

16.4

16

Nr. 3
März 1994
2. Jahrgang

FORUM Supervision

LA 000

F7 S9

3

Herausgegeben
von Gerhard Leuschner
und Gerhard Wittenberger

edition
diskord

FoRuM supervision

2. Jahrgang, Heft 3, März 1994

Herausgeber:

Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Redaktion:

Oriana Kallabis (Bochum) – Klaus-Peter Krahl (Erzhausen) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Freiburg) – Johannes Schaaf (Neuental) – Inge Zimmer (Marburg)

Ständige Mitarbeiter:

Max Bartel (Biel) – Maria Barutzky-Jürgens (Schwerte) – Annemarie Bauer (Heidelberg) – Thomas Behler (Essen) – Sabine Behrend (Bielefeld) – Annette Bertrams (Kandern) – Werner Bohnert (Gütersloh) – Albert Bremerich-Vos (Aachen) – Ursula Dennig (Bochum) – Paul Fortmeier (Bergisch Gladbach) – Renata Fox (Düsseldorf) – Elisabeth Gast-Gittinger (Neuenbürg) – Jörg Gogoll (Marburg) – Elfi Gorges (Krefeld) – Bernadette Grawe (Warburg) – Katharina Gröning (Essen) – Antonius Holz (Haltern) – Angela Klüsche (Freiburg) – Mechthild Midderhoff (Pratjau) – Eva Motamedi (Darmstadt) – Jürgen Peters (Düsseldorf) – Sabine Reese (Bergisch Gladbach) – Renate Reuß-Schroeder (Klein-Wesenberg) – Helmut Schlosser (Göttingen) – Gotthard Schmidt (Berlin) – Michaela Schumacher (Köln) – Siegfried Sommer (Emden).

Redaktionsanschrift:

FORUM SUPERVISION, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortliche Redakteure für Heft 3:

Bernadette Grawe, Alte Kleinenbergerstr. 2A, 34414 Warburg
Johannes Schaaf, Am Burggraben 2, 34599 Neuental

Verantwortlich für die Rubrik „Neue Projekte“:

Dr. Werner Bohnert, Isselhorster Str. 384, 33334 Gütersloh

Verantwortlich für die Rubrik „Rezensionen“:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen



Erscheinungsweise und Bezug:

FORUM SUPERVISION erscheint halbjährlich (März und Oktober).

Preis des Einzelheftes: DM 18,-

Jahresabonnement: DM 28,- (2 Hefte)

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:

Satz: multimedia Electronic Publishing GmbH, Konstanz

Druck: Fuldaer Verlagsanstalt

© 1994 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045

UB BIELEFELD

160/4267152+1

86 08

Inhalt

Vorwort

Bernadette Grawe und *Johannes Schaaf* 2

Beiträge

Max Bartel
Nutzen und Gefahren klientenzentrierter Vorerfahrung für die Supervision 5

Bernadette Grawe
Supervisorische Lernprozesse.
Beschreibung einer Lehrsupervision 23

Annette Bertrams
Beruf und Geschlecht.
Identitätsentwicklung in einer Einzelsupervision 39

Wolfgang Schmidbauer
Falsche Freunde und ehrliche Feinde.
Aspekte des Supervisions- und Beratungsbooms 61

Sigrid Kuchenbecker
Identitätsentwicklung in der Supervisionsausbildung
als Weichenstellung für Professionalisierung 75

Reiner Weidmann
Corporate Identity oder Corporate Orchestration.
Vom administrierten Angebotsmarkt zur Nachfrageorientierung 83

Franz Leinfelder
Die Steuerung der Prozeßdynamik in der Gruppen- und
Teamsupervision 96

Harald Wirbals
„Und das machen Sie alles?“ oder „Der Rote Faden bin ich selbst“.
Identitätsüberlegungen eines Freiberuflichen 111

Neue Projekte

Hans-Jürgen Ricken
Supervision in der Polizei.
Supervision im Spannungsfeld polizeilicher, supervisorischer und
psychologischer Wertvorstellungen 127

Briefwechsel 138

Rezensionen 142

Für Sie gelesen 150

Nachlese 153

AutorInnen 155

Vorschau 157

Vorwort

Die Entwicklung supervisorischer Professionalität ist – wie wir gegenwärtig beobachten können – ein facettenreicher Vorgang. SupervisorInnen organisieren ihre berufspolitischen Interessen, vergewissern sich ihrer ethischen und politischen Traditionen, setzen sich in Bezug zu etablierten anderen Professionen und reflektieren ihren professionstheoretischen und gesellschaftlichen Standort. Parallel und vielfältig mit diesem Vorgang verknüpft entwickeln sich die Wege zur Identitätsentwicklung von SupervisorInnen in der Ausbildung und Weiterbildung sowie in der Konzeptualisierung und Handhabung der professionellen Beziehung in der supervisorischen Praxis.

Die Beiträge in diesem Heft berühren verschiedene Aspekte dieses Gesamtzusammenhangs; ihren gemeinsamen Nenner sehen wir darin, daß sie allesamt diese Bewegung in Richtung Professionalisierung von Supervision begrüßen und auf ihre Weise mitvollziehen, ob nun nachdenklich auf Widersprüche hinweisend, Konzeptualisierung reflektierend oder erlebte Lernprozesse beschreibend.

Max Bartel setzt mit seinem Beitrag auf der Konzeptualisierungsebene die in Heft 1 dieser Zeitschrift begonnene Reflexion der Bedeutung des Vorberufs von SupervisorInnen fort. Er untersucht das FIS-Konzept hinsichtlich seiner Verwandtschaft zur klientenzentrierten Therapie und weist nach, daß – und warum! – es in wesentlichen Teilen die (ja auch in der Supervisorenschaft) verbreitete Haltung eines auf ‚Annahme‘ und ‚Begleitung‘ reduzierten Berater selbstverständnisses signifikant überschreitet.

In einem Bericht über ihren Lehrsupervisionsprozeß gibt *Bernadette Graue* Einblicke in das komplexe Geflecht der Identitätsentwicklung, die im reflexiven Wechselbezug zu ihrer supervisorischen Lernpraxis als werdende Supervisorin vonstatten geht.

Annette Bertrams geht unter psychoanalytischem Blickwinkel den Lernprozessen eines Einzelsupervisanden nach. In einer Falldarstellung beleuchtet sie die – keineswegs besonderen – Schwierigkeiten dieses Mannes beim Finden und Ausfüllen seiner beruflichen Rolle, die sie mit ihm in dem Maße zufriedenstellend bearbeiten kann, wie er sich den Ängsten und Nöten seines inneren Erwachsenwerdens stellt und dadurch dazu kommt, in seinem beruflichen Handeln „sich zu ermannen“.

Identität erweist und behauptet sich auch in der Fähigkeit und Bereitschaft, in der beruflichen Rolle eine klare Haltung einzunehmen in bezug auf die humanen Werte, die in jeder gesellschaftlichen Situation durch Zeitgeist, Strukturzwänge und Machtinteressen in Frage stehen. *Wolfgang Schmidbauer* plädiert in seinem Aufsatz „Falsche Freunde und ehrliche

Feinde“ nachdenklich und zeitgeist-kritisch für eine supervisorische Haltung, die sich, gemeinsam mit der Psychoanalyse in der Tradition der Aufklärung stehend, der Aufgabe verpflichtet weiß, Menschen zur Sprach- und Urteilsfähigkeit zu verhelfen. Mit seinem Beitrag bezieht er auf analoge Weise Stellung dort, wo im BRIEFWECHSEL Konstanz beunruhigende Fragen an Gregor richtet.

Die anderen Beiträge dieses Heftes schließen direkt oder indirekt an die Supervisionstage des FIS 1992 an. Diese galten der Bestimmung und Entwicklung einer gemeinsamen konsistenten ‚supervisorischen Haltung‘; in verschiedenen Arbeitsgruppen wurden Voraussetzungen und Folgen des je eigenen Standortes reflektiert im Blick auf das Tagungsthema „Supervision: Beruf – Nebenberuf – Zusatzqualifikation?“

Im Sinne eines erweiterten Tagungs- (und Arbeitsgruppen)berichts resümiert *Sigrid Kuchenbecker* die Identitätsentwicklungen innerhalb der FIS-Ausbildung als Weichenstellung für ihre Professionalisierung; der gleichen Fragestellung geht *Reiner Weidmann* nach, jedoch aus der Situation und Perspektive eines „supervisorischen Autodidakten“. Die Überlegungen beider Autoren sind deutlich durchwirkt von der in ihrer Arbeitsgruppe erlebten Spannung, die eigene supervisorische Identität in Anbindung oder eben Abgrenzung zum identitätsstiftenden Berufsrollen-Sozialisationsprozeß einer Ausbildung zu definieren. Kuchenbeckers Zugehörigkeitserfahrung (samt den dadurch implizierten Binnendifferenzierungen) steht Weidmanns Selbstkonzept einer Situations- und Auftragsorientierung gegenüber. Ist seine radikale Vorwärtsstrategie („Kundenorientierung“) eine Suche nach identitätsstiftender sozialer Anbindung?

Für den Supervisor als ‚Leiter des Settings Supervision‘ ist eine gruppenspezifisch geschulte Verstehens- und Steuerungskompetenz grundlegend für einen professionellen Umgang mit Gruppenprozessen. *Franz Leinfelder* arbeitet die verschiedenen Phasen des gruppenspezifischen Prozesses heraus und belegt an Fallbeispielen, wie unterschiedlich er in der Gruppen- und Teamsupervision verläuft.

Harald Wirbals unterstreicht die materiell-existentielle Prämisse aller Professionalisierungsbemühungen: von dieser Arbeit muß man ja leben können! Die Supervisionsausbildung hat ihm für seine Arbeit im Fortbildungs- und Beratungssektor dazu verholfen, die Spannungen zwischen mehreren verwandten beruflichen Rollen gleichsam unter dem Dach seiner supervisorischen Identität zu integrieren, sofern es ihm als dem Leiter des jeweiligen Settings gelingt, mit seinen Auftraggebern und seinen Klienten Aufklärung der konflikthafter Komplexität beruflichen Handelns als zentralen Sinn und Wert dieser Arbeit zu definieren.

Um genau dieses bemüht sich auch *Hans-Jürgen Ricken* als interner Supervisor bei der Polizei. In der Rubrik NEUE PROJEKTE charakterisiert er die spezifischen Rahmenbedingungen, Erwartungen und Perspektiven dort für Supervision und eröffnet damit Einblicke in eine sonst als „geschlossen“ erscheinende Institution.

Alle Beiträge dieses Heftes machen deutlich, daß berufliche und persönliche Identität ihrem Wesen nach kein statischer Zustand ist, sondern ein prozessualer Vorgang von meist unmerklichen Wandlungen. Daß Frauen und Männer in diesem Sinne in ihren beruflichen Rollen als Personen sichtbar, stehvermögend und bewegungsfähig werden, couragiert und teilnehmend: darauf arbeiten wir als Supervisorinnen und Supervisoren hin.

Für uns selbst und unsere junge „Profession“ gilt, daß wir sie lernend und reflektierend weiterentwickeln können vor allem dann, wenn wir die gegebenen Unsicherheiten, Zweifel und Widersprüche nicht verleugnen, sondern sie verstehen und fruchtbar machen können.

Bei den AutorInnen bedanken wir uns für eine engagierte und wechselseitig sowohl horzonterweiternde wie positionsklärende Zusammenarbeit. Und wir hoffen und wünschen uns, daß Leserinnen und Leser aus diesem Heft Anregungen bekommen für ihre eigene Standortbestimmung in Sachen Professionalisierung.

Bernadette Grawe

Johannes Schaaf

Max Bartel

Nutzen und Gefahren klientenzentrierter Vorerfahrung für die Supervision

Die Supervisionsausbildung beginnt man nicht jungfräulich, sondern in der Regel mit Erfahrung in einem sozialen Beruf, oft auch mit einer therapeutischen Zusatzausbildung. Bei vielen ist dies wie bei mir eine klientenzentrierte.

Die Supervisionsausbildung ist berufliche Sozialisation, man läßt sich damit auf eine Entwicklung und Veränderung seiner beruflichen Identität ein. Ob diese sich dabei kontinuierlich entfaltet oder ob es zu einer Umwälzung, einem Bruch kommt, hängt auch davon ab, wie weit die bisherige fachliche Orientierung der Fortbildung ähnelt oder sich davon unterscheidet.

Ursula Dennig (1993) hat beschrieben, daß sie als Gesprächstherapeutin ihre Entwicklung in der psychoanalytisch und gruppensystemisch fundierten Ausbildung am Fortbildungsinstitut für Supervision in Münster (FIS) als Bruch erlebt hat. Andere SupervisorInnen wie Westermann (1991) oder Benz (1981) sehen kein Problem darin, Ihre klientenzentrierte Haltung beizubehalten und ihr Repertoire bruchlos und ohne weitere Reflexion widersprüchlicher Grundpositionen um gruppensystemische, ja auch psychoanalytische Konzepte zu erweitern.

Ich halte beide Positionen für unbefriedigend. Den letztgenannten Autoren kann ich nicht zustimmen, weil mich in der Supervisionsausbildung das Beratungskonzept des FIS überzeugt hat, das komplexer ist als das von Rogers und diesem vor allem in seinem Menschenbild grundsätzlich widerspricht. Meine empathische Kompetenz konnte ich aus der Gesprächstherapie als Startkapital einbringen, aber ich mußte feststellen, daß das nur eine Grundlage ist, daß eine professionelle Beratung nicht nur mehr erfordert, sondern auch einiges, das in der Gesprächstherapie strikt abgelehnt wird. Dieser Lernprozeß ging nicht ohne Erschütterungen ab und macht mich gegenüber oberflächlichem Eklektizismus skeptisch.

