung und Reflexion von beruflichen Konflikten befaßt. So wie nicht die Persönlichkeitsentwicklung der Supervisanden schlechthin Ziel von Diagnose und Intervention ist, sind auch die Abwehrmechanismen nur in ihrer Auswirkung auf das Berufsfeld von Interesse. Persönlichkeitstrukturen verbinden sich mit der Institution dort, wo die Rollen angesiedelt sind. Die Rolle ist „...Bindeglied zwischen Individuum und Organisation“, sowie „... Schnittpunkt von persönlich-biografischen Anteilen des Rolleninhabers ... und den Organisationsvorgaben (Strukturen, Normen, Aufgaben, Kultur).“ (Sievers, 1986, zit. nach Eck, 1993, S. 209). Ein weiterer wesentlicher Aspekt der Rolle ist in diesem Zusammenhang die Differenzierung nach Funktion und Gestaltungsfreiraum (Fatzner, 1993), da in letzterem die Persönlichkeitsstruktur und infolgedessen auch die Abwehrmechanismen des Rollenträgers zum Tragen kommen. Demzufolge haben Abwehrmechanismen in Verbindung mit der Rolle ihre Funktion dort, wo die Rolle, als Schnittstelle zwischen Persönlichkeit und Institution, frei gestaltet werden kann.

Diese Bestimmung der Rolle legt nahe, die Abwehrmechanismen von Rollenträgern auch begrifflich an die Rolle zu binden und sie als „rollengebundene Abwehr“ zu definieren. Psychodynamisch wäre diese „rollengebundene Abwehr“ danach zu bestimmen, ob sie auf individuellen Abwehrmechanismen aufbaut oder Teil einer interaktionellen Abwehr ist, ob sie präödiptales oder neurotisches Niveau hat und welche regressiven Ziele – narzißtische oder triebdynamische – verfolgt werden.

Wie schon mehrfach erwähnt, hat die Institution eine eigene Abwehrgeschichte, in der sich entsprechende Abwehrformen gebildet haben. Infolgedessen hat die Institution eine Abwehr, die zwar von Rollenträgern verursacht und auch von diesen getragen wird, die aber die Verdichtung der Entwicklungsgeschichte *dieser* Institution darstellt. Aus meiner Sicht läge es daher nahe, auch diesem Tatbestand durch eine begriffliche Klarheit Rechnung zu tragen und die Abwehr der Institution „institutionelle Abwehr“ zu nennen. Auch wenn sich persönliche und institutionelle Abwehr letztlich gegenseitig durchdringen, wäre damit nachvollziehbar, *woher* die Abwehr verursacht ist. Diese institutionelle Abwehr, verbunden mit der persönlichen, an die Rolle gebundenen, würde dann in ihrer Verschränkung eine „institutionalisierte Abwehr“ im Sinne von Mentzos (1977) bilden.

Den Bezugsrahmen für eine solche institutionalisierte Abwehr stellt die Organisation. Organisation und Institution werden häufig synonym gebraucht, worauf auch Bauer/Gröning hinweisen (Bauer/Gröning, 1995, S. 33). Die Organisation ist im Unterschied zur Institution ein bewußt

geplantes soziales System, das die Durchführung der Arbeit regelt. Sie kann daher nicht unbewußt sein, beeinflusst aber die Abwehr von Institution und Rollenträgern, indem sie im Hinblick auf ihre Aufgabe dysfunktional sein kann (Kernberg, 1988 b, S. 268 ff.).

Zusammengefaßt haben wir es demzufolge in einem Supervisionsprozeß mit folgender Abwehrkonstellation zu tun:

- *rollengebundene Abwehr*
individuelle und interaktionelle Abwehrformen von Rollenträgern in dyadischen Beziehungen und Gruppen;
- *institutionelle Abwehr*
Abwehr der Institution, die über Rollenträger analysiert werden kann;
- *Organisationsstrukturen*
sind nach ihrer Dysfunktionalität zu prüfen, die sich an der Arbeitsaufgabe orientiert.

Nicht unerwähnt bleiben darf, daß die Funktion der Abwehr definiert werden muß. In einem therapeutischen Prozeß hat die Abwehr die unausgesprochene Funktion, Widerstand gegen Entwicklung und Reifung der Persönlichkeit bzw. Schutz vor Dekompensation zu sein (Greenson, 1989, S. 49). Demgegenüber müssen die Ziele der Organisation, einschließlich Struktur, Rollendefinition usw. hinterfragt und analysiert sein, um eine institutionelle und persönliche Abwehr diagnostizieren zu können. Ansonsten bleibt unklar, wer was abwehrt bzw. ob es sich überhaupt um eine Abwehr handelt. Beispielsweise – das kennen alle Supervisoren aus der Praxis – werden häufig dysfunktionale oder defizitäre Organisationsstrukturen von Rollenträgern als Selbstwertdefizit erlebt.

So gesehen gelangen wir über das Verstehen der Funktion der Abwehr und durch die Analyse der Organisationsstrukturen, der Institution und der Persönlichkeitsstruktur von Rollenträgern an die Schnittstelle von innerer und äußerer Realität, wo das Verstehen einer Abwehrdynamik und/oder Dysfunktionalität der Organisation zu Selbstwertproblemen von Mitarbeitern gerinnt bzw. Abwehrmechanismen von Rollenträgern die Organisation und Institution beeinflussen und manipulieren.

4. „Rollengebundene Abwehr“ in der Praxis

An einem Beispiel aus der Praxis möchte ich nun eine „rollengebundene Abwehr“ beschreiben:⁴

In einer Supervisionsgruppe für Leitungskräfte von Altenheimen und Pflegeeinrichtungen berichtete eine etwa 25 jährige Teilnehmerin, die sich als Pflegedienstleiterin vorgestellt

hatte, von ihrem Problem mit einer Mitarbeiterin. Diese war seit sechs Monaten psychisch auffällig und vernachlässigte ihre Arbeit. Die Gruppe beschäftigte sich zunächst mit den Problemen dieser Mitarbeiterin. Als es aber um die Frage ging, ob Frau M. eine Abmahnung schreiben könnte, kam heraus, daß sie nicht Pflegedienstleiterin, sondern nur Stellvertreterin war. Pflegedienstleiter war ein dort langjährig arbeitender männlicher Kollege.

Bei der Einrichtung handelte es sich um einen privaten ambulanten Pflegedienst. Inhaberin war eine Rechtsanwältin, Klientel waren zum größten Teil alte und psychisch kranke Menschen, die teilweise bis zu dreimal am Tag betreut und gepflegt werden mußten. Dafür waren wenige examinierte und viele nichtexaminierte Pflegekräfte eingestellt.

Die Eröffnung, daß Frau M. nur stellvertretende Pflegedienstleiterin war, beschämte sie nicht, wie man hätte meinen können, sondern wurde von ihr bagatellisiert. Sie war erstaunt, daß die anderen Gruppenmitglieder und ich den Unterschied wichtig fanden. Die Gruppe begann nun die Kompetenz von Frau M. grundsätzlich in Frage zu stellen. Es wurde geäußert, daß sie viel zu jung und unerfahren für eine solche Tätigkeit sei. Frau M. verteidigte vehement ihre Kompetenz, so daß es zu einer aggressiven spannungsgeladenen Diskussion kam. Frau M. wiederholte immer wieder, daß sie sehr viel erreicht habe, seit sie dort arbeite. Dies ließe sie sich weder von der Gruppe noch von mir kaputt machen. Um die Abwehr nicht weiter zu verstärken, bat ich sie, zu erzählen, was sie erreicht habe. Frau M. war sichtlich erleichtert, sich nicht mehr verteidigen zu müssen und berichtete, daß ihre Kolleginnen und Kollegen anfangs, als sie ihre Arbeitsstelle angetreten hatte, genauso reagiert hätten wie die Gruppe. Niemand habe sie für voll genommen. Dienstpläne, die sie geschrieben hätte, wären ohne Absprache mit ihr einfach abgeändert worden. Dies habe sich aber im Verlauf des ersten Jahres verändert und ihre Position sei nun gefestigt. Auf Nachfragen, wie sie dies erreicht habe, fuhr sie fort und berichtete, daß sie vor allem die ungelerten Pflegekräfte durch Gespräche unterstützt hatte. Sie hörte zu und ging sogar mit zu den Klienten, wenn die Angst zu groß war. Dies wäre zwar sehr anstrengend für sie gewesen, nun wäre sie aber von vielen Kolleginnen akzeptiert. Eine Ausnahme bilde der Pflegedienstleiter. Dieser und einige der Pflegekräfte, die auf seiner Seite stünden, würden ihr Tun weitgehend ignorieren, daher sei die Zusammenarbeit mit ihnen gleich Null. Der Pflegedienstleiter sei hauptsächlich damit befaßt, sich mit der Inhaberin um die Optimierung der Einrichtung zu kümmern.

Ich bestätigte Frau M. nun darin, daß sie eine wichtige Lücke ausgefüllt habe, indem sie sich um die Beziehungen gekümmert hätte. Da ihre Position nun dadurch gestärkt sei, könnte ich gut verstehen, daß sie sich dagegen wehre, von der Gruppe als generell inkompetent erklärt zu werden. Einige Zeit später äußerte ich, daß ich immer noch damit beschäftigt sei, daß sie bei ihrer Vorstellung vergessen habe, sich als stellvertretende Pflegedienstleiterin zu präsentieren. Sie fand mich penetrant und sagte ärgerlich, daß sie es einfach vergessen habe. Im übrigen, fügte sie hinzu, habe sie noch gar nicht erzählt, daß sie sich auf eine andere Stelle in einem Heim als Pflegedienstleiterin beworben habe. Dort würde sie sogar für ein doppelt so großes Haus zuständig sein und sollte darüber hinaus einen angegliederten ambulanten Dienst aufbauen. Das Heim habe so gut wie zugesagt, sie einzustellen.

Nun wiederholte sich die vorhergehende Gruppensituation. Die Gruppe fiel über sie her. Sie wurde als naiv und die Heimleitung als unseriös bezeichnet, wenn sie als eine so junge unerfahrene Kraft für eine so wichtige Aufgabe in Frage käme. Je aggressiver die Gruppe wurde, desto mehr verteidigte Frau M. wiederum ihre Fähigkeiten. Sie betonte, daß sie sich in der jetzigen Stelle unterfordert fühle. Ich äußerte mein Erstaunen darüber,

daß sie wiederum nicht zu verunsichern sei, auch wenn die gesamte Gruppe von Leiterinnen und Leitern sie für inkompetent hielte und schlug vor, daß wir versuchen könnten zu verstehen, was diese Unterforderung bedeute. Nachdem sich die Gruppe einige Zeit mit dieser Frage beschäftigt hatte, entschloß ich mich zu einer Deutung. Ich sagte in etwa folgendes: „Ich habe verstanden, daß Sie Ihre Kompetenz von der Unterstützung der Kollegen ableiten. Damit haben Sie eine wichtige Leitungsaufgabe übernommen, um die sich der Pflegedienstleiter nicht kümmert. Indem Sie diese Lücke ausfüllten, konnten sie Ihren Status in der Einrichtung erhöhen. Dieser Erfolg hat Sie zu Recht in der Entwicklung Ihrer Rolle ein großes Stück weitergebracht. Da aber immer noch unklar ist, warum Sie sich zur Pflegedienstleitung haben machen müssen, habe ich den Verdacht, daß Sie sich unbewußt als solche fühlen und erleben. Dies würde Ihren Konflikt mit dem Pflegedienstleiter erklären.“

Es wurde noch eine Weile hin und her diskutiert, letztlich konnte Frau M. aber zugeben, daß sie in der Tat Angst vor der neuen Aufgabe habe. Unter Tränen gestand sie zu, daß sie der Konflikt mit dem Pflegedienstleiter sehr viel Kraft koste und sie zunehmend aufreibe. Dies wäre der eigentliche Grund, die Arbeitsstelle zu wechseln. Sie fuhr fort, daß sie sich grundsätzlich schwer tue, unter einer Leitung zu arbeiten. Das wäre schon in der Schule mit den Lehrern ein Problem gewesen, und in der Ausbildung habe sich dies wiederholt. „Ich kann mich nicht unterordnen, wenn ich nicht offiziell leite, dann heimlich.“

Sie berichtete dann, daß der Pflegedienstleiter mit der Besitzerin befreundet sei und sie deshalb keine Chance habe, Veränderungen durchzusetzen, die er nicht wollte. Die Chefin stelle sich immer hinter ihn. Die sei weniger an guter Pflege interessiert, ihr ginge es in erster Linie um den Profit. Daher gäbe es auch zuviele ungelernete Kräfte, Patienten würden häufig nicht so betreut, wie es notwendig wäre, die Übergaben wären unqualifiziert und Mitarbeiterbesprechungen selten.

Frau M. zog ihre Bewerbung auf die neue Stelle zurück und lernte im Verlauf der Supervisionsgruppe, ihre derzeitige Rolle zu reflektieren und zu entwickeln. Ein dreiviertel Jahr später setzte sie durch, daß sie ihren eigenen Bereich bekam und wurde zweite Pflegedienstleiterin in dieser Einrichtung.

Eigentlich hätte man diese kleine Fehlleistung von Frau M. übersehen können, so wie sie es auch versucht hatte darzustellen. Da aber eine erhebliche Diskrepanz zwischen der Rolle als Pflegedienstleitung und dem Alter und der Persönlichkeit der Gruppenteilnehmerin bestand, war zu vermuten, daß sich hinter dieser Fehlleistung ein Problem verbarg.

Frau M. konnte sich, wie sie selbst sagte, nur schwer unterordnen und „löste“ dieses Problem, indem sie sich unbewußt zur Pflegedienstleiterin machte. Diese Überhöhung des Selbstwertes als Kompensation eines Selbstwertdefizites weist immer auf eine narzißtische Problematik hin.⁵

Frau M. hatte sich von Anfang an in ihrer Tätigkeit in diesem ambulanten Pflegedienst entwertet gefühlt. Sie war mit hoher Motivation angetreten, dies wurde aber nicht ausreichend gewürdigt, worunter sie sehr gelitten hatte. Als sich dann der Erfolg, den sie für ihre Unterstützung der Pflegekräfte erreicht hatte, einstellte, überhöhte sie diese Befriedigung und machte sich unbewußt zur Pflegedienstleitung. Damit benutzte und manipulierte sie

ihre Rolle zur Kompensation der erlittenen Entwertung. Diesen Vorgang nenne ich eine „rollengebundene narzißtische Abwehr“.

Diese unbewußte Rollenmanipulation hatte ihre Entsprechung in der Institution. Ambulante Pflegedienste haben einen gesellschaftlichen Auftrag, alten und hilfsbedürftigen Menschen zu helfen. Umfang und Qualitätsstandard regelt die Pflegeversicherung, viele Einrichtungen entsprechen jedoch noch nicht den geforderten Standards. Dies war auch in dem Pflegedienst, in dem Frau M. tätig war, der Fall. Dadurch bestand die Möglichkeit, mit ungelerten Kräften, die weitaus billiger, aber nicht immer der Aufgabe gewachsen waren, zu arbeiten. Den Aussagen von Frau M. folgend, wurde dort entsprechend manipuliert. Gute Pflege und Fürsorge war ein nur nach außen vertretener Wert, der heimliche war vor allem auf Profitmaximierung ausgerichtet. In dieser heimlichen Umkehrung der Werte würde ich die Grundlage für die institutionelle Abwehr dieser Einrichtung sehen.

Wenn wir davon ausgehen, daß sich die institutionelle Abwehr entsprechend der Funktion intrapsychischer und interaktioneller Abwehr dadurch auszeichnet, daß einerseits regressive Triebbedürfnisse befriedigt werden und andererseits Schutz vor allem gegenüber Ängsten geboten wird, werden die institutionellen Beziehungsmuster in dem vorliegenden Fall bei der vorhandenen Wertorientierung der Einrichtung vor allem darin bestehen haben, die Arbeit der Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Effektivität zu kontrollieren. Damit konnten regressive Unlustgefühle, mangelnde Motivation, eventuell auch sadistische Wünsche von Mitarbeitern unkontrolliert ausgelebt werden. Schutz vor Ängsten verweigerte diese Institution.

Als Frau M. als neue Mitarbeiterin in diese Einrichtung kam, identifizierte sie sich *nicht* mit den Werten und Normen der Einrichtung, wie dies Bilitza (1991) beschrieben hat, sondern ging mit ihrer hohen Motivationsbereitschaft, gute Pflege leisten zu wollen, in Konfrontation zu diesen. Damit übernahm sie die Funktion, die von der Institution nicht geleistet wurde. Es gelang ihr, einen Teil der Pflegekräfte für gute Pflege zu motivieren und sich für deren Angst verantwortlich zu fühlen. Da dies nicht bei allen Pflegekräften gelang – einige hatten wenig Lust auf gute Pflege und kein Interesse, an ihrer Arbeitseinstellung etwas zu verändern – kam es zur Spaltung im Team. Diese entsprach der institutionellen Spaltung: die Leitung sicherte die regressiven Bedürfnisse der Mitarbeiter – regressiv hinsichtlich der Motivation für gute Pflege –, und Frau M. sorgte sich um die Ängste und Geborgenheitswünsche der Mitarbeiter.⁶

Auch die Organisation entsprach der rollengebundenen und institutionellen Abwehr. Es gab keine ausreichenden Strukturen, die Frau M. damit konfrontiert hätten, die Umdefinition der Rolle in Frage zu stellen. Wäre die

Funktion der stellvertretenden Pflegedienstleiterin klar definiert gewesen, wäre die Manipulation der Rolle zumindest erschwert worden. Dies weist auch auf die Verursachung der Abwehr hin, die ich in der Institution sehen würde. Prägend waren die entscheidenden Rollenträger – die berufsfremde Besitzerin und der mit ihr befreundete Pflegedienstleiter – deren Interessen an der eigentlichen Bestimmung der Einrichtung vorbeigingen.

In Anlehnung an oben definiertes Diagnoseschema ergibt sich folgende Abwehrkonstellation:

– *Rollengebundene narzißtische Abwehr*

Frau M. manipulierte unbewußt ihre Rolle und nutzte diese Umdefinition zur Überhöhung ihres Selbstwertes, womit sie ein Selbstwertproblem kompensierte.

– *Institutionelle Abwehrkonstellation*

Die Institution warb nach außen für gute Pflege, heimlich wurde ein anderer Wert – Profitmaximierung – verfolgt. Indem Frau M. die Institution mit ihren Werten konfrontierte, kam es zur institutionellen Spaltung.

– *Die Organisation*

Die Struktur der Organisation war nicht ausreichend.

Das Bewußtmachen dieser Abwehrkonstellation in der Supervisionsgruppe versetzte die Rollenträgerin in die Lage, sich mit der Realität ihrer Rolle zu konfrontieren und sich offen mit den Widersprüchen in dieser Institution auseinanderzusetzen. Damit war der Weg frei, die ihr zugeschriebene Rolle zu entwickeln und darüber hinaus eine andere Rolle zu erreichen, die ihr mehr Einfluß verschaffte. Auch für einen späteren Stellenwechsel war damit eine Basis geschaffen, die hinsichtlich ihrer Fähigkeiten wesentlich realistischer war.

Abschließende Bemerkung: Bei der Entwicklung dieser Diagnose – die im psychoanalytischen Sinne immer nur eine Arbeitshypothese sein kann – wurde mir nochmals die Komplexität dieser Vorgänge deutlich. Ich hoffe dennoch zum Weiterdenken im Hinblick auf die Verknüpfung von Theorie und Praxis in der Supervision angeregt zu haben.

Anschrift der Verf.: Elke Schallehn-Melchert, Mellande 33a, 22393 Hamburg

Anmerkungen

1. Den Begriff verdanke ich einem Hinweis von Annemarie Bauer.
2. Richter (1969) hat im Rahmen seiner psychoanalytischen Familientherapie eine Rollentheorie des Unbewußten entwickelt, mit der er die Ursachen dieser interaktionellen Abwehrformen beschreibt. Er definiert die Rolle als strukturierte Gesamtheit der unbewußten elterlichen Erwartungsphantasien, die dem Kind die Erfüllung einer

bestimmten Funktion zuweisen, und die das Kind in bestimmter Weise umsetzt. Er fand heraus, daß sich die unbewußten Erwartungen der Eltern aus der Fülle der, auf das Kind gerichteten Wünsche, Ängste und Aggressionen unbewußt zu einem bestimmten Leitmotiv verdichten. Wenn dieses Leitmotiv den Eltern dazu verhilft, sich von einer eigenen bestehenden Konfliktspannung zu entlasten, wird das Kind damit in die Abwehr der Eltern einbezogen und unbewußt dazu benutzt, unlösbare Konflikte der Eltern zu kompensieren. Das Ergebnis dieses Prozesses nennt Richter „psychosoziale Abwehr“ (S. 73 ff.). Von den Erwartungsphantasien der Eltern leitet Richter bestimmte Rollentypen ab, die in späteren Übertragungsbeziehungen unbewußt agiert werden und dann im Dienste der Abwehr stehen (a. a. O., S. 81).

Willi (1990) hat für die Übertragungsbeziehungen von Paaren den Begriff der „Kollusion“ geprägt. Darunter versteht er eine wie Schlüssel und Schlüsselloch zusammenpassende unbewußte Tendenz von Paaren, mit der sie Konfliktspannungen vermeiden und sich gegenseitig regressiv – libidinöse, aggressive und/oder narzißtische – Bedürfnisse befriedigen können (S. 190 ff.). Auch Willi erstellt eine Klassifikation solcher psychosozialer Abwehrmechanismen für Paare (a. a. O. S. 61 ff.).

Ohlmeier (1982) hat daraufhingewiesen, daß in der frühkindlichen Entwicklung nicht nur die Individualität, sondern auch Gruppenstrukturen verinnerlicht werden, die im Dienste der Abwehr stehen können (S. 396 ff.). Auf der Basis unbewußter Familienphantasien, die jede Familie ausbildet, werden Abwehrstrukturen als Gruppenintjekt verinnerlicht, die dieser Familiengruppe entsprechen (a. a. O., S. 400). Auch diese Gruppen-Abwehrstrukturen erfahren in späteren Abwehrkonstellationen mit passenden Partnern eine Neuauflage. Für Gruppen hat beispielsweise Bion (1971) und viele andere, auf die hier nicht eingegangen werden kann, solche Übertragungsphänomene beschrieben. Eine Typologie von dyadischen und gruppenspezifischen interpersonellen Abwehrformen findet sich bei Mentzos (1977, S. 56 ff.).

Heigl-Evers/Heigl (1979) haben im Rahmen einer Fallstudie einen psychosozialen Abwehrmechanismus beschrieben, den sie „psychosoziale Kompromißbildung“ nennen, und der in Gruppen zu beobachten ist. Nachvollziehbar beschreiben sie wie der innerseelische Konflikt eines Gruppenteilnehmers eine psychosoziale Abwehr in der Gruppe erzeugt, die den Gruppenteilnehmer vor Zugehörigkeitsverlust und die Gruppe vor Auflösung schützt (S. 310 ff.).

3. Parin (1992) hinterfragt die Schlußfolgerungen, die Mentzies (1974) aus ihrer Feldstudie zieht, und stellt in Frage, ob die Bewältigung von Angst durch Identifikation mit Normen des sozialen Systems zwangsläufig eine Abwehr zur Folge haben muß, oder ob es sich nicht auch um die Anpassung an eine veränderte soziale Realität handeln kann. Er weist daraufhin, daß die vereinnahmende Übernahme von Normen zwar angststreuend wirken könne, sie müsse aber nicht zwangsläufig eine Abwehr im psychoanalytischen Sinne sein (S. 100).
4. Die Daten wurden so verändert, daß eine Identifizierung nicht möglich ist.
5. Im Rahmen dieser Arbeit kann auf das weite Feld des Narzißmus nicht eingegangen werden. Zur Vertiefung verweise ich insbesondere auf Kohut (1976, 1981) und Kernberg (1983, 1988). Im Hinblick auf das Fallgeschehen möchte ich das narzißtische Problem der Falleinbringerin als Abwehr eines Selbstwertproblems verstanden wissen, das durch Überhöhung des Selbstwertes über die Rollendefinition versucht wird, auszugleichen mit dem unbewußten Ziel, den psychischen Mangel damit zu kompensieren. Kohut nennt diesen narzißtischen Abwehrmechanismus das „Agieren eines Größenselbst“ (Kohut 1976, S. 127 ff.).
6. Den Abwehrmechanismus der Spaltung hat Kernberg (1983, S. 45 ff.) ausführlich dargestellt. Er versteht darunter eine Teilung des Ichs, die in konflikthaften Situationen

aktualisiert wird. Sie basiert auf einer mangelhaften Integration libidinöser und aggressiver Introjektionen und Identifikationen, die, um das Ich vor Angst zu schützen, auseinandergehalten werden müssen. Solche Spaltungen sind nicht unbewußt und können daher bei Bedarf von dem Ich „abgerufen“ werden.

In Gruppen und Teams sind solche Spaltungen häufig zu beobachten, die Ableitung und Übertragung auf Institutionen ist meines Wissens nicht beschrieben, kann aber auch im Rahmen dieser Arbeit nicht geleistet werden.