Andererseits sträubt sich alles in mir dagegen, meine Lebensstrecke mit der Gesprächstherapie als Sündenfall zu bereuen, wie dies bei Dennig anklagt. Zu viel habe ich in dieser Phase für mein Beraterverhalten gelernt: Von einem naturwissenschaftlichen Studium 1969 zur Psychologie wechselnd, hatte ich ein recht abstraktes Interesse am Menschen. Wie viele in dieser Zeit kam ich über Literatur, später auch über Lehrveranstaltungen mit der Psychoanalyse in Kontakt; ein vorsichtiger Versuch, eine psychoana-

lytische Therapie zu beginnen, scheiterte im Vorstadium. An eine psychoanalytische Ausbildung dachten damals in Berlin nur vereinzelte Kommilitonen, schon aus Kosten- und Platzgründen rückte so etwas gar nicht in den Horizont. Aber es gab auch inhaltliche Vorbehalte. Der Wertschätzung der emanzipatorischen Potenz der Psychoanalyse stand die Kritik an ihrem Individualismus gegenüber. In den vielen persönlichen Diskussionen bekam psychoanalytisch beeinflusste Argumentation oft normative Züge und wirkte dann eher repressiv als befreiend. – In der universitären Ausbildung begann sich die Verhaltenstherapie breit zu machen, die wir infolgedessen zwar lernen mußten, deren behavioristisch reduziertes Menschenbild und deren manipulative Praxis wir aber scharf zurückwiesen. Demgegenüber schien uns die Gesprächstherapie zwar nicht ideal, aber eher akzeptabel, da sie dem Klienten viel Raum läßt. Über eine langjährige Supervision meiner gesprächstherapeutischen Praxis entwickelte ich Schritt für Schritt die Fähigkeit, mit anderen empathisch und akzeptierend umzugehen. Dabei lernte ich viel durch die Arbeit an kleinen Gesprächssequenzen. In der akzeptierenden Atmosphäre lockerte sich langsam mein distanzierter Umgang mit anderen und mit mir selbst. Dabei bedauerte ich immer, daß die Gesprächstherapie nichts bot, was der differenzierten Entwicklungs- und Persönlichkeitstheorie der Psychoanalyse entsprach. Ich nahm diesen Nachteil aber in Kauf, weil ich spürte, wie diese Richtung meinen Lernbedürfnissen entgegenkam.¹

Ohne diese langsame Entwicklung meiner Beziehungsfähigkeit wäre mir wohl eine Supervisionsausbildung gar nicht in den Sinn gekommen. Es liegt mir deshalb fern, dieser Vergangenheit als Irrweg abzuschwören.

Damit habe ich den Erfahrungshintergrund skizziert, vor dem ich das Verhältnis von Rogers' Konzept und dem psychoanalytisch-gruppodynamischen des FIS untersuchen will.

Die große Bedeutung, die Empathie und Akzeptanz im Konzept des FIS besitzt, scheint mir nur durch den Einfluß von Rogers erklärlich. Aber während diese Variablen bei Rogers gewissermaßen als Solisten das ganze Werk der Therapie bestreiten müssen, findet man sie beim FIS eingebettet in ein ganzes Orchester, manchmal, aber keineswegs immer als erste Geige (1. Abschnitt). Die positive Wirkung kann in eine repressive umschlagen, wenn Supervisoren in Rogers'scher Einseitigkeit verharren (2. Abschnitt). Gleichwohl bin ich der Überzeugung, daß Rogers' Methode auch gesellschaftlich eine positive Rolle spielte, indem sie den Einzelnen darin unterstützte, sich aus repressiven normativen Einbindungen zu lösen (wobei auch hier die Gefahren nicht bagatellisiert werden sollen) (Abschnitt 3).

1. Rogers' klientenzentriertes Beratungskonzept und das psychoanalytisch-gruppodynamisch orientierte des FIS

Im persönlichen Kontakt mit MitarbeiterInnen des FIS hat mich von Anfang an deren sehr empathische und akzeptierende Haltung beeindruckt. Dies tat mir gut und weckte wegen seiner Ähnlichkeit mit klientenzentriertem Arbeiten heimatliche Gefühle. Umso mehr überraschte mich, wie man sich gelegentlich polemisch von der Gesprächstherapie abgrenzte und in Veröffentlichungen vermied, Rogers zu erwähnen, wo die Bezugnahme offenkundig war.

Nicht nur Überraschung, sondern Verwirrung, ja Empörung erlebte ich bei mir und anderen aber, wenn AusbilderInnen im Kurs energisch Position bezogen und konfrontierten. Diese Irritation entsprang der Vermutung, daß, wer sich einmal empathisch verhält, immer so sein müsse. Sie verminderte sich in dem Maße, in dem erklärt und verstanden wurde, daß unterschiedliche Situationen unterschiedliches Handeln erfordern. Das klingt trivial, ist aber in Rogers' Vorstellungen alles andere als selbstverständlich.

Wenn ich im folgenden Ähnlichkeiten und Unterschiede zwischen dessen Beratungskonzept und dem des FIS untersuche, stütze ich mich vor allem auf Leuschners Darstellung seiner „Beratungsmodelle in der Gruppensupervision“ (1977), weil dort vier Kernelemente des Beraterverhaltens prägnant beschrieben sind: einführendes Verstehen und Akzeptanz, Konfrontation in der Konfliktregion, selektive Authentizität und kognitive Analyse. Ich füge dem zwei weitere methodische Elemente hinzu, deren explizite Nennung mir wichtig scheint: einmal das Oszillieren in der Identifikation als Erweiterung der Einfühlung über den Ratsuchenden hinaus auf den Berater einerseits und die Personen der eingebrachten Szene andererseits; sodann die Konfrontation mit den Ergebnissen einführender und kognitiver Realitätsprüfung.

1.1 Einführendes Verstehen und Akzeptanz

„Einführendes Verstehen und Akzeptanz“ – so nennt Rogers zwei seiner drei Therapeutenvariablen. Man fühlt sich sehr daran erinnert, wenn Leuschner schreibt:

„Lernen als Suchprozeß zur Aufdeckung und Veränderung von sozialen Problemen gelingt dann, wenn der Supervisand sich zunehmend verstanden fühlt. Das Gefühl, verstanden zu sein, vergrößert die Fähigkeit zur Exploration, weil die Angst, nicht akzeptiert zu werden, nachläßt“ (a.a.O., S. 56).

Wenn Leuschner Rogers' Erfahrungen aufnimmt und in seine Konzeption einbaut, ist das nicht als eklektische Ergänzung des psychoanalytischen Ansatzes mißzuverstehen. Vielmehr gibt es eine grundsätzliche Übereinstimmung zwischen einem Teil von Freuds Behandlungstechnik und Rogers' Methode. Köhler-Weisker, eine Mitarbeiterin des Sigmund-Freud-Instituts, kommt in einer ausführlichen Gegenüberstellung von Rogers' Beschreibungen des Therapeutenverhaltens und den entsprechenden Anweisungen Freuds zu dem Ergebnis, „daß in der Gesprächspsychotherapie technische Regeln zur Anwendung gebracht werden, die wir bei Freud vorfinden und die Bestandteile der psychoanalytischen Behandlungstechnik sind“ (Köhler-Weisker, 1978, S. 844).

Sie hebt Rogers' Verdienst hervor, „dieses Segment der psychoanalytischen Methode in seiner Bedeutung für den therapeutischen Erfolg besonders betont zu haben“ (a.a.O.). Und sie scheut sich auch nicht, eine Schwäche der psychoanalytischen Ausbildung zuzugeben, nämlich, daß „jene Einstellungen, die Rogers in seiner ‚Technik‘ objektiviert, in der psychoanalytischen Ausbildung wenig gelehrt (werden). Sie werden hier überwiegend durch Identifikationen vermittelt“ (a.a.O., S. 837).

Leuschner bewegt sich also durchaus im System der Psychoanalyse, wenn er sich auf die Ausarbeitung des empathischen Verhaltens durch die Gesprächstherapie stützt:

„Verstehen geschieht durch:

Zuhören, das ist konzentriertes Hören und Sehen, was der Supervisand verbal und nonverbal ausdrückt;

Erfassen, das ist Festhalten der aufgenommenen Signale und die Umsetzung in die eigene Sprache, in das eigene Denkerüst;

Nachfragen und Verbalisieren, das ist der ständige Versuch, die beiden ersten Schritte zu kontrollieren und dem Supervisanden zu vermitteln: der Supervisor ist nahe bei dir und an deinen Äußerungen interessiert“ (Leuschner, 1977, S. 56, Hervorhebungen M. B.).

In Blick auf therapeutische Arbeit wird aus psychanalytischer Sicht an Rogers kritisiert, daß er sich auf die manifeste Beziehung Therapeut – Klient beschränkt, während dies für die Psychoanalyse nur die Grundlage ist, auf der die Übertragungsneurose entwickelt und bearbeitet werden kann.

Für die Supervision kann dieser Einwand vernachlässigt werden, da es ihr nicht darum geht, eine Übertragungsneurose zu entwickeln. Folgen wir Leuschners Darstellung weiter, wird dagegen an einem viel konkreteren Punkt eine Differenz zu Rogers sichtbar: bei der Frage, „welche wahrgenommenen Gefühle in welchem Umfang und in welcher Form zur Intervention werden“ (a.a.O., S. 57).

So naheliegend diese Frage ist, in der geschichtstherapeutischen Ausbildung wird sie nicht gestellt. Dort werden in großem Umfang Mikroanalysen von Gesprächssituationen vorgenommen: Man hört sich Tonbandaufzeichnungen an, untersucht einzelne Therapeutenäußerungen, überlegt Alternativen und deren Wirkungen auf den Klienten. Auch schriftliche Übungen solcher Gesprächssequenzen werden oft verwendet. D. h. die Beobachtungs- und Reaktionsfähigkeit für solche Situationen wird hoch entwickelt. Aber die konkrete Auswahl, auf welche der wahrgenommenen Gefühle mit welcher Intervention eingegangen werden soll, bleibt im wesentlichen dem Fingerspitzengefühl des Therapeuten überlassen. Eine wissenschaftliche Reflexion unterbleibt wohl aus der Einstellung heraus, daß durch ein bewußt differentielles Vorgehen das globale Ziel, echt, empathisch und akzeptierend zu sein, gefährdet wird. Rogers wehrt sich immer wieder, die angeführten therapeutischen Bedingungen als Techniken aufzufassen und betont, daß es um Eigenschaften des Therapeuten geht:

„Ich lasse mich ein in die Unmittelbarkeit der Beziehung; mein ganzer Organismus, nicht nur mein Bewußtsein, übernimmt die Beziehung und sensibilisiert sich daraufhin. Ich reagiere nicht bewußt auf eine planvolle oder analytische Art, sondern einfach unreflektiert auf das andere Individuum, meine Reaktion basiert, allerdings nicht bewußt, auf meiner ganzen organismischen Empfindungsfähigkeit für diesen anderen. Ich lebe die Beziehung auf dieser Grundlage. Das Wesen einiger der tiefsten Abschnitte der Therapie ist anscheinend die Einheit des Erlebens... es ist ein tranceartiges sich Fühlen in der Beziehung, aus dem sowohl der Klient wie ich am Ende der Stunde wie aus einem tiefen Brunnen oder Tunnel auftauchen. In diesen Augenblicken existiert, um einen Ausdruck von Buber zu verwenden, eine wirkliche ‚Ich-Du-Beziehung‘, ein zeitloses Dasein in dem Erleben zwischen dem Klienten und mir. Es bezeichnet den Gegenpol einer Sehweise, die den Klienten oder mich als Objekt betrachtet. Es ist der Gipfel der persönlichen Subjektivität“ (Rogers 1973, S. 199, zit. nach Pfeiffer, 1977, S. 515).

1.2 Das Oszillieren in der Identifikation

In der Gesprächstherapie ist Empathie Einfühlung in den Klienten. Für Kutter umfaßt „empathische Kompetenz“ in der Psychoanalyse weit mehr:

- sich mit anderen zu identifizieren (Identifikationsfähigkeit),
- diese Identifizierung wieder zurückzunehmen, sich wieder zu distanzieren (Distanzierungsfähigkeit),
- zwischen beiden Teilfunktionen oszillieren zu können (Oszillierungsfähigkeit),

- auf die Äußerungen des Anderen gefühlsmäßig zu reagieren (Reaktionsfähigkeit),
- diese gefühlsmäßigen Reaktionen von einer noch bestehenden eigenen „Restneurose“ abzugrenzen (Diskriminierungsfähigkeit),
- die wahrgenommenen gefühlsmäßigen Reaktionen auf dem Hintergrund theoretischer Kenntnisse für die Diagnose zu nützen (Umsetzungsfähigkeit) (Kutter, 1981, S. 38).

In der klientenzentrierten Ausbildung wird unter der Bezeichnung „Empathie“ die Identifikationsfähigkeit systematisch trainiert. Die Distanzierungs- und Reaktionsfähigkeit wird in einem sehr beschränkten Sinne entwickelt: für Rogers ist entscheidend, daß der Therapeut wertschätzend und echt gegenüber dem Klienten ist. Er muß also auch seine eigenen Gefühle immer wieder daraufhin überprüfen, aber nur um etwa im Falle von aggressiven Gefühlen diese in der erwünschten Richtung zu verändern. Diese negative Bewertung ablehnender Gefühle fördert weniger deren Wahrnehmung als deren Verdrängung. Ausdrücklich lehnt es Rogers ab, wahrgenommene Gefühle theoriegeleitet für Diagnosen zu nutzen.

Lernt sich der Gesprächstherapeut also stur mit dem Klienten zu identifizieren, legt die Psychoanalyse gerade Wert auf das unablässige Hin- und Hergehen, das Oszillieren in der Identifikation.

Für die Supervision erweitert Lehmenkühler-Leuschner (1979) noch die Anforderung an die oszillierende Identifikation: Sie muß alle Rollenträger der bearbeiteten Szene (Klient, Helfer, Institution) mit einbeziehen. In der Gruppensupervision kann dieses Ziel durch Verteilung der Identifikationen auf verschiedene Gruppenmitglieder erreicht werden:

„Der Beratungssuchende erlebt die Gruppenteilnehmer, die sich mit ihm identifizieren, nahe bei sich, unterstützend und einfühlsam. Dadurch erfährt er in der Beratungssituation eine für ihn bedeutsame Ich-Stärkung und seine Isolationsängste werden reduziert. Gleichzeitig erlebt der Beratungssuchende, daß sich Gruppenmitglieder von ihm abgrenzen, indem sie sich mit anderen Rollenträgern des Falles identifizieren und ihn mit deren Denk- und Erlebensweisen konfrontieren... Das Idealmodell für die Entwicklung von Wahrnehmungserweiterung für den Beratungssuchenden ist, daß die verschiedenen Rollenträger eines Falles in der Gruppe gleichgewichtig über Identifikationen repräsentiert sind“ (Lehmenkühler-Leuschner, 1979, S. 84f.).