Literatur

- Bauer, Annemarie/Gröning, Katharina (1995): Institutionskonzepte in der Supervision. In: Bauer, Annemarie/Gröning, Katharina (Hg.): Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen. Tübingen (edition diskord), S. 17–69.
- Becker, Hansjörg (Hg.) (1995): Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht).
- Bion, W. R. (1971): Erfahrungen in Gruppen und andere Schriften. Stuttgart (Klett).
- Bilitza, Klaus (1991): Zur Psychoanalyse der Abwehr archaischer Ängste und Impulse durch soziale Organisationen. In: Gruppenpsychother. Gruppendynamik 27, S. 27–36.
- Eck, Claus D. (1993): Rollencoaching als Supervision. In: Fatzner, G. (Hg.): Supervision und Beratung. Köln (EHP Verlag), S. 209–247.
- Fatzner, Gerhard (1993): Institutions- und Systemdynamik der Supervision. In: Fatzner, Gerhard (Hg.): Supervision und Beratung. Köln (EHP Verlag), S. 85–108.
- Foulkes, S. H. (1974): Gruppenanalytische Psychotherapie. München (Kindler).
- Freud, Anna (1936): Das Ich und die Abwehrmechanismen. München (Kindler).
- Freud, Sigmund (1981): Gesammelte Werke, 4. Aufl. Frankfurt a. M. (Fischer).
- (1895) Die Studien über Hysterie. G. W. Bd. I.
- (1915) Die Verdrängung. G. W. Bd. X.
- Greenson, Ralph R. (1989): Technik und Praxis der Psychoanalyse. München (Kindler).
- Heberle, Britta (1995): Zur Funktion des Settings in der psychoanalytischen Teamsupervision. In: Becker, Hansjörg (Hg.): Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) S. 26–50.
- Heigl-Evers, Anneliese/Heigl, Franz (1979): Die psychosozialen Kompromißbildungen als Umschaltstelle innerseelischer und zwischenmenschlicher Beziehungen. In: Gruppenpsychother. Gruppendynamik 14, S. 310–325.
- Klußmann, Rudolf (1988): Psychoanalytische Entwicklungspsychologie – Neurosenlehre – Psychotherapie. Berlin/Heidelberg (Springer).
- Kernberg, Otto F. (1983): Borderline-Störungen und pathologischer Narzißmus. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- ders. (1988 a): Schwere Persönlichkeitsstörungen. Stuttgart (Klett).
- ders. (1988 b): Innere Welt und äußere Realität. München/Wien (Verlag Internationale Psychoanalyse).
- Kohut, Heinz (1976): Narzißmus. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- ders. (1981): Die Heilung des Selbst. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Kutter, Peter (1984): Psychoanalytische, methodische und systemtheoretische Anmerkungen zur Supervision. In: Supervision 6, S. 37–46.
- Lapassade, Georges (1972): Gruppen, Organisationen, Institutionen. Stuttgart (Klett).
- Leffers, Carl-Josef/Stemmer-Lück, Magdalena (1997): Institutionalisierte Abwehr in totalen Institutionen. In: Supervision 32, S. 100–15.

- Mentzies, I. E. P. (1974): Die Angstabwehrfunktion sozialer Systeme – ein Fallbericht. In: Gruppendynamik 5, S. 183–216.
- Mentzos, Stavros (1977): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr. Frankfurt a. M. (Suhrkamp).
- Mentzos, Stavros (1984): Neurotische Konfliktverarbeitung. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Ohlmeier, Dieter (1982): Gruppeneigenschaften des psychischen Apparates. In: Eicke, Dieter (Hg.): Psychologie des 20. Jahrhunderts Bd. 2, Weinheim/Basel (Beltz), S. 396–407.
- Pagès, Max (1974): Das affektive Leben in Gruppen. Stuttgart (Kindler).
- Parin, Paul (1992): Das Ich und die Anpassungsmechanismen. In: Parin, Paul: Der Widerspruch im Subjekt. Neuaufl. Hamburg (Europ.-Verl.-Anst.), S. 78–111.
- Pühl, Harald/Schmidbauer, Wolfgang (Hg.) (1991): Supervision und Psychoanalyse. Frankfurt a. M. (Fischer).
- Pühl, Harald (1995): Der institutionelle Mythos. In: Bauer, Annemarie/Gröning, Katharina (Hg.): Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen. Tübingen (edition diskord), S. 70–79.
- Pollak, Thomas (1995): Zur Methodik und Technik psychoanalytischer Teamsupervision. In: Becker, Hansjörg: Psychoanalytische Teamsupervision. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht), S. 51–78.
- Richter, Hans-Eberhard (1969): Eltern, Kind und Neurose. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Schüle, Johann A. (1987): Theorie der Institution. Opladen (Westdeutscher Verlag).
- Willi, Jörg (1990): Die Zweierbeziehung. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt).
- Wittenberger, Gerhard (1984): Supervision zwischen Psychoanalyse und Sozialarbeit. In: Supervision 6, S. 3–36.

Supervisorisches Handeln und Moral

Zusammenfassung: SupervisorInnen kommen, sofern sie dazu beitragen wollen, individuelles und institutionelles Handeln aufzuklären, nicht umhin, sich mit der Frage nach Sinn und Bedeutung ihres Tuns zu beschäftigen. Zu wissen, was Supervision sein will, für wen und in bezug worauf sie nützlich bzw. wirksam sein möchte, erfordert die Konstituierung eines sozialen Raums, dessen Inventar nicht zuletzt aus moralischen Werten bestehen muß. Moralisch zu sein gilt dabei als anthropologische Konstante, die über diskursive Prozesse für die Entwicklung der Institution Supervision fruchtbar gemacht werden soll. Als Verfahren zum Auffinden jener Werte, die SupervisorInnen in ihrem professionellen Alltag verantworten können und dann auch verwirklichen wollen, wird die Habermas'sche Diskursethik vorgeschlagen. Sodann werden Bedingungen und Schwierigkeiten der Gestaltung solcher Diskurse erörtert. Zu guter Letzt werden einige Folgerungen für die Verbandsarbeit gezogen.

Aus so krummem Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz gerades gezimmert werden. Nur die Annäherung zu dieser Idee ist uns von der Natur auferlegt (Kant).

1. Einführung

Die gesellschaftlichen Orte, an denen normative Fragen praktisch werden, sind die Institutionen bzw. Organisationen (auch Organisationsformen), die sich unsere Gesellschaft im Lauf ihrer Entwicklung geschaffen hat. Sie sind ein wichtiges Tätigkeitsfeld von SupervisorInnen, wenn nicht gar *das* Arbeitsfeld schlechthin.

Zugespitzt wird es darum gehen: wie das Handeln und Reden dieser Institutionen/Organisationen unter ethischen Gesichtspunkten einzuordnen ist und wie in ihnen Supervision praktiziert werden kann, muß bzw. soll, damit der selbstreflexive Anspruch dieser noch in der Entwicklung befindlichen Institution Supervision eingelöst werden kann (und nur wenn es ihr gelingt diesen einzulösen, wird diese Institution m.E. überhaupt eine Chance haben, sich weiter auszubilden). Thema sind demnach neben geeigneten supervisorischen Orientierungen auch Wertorientierungen, Vorgehensweisen, Umgangsstile ... der zu untersuchenden Institutionen/Organisationen, die einer so verstandenen Supervisionspraxis entgegenstehen und

im Gefolge davon die Frage nach den Widerständen, die dann auftreten werden, wenn die institutionelle Praxis kritisch durchleuchtet werden soll. Wobei ich nicht genau weiß, ob der häufig genug auch das Handeln von SupervisorInnen bestimmende *Pragmatismus* eher intra- oder extrapersonal begründet ist (vielleicht ist es angesichts der institutionellen/innerorganisatorischen Widerstände auch nur ein nachvollziehbarer *Realismus*). Eine aus einer solchen pragmatischen Haltung resultierende Handlungsweise wäre wohl als harmloser einzuschätzen, wenn sie nicht häufig genug die unheilvolle Folge nach sich zöge, die Legitimität von supervisorischen Fragen im Rückgriff auf verfügbare Lösungswege zu bestimmen (Scherer im Kopf!). Auch theoretische Modelle, die diese Zusammenhänge reflektieren, werden dann wahrscheinlich nicht genutzt. Gewährleistet wird dadurch zwar zunächst eine gewisse lässige Bequemlichkeit, häufig genug dürfte jedoch eine regelrechte Unzurechnungsfähigkeit, was die zutreffende Wahrnehmung der Probleme angeht, mit denen man es zu tun hat, eine der hervorstechendsten Konsequenzen sein (vgl. Nagel, S.10). Dies ist jedoch für die weitere Ausbildung einer selbstreflexiven Institution Supervision ziemlich dysfunktional.

Solchen Tendenzen der bloßen Anpassung an Vorgefundenes kann man m. E. nur dadurch entgegensteuern, daß man sein Handeln an einem einigermaßen konsistenten und für andere nachvollziehbaren Bezugssystem ausrichtet.¹ Meine These in diesem Zusammenhang ist: Supervision kann sich, sofern sie dazu beitragen will, individuelles Handeln in institutionellen Bezügen *aufzuklären*, nicht allein an der schieren Wirksamkeit oder Nützlichkeit ihres Vorgehens orientieren. Zu fragen wäre vielmehr: für wen oder in bezug worauf ein Nutzen bzw. eine Wirkung erzielt wurden resp. werden sollten. Dies erfordert m.E. auch den Rückgriff auf ethisch-moralische Kriterien. Stören darf uns dabei allerdings nicht, daß der Begriff der Moral vielfach politisch mißbraucht und dadurch entwertet wurde (vgl. dazu als Beispiel aus jüngerer Zeit die von Herrn Kohl und seinesgleichen repräsentierte „geistig-moralische Wende“, die sich in ihrem Alltag im übrigen gerade durch die weitgehende Abwesenheit moralischer Maximen auszeichnet). Vielen gelten wohl auch deshalb *moralische* Orientierungen als ideologisch (und deswegen als abzulehnen). Im Abseits landen dabei jedoch auch viele der Maßstäbe, die notwendig sind, ein (selbstreflexives) Handeln wie das von SupervisorInnen zu begründen. Moralische Maßstäbe sind sicherlich keine hinreichende, wohl aber eine notwendige Bedingung für einen gelingenden Supervisionsprozeß, der sich der Aufklärung verpflichtet weiß.

Die Institution Supervision sollte dabei ihre professionellen Prinzipien so bestimmen bzw. verändern, daß sie *zusammen* mit ihrer (erst noch zu

entfaltenden) Moral bestehen können. Nur eine derartige Vorgehensweise, welche die Moral als handlungsleitend ansieht, führt letztlich zu einer *moralisch verfaßten Institution* Supervision, während eine supervisorische Praxis, die sich ihre Moral so schmiedet, daß sie als Institution gesellschaftlich (d. i. vor allem wirtschaftlich) erfolgreich sein kann, sich lediglich das Mäntelchen einer *supervisorisch verfaßten (utilitaristischen) „Moral“* umhängt (vgl. dazu auch Kant: er verwendet Moral als Gegenbegriff zu Politik und spricht in diesem Zusammenhang von moralischen Politikern vs. politischen Moralisten – Kant, S. 233, 239). Die Vereinigung von Supervision und Moral ist vor allem an den Punkten unverzichtbar, an denen sich beide widerstreiten. Einzig die Moral liefert in solchen Konfliktlagen die notwendige Orientierung, um den entstandenen Knoten entzweiheuen zu können (vgl. ebenda, S. 243).

2. Moral

Moral ist allerdings ebenso kontingent wie der Rest unseres Seins. Insbesondere entspringt sie nicht geradewegs aus der Ethik, verstanden als der Lehre vom sittlichen Wollen und Handeln des Menschen, oder gar aus einem göttlichen Gebot. SupervisorInnen können demnach in ihrem Handeln nicht von einer gesetzesgleichen Artikulation dessen, was moralisch und was unmoralisch heißt, ausgehen. Es besteht keine „... Hoffnung, eine allgemein anerkannte Werte- und Normenhierarchie etablieren zu können, die ihren Adressaten die ärgerliche Aufgabe selbst wählen zu müssen, ersparen würde“² (Bauman 1995, S. 9). Moral kann sich als Teil der menschlichen Ordnung auf nichts als sich selbst stützen. Moralische Regeln entstehen im Verlauf der Vergesellschaftung menschlichen Lebens, d. h. sie werden von Anbeginn der Menschheitsentwicklung an als Teil der Selbstkonstitution einer Gesellschaft von den Angehörigen dieser Gesellschaft erschaffen, auch wenn es manchmal so aussehen mag, als wären sie Teil einer von außen kommenden Offenbarung (vgl. Bauman 1997, S. 30 ff.).

Wenn Moral nicht etwas ist, was aus dem Unbestimmten kommt, folgt daraus allerdings auch, daß diese Art von Regeln mindestens hinterfragbar und wohl auch *verhandelbar* sind. Jedenfalls sind sie nicht beliebig. An ihr Vorhandensein knüpfen sich nämlich durchaus auch handfeste Interessen. In einer Gesellschaft, die in Subkulturen, Schichten, Klassen zerfällt, gibt es ohnehin keine von allen und in allen Zusammenhängen als verbindlich angesehene Moral. Dem Betrachter fällt jedoch auf, daß sich das gesellschaftliche Leben in den letzten Jahren mehr und mehr neoliberalen und technokratischen Maximen unterordnet. Gesellschaft wird dabei im Grunde

als eine natürliche Ordnung angesehen, in der über den freien, deregulierten Markt Wettbewerb eher unbeabsichtigt befriedigende Institutionen entstehen. Bewußte Entwürfe gelten dabei als (gefährliche) Störungen einer spontan entstehenden Ordnung. Alle gesellschaftlichen, politischen und sogar moralischen Probleme der Gesellschaft scheinen mittels technischer Lösungen handhabbar (vgl. Bauman, S. 48). Eine solche Orientierung wird sich auch in den vorherrschenden moralischen Maßstäben vieler Gesellschaftsangehöriger wiederfinden lassen. Sie wäre m. E. auch und gerade im Rahmen von Supervisionsprozessen in ihrer gesellschaftlichen Bedingtheit zu kennzeichnen und dadurch ihres quasi natürlichen Charakters zu entkleiden. Mindestens wäre ihr offenkundiges Vertrauen in die Weisheit abwesender (substanzieller) Vernunft zu konfrontieren, auch deswegen, weil ein wichtiges Desiderat eines solchen Vorgehens *Kränkungsprozesse* und damit Beschädigungen der Selbstachtung bei denjenigen Personen sein werden, die nicht zu den Begünstigten der aus diesen Maximen folgenden Praxis gehören (vgl. Margalit 1997). Es ist indes „... unklar, wie die Sache der Moral, von Güte und Gerechtigkeit ernsthaft vorangebracht werden kann in einer Welt, die sich offenbar mit ihrer eigenen Grundlosigkeit arrangiert hat, die es nicht länger zu stören scheint und kaum davon irritieren läßt, daß es keine Agenturen gibt, die damit betraut sind, das Chaos in Schach zu halten. Kein Wunder, daß die Moralphilosophie die Nerven verliert und es vorzieht, im Zauberkreis der gelehrten Kommentare zu antiken Texten zu verbleiben, statt bei ihrem traditionellen, nun jedoch zunehmend abenteuerlichen und unpopulären Geschäft der ethischen Gesetzgebung und Beurteilung“ (Bauman 1997, S. 50).

Moralisch-praktische Fragen des Typs: „Was soll ich tun?“, um die es dabei gehen muß, lassen sich auch nicht ganz einfach beantworten. Etwas tun zu *sollen* heißt nämlich vor allem, *Gründe zu haben*, dies zu tun. „Freilich würde man die Art dieser Gründe verkennen, wenn man die Frage: ‚Was soll ich tun?‘ auf eine Frage bloßer Klugheit und damit auf Aspekte des zweckmäßigen Verhaltens reduzierte. So verhält sich der Empirist, der die praktische Frage: ‚Was soll ich tun?‘ zurückführt auf die Fragen: ‚Was will ich tun?‘ und ‚Wie kann ich es tun?‘ Auch der Gesichtspunkt der sozialen Wohlfahrt hilft nicht weiter, wenn der Utilitarist die Frage: ‚Was sollen wir tun?‘ auf die technische Frage der zweckrationalen Erzeugung sozial wünschenswerter Effekte zurückschraubt. Normen versteht er von vornherein als Instrumente, die sich unter Gesichtspunkten sozialer Nützlichkeit als mehr oder weniger zweckmäßig rechtfertigen lassen ...“ (Habermas 1983, S. 59).

Ein wesentlicher Zugang zu diesen *Gründen*, die geeignet sind, unser Verhalten in moralischer Hinsicht bestimmen zu können, liegt darin, einen

reflektierten Bezug zu unseren eigenen moralischen *Intuitionen* herzustellen, denen wir im Alltag unausweichlich begegnen. Habermas nennt in Anlehnung an Strawson als Beispiel einer solchen Gefühlsreaktion die Entrüstung, mit der wir auf Kränkungen durch eine andere Person reagieren (vgl. ebenda, S. 55). „Entrüstung und Ressentiment richten sich gegen einen *bestimmten* Anderen, der unsere Integrität verletzt; aber den moralischen Charakter verdankt diese Empörung nicht dem Umstand, daß die Interaktion zwischen zwei einzelnen Personen gestört wird. Vielmehr ist es der Verstoß gegen eine zugrunde liegende *normative Erwartung*, die nicht nur für Ego und Alter, sondern für *alle Angehörigen* einer sozialen Gruppe, im Falle streng moralischer Normen sogar für alle zurechnungsfähigen Akteure überhaupt, Geltung hat. Nur so erklärt sich das Phänomen des Schuldgefühls, das den Selbstvorwurf des Täters begleitet. Gefühle der Schuld und der Verpflichtung weisen über den Partikularismus dessen, was einen Einzelnen in einer bestimmten Situation betrifft, hinaus. ... Erst der Anspruch auf *allgemeine* Geltung verleiht einem Interesse, einem Willen oder einer Norm die Würde moralischer Autorität“ (ebenda, S. 58 f.). Unsere Gefühle können demnach als wichtige Vorbedingungen moralischer Leistungen gelten. „Wenn man die Fähigkeit zu fühlen aus der Moralität ausschließt, schließt man die Humanität aus“ (Vetlesen 1993, zitiert bei Bauman 1997, S. 96).

Wichtig ist im Zusammenhang der Entfaltung einer Moral: das Netzwerk moralischer Gefühlseinstellungen, das uns permanent bei unserem Tun begleitet und das wir vor allem intuitiv erfassen, (selbst)reflexiv auf die Höhe entfalteter moralischer Argumente zu heben, um eine systematische Verbindung zwischen Vernunft und Gefühl herzustellen. Nur so entsteht schließlich eine moralische Urteilsfähigkeit, die dann dazu führt, Handlungsweisen zu ändern bzw. Urteile über sie zu fassen bzw. zu berichtigen. Wird dies versäumt, etwa um der (kurzfristigen) Orientierung am wirtschaftlichen Erfolg, an Machbarkeit und Effizienz (s. dazu den Punkt 5.) zu huldigen, wird nicht Moral entwickelt, sondern werden längerfristig Spannungen in und zwischen den Handelnden in den Institutionen aufgebaut. Während Moral beim Sichsorgen³ um den anderen anfängt (vgl. Bauman 1997, S. 101), d. h. Beziehung und Engagement befördert, schaffen jene Orientierungen Distanz zwischen den Akteuren. Moralische Be- und vielleicht auch Verurteilungen finden zwar statt, werden jedoch von den an einer Interaktion Beteiligten nicht offen reflektiert. Nicht genutzt werden kann daher die Möglichkeit, diese moralischen Impulse in eine für alle Betroffenen akzeptable, ressentimentfreie Form zu bringen. Es wird jedoch nicht immer schon auf Antrieb gelingen, entsprechende Geltungsansprüche wenigstens als berechtigt erscheinen zu lassen. Dann sollten allerdings die

bestehenden Gegensätze zumindest markiert werden. Da ihre soziale Geltung noch nicht gesichert werden konnte, erscheinen sie dann als unerledigte, in einem fortzuführenden Diskurs wieder aufgreifbare, offene Posten.

Das hinter diesem reflektierenden Vorgehen stehende Ziel ist es, nur solche Normen als gültig zu akzeptieren, die von den an einem Kommunikationszusammenhang Beteiligten anerkannt werden können. Also Normen, die sich, wie Kant es formuliert hat, zum „allgemeinen Gesetz“ eignen. Während Kant indes seine Moral auf die freie Entscheidung des vernunftbegabten Individuums stützt, das anderen Maximen vorgibt, von denen es meint, daß sie sich als allgemeines Gesetz eignen, geht Habermas in seiner Diskursethik einen Schritt weiter. Ein solches Prinzip, das die Verallgemeinerungsfähigkeit von Handlungsweisen und Maximen bzw. Interessen fordert, kann eigentlich nur dadurch fundiert werden, daß jeder aus dem Kreis der Beteiligten bei der Interessenabwägung die Perspektive auch der anderen einnimmt. Allgemeines Gesetz kann dann nur werden, was alle in Übereinstimmung als Norm anerkennen wollen (vgl. Habermas 1983, S. 73 ff.). „Indem die Beteiligten in eine moralische Argumentation eintreten, setzen sie ihr kommunikatives Handeln in reflexiver Einstellung mit dem Ziel fort, einen gestörten Konsens wieder herzustellen. Moralische Argumentationen dienen also der konsensuellen Beilegung von Handlungskonflikten. ... Wenn aber moralische Argumentationen ein Einverständnis dieser Art produzieren sollen, genügt es nicht, daß sich ein Einzelner überlegt, ob er einer Norm zustimmen könnte. ... Nur ein intersubjektiver Verständigungsprozeß kann zu einem Einverständnis führen, das reflexiver Natur ist ...“ (ebenda, S. 77). Die Rechtfertigung von Normen ist demnach, folgt man Habermas, eine wesentlich kommunikative Angelegenheit. Wobei ein Konsens in moralischen Fragen wohl oft auch nicht (einfach) zu erreichen sein wird. Indes wird *nur* ein reflexiver Rechtfertigungsmodus ein argumentatives Einverständnis in solchen praktischen Fragen ermöglichen können, die für mehrere Akteure relevant sind. (Dies bedeutet auch: vorgängige (Leitungs)entscheidungen zu moralischen Fragen müßten mindestens diskursiv bestätigt werden.)

Dieser hier nur sehr knapp umrissene Vorgang eines notwendigen Perspektivenwechsels ist gleichermaßen wichtig für die Ausprägung der supervisorischen Identität der dort handelnden Professionellen wie auch für die Ausprägung der Identität der Institution Supervision. Man muß sich einerseits im Diskurs über Moral in die Haltung der anderen Mitglieder der Institution Supervision einfühlen können, um dieser gesellschaftlichen Formation überhaupt anzugehören; das bedeutet: man muß diesen Aspekt der äußeren gesellschaftlichen Welt, den man in sich selbst hereingenommen hat (das „Me“ im Sinne Meads), einsetzen, um überhaupt als Mitglied

dieser Institution gelten und handeln zu können. Andererseits reagiert der einzelne als selbständiges Subjekt (als „I“) ständig auf die moralischen Haltungen der anderen Akteure in seinem Tätigkeitsfeld. In diesem kooperativen Prozeß entwickelt er eben auch seine eigenen moralischen Maßstäbe weiter und gibt sie dann (idealiter) wieder in den Diskurs ein. So konkretisieren sich allmählich die Maßstäbe immer deutlicher, an denen sich jene Gemeinschaft fürderhin orientieren wird, d. h. wir beeinflussen mit unserem (moralischen) Handeln andere und werden von den Ergebnissen derartiger Interaktionen selbst in unserem Handeln beeinflusst. Derartige Veränderungen mögen als einzelne ziemlich bescheiden sein. Trotzdem finden insbesondere über die Akkumulation solcher Impulse wichtige Entwicklungen statt – um so schneller, je mehr Impulse von einzelnen SupervisorInnen in diesen Diskurs eingegeben werden (vgl. dazu Mead 1968, S. 243; Margalit 1997, S. 227).

In dem gleichen Maße wie eine solche Abstimmung zwischen den handelnden Personen regelmäßig praktiziert wird, d. h. die Moralentwicklung nicht auf den Privatbereich, etwa eines Supervisors/einer Supervisorin begrenzt ist (s. o.), gewinnt ein solches Vorgehen auch gesellschaftlich-politische Relevanz. Die Diskursethik könnte so auch handlungsorientierende Bedeutung gewinnen für die Anleitung einer emanzipatorischen Praxis. „Dies freilich nicht ... präskriptiv, sondern nur auf dem indirekten Wege über eine für Situationsdeutungen fruchtbar gemachte kritische Gesellschaftstheorie, in die sie eingebaut wird – beispielsweise zum Zweck der Differenzierung zwischen besonderen und verallgemeinerbaren Interessen“ (Habermas 1983, S. 124). Eine solche Theorie wäre auch für die Fundierung supervisorischen Tuns hilfreich.

Da die von Habermas vorgeschlagene verständigungsorientierte Suche nach moralisch-praktischen Normen jedoch individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Beschränkungen unterliegt, bedarf es auch geeigneter institutioneller Vorkehrungen, um diese unvermeidlichen Beschränkungen und vermeidbare externe und interne Einwirkungen zu reduzieren bzw. wenigstens zu kontrollieren (ebenda, S. 102), um so zu einem gemeinsamen System von Sätzen zu kommen, auf dessen Basis Situationen gedeutet und Handlungen koordiniert werden können. Ziel dieses Bemühens ist es, die Interaktionsfähigkeit von sozialen Systemen (wieder)herzustellen bzw. personelle Identitäten zu entwickeln.