Die Aufgabe des Gruppensupervisors ist es, darauf zu achten, daß dieser Zustand möglichst hergestellt wird, sei es durch Anregung zu anderen Identifikationen, sei es durch eigene Identifikation. Potentiell muß er also zwischen allen beteiligten Rollen oszillieren.

Der Gesprächstherapeut, der sich zum Supervisor entwickeln will, muß

also die einseitige Klientenzentriertheit aufgeben. Das, was in den verschiedenen Identifikationen gefühlt und wahrgenommen wird, muß dem Supervisor mitgeteilt werden, um ihn mit der ganzen sozialen Realität zu konfrontieren.

1.3 Konfrontation in der Konfliktregion

Kommen wir zurück zu Leuschners Darstellung des Beraterverhaltens. Als zweiten Aspekt beschreibt er die Konfrontation in der Konfliktregion:

„Konfrontation in der Konfliktregion bedeutet, daß der Supervisor auf das Material reagiert, das der Beratungssuchende zu kommunizieren versucht, jedoch noch nicht ganz verbalisiert hat. Das sind vor allem angstbesetzte Gedanken und Gefühle, die implizit signalisiert werden, aber noch nicht explizit verbal mitgeteilt werden können“ (Leuschner, 1977, S. 57).

Leuschner bezieht sich hier explizit auf Martins „Gesprächspsychotherapie als Lernprozeß“. Dieser sieht die Wirksamkeit der Gesprächstherapie als erwiesen an, kritisiert aber Rogers' Theorie der Selbstaktualisierung. Um die therapeutischen Effekte besser zu erklären, stützt er sich auf die Lerntheorien von Dollard und Miller. Seiner Auffassung nach liegt dem neurotischen Konflikt ein Annäherungs-Vermeidungskonflikt zugrunde. Der Gesprächstherapeut unterstützt den Klienten durch sein Verhalten bei der Annäherung an das angstbesetzte Objekt und dadurch beim allmählichen Angstabbau.

Übrigens ist es Leuschner, der (schon) an dieser Stelle den Begriff der „Konfrontation“ einführt. Martin spricht nur von „Arbeit“ in der Konfliktsituation.

1.4 Selektive Authentizität

Mit dem dritten Aspekt des Beraterverhaltens, der selektiven Authentizität, greift Leuschner einen Begriff aus der themenzentrierten Interaktion von Cohn (1988, S. 125) auf und definiert ihn in einem gruppenspezifischen Kontext. Er berücksichtigt damit soziale Bedingungen des Beraterverhaltens, die Rogers bei seiner Variable „Echtheit“ ebenfalls nicht reflektiert. Leuschners Ausgangspunkt ist der Wunsch, in der Beziehung zum Supervisor „authentisch“ zu sein, soweit Übereinstimmung mit Rogers. Aber soziale Phänomene von Übertragung und Gegenübertragung und geheimer Rollenerwartung des Supervisor sowie die Rollenmacht des Su-

pervisors lassen Leuschner unmittelbare Authentizität fragwürdig erscheinen:

„Übertragungen stellen sich in allen menschlichen Beziehungen spontan her. Das heißt, die Wahrnehmung und Interpretation gegenwärtiger Geschehnisse erfolgt im Lichte früherer ähnlicher Erlebnisse und Erfahrungen... Für den Supervisor besteht die große Schwierigkeit, diagnostisch festzustellen, wann der Supervisand Gefühle in der Übertragung entwickelt und wann diese Gefühle Ausdruck realer Beziehung sind“ (Leuschner, 1977, S. 58).

Damit weist Leuschner auf den Tatbestand hin, daß Übertragung sich nicht nur in der psychoanalytischen Situation entwickelt, wo sie angestrebt und methodisch gefördert wird, sondern auch spontan in Beratungs- und anderen Situationen. Wenn Rogers nur die manifeste Beziehung berücksichtigt, reduziert er folgeschwer die Komplexität sozialer Realität.

Ein weiterer Aspekt dieser Realität, der Leuschner in diesem Zusammenhang wichtig ist und den Rogers übersieht, sind Machtunterschiede in den Rollen von Berater und Ratsuchendem:

„Die Rollenmacht des Supervisors bewirkt, daß seine Interventionen in ihrem Bedeutungsgehalt immer höher angesehen werden als die eines Supervisanden. Die notwendige Selektivität des authentischen Verhaltens setzt hier an, indem der Gruppensupervisor ein kontrolliertes Regulativ in seinen emotionalen Äußerungen benötigt, um durch Rollenmacht aufgeplusterte Interventionen auf ein gewünschtes Maß zurückzuschrauben“ (a.a.O., S. 59).

So erscheint Rogers' unreflektierte Echtheit naiv.

1.5 Kognitive Analyse

Zu Leuschners viertem Aspekt, der kognitiven Analyse, gibt es in der Gesprächstherapie keine Entsprechung mehr, sondern im Gegenteil eine ausdrückliche Warnung, äußere Realität einzubeziehen. Für Leuschner dagegen ist gerade dies wichtig, daß der Berater „Gruppen- und Institutionsprobleme mit ihren gesellschaftlichen Hintergründen“ in den Blick nimmt (a.a.O., S. 59). An diesem Punkt spitzt sich der Widerspruch zu Rogers zu: Während dieser sich auf die gefühlsmäßige Herstellung einer akzeptierenden Beziehung zur Subjektivität des Klienten beschränkt, sieht Leuschner dieses nur als Grundlage, auf der die Vernunft des Supervisanden dazu angelegt werden muß, die Realität besser zu verstehen.

Praktisch geht es ihm in der Fallreflexion zunächst ganz wie einem klientenzentrierten Berater darum, daß die Supervisanden „die emotionalen Hin-

tergründe ihres Handels befragen, Kontakt zu den eigenen Gefühlen und Bedürfnissen herstellen, die das jeweilige berufliche Tun begleiten“ (a.a.O., S. 55). Dann aber werden diese Gefühle bezogen auf die Realität: Es wird analysiert, wie weit das Verhalten durch die Gefühle bestimmt bzw. eingeengt wird, es wird überprüft, ob eine Angst realistisch oder phantasiert ist usw.²

1.6 Konfrontation zur Realitätsprüfung

Mit den Ergebnissen der kognitiven Analyse, aber auch denen, die aus der oszillierenden Identifikation gewonnen wurden, muß der Supervisand konfrontiert werden. Diese Konfrontation unterscheidet sich von der dem Gesprächstherapeutischen Konzept noch nahen „Konfrontation in der Konfliktregion“. Dort ging es darum, den Ratsuchenden bei der Annäherung an einen inneren Konflikt zu unterstützen. Hier geht es um den Hinweis auf eine äußere Realität, die vom Supervisanden nicht oder nicht richtig gesehen wird.³

Lehmenkühler-Leuschner hat in einem gemeinsam mit Kersting verfaßten Bericht über die 1. Aachener Supervisionstage die Bedeutung der Konfrontation akzentuiert, nicht ohne den Hinweis auf die notwendig dazugehörige Akzeptanz:

„Die Konfrontation provoziert beim Supervisanden, wenn sie zielgerichtet, präzise und mit der nötigen Einfühlung für die Tragfähigkeit der Beziehung geschieht ... einen konstruktiven Ärger auf sich selbst... Dieser Ärger kann ein starker Motor zur Veränderung sein“ (Kersting und Lehmenkühler-Leuschner, 1988, S. 115f.).⁴

Dennig (1993) hat sehr eindrucksvoll beschrieben, wie solche Konfrontationen wirken, wie sie alte Erklärungsmuster mit dem Hinweis auf die Realität erschüttern und ins Wanken bringen und Raum schaffen für neue realitätsgerechtere Wahrnehmung.

Im FIS-Konzept der Supervisorenrolle haben die Rogers'schen Basisvariablen grundlegende Bedeutung, insoweit findet man sich als klientenzentriert Vorgebildeter hier auf vertrautem Boden. Man wird aber in der Ausbildung feststellen, daß seine bisherige Auffassung der Beratungssituation erheblich vereinfacht war, was die Orientierung erleichtert, der Komplexität der Wirklichkeit aber nicht gerecht wird. So muß man sich ebenso von der

Warnung lösen, der äußeren Realität seine Aufmerksamkeit zu schenken, wie von dem Verbot, zu diagnostizieren. Im Gegensatz zu anders Vorgebildeten ist man dabei aber besser gegen die Tendenz zu vorschnellem Diagnostizieren und Urteilen gefeit.

Während man für die Beraterrolle des Supervisors also auf Elemente aus seiner früheren Ausbildung zurückgreifen kann, gerät man in unbekanntes Neuland, wenn man als Supervisor die Leitung des Settings übernehmen muß.

2. Wenn der Supervisor die Berater-Rolle verlassen muß – angewandte Gruppendynamik sprengt den Erfahrungsrahmen des Gesprächstherapeuten

2.1 Leiten statt Begleiten

In einem Arbeitspapier über die Team-Supervision in einer Beratungsstelle begründet Leuschner (Fortbildungsinstitut, o. J.), warum er es für notwendig hält, daß der Supervisor sich nicht auf die Beraterrolle beschränken darf: In der Anfangsphase der Supervision steht noch die Beraterrolle im Vordergrund, es geht um die Exploration der Situation. Die Diagnose, die er in dieser Informationsphase entwickelt, legt er dem Team offen, sie wird gemeinsam diskutiert, das Team ist sehr einsichtig, aber es passiert nichts. Lustvoll wird das Problem nach allen Seiten gewendet. Diese Art von „Problembebearbeitung“ wird zur Abwehr, die verhindert, daß sich praktisch etwas ändert.

„Institutionen sind deutungsresistent. Die Interventionstechniken der Psychoanalyse wirken bei Individuen und entsprechend disponierten Gruppen; sie wirken nicht verändernd auf Institutionen. Veränderungen in Institutionen bedürfen der handelnden und setzenden Führung. Die Institution muß bewegt werden, damit sich etwas bewegt. Die angewandte Gruppendynamik liefert uns hier Interventionsmöglichkeiten zur Steuerung von Gruppen und Institutionsprozessen“ (Fortbildungsinstitut für Supervision, S. 10).

An dieser Stelle muß der Supervisor mit Handlungsvorschlägen Leitung wahrnehmen. So wie Leuschner in der Gruppensupervision sein Beraterverhalten als Modell für die Supervisanden versteht, so auch sein Leiterverhalten als Modell für die Ausübung von Leitung im Team. Er bietet ein „Führungs- und Kontrollmodell“ an, damit sich eine entsprechende Kultur für die Zeit nach der Teamsupervision entwickelt:

„Der Teamsupervisor schlägt jeweils vor, entsprechend seiner Diagnose, wann was dran ist und begründet seine Vorschläge (Begründung der Indikation). Der Teamsupervisor demonstriert also ein klares Führungsverhalten und läßt seine Vorschläge gleichzeitig kontrollieren. Er führt keinen Vorschlag ohne die ausdrücklich eingeholte Zustimmung des Teams durch. Bei Widerspruch im Team werden die unterschiedlichen Meinungen ausdiskutiert und dann wird entschieden, ob der Vorschlag des Teamsupervisors durchgeführt wird, ob er modifiziert wird oder ob er fallengelassen wird“ (a.a.O., S. 14).

Ein solches Verständnis der Team-Supervisoren-Rolle liegt dem Gesprächstherapeuten fern. Westermann (1991) sieht ihre Rolle grundsätzlich begleitend:

„Der personenzentrierte Ansatz beläßt die bestimmende Gestaltung der Interaktion beim Einzelnen bzw. bei der Gruppe und sieht den Supervisor in der Rolle desjenigen, der den Prozeß verstehend begleitet und durch sein akzeptierendes, wertschätzendes Verhalten ein Lernklima schafft, in dem es dem Supervisanden möglich wird, Zugang zu seinen bewußten und unbewußten Problemanteilen zu bekommen“ (Westermann, 1991, S. 75).

Übernahme von Leitung in einer solchen Situation gehört nicht zum professionellen Verhaltensrepertoire eines Gesprächstherapeuten und widerspricht seinem Konzept, so daß hier nicht ein Hinzulernen sondern ein Verlassen des alten Konzepts nötig ist, will man nicht der Gefahr erliegen, in der Reflexion zu verharren, statt zu handelnder Veränderung der Realität zu kommen.

2.2 Repressive Konsequenzen fehlender Konfliktfähigkeit

Probleme und Konflikte beruhen nach klientenzentrierter Auffassung vor allem auf Mißverständnissen. Bei Rogers führt das zu dem naiv-optimistischen Vorschlag, die Probleme der Welt durch den „kontrollierten Dialog“ der Mächtigen zu lösen (Giere, S. 177). Westermann formuliert das für die Teamsupervision und „die dort gelebten Kooperationsverhältnisse“ etwas vorsichtiger, aber im Tenor gleich: Es ist die Aufgabe des Supervisors, „die Beweggründe des jeweiligen Rollenhandelns sichtbar zu machen, damit sich eine neue Basis von Verständigung finden läßt. Je größer das Ausmaß des gegenseitigen Verstehens in der Gruppe wird, desto besser wird sich die Chance zur konstruktiven Veränderung entwickeln lassen“ (Westermann, 1991, S. 76).

Für Leuschner und Schaaf entspringen Konflikte dagegen notwendigerweise aus der realen Unterschiedlichkeit der Menschen:

„Der soziale Konflikt drückt die Unterschiedlichkeit von Individuen und Gruppen aus und ist realer Bestandteil zwischenmenschlicher Kommunikation und prinzipiell unaufhebbar... Unser Ziel ist die Kultivierung der Konfliktbearbeitung. Konflikte bearbeiten wir durch Analyse, Diagnose und Gegenüberstellung der begründeten Positionen, d. h. durch Verhandlung“ (Leuschner und Schaaf, 1988, S. 83).