Die Diskursethik gibt hierfür keine inhaltlichen Orientierungen. Sie bietet uns lediglich ein Verfahren zur Prüfung der Gültigkeit vorgeschlagener bzw. hypothetisch erwogener Prinzipien bzw. Normen. In ihm werden Normen/Prinzipien von den Betroffenen, denen eine natürliche Moralfähigkeit attestiert wird (s. u.), auf gemeinsame Interessen und auf Zustimmungsg-

fähigkeit hin überprüft. Der Diskurs, als Verfahren zur Begründung und Prüfung von Normen, ist darauf angewiesen, daß von allen Beteiligten bedeutsame Inhalte in ihn hineingegeben werden. Das heißt, die Lebenswelt bestimmter sozialer Gruppen, z. B. von SupervisorInnen und ihrer Klientel, und vor allem die in ihr vorzufindenden Handlungskonflikte, die in einem Supervisionsprozeß konsensuell geregelt werden sollen, bilden das Rohmaterial für diesen auf die Veränderung praktischen Handelns zielenden Diskurs (S. 113). „Unter dem unnachlässig moralisierenden Blick des Diskursteilnehmers ... ist die normative Kraft des Faktischen erlahmt – können sich vertraute Institutionen in ebenso viele Fälle problematischer Gerechtigkeit verwandeln. Vor diesem Blick ist der überlieferte Bestand an Normen zerfallen, und zwar in das, was aus Prinzipien gerechtfertigt werden kann und das, was nur noch faktisch gilt. Die lebensweltliche Fusion von Gültigkeit und sozialer Geltung hat sich aufgelöst“ (Habermas 1983, S. 118 f.).

3. Bedingungen

Zu erinnern ist jedoch daran, daß sich derlei Prozesse in Institutionen/Organisationen oft genug nicht frei und unbeeinflusst von den Zielen und Interessen und den damit einhergehenden Normen dieser sozialen Verbände entfalten können. Sie werden mindestens kontrolliert, ihr Verlauf und ihre Ergebnisse häufig massiv beeinflusst. Überraschend ist, daß sich Menschen solchen Zwängen vergleichsweise willig beugen, sie u. U. gar nicht als Zwänge wahrnehmen. Organisationen gelingt es wohl, die aus persönlichen und sozialen Ungewißheiten herrührenden Dissonanzen der MitarbeiterInnen für ihre Zwecke (und die sind leider häufig an anderen Normen als an Menschlichkeit und Aufklärung orientiert) nutzbar zu machen. Folglich bleibt auch (sozialphilosophisch-soziologische) Kritik an derlei Zuständen eigentümlich wirkungslos. Ohne Frage können moralische Urteilskraft und ethische Theorie für gesellschaftliche Problembereiche ebenso Geltung beanspruchen wie für Schwierigkeiten im Bereich der Individualethik; doch bleiben sie auf dem Feld des Politischen bemerkenswert unwirksam. Sobald es um handfest und machtvoll verteidigte Interessen geht, will es einem schier unmöglich erscheinen, noch etwas durch Argumente verändern zu können⁴, die an so etwas wie Anstand, Menschlichkeit, Mitgefühl oder Gerechtigkeits-sinn appellieren und seien sie noch so zwingend (vgl. Nagel, S. 14).

Um dies zu ändern, wäre in einem ersten Schritt bei denjenigen, die sich durch institutionelle Regelungen in ihren selbstreflexiven Handlungsmöglichkeiten eingeschränkt sehen, in supervisorischen Prozessen die Entwick-

lung von „Möglichkeitssinn“ zu forcieren. Oft genug schränken wir uns nämlich selbst in unseren Handlungsmöglichkeiten mehr ein, als es die institutionellen Vorgaben von uns fordern – überdies sind die ihrerseits auch veränderbar. Hierzu könnten sich in Supervisionen wichtige Anstöße ergeben, indem sich SupervisandInnen dort beispielsweise eine präzisere Vorstellung von ihren Rechten erarbeiten und sich mit Möglichkeiten vertraut machen, diese auch im Alltag einzufordern. Dies erscheint um so wichtiger, als nämlich Menschen, wenn sie sich nicht um ihre Interessen kümmern (und Rechte sind eine spezielle Form von Interessen), an ihrer Selbstachtung Schaden nehmen (vgl. Margalit 1997, S. 56 f.).

Mancherlei *Widerstände*, auf die wir gefaßt sein müssen, wenn wir den Möglichkeitssinn zu trainieren suchen, kommen also einerseits aus den in Frage stehenden Institution selbst, zum andern aber eben auch von den Betroffenen. Diese beklagen zwar Einschränkungen ihrer Handlungsmöglichkeiten (und damit ihrer Selbstachtung) lautstark, scheinen jedoch häufig genug in einem Zirkel von Manipulation und rückwirkendem Bedürfnis (Adorno) gefangen. Supervision könnte dazu beitragen diesen Zirkel aufzulösen, wenn sie außerdem den Blick der SupervisandInnen nicht nur auf das *kurzfristig* Machbare bzw. die Entlastung von *aktuell* Bedrängendem lenkt und so doch nur wieder der schlechten Realität zu einem besseren Gewissen verhilft, sondern auch die institutionellen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen in den Blick nimmt.

Soll die Reflexion nicht in Sackgassen enden, können m. E. die Probleme, mit denen wir es zu tun haben, nur mit Hilfe einer Methode angegangen werden, die auf persönliches *und* theoretisches Verstehen gleichermaßen achtet; darüber hinaus darauf abzielt, beide Aspekte durch Einbettung der Ergebnisse dieses Prozesses in ein Ganzes unserer Selbst- und Welterkenntnis zusammenzuführen (Nagel 1996, S. 9 ff.). Dieses *persönliche* Verstehen kann indes nicht entwickelt werden, wenn nicht v. a. der *Empfindungsgehalt* des (institutionellen) Handelns in den Mittelpunkt der Betrachtungen gestellt wird. Dieser Empfindungsgehalt läßt sich indes nur erfassen und in seiner Bedeutung entschlüsseln, wenn dabei *Intuition und Vernunft* prominente Plätze erhalten. Das heißt auch: die Evidenz einer Aussage kann sich nicht nur an ihrer stringenten Herleitung bemessen, sondern auch daran, ob sie SupervisorInnen *und* SupervisandInnen rational *und* emotional zu überzeugen vermag. Nur dann wird sie auch ein Verstehen evozieren können, das den Verstehenden verwandelt, ihm letztlich zu einem anderen Sein verhilft, indem es auch dazu beiträgt, die institutionellen Zusammenhänge, in denen er sich bewegt, zu wandeln. Für einen derartigen Veränderungsprozeß genügt es nämlich nicht, lediglich mit einem System konsistenter Begründungen bzw. Schlußfolgerungen versorgt zu werden (vgl. Nagel, S. 11).

Vorausgesetzt wird dabei, daß wir „... sozusagen unentrinnbar – *existentiell* – moralische Wesen [sind]: Wir sehen uns der Herausforderung des Anderen gegenüber, i. e. die Herausforderung der Verantwortung für den Anderen oder eine Situation des *Fürseins*. Diese ‚Verantwortung für‘ – ist nicht das Resultat gesellschaftlicher Vereinbarungen oder privater Erziehung, sie bildet vielmehr die ursprüngliche Situation, von der aus soziale Ordnungen und private Belehrung ihren Ausgang nehmen, auf die sie sich beziehen, die sie immer wieder neu zu gestalten und zu verwalten suchen ...“ (Bauman 1997, S. 9). *Fürsein* bedeutet dabei nach Baumans Ansicht eine emotionale Beziehung zum Anderen, die durch drei Aspekte gekennzeichnet ist. Zunächst wird in einer solchen Beziehung das Gegenüber nicht als (austauschbares) Objekt betrachtet und behandelt, sondern als ein Partner in einem Lebensvorgang. Weiter ist dem Gegenüber mit einer offenen, fragenden Haltung zu begegnen, die stereotype Festlegungen zu vermeiden trachtet. Schließlich werden die für diese Beziehung geltenden Regeln grundsätzlich als offen und der Gestaltung zugänglich erachtet; Konventionen, Routinen und normativ erzeugte Monotonie werden so in ihrem Gewicht reduziert⁵ (vgl. Bauman 1997, S. 105).

„Daß Menschen ‚ihrem Wesen nach moralisch‘ sind, soll ... heißen, daß ... die Situation des Menschen moralisch ist, bevor sie irgend etwas anderes ist oder sein kann ... Noch bevor uns autoritativ gesagt wird, was ‚gut‘ und was ‚böse‘ (und manchmal, was keines von beiden) sei, stehen wir vor der Wahl zwischen Gut und Böse; und zwar schon im allerersten unentrinnbaren Augenblick der Begegnung mit dem Anderen. ... Daraus folgt: Wir tragen bereits moralische Verantwortungen (Verantwortungen für die Wahl zwischen Gut und Böse), bevor wir überhaupt auch nur irgendeine konkrete Verantwortung durch Vertrag, Interessenkalkül oder Parteinahme für irgendeine Sache erhalten oder übernehmen ... außerdem, daß wir uns die Tatsache der moralischen Verantwortung nur verhehlen, sie aber nicht annullieren können“ (Bauman 1997, S. 9 f.). ‚Moralisch zu sein‘ bedeutet jedoch nicht notwendigerweise auch ‚gut zu sein‘, sondern die eigene Freiheit eines Urhebers und/oder Handelnden, eine verantwortungsvolle Wahl zwischen Gut und Böse auszuüben (vgl. ebenda, S. 10). Wobei zu beachten ist, daß Bauman diesen Ursprungszustand moralischer Verfaßtheit des Menschen, der im übrigen nicht unterstellt, Menschen seien ihrem Wesen nach gut, sehr wohl unterscheidet von gesellschaftlich geschaffenen und weitergegebenen Regeln, die er jedoch als sekundär und damit als der Gestaltung zugänglich erachtet.

Der Umstand, daß Menschen moralische Wesen sind, bedeutet für die Institution Supervision, daß die Fragen, mit denen sie in ihrem Alltag zu tun hat, immer mit moralischen Aspekten durchsetzt sind, gleichgültig was

sie sich selbst für einen Vers darauf macht. Daraus folgt, daß *jeder* in diesem Feld Handelnde gut daran tut, sich stets der (moralischen) „Verantwortung für seine eigene Verantwortung“ eingedenk zu sein. Das Ende der machtgestützten Universalien und Absoluta hat ohnedies die Verantwortung des einzelnen Handelnden grundlegender und folgenreicher werden lassen als jemals zuvor (vgl. Bauman 1997, S. 17). Die große Idee eines einzigen ethischen Regelsystems als nicht realisiert, vielleicht nicht einmal als realisierbar anzusehen, muß nicht zur Folge haben, auch die Idee der moralischen Verantwortung als eines das gesellschaftliche Zusammenleben regulierenden Prinzips mit aufzugeben – im Gegenteil: sie wird um so notwendiger. Die Wahl zwischen Gut und Böse⁶ muß weiterhin getroffen werden. In dem Maß, wie gesellschaftliche und staatliche Instanzen (Religion, Gesetzgebung) nicht mehr in der Lage sind, uns durch eine Politik des Prinzips diese Wahl abzunehmen, ist die Übernahme von mehr Verantwortung für andere und sich selbst unvermeidlich und auch möglich, denn „die Wurzeln postmoderner Moralprobleme sind auf die Bruchstückhaftigkeit des gesellschaftlichen Kontextes und die Episodenhaftigkeit der Lebensinteressen zurückzuführen“ (Bauman 1997, S. 21) und nicht in erster Linie auf eine ungenügende moralische Ausstattung der handelnden Subjekte.

Obendrein gilt es sich klar zu machen, daß Verantwortung für andere bzw. mit anderen zusammen zu übernehmen, mit vielerlei permanenten Ambivalenzen durchwirkt ist, für die es nie irgendwelche Patentlösungen oder gar Gewißheiten⁷ geben kann. „Das moralische Leben ist ein Leben fortwährender Ungewißheit: Sein Baustein ist der Zweifel und sein Mörtel sind Schübe von Selbstmißbilligung“. „Moralisch zu handeln bedeutet, sich dieser unheilvollen Ambivalenz zu stellen“ (ebenda, S. 12 und S. 111) und sie über partielle Klärungen immer wieder zu reduzieren. In supervisorische Sprache übersetzt heißt das: angesagt ist kritisches Fragen, szenisches Verstehen und kontinuierliches Bemühen um Selbstreflexion des eigenen Vorgehens und der institutionellen und sozialpsychologischen Bedingungen, unter denen dieses sich vollzieht. Da dies nur gelingen kann, wenn ich mein eigenes Handeln und das Handeln anderer gleichsam von außen betrachte, d. h. Distanz nehme und einfordere, ist *Einsamkeit* eine stete Begleiterin (und notwendige Voraussetzung bzw. Folge) einer solchen Haltung. Angesichts der gerade in sozialen Einrichtungen, die ein bevorzugtes Anwendungsfeld von Supervision sind, anzutreffenden Neigung, (die Ideologie von) emotionale(r) Wärme und Nähe anzubieten und nachzufragen, besteht indes immer die Verführung vorschneilen Verständnisses und damit der institutionellen Vereinnahmung. Dies reduziert zwar die (Ausgrenzungs)angst auf beiden Seiten, Supervision wird indes dann kaum mehr stattfinden (können).

4. Schwierigkeiten

Gesellschaftliche und staatliche Institutionen sind bereits von frühen Theoretikern⁸ als eine Form gesellschaftlichen Zusammenlebens gekennzeichnet worden, die „das Böse“, das menschlichem Handeln nicht fremd zu sein scheint, bändigen sollen. Dadurch sind sie u. U. bereits mit einem „Geburtsfehler“ behaftet, der unser Vorhaben ziemlich erschweren könnte. Indem sie nämlich als steuernde soziale Einrichtungen fungieren sollen, die verhindern mögen, daß die Menschheit im (mörderischen) Chaos versinkt, tritt mit ihrem Entstehen und Funktionieren wiederum die Gewalt, diesmal eben in der Gestalt von Erziehung, Disziplin, Zwang auf den Plan. Entfremdung, Demütigung, Kränkung kurz ein Untergraben der Selbstachtung, der ihren Reglementierungen unterworfenen Personen erscheint so als eine unausweichliche Folge ihres Wirkens (vgl. Margalit 1997).

In einer zivilen Gesellschaft sollte es jedoch möglich sein, derartige destruktive Effekte auch innerhalb des institutionellen Rahmens selbst zu thematisieren, zu reflektieren und schließlich vielleicht auch zu verändern. Wenn es denn den eben angedeuteten „Geburtsfehler“ von Institutionen gäbe, so hat dieser ja nicht notwendigerweise unsere Handlungsmöglichkeiten komplett verstellt. Durch ihren Doppelcharakter, nämlich gesellschaftlich Bewegendes und Bewegtes gleichzeitig zu repräsentieren (vgl. Schülein 1987, S. 36), bieten Institutionen für ein selbstreflexives Vorgehen m. E. auch immer Ansatzpunkte, v. a. weil in ihnen Menschen (inter)agieren.

Eine weitere Schwierigkeit sehe ich darin begründet, daß institutionelles und organisatorisches Handeln in unserer Gesellschaft gemeinhin von bürokratischen Regeln bzw. Gesetzen bestimmt wird. Die Vorgabe eines solchen Regelsystems schlägt auf die Mikroebene der einzelnen Handlungen des Mitglieder- bzw. Adressatenkreises dieser Bestimmungen insofern durch, als es nämlich Gewißheiten hinsichtlich dessen, was in bestimmten Situationen jeweils zu tun bzw. zu unterlassen ist, zu schaffen verspricht. Abgesehen davon, daß die Durchführbarkeit eines solchen Programms lediglich tautologisch sichergestellt wird, indem die Befolgung dieser ethischen Regeln vermeintlich nur Gutes hervorbringen kann, da das Gute als Gehorsam gegen eben diese Regeln definiert wird, wird dadurch letztlich die Ambivalenz jeglichen (moralischen) Handelns gekappt. Dies hat allerdings eine schwerwiegende Folge: da die Ambivalenz quasi der natürliche Grundzug einer *autonomen* moralischen Entscheidung ist, wie sie von Individuen immer dann getroffen werden kann, wenn sie sich nicht durch bürokratische Regeln in ihrem Tun *bestimmen* lassen, werden dadurch menschliche Entscheidungen tendenziell von ihrer moralischen Dimension abgetrennt. Mindestens besteht das Risiko, daß die „Verantwortung für die

Verantwortung“ auf überindividuelle Instanzen (z. B. „den Gesetzgeber“, „die Amtsleitung“ usw.) verlagert wird. Überlegungen darüber, welche konkreten Schritte die eigene Verantwortlichkeit eigentlich fordern würde, werden so vermieden. Zuwenig beachtet wird dabei, daß die häufig mit einer rigiden Orientierung an Vorschriften einhergehenden emotionalen Beeinträchtigungen im Umgang mit Klienten auch die Anwender letztlich nicht unbeschädigt lassen.

Supervision sollte diesen Zusammenhang, wo immer er sichtbar wird, stets zu problematisieren suchen. Vor allem deswegen, um den Brennpunkt des moralischen Handelns in Organisationen wieder von dem Interesse nach „besseren“ Vorschriften, unter die sich die zu behandelnden Schwierigkeiten dann leichter subsumieren und schließlich auch lösen lassen sollen, zurückzuverlagern auf die Selbsterforschung des Handelnden. Diese hätte dann vor allem die eigenen verbliebenen und vielleicht sogar erweiterbaren Handlungsmöglichkeiten zu betrachten. Vielleicht würde darüber eine größere Bereitschaft entwickelt werden können, die schier unendliche Liste an Bürokratischem, die in vielen Teambesprechungen im sozialen Bereich die Beschäftigung mit dem Eigentlichen, nämlich der Klientel und den Möglichkeiten, mit dieser bedürfnisorientiert umzugehen, angeblich verhindert, häufiger zur Seite zu legen. Das oft genug nur einfacher erscheinende Bemühen um bloße Regelbefolgung wäre dann allerdings zu ersetzen durch ein intensives Horchen auf eigene moralische Impulse, die durch einen teilweise freiwillig geleisteten Verzicht auf Autonomie und dem Ausweichen vor der Verantwortung fast gänzlich verschüttet wurden (vgl. Bauman 1997, S. 13 f.). Indem ich mich als Person einem Rahmen unterworfen wähne, der mir keinen Spielraum für eigenes moralisches Handeln läßt, bin ich auch der Notwendigkeit enthoben, mich als ein Individuum zu sehen, dem Selbstdefinition und Selbstbehauptung erlaubt und wohl auch auferlegt sind (vgl. ebenda, S. 15).

Zu den wesentlichen Gründen, welche die Entwicklung einer moralisch verfaßten Institution Supervision behindern, zählt m. E. die *kurzschlüssige* Orientierung vieler SupervisorInnen am wirtschaftlichen Erfolg.⁹ Symptomatisch sind dafür beispielsweise die Berichte in der Verbandszeitschrift über den 3. Deutschen Supervisionstag, der im September 1997 in Celle stattgefunden hat. Dort wurde das Thema „Qualitätssicherung durch Supervision – Qualität von Supervision“ behandelt. In der Beiträgen dieses Hefts (vgl. DGSv aktuell 4.97) ist sehr viel von „Markt“, „Marketing“, „Kundenorientierung“ u. ä. die Rede, nicht jedoch von Berufsethik oder -moral, so als wären die damit zusammenhängenden Fragen nicht wichtig für qualitätsvolle Supervision. In dem Protokoll zur gleichzeitig durchgeführten Mitgliederversammlung wird unter dem Tagesordnungspunkt 4 „Verabschie-

dung der Berufsordnung“ immerhin berichtet, daß „in der allgemeinen Aussprache [dazu] ... eine breitere [?] berufsethische Debatte ausgefallen ist.“ Ein Hinweis darauf, wo und wie die nachzuholen sei, fehlt jedoch. Dies nehme ich als ein Indiz dafür, daß das moralische Inventar der Institution Supervision bisher zu wenig entwickelt ist. Die moralische Orientierung für unser Handeln fließt jedenfalls nicht aus Marktbeziehungen. Wir können nicht erwarten, daß die dort obwaltenden Konkurrenzbeziehungen uns zu einem einigermaßen konsistenten System moralischer Sätze führen werden. Es muß folglich darum gehen, kollektive Formen zu entwickeln, in denen SupervisorInnen sich mit Fragen der Moralentwicklung beschäftigen. Wobei das einzelne Mitglieder und vielleicht auch kleinere Gruppen im Verband dies nichtöffentlich sicherlich schon tun. Über die Gründe, warum diese Auseinandersetzung mit moralischen Maßstäben (noch) nicht verbandsöffentlich geschieht, lassen sich nur Vermutungen anstellen. M. E. hängt das auch mit der sich verschärfenden Konkurrenzsituation auf dem Supervisionsmarkt zusammen. Als Stichworte mögen hier die Zunahme der Mitgliederzahlen der DGSv bei gleichzeitiger Kürzung der für Supervision zur Verfügung stehenden Etats vor allem im sozialen Bereich genügen. Kommt vielleicht doch „erst das Fressen und dann die Moral“ (Brecht)? Fürchtet man durch das Formulieren moralischer Maßstäbe mögliche neue Anwender von Supervision abzuschrecken? Auch wenn dies so wäre, spricht dies nicht für ein weitere zeitliche Verschiebung der dringend notwendigen Diskussion, weil die damit einhergehende Enttäuschung zumindest eines Teils der Mitglieder zum inneren Rückzug, zum Austritt, womöglich sogar zur Spaltung des Verbands führen kann. Von der Gefahr der marktangepaßten, windschnittigen Gesichtslosigkeit seines Erscheinungsbildes einmal ganz abgesehen.

5. Folgerungen für die Verbandsarbeit

Wichtig wäre deshalb, daß der Verband der SupervisorInnen (Mitglieder und Vorstand gleichermaßen) sein Augenmerk auch darauf richtete, die Entwicklung moralischer Maßstäbe als einen notwendigen Schritt der Selbstkonstituierung der Institution Supervision voranzubringen. Wertbezüge sollten nämlich auch einen institutionellen Ort finden und haben. Ein erster Schritt dazu wäre, die notwendigen Bedingungen für einen innerverbandlichen Diskurs darüber zu schaffen. Vorher wäre sicher noch deutlicher als bisher dessen Bedeutung zu markieren. Ein Absatz zu ethischen Fragen in einer zu schaffenden Berufsordnung ist dafür nicht hinreichend. Es geht vor allem um die Entwicklung, Anerkennung und Handhabung einer von den

Mitgliedern auch im Alltag praktizierten Moral, die der selbstreflexiven Orientierung der DGSv nicht nur kompatibel ist, sondern integraler Teil des professionellen Selbstverständnisses ihrer Mitglieder wird. Beim einzelnen Mitglied geht es dabei um nicht mehr und nicht weniger als darum, ein Stück Berufsbefähigung zu entwickeln und vor allem zu verinnerlichen.

Dabei können wir nicht erwarten, diese Aufgabe dadurch zu lösen, daß wir aus einem bestehenden ethischen System die für unser supervisorisches Handeln einschlägigen Normen einfach ableiten. Ein solches System gibt es nicht (mehr), vermutlich hat es das auch nie gegeben, zumindest nicht als eine Orientierung, die alle Menschen (einer Gesellschaft) gleichermaßen als für sich verbindlich angesehen hätten. Wahrscheinlich „... glich die Volksmoral zu keinem Zeitpunkt dem Kode universaler Prinzipien, auf den doch die wahre Ethik der modernen Philosophie zufolge zielen sollte. Dies bedeutet nicht, daß den ‚Massen‘ moralische Gefühle und moralische Empfindungen fremd gewesen wären und Moral ihnen erst beigebracht werden oder sie gezwungen werden mußten, moralisch zu sein. Es bedeutet nur: Welche Moral sie auch gehabt haben mögen, sie ist durch die ... Anstrengungen der Experten, heteronome Prinzipien für die Unterscheidung von Gut und Böse einzuführen, insgesamt weder gesteigert noch gemindert worden“ (Bauman 1997, S. 73f.). Auch der alte Glaube der Moderne von einer Emanzipation durch Entwicklung, wonach am Ende eines progressiven Geschichtsverlaufs die gerechte, ordentliche, rational durchgestaltete Welt stehen wird, ist in der postmodernen Epoche verlorengegangen. Schon gar nicht können wir uns auf einen höheren Geist oder eine höhere Kraft, die diese Dinge regelt, stützen.

Daraus folgt nun nicht, daß eine solche Welt ohne (verbindliche) Ethik selbstverständlich und notwendig auch eine Welt ohne Moral zu sein habe. Mit Zygmunt Bauman bin ich vielmehr der Ansicht, daß mit dem Untergang einer wirksamen ethischen Gesetzgebung die Moral nicht schwindet, sondern im Gegenteil zu sich selbst kommt, indem jeder von uns für sich und in den gesellschaftlichen Zusammenhängen, in denen er wirkt, an seiner eigenen, unabdingbaren, unveräußerlichen moralischen Verantwortung ausrichten muß. Erst mit dem Ende der „Ära der Ethik“ erscheinen Handlungen als eine Sache verbindlicher Wahl eines moralischen Selbst und nicht als die bloße Ausführung (vermeintlicher) ethischer „Gesetze“. Diese am moralischen Gewissen des einzelnen und seiner Verantwortung ausgerichtete Wahl ist das eigentlich *moralische an der Moral*. Die mit dem Übergang von der konventionsbeherrschten zur moralischen Situation einhergehende moralische Autonomie geht demnach untrennbar mit moralischer Verantwortung einher (vgl. Bauman 1997, S. 59 ff.). Diese gilt es nunmehr auch auszufüllen; wobei wir uns darüber klar sein müssen, daß

alles, was wir als SupervisorInnen tun, ohnedies eine moralische Komponente hat. Diese wirkt jedoch in vielen Fällen als faktische Moral und durchschaut hinter unserem Rücken, mindestens bleibt sie privat und kann sich damit nicht als Konstituens unserer Profession etablieren. Die Notwendigkeit, entsprechende Normierungen im Diskurs aller Beteiligten (vgl. oben) zu entwickeln, erscheint also dringend notwendig, sie ergibt sich auch daraus, daß Individuen mit unterschiedlicher moralischer Orientierung einen Konsens finden müssen, der ihnen selbst *und* den Zielen der Profession verträglich ist.