Und sie formulieren ihren Standpunkt, der sie in der Supervision notwendig immer wieder in Konflikt mit Supervisanden bringen muß:

„Gewalt, Ausschluß, Unterdrückung gehören nicht zum Repertoire angewandter Gruppendynamik; aber es ist selbstverständlich, daß in der Entwicklung einer Verhandlungskultur Phänomene wie Gewalt, Ausschluß und Unterdrückung in Teams und Organisationen raumgreifen. Die Aufgabe der Team- und Organisationsberater besteht darin, diese Phänomene zu analysieren und kompromißlos zu konfrontieren, ob sie sich nun auf Leiter-, Klienten- oder Mitarbeiterseite manifestieren. Die Akzeptanz von Bedürfnis-, Interessens- und Zielkonflikten als Realitätsgebot ist die Grundlage individueller Freiheit in der Gruppe und Organisationen“ (a.a.O., S. 83).

Die Zielsetzung stimmt im wesentlichen überein: eine gewalt- und repressionsfreie, auf Interessenausgleich statt Unterwerfung beruhende Konfliktlösung. Aber während das für die FIS-Supervisoren nur herzustellen ist über das Austragen von Konflikten, einschließlich des Standpunkt-Beziehens und -Haltens im Konflikt, hoffen Gesprächstherapeuten diesem schmerzlichen Vorgang dadurch zu entgehen, daß sie eine verständnisvolle Atmosphäre schaffen.

Giere hat am Beispiel einer gruppenspezifischen Selbsterfahrungsgruppe erläutert, welche Auswirkungen klientenzentriertes Verhalten im Konflikt zwischen Gruppenleiter und Teilnehmer haben kann.

Zu Beginn eines gruppenspezifischen Seminars für Lehrer erklärt der Leiter seine Ziele: Es ginge ihm um die Verbesserung der kommunikativen Kompetenz. Jeder einzelne habe seine Eigenheiten. Den anderen in seinem Anderssein zu akzeptieren sei die grundlegende Voraussetzung für gemeinsames Handeln.

„Als im Verlauf der nächsten Sitzungen Spannungen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern entstehen, ist es immer wieder der Trainer, der diese Spannungen und Aggressionen benennt und sie als etwas darstellt, das überwunden werden muß. Nur besseres Verstehen könne hier helfen, und so fordert er in einer Sitzung die beiden Hauptakteure dazu auf, sich jeweils in die Person des anderen hineinzuversetzen und als dieser andere zu sprechen. Daraufhin schreit einer der beiden den Trainer an: ‚Jetzt reicht’s mir. Du bläst hier dauernd die Friedensschalmei und salbaderst herum und versuchst, mir wegen meiner Wut auf den da ein schlechtes

Gewissen zu machen. Ich würde dir am liebsten eins auf die Schnauze hauen.‘ Die Gruppe saß wie versteinert. Nach einer längeren Pause sagte der Trainer sehr ruhig und mit etwas Traurigkeit in der Stimme: ‚Ich kann dich sehr gut verstehen, aber du brauchst wirklich keine Angst zu haben, daß ich dich jetzt nicht akzeptiere.‘ Ergriffenheit breitete sich aus in der Runde, zwei Gruppenmitglieder kämpften mit den Tränen, und der Wütende fing an sich zu schämen“ (Giere, S. 161 f.).

So wird der Angriff auf den Trainer (und seine Macht) in Akzeptanz erstickt und der Aufstand bricht in sich zusammen. Die Abhängigkeit der Gruppe vom Trainer bleibt erhalten. Unbeabsichtigt bewirkt klientenzentriertes Verhalten gerade das Gegenteil des angestrebten Ziels: Statt den Konflikt zu lösen wird eine Konfliktpartei (die schwächere) unterdrückt, bleibt der Leiter ebenso mächtig, wie der Teilnehmer abhängig.

Gruppendynamiker dagegen – das beschreiben Leuschner und Schaaf in ihrem Bericht über eine Arbeitsgruppe konkret – stellen sich der Auseinandersetzung mit den TeilnehmerInnen, erleichtern so auch deren Auseinandersetzung untereinander, so daß die Gruppe selbständiger werden und zu eigenen Entscheidungen kommen kann. – In der Supervisionsausbildung habe ich selbst erfahren, wie durch diese Art der Arbeit die anfänglich starke Abhängigkeit von den Ausbildern langsam verringert wurde und meine Selbständigkeit wuchs (vgl. Leuschner 1993).

Daß es notwendig ist, situativ Leitungs-Initiative und -Verantwortung zu übernehmen, in Konfliktsituationen Standpunkt zu beziehen und sich der Auseinandersetzung zu stellen: das waren die wichtigsten Einsichten und Fähigkeiten, die ich in der Supervisionsausbildung erworben habe. Sie haben für mich grundlegende Bedeutung für den Aufklärungs- und Emanzipationsprozeß in der Supervision gewonnen. Gleichzeitig war es an diesen Punkten am schwierigsten und schmerzlichsten, von den gewohnten Haltungen und Strategien der Gesprächstherapie Abschied zu nehmen. An solchen Stellen kann ich nachempfinden, daß – wie für Dennig (1993) – der Eindruck beherrschend werden kann, mit seiner Gesprächstherapie-Vergangenheit brechen zu müssen.

3. Zur historischen Bedeutung der Gesprächstherapie

So bin ich an einem Punkt angelangt, an dem die Gefahren klientenzentrierter Arbeit ins Auge springen. Die postulierte Partnerschaftlichkeit erschien zunächst nur als naive Reduktion der Komplexität sozialer Situationen. Jetzt sind ihre repressiven Konsequenzen erkennbar geworden. Der Wunsch nach

einem symmetrischen Verhältnis von Berater und Ratsuchendem wird für *Realität* genommen und macht blind für die reale Asymmetrie. Praktisch macht das den Berater unfähig, die Abhängigkeit abzubauen. Ja, entgegen dem eigenen Anspruch zementiert er sie gar.

Gleichwohl möchte ich an die befreiende Wirkung erinnern, die die geschlechtstherapeutische Ausbildung für mich gehabt hat und die Rogers auch in gesellschaftlichem Maßstab ausübte.

Persönlich hat mir die Gesprächstherapie geholfen, einige Ungleichgewichte auszubalancieren: Gegenüber meiner Tendenz, nur der Rationalität zu vertrauen, setzte die Konzentration auf die Gefühle ein Gegengewicht. Meiner Überbewertung der äußeren wurde durch die Betonung der inneren Realität entgegengesteuert. Und ich fühlte mich unterstützt, gegenüber (normativen und individuellen) Anforderungen meiner sozialen Umgebung stärker auf meine eigenen Bedürfnisse und Wertungen zu achten. Daß Rogers dabei gewissermaßen immer den abstrakten Gegensatz vertrat und damit auch nicht einfach Recht haben konnte, hatte ich zwar immer im Hinterkopf, aber es hinderte mich nicht, von ihm zu lernen.

Auch *gesellschaftlich* gesehen stärkte Rogers in den 70er und 80er Jahren emanzipatorische Tendenzen und trug zur Befreiung des Individuums aus tradierten Fesseln bei. Das ist jedenfalls mein Eindruck, den ich in vielen Gesprächen bestätigt fand.

Gilles (1987) hat diesen Eindruck soziologisch untermauert differenziert untersucht. Sie stellt einen Zusammenhang her zwischen dem Modernisierungsschub der Gesellschaft, der Identitätsbedrohung, der der Einzelne dadurch ausgesetzt ist und der Subjektivitätsstärkung, die die Gesprächstherapie anbietet.

Konkret bedeutet Modernisierung: Der technische Wandel beschleunigt sich, Technologien werden grundlegend umgewälzt, bisher dominierende Industriezweige sinken zur Bedeutungslosigkeit herab, ganz neue Industrien schießen aus dem Boden. Durch diese dramatischen Veränderungen werden die Menschen in einen Strudel der Veränderung und Verunsicherung hineingerissen. Gesammelte Fähigkeiten und Erfahrungen verlieren ihren Wert, im Lauf eines Arbeitslebens müssen in Weiterbildung und Umschulung immer wieder neue Kenntnisse erworben, ja ganz neue Berufe erlernt werden. Kinder ergreifen Berufe, unter denen sich die Eltern kaum etwas vorstellen können. Die räumliche Mobilität zerstört die traditionellen sozialen Netze, die Landbevölkerung wird in die großen Städte gesaugt, Dörfer veröden oder degenerieren zu Schlafvororten. Diesen gigantischen Umwälzungen fallen auch die traditionellen Normen zum Opfer. So wird der Einzelne aus hergebrachten Bindungen gerissen und er muß in neuer Freiheit beständig

individuelle Entscheidungen treffen, wo frühere Generationen sich in vertrauten Bahnen bewegen konnten.

Das kann Befreiung zu individuell bestimmter Lebensgestaltung bedeuten, aber es kann auch zu einer großen Verunsicherung und Bedrohung der Identität werden, wenn man sozialisatorisch nicht auf die neuen Anforderungen vorbereitet ist. In jedem Falle stellt die Modernisierung hohe Anforderungen an das Individuum und beraubt es gleichzeitig seiner gewohnten äußeren Orientierungshilfen. Modernisierung fordert Subjektivität.

In diesem Strudel von Relativierung zeigt – so die These von Gilles – die Gesprächstherapie dem Patienten einen leidvermindernden Weg durch Stärkung seiner Subjektivität: Mit den klassischen Rogers-Variablen wird „ein eigentümlicher kommunikativer Lernprozeß“ eingeleitet, in dem Bewußtseinsleistungen systematisch eingeübt werden, die Selbstgewißheit in einer verwirrenden Außenwelt aufrechterhalten bzw. relativ rasch wiederherstellen können (Gilles, 1987, S. 108).

Durch die Konzentration auf die eigenen Gefühle mittels der akzeptierenden und einführenden Begleitung des Therapeuten wird die Subjektivität des Patienten gestärkt und so seiner Verunsicherung entgegengewirkt.

Dadurch wird weiter eine „normative Flexibilisierung“ ermöglicht, die Entlastung vom Druck normativer Bindungen: Dies wird nötig, wenn Erfahrung in Widerspruch zu internalisierten Normen gerät. „Die beharrliche, nichtwertende Gefühlsverbalisierung durch den Therapeuten organisiert allmählich das Sprechen und Wahrnehmen des Klienten in der Weise, daß bei ihm die subjektive, die *gefühlte* Deutung einer Situation die *gelernte* Deutung entkräften kann“ (a.a.O., S. 113).

So gelingt es Rogers mit seinem Ansatz treibhausmäßig Subjektivität zu stärken, eine flexiblere, stärker an eigenen Interessen orientierte Haltung zu stützen. Gesellschaftlich hat er damit dazu beigetragen, unnötig rigide Normen im Sinne von Elias (1992) zu lockern. Die Ökonomie seiner Methode, die einfache Lernbarkeit bei schneller Wirksamkeit, ermöglichten es zum damaligen Zeitpunkt, ein wichtiges aktuelles Leiden rasch zu lindern. Die Psychoanalyse – grundsätzlich theoretisch und therapeutisch potenter – konnte aber kurzfristig in Ausbildung und Therapie kein vergleichbares Angebot bereitstellen.

Aber die Ökonomie der Gesprächstherapie hat auch ihre Schattenseite: Der Hilfesuchende wird durch unbedingte Akzeptanz gestärkt, zugleich aber durch vorenthaltene Bestätigung auf sich selbst verwiesen. „Der Therapeut verweigert die stärkende Kraft seines Urteils... Das ‚empathische‘ Vorgehen gewährt Verständnis, trennt aber vom Einverständnis. Der Klient ... lernt, den Weg zu gehen, der bleibt, wenn die Bestätigung von außen fehlt:

den der Selbst-Bestätigung“ (a.a.O., S. 112). Es ist hier nicht der Ort, zu diskutieren, ob es (therapeutisch und situativ) indiziert sein kann, so vorzugehen. Aber wenn dieses Vorgehen auf Supervision ausgedehnt oder gar zum allgemeinen Beziehungsideal hochstilisiert werden soll, muß widersprochen werden, denn die Kehrseite dieser Form der Stärkung von Subjektivität ist fatal: reversible Kommunikation wird verweigert, Dialoge, Konfrontation und Konsens sind ausgeschlossen, keine Form der Argumentation zugelassen. Gilles nennt das treffend „Dissoziierung als Beziehungsideal“ und kennzeichnet sie als einen Beziehungsmodus, „der im Grunde die Unmöglichkeit enthält, zu einer Gemeinsamkeit durch Kommunikation zu kommen“ (a.a.O., S. 115 f.).

Auch die Art, wie Gesprächstherapeuten von normativen Bindungen entlasten, hat – wenn sie rein und ohne Gegengewicht wirkt – problematische Konsequenzen: Wenn ausschließlich das individuelle Fühlen zur Leitlinie des Handelns wird, können Handlungen nicht mehr nach Nutzen und Auswirkungen für alle beurteilt werden.

„Die Perspektive des Gemeinwohls wird deutlich zurückgedrängt durch die stimulierte Suche nach den inneren Wegen des Privatwohls... Diese narzißtische Einstellung vereinfacht die Komplexität gesellschaftlicher Wirklichkeit, d. h. gesellschaftliche Prozesse werden psychologisch gedeutet und vor allem in ihren Strukturen der Macht und Herrschaft in der Regel verkannt. Die Exilierung der Individuen in ihre ‚einzigartigen‘ Wertungsprozesse hindert sie daran zu erkennen, welche Situationen des sozialen Lebens der diskursiven Verständigung bedürfen, des Ringens um Konsens und Übereinkunft – im Blick auf gemeinsame Interessen“ (a.a.O., S. 118).

Die Ökonomie der Gesprächstherapie wird durch die Reduktion sozialer Komplexität möglich. Dies bildete die Grundlage, daß klientenzentrierte Auffassungen sich in Zeiten des Umbruchs rasch ausbreiten und viele Menschen darin unterstützen konnten, sich vom „Muff von tausend Jahren“ zu lösen und die Leitlinien ihres Handelns selbst zu bestimmen.

Die Beschränktheiten können anti-emanzipatorisch wirken, wenn sie zum Ideal stilisiert, statt in Auseinandersetzung mit der Realität korrigiert werden. Mir scheint, daß die Realität so stark ist, daß sie sich gegen die gefährlichen Vereinseitigungen auf Dauer durchsetzt: Seien es persönliche Weiterentwicklungen wie meine eigene, Entwicklungen in der Gesprächspsychotherapie, Aufweichung durch eklektische Positionen, aber auch das Verblässen ihrer Bedeutung insgesamt. Es ist die Aufgabe kritischer Auseinandersetzungen diesen Prozeß zu unterstützen.

Anmerkungen

- 1 Erst viel später beschäftigte ich mich mit Rogers' Biografie und war über die Verwandtschaft in diesem zentralen Punkt überrascht. Von seinen Eltern hatte er eine distanzierte Haltung gegen Außenstehende übernommen und er meint, daß sein Interesse an Gesprächsführung zum Teil aus seiner frühen Einsamkeit erwuchs: „Hier war ein gesellschaftlich gebilligter Weg, Menschen wirklich nahezukommen... Auch bot er mir die Möglichkeit, Nähe zu finden, ohne den (für mich) langen und schmerzlichen Prozeß allmählichen Bekanntwerdens durchmachen zu müssen“ (Rogers, 1980, S. 14).
- 2 In einer empirischen Analyse klientenzentrierter Supervisionen kommt Auckenthaler (1992) zu einer ähnlichen Kritik. Damit Supervision über Entlastung hinaus auch die Qualität von professioneller Arbeit und das Klientenwohl sichern kann, fordert sie, in argumentierender Kommunikation die Rationalität des supervidierten Handelns zu sichern. Sie stellt fest, daß dieses Ziel in klientenzentrierten Supervisionen nicht erreicht wird. Dafür macht sie Prinzipien, aber auch Fehlinterpretationen dieses Ansatzes verantwortlich.
- 3 Schon seit geraumer Zeit wird in der gesprächstherapeutischen Forschung in Ausweitung des ursprünglichen Konzepts die differenzielle Wirkung von Konfrontation untersucht (Bastine & Kommer 1979, Frank u. a. 1984). Es wäre sicher interessant, diese Diskussion und die empirischen Ergebnisse zur Kenntnis zu nehmen. In meiner Ausbildung spielte das aber noch keine Rolle.
- 4 In der Arbeitsgruppe der Supervisionstage konnte man vereinfacht zwei Gruppen von Supervisoren unterscheiden: Die eine, deren Problem darin bestand, unscharf, und übervorsichtig zu konfrontieren, die andere, die dazu neigte, zu stark zu konfrontieren und die Einfühlung zu vernachlässigen. Die Autoren wagen eine Erklärung aus der Persönlichkeitsstruktur der Supervisoren. Interessant wäre in unserem Kontext der Hintergrund der Beraterausbildung. Etwa: Konfrontieren psychoanalytisch oder verhaltenstherapeutisch Vorgebildete zu stark, wohingegen Klientenzentrierte gegen diese Tendenz gewappnet, dafür aber übervorsichtig sind?

Literatur

- Auckenthaler, A. (1992): Der Praktiker und das Rationale. Wenn Supervision ungemütlich wird. In: Auckenthaler, A. & Kleiber D.: Supervision in Handlungsfeldern der psychosozialen Versorgung. Tübingen.
- Bastine, R., & Kommer, D. (1979): Konfrontation als Strategie psychotherapeutischen Handelns, DGfP-Kongreßbericht.
- Benz, E. (1981): Personenzentrierte Institutionenberatung. Zur Verbesserung von Kommunikation und Interaktion in pädagogischen und sozialen Einrichtungen. GwG-Info 44, Sept. 1981.

- Biermann-Ratjen, E., Eckert, J. & Schwartz, H. J. (1979): Gesprächspsychotherapie. Stuttgart.
- Cohn, R. C. (1988): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Stuttgart.
- Dennig, U. (1993): Zur Identitätsentwicklung einer Psychologin, die Supervisorin wurde. FORUM SUPERVISION, Heft 1, S. 55 – 78.
- Elias, N. (1992): Über den Prozeß der Zivilisation, Frankfurt.
- Fortbildungsinstitut für Supervision (o.J.): Der Teamsupervisor als Leiter des Settings, als Manuskript vervielfältigt.
- Frank, R., Schweitzer, J., Strote, J. (1984): Ein neuer Ansatz klientenzentrierter Beratung: Differentielle Wirksamkeit verbaler Konfrontation. GwG-Info, 55.
- Giere, W. (1981): Der Trainer und die Macht, in: Bachmann, C. H. (Hg.), Kritik der Gruppendynamik, Frankfurt.
- Gilles, A. (1987): Gesprächspsychotherapie, in Zygowski, H., Psychotherapie und Gesellschaft. Hamburg.
- Kersting, H. J. & Lehmenkühler-Leuschner, A. (1988): Konfrontation in der Supervision, in: Kersting, H. J., u. a. (Hg.).
- Kersting, H. J., Krapohl, L., Leuschner, G. (Hg.) (1988): Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen.
- Köhler-Weisker, A. (1978): Freuds Behandlungstechnik und die Technik der klientenzentrierten Gesprächspsychotherapie nach Rogers. Psyche, 32, 827 – 847.
- Kutter, P. (1981): Empathische Kompetenz – Begriff, Training, Forschung. Psychother. med. Psychol., 31, S. 37 – 41.
- Lehmenkühler, A. (1979): Umgang mit Identifikation und Abgrenzung in der Gruppensupervision, in: Akademie für Jugendfragen Münster (Hg.), Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution, Freiburg.
- Leuschner, G. & Schaaf, J. (1988): Angewandte Gruppendynamik in der Teamsupervision und Organisationsberatung – ein Arbeitsbericht, in: Kersting, H. J. u. a. (Hg.), S. 81 – 99.
- Leuschner, G. (1977): Beratungsmodelle in der Gruppensupervision, in: Supervision – ein berufsbezogener Lernprozeß. Wiesbaden.
- Martin, D.G. (1975): Gesprächspsychotherapie als Lernprozeß. Salzburg.
- Pfeiffer, W. M. (1982): Carl R. Rogers' Theorie der Psychotherapie und ihre Anwendung auf die Praxis, in: D. Eicke (Hg.), Tiefenpsychologie, Bd. 4, Weinheim.
- Rogers, C. R. (1973): Entwicklung der Persönlichkeit. Stuttgart.
- Rogers, C. R. (1980): Entwicklung und gegenwärtiger Stand meiner Ansichten über zwischenmenschliche Beziehungen, in: Gesellschaft für wissenschaftliche Gesprächspsychotherapie (Hg.), Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie, München.
- Westermann, E. (1991): Personenzentrierte Supervision – ein Handlungsmodell. Supervision, Heft 19, S. 70 – 78.

Bernadette Grawe

Supervisorische Lernprozesse Beschreibung einer Lehrsupervision

Die Ausbildung zur Supervisorin/zum Supervisor verstärkt, wie wir wissen, vorübergehend Regressions- und Ambiguitätserfahrungen. In der neueren Konzeptdiskussion zur Supervisionsausbildung¹ wird darauf hingewiesen, daß die Gleichzeitigkeit einer autonomen Erwachsenen- und einer abhängigen SchülerInnen-Rolle konstitutiv für die dort zu machenden Lernerfahrungen ist. Vom Beginn der Ausbildung an wird man z.B. zugleich als „Supervisions-Schülerin“ und als handelnde Supervisorin angesprochen. Später, wenn die Ausbildung beendet ist, wird man sich als „Weiterlernende“ begreifen, aber man hat die „SchülerInnen-Rolle“ abgelegt.

In der Ausbildung soll eine schärfere Wahrnehmung des eigenen Zugriffs auf soziale Situationen ermöglicht werden. Die vorübergehenden Verunsicherungen, die sich aus dem Spannungsverhältnis zwischen der Erwachsenen- und der SchülerInnen-Rolle ergeben, helfen, daß der/die Lernende überhaupt genauer auf diesen eigenen Zugriff, das heißt auf Verstehen und Handeln, aufmerksam wird. Manches an ihm muß vielleicht verlernt werden, anderes wird man sich nach einer Unsicherheitsphase wieder (aber bewußter) aneignen.

Die Supervisionsausbildung² stellt einer Ausbildungskandidatin (AKin) für den Lernprozeß ein differenziertes Instrumentarium zur Verfügung: Studiengruppen, Übungsgruppen, das Plenum sowie die Lehrsupervision. Jedes dieser „Instrumente“ hat seinen eigenen Charakter und kann im „Konzert“ der Ausbildung verschieden „klingen“ und Akzente setzen. Während das Plenum in der gruppendynamischen Lernorganisation als ein öffentliches „Forum der Supervisionsausbildung“³ verstanden und gehandhabt wird, so begleitet die Lehrsupervision die AKin in einer dyadischen Beziehung, einem „rollenbezogenen Therapieprozeß“⁴. Diese Beziehung ist im Rahmen der Ausbildung als ein ganz spezifisches Lernfeld anzusehen, u. a. auch „weil hier Privates in einen quasi öffentlichen Raum hineinreicht.“⁵ Die mit der Ausbildung verbundenen Verunsicherungen, Kränkungen und Übertragungen können besprech- und bearbeitbar werden.

Im folgenden werden supervisorische Lernprozesse im Zusammenhang einer solchen Lehrsupervision aus der Sicht einer AKin dargestellt.⁶ Die Form einer Chronologie ist beibehalten worden, weil sich zu bestimmten Zeiten der Ausbildung auch typische Fragestellungen ergaben. Gleichzeitig

kann der erzählende Duktus immer wieder einen persönlichen Hintergrund entwerfen, auf dessen Folie der Leser/die Leserin das Einmalige, wie aber auch das in andere Zusammenhänge zu Übertragende erkennen wird.

Darüber hinaus folgt die Darstellung einer speziellen Fragestellung. Die Aufnahme, Entwicklung und Gestaltung von Beziehungen gehört ja zu den wichtigsten Instrumenten des supervisorischen Handwerks. Es liegt also nahe, die in der Lehrsupervision sich entwickelnde Beziehung zwischen AKin und Lehrsupervisorin (LSRin) selbst noch einmal in den Lernprozeß einzubeziehen, sie also zu einer „Lernbeziehung“ zu machen und sie wie einen Spiegel zu benutzen, in dem sich die Probleme der supervisorischen Praxis der AKin abbilden. Wenn man nun als AKin in der Lehrsupervision nicht nur über einen unsicheren Supervisionsprozeß berichtet und diagnostische oder handlungsorientierte Hilfen erwartet, wenn die LSRin auch den gerade ablaufenden Beziehungsprozeß in der Lehrsupervision selbst einbezieht, so erweitern sich zum einen die diagnostischen Möglichkeiten für den gerade zu besprechenden supervisorischen Fall. Die LSRin bietet Verstehenshilfen für „Da-Dort“ aus dem „Hier-Jetzt“ an. Das können Spiegelungsphänomene sein (der Fall trägt seine emotionale Dynamik unbewußt bis in die Lehrsupervision hinein), es kann aber auch um typische Übertragungen der AKin gehen oder um ihr soziales Verhalten, das in der Lehrsupervision ähnlich auftritt und das die LSRin in der Beziehung erlebt. Wenn das „Hier-Jetzt“ in den Lernprozeß einbezogen wird, wird die Lehrsupervision zugleich noch einmal zu einem eigenen Lernfeld. Über die diagnostischen Möglichkeiten hinaus kann die AKin in der Lehrsupervision gleichzeitig aber auch „probehandelnd“ ein neues Verhalten einüben.

Diesen Spiegelungsphänomenen, diesem Lernprozeß in der Lehrsupervision und seinen Interferenzen in meiner beginnenden supervisorischen Praxis war ich im Verlauf meiner Lehrsupervision auf der Spur. Man kann sie in dem nun folgenden Bericht wie einen roten Faden immer wieder auffinden.

1. Der Beginn einer Lernbeziehung (1. – 9. Lehrsupervision)

Am Ende der ersten Ausbildungswoche wurde mir als AKin von der Kursleitung eine LSRin empfohlen. In der Regel kommt aufgrund dieser in der Ausbildung üblichen Empfehlung und nach einem Vorgespräch zwischen beiden ein Kontrakt über die Lehrsupervision zustande. So war es auch bei mir.

In den ersten Sitzungen entwickelte sich rasch ein Vertrauensverhältnis zu meiner neuen Lehrerin. Ich erwartete und erhielt Hinweise und Hilfestel-

lungen zum Verständnis und zur Handhabung meiner Schwierigkeiten in der Einzelsupervision, die etwa zur gleichen Zeit begann. Während der Arbeit an meinen Supervisionsprozessen deckten wir immer wieder Übertragungen von mir auf, die deutlich machten, daß eigene Lebensgeschichte schmerzhaft hineinspielte. Meine Wünsche, darüber reden zu können, wurden von der LSRin aufgenommen. Als sie sich z.B. in der 8. Lehrsupervisions-Sitzung aber in Konfliktpartner von mir einfühlte und kritische Nachfragen stellte, war mir das äußerst unangenehm. Ich warf ihr vor, sie fühle sich nicht mehr ein und sie wolle mich nicht verstehen, ich wurde hilflos und konnte keinen Anknüpfungspunkt zum Fall mehr finden. In der Sitzung bekam ich Kopfschmerzen. Ich wollte die verloren geglaubte Zuwendung der LSRin unbewußt erzwingen, sie sollte Schuldgefühle haben wegen ihrer „Zumutungen“. Die Kopfschmerzen waren zugleich ein Ventil für den Druck, der durch die Verunsicherungen und Kränkungen aus der neuen Schülerinnen-Rolle entstanden war.

In der nächsten Sitzung deutete die LSRin die Kopfschmerzen als Widerstand gegen die Abhängigkeit in der Beziehung zu ihr. Ich war über diese Deutung ziemlich wütend, zeigte mich aber ratlos und sagte, ich könne diese „Widerstände“ überhaupt nicht begreifen. Ich hätte mich entschlossen, diese Ausbildung zu machen, was sollten da noch diese ganzen Lamentos und diese Abwehr.⁷

Ich erhielt zur Antwort, ich könne doch einerseits diese Ausbildung machen wollen und trotzdem heftig die damit verbundenen Veränderungen und Abhängigkeiten abwehren. Der Widerstand sei zu begreifen. Wir müßten versuchen, seine Hintergründe zu verstehen, er habe vielleicht seine tieferen Gründe in meiner Lebens- und Lerngeschichte. Die LSRin hatte den Eindruck, daß ich mit meiner Entscheidung für die Ausbildung so etwas wie eine „Selbstverpflichtung“, vielleicht sogar ein „Gelübde“ abgegeben hatte, dessen Folgen ich nun mit einer gewissen Strenge gegen mich ertragen wollte.