Anschrift des Verf.: Robert Eckert, Tennenloher Str. 24, 91080 Uttenreuth

Anmerkungen

1. Die damit einhergehende Entwicklung (und Aufrechterhaltung) von Sinnstrukturen ist ein wichtiger Schwerpunkt des Handelns selbstreflexiver Institutionen (vgl. Eckert 1997).
2. Was nun nicht heißt, daß die großen Anliegen der Ethik ihre Bedeutung eingebüßt hätten. Auch in unserer Zeit sind sie in vielen Gesellschaften nicht verwirklicht. Menschenrechtsfragen, Probleme sozialer Gerechtigkeit, fehlende innergesellschaftliche und zwischenstaatliche friedliche Kooperation und mangelnde Orientierung am kollektiven Wohl sind für viele Menschen hochaktuelle Angelegenheiten (vgl. Bauman 1995, S. 13). Verschwunden ist indes die Hoffnung, dies alles über ein ethisches System lösen zu können.
3. Gemeint ist hier nicht Mitleid, sondern Mitgefühl. Eine auf Mitleid aufbauende Moral ist nämlich oft genug mit einem Überlegenheitsgefühl verbunden, das dann obendrein demjenigen, auf den es sich richtet, einen eigenen Willen und eine eigene Persönlichkeit abspricht. Jedenfalls wird der andere nicht als gleichwertig empfunden. Mitgefühl hingegen ist zumindest der Möglichkeit nach ein symmetrisch-relationaler Begriff (vgl. Margalit 1997, S. 266 ff.).
4. Zum Teil liegt das wohl daran, daß Organisationen ihre Ziele und Vorgehensweisen den in ihrem Rahmen Handelnden bereits präzise und strikt vorgegeben haben, während sich die an einer Veränderung Interessierten erst auf den mühsamen Weg der Aushandlung ihrer (moralischen) Maßstäbe begeben müssen. Während des reflektierenden Ausschauhaltens müssen also immer auch, oft über eine längere Zeit, Ungewissheiten bezüglich der Gültigkeit solcher Maßstäbe und erst recht in bezug auf die Schaffung möglicher Lösungen ausgehalten werden. Um dabei nicht vorschnell zu resignieren, sollte man sich immer auch die gegensätzlichen Handlungstypen (technisch vs. selbstreflexiv – vgl. Eckert 1997), die in beiden Zusammenhängen verkörpert sind, vergegenwärtigen. Während es im ersten *strategisch* bestimmten Handlungszusammenhang vor allem um *Wirksamkeit* geht, hat der zweite ein verständigungsorientiertes kommunikatives Handeln, das auf *Richtigkeit* zielt, zum Inhalt (vgl. Habermas 1977, S. 464).
5. M. E. ist jede Supervision, die gelingen soll, auf diese Qualitäten des Fürseins angewiesen.
6. Zu beachten ist hier allerdings, daß dies keine feststehenden Größen sind. Die Vorstellung davon, was als gut und was als böse zu gelten hat, differiert von Epoche zu Epoche und von (gesellschaftlichem) Ort zu (gesellschaftlichem) Ort. Als überdauernde

Orientierungen für moralisches Handeln taugen die Vorstellungen darüber also nicht (vgl. Bauman 1995, S. 63). Noch etwas anderes kommt hinzu: auch ein Handeln, das ganz ohne böse Absicht geschieht, kann böse (Neben)folgen haben (vielleicht erst für unsere Kinder und Enkel) (vgl. ebenda, S. 33).

7. Derlei Gewißheiten sind auch schon deswegen nicht zu erreichen, weil Moralität „unheilbar aporetisch“ ist. Nur wenige Entscheidungen sind nämlich eindeutig gut (oder böse). „Am wichtigsten ist jedoch, daß beinahe jeder moralische Impuls, wenn man ihm nur konsequent folgt, unmoralische Folgen hat (sich um den Anderen zu sorgen, führt bezeichnenderweise im Extremfall zur Untergrabung seiner Autonomie, zu Beherrschung und Unterdrückung)“ (Bauman 1995, S. 24 f.).
8. Zu nennen wäre hier v. a. Thomas Hobbes (vgl. Hobbes 1980 [1651]).
9. Gesucht wird der dann häufig im Bereich der Privatwirtschaft, einem Bereich mit einer völlig anderen Kultur. Der Wunsch nach einer solchen Umorientierung erklärt sich m. E. auch daraus, daß unsere SupervisandInnen aus dem Sozialbereich, wegen des veränderten Umgangs unserer Gesellschaft mit den sozial Schwachen, *zunehmend* mit Grenzen ihrer Arbeit konfrontiert werden. Die damit verbundenen Demütigungen und Kränkungen und die aus ihnen folgenden Beeinträchtigungen der Selbstachtung werden dann nicht selten in Supervisionen agiert und auf SupervisorInnen übertragen. Diese weitergeleiteten Kränkungen sind indes nur sehr schwer aufzulösen. – Vielleicht ist das Schielen auf eine andere Klientel mit anderen Orientierungen, mehr Selbstbewußtsein und größerem gesellschaftlichen Ansehen ein Versuch, diesen (potentiell) kränkenden Zusammenhängen zu entkommen. Solange die damit verbundenen impliziten moralischen Wertungen jedoch nicht aufgedeckt und reflektiert werden, besteht die Gefahr einer Beschädigung der sich entwickelnden Institution Supervision. Vielleicht nur in dem Sinne, daß die Gefahr entsteht, je nach dem gesellschaftlichen Ort zwischen ‚guter‘ und ‚schlechter‘ Supervision zu unterscheiden.

Literatur

- Bauman, Z. (1995): Postmoderne Ethik. Hamburg.
- Bauman, Z. (1997): Flaneure, Spieler und Touristen. Essays zu postmodernen Lebensformen. Hamburg. (Orig.: Life in Fragments. Essays in Postmodern Morality [1995]).
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (1997): DGSv aktuell 4.97. Köln.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision e. V. (1997): Protokoll der Mitgliederversammlung vom 20./21.09.1997 in Celle. Köln.
- Eckert, R. (1997): Reflexive Modernisierung der Gesellschaft und die Institution Supervision. In: Forum Supervision, Heft 10. S. 5–23.
- Habermas, J. (1983): Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1984 [1977]): Aspekte der Handlungsrationality. In: derselbe (1984): Vorstudien und Ergänzungen zur Theorie des kommunikativen Handelns. Frankfurt/M.
- Hobbes, Th. (1980 [1651]): Leviathan. Stuttgart.
- Kant, I. (1971 [1796]): Zum ewigen Frieden. In: derselbe (1971): Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik (Werke, Bd. 9). Darmstadt.
- Margalit, A. (1997): Politik der Würde. Über Achtung und Verachtung. Berlin. (Orig.: The Decent Society [1996]).
- Mead, G. H. (1968 [1934]): Geist, Identität und Gesellschaft. Frankfurt/M.
- Nagel, Th. (1996): Letzte Fragen. Mainz.

Schüle, J. A. (1987): Theorie der Institution. Eine dogmengeschichtliche und konzeptionelle Analyse. Opladen.

Vetlesen, A. J. (1993): Perception, Empathy and Judgment. An Inquiry into the Preconditions of Moral Performance. Pennsylvania.

Adrian Gaertner

Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision

Kritische Anmerkungen zur Entwicklung einer jungen Profession

Zusammenfassung: In einer polemisch gewürzten Analyse beschäftigt sich der Autor mit den aktuellen Entwicklungstendenzen der mainstream Supervision. Die in den neunziger Jahren propagierte expansive Professionalisierung hat zu einer nicht unproblematischen Ausweitung der Methode auf Organisationsberatung, Coaching, Management- und Personalberatung geführt, bei der nicht nur das Profil der Supervision unscharf wird, sondern auch illusionäre Größenphantasien bei einigen Supervisoren genährt werden. Die in den neuen Bereichen vorherrschende Orientierung an instrumentell-strategischen Standards bedroht das selbstreflexive Potential der Supervision und führt zu einem schleichenden Prozeß der Dequalifizierung der Methode und derjenigen Supervisoren, die sich dem Trend unkritisch anschließen. Der Autor plädiert für die Wiederaufnahme der Bemühungen um eine gegenstandsbezogene, forschungsgestützte Weiterentwicklung der Supervision, wobei er die Bedeutung des „Dritten“, der mittelbar von Supervision betroffenen Patienten und Klienten hervorhebt. Der komplexe supervisionsspezifische Handlungskontext mit seinen verschiedenen Kommunikationsebenen sollte im Fokus der Fallorientierung und nicht in dem einer Psychotechnik oder einer Dienstleistungsideologie integriert werden.

Beratung für die „Kinder der Freiheit“

Nach der ersten Professionalisierungswelle der Supervision in den siebziger Jahren wird die gegenwärtige Entwicklung vermutlich als zweiter Professionalisierungsschub in die Geschichte der Supervision eingehen. Mehrere Faktoren, so zum Beispiel die Expansion und der Strukturwandel des Beratungssektors, die verbandspolitische Organisation der Supervision und die Ausweitung der Weiterbildungsmöglichkeiten dürften zu dieser Entwicklung nicht unwesentlich beigetragen haben.

Betrachten wir zunächst die Ausweitung und den Strukturwandel des Beratungssektors: Seit den 60er Jahren hat die professionalisierte Beratung einen beständigen Bedeutungszuwachs erfahren. Soziologisch läßt sich dieses Phänomen als Resultat der rasanten gesellschaftlichen Differenzierungsprozesse bei gleichzeitiger Erosion traditionsvermittelter Orientierungen begreifen. Vor allem in den großstädtischen Lebenszusammenhängen hat sich eine Vielzahl von Subkulturen und sogenannten „Scenen“ heraus-

gebildet, die zu jener von Habermas diagnostizierten „neuen Unübersichtlichkeit“ geführt haben. Mit der Auflösung tradierter gesellschaftlicher Muster haben sich einerseits die Freiheitsspielräume für Individuierung und für die Gestaltung der eigenen Biographie beträchtlich erweitert. Andererseits sind aber auch die sozialen Risiken und individuellen Krisenpotentiale, etwa im Vergleich zur gesellschaftlichen Situation der sechziger Jahre, exponential angewachsen. Die „Kinder der Freiheit“¹ stehen vor dem Problem, Orientierungen und Lebenssinn angesichts radikaler Individualisierung, schneller Veränderungen und unsicherer Zukunftsperspektiven zu entwickeln.²

Die Ausweitung des Beratungssektors ist eines der Mittel, mit deren Hilfe, gerade in Zeiten wachsenden ökonomischen, sozialen und individuellen Problemdrucks, Risiken abgedeckt und Sinnressourcen mobilisiert werden sollen. Das Spektrum der beratungsrelevanten Themen reicht weit: es umfaßt potentiell den gesamten Lebenszyklus und alle Lebensvorgänge; von der vorgeburtlichen Entwicklung bis zur psychosozialen Betreuung von Hinterbliebenen kann heute jeder sozial konflikthafte oder biographisch relevant erscheinende Problemzusammenhang Gegenstand professioneller Hilfe werden. Dabei können Entwicklungskrisen, psychische und interaktionelle Pathologien ebenso thematisiert werden wie berufliches Handeln oder der Umgang mit körperlichen Erkrankungen. Beratung ist aber nicht nur auf die Bearbeitung individuellen Handelns und Erlebens beschränkt. Auch komplexe Organisationen wie Unternehmen, Verwaltungen und Arbeitsgruppen bedienen sich ihrer. In allen Fällen hat sie die Funktion, Orientierungen und Sinnressourcen unter Bedingungen komplexer Unübersichtlichkeit zur Verfügung zu stellen, um dadurch einen Beitrag zur Therapie beziehungsweise zur Optimierung der Systeme zu leisten.

Supervision als eigenständige Profession

Im großen Feld der Beratungsangebote hat sich Supervision gut positioniert. In einer ersten, sehr allgemeinen Annäherung läßt sie sich als regelgeleiteter Beratungsprozeß definieren, in dem es wesentlich um die systematische Reflexion beruflichen Handelns geht. Mit der Ausrichtung auf das berufliche Handeln verfügt Supervision über einen Arbeitsgegenstand, durch den sie sich spezifisch von anderen Angeboten im Therapie- und Beratungsbereich abhebt. Von den verschiedenen Supervisionsautoren wird dieser indes höchst unterschiedlich beschrieben. So spricht Schütze von Supervision als „Erkenntnis-, Lern- und Veränderungsprozeß für helfend Tätige“, während Schreyögg die „psychotherapieähnliche Beratung“ als einen ihrer Aspekte hervorhebt. Von Melzer wird bereits 1970 auf die Kontroll- und

Anleitungsfunktionen hingewiesen.⁴ Von Berker wird eine Lesart stark gemacht, nach der Supervision als „Dienstleistung“ für „Kunden“ definiert wird, deren „berufliches Handeln bewertet wird.“⁵

Die Existenz eines abgrenzbaren Arbeitsgegenstandes ist von entscheidender Bedeutung für die Herausbildung der Supervision als eigenständiger Profession. Andere Elemente, die eine Tätigkeit als Profession ausweisen, so zum Beispiel geregelte Ausbildungen⁶, verbandsförmige Interessenvertretung⁷ und die Existenz einer diskutierenden Fachöffentlichkeit lassen sich ebenfalls ausmachen. Wenig entwickelt ist demgegenüber ein anderes, für die Professionalisierung akademischer Berufe kennzeichnendes Merkmal: die wissenschaftliche Begründung und forschungsgestützte Weiterentwicklung der Supervision. Statt dessen werden Theorien und Praxismodelle aus anderen Kontexten, so etwa aus psychotherapeutischen, gruppensystemischen oder organisationssoziologischen Ansätzen abgeleitet. Systematische Untersuchungen, die den Kriterien wissenschaftlicher Rationalität genügen, stellen immer noch seltene Ausnahmen dar.

Vor diesem Hintergrund ist es kein Zufall, daß in den beiden Handbüchern zur Supervision von Pühl (1990) und Fatzer (1991) kein Beitrag zur Forschung enthalten ist und daß die Zeitschriften „Supervision“ und „Forum Supervision“ bis heute kein Schwerpunktheft zu diesem Thema publiziert haben. Allerdings scheint das Defizit inzwischen sowohl von Wissenschaftlern als auch von Verbandspolitikern identifiziert worden zu sein. 1997 erschien eine erste größere Studie über „Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung“⁷, im gleichen Jahr wurde von der neugegründeten „Kommission für Wissenschaft und Forschung“ der DGSv eine erste Tagung mit dem Titel: „Qualitätssicherung der Supervision durch Forschung“ veranstaltet. Die Ergebnisse wurden in dem Band „Praxisnahe Supervisionsforschung“ veröffentlicht.⁸ Auch für Wissenschaftler, die der etablierten Supervisionsszene eher fernstehen, wird Supervisionsforschung zunehmend zu einem Betätigungsfeld.⁹ Gleichwohl trifft es nach wie vor zu, daß Supervision kein wissenschaftlich begründetes und kontrolliertes Verfahren ist; sie befindet sich immer noch in einem vorwissenschaftlichen Zustand.

Das Wissenschafts- und Forschungsdefizit hat indes die Expansion der Supervision nicht beeinträchtigt. Ihr Erfolg beruht im wesentlichen aus dem Zusammenwirken von drei Faktoren: Als erstes ist die seit Mitte der 60er Jahre betriebene *Reformpolitik* zu nennen. Durch sie wurden sozialpolitische Rahmenbedingungen geschaffen, die die Entwicklung spezialisierter Beratungssysteme favorisierten. Im Zusammenwirken von Veränderungen des Bedarfs, der wesentlich aus Forderungen der Reform- und Selbsthilfebewegung hervorgegangen ist, und einer verstärkten Bereitschaft der Träger

sozialer Arbeit, die Nachfrage professionell wahrzunehmen, entstanden zahlreiche neue Institutionen und Arbeitsfelder. Sie verlangten spezialisierte Kompetenzen und führten teilweise zur Ausdifferenzierung neuer Berufsbilder, wie z. B. Sucht- und Sozialtherapeuten, Medienpädagogen, Freizeitberatern, Animatoren und eben auch Supervisoren.

Durch die Imperative der Reformpolitik wurden die etablierten Strukturen in den Institutionen der sozialen und therapeutischen Versorgung zum Thema. Tradierte Berufsrollenorientierungen, institutionelle Verfahrensroutinen, Hierarchien etc. wurden ebenso in Frage gestellt wie die Aufgabenprofile und die Art des Umgangs mit den Klienten. In vielen Fällen führte die Reformpolitik nicht nur zur Erweiterung und Neubestimmungen der Arbeitsaufgaben, sondern zu teilweise weitreichenden institutionellen Modernisierungen, wie sich zum Beispiel an der Psychiatriereform oder der Heimerziehung leicht zeigen ließe.¹⁰

Damit kommt der zweite Faktor ins Spiel: *die strukturellen Ambiguitäten professionellen Handelns in den psycho-sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern*. Durch die veränderten beruflichen Anforderungen wächst die Sensibilität für diese von Schütze als „Paradoxien professionellen Handelns“¹¹ bezeichneten Problemlagen. Sie betreffen ein breites, konflikthafte Spektrum. Es reicht von Interessendifferenzen zwischen den Mitarbeitern, die direkt in die Arbeit mit Klienten bzw. Patienten involviert sind und der Administration, die nach mehr oder weniger verwaltungsförmigen Kriterien den Rahmen der Arbeit vorgibt und sogar in diese eingreifen kann. Die Paradoxien setzen sich fort in den Konflikten, die mit Kommunikationsproblemen in Teams verbunden sind, welche im Extremfall bis zur weitgehenden Vernachlässigung der Arbeitsaufgaben führen können, schließlich betreffen sie aber auch die unbewußten Beziehungskonfigurationen zwischen Professionellen und Klienten bzw. Patienten. Dieser letzte, für die Supervision wahrscheinlich bedeutsamste und schwierigste Aspekt besteht darin, daß in der beruflichen Arbeit mit Menschen Persönlichkeitsaspekte und Konfliktpotentiale der Professionellen notwendig mit den psychosozialen Problemlagen der Klienten in Berührung kommen.

Die Reflexion dieser, aus dem Übertragungsgeschehen erwachsenden Einschränkungen der Wahrnehmung und der Handlungsmöglichkeiten ist ein wesentliches Problemfeld in den helfenden Berufen. Sie ist Quelle für Ohnmachts- und Versagensgefühle der Professionellen, die oft genug zum Burn-out-Syndrom führen. Im Unterschied zu instrumentellen Kompetenzen läßt sich diese Fähigkeit nicht ein für allemal erlernen. Sie konstatiert sich unausweichlich jeweils neu mit jeder Patienten- bzw. Klientenbeziehung. Darüber hinaus ist sie störanfällig durch die je spezifischen Konfliktstrukturen der Beziehungen, die institutionellen Bedingungen, unter denen sie

stattfinden, und die Kooperationsprobleme in den Teams. Supervision verspricht nun, die Probleme des beruflichen Handelns und die Bedrohungen professioneller Identität, die aus den riskanten Beziehungen zu den Klienten und aus den Schwierigkeiten institutioneller Kooperation erwachsen, in berufsbiographischer Perspektive (Einzelsupervision) oder im Kontext der Teamdynamik zu thematisieren und praktische Veränderungen herbeizuführen.

Der dritte Faktor für den Erfolg der Supervision ist die „*Psychologisierung der Gesellschaft*“¹². Mit diesem Begriff wird ein für das letzte Viertel dieses Jahrhunderts charakteristisches Muster der Welt- und Selbsterklärung bezeichnet, bei dem die Wahrnehmung der Wirklichkeit und die Selbstdefinition der Individuen wesentlich unter Rückgriff auf vulgarisierte psychologische, vor allem psychoanalytische Interpretationsschemata vorgenommen werden. Verbunden ist sie mit dem Rückzug der Individuen auf das eigene Ich und in die Intimität der kleinen Gruppe. Historisch stellt sich der mit der Psychologisierung der Gesellschaft einhergehende „*Psychoboom*“ als Zerstörung jener politisch-kritischen Bewegung der 60er Jahre dar, die den Ausbruch aus der kleinbürgerlichen Vereinzelung und die Befreiung der Subjektivität zum Ziel hatten. Das aufklärerische Interesse restringiert, vor allem unter dem Einfluß der sogenannten „*Humanistischen Psychologie*“,¹³ auf die Rituale narzißtischer Selbstinszenierung.

Psychoboom und mainstream Supervision

Der Übergang von der Einzel- zur Gruppensupervision, der zugleich das Ende der Pionierphase (fünfziger und sechziger Jahre) markiert, hat eine Entwicklungsdynamik hervorgebracht, die sich als allmähliche Übereignung der Supervision an den Psychoboom charakterisieren läßt. War die frühe Supervisionspraxis zunächst eine Domäne der Sozialarbeit und auf die Beratung von einzelnen beschränkt, wobei methodisch das psychoanalytische Verstehen der Symptomatik des Klienten und der Helfer-Klient-Beziehung im Vordergrund standen, so erweiterte sich in den siebziger Jahren das Spektrum auf die Arbeit mit Gruppen. Parallel zu den politischen Forderungen der Reformpolitik sollte Supervision nicht bloß einzelnen zu gute kommen, sondern als Moment politischer Veränderungen in Gruppen und Teams eingesetzt werden.¹⁴ Um den neuen Einsatzbereichen gerecht zu werden, wurde zunächst versucht, die psychoanalytische Basisorientierung durch institutionsanalytische und gruppensystemische Dimensionen zu erweitern. In der weiteren historischen Entwicklung haben sich dann allerdings gruppensystemische Vorstellungen als Leitideologie der Gruppen- und Teamsupervision durchgesetzt. Zu den problematischen

Konsequenzen dieser, bis heute dominierenden Orientierung gehört, daß der komplexe Handlungszusammenhang der Supervision auf gruppenimmanente Prozesse reduziert wird. Die Perspektive auf den Dritten, den leidenden Klienten, verschwindet tendenziell ebenso aus dem Blickfeld der Supervision wie diejenigen Qualifikationserfordernisse der Supervisanden (z.B. diagnostische Kompetenzen, behandlingstechnische Fähigkeiten etc.), die sich nicht auf das gruppensystemische Anforderungsprofil beziehen.¹⁵

Ein aufschlußreiches Beispiel dafür ist der Beitrag von Bernd Jansen mit dem Titel: „*Felddynamik – Beziehungsdynamik in der Supervision. Kein Gegensatzpaar*“.¹⁶ Er zeigt den Trick, mit dem unterschiedliche Dimensionen der sozialen Realität mit Hilfe der Gruppensystemik vereinheitlicht werden: „*Mein gestriger Supervisionstag war ein typischer Tag mit zwei Gruppen, die, gemischt zusammengesetzt, im Rahmen von beruflicher Fortbildung bei mir Supervision erhalten. Zwei Gruppensupervisionssitzungen bedeuteten, daß ich mich an diesem Tag mit vier Fällen, Arbeitsfeldern, Interaktionsproblemen, persönlichen Hintergründen, unterschiedlichen beruflichen Identitäten und Geschichten, Wünschen und Hoffnungen beschäftigt habe. Konkret ‚war‘ ich gestern a) beim Jugendamt in der Abteilung Adoptionsvermittlung, b) in einer Beratungsstelle für arbeitslose Jugendliche in einem Verein mit verschiedenen Aktivitäten in bezug auf diese Zielgruppe, c) und bei einer Sozialarbeiterin im Kreisjugendamt, die für die Nachbetreuung von Psychotikern nach stationärem klinischen Aufenthalt zuständig ist, und ich ‚war‘ d) in einem Offene-Tür-Jugendheim einer Trabantenstadt. Natürlich war ich nicht wirklich an all diesen Orten, sondern diese Arbeitsfelder waren Gegenstand der gestrigen Supervision.*“¹⁷

Wie hat Jansen die „*Felddynamik*“ behandelt, wie hat er die vier Arbeitsfelder in seiner Supervisionstätigkeit berücksichtigt? Bei der Beantwortung der Frage benutzt der Autor einen argumentativen Umweg: er schreibt zunächst einmal über sich selbst. Diese mit dem Psychoboom in Mode gekommene Betroffenheitsperspektive hat den „*Vorteil*“, daß der Diskurs weder wissenschaftlich noch nach anderen Objektivitätskriterien legitimiert zu werden braucht. „*Ich kam zur Supervision als Dozent einer Fortbildungsinstitution, in der ich seit vielen Jahren in Kursen für Fachkräfte aus unterschiedlichsten Praxisfeldern sozialer Arbeit tätig bin. Ausgebildet bin ich als Diplompädagoge und als Trainer für Gruppensystemik im DAAG. Viele der Fragen meiner Supervisanden sind mir durch eigene Erfahrung in deren Arbeitsfeldern zuvor noch nie begegnet. Durch die Berichte von Kursteilnehmern habe ich im Laufe der Jahre Einblick in die verschiedensten Arbeitsfelder nehmen können. Und doch besitze ich keine Feldkompetenz ... Gleich mir würden die meisten Supervisorenkollegen in arge Verlegenheit gebracht, müßten sie für ihre Tätigkeit solche Felderfahrungen nachweisen.*“

Somit tut sich ein folgenreiches Dilemma auf: Fachleute, die professionell anderen dabei behilflich sind, fachbezogene Fragen zu klären, vernachlässigen den Feldbezug der Beratung mangels Kenntnissen aus dem Feld. Wie habe ich – und viele andere – dieses Problem gelöst: die meisten Fragestellungen meiner Supervisanden beziehen sich auf zwei Bereiche: Störungen in der Beziehung zu den Klienten und Störungen in den Rollenbeziehungen mit Kollegen und Vorgesetzten. Zumeist sind beide Bereiche miteinander verknüpft und bedingen sich gegenseitig. Doch überall geht es um ‚Beziehung‘. Damit war das Dilemma fast gelöst. Als Supervisor war ich ‚Beziehungsberater‘. Und so hat diese Arbeit sehr viel mit meiner Arbeit als Trainer gemein. Da sich die Gruppendynamik zunehmend auch für komplexe Organisationsstrukturen kompetent machte, ließen sich die Erfahrungen in diesem Arbeitsfeld auf die Beratung in der Supervision leicht übertragen.“¹⁸ Der Trick ist einfach: Die Komplexität der Supervision wird reduziert auf zwei Dimensionen, die schließlich zu einer zusammenschmolzen werden. Der Zufall will es, daß diese dann der erlernten Kompetenz des Supervisors entspricht.