Diese zugewandte Konfrontation der LSRin⁸ löste in mir Verwirrung aus, ambiguen Erfahrungen dieser Art war ich sonst gerne ausgewichen. Ich hatte den Erwartungen fraglos entsprochen und meine Widerstände eher unterdrückt. Meine LSRin aber hielt beharrlich ihre Fragen aufrecht, so daß ich mich dieser Deutung stellen konnte. Dabei war ich verblüfft, daß eine Lehrerin meinen Widerstand zu begreifen versuchte und entgegen meinen Erfahrungen nicht einfach mithalf, ihn zu unterdrücken.

Durch das Aushalten und Bearbeiten dieser Spannung konnte ich plötzlich erkennen, daß diese Beziehung eine Art „Verhandlungsraum“ eröffnete: auch meine gegensätzlichen und widersprüchlichen Gefühle waren ge-

fragt. Das Wort „Verhandlungsraum“ war für mich in diesem Klärungsgespräch mit der LSRin der Begriff, der mich überraschend und neu verstehen ließ, was zwischen uns geschah. Ich meine damit den von Vertrauen geprägten „Erfahrungsraum“, in dem sich die Interaktion abspielt. Erst später begriff ich, daß das Wort „Verhandlungsraum“ aus meiner anderen beruflichen Identität (einer Vorstandsfunktion) stammte, in der politisches Verhandeln bedeutsam war. In dem zunächst eher ängstlich erlebten Beziehungsgeschehen mit der LSRin wurde mir dieser Begriff so etwas wie ein „Türöffner“ zum Verstehen. Diese Klärung mit der LSRin förderte Erkenntnisse, die nicht nur bedeutsam waren für meine Beziehung zur LSRin. Sie hatte auch Folgen für die Wahrnehmung in meiner supervisorischen Praxis.

So entdeckte ich zum Beispiel, wie eine Supervisorin Widerstände gegen von mir initiierte Beziehungsklärungen zwischen uns entwickelte und daß sie wie ich in der Lehrsupervision dem Erfahrungsraum der Beziehung auswich. Sie erwartete von mir fachlichen und methodischen Rat, wollte aber immer wieder notwendigen Klärungen zwischen uns ausweichen. Sie drohte sogar schriftlich, die Supervision abzubrechen, wenn ich ihren Wünschen nicht nachkommen würde.

Ich hatte häufig in der Supervision mit ihr den Eindruck, sie wolle das Heft in der Hand behalten. Im Laufe der Sitzungen beschrieb die Supervisorin eine alte, traumatische Erfahrung mit ihrer Mutter, in der sie sich sehr von ihr bemächtigt gefühlt hatte. Dies alte Gefühl der Bemächtigung wurde in der Supervision wieder ausgelöst, und sie mußte sich heftig von mir abgrenzen. Durch die eingehende Bearbeitung dieser Szenen in meiner Lehrsupervision konnte ich immer wieder erkennen, wie die Sdin diese alten Erfahrungen auf mich übertrug. Gleichzeitig machte mir ihre Heftigkeit in der Abwehr auch Angst um die Beziehung und ich entwickelte Anpassungswünsche an ihre Erwartungen, um keinen Abbruch zu riskieren. Sie machte mich vorsichtig, aber auch handlungsunfähig. Diese Vorsicht war jedoch nicht nur ein Gegenübertragungsgefühl, sie entsprang auch einer Übertragung von mir. Meine eigene Furcht vor Beziehungsabbruch spielte mit hinein und ich mußte mich – unterstützt durch die LSRin – innerlich regelrecht in die von der Supervisorin abgewehrte Leitungsrolle „hineinkämpfen“. Das gelang nur, indem ich zuließ, daß meine Supervisorin sich von mir abgrenzte. Gleichzeitig mußte ich dafür Sorge tragen, daß der Gefühls-Kontakt zwischen uns erhalten blieb. Auch hier mußte ich eine innere Spannung zwischen gegensätzlichen Gefühlen aushalten, nun aber mit dem Ziel, meiner eigenen Supervisorin den „Beziehungsraum“ zu erschließen.

2. Lernprozesse durch Regression (10. – 20. Lehrsupervision)

Das erste Jahr der Supervisorenausbildung ging zu Ende. Die Doppelbelastung, der ich mich ausgesetzt sah – eine volle Arbeitsstelle parallel zu dieser aufwendigen Fortbildung – wurde immer spürbarer. Ich kündigte, aber bis zur zeitlichen Entlastung in einer anderen (halben) Stelle war noch eine Weile zu überstehen.

In dieser Zeit kamen in der Ausbildung neue Anforderungen auf mich zu. Um Gruppen- bzw. Teamsupervision erlernen zu können, war die Akquisition von Gruppen oder Teams notwendig. Das bedeutete, daß ich mich noch als Ausbildungskandidatin dem „freien Markt“ stellen und als Supervisorin anbieten mußte. Neue Unsicherheiten waren auszuhalten: Sollte ich bereits als Supervisorin auftreten, würden mich Klienten als Supervisorin akzeptieren, da ich ja noch in der Ausbildung steckte? Wie weit waren mein Selbstvertrauen und meine Kompetenz in der neuen Rolle gefestigt? Diese Unsicherheiten weckten das Bedürfnis nach entspannten Lehrsupervisions-sitzungen, aber ich erzählte der LSRin nichts davon! In der 14. Lehrsupervisions-Sitzung stellte ich einen Fall aus der Einzelsupervision dar und hatte bei der Arbeit den Eindruck, daß die LSRin sehr arbeitsorientiert war. Ich hatte Mühe, ihren Diagnosen zu folgen oder ihre Fragen zu verstehen. Nach einer Weile spürte sie meine Unaufmerksamkeit und fragte, was denn los sei. Es tat mir gut, von meiner Müdigkeit und Erschöpfung erzählen zu können. Die regressiven Wünsche nach ungefragter „Versorgung“ bei gleichzeitiger Angst, sie formulieren zu müssen und vielleicht eine Ablehnung zu erfahren, beschäftigten uns dann in der Sitzung.

Die Gleichzeitigkeit der Rollen als Ausbildungskandidatin und bereits arbeitende Supervisorin verunsicherten mich. In der Lehrsupervision hoffte ich jedoch, diesen Gefühlen nicht zu begegnen; sie sollte ein „warmes Nest“ sein. Ich berichtete also nicht von diesen Verunsicherungen, sondern verhielt mich arbeitsorientiert. Ich konstruierte eine künstliche Harmonie, die meiner Realität nicht entsprach.

In der 17. Lehrsupervisions-Sitzung ergab sich eine weitere Arbeitsunfähigkeit während der Arbeit an einem Geschehen zwischen mir und einer Supervisorin. Bei ihrer Bearbeitung deckten wir auf, daß ich starke Neidgefühle auf die Einfühlung der LSRin in meine Supervisorin hatte. Ich hatte den Eindruck, die LSRin „verläßt“ mich, wenn sie darüber nachdenkt, wie es denn meiner Supervisorin in einer von mir dargestellten Szene geht. In dieser Phase brauchte ich ganz besonders die Unterstützung und Hilfestellung der LSRin, die Tendenz, in alte Übertragungen zu regredieren, war stark.

3. Ein-Leitung von „Szenischem Verstehen“ (21. – 27. Lehrsupervision)

Schritt für Schritt erweiterte ich in diesem Ausbildungsprozeß meine Fähigkeiten, das von SupervisandInnen eingebrachte Fallmaterial perspektivisch und „szenisch“⁹ zu verstehen. Zu Beginn hatte ich damit jedoch die größten Schwierigkeiten. Ich „verstand“ zu rasch und entwickelte ebenso schnell Diagnosen oder Handlungsansätze, auch wenn ich diese nicht immer sofort veröffentlichte. Meine Wahrnehmung und meine Sicht auf das, was eine Supervisorin mir vortrug, erschienen mir sonnenklar und ich stellte die Diagnosen entsprechend überzeugend dar.

In einer Supervision hatte ich dabei plötzlich den Eindruck: ich predige ja! Meine Supervisorin war Pfarrerin und ich will nicht ausschließen, daß sie mich zum Predigen verführt hat, weil sie sich selbst dann nicht mit der Spannung auseinandersetzen mußte, die ja in einer suchenden und fragenden Gesprächssituation steckt. Wer gelernt hat, daß Wahrheit von oben verkündet wird, hat Mühe, Wahrheit als das Ergebnis einer Suche zwischen Menschen zu begreifen.

In der supervisorischen Praxis entsteht zudem häufig bei SupervisandInnen der Wunsch, ein mit Angst und Unsicherheiten verbundenes Problem durch Benennung oder Definition einzugrenzen, um es dann leichter beherrschen zu können. Wenn die Supervisorin in helfender Absicht diesen Wünschen immer nur nachgibt, kann sich die Fähigkeit der Supervisorin nicht erweitern, das Problem in Ruhe von verschiedenen Seiten her anzuschauen und auf diese Weise auch ihre Angst davor zu verlieren. Die Rolle der Supervisorin ist in dieser Situation wichtig: sie hält die Spannung des vorgetragenen Problems mit aus und bleibt dadurch in der Nähe zur Supervisorin. Die Supervisorin findet dieses Verhalten der Supervisorin vermutlich ambivalent. Sie spürt die Nähe und das Verständnis ihrer Supervisorin, möchte aber auch vor der Angst und Unsicherheit fliehen und rasch eine verhaltensorientierte Erklärung für den Fall finden. Das bedeutet: das Aushalten der Spannung des Falls durch die Supervisorin fördert Nähe- und Distanzgeföhle zugleich und es entsteht in der Supervisorin innerlich ein Schwanken: welcher Seite soll sie sich zuwenden? Soll sie weiterhin vor der Angst fliehen oder soll sie sich mit der Supervisorin zusammen ihrer Angst stellen?

Ich erlebte diesen Vorgang besonders stark mit einer Supervisorin. Sie hatte Mühe, sich der Tatsache bewußt zu werden, daß sie als Angestellte nur die Überstunden auch anerkannt bekommen würde, die ihr vorher angewiesen worden waren. Sie ließ sich von verschiedenen – durchaus wichtigen – Aufgaben in Beschlag nehmen, wick in der Arbeitsbeziehung zu ihrem Chef aber

einer genauen Beauftragung unter Kalkulation der dafür benötigten Zeit aus. In den Sitzungen mit ihr hieß die Problemdefinition immer wieder: Ein unfähiger Chef sieht die notwendigen Arbeiten nicht und erkennt nicht an, daß sie so viel arbeiten muß. Es dauerte einige Supervisionssitzungen, bis sie die Beziehung zu ihrem Chef wirklich ansehen und ihre dysfunktionalen Erwartungen sowie ihre heimlichen Übertragungen verstehen konnte. Bei diesem Klärungsprozeß konnte ich sehen, wie die Supervisorin von der Angst bewegt wurde, die entsteht, wenn man liebgewordene Problemdefinitionen konfrontiert sieht.

Dieses „Schwanken“, diese innere Bewegung ist nur möglich in einem durch Vertrauen geprägten Erfahrungsraum zwischen Supervisorin und Supervisorin. Die Supervisorin muß die Abwehr der Supervisorin tendentiell zulassen, ihr aber auch widerstehen können. Erst, wenn sich Angst und Unsicherheit der Supervisorin bei diesem Vorgang vermindern, kann sie auch neue Einfälle und Zugänge zu dem jeweiligen Problem entwickeln. Das mit einer Chiffre „abgedeckte“ Problem wird szenisch erkennbar. Es fallen ihr neue Aspekte ein, sie kann sie darstellen und sich selbst dann auch als „Handelnde“ und nicht mehr nur als „Leidende“ in dieser Szene verstehen und probeweise ihre Rolle variieren.

Bis es aber soweit ist, wehrt die unsichere Supervisorin ihre Unsicherheit immer wieder ab, und es bedarf guten Stehvermögens auf seiten der Supervisorin, dem Wunsch nach eindimensionaler Lösung nicht nachzukommen. Die „Wahrheit“ des Fallmaterials entwickelt sich in der Supervision eben nicht durch die kluge Diagnose einer Expertin, sondern in einem suchenden und fragenden, Spannungen und Unklarheiten aushaltenden „Beziehungsraum“, in dem immer wieder ein „Tauziehen“ entsteht.

Ich mußte im Verlauf meiner Supervisions-Ausbildung ein neues Leitungsverständnis entwickeln, das genau diese Art von „Wahrheitssuche“ aus verschiedenen Wissenssebenen in seinen Mittelpunkt rückte. Wer der Unsicherheit ausweicht durch zu rasche Beziehungs- oder Problemdefinition, durch Dominanz oder aufgrund seines „Amtes“, öffnet den Suchprozeß nicht, sondern schließt ihn viel zu früh ab. Das ist für die supervisorische Arbeit nicht nur hinderlich, sondern untergräbt geradezu das supervisorische Interesse, das von Wahrnehmungserweiterung und Beziehungsentwicklung bestimmt sein sollte.

Um diese Auswertungsgedanken zu illustrieren, stelle ich im folgenden zwei Beispiele aus meiner Arbeit dar.

Eine Einzelsupervisorin hatte Probleme mit der Leitung einer Konferenz. Diese Konferenz von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen in einem kirchlichen Gremium sollte in einem Arbeitsbereich, den meine Supervisorin verantwor-

tete, Entscheidungen beraten. Sie erzählte nun, sie habe öfter Schwierigkeiten, ihre Positionen durchzusetzen. In der Regel lasse sie die TeilnehmerInnen diskutieren und schließe sich dann der Mehrheitsmeinung an. Damit war sie unzufrieden, aber sie signalisierte mir gleich zu Beginn ihrer Darstellung auch, daß sie ihre Meinung in dieser Konferenz auch nicht so einfach „durchpeitschen“ wolle.

Als sie die Situation darstellte, gingen mir folgende Gedanken durch den Kopf: Die kirchliche Konferenzkultur ist vom Konsens-Ideal geprägt. Wenn sich herausstellte, daß meine Supervisandin eine andere Auffassung als die Mehrheit einer Konferenz hatte, stand sie vor der Schwierigkeit, einen Konflikt zu regeln. Sie wich einer offenen Auseinandersetzung offenbar aus, um dem Ideal nachzukommen, um die Harmonie nicht zu stören oder um die ehrenamtlichen MitarbeiterInnen nicht zu verärgern. Paßte sie sich der Mehrheitsmeinung aber an, so vernachlässigte sie nicht nur ihre eigene Auffassung. Sie beachtete auch nicht ihre Verantwortung als Rolleninhaberin, sondern überließ es der Konferenz, den Sachbereich zu bestimmen.

Ich fühlte nun im Gespräch mit ihr den auch mir bekannten Konsensdruck in solchen Konferenzen, aber meiner Vorstellung von Leitung entsprach ihr Verhalten überhaupt nicht! Und so sagte ich mit einem bestimmenden Unterton, daß sie aufgrund ihrer Rolle durchaus das Recht habe, eine eigene Position zu vertreten.

Daraufhin entwickelte sich folgender Dialog:

SDin: „Ich habe darüber noch nicht nachgedacht, daß ich dazu ein Recht habe, deutlicher Position zu beziehen.“
SRin: „Ich glaube auch, daß Sie es gegenwärtig mehr als eine unangenehme Pflicht erleben.“
SDin: „Sie meinen also, ich hätte die Pflicht, Leitung zu übernehmen.“

Es gelang mir im weiteren Gespräch nicht, genauer zu verstehen, was denn in dieser Konferenz wirklich das Problem für meine Supervisandin war.

Bei der Nacharbeit zu dieser Supervisions-Szene konnte ich erkennen, daß die Supervisandin mir zu Beginn des Gesprächs durchaus schon ihre Ambivalenz im Blick auf ihre Leitungsrolle genannt hatte: einerseits wollte sie ihre Meinung nicht „durchpeitschen“ (das bedeutete aber, sie auch nicht verschweigen), andererseits wollte sie die Diskussion in der Konferenz fördern. In meiner Intervention waren offenbar aber sehr verschiedene Dinge miteinander „verknäuel“: Einerseits hatte ich ihr unangenehmes Gefühl und den Konsensdruck aufgreifen wollen. Darüber hinaus sah ich es ja als ihre „Pflicht“ an, daß sie ihre Meinung deutlicher vertrat. Indem ich aber ihre Gefühle mit meinen normativen Kategorien verband, bevor ich überhaupt genau exploriert hatte, was denn für sie so unangenehm war, was ihr in der Konferenz wirklich schwerfiel, warum sie sich anpassen mußte, usw... behinderte ich eine Klärung.

Ich selbst war zu sehr mit ihrer Rolle identifiziert und trug meine eigenen Leitungserfahrungen in die Szene hinein. Sie wiederum nahm mich als eine Art „Legitimationsinstanz“ wahr und ich hatte sie dazu auch mit meiner Bemerkung von der „unangenehmen Pflicht“ verführt. Wir blieben im Normativen stecken, die Ambivalenz wurde nicht genau aufgeheilt. Die folgende Szene aus einer Gruppensupervision veranschaulicht demgegenüber ein eher geglücktes Beispiel meiner Beratung.

Hans, Leiter eines Jugendzentrums in kirchlicher Trägerschaft erzählte von seinen Problemen mit dem Pfarrer. Dieser sei gegenwärtig sehr überlastet, es gebe schon seit langem keine Dienstgespräche mehr, und er selbst lasse sich immer wieder neue Arbeitsbereiche vom Pfarrer aufhalsen. Er habe verschiedene Versuche gestartet, seinen Ärger mit dem Pfarrer zu klären, aber der setze dann immer die Leidensmiene auf. Das aber mache ihn mitleidig und so gelangte man nie zu einer Klärung der Situation. Da er sich an der Grenze seiner Kraft sah, überlegte Hans, zu kündigen.

Die mit depressivem Ton vorgetragene Situation erregte Wut und Unverständnis bei den anderen über das, was Hans sich gefallen ließ. Besonders ein Teilnehmer, der sonst häufig fachliche Ratschläge gab, meinte: „Also ich verstehe nicht, daß Du da nicht zurückhaust!“ Mir erschien die Wut verständlich, und gleichzeitig hatte ich den Eindruck, die Gruppe wich den depressiven Gefühlen, mit denen Hans zu schaffen hatte, aus. Über Appelle und Ratschläge wollte man ihn zu einem anderen Verhalten bewegen. Hans tat die Wut der anderen Supervisanden einerseits gut. Sie lebten etwas, was er wohl auch spürte, beim Pfarrer aber aus verschiedenen Gründen nicht ausleben konnte. Gleichzeitig schämte er sich aber auch vor ihnen für die erkennbare Schwäche: er war nicht so stark, wie er gerne gewesen wäre. Ich versuchte in dieser Situation über meine Einfühlung mit Hans in Kontakt zu kommen. Ich formulierte die Schwere, die in dem Erlebnis von immer neuen Anläufen und immer neuem Scheitern steckte. Ich forderte die anderen Sden auf, einmal gegenläufig zu ihren Gefühlen zu denken und Phantasien zu entwickeln, warum Hans sich immer wieder so verhielt. Ich spürte nach dieser Aufforderung deutlich ein Stocken in der Interaktion der Gruppe. Die Supervisanden brauchten eine Weile, um ihre Affekte abklingen zu lassen. Dann aber konnte Raum für die Gefühle von Hans entstehen und die Szenen, in denen er immer wieder vor dem Pfarrer zurückwich, konnten plastischer von ihm präsentiert werden. Das bewertende Verhalten der Gruppe vom Beginn veränderte sich. Die Supervisanden konnte sich nun auch teilweise identifizieren und drängten Hans nicht nur in eine Richtung. Appelle und Ratschläge wurden vermieden.

4. Zweifel am Wunsch, Supervisorin zu werden (28. – 35. Lehrsupervision)

Die ersten beiden Jahre dieser 2 1/2-jährigen Ausbildung gingen während dieser Phase der Lehrsupervision zu Ende. Es wurde deutlich, daß ich die Ausbildungsanforderungen (jeweils einen Einzel-, Gruppen- sowie Team-Supervisionsprozeß von mindestens 15 Sitzungen, Lerndiagnosen und Auswertungsberichte) nicht bis zum 7. und letzten Kursabschnitt würde erfüllen können. Mein Lehrsupervisionsprozeß würde sich um ein gutes halbes Jahr verlängern. Diese mögliche Verlängerung der Ausbildung erleichterte mich. Schwierigkeiten hatte ich mit einer ganz anderen Entwicklung. Der Lehrplan für die Ausbildung sah zwischen dem 6. und 7. Kursabschnitt die Vorbereitung eines Abschlußkolloquiums vor. Dieses Abschlußkolloquium wurde in den festen „Studiengruppen“ vorbereitet, die sich während der ganzen Ausbildungszeit immer wieder zur Aufarbeitung von Literatur getroffen hatten. Die Vorbereitung dieses Abschlußkolloquiums gestaltete sich unserer Studiengruppe schwierig. Es gab heftige Richtungskämpfe über methodische Fragen.

Gleichzeitig hatte ich im 6. Kursabschnitt Mühe damit, wie wir AusbildungskandidatInnen unsere Supervisionsprozesse auswerteten (Arbeitsgespräche auf der Grundlage der schriftlich vorgelegten Auswertungsberichte über unsere Supervisionsprozesse). Ich fand uns zunehmend streng und fehlerorientiert. Zudem war ich enttäuscht darüber, daß uns in dieser Ausbildungswoche offenbar Fähigkeiten und Lust abhanden gekommen waren, uns im informellen Teil spielerisch und selbstironisch vom vorhandenen Arbeitsdruck zu befreien. Ich hatte Widerstände gegen weiteres „Lernen“, weil die Atmosphäre nicht gestattete, sich über das schon Erreichte zu freuen.

Vor diesem Hintergrund fand die 28. Lehrsupervisions-Sitzung statt. Zu Beginn erzählte meine LSRin, daß sie etwas erschöpft sei. Sie hatte gerade ein Training geleitet und noch keine Pause gehabt. Ich stellte die letzte Sitzung mit meiner Einzelsupervisorin vor, eine junge Sozialarbeiterin. Diese hatte eine Reihe von Konflikten mit ihrem Chef durchzustehen und fühlte sich zunehmend ohnmächtig in dieser Auseinandersetzung. Psychosomatische Symptome hatten sich verstärkt. Ich spürte Mitleid über ihre Symptome, war jedoch in meinem Beratungsverhalten wie gelähmt.

In der Lehrsupervisionssitzung wiederholte sich diese Lähmung. Ich konnte plötzlich den bisherigen, doch recht gut verlaufenen Prozeß mit dieser Supervisorin nicht mehr richtig darstellen. Ich schien vergessen zu haben, was alles schon in dieser Supervision geschehen war. Ich machte mir Vorwürfe, zu wenig protokolliert zu haben.

Das Gespräch in der Lehrsupervision gestaltete sich so schwierig, daß auch meine LSRin ratlos wurde. Was sie zu dem Fall vortrug, war auch mir zuvor schon eingefallen, es brachte nach meinem Gefühl nichts Neues. Obwohl ich unzufrieden war, konnte ich auch meine Fragen nicht auf den Punkt bringen. Bei der Aufarbeitung dieser „Sackgasse“ kamen zwei Ursachen zum Vorschein. Erstens entdeckten wir, daß angesichts der Erschöpfung der LSRin eine alte Erfahrung mit meiner Mutter wachgeworden war. Die Beanspruchung meiner Mutter in unserem Geschäftshaushalt gab ihr nicht immer die Möglichkeit, sich den Problemen der Kinder zu widmen. Uns Kindern war deshalb nicht immer klar, ob wir mit unseren Schwierigkeiten auch willkommen waren. Ich war in dieser Lehrsupervision ganz offenbar in dieser Übertragung verhaftet, ohne zu klären oder rückzufragen, ob die LSRin sich für die Bearbeitung meiner Fälle ausgeruht fühlte.

Der zweite Ursachenzusammenhang ist etwas komplexer und ich habe ihn in seiner Tragweite auch erst richtig im Abstand bei der Erstellung dieses Artikels verstanden. Die Supervisorin hatte in der Kontraktphase der SV eine Fragestellung thematisiert, die *mich* zum Zeitpunkt des erwähnten Vorgangs sehr beschäftigte. Sie war in die Supervision gekommen mit dem Interesse, herauszufinden, ob sie ihre Stelle weiterbehalten solle. Sie war noch in der Probezeit.

Auch ich war selbst noch in einer Art „Probezeit“ als Supervisorin. Zu Beginn meiner Ausbildung hatte ich einen Vorbehalt formuliert. Ich wollte die Ausbildung machen und erst am Ende beschließen, ob ich den Beruf wirklich ausüben sollte. Meine berufliche Sozialisation weist verschiedene Brüche auf und ich hatte zu früheren Zeiten ziemlich unbekümmert meine beruflichen Ausbildungen und Tätigkeiten sehr grundlegend verändert und erst später bemerkt, wie anstrengend und auch wie bedeutsam diese Wechsel waren. Bei allen meinen beruflichen Entscheidungen war ich mit Personen identifiziert, die diesen Beruf repräsentierten und nach meinem Eindruck sehr attraktiv darstellten. Daß diese Tätigkeit (nachdem ich ihnen „gefolgt“ war), dann auch wirklich meine eigene wurde, war jedesmal ein längerer Prozeß.

Mein Vorbehalt im Blick auf die Entscheidung für diesen Beruf der Supervisorin hing mit diesen Erfahrungen zusammen. Ich wollte nicht nur eine wirklich eigene Entscheidung treffen. Ich wollte prüfen, ob mir diese Arbeit auch auf längere Sicht hin Spaß machte und ob sie nicht nur Anstrengung von mir verlangte. Nun war es mir zu verschiedenen Zeitpunkten der Ausbildung schon bewußt geworden, daß ich die persönliche und berufliche Veränderung, die sich durch diese Ausbildung für mich wohl anbahnte und der ich mich für das Ausüben dieses Berufes stellen mußte, nicht ausreichend

zur Kenntnis genommen hatte. Immer wieder war ich in der konkreten Supervisionsarbeit auf in meiner Person und Geschichte begründete Grenzen gestoßen, zu deren Verstehen die Lehrsupervision beitrug. Immer wenn mir wieder etwas klar geworden war, konnte ich den jeweiligen Supervisionsprozeß auch viel leichter und mit Zufriedenheit steuern. Mit manchen dieser Grenzen hatte ich jedoch nicht gerechnet und gegen Ende der Ausbildung entdeckte ich, daß meine „Lehre“ als Supervisorin sich länger hinziehen würde als erwartet. Ich war einerseits erleichtert darüber, denn ich konnte mich mit mehr Ruhe diesen Herausforderungen stellen. Gleichzeitig mußte ich mich bei diesem Eingeständnis aber auch damit auseinandersetzen, etwas nicht in der vorgeschriebenen Zeit geschafft zu haben. Es gab auch Gefühle von „den Anforderungen nicht gerecht geworden“ zu sein, meinem eigenen Selbstbild nicht entsprochen zu haben. Und: ich regelte diese zeitliche Erweiterung meiner Ausbildung weitgehend ohne Verhandlung mit der Kursleitung. Unübersehbar gab es hier ein Spiegelphänomen.

Die Supervisorin war hochgradig identifiziert mit ihrer neuen Arbeit und „ackerte“ sich überdurchschnittlich engagiert an den für sie erkennbaren Erfordernissen ihrer neuen Stelle ab. Immer wenn es aber wieder an eine Auseinandersetzung mit ihrem Geschäftsführer ging, um Entlastung oder einfach eine Arbeitsreduktion durchzusetzen, verstärkte sich die „Kränkung“, deutlich erkennbar an einer Intensivierung ihrer (durchaus lebensbedrohlichen) Krankheit. Sie hatte eine Tendenz, den institutionellen Zusammenhang ihrer Arbeit zu ignorieren, ihre beruflichen Abhängigkeiten zu übersehen und vor allem: sich immer wieder in ihren gegenwärtig vorhandenen Kräften zu überschätzen. Die Krankheit, mit der sie sich schon seit Kindertagen herumschlug, kam ihr immer wieder ins Gehege und machte ihr einen Strich durch die Rechnung. Im Lauf der SV entschied sie sich schließlich, dieser Situation Rechnung zu tragen und plante ihre Kündigung.