Strukturell geht Jansen so vor, daß er Supervision nicht aus der Analyse ihrer Problemlagen konzeptualisiert, sondern von einer Beratungstechnik her. Bei der Unterwerfung der Supervision unter die Gruppendynamik beruft er sich auf die Annahme, daß die Beziehungsdynamik das allseits strukturierende Phänomen ist.

Ohne Analyse der Problemlagen werden in der gruppendynamischen Supervision und in anderen gängigen Konzepten die „Feldkompetenzen“ entwertet oder für überflüssig erachtet. Um sich in möglichst vielen Praxisfeldern plazieren zu können, werden die Ziele den Mitteln angepaßt; anders ausgedrückt: das Anforderungsprofil der Arbeitsfelder an die Supervision wird so zurechtreduziert, daß es auf die Kompetenzen der Supervisoren paßt, egal ob die Klienten, und übrigens auch die wohlverstandenen Qualifikationsinteressen der Supervisanden dabei auf der Strecke bleiben oder nicht. Von den Supervisoren, die „Feldkompetenzen“ für veraltet oder überflüssig halten, wird zur Selbstrechtfertigung gerne darauf verwiesen, daß die „Außenperspektive“ sehr viel fruchtbarer als einschlägige eigene Fachkompetenzen und Erfahrungen in den Praxisfeldern seien. Übersehen wird dabei allerdings, daß die Außenperspektive durch Erfahrung und Kompetenz eher gestärkt denn verringert wird.

Jansens Argumentationsweise harmoniert optimal mit dem „Zeitgeist“ in der Supervision. Die erdrückende Mehrzahl der Autoren folgt dem Modell, Supervision nicht von Problemlagen oder dem Gegenstand, sondern von Methoden aus dem Bereich der Psychotechniken her zu entwickeln. Professionelles Wissen und Erfahrungen über die Arbeitsfelder der Supervisanden

scheint dabei ebenso abkömmlich wie wissenschaftliche Rationalität, die in der Erforschung des Gegenstandsbereiches begründet ist.

Für die Konzeptualisierung der Supervision bedeutete die gruppendynamische Wende, daß die Selbstbezüglichkeit des Gruppenprozesses zur Leitidee der Gruppen- und Teamsupervision wurde. Mit der Durchsetzung der Gruppendynamik hat eine psycho-technische Entwicklung begonnen, die sich in den achtziger Jahren mit der Orientierung der Supervisionsmethoden an den jeweils herrschenden Trends des Psychobooms (Gestalt-supervision, Systemische Supervision, esoterische und bioenergetische Ansätze etc.) fortsetzt. Systematisch lassen sich dabei zwei Varianten unterscheiden: die mono-methodischen Ansätze, wie Gestalt, Bioenergetic etc. einerseits und die sogenannten integrativen Methoden, die in Wahrheit ein eklektizistischer Verschnitt verschiedener Verfahren sind. Für alle gilt, daß sie aus psychotherapeutischen Kontexten stammen und mehr oder weniger unkritisch auf den komplexen Gegenstandsbereich der Supervision übertragen werden; mit der Folge, daß die supervisionsspezifische Verschränkung intrapsychischer, interaktioneller und institutioneller Ebenen einerseits und der Qualifikationsbedarf der Supervisanden, sowie die Behandlungserfordernisse der Klienten andererseits, nur ungenügend berücksichtigt werden. Aus diesen Überlegungen läßt sich zwanglos die These ableiten, daß die Orientierung der Supervision am Psychoboom zu einer Dequalifizierung der Methode geführt hat.

Die expansive Professionalisierung der Supervision

Charakteristisch für die Phase der expansiven Professionalisierung der Supervision in den neunziger Jahren sind Bemühungen um eine Ausweitung ihres Geltungsbereichs. So soll Supervision auf die Beratung und Entwicklung von Organisationen ausgedehnt (Organisationssupervision), im sogenannten „Profitsektor“ implementiert und als „Instrument der Personalentwicklung“ profiliert werden. Das erweiterte Aufgabenspektrum läßt sich als Reaktion auf die strukturellen Veränderungen des Supervisionsmarktes verstehen. Die Nachfrage nach Team und Gruppensupervision scheint zu stagnieren, während gleichzeitig eine relativ große Zahl frisch ausgebildeter Supervisoren auf den Markt drängt. Durch Einzelsupervision kann die diskrepante Entwicklung nicht kompensiert werden, da dieses Marktsegment in den vergangenen Jahrzehnten sträflich vernachlässigt worden ist. Hinzu kommt, daß sich die sozialen- und medizinischen Dienste in einer Phase der Umstrukturierung befinden. Um die Bearbeitung der dabei entstehenden Friktionen nicht anderen Professionen zu überlassen, mußten claims abgesteckt und Ansprüche besetzt werden. Auch in bezug auf die Ausdehnung

der Supervision in den Profitbereich ging es um die Besetzung eines lukrativen Marktsegments. Vor allem dem Personal- und Managementbereich soll die Stärkung kommunikativer Kompetenzen durch Supervision angedient werden.

Der Vorstand der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) hat die expansive Professionalisierung mit bewundernswerter Zielstrebigkeit, gleichzeitig aber auch mit auffälliger Eile betrieben. Mit Schwerpunktheften der DGSv nahen Zeitschrift „Supervision“¹⁹ wurde der Leser seit 1990 mit dem Projekt vertraut gemacht. Damit nicht genug: auch der zweite deutsche Supervisionstag mit dem Titel „Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung“, der im Herbst des Jahres 1994 stattfand und das bereits erwähnte Forschungssymposium „Qualitätssicherung durch Forschung“ sowie die publizistische Aufbereitung der Themen in *DGSv aktuell*, dem Nachrichtenblatt des Verbandes, dienen im Verein mit gleichlaufenden Aktivitäten des Supervisionsstudiengangs an der Gesamthochschule Kassel²⁰ der permanenten Propagierung des Expansionurses.

Der zentrale Stellenwert, der der Ausweitung der Supervision auf den Organisations- und Profitsektor im Verband eingeräumt wird, ist nicht unproblematisch. Während Supervision in ihren Kernbereichen, der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, nach wie vor kaum erforscht ist und selbst einfachste Fragestellungen teils ungeklärt, teils gänzlich unbearbeitet sind, sollen in einer Art Übersprungshandlung neue Felder besetzt werden. Mit bemerkenswerter Offenheit hat Weigand die Motive für den Aktivismus benannt. Neben dem Interesse, die Supervision auf ein möglichst breites Fundament zu stellen, werden die Bedürfnisse nach Erfolg, Macht und Geld als maßgebliche Motive herausgestellt.²¹ Mit der Hinwendung zum Profitsektor und zur Organisationsentwicklung läßt sich der als Kränkung empfundene soziale Stallgeruch²², der der Supervision aufgrund ihrer Herkunft aus der Sozialarbeit anhaftet, endlich abschütteln. Aber der Preis ist hoch, wie sich bereits an dem noch relativ harmlosen Werbetext der DGSv zeigen läßt.

In dem Selbstdarstellungsheft „Supervision“ wird das Verfahren folgendermaßen beschrieben: „Die Nachfrage nach Supervision ist groß, da die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zunehmen; kommunikative und kooperative Defizite, Konflikte zwischen Einzelnen, in Gruppen und Teams oder zwischen Arbeitsbereichen und Abteilungen lassen für Organisationen Probleme entstehen, die nicht mit fachlichem Know-how lösbar sind, sondern auf persönlichkeitsbedingte, soziale und interaktionelle Probleme hinweisen, die einer anderen Art von Bearbeitung bedürfen. Mangelnde Kooperation, ein schlechtes Arbeitsklima, sinkende Motivation der Mitarbeiter, geringe Identifikation mit der Gesamtorganisation reduzieren die

Leistungsbereitschaft und verhindern die Erreichung der Organisationsziele, wenn die Organisation selbst nicht in der Lage ist, die „human resources“ im Sinne der Organisation und der in ihr arbeitenden Menschen gleichermaßen zu nutzen.“²³ Da dieses, vermutlich eilig zusammengeschusterte Textstück in der Selbstdarstellungsbroschüre als zentrale Legitimationssequenz fungiert, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Implikationen.

Abgesehen von der nicht belegten These wachsender Probleme am Arbeitsplatz, die wahrscheinlich argumentationsstrategisch eingeführt worden ist, um in Zeiten eines stagnierenden, wenn nicht gar schrumpfenden Marktes die große Nachfrage auch in die Zukunft hineinzuprojizieren, abgesehen auch von der problematischen Unterstellung, daß Konfliktlösungskompetenzen nicht zum *fachlichen Know-how* der Professionellen gehören, liest sich der Text wie ein Anbieterungsversuch an die Interessen der Geschäftsführer von Organisationen. Mit Hilfe der Supervision sollen die Mitarbeiter konfliktfreier und angepaßter gemacht werden. Unterstellt wird, daß neben interaktionellen und sozialen auch persönlichkeitsbedingte Konflikte von Mitarbeitern bearbeitet werden könnten. Gerade in bezug auf die Lösung persönlichkeitsbedingter Konflikte wäre Einsicht in die Beschränktheit der Methode angebracht. Betrachtet man die Textstruktur, dann wird deutlich, daß die Professionellen hinter den Organisationsinteressen lediglich als sekundärer Bezugsrahmen der Supervision figurieren; die Klienten sind ebenso wenig erwähnenswert wie der selbstreflexive, auf Verstehen und nicht auf Polypragmatismus gerichtete Gehalt guter Supervisionspraxis.

Am Beitrag von Nellessen mit dem Titel „Supervision in lean-management, lean-service“²⁴ läßt sich eine weitere Facette des Problems verdeutlichen: Fasziniert vom Utilitarismus und vom Effektivitätsdenken versucht der Autor, den lean-management Ansatz der sozialen Arbeit vermittels der Supervision anzudienen, ohne freilich die entscheidende Frage zu diskutieren, ob die aus der Rationalisierung des Automobilbaus stammenden Vorstellungen für die Felder sozialer und therapeutischer Arbeit überhaupt angemessen sind. Noch weiter geht Hilarion Petzold mit seinem „Postgraduate Program Supervision.“ In der Ankündigung spiegelt sich der Größenwahn mit kaum zu überbietender Offenheit.²⁵ Bereits der Titel ist megaloman: „Coaching for Excellence – Ausbildung in „Integrativer Führungsberatung“. Im Ausschreibungstext heißt es dann unter anderem: „Über Coaching ist viel gesagt und geschrieben worden – wenig Substantielles. Wir bieten eine Coaching-Ausbildung für den Profit- und den Non-Profit-Bereich an, die dafür ausgerüstet, Menschen in Führungspositionen in der Handhabung ihrer Aufgaben zu beraten, mit ihnen Strategien zu entwickeln, durch die sie unter systemischer Perspektive ihren institutionellen Kontext

besser nutzen und Konfliktsituationen konstruktiv bewältigen lernen. Weitere Ziele sind, ihre Führungsqualitäten zu verbessern, ihre kreativen Potentiale und die Effizienz ihres Entscheidungsverhaltens zu optimieren ...²⁶ Auch wenn man bei derartigen Ausschreibungen eine gewisse markt-schreierische Attitude konzidiert, so verrät der Text doch die Ideen, die hinter der „Ausbildung“ stecken. Ähnlich wie bei Nellesen sind es Polypragmatismus und Manipulationslust, die die Ausbildungseinheiten über „Problemassessment“, „Strategische Beratung“, und „Streß- und Konfliktmanagement“ durchziehen. Selbstreflexive oder gar selbstkritische Auseinandersetzungen, wie zum Beispiel die Diskussion der mit Führung verbundenen individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsproblematiken sind ebensowenig vorgesehen wie beratungstheoretische Metaperspektiven. Trotzdem reklamiert man für sich großsprecherisch das Label „Ausbildung“ statt Fortbildung, und dann auch noch „for Excellence“.

Neben dem Größenwahn gehört das Einschwenken auf betriebswirtschaftliche und unternehmensberaterische Terminologien zu den folgenreichen Neuerungen des Diskurses in der Phase der expansiven Professionalisierung. So wird von den Exponenten der neuen mainstream-Orientierung in der Supervision nicht länger von Klienten, Patienten oder Menschen in Notlagen gesprochen, sondern von „Kunden“. Die Einzelsupervision wird zum Coaching, das beraterische Handeln soll in Produktkategorien gefaßt, die Arbeit in der Supervision dient nicht länger der Reflexion von Problemen, sondern der Entwicklung der „Corporate Identity“ und der „Qualitätssicherung“, wobei Berker verrät, was mit Qualitätssicherung gemeint ist: „Qualitätssicherung durch Supervision ist ein Element der Innensteuerung“. Die Innensteuerung definiert er als diejenigen Maßnahmen, die „zur Motivation und Kontrolle von Arbeitsleistungen“ herangezogen werden.²⁷

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungstendenzen wäre zu fragen, ob Supervision unter dem Einfluß der Profiteure nicht in Gefahr gerät, in ein effektivitätssteigerndes Überwachungsverfahren amerikanischer Prägung umfunktioniert zu werden. In einem solchen System werden die Berater, worauf Richter zu Recht hingewiesen hat, zu korrupten Handlangern des Systems, denen es primär um Erfolg, Macht und Geld geht.²⁸ Anstatt eine wissenschaftlich fundierte, substantielle Weiterentwicklungen der Kernbereiche der Supervision voranzutreiben, werden neue Felder besetzt, die primär die narzißtischen Größenphantasien der „Macher“ bedienen, gleichzeitig aber den selbstreflexiven Gehalt der Supervision zugunsten eines ignoranten Polypragmatismus zerstören.

Es ist allerdings noch keineswegs ausgemacht, ob der Coup der Profiteure, Supervision als effektivitätssteigernde Rationalisierungsmethode zu

konzeptualisieren, gelingt. Auch wenn es schwierig ist, zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren, so lassen sich doch einige immanente Probleme ausmachen. Auf Grund meiner Erfahrungen mit der OE- und Profit-Szene vermute ich, daß das Marktsegment „Profitsektor“ nur von wenigen, zudem noch mit Titeln hoch dekorierten Supervisoren, Professoren und Promis besetzt wird. Von ihnen stammt auch, durchaus im eigennützigen Interesse, der größte Teil der einschlägigen PR-Aktivitäten in diesem Sektor. Hervorzuheben ist, daß sich für diese Gruppe die Sache doppelt rechnet: einerseits empfehlen sie sich durch die von der DGSv und der Zeitschrift „Supervision“ betriebenen PR-Kampagnen bei den Auftraggebern in Wirtschaft und Verwaltung, andererseits profitieren sie auch von den notwendig werdenden neuen Weiterbildungsmaßnahmen. Deshalb müssen sie suggerieren, daß der Zugang zu den lukrativen Marktsegmenten tendenziell für jeden qualifizierten und einschlägig fortgebildeten Supervisor offensteht, zumal unterstellt wird, daß diese Bereiche große Wachstumsraten aufweisen. Deshalb tun sich die Propagandisten auch so schwer, die Kehrseite der „schönen neuen Supervisionswelt“ zu thematisieren. Die Aufgabe kritischer Perspektiven ist ein weiteres Merkmal für die Dequalifizierung der Supervision in der Phase der expansiven Professionalisierung.

Der Traum vom großen Zampano. Eine Fallvignette

Ein Jahr nach der Weiterbildung zum Supervisor faßt Herr Karmal den Entschluß, seine gutdotierte Stellung als Geschäftsführer einer großen sozialen Einrichtung aufzugeben und sich als Supervisor und Organisationsberater in eigener Praxis niederzulassen. Für diese Entscheidung gab es mehrere Gründe: den Wunsch, sich nach Jahrzehnten der Arbeit in einer Institution selbständig zu machen und die Fesseln des engen Zeitkorsetts und der permanenten Kommunikationserfordernisse hinter sich zu lassen; ein weiterer Gesichtspunkt war die Lust, noch einmal etwas Neues anzufangen und die eingefahrenen Bahnen zu verlassen, den Ausschlag gab die DGSv-Veranstaltung „Supervision ein Instrument der Personalentwicklung“. Herr Karmal fühlte sich durch mehrere Beiträge in seinen eigenen Analysen der professionellen Entwicklungstendenzen bestätigt. Er war mitgerissen von der Aufbruchstimmung, die er bei sich und vielen anderen Kollegen wahrnahm. Organisationsberatung, die supervisorische Eroberung des Ostens und die Arbeit im Profitsektor, das waren Aussichten, die ihm eine faszinierende Zukunft suggerierten und die Ambivalenzen in den Hintergrund drängten. Zurückgekehrt von der Tagung, hatte er einen angenehmen Traum: „Er stand vor einem großen Auditorium und wußte, daß alle Menschen im Saal zu ihm aufschauten und bei ihm Supervision haben

wollten. Er sagte sich im Traum: ich kann ja aussuchen, wen ich nehme, ich bin der große Zampano.“ Er geriet in eine mehrere Wochen anhaltende Euphorie, die schließlich zu dem Entschluß führte, seine Stellung als Geschäftsführer zu kündigen. Auch durch die Lektüre der Zeitschrift „Supervision“ fühlte er sich in seiner Entscheidung bestärkt. Da er Rücklagen hatte, konnte er sich „ein mageres Jahr leisten“, außerdem hatte er bereits einige Teams in Supervision und einen Kontakt zu einem Unternehmensberater, bei dem er einsteigen könnte.

Nach dem Ausscheiden aus der festen Stelle stellte sich der Erfolg schneller ein als erwartet: Durch intensive Aquisition hatte er bereits nach neun Monaten 20 Stunden Supervision pro Woche und Aussichten auf ein großes Organisationsentwicklungsprojekt bei einem halböffentlichen Konzern. Der Einstieg in den Profitsektor schien bereits im ersten Jahr gelungen zu sein. 1996 übertraf sein Einkommen dasjenige, das er als Geschäftsführer erhalten hatte. Ein Jahr später dann ein jäher Einbruch: der Großkunde ging verloren, die Gruppen machten häufig nur noch Kontrakte über wenige Sitzungen, einige Gruppen haben die Arbeit mit dem Supervisor abgebrochen, beziehungsweise nicht fortgesetzt.

In dieser Situation suchte sich Herr Karmal Hilfe. Er benötige „Coaching“, so ließ er mich schon am Telefon wissen, weil es einen beruflichen „Engpaß“ gebe. Zum Erstgespräch erschien ein altester Mann mittleren Alters. Bei der Begrüßung fiel mir eine gewisse Geschäftsmäßigkeit auf. Er beschrieb seine Situation und seine Erwartungen an das Coaching: Er wolle sich „besser präsentieren“ und „fitter“ werden. Außerdem wolle er „demnächst selber Coaching anbieten und sich von mir abgucken, wie man das macht.“ Als ich ihn fragte, ob er auch Einzelsupervision in Betracht gezogen habe, um seine Situation besser zu verstehen, verstand er zunächst meine Unterscheidung von Coaching und Einzelsupervision nicht. Als ich ihm sagte, daß diese Schwierigkeit, mich in diesem Punkt zu verstehen, ja möglicherweise bereits ein Thema wäre, das wir näher beleuchten könnten, stellte er irritiert fest, daß er noch nie über die Unterschiede der beiden Verfahren nachgedacht habe. Er glaube einfach, daß „Coaching die moderne Form der Einzelsupervision“ sei, „das ist doch jetzt state of the art.“ Erinnerungen an seine Supervisionsweiterbildung wurden wach, die Einzelsupervision sei dort nur wie nebenbei behandelt worden, „15 Sitzungen und das war's.“ Herr Karmal war inzwischen weniger geschäftsmäßig als zu Beginn der Sitzung, die Stimmführung war etwas weicher, das Sprechtempo deutlich langsamer. Nachdenklich gab er mir zu verstehen, daß er doch gerne mehr über sich und die Schwierigkeiten mit seiner Selbständigkeit erfahren würde.

Er wechselte dann scheinbar das Thema und erzählte von den Überlegungen, die dazu geführt hätten, sich selbständig zu machen, von den

Anfangserfolgen und von der schwierigen Auftragsituation nach dem Wegfall des großen Kunden. Mehrmals betonte er, daß es ihm darum ginge, sich in diesen Markt zu plazieren. In seiner Erzählung nahmen die Erinnerungen an die DGSv-Tagung und die Traumerzählung breiten Raum ein. Ich sagte ihm, daß die Tagung offensichtlich starke Gefühle hervorgerufen, aber auch verführerische Wirkungen gehabt habe und daß er damals ja recht euphorisch gewesen sein müsse, was er, indem er mir ins Wort fiel, sofort bejahte. Etwas später bemerkte ich, daß man die Ereignisse damals auch als Kommentar zu der Frage Coaching oder Einzelsupervision verstehen könnte. Er fragte mich, ob ich damit meine, daß er, um erfolgreich zu sein, etwas brauche, was ihn euphorisiert, und einen großen Zampano, an dem er sich orientieren könne. Er ging dann dem Zampanobild nach und ihm fiel ein alter Schwarz-Weiß-Film ein. Wenn er sich recht erinnere, war das ein früher Fellini-Film, in dem der große Zampano ein armseliger Filmvorführer war, der mit einem klapprigen Lastwagen über staubige Landstraßen in gottverlassene Dörfer fuhr und dort alte Filme zeigte. Schein und Sein, das sei auch ein Thema von ihm. Vor allem nachdem der Großkunde abgesprungen sei, habe er sich so elend gefühlt, daß er mit seiner jetzigen Ausstrahlung bestimmt keinen großen Fisch an die Angel bekäme.

Ich denke mir noch: mehrere kleine Fische können einen Mann und eine Familie auch gut ernähren, sage das aber nicht mehr, da die Stunde fast zu Ende ist und noch die Modalitäten besprochen werden müssen, ob und wie die weitere Arbeit gestaltet werden könnte. Er fragt mich/sich, ob das Erstgespräch eine Einzelsupervisionsstunde gewesen sei und beantwortet sich die Frage selber. Wir verabreden, daß er sich überlegt, ob er Coaching oder Einzelsupervision braucht und daß er mich benachrichtigt, wofür er sich entschieden hat. Bereits am nächsten Tag ruft er mich an, und wir verabreden eine Einzelsupervision mit einer einstündigen Sitzung pro Woche ohne Fixierung eines Endes.

Im Erstgespräch zeichnete sich bereits das unbewußte Thema ab: der Wunsch nach Größe und Autonomie bei gleichzeitiger Sehnsucht, gelenkt und manipuliert zu werden. Diese Struktur hat bei dem Supervisanden zu zahlreichen Einschränkungen geführt, so war ihm zum Beispiel der Unterschied zwischen Handeln und Verstehen, Training und Selbstreflexion zwar kognitiv geläufig, seine Bedeutung konnte er jedoch nicht erfassen, so daß er auch den Unterschied zwischen Coaching und Einzelsupervision nicht nachvollziehen konnte. Eine andere, schwerwiegendere Folge war seine Tendenz, sich bei starken Persönlichkeiten und Ideologien anlehnen zu wollen. Das führt zu einer Reduzierung der Wahrnehmungsfähigkeit, von Empathie und Introspektion, weil er sich selber und die Prozesse in den

Gruppen gleichsam durch die Brille seiner idealisierten Vorbilder zu sehen versucht. Im Verlauf der Supervision wurde deutlich, daß Gruppen und Teams sich häufig von ihm nicht verstanden fühlten und deshalb die Arbeit mit ihm beendeten.

Neben der Frage nach den Empathieschwierigkeiten ging es in der Anfangsphase des Prozesses aber auch um die Verführungssituation, der der Supervisand aufgesessen ist. Die Bestandsaufnahme machte deutlich, daß Herr Karmal den impliziten Versprechungen der Repräsentanten jener schönen neuen Supervisionswelt nur allzu gerne Glauben schenkte: auch er wollte den „sozialen Stallgeruch“ endlich loswerden. Auch er wollte zu den großen Beratern gehören, die in Firmen und Verwaltungen für DM 3000,- pro Tag tätig werden, vielleicht könnte er sich sogar international positionieren. Wenn er im Profitbereich Erfolg haben würde, bräuchte er nicht mehr mit DM 200,- pro Gruppensitzung zufrieden sein.

Es stellte sich schnell heraus, daß es sich bei diesen Vorstellungen um induzierte megalomane Phantasien handelte. Herrn Karmal fehlten wichtige Voraussetzungen zur Realisierung der Phantasien: so hatte er zum Beispiel weder eine betriebswirtschaftliche Qualifikation noch eigene Erfahrungen mit der Arbeitswelt und vor allem mit den Führungsgruppen in Banken und Konzernen. Die Beteuerungen der Exponenten der Profitorientierung, es reiche völlig aus, sich als Fachmann für Kommunikation zu präsentieren, stellten sich in diesem und in vielen anderen Fällen als falsches Versprechen heraus. Kenntnisse über und Erfahrungen mit der sozialen Welt, in der man Supervision betreibt, sind unabdingbar für Akzeptanz und Erfolg, weil durch sie das intuitive Wissen um die Regeln und Kommunikationsstile geprägt wird.