Was die Supervisorin zum Zeitpunkt unserer Supervisionssitzung zu bearbeiten hatte, war in mehrfacher Hinsicht meinen eigenen Herausforderungen „ähnlich“. Offenbar entstand in der Supervisionssitzung deswegen bei mir eine Lähmung, weil ich plötzlich mit meiner eigenen Situation konfrontiert war, ohne es bewußt zu haben. Ich schaute ja wie in einen Spiegel, wußte es aber nicht. Ich trug diese Lähmung in die Lehrsupervisionssitzung hinein und war plötzlich wieder die insuffiziente Ausbildungskandidatin. Mit dem Gefühl, daß mir nicht einmal meine LSRin helfen könne, verließ ich die Sitzung ratlos und unsicher.

Der Ausgangspunkt der „Auflösung“ dieses Rätselspiels war die nächste Lehrsupervisionssitzung und letztlich die mittlerweile doch sehr tragfähige Lernbeziehung zu meiner LSRin. Wir entdeckten meine Übertragung (s.o.) und über die Spiegelphänomene hinaus wurde erkennbar, welche Funktion

mein eigentümliches „Vergessen“ des gesamten Supervisionsprozesses samt seiner von mir durchaus kompetent bewältigten Szenen in dieser Supervision hatte. Es paßte gut ins (unbewußte) Konzept, daß ich plötzlich insuffizient wurde. Ich konnte auf diese Weise Eigenständigkeit und Eigenverantwortung abwehren. Hatte ich zu Beginn der Ausbildung Mühe mit der Schülerinnen-Rolle, so wollte ich nun gegen Ende der Ausbildung lieber Schülerin bleiben, als Supervisorin werden. Ich hatte viel dazu gelernt, ich hatte einige Supervisionsprozesse bereits gut bewältigt. Der nächste Schritt in Richtung Selbständigkeit stand vor der Tür und ich scheute plötzlich davor zurück. Dieses zu erkennen half mir sowohl die „Sackgasse“ mit meiner Supervisorin aufzulösen wie auch in einen Prozeß einzusteigen, in dem ich den gegenwärtigen Stand meiner Identifikation mit diesem neuen Beruf klarer erkennen konnte und mich deutlicher für diese Berufsperspektive entschied.

5. Die Bereitschaft, immer wieder anzufangen (35. – 49. Lehrsupervision)

Ich hatte in den ersten Monaten dieser Phase der Lehrsupervision den Eindruck, viel neues Handwerkszeug erworben zu haben. Deshalb dachte ich, die Teamsupervision, die gerade begonnen hatte, würde keine großen Probleme machen. Das war, wie sich herausstellen sollte, eine Fehleinschätzung. Sie hing auch damit zusammen, daß ich selbst eine solche Beratung nie erfahren hatte. In den Settings Einzel- und Gruppensupervision konnte ich dagegen immer auf langjährige Eigenerfahrungen zurückblicken. Wenn es hier schwierig wurde, kamen mir die Verhaltensweisen der selbst erlebten SupervisorInnen in Erinnerung. Ihr Modellverhalten hatte sich eingepreßt. Die Teamsupervision aber stellte mich vor ganz neue Herausforderungen. Das vorhandene „Beziehungsspiel“ in Teams ist ein institutionell eingefärbtes. Das bedeutet, daß die durch die Institution vorgegebenen Normen und Verhaltensweisen eine größere Aufmerksamkeit brauchen. Die von der Supervisorin erlebte Fremdheit ist immer wieder diagnostisch zu verstehen und für den Supervisionsprozeß verfügbar zu machen.

Das Team (6 Personen, Wohnheim für geistig Behinderte) hatte schon im Vorfeld eine sehr ambivalente Haltung gegenüber der Supervision. Die Initiative zur Supervision war weitgehend von der Leitung des Wohnheimes ausgegangen. In meinem Vorgespräch mit dem Team hatten einige ausdrücklich ihre Ängste vor „Seelenstriptease“ geäußert. Andere waren interessiert und erwarteten etwas für sich persönlich.

In den ersten Sitzungen wurden verschiedene Arbeitsverfahren besprochen, und vorsichtig einige vorhandene Konflikte zwischen Teammitgliedern angegangen.

Zu Anfang der 4. Supervisionssitzung schwiegen die TeilnehmerInnen sehr lange, und alle meine Versuche, Kontakt zu bekommen, scheiterten. Als sich schließlich dann doch die Starre löste, sagte ein Teilnehmer, es falle ihm schwer, etwas zu sagen. Er sagte: „Sie reißen die Tür auf und wir sitzen noch nicht einmal richtig...“ Mich überraschte das Bild. Ich fragte sie, wer denn hier wem die Tür aufmachen solle. Immerhin sei ich ja auch darauf angewiesen, daß sie mich in ihren „Raum“ einließen. Die Atmosphäre von Feindseligkeit gegen mich löste sich etwas, ich konnte aber den kleinen Spalt, durch den sie mir jetzt Einblick in ihre Teamsituation gewährten, in den weiteren Sitzungen nicht erweitern. Die gegenseitigen Fremdheitsgefühle blieben bis zur 10. Sitzung dieser Supervision bestehen. Wenn das Team überhaupt Besprechungsmaterial vortrug, wurden meine Einfälle aggressiv abgewehrt oder man zeigte sich gelangweilt.

Diese heftige Ablehnung hat mir in dieser Supervision sehr zu schaffen gemacht. Eine spätere Aufarbeitung machte mir bewußt, daß ich das im formalen, mit der Institution geschlossenen Kontrakt benannte Ziel „Teamentwicklung“ nicht gut genug mit dem Team eingegrenzt hatte. So blieben bei einigen Teilnehmern einerseits die vorhandenen Wünsche nach Selbsterfahrung ohne genauere Definition und Begrenzung unausgesprochen bestehen. Gleichzeitig wich der andere Teil des Teams, der heftige Ängste vor dieser Selbsterfahrung hatte, jeder Besprechung aus. Die dadurch entstandene Lähmung wurde projektiv abgewehrt: man warf mir Unfähigkeit und falsches supervisorisches Verhalten vor. Es gelang mir aber auch nicht, die vorhandene Team- und Institutionsdynamik aufzuhellen.

Unglücklicherweise fielen die meisten Supervisionssitzungen mit diesem Team in eine dreimonatige Lehrsupervisionspause und ich hatte wenig Gelegenheit zur Klärung.

Darüber hinaus wurde diese Supervision durch einen blinden Fleck bei mir erschwert. Die meisten TeilnehmerInnen dieses Teams waren BerufsanfängerInnen. Meine vorsichtigen Angebote zur Besprechung ihrer Anfangssituation wurden immer wieder abgewehrt. Ich selbst hatte dabei sowohl im Vorfeld dieser Supervision wie auch in der Supervision möglichst vermieden, meinen Anfänger-Status zu thematisieren, erwartete aber von ihnen etwas, was ich selbst nicht gerne berührt sehen wollte. Diese meine „Vermeidung“ schwächte mich aber letztlich in einer klaren Rollenentwicklung als Supervisorin in diesem Team. Ich glaube, ich wollte dieses „verängstigte und konfliktgeschüttelte Team“ wohl schon unter meine „schützenden Fittiche“ neh-

men (was ja etwas ganz anderes ist als eine Einfühlung!). Daß sie entgegen meinen Erwartungen ziemlich feindselig und kratzbürstig waren, war die eine Enttäuschung. Mindestens genauso unangenehm war mir aber auch, daß sie mich unmißverständlich auf meine Grenzen und meine Anfängerrolle aufmerksam machten. Schließlich gelang mir ja nicht – aus welchen Gründen immer – den Angstpegel im Team zu reduzieren. Der Heftigkeit ihres Konfliktpotentials war ich zu diesem Zeitpunkt zumal ohne lehrsupervisorische Unterstützung nicht gewachsen. Heute sehe ich diese Erfahrung auch so:

Für Teamsupervision gelten andere „Gesetze“ als für Einzel- und Gruppensupervision. Die Supervisorin steigt mit Beginn der Supervision in eine sich „bewegende Szene“ ein. Die Geschichte des Teams hat schon vor ihr existiert und wird auch mit Beendigung der SV weitergehen. Der Einstieg einer Supervisorin verändert aber die Situation. Das vorher in bekannten Beziehungen zusammengesetzte Team verschiebt die Kulissen langsam, bezieht sie als neue Person und in einer neuen und (noch) unbekanntem Rolle ein und muß dabei gleichzeitig doch auch die alten Rollen mit überprüfen. Die dadurch entstehende Fremdheit ist eine Chance, weil sie die Selbstwahrnehmung des Teams erweitern kann. Der Kontrakt ist dabei sehr bedeutsam. Er stellt der Supervisorin einen konkreten Platz zur Verfügung, denn sie leitet ja das Setting der Supervision. Für die SupervisandInnen wird es zunächst ein Platz „im Team“ sein, und die Teammitglieder sind bestrebt, sie zu integrieren, d. h. ihre Fremdheitsgefühle loszuwerden. Durch ihre Beobachtungen und ihr Nachfragen ist sie zunächst jedoch ein Fremdkörper für das Team. Sie steht außen und wird doch mit allen Mitteln in die Vorgänge im Team „verstrickt“. Das Team versucht, die Supervisorin in die eigene Abwehr einzubinden und benutzt dazu unbewußt die erkennbaren Schwächen der Supervisorin.

Diese Verstrickung war in dieser Teamsupervision für mich nicht erkennbar, weil ich einerseits nicht zulassen konnte, von ihnen als Fremdkörper erlebt zu werden. Zum anderen hatte ich meinen Auftrag nicht genau geklärt und konnte so zwischen die Mühlsteine des internen Teamkonfliktes gezogen werden.

Die Bewertung und Aufarbeitung der Vorgänge in dieser Teamsupervision waren in der Lehrsupervision nicht einfach. Immer wieder vernebelte sich für mich die Sicht auf das, was da vor sich gegangen war. Mehrere Lehrsupervisions-Sitzungen hindurch waren notwendig, um herauszufinden, was geschehen war. Ich war in einer Ambivalenz befangen. Einerseits wollte ich meiner abwesenden LSRin zeigen, daß ich ohne sie auskäme. Schließlich war bald das Ende der Ausbildung erreicht und ich hatte das Gefühl, viele

neue Kompetenzen erworben zu haben. In dieser Teamsupervision geriet ich aber in heftige „Seenot“, ich fühlte mich auch „verlassen“ und konnte nicht auf ihre Hilfe zurückgreifen. Das machte mich doch sehr wütend auf diese „Rabemutter“, aber ich hatte Mühe, diese Wut zuzulassen und mitzuteilen. Vielmehr verstärkte sich offenbar die vorhandene Tendenz, die Schwierigkeiten dieser Ausbildung wieder eher mit mir selbst auszumachen, wie ich es ja ganz zu Beginn in der Lehrsupervision auch machen wollte, aber daran gehindert wurde. In gewisser Weise war ich zu Ende dieser Ausbildung auf einer neuen Ebene wieder bei mir und meinen Mustern angelangt. Neu daran war diesmal nur, daß ich sie „wiedererkannte“ und darum etwas leichter damit umgehen konnte.

Anschrift der Verf.: Bernadette Grawe, Alte Kleinenbergerstr. 2 A, 34414 Warburg

Anmerkungen

- 1 Siehe Boettcher/Leuschner (Hg.), *Lehrsupervision*, Beiträge zur Konzeptentwicklung, Aachen 1989, und zuletzt noch: Gerhard Leuschner, Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs, Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung, in: FORUM SUPERVISION, 1. Jg. 1993, Heft 1, S. 24ff.
- 2 Die Ausführungen beziehen sich auf das Ausbildungskonzept des Fortbildungsinstitutes für Supervision e.V., Münster (FIS).
- 3 Siehe G. Leuschner, a.a.O., S. 18 ff.
- 4 Zuerst so genannt von Gerhard Leuschner, zitiert nach: Gerhard Wittenberger, Supervisionsausbildung und Lehrsupervision, in Boettcher/Leuschner, a.a.O., S. 15ff.
- 5 A.a.O., S. 18ff.
- 6 In den Jahren 1989 – 1991 habe ich am FIS meine Ausbildung zur Supervisorin absolviert. Der folgenden Reflexion meines Lernprozesses in der Lehrsupervision hat eine Ausarbeitung zu Grunde gelegen, die als eine von mehreren schriftlichen Arbeiten vom Ausbildungsinstitut als Auswertung meiner Lehrsupervision angenommen wurde. Mittlerweile arbeite ich mit einem Umfang von etwa einer 50% Stelle freiberuflich als Supervisorin.
- 7 Welche Formen von „Widerstand“ gegen die neue Rolle entwickelt werden können, kann man u.a. nachlesen bei G. Wittenberger, Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung, in: FORUM SUPERVISION 1. Jg. 1993 Heft 1, S. 51f.
- 8 Das Konzept der zugewandten Konfrontation hat G. Leuschner dargelegt in: ders., Aspekte einer Konzeption von Lehrsupervision, in Boettcher/Leuschner, a.a.O., S. 124ff.
- 9 Zum Konzept Szenischen Verstehens vergl. A. Lorenzer, Sprachzerstörung und Rekonstruktion, Frankfurt 3. Aufl. 1985, S. 138ff.

Annette Bertrams

Beruf und Geschlecht Identitätsentwicklung in einer Einzelsupervision

1. Einleitung und methodische Vorbemerkung

Die Struktur von Identitätsbildungsprozessen ist gegenwärtig ein beliebter Forschungsgegenstand in allen psychosozialen Wissenschaften. Angesichts ihres noch jungen und unsicheren professionellen Status ist es verständlich, wenn auch Supervisorinnen und Supervisoren häufig über die eigene berufliche Identität diskutieren. In diesem Aufsatz möchte ich mich jedoch nicht damit, sondern mit den Identitätsbildungsprozessen beschäftigen, die in Supervision gefördert werden, und zwar am Beispiel eines Supervisanden. Im Zentrum