In einem schmerzhaften Prozeß mußte Herr Karmal Abschied nehmen von Illusionen und Größenphantasien, die die Wortführer der schönen neuen Supervisionswelt zumindest begünstigt, wenn nicht induziert haben. Die Entidealisierung ermöglichte es ihm, einen Autonomiegewinn zu realisieren, der zunächst in der schmerzlichen Erkenntnis bestand, daß er, durch das Umschwenken auf die Aufträge im Profitsektor, die Wahrnehmungs- und Empathiedefizite ebenso zu kaschieren versuchte wie die Mängel seiner supervisorischen Kompetenzen. Unterstützt durch die Einzelsupervision begann Herr Karmal, in einer Art Gegenbewegung, zunächst einmal die zentralen Felder der Supervision zu besetzen. Er stellte allmählich fest, daß seine ausgewiesenen pädagogischen und administrativen Erfahrungen im sozialen Bereich, sowie seine Kontakte, „sein sozialer Stallgeruch“ also, eine gute Basis für den Aufbau einer soliden Supervisionspraxis darstellen und daß man mit vier Sitzungen Einzelsupervision pro Woche, wenn man denn die Methode beherrscht, bereits die Miete ver-

dienen kann. Erst nachdem die innere Entwertung der Supervision in den Hintergrund getreten war, konnte Herr Karmal allmählich die zur erfolgreichen Führung einer Praxis notwendigen supervisorischen Kompetenzen entwickeln.

Die zwischen Größenphantasien und Abhängigkeitswünschen schwankende psychische Struktur, die bei den Mitarbeitern helfender Berufe relativ verbreitet sein dürfte, wird von den Exponenten der expansiven Professionalisierung, und darauf möchte ich, über das Fallbeispiel hinausgehend, aufmerksam machen, gut bedient, wenn nicht gar ausgebeutet. Sie versprechen denjenigen, die sich mit der Bewegung identifizieren, daß sie Größe und Bedeutung erlangen und daß sie sich an der Spitze eines Trends befinden. Natürlich ist das nicht kostenlos, nur wer die zahlreichen Fort- und Weiterbildungsangebote wahrnimmt, soll den „sozialen Stallgeruch“ ablegen können. Daß damit auch eine Identitätsdiffusion verbunden sein kann, immerhin gehört der „soziale Stallgeruch“ ja auch zu den identitätsstiftenden Erfahrungen in einer spezifischen sozialen Welt, wird ebenso verschwiegen wie die extremen Schwierigkeiten, die auf diejenigen warten, die betriebswirtschaftlich nicht ausgebildet sind und keine Erfahrungen im Managementbereich haben. Das durch suggestive Verbandspolitik geförderte Umschwenken vieler Supervisoren auf Organisationsberatung und Beratung im Profitsektor hat häufig zur Stimulierung unrealistischer Erwartungen und zur impliziten Entwertung der Supervision geführt. Der Abzug der Besetzung führt dann zu vermindertem Interesse an der Weiterentwicklung der Supervisionskompetenzen und damit zu einer Dequalifizierung der Supervisionstätigkeit.

Auch die weitreichenden Folgen des Professionalismus für die Konzeptualisierung der Supervision werden ausgeklammert. Durch ihn geht eine zentrale Differenzierung verloren: die Unterscheidung zwischen instrumenteller bzw. strategischer und selbstreflexiver Beratung. Unter instrumenteller oder strategischer Beratung verstehen wir eine an utilitaristischen Maximen orientierte Supervision, die auf die Durchsetzung administrativer oder produktionstechnischer Interessen bezogen ist. Die Interaktion zwischen Supervisor und Supervisand etabliert sich als strategischer Dialog mit dem Ziel, den administrativen bzw. produktionstechnischen Anforderungen Geltung zu verschaffen und die Anpassung der Mitarbeiter an diese zu gewährleisten. Der Supervisor agiert als Beauftragter der Verwaltung oder des Managements, wobei er neben Anleitungsaufgaben vor allem Kontroll- und nicht selten auch Beurteilungsfunktionen wahrnimmt.

Von diesem, vor allem in den USA verbreiteten Supervisionsverständnis unterscheidet sich die Idee der selbstreflexiven Beratung, die in der deutschen Supervisionsdiskussion bisher favorisiert wurde. Zumindest in ihrer

Programmatik stellt sie sich als verständigungsorientierter Aufklärungsprozeß über Motive, Probleme und Ziele beruflichen Handelns dar. Im Zentrum der Beratung steht die Entwicklung professioneller Handlungskompetenz und Identität, wobei berufsbiographische, interaktionelle und institutionelle Aspekte einerseits und die Wahrnehmung der wohlverstandenen Interessen der Klientel andererseits verfahrenskonstitutive Parameter darstellen. Besondere Bedeutung hat die Analyse der unbewußten Interaktionsprozesse zwischen Professionellen und Klienten einerseits und innerhalb der Mitarbeitergruppe und der Institutionen andererseits. Die Entfaltung und Analyse der unbewußten Dynamik setzt indes einen Raum voraus, der gerade nicht durch utilitaristische oder strategische Interessen überlagert ist, sondern offen ist für Phantasien, Assoziationen und peinliche Einfälle.

Die Funktion des Supervisors besteht unter diesen Voraussetzungen wesentlich darin, einen Aufklärungsprozeß über die unbewußten Wahrnehmungsverzerrungen, Wiederholungszwänge und Interaktionsdefizite anzuleiten und zu begleiten, um so gleichermaßen die Potentiale der Supervisanden zur Entfaltung zu bringen und der Klientenperspektive, – ihren Anspruch auf kompetente Behandlung, Betreuung oder Beratung – Geltung zu verschaffen. Zwar basiert auch dieses Supervisionsverständnis auf der Asymmetrie der Supervisor-Supervisand-Beziehung. Anders als im Fall des instrumentellen Ansatzes fungiert der Supervisor jedoch nicht als Agent der Administration oder des Managements. Im Gegenteil: Die Asymmetrie der Beziehung ist, zumindest implizit, selber Gegenstand des selbstreflexiven Aufklärungsprozesses.

Auf der Grundlage dieser Unterscheidung läßt sich die Frage beantworten, ob Organisationsentwicklung, am Standard „Selbstreflexion“ gemessen, ein genuin supervisorisches Verfahren ist oder auf Grund der Interessenlage dem Bereich instrumenteller Beratung zuzuordnen ist. Aufschlußreich für den Zustand der mainstream Supervision ist es, daß eine solchermaßen selbstkritische Perspektive zwar häufig in diskutierenden Zirkeln erörtert wird, in Publikationen aber allenfalls von „Querdenkern“, so etwa von Wittenberger in seinem Beitrag zum 3. Supervisionstag mit dem Titel „Qualitätssicherung durch Supervision“²⁹ aufgegriffen wird.

Überlegungen zur Entwicklung einer gegenstandsbezogenen Supervision

So selbstverständlich es zu sein scheint, Supervision vom Gegenstand her zu konzeptualisieren, so wenig wird diesem Desiderat bisher in Praxis und Theorie Rechnung getragen. War der Gegenstandsbezug historisch durch die enge Koppelung der Supervision an die case work Methode zunächst

durchaus vorhanden, so ist er in der weiteren Entwicklung in den Hintergrund getreten. Die Verwendung therapeutischer, gruppenspezifischer oder integrativ-eklektischer Ansätze, die Übertragung von Techniken aus heterogenen Praxisfeldern auf Problemkonstellationen und Prozesse der Supervision also, wird zum Problem, wenn die Angemessenheit nicht systematisch berücksichtigt wird. Genau dies wird aber, wie wir unter anderem am Beispiel der Anwendung der Gruppendynamik auf die Gruppensupervision gezeigt haben, nicht hinreichend thematisiert. Ähnliches gilt auch für die Übernahme therapeutischer Methoden und für die gegenwärtig in Mode gekommene Identifizierung der Organisationsberatung mit Supervision.

Im Unterschied zu den herrschenden Trends wäre ein Perspektivenwechsel anzustreben, mit dem Ziel einer empirisch fundierten, gegenstands- und problemadäquaten Weiterentwicklung von Theorie und Praxis der Supervision. Zu den Voraussetzungen, die erfüllt sein müssen, um diesem Ziel näher zu kommen, gehört zunächst die Differenzierung nach instrumentell-strategischen Verfahren, wie Organisationsberatung, Coaching oder Praxisberatung einerseits und selbstreflexiver Beratung andererseits. Wenn Supervision als systematische Selbstreflexion professionellen Handelns unter Einbeziehung der Entfaltung und Analyse der unbewußten Übertragungsdynamik zwischen Professionellen und Klienten, und innerhalb der Institutionen definiert werden soll, dann setzt dieser Rahmen einen Raum voraus, der gerade nicht durch utilitaristische oder strategische Interessen und durch ein Konglomerat polypragmatischer Techniken überlagert ist. Positiv ausgedrückt müssen mindestens vier Bedingungen erfüllt sein:

- die minimale Strukturierung der Settings
- die Orientierung auf den Fall
- die flexible Konzeptualisierung der Methode
- die Unterstützung der Praxis und der Theoriebildung durch Evaluation und niederschwellige Forschungsansätze.

Unter minimal strukturierten Settings verstehen wir Rahmenbedingungen, in denen sich der Prozeß in der Einzelsupervision oder in der Gruppe über weite Strecken ohne Steuerungseinflüsse durch den Leiter entfalten kann. Festlegungen betreffen die zeitliche Dauer der Sitzungen, die Frequenz, den Ort, die Zugehörigkeit zur Gruppe und die Differenzierung nach Supervisor und Supervisand/en. Es ist offensichtlich, daß unter den Bedingungen minimal strukturierter Settings Selbstartikulation und Selbstinszenierung der Supervisanden den größten Spielraum haben. Die weitgehend autonome Entfaltung des Einzel- bzw. Gruppenprozesses ist zugleich eine entscheidende Voraussetzung sowohl für die Verwirklichung des selbstreflexiven Desiderats als auch für die empirische Erforschung des Selbststrukturierungspotentials und der Problemverarbeitungskapazitäten der Supervisanden.

Allerdings stellt dieses Setting erhebliche Anforderungen an die Kompetenz des Supervisors. Die unter den Bedingungen geringer Leiterzentrierung auftretenden Abweichungen von steuerbaren Mustern, die bis zu scheinbarer Desintegration reichen können, und die, wie ich an anderer Stelle gezeigt habe, ein wesentliches Moment kreativer Fallbesprechungen sind, setzen beim Supervisor Vertrauen in die Selbstzentrierungs- und Gestaltungskräfte der Supervisanden, und das heißt: Distanz zu seinen eigenen Ängsten und Unsicherheiten, psychoanalytisch gesprochen: zu seinen eigenen paranoiden Tendenzen voraus.

Vor diesem Hintergrund stellen sich die verschiedenen Handlungskonzepte, die gegenwärtig in der Supervision Konjunktur haben und die vom „Blitzlicht“ über mehr oder weniger ausdifferenzierte Regelwerke bis zu „Spielen“, „Malen“ und „Skulpturen“ reichen, als agierte Abwehr jener paranoiden Tendenzen dar. Die Verwendung von solchen Techniken verspricht Sicherheit vor unkontrollierten Prozessen, führt aber gleichzeitig zu einer leiterdependenten Prozeßstrukturierung. Damit ist natürlich nicht gesagt, daß diese Supervisionstechniken keinen Supervisionsprozeß hervorbringen würden. Durch das jeweilige Programm wird jedoch notwendig das autonome Phantasie- und Gestaltungspotential und der daraus hervorgehende selbstreflexive Erfahrungsprozeß in den Gruppen berührt.

Ähnlich verhält es sich mit der Bewertung von Ansätzen, die auf die Behandlung von internen Gruppen- oder Teamproblemen beschränkt sind. Auch sie haben – als Selbsterfahrung – einen gewissen Erkenntniswert. *Sensu strictu* können sie allerdings nicht als Supervision bezeichnet werden, weil die dritte Dimension, die Arbeit mit den leidenden Klienten fehlt. Die Ausgrenzung des Falles und die damit verbundene Ausblendung der Analyse der therapeutischen bzw. pädagogischen Beziehung beraubt die Supervision ihres spezifischen Arbeitsgegenstandes. Sehr viel zutreffender und klarer wäre es, bei der sogenannten „prozeßorientierten Teamsupervision“ von berufsbezogener Selbsterfahrung zu sprechen. Analog dazu sollte man Beratungen, die sich vorrangig mit der organisatorischen Problematik beschäftigen, als das bezeichnen, was sie sind: Organisationsberatung nämlich. In Diskussionen bin ich häufig dahingehend mißverstanden worden, daß ich gegen berufsbezogene Selbsterfahrung oder Organisationsberatung argumentieren würde. Demgegenüber geht es mir in meiner Kritik um eine Verringerung der Sprachverwirrung und der damit verbundenen Gefahr der Erosion des supervisorischen Arbeitsgegenstandes; positiv ausgedrückt geht es um eine Präzisierung der supervisorischen Praxis.

Natürlich ist mir bewußt, daß ein solcher Vorschlag kaum auf Gegenliebe stoßen wird. Das liegt vor allem daran, daß damit eine gewisse

Selbstbeschränkung verbunden wäre, die nicht nur den expansiven Professionalisierungsbestrebungen, sondern auch den eigenen Größenphantasien zuwider liefe. Es gibt aber auch theoretische Gründe, die – scheinbar – gegen eine solche Selbstbeschränkung sprechen. So könnte man argumentieren, daß die Ausweitung der Zuständigkeit der Supervision deshalb sinnvoll sei, weil sie der erwähnten, komplexen Dimensionierung entspräche. Für institutionelle Probleme wäre dann Supervision nach der Methode der Organisationsberatung, bei Teamproblemen gruppensupervision etc. zuständig. Der damit verbundenen Aufspaltung des Gegenstandsbereichs könnte durch ein „Baukastensystem“, bei dem organisationsbezogene, teamprozessuale etc. Supervisionseinheiten aufeinander aufbauen, oder auch durch „Programmwechsel“ – wie bei Rappe-Giesecke –³⁰ begegnet werden.

Auch wenn es sich auf den ersten Blick nur um eine Nuance zu handeln scheint, repräsentiert das Konzept der Orientierung der Supervision an der Falldynamik eine radikal andersartige Perspektive: Im Zentrum steht die therapeutische, soziale bzw. pädagogische Beziehung zwischen Professional und Klient. *Sie stiftet die Einheit des supervisorischen Gegenstandes, dem die institutionellen, teambezogenen und berufsbiographischen Momente, die die Komplexität der Supervision ausmachen, zugeordnet werden.* Die wesentliche Differenz besteht also darin, daß der spezifische Arbeitsauftrag der Supervision den Umgang mit der Komplexität des Gegenstandes bestimmt und nicht vorgegebene methodisch-technische Orientierungen.

Mit dieser Option sind wesentliche Vorteile für die Konzeptualisierung einer potentiell guten Supervisionspraxis verbunden: Zunächst wird die Identität des Supervisors nicht, wie gegenwärtig weithin zu beobachten, durch ebenso überdimensionierte wie diffuse Anforderungen untergraben. Die von der „Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)“ und den meisten Weiterbildungsinstituten aus einsichtig-eigennützigem Interessen betriebene Expansion führt bei vielen Supervisoren zu dem Eindruck, sie müßten gleichermaßen Experten für Fallarbeit, Gruppendynamik, Organisationsentwicklung, Coaching, etc. sein. Es ist verständlich, daß daraus entweder ein Gefühl der Überforderung oder der Hase-und Igel-Komplex resultiert, nämlich: immer den aktuellen Entwicklungen hinterher zu laufen. Schlimmstenfalls führt die Identifikation mit dem Expansionismus bei einigen Professionals zu dem Wahn, sich tatsächlich in all diesen Bereichen kompetent zu fühlen. Diese Situation erleichtert weder die Konsolidierung der praktischen Kompetenzen der Supervisoren³¹ noch die Entwicklung gegenstandsbezogener Konzeptionen. Demgegenüber ist die Fallorientierung vor allem deshalb identitätsstiftend, weil sich die komplexen Dimensionen der Supervision relativ leicht in einem flexiblen, handlungsleitenden Kon-

zept integrieren lassen. Durch die Zentrierung der Analyse auf die Falldynamik werden die institutionellen, die team- bzw. prozeßbezogenen und berufsbiographischen Dimensionen zu Projektionsflächen der Fallproblematik, die als solche und nicht als autonome Gegenstände (Programme) in der Supervision behandelt werden.

Mit einem solchen Konzept verändern sich die Anforderungen an die Supervisoren. In der fallanalytischen Supervision sind einschlägige *Erfahrungen, Fachkompetenz und allgemeines Wissen* über die Praxis und die Arbeitsfelder der Supervisanden Voraussetzungen des Verstehens und Intervenierens. Die Betonung der „Feldkompetenzen“ ist kein Zufall, sie erwächst aus der Verantwortung für die Gestaltung der Berater-Klient-Beziehung, die der zentrale Gegenstand der Supervision ist. Eine weitere Anforderung ist die flexible Ausrichtung der Wahrnehmungseinstellung und der Supervisionsmethode auf die jeweiligen Bedingungen in den Arbeitsfeldern und auf die Qualifikationsvoraussetzungen und den Professionalisierungsgrad der Gruppenmitglieder. So selbstverständlich diese Forderung zu sein scheint, so ist auch hier festzuhalten, daß es sich um einen kontroversen Punkt handelt. Explizit oder implizit handeln Supervisoren, die eine heterogene Methode anwenden, nach der Maxime, daß sie der Gruppe ihre Methode nach dem Motto: Friß oder stirb zur Verfügung stellen. Vor diesem Hintergrund entsteht weder das Problem der Entwicklung einer spezifischen Methode für die Supervision, noch die Notwendigkeit, den Supervisanden einschlägiges professionelles Können, Wissen und Erfahrungen zur Verfügung zu stellen.

Demgegenüber läßt sich meine Position folgendermaßen umreißen: Je höher der Professionalisierungsgrad der Gruppenmitglieder, um so größer sind die Anforderungen in bezug auf einschlägiges Wissen, Können und Erfahrungen des Supervisors im entsprechenden Arbeitsfeld. Je geringer der Professionalisierungsgrad der Gruppenteilnehmer, um so stärker wird von ihm eine Art beruflicher Nachsozialisation erwartet, die von einer Sozialisierung der Teamfähigkeit über die Vermittlung von Fachkompetenzen bis hin zu Unterweisungen über den organisatorischen Rahmen der Arbeit reichen können.³² Neben diesen Anforderungen spielen in der fallanalytischen Supervision allgemeine beraterische Kompetenzen wie Empathie und Introspektionsfähigkeit als Voraussetzung für die Wahrnehmung und Analyse der unbewußten Übertragungsdynamik eine zentrale Rolle. Auch die Herstellung einer angemessenen Distanz gehört in den Kanon der Qualifikationsanforderungen. Sie ermöglicht es dem Supervisor, sich von Verstrickungen mit den Gruppen und der regressiven Dynamik der Berater-Klient-Beziehung frei zu halten. Damit ist sie zugleich eine der Voraussetzungen für die Wahrnehmungen der latenten Bedeutungen der Interaktion.

Ein solches Anforderungsprofil legt die Frage nahe, ob und wie diese Kompetenzen erlernt bzw. erworben werden können. Zur Beantwortung möchte ich den Aspekt der Kompetenzanreicherung hervorheben, der in der Qualifikationsdiskussion, meiner Einschätzung nach, zu wenig berücksichtigt wird. Naturgemäß findet die Kompetenzanreicherung nach der Weiterbildung zum Supervisor statt. Voraussetzung ist, daß mehrere zweibis dreijährige Supervisionsprozesse durchgeführt und möglichst mit Hilfe langfristiger Kontrollsupervision durchgearbeitet werden.³³ Auf dieser Grundlage entsteht Sicherheit im Umgang mit dem handlungsschematischen Ablauf und in der Bewältigung notwendig auftretender Interaktionskrisen. Diese Sicherheit schafft die Möglichkeit, allmählich innere Spielräume für die Wahrnehmung der Fallstruktur zu entwickeln. Die besondere Schwierigkeit der fallanalytischen Supervision besteht dann darin, auf der Grundlage des Materials des Falleinbringers und mit Hilfe der Spiegelung des Falles in der Gruppendynamik zu einer Fallhypothese zu gelangen, die den unbewußten Beziehungskonflikt zwischen Therapeut und Patient, Helfer und Klient entschlüsselt. Erst auf dieser Grundlage läßt sich ein plausibles Interventionskonzept konkretisieren. An dieser Stelle wird nochmals deutlich, daß neben dem Verstehen der latenten Bedeutungen der Kommunikation, Erfahrung und Fachkompetenz zu den Qualifikationsanforderungen in der fallanalytischen Supervision gehören. Für den Supervisor folgt daraus, daß er sich in bescheidener Selbstbeschränkung von der Illusion des supervisorischen Alleskönners verabschieden muß. Sinnvollerweise beginnt er mit seiner Tätigkeit in Praxisfeldern, die ihm vertraut sind, um dann allmählich das Tätigkeitsspektrum zu erweitern.

Neben der Inanspruchnahme von Kontrollsupervision ist die forschungsgestützte Auswertung der eigenen Praxis eine gute Möglichkeit zum allmählichen Erwerb der fallanalytischen Supervisionskompetenz. Damit ist gemeint, daß sich die Supervisoren zu kleinen Studiengruppen zusammenschließen, in denen Transkripte oder Fallgeschichten unter bestimmten Fragestellungen systematisch ausgewertet werden. Durch die Gründung der Regionalgruppen der DGSv und den Zusammenhalt einiger Weiterbildungsgruppen scheinen mir die organisatorischen Voraussetzungen für die Entstehung solcher Studiengruppen günstig zu sein. Schwieriger dürfte es demgegenüber sein, die Angst vor der Forschung zu überwinden. Der niederschwellige Forschungsansatz, den ich an anderer Stelle vorgestellt habe,³⁴ könnte hierbei hilfreich sein. Außerdem könnte er durch die Generierung handlungsrelevanter Erkenntnisse dazu beitragen, die fallanalytische Praxis sowohl in bezug auf das Verstehen von Gruppenprozessen als auch hinsichtlich der Analyse der therapeutischen, sozialen oder pädagogischen Beziehungen ein wenig zu qualifizieren. Produktiv wäre eine solche Per-

spektive vor allem dann, wenn es gelänge, typologisches Wissen zu den empirisch bisher vernachlässigten Fragestellungen, so zum Beispiel zur Frage des handlungsschematischen Ablaufs im Gesamtprozeß von Gruppen, zur Differenzierung von Gruppen- und Teamsupervision, sowie zur Analyse von Fallstrukturen hervorzubringen.

Zusammenfassend lautet meine These, daß der unreflektierte expansive Professionalismus und die damit einhergehende mangelnde Grenzziehung gegenüber anderen Verfahren der Beratung (Organisationsberatung, Personalentwicklung, Coaching, Managementtraining etc.), sowie die Orientierung an den Psychotechniken oder Dienstleistungsideologien zu den Ursachen für die gegenwärtig zu konstatierende Gefahr einer Dequalifizierung der Supervision gehören. Um dem zu begegnen, wäre eine forschungsgestützte, selbstkritische Weiterentwicklung der Supervision im Sinne einer eigenständigen Methode sinnvoll. Dabei sollte der komplexe professionelle Handlungskontext im Fokus der Fallorientierung und nicht in dem einer Psychotechnik oder einer Dienstleistungsideologie integriert werden. In einem solchen Modell, so scheint mir, werden nicht nur die Interessen der mittelbar von Supervision Betroffenen (des ‚Dritten‘) besser gewahrt, sondern auch die der Supervisanden, weil durch die gemeinsame Arbeit am Fall das kollegiale Verhältnis zwischen Supervisor und Supervisanden betont wird. Der Supervisor stellt den Supervisanden seine klinischen, pädagogischen oder institutionellen Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung und bearbeitet mit ihnen gemeinsam die Übertragungsdynamik. In diesem kollegialen Verfahren werden die Supervisanden weder, wie durch die Verfahren des Psychobooms, ‚klientifiziert‘, noch werden sie, wie bei den Dienstleistungsideologen, zu ‚Kunden‘, deren ‚Produkte‘ durch Supervision „bewertet“ werden.³⁵ Wahrscheinlich ist das ein besserer Beitrag zur Qualitätssicherung der Supervision als der gegenwärtig betriebene Expansionismus.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. A. Gaertner, Oberhöchsterstr. 22, D-61440 Oberursel

Anmerkungen

- 1 Beck U., (Hg.) (1997).
- 2 Vgl. dazu Sennett R. (1998).
- 3 Zu den unterschiedlichen Positionen siehe: Schütze 1994; Schreyögg A., (1991) Melzer, 1970.
- 4 Berker P. (1998), S. 10–18.
- 5 Supervisionsweiterbildungen werden gegenwärtig von Fortbildungsinstituten, Fachhochschulen und Universitäten angeboten, wobei die Grenzen des Wachstums erreicht, wenn nicht bereits überschritten zu sein scheinen.
- 6 Mit der im Jahre 1989 gegründeten „Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) hat

sich unter dem Vorsitz von Wolfgang Weigand ein rühriger Berufsverband etabliert, der ständische Interessenpolitik vertritt, Fachdiskussionen organisiert und professionelle Standards festlegt.

- 7 Giesecke M., Rappe-Giesecke K., (1997).
- 8 Berker P., Buer F., (Hg.), (1998).
- 9 Siehe vor allem: Oevermann U., (1993), Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik. In: Bardé B., Matke D. (Hg.) (1993). An diese Publikation schloß sich eine Tagung an, auf der das Transkript einer polyzentrischen Analyse, unter anderem aus der Perspektive der Metaphernanalyse (Buchholz) und der der psychoanalytischen Hermeneutik (Damasch, Metzger, Overbeck) unterzogen wurde. Siehe dazu: Buchholz, M. B., Hartkamp, N., (Hg.) (1997).
- 10 Vgl. Gaertner A., (Hg.), (1982).
- 11 Vgl. Schütze (1994).
- 12 Vgl. Nagel, H., Seifert, M. (Hg.) (1979).
- 13 Gaertner A., (1988).
- 14 Siehe dazu den noch heute lesenswerten Standardtext der politischen Supervisionsdiskussion von Wittenberger mit dem Titel: Neutralität oder Parteilichkeit in der Supervision, in: Neue Praxis, Heft 4, 1974.
- 15 In einer umfangreichen theoriegeschichtlichen Studie, die demnächst unter dem Titel: Gruppensupervision – Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen erscheinen wird, habe ich diese Entwicklung detailliert nachgezeichnet und die mit der gruppendynamischen Basisideologie für die Supervision verbundenen Probleme herausgearbeitet.
- 16 Jansen, B. (1986).
- 17 Jansen, a. a. O., S. 3.
- 18 Jansen, a. a. O., S. 4 f.
- 19 Vergleiche Supervision (1990), Heft 17: „Leistungsberatung – Rolle der Leiter in organisationsbezogenen Beratungsprozessen“; Supervision, (1993), Heft 24: „Supervision im Profit-Bereich“, und das Sonderheft 1995: „Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung“. Das Spektrum der Einschätzungen in diesem Heft über den „2. Deutschen Supervisionstag“ reicht von marktschreierischen Anpassungen, Diebäcker, H., (S. 21 – 36), über euphemistische Konzepte: Hanke, F. (S. 65 – 73), bis zu skeptischen Positionen in dem Brief von G. Leuschner an Diebecker (S. 37–42). Auch die beiden Hefte des Jahrganges 1996 dienen der Propagierung der neuen Arbeitsfelder; so das Heft 29: „Von der Teamsupervision zur Supervision in Organisationen“, und das Heft 30, mit dem Schwerpunkt: „Corporate Identity“. Auch im Heft 31 (1997) wird monothematische Propagierung der Vereinsinteressen mit dem Beitrag von Berker P., (1997) „Der Beitrag der Supervision zur Qualitätsdiskussion“ fortgeführt.
- 20 Ein Blick auf die Entwicklung des Curriculums des Diplomstudiengangs: Supervision für soziale Berufe zeigt, daß dort Tendenzen im Gange sind, den Supervisionsstudiengang klammheimlich in einen Studiengang für Managementberatung umzufunktionieren.
- 21 Weigand, W. (1993).
- 22 Vergleiche dazu: Schünig, G. (1993).
- 23 Deutsche Gesellschaft für Supervision (Hg.) (1996), S. 9.
- 24 Nellessen, L. (1993), Heft 24, S. 23–40. Einen ähnlichem Tenor hat auch der Beitrag: Intervention und Interventionsstrategien in der Supervision, in Supervision (1995) Heft 28, S. 5–15.
- 25 Siehe Kursausschreibung: „Coaching for Excellence – Ausbildung in integrativer Führungsberatung, in: DGSv–aktuell, Jan. 1995. Petzold ist der wichtigste Vertreter der

„integrativen Methode“ und der sogenannten „Humanistischen Psychologie“ in Deutschland. Alert und machtbewußt besetzt er jede im psycho-sozialen Feld sich anbietende Marktlücke mit schnell entworfenen, gewinnbringenden Fort- und Weiterbildungsangeboten.

- 26 A. a. O., S. 42.
 27 Berker, P. (1997), S. 25.
 28 Richter, H.-E. (1991).
 29 Wittenberger G., (1998).
 30 Rappe-Giesecke, K., (1990).
 31 Interessant ist, wie auf der Abwehrebene mit diesen externen Zumutungen umgegangen wird: entweder in Form der erwähnten Insuffizienzgefühle, die man durch immer neue Fortbildungsmaßnahmen zu beschwichtigen sucht, oder durch Allmachts- und Größenvorstellungen, bei der der Supervisor sich als Superman wähnt. Es gehört in der gegenwärtigen Situation viel Eigen-Sinn dazu, sich den Zumutungen der megalomanen Diskussion zu entziehen und eine selbstkritische Praxis zu betreiben.
 32 Vor diesem Hintergrund läßt sich unschwer deutlich machen, daß die fallbezogene Orientierung keine Dogmatik derart darstellt, daß in jeder Sitzung einer oder mehrere Fälle behandelt werden müßten. Wenn der Professionalisierungsgrad gering und das gruppeninterne Konfliktpotential hoch ist, können zeitweise durchaus berufsbiographische, die qualifikationsbezogene oder gruppeninterne Probleme zum „Fall“ werden.
 33 Die für die Gewinnung von Handlungssicherheit und die Anreicherung von Erfahrung unabdingbare Durcharbeitung langfristiger Prozesse läßt sich in der Weiterbildung kaum realisieren. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit, eine relativ große Zahl von Ausbildungsteilnehmern in relativ kurzer Zeit durchzuschleusen, können bestenfalls Grundkompetenzen vermittelt werden, zu denen vor allem auch eine Sensibilisierung für die Notwendigkeit der postgradualen Kompetenzanreicherung gehörte.
 34 Siehe dazu meine Habilitationsschrift (1997): Gruppensupervision, Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen, Universität Hannover.
 35 Berker P., (1998), S. 12.

Literatur

- Argelander, H. (1980): Die Struktur der Beratung unter Supervision, in: *Psyche* 5/80, S. 54–77.
 Auckenthaler, A./Kleiber, D. (1992): Supervision: Bedarf, Ansätze und Entwicklungen, in: Auckenthaler/Kleiber (Hg.), *Supervision in Handlungsfeldern der psychosozialen Versorgung*, Tübingen, DGVT Verlag, S. 9–28.
 Balint, M. (1957): *Der Arzt, sein Patient und die Krankheit*, Stuttgart, Klett.
 Bardé, B. (1991): Supervision – Theorie, Methode und empirische Forschung – Versuch eines systematischen Überblicks, in: *Supervision*, Heft 19, S. 3–37.
 – (1992): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision, Rezension in: *Supervision*, Heft 21, S. 94.
 Bardé B., Mattke D. (Hg.) (1993): *Therapeutische Teams*, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht.
 Baumann, W. (1971): Sozialarbeit als Lernprozeß in der sich verändernden Gesellschaft, in: *Archiv* 1, S. 44.
 Bauriedel, T. (1985): Die Aufhebung von Unbewußtheit, in: *Supervision*, Heft 8/85.
 Beck, U. (Hg.) (1997): *Kinder der Freiheit*. Frankfurt, Suhrkamp.

- Belardi, N. (1992): *Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung*, Paderborn, Junfermann.
 Beier, Ch. (1992): Evaluation der Weiterbildung: Zur Entwicklung psychosozialer Kompetenz, in: Clemenz, M. (et al.). *Psychoanalyse in der Weiterbildung*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
 Berker, P. (1997): Der Beitrag von Supervision zur Qualitätsdiskussion, in: *Supervision*, Heft 28.
 – (1998), Qualität durch Supervision – Qualität von Supervision, in: *FoRuM Supervision*, Tübingen, edition diskord, S. 10–18.
 Berker P., Buer F. (Hg.) (1998), *Praxisnahe Supervisionsforschung*, Votum Verlag.
 Bilitza, K. (1991): „Themroc“ oder die unbewußte Seite der Organisation, in: Streeck, U. und Werthmann, H.-V. (Hg.): *Herausforderungen für die Psychoanalyse*, Pfeiffer, München, S. 256–269.
 Bohnsack, R. (1983): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in Methodologie und Praxis qualitativer Forschung*, Opladen, Leske und Budrich.
 Buchholz, M.B., Hartkamp, N., (Hrsg.) (1997), *Supervision im Focus. Polyzentrische Analyse einer Supervision*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
 Busch, H./Deserno, H. (1989): Zur Dynamik einer Institutionalisierung, in: *Supervision*, Heft 15.
 Caemmerer, D. von (1966): Akademiekurs über Praxisanleitung (Supervision), in: *Nachrichtendienst des Deutschen Vereins*, Nr. 9.
 Caemmerer, D. von (Hg.) (1970): *Praxisberatung (Supervision)*, Freiburg, Lambertus.
 Clemenz, M., Beier, Ch., Deserno, H., Gaertner, A., Graf-Deserno, S., (1992): *Psychoanalyse in der Weiterbildung*, Opladen, Westdeutscher Verlag.
 Conrad, G./Pühl, H. (1983): *Team-Supervision. Gruppenkonflikte erkennen und lösen*, Berlin, Marhold.
 Damasch, F., Metzger, G. G., Overbeck, A., (1997) „... Es war ja mein Anliegen, die ... äh ... Patientin ...“, in: Buchholz, Hartkamp (Hg.) (1997), *Supervision im Fokus, Polizentrische Analysen einer Supervision*. Opladen, Westdeutscher Verlag.
 Deutsche Gesellschaft für Supervision, (Hg.), (1996), *Supervision – Professionelle Beratung zur Qualitätssicherung am Arbeitsplatz*, Köln, S. 9.
 Diebäcker, H. (1995): Chance und Risiko der Personalentwicklung, in: *Supervision: Sonderheft 1995*, S. 21–36.
 Deserno, H./Graf-Deserno, S. (1992): Psychoanalytisches Fallverständnis in der Sozialpädagogik, in: Clemenz, M. u. a., *Psychoanalyse in der Weiterbildung*, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 191–202.
 Eck, C. D. (1990): Rollencoaching als Supervision, in: Fatzer, G. (Hg.), *Supervision und Beratung*, Köln, Ed. Humanistische Psychologie.
 Eicke, D. (1983): Geschichte des Projekts zur Erforschung interaktioneller Vorgänge in Supervisions- und Balintgruppen, in: M. Giesecke/K. Rappe-Giesecke (Hg.) (1983), S. 9–12.
 Etzioni, A. (1969): *The Semi-professions and their organisation*, New York.
 Etzioni, A. (1973): *Soziologie der Organisationen*, München, Juventa.
 Fatzer, G. (1990): Rollencoaching als Supervision von Führungskräften, in: *Supervision*, Heft 17, S. 42–49.
 Filsinger, D./Schäfer, J. (1992): Supervision im Kontext, in: *Supervision*, Heft 21, S. 28–49.
 Freud, S. (1909): Analyse der Phobie eines fünfjährigen Knaben, G. W., Bd. 7, S. 241–377, Imago Publishing Co., Ltd., London.
 Fürstenau, P. (1970): Institutionsberatung – ein neuer Zweig angewandter Sozialwissenschaft, in: *Gruppendynamik*, Heft 1, S. 219–233.

- Furrer, A. (1929): Eine indirekte Kinderanalyse, in: Zeitschrift für psychoanalytische Pädagogik, 3. Jg., Heft 5/6, S. 185–194.
- Gaertner, A. (1978): Interpretative Sozialforschung, in: Müller C.-W. (Hg.), Begleitforschung in der Sozialpädagogik, Beltz-Verlag.
- (Hg.) (1979): Supervision, Materialien, GhK-Bibliothek, 3., erw. Auflage, Kassel.
- (Hg.) (1982): Sozialtherapie, Konzepte zur Prävention und Behandlung des psychosozialen Elends, Luchterhand Verlag.
- (1988): Über den Inhumanismus der sogenannten humanistischen Psychologie, in: Heider/Schwendter/Weiss (Hg.), Politik der Seele, München.
- (1992): Supervision in der Fortbildung – Eine Fallstudie, in: Clemenz et al., Psychoanalyse in der Weiterbildung, Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 169–190.
- (1993): Supervision und Institutionsanalyse, in: Muck/Trescher (Hg.), Grundlagen der psychoanalytischen Pädagogik, Mainz, M. Grünewald.
- (1994): Handbucharikel zum Stichwort Supervision, in: Kreft, Mielenz (HG), Wörterbuch soziale Arbeit, 4. Aufl., Weinheim, Beltz.
- Gaertner, A./Wittenberger, G. (1979): Supervision und der institutionelle Diskurs, in: Akademie für Jugendfragen (Hg.), Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution, Lambertus Verlag.
- Giesecke, M. (1979): Übersicht über die Grundannahmen und Untersuchungsverfahren in dem Projekt „Erforschung interaktioneller Vorgänge in ausbildungs- und berufsbeleitenden Supervisions- und Balintgruppen“, und ders.: Die Normalform der Falleinbringung in Supervisionsgruppen, in: Gaertner, A. (Hg.), (1979) Supervision, Materialien, S. 152–236.
- (1982): Die Normalformanalyse, ein kommunikationswissenschaftliches Untersuchungsverfahren für interaktionelle Vorgänge in Institutionen, in: Soeffner, H. G. (Hg.), S. 185–204.
- Giesecke M., Rappe-Giesecke K., (1997), Supervision als Medium kommunikativer Sozialforschung, Frankfurt, Suhrkamp.
- Glaser, B. (1978): Theoretical Sensitivity.
- Glaser, B./Strauss, A. (1967): The Discovery of Grounded Theory, Chicago, Aldine.
- (1979): Die Entdeckung gegenstandsbezogener Theorie: Eine Grundstrategie qualitativer Sozialforschung, in: Hopf, C., Weingarten, E., Qualitative Sozialforschung, Stuttgart, Klett-Cotta.
- Graf-Deserno, S., Deserno H., (1998), Entwicklungschancen in der Supervision. Psychoanalytische Teamsupervision, Frankfurt, Fischer.
- Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, 2 Bde., Frankfurt, Suhrkamp.
- Hanke, F. (1990): Supervision im Wirtschaftsunternehmen, in: Supervision, Sonderheft.
- (1995): Die Einführung einer neuen Führungs- und Arbeitskultur, in: Supervision, Sonderheft 1995, S. 65–73.
- Irlé, G. (1985): Supervision und sozialer Dienstleistungswandel, in: Supervision, Heft 8/85.
- Jansen, B. (1986): Felddynamik – Beziehungsdynamik in der Supervision – Kein Gegensatzpaar, in: Supervision, Heft 9, 3–9.
- Kadushin, A. (1976): Supervision in social work, New York, Columbia University Press.
- Kets de Vries, M.F.R. (1988): Inside the troubled organization unstable at the top, New American Library, New York .
- Kutter, P. (1990): Das direkte und das indirekte Spiegelphänomen, in: Pühl, H. (Hg.) Handbuch der Supervision, Berlin, Marhold.
- Lapassade, G. (1973): Institutionsanalyse und Sozio-Analyse, in: Gruppendynamik, Heft 6, S. 377–387.

- Leuschner, G. (1995): Brief an Hermann Diebäcker, in: Supervision, Sonderheft 1995, S. 37–42.
- Melzer, G. (1970): Praxisanleitung und Praxisberatung in der Sozialarbeit, Eigenverlag des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt (M).
- Müller, H. (1993): Berufliche Probleme und Paradoxien in der stationären Suchttherapie und deren Einfluß auf die Struktur und inhaltliche Entwicklung einer Teamsupervision mit Suchttherapeuten, Dissertation, GH-Kassel.
- Nagel, H./Seifert, M. (1979): Inflation der Therapieformen – Gruppen- und Einzeltherapien in der sozialpädagogischen und klinischen Praxis, Reinbek, Rowohlt.
- Nedelmann, C./Ferstel, H. (Hg.) (1989): Die Methode der Balint-Gruppe, Stuttgart, Klett-Cotta.
- Nellessen, L. (1993): Supervision in Leanmanagement und Leanservice. In: Supervision, Heft 24 (1993), S. 23–40.
- (1995): Intervention und Interventionsstrategien in der Supervision, in: Supervision (1995) Heft 28, S. 5–15.
- Oevermann, U. (1993): Struktureigenschaften supervisorischer Praxis, Exemplarische Sequenzanalyse des Sitzungsprotokolls der Supervision eines psychoanalytisch orientierten Therapie-Teams im Methodenmodell der objektiven Hermeneutik, in: Bardé, B., Matke, D., Therapeutische Teams, Göttingen, Vandenhoeck und Ruprecht.
- Overbeck, A. (1990): Die Entfaltung eines therapeutischen Raumes auf kinder- und jugendpsychiatrischen Stationen mit Hilfe der bifokalen Team-Supervision, in: Psychosozial, Heft 41, S. 7–17.
- Pühl, H. (1990): Handbuch der Supervision, Berlin, Marhold.
- Rappe-Giesecke, K. (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision, Berlin u. a., Springer.
- Richter, H.-E. (1972): Die Gruppe, Reinbek, Rowohlt.
- (1974): Lernziel Solidarität, Reinbek, Rowohlt.
- (1991): Die hohe Kunst der Korruption: Erkenntnisse eines Politikberaters, München, Heyne.
- Schaeffer, D. (1992): (AIDS)-Supervision und professionelles Handeln, in: Supervision, Heft 21, S. 10–27.
- Schreyögg, A. (1991): Was hat „Integrative Gestaltsupervision“ mit Therapie zu tun?, in: Supervision, Heft 19, S. 53–67.
- Schüle, J. A. (1978): Psychoanalyse und Psychoboom, in: Psyche 32, Heft 5/6.
- Schünig, G. (1993): Herkunft Sozialbereich: Erfahrungen eines Supervisors, der in Profitorganisationen arbeitet, in: Supervision, Heft 24, S. 41–52.
- Schütze, F. (1984): Zur Relevanz kommunikativer Sozialforschung für die Supervision, in: Beiträge zur Supervision, Bd. 3, Kassel, Gesamthochschulbibliothek, S. 262–389.
- (1992): Sozialarbeit als bescheidene Profession, in: Dewe, B., Ferchhof, W., Erziehen als Profession, Opladen, Leske und Budrich, S. 132–170.
- (1994): Strukturen des professionellen Handelns. Biographische Betroffenheit und Supervision, in: Supervision, Heft 26, S. 10–39.
- Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin Verlag.
- Supervision (1995): Sonderheft: Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung, Frankfurt, Fachhochschulverlag.
- Verein für psychoanalytische Sozialarbeit (Hg.), (1994), Supervision in der psychoanalytischen Sozialarbeit, Tübingen, edition diskord.
- Weigand, W. (1989): Sozialarbeit – das Ursprungsland der Supervision, in: Integrative Therapie, Hefte 3–4, S. 248–259.

- (1993): Die Faszination des Geldes und des fremden Feldes – Supervision in Wirtschaftsunternehmen, in: Supervision, Heft 24.
- Wellendorf, F. (1986): Supervision als Institutionsanalyse, in: Pühl, Schmidbauer (Hg.), Supervision und Psychoanalyse, München, Kösel.
- Wieringa, C.F. (1979): Supervision in ihren unterschiedlichen Entwicklungsphasen, in: Akademie für Jugendfragen (Hg.), Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution, Freiburg.
- (1990): Entwicklungsphasen der Supervision, in: Supervision, Heft 18, S. 37–42.
- Wittenberger, G. (1974): Neutralität oder Parteilichkeit in der Supervision, in: Neue Praxis, Heft 4.
- (1984): Supervision zwischen Psychoanalyse und Sozialarbeit, in: Supervision, Heft 6.
- (1985): Supervision, eine Sozialtechnologie, in: Supervision, Heft 8.
- (1998): Supervision und Qualitätssicherung – ein quergedachter Beitrag zum 3. Deutschen Supervisionstag, in: FoRuM Supervision, Sonderheft 2.

REZENSIONEN

Ursula Koch-Straube: Fremde Welt Pflegeheim. Eine ethnologische Studie. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle, 1997, 448 Seiten, DM 58,-, Hans Huber

Vor einem Jahr erhielt ich das druckfrische Exemplar des hier vorzustellenden Buches der Kollegin Ursula Koch-Straube. Nach dem ersten Überlesen habe ich es für die Literaturliste des FIS empfohlen, weil es SupervisorInnen ermöglicht, zu dieser doch sehr fremden und eigenen Welt des Altenpflegeheims einen besseren Verstehenszugang zu bekommen. Was eignet sich besser als eine mit den Mitteln der Ethnopschoanalyse und Ethnomethodologie erstellte Studie, in der die Forscherin sich selbst in einen dichten Beobachtungs- und Reflexionsprozeß begibt und ihre Gegenübertragungen und die Reflexion eigener affektiver Verstrickungen als Erkenntnisinstrument nutzt? SupervisorInnen gebrauchen diese Möglichkeiten, methodisch und diagnostisch. Ich nahm das Buch dann zunächst als Hilfe an, als eine Gelegenheit, anhand des Beschriebenen mir selbst diese Welt noch verständlicher zu machen.

Die Empfehlung der Autorin, den Text nicht kursiv zu lesen, ist aufgrund meiner Leseerfahrung mit diesem Buch zwingend und daher will ich sie weitergeben. Jedoch möchte ich von meinen Schwierigkeiten berichten, mich gerade an diesen Rat gehalten zu haben. Als ehemaliger Altenpfleger und nun beruflicher Fortbildner und Supervisor (auch) in diesem Arbeitsbereich bin ich mit meinen eigenen gefühlsmäßigen Verwicklungen, Belastungen und Verdrängungstendenzen konfrontiert worden. Gut kenne ich diese Welt mit der Allgegenwärtigkeit von Bedürftigkeit, Sterben, Siechtum, in den Lebensbilanzen der BewohnerInnen erscheinenden vergebenen Möglichkeiten, mangelhafte Chancen zu projektiven Identifikationen und hoffnungspendender mütterlicher Quellen, Sehnsüchten, Enttäuschungen, Aggressionsstaus, Gerüchen, Geräuschen, Stummheit, Stille, verkürzter, oft in fremd anmutenden Chiffren sich äußernder Sprache ...

Mit solchen Assoziationen, Erinnerungsbruchstücken und Gedanken an diese „traumatisierte Generation“ (Tilman Moser, der neben Maya Nadig diese Arbeit von Ursula Koch-Straube in der etwa fünfjährigen Entstehungszeit supervidierte), legte ich das Buch von einer Stelle zur anderen, las einzelne Kapitel, ließ es liegen, las anderes, lebensversprechenderes, schlüssiger erklärenderes, mich von dieser beschriebenen Welt entfernenderes. Der Inhalt konfrontierte mich mit eigenen früheren Reaktionen und Befindlichkeiten bei der Ausübung pflegerischer Arbeit, den aufgearbeiteten und noch wunden Konfliktstellen, der Macht des inneren Wunsches, anderen, eben

alten Menschen helfen und beistehen zu wollen und dem inneren ambivalenten Widerstreit lebensfördernder und lebenshemmender Impulse.

Und dann: mit dieser Generation und ihren Einzelbiographien so nah und unausweichlich konfrontiert zu sein, mit Menschenschicksalen, ihren Schmerzen, ihren Gefühlen und Erinnerungen, dem schleichenden oder plötzlichen Kontrollverlust über den eigenen Körper und das eigene Dasein. Dies verursachte Müdigkeit. Ich fand diese beschrieben in Ursula Koch-Straubes Buch. Sie berichtet von ihrer Müdigkeit, von depressiver Verstimmung und Niedergeschlagenheit bei sich selbst nach langen Beobachtungstagen.

Die meisten wissen nicht, wie es in einem Alten- und Pflegeheim wirklich zugeht und doch sind die sich aufdrängenden Klischees und Assoziationen vielfältig. Alten- und Pflegeheime sind letzte Orte, solche, an denen Lebensprozesse auf ganz vielfältige Weise zu Ende geführt werden, unberechen- und nicht steuerbar. Sie sind immer noch mit den Kennzeichen der Armen- und Siechenhäuser behaftet (die Ur-Vorläufer in den europäischen Städten des Mittelalters wurden bezeichnenderweise Xenodochien genannt) und haben einen verminderten Stellenwert in Zeiten, in denen Aktivität, Kraft und Nach-vorne-Gerichtetheit Bedürftigkeiten verdrängen und entwerfen. Institutionalisierte Altenpflege vollzieht sich im Verborgenen, hinter Mauern, gleichsam in Bastionen, und wird traditionell fast ausschließlich von Frauen ausgeführt.

Ursula Koch-Straube forscht bereits seit den siebziger Jahren zu Altersfragen, ist Fortbildnerin, Supervisorin, Professorin in einer Hochschule für Pflege. Mit der vorliegenden ethnologischen Studie geht sie auf eine spannende, aufregende und in Teilen den Leser/die Leserin auch erschreckende Reise in und durch die fremde Welt Pflegeheim. Mit dem ethnologischen Ansatz beschreitet sie einen Weg, der für dieses Forschungsfeld völlig neu und ungewohnt ist. Die Gerontologie befaßt sich derzeit vornehmlich mit Coping- und Kompetenzforschung und widmet sich somit den eher aktiven und zu aktivierenden, vermutlich auch attraktiveren Aspekten des zu untersuchenden Gegenstandes: denjenigen des Alters und des Alterns. Im Verbund mit dem medizinischen Teil, der Geriatrie, treibt dies zu Blüten wie etwa die Meldung in einer Tageszeitung über die Einweihung einer geriatrischen Rehabilitationsklinik, daß die Pflegebedürftigkeit künftig die ultima ratio darstelle angesichts der zur Verfügung stehenden Möglichkeiten der Prävention und gerontologischen Intervention bei alten Menschen.

Die Autorin jedoch nimmt sich des vernachlässigten und weniger gern gesehenen Aspektes an: der Pflege- und Schwerpflegebedürftigkeit. Sie begibt sich über eine längere Zeit in ein süddeutsches Heim mit dreißig

BewohnerInnen. Auf einem reichen Erfahrungshintergrund eigenen Erlebens und Forschens geht sie das Wagnis und die Anstrengung ein, als teilnehmende Beobachterin in die Welt des Pflegeheims einzutauchen, sich „die Hände schmutzig zu machen“, den Mut aufzubringen, „die Seele zu beruhigen“. Indem sie sich selbst als Forschungs- und ihre Reaktionen als Erkenntnisinstrument nutzt, wird es möglich, die soziale Wirklichkeit der Menschen im Heim, also der Forschungssubjekte, als von ihrer Interaktion gestaltete Einheit zu begreifen.

Das fast fünfhundert Seiten umfassende Buch wird so zum Erlebnisbericht über Begegnungen mit einer Institution und den Menschen darin: den HeimbewohnerInnen und MitarbeiterInnen. Ursula Koch-Straube schreibt von Gefühlen der Fremdheit und der Andersartigkeit der „Bastion Pflegeheim“. In einer Haltung zugewandter Distanz, sensibel wahrnehmend und reflektierend, gelingt es ihr, die Spannung zwischen dem Gegenstand und seiner Beschreibung aufrecht zu erhalten. Diese Spannung durchzieht das Buch, und die Autorin nimmt sich als eigenen Pol des psychosozialen Spannungsgefüges mit in den Prozeß hinein, beschreibt ausführlich und sehr persönlich ihre Gedanken und Reaktionen beim Sich-Annähern und der Durchführung der Untersuchung. Inhaltlich lebt die Arbeit von der Spannung zwischen Faszination und Abgründigkeit der beschriebenen Welt. Das Buch liefert kein fertiges Bild ab. An manchen Stellen kommt das Gefühl von Stagnation, gar Rückschritt auf, erfolgt die kontrastierende und oszillierende Annäherung an den Gegenstand gerade dadurch, daß das Beschriebene (die Schreiberin?) sich entfernt, was an manchen Stellen intensiv nachfühlbar ist. Ich verstehe dieses Phänomen als Spiegelung der Alltagswirklichkeit der Bewohner- und MitarbeiterInnen.

Ursula-Koch-Straube beschreibt ihren Reiseweg minutiös, eindringlich. Aus Protokollnotizen, Aufzeichnungen und Tagebucheinträgen (die sie immer wieder nach einzelnen Beschreibungssequenzen einfügt), entsteht ein Mosaik. Sie beschreibt in folgenden Kapitelüberschriften: ihre vorsichtige Annäherung an das Heim, das Heim in dem Bild einer Bastion, den Rückzug der dort lebenden Menschen in imaginäre Lebenswelten, die Konfrontation mit dem Heimalltag, seinen Notwendigkeiten und Sachzwängen, den Alltag der Pflegenden als eine Welt der Frauen, die Dominanz der Gegenwart, die Dominanz des Körpers, der Rückzug der Pflegenden, die Grenzen des Austausches und das Individuum in der Gemeinschaft. Nach jedem der zehn Kapitel im Hauptteil erfolgt eine Reflexion, im dritten Teil die Thematisierung des Lebens im Übergang/Arbeiten auf Zeit, das Pflegeheim als Welt der Frauen und Gespräche über die Studie.

Ein roter Faden, der sich durchzieht, ist der des Rückzuges, Rückzug auch in Form von Regression, dessen Sinn es ist, die Unerträglichkeit der

Lebenssituation abzuwehren und sie erträglicher zu machen. In Erwartung des Todes erfolgt der Rückzug in imaginäre Lebenswelten. „Stimmungen“, „Sehnsüchte“, „Ängste“, „Quälende Fragen“ sind die Überschriften, die Ursula Koch-Straube wählt. Sie geht einfühlsam und ausführlich beobachtend auf den Alltag der Pflegenden ein, die ständig versuchen, das Chaos in den Griff zu bekommen. Das Heim als Schmelztiegel von Generationen und Kulturen mit ihren Normen, Werten und Ritualen: Hier gehen Dinge verloren, dort singen einige BewohnerInnen: „Nach der Heimat möchte ich wieder“. Es wird berichtet von der Tabuisierung von Tod und Sexualität, von Enteignung des Leibes, von wirklicher Entblößung und der ständigen Angst davor, der Scham, der unbeweglichen Körper, von Abhängigkeit und Kontrollverlust.

Es ergibt sich ein dichtes Stück Institutionsanalyse, die mit einer Wirklichkeit konfrontiert, die von innen heraus und mit hoher Intensität an Beobachtung beschreibt und erklärt, wodurch gleichzeitig deutlich wird, daß sie nur so beschreibbar und erklärbar ist. Sie entsteht durch das Erzählen, das Berichten, Beschreiben von Beobachtetem, mit allen Sinnen wahrgenommenen.

Ernüchternd ist die Dokumentation eines gerontologischen Fachgesprächs am Ende des Buches, die einen Konflikt aufzeigt: Die ExpertInnen führen unter anderem die Begrenztheit von Intuition, Empathie und Analyse von Übertragungsphänomenen als Erkenntnisinstrument und Erklärungsmöglichkeit ins Feld sowie eine die Studie durchziehende negativistische Sicht. Erstaunlich: Das Pflorgetam reagiert auf die Studie im Gespräch anders und findet viel Bestätigung in dem Berichteten. Als ehemaliger Altenpfleger will ich gerne bestätigen, was Ursula Koch-Straube dazu meint: Daß den MitarbeiterInnen angesichts der Unentrinnbarkeit der Situation im Pflegeheim die Abwehr nicht in einem solchen Ausmaß gelingt wie vielen ExpertInnen, die von außen um den jeweils besseren Weg zur Verbesserung der Situation in der Altenpflege konkurrieren. Die MitarbeiterInnen wünschen sich vielmehr die Klärung ihrer Rolle und ihrer Rollen (das Übertragungsgeschehen in den Beziehungen v. a. auf die BewohnerInnen hin ist komplex und erfordert Schutz- und Bewältigungsmöglichkeiten) und wollen in ihrer Kreativität und ihrem Lösungswillen ermutigt werden.

Also fragt sie am Ende: „Widerfuhr mir, die ich den fremden, den ethnologischen Blick auf einen Aspekt, eine Institution der eigenen Kultur warf, der, ‚soziale Tod, jener Prozeß, in welchem die sozialen und kulturspezifischen Rollen zerfallen, die unbewußten Werte und Identitätsstützen ins Wanken kommen und damit auch die, diesen Verhältnissen angepaßten Wahrnehmungsformen?“ (M. Erdheim/M. Nadig, 1979) Ich möchte der Kollegin dafür danken, daß sie mir an vielen Stellen aus der Seele gespro-

chen hat. Und mich selbst ermutigen, wenn es wieder darum geht, abstruse Geschichten, die manchmal in Supervisionen von Altenpflegenden berichtet werden, szenisch zu verstehen, meine Wahrnehmungsformen auf ihre Angepaßtheit zu reflektieren.

Uwe Kowalzik

Wolfgang Schmidbauer: Wenn Helfer Fehler machen. Reinbek 1997, 320 Seiten, DM 36,-, Rowohlt Verlag

Das kluge und ganze Generationen von Helfern in den Bann und die Selbstreflexion ziehende und zwingende Buch „Die hilflosen Helfer“ hat einen satt-blauen Schutzumschlag, das neue Buch „Wenn Helfer Fehler machen“ ist korrespondierend satt-rot, auffallend und vielleicht auch alarmierend. Zwischen den beiden Büchern liegt ein Zeitraum von 20 Jahren, in denen Schmidbauer sich bzw. seine Überlegungen von der Psychodynamik und Abwehrdynamik des Helfers zur Analyse seiner aktiv gemachten Fehler weiterentwickelt. Über die naive Schwelle sei er gestolpert, denn er habe geglaubt, Ärzte lebten gesund, Helfer würden ihr Wissen auf sich selbst anwenden etc.

Schmidbauers Thema ist die Abstinenzverletzung in der Therapie. Sie ist am offenkundigsten dann, wenn Therapeut und Klientin eine sexuelle Beziehung eingehen, die oft nach dem Motto „jetzt haben – später zahlen“, entstehen würde. „Diese Verblendung verbindet den Professionellen, der seine Aufgabe einer kurzfristigen Befriedigung opfert, mit dem Schützling, der einen mühevollen Weg abkürzen will, ihn aber in Wahrheit verlängert“ (S. 19). Aber auch die moralische Entrüstung über den Mißbrauch und die Dämonisierung des Täters verweisen auf den Wunsch, komplexe Vorgänge zu vereinfachen und einen unlösbaren Konflikt erst gar nicht aufkommen zu lassen.

Das eigentliche Thema ist zunächst die Idealisierung und deren Gefahren, denn die Idealisierung des Helfers ist ebenso mächtig wie gefährlich. Die Idealisierung kann in Haß umschlagen, vor allem dann, wenn von einer vorsichtigen positiven Übertragung nichts mehr übrig bleibt, was die Bearbeitung unmöglich macht. Mit der Idealisierung seitens einer Klientin oder Patientin, um im klassischen Setting zu bleiben, gewinnt der Therapeut Macht und kommt in die Gefahr, sie zu mißbrauchen. Dagegen steht die Regel professioneller Abstinenz, zu der oft eine Ambivalenz besteht. Freud hat ursprünglich vor allem die Abstinenz des Patienten gemeint, der während „der Kur“ keine Ersatzbefriedigungen suchen sollte; aber auch der

Analytiker sollte keine Ersatzbefriedigungen anbieten. Wir sprechen heute aber von der Notwendigkeit der Abstinenz, die es dem Analytiker verbietet, eigene Wünsche auf Kosten der Arbeit mit dem Klienten oder der Klientin zu befriedigen.

In einem eigenen Kapitel geht Schmidbauer den Ritualen der Abstinenz nach, die er als Rituale der Macht kennzeichnet: Wenn der Analytiker ein perfektes Ritual der Abstinenz zelebriert, wirft er den Patienten immer wieder auf sich zurück, ist seelenlos in der Spiegelung, hat kein Unbewußtes wie der Patient, nur einer habe Triebwünsche, und nur einer nutze Abwehrmechanismen: der Therapeut tritt nicht in eine suchende Interaktion. Die Forderung nach Abstinenz verweist auf eine Gefahr: sie richtet sich gegen (Trieb-)Befriedigung. Die Ritualisierung der Abstinenz, das Ausklammern der Ambivalenz eben dieser Abstinenz kann ebenso wie der Wegfall der Abstinenz ein Therapiefehler sein: Der Therapeut kann zu viel, aber auch zu wenig geben, die Frage richtet sich auf das „Genug“.

In einer Rezension ist nicht die ganze Vielfalt eines Buches wiederzugeben, das ist klar. Und wie viele Bücher von Schmidbauer enthält auch dieses Buch eine Fülle von Überlegungen, z. B. über den Unterschied zwischen narzißtischen und hedonistischen Typen und ihren Umgang mit Lieben und Verliebten in der Therapie; vom verantwortungslosen und verantwortungsvollen Umgang mit einer Liebessituation: der eine schickt die Patientin zu einem anderen Analytiker, damit sie dort die Beziehung bearbeiten könne, der andere verbietet genau dies. Oder Schmidbauer plädiert sehr dafür, die einfachen Täter-Opfer-Modelle zu hinterfragen und aufzugeben zugunsten einer genaueren Analyse dessen, was passiert ist. „Der verstrickte, gar der erotisch verstrickte Helfer steht für ein Risiko der eigenen professionellen Existenz“ (S. 219). Das bedeutet: es wird passieren, es wird immer wieder passieren, und die Dämonisierung ist die primitive Moral, daß so etwas nicht passieren darf. Das Motiv für die Verurteilung, Entwertung und Dämonisierung von Kollegen durch Kollegen habe einen rationalen Überbau und einen narzißtischen Unterbau: Rivalität, Neid, Schadenfreude, Eifersucht, aber auch die Darstellung moralischer Integrität, die dann am besten gelänge, wenn man dem anderen moralisches Versagen vorwerfen könne.

Schmidbauer wendet sich demnach auch folgerichtig gegen die „Erinnerungsindustrie“, „in der alle Leiden der Gegenwart auf vergessene Mißbrauchserfahrungen zurückgeführt werden“ (S. 241).

Und er bringt Beispiele aus der Justiz, z. B. in einem Fall, in dem sich die immer mehr steigenden Vorwürfe der angeblich mißbrauchten Tochter mit immer größer werdenden Geständnissen des Vaters als eine Eskalation von Phantasie, Hysterie und Größenwahn entpuppte: „Keinem der an den

Geständnissen der Mädchen und des Vaters beteiligten Experten fiel auf, wie sehr alle diese Geschichten triviale Phantasien über eine verteufelte Sexualität ausdrückten“ (S. 243–4). In diese Kategorie gehört auch die rettende Diagnose der „multiplen Persönlichkeit“, die gerade in Hollywood mächtig Saison habe.

Das Buch bietet zum Schluß zwei gut analysierte Fälle der Verstrickung zwischen Therapeut und Klient. Der eine Fall ist der bekannte Fall der Tamar S., die dem „Heidemörder“ zur Flucht verhalf, was von der Presse vorwiegend auf der Folie der sexuellen Hörigkeit gedeutet wurde. Schmidbauer bezieht sich auf einen Artikel von Viola Roggenkamp und legt eine sehr detaillierte Analyse einer Verstrickung vor, in der Sexualität letztlich nur ein winziges Symptom einer wesentlich größeren und wesentlich tragischeren Verstrickung, Wiederholung, Übertragung und eines komplizierten Rettungsversuchs der eigenen Person und Geschichte ist.

„Seelenmord“ – laut Quelle in den „Anonyma“-Texten, *Psyche* 48 (1994) eine Bezeichnung für den Mißbrauch in der Therapie – (S. 259f.) wird von Schmidbauer unter die Lupe genommen: „Diese Metaphorisierung bedeutet nichts anders, als daß die Wut über die sexuelle Enttäuschung durch die Eskalation der Individualisierung mörderisch geworden ist. Hingemordet wird ... aber nicht das Opfer, sondern die Professionalität“ (S. 259–60). Es gehe um Betrug, nicht um Mord: der Therapeut habe behauptet, etwas zu verkaufen, befriedigt aber seine sexuellen Wünsche.

Schmidbauer wird normativ: nicht nur die unbewußten Strebungen, anderen Menschen zu helfen und sich selbst damit zu heilen, müssen ins Bewußtsein gehoben werden, sondern die unbewußten und bewußten Beziehungsfehler müssen analysiert und bewertet werden. In engen Beziehungen, und auch die Therapie sei eine solche, werde es immer um Gefühle gehen, die bei eben dieser Beziehung entstehen. Die Psychoanalyse legt es ihren Anwendern eigentlich nahe bzw. macht es zu deren Pflicht, zu verbalisieren, zu thematisieren und nicht zu agieren. Gerade bei Liebesgefühlen wird dies sehr mühselig, und auch diese Mühsal darf nicht unterschätzt werden.

Aber Schmidbauer wird auch normativ gegen das „moralische Raubrittertum“, dem in bezug auf die Thematik Grenzen gesetzt werden müsse.

Schmidbauer versteht die Diskussion um den sexuellen Mißbrauch in der Therapie, der schlimmer als Inzest sein soll (S. 41), als „therapeutische Pädagogik“, die sich an Werten orientiere, während die therapeutische Analyse auf Aufklärung hin arbeite.

In der Therapie versuche man immer wieder, eine liebevolle Beziehung zu den eigenen Fehlern herzustellen, und auch das müßten Helfer lernen. Und: Es gelte, den Neigungen zu Fanatismus und Humorlosigkeit zu

begegnen, die die Diskussion um Helferfehler, allen voran um sexuelle Beziehungen zwischen Therapeut und Klientin bestimmen.

Warum hält FoRuM Supervision, warum halte ich eine ausführliche Darstellung der Thematik in einer Zeitschrift für Supervision für notwendig?

Auch wir SupervisorInnen sollten uns mit unseren Fehlern, die der Profession immanent sind oder sein können, auseinandersetzen, eine Diskussion, die ich nirgendwo finde. Und die Fehler der Supervisorenzunft liegen möglicherweise nicht so klar auf der Hand: es geht nur sehr selten um den Klärungsprozeß einer Person durch die Übertragung auf eine andere, die sich zu Verfügung stellt und die ihre Gegenübertragung als Medium einsetzt, diesen Klärungsprozeß voranzutreiben.

Vielleicht müssen wir erst einmal anfangen zu suchen – es könnte komplizierter werden!

Annemarie Bauer

AutorInnen

Robert Eckert, Jg. 1943, Dipl. Psychologe, Betriebswirt, Handelslehrer, Supervisor (DGSv); berufliche Erfahrungen als Abteilungsleiter in der Industrie, Lehrer, Schulpsychologe. Z. Zt. (teilzeitbeschäftigter) Lehrer für Ethik und Psychologie an einer beruflichen Schule der Stadt Nürnberg und freiberuflicher Supervisor.

Adrian Gaertner, Jg. 1944, Prof. Dr., Hochschullehrer am FB Sozialwesen der FH-Bielefeld, Psychoanalytiker (DPV), Supervisor (DGSv).

Katharina Gröning, Jg. 1957, Dr. phil., Professorin an der FH Erfurt für das Lehrgebiet Gerontologie und Supervision. Forscht zu Fragen der Gleichstellung, zu Problemen des feministischen Diskurses sowie zu Problemen von Institutions- und Berufskulturen, insbesondere in der Pflege und Altenarbeit.

Jürgen Hilleke, Jg. 1957, Dipl. Theologe, Supervisor i. A. (DGSv). Zur Zeit tätig als Referent für Fortbildung in einer Rehabilitationseinrichtung.

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.

Johann August Schüle, geb. 1947, Studium der Soziologie, Psychoanalyse, Philosophie, Professor für Soziologie an der Wirtschaftsuniversität Wien, Arbeitsschwerpunkte: Mikrosoziologie, Ökologie, Psychoanalyse und Sozialforschung, Veröffentlichungen u. a.: Mikrosoziologie (1983), Theorie der Institution (1987), Die Geburt der Eltern (1990), Autopoietische Realität und konnotative Theorie (i. V.).

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 13 – März 1999

Unbewußtes in Institutionen

Redaktion:

Annemarie Bauer und Wolfgang Schmidbauer

Wolfgang Schmidbauer: Der Berater als Vitamin

Elisabeth Rohr: Zwischen allen Stühlen; Weibliche Chefinnen und männliche Mitarbeiter

Katharina Gröning: Die narzißtische Falle. Frauen im Wissenschaftsbetrieb

Bernadette Grawe: „Wir wollen sie ja verstehen, aber die Institution muß sie doch erziehen“. Die Produktion von Unbewußtheit in der Schule

Annemarie Bauer und Mechthild Grohs-Schulz: Mythen und Rituale in Institutionen

Werner Zbinden: Institutionsanalyse – eine wiederentdeckte Beratungsform in Afrika und Europa

Kurzberichte zum Thema: Rose Zehnt-Hummel, Erich Berner und Monika Schoder, Edelgard Feinauer, Wolfgang Schmidbauer, Annemarie Bauer

Veranstaltungen

FIS-Supervisionstagung 1999

Supervision im Umbruch?

Zur Spannung zwischen Marktorientierung und einem emanzipatorischen Supervisionskonzept

Termin: 13.–15. Mai 1999

Ort: Haus Villigst

58239 Schwerte

Veranstalter: Fortbildungsinstitut für Supervision e. V. Münster

Kontakt: FIS, Emsstraße 58, 58145 Münster

Tel. 0251/234894, Fax 0251/234219

13.05.1999: Gerhard Leuschner: Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes

14.05.1999: Arbeitsgruppen:

1. Jörg Gogoll, Barbara Wiese, Gerhard Wittenberger:
Zum Konflikt zwischen Konzeptlernen und Kontrakten mit Institutionen in der Supervisorenausbildung
2. Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Gerhard Leuschner:
Leitungssupervision und/oder Coaching
3. Franz Leinfelder, Inge Zimmer:
Von der Teamsupervision zur Organisationsberatung – Gleitende Übergänge mit neuem Konzeptverständnis?
4. Elisabeth Gast-Gittinger, Renate Reuß-Schröder:
Zwischen Autonomie und Anpassung – Freiberufliche Supervisorinnen gestalten ihre Praxis
5. Walter Anderl, Harald Wirbals:
Wenn ich freiberuflicher Supervisor werden will ... auf der Suche nach einem Weg

15.05.1999: Prof. Dr. J. A. Schüle: Probleme und Risiken institutionalisierter Selbstreflexion.

Dr. Gerhard Wittenberger: Supervision – quo vadis?

13. Heidelberger Gruppenanalytisches Seminar
Symposium zum Thema „Vagabunden – zur Dynamik gesellschaftlicher Individualisierungsprozesse“
Ort: Stadthalle Heidelberg
Zeit: 24. Oktober 1998
Information und Anmeldung: Institut für Gruppenanalyse Heidelberg e. V.,
Märzgasse 5, 69117 Heidelberg, Tel. 06221/162689, Fax 162446

Das Handeln in Organisationen kreativ gestalten
Eine fortlaufende Seminarreihe
4.–6. Dezember 1998 mit Barbara Schaaf
19.–21. Februar 1999 mit Peter Girmendonk
4.–6. Juni 1999 mit B. Lengeler/G. Rütz-Lewerenz

Psychodrama Grundkurs 8(WE.)
13.–15. November 1998 in Dortmund
Information und Anmeldung: Psychodrama-Zentrum Münster, Alte Schanze
46, 48159 Münster, Tel.: 0251/213548, Fax 211071, e-mail: buer@uni-
muenster.de

1. Sommerakademie des DAGG (Deutscher Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik): „Zwischen Welten und Kulturen – Gruppen im Dialog“, 17.–21.5.1999 in Granada/Spainien. Einführung und Weiterbildung in verschiedenen Gruppenansätzen: analytische, tiefenpsychologische, gruppendynamische, psychodramatische und verhaltenstherapeutische Orientierung im interkulturellen Setting.
Informationen erhältlich bei:
Sekretariat des DAGG, Frau J. Bohnhorst, Landaustr. 18, 34121 Kassel, Tel.: 0561/284567, Fax: 0561/284418, e-mail: dagg.ks@t-online.de

Zusatzausbildung: Führen und Leiten in Organisationen
Veranstalter: agm
1. Seminar: Leitungskonzepte und ihre biographischen Hintergründe
2. Seminar: Führungsaufgabe „Mitarbeiterführung“
3. Seminar: Zum Umgang mit Macht, Autorität und Konflikten
4. 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

Aus unserem Programm '98



Johannes Cremerius
**Arbeitsberichte
aus der psychoanalytischen Praxis**

256 Seiten - geb. - DM / sFr 42,- / 6S 307,-
ISBN 3-89295-644-8

Bahnbrechende Arbeiten auf behandelungs-
technischem und behandlingstheoretischem
Gebiet aus fast 50jähriger Berufserfahrung.

Eugenio Gaddini
„Das Ich ist vor allem ein körperliches“
Beiträge zur Psychoanalyse der ersten
Strukturen
Herausgegeben von Gemma Jappe und
Barbara Strehlow
Aus dem Italienischen von Anselm Jappe

320 Seiten - gebunden - DM / sFr 56,- / 6S 409,-
ISBN 3-89295-646-4

Die wichtigsten Aufsätze von Eugenio Gaddini (1916 - 1985), einem der bedeutendsten Psychoanalytiker Italiens, erstmals in deutscher Übersetzung.

Ronald Britton, Michael Feldman
John Steiner
Identifikation als Abwehr
Beiträge der Westlodge-Konferenz II
Herausgegeben von Claudia Frank und
Heinz Weiß

140 Seiten - Broschur - DM / sFr 28,- / 6S 204,-
ISBN 3-89295-643-X

Die Vorträge und Diskussionen der zweiten Westlodge-Konferenz befassen sich mit Fragen zum Verständnis schwieriger klinischer Situationen.

Hans-Jürgen Eilts
Narzissmus und Selbstpsychologie
Zur Entwicklung der psychoanalytischen
Abwehrlehre

144 Seiten - Broschur - DM / sFr 28,- / 6S 204,-
ISBN 3-89295-645-6

Eine Auseinandersetzung mit spezifischen Grundannahmen der Selbstpsychologie und eine Untersuchung der Abwehrlehren verschiedener psychoanalytischer Richtungen.

Gerd Kimmerle (Hg.)
Hysterisierungen
Anschlüsse - Band 3

190 Seiten - Broschur - DM / sFr 32,- / 6S 234,-
ISBN 3-89295-648-9

Die Erfahrung der Hysterie steht am Anfang der Psychoanalyse und ihren Anwendungen. An ihrem Beispiel wird der interdisziplinäre Geltungsanspruch der Psychoanalyse zur Diskussion gestellt.
Beiträge von: Elisabeth Bronfen, Lilli Gast, Gerd Kimmerle

Olaf Knellessen, Peter Passett
Peter Schneider (Hg.)
Übertragung und Übertretung

110 Seiten - Broschur - DM / sFr 25,- 6S 195,-
ISBN 3-89295-650-2

In Zeiten, in denen das Thema der Übertretung Hochkonjunktur hat, gilt es, das Verhältnis von Übertragung und Übertretung auf verschiedenen Gebieten psychoanalytischer Theorie und Praxis neu auszuloten.
Beiträge von: Gabi Döhmann, Zwi J. Guggenheim, David Signer, Kathy Zarnegin, Daniel Strassberg.

edition diskord - Schwärzlocher Str. 104 B - 72070 Tübingen
Tel. 07071 / 40102 - Fax 07071 / 44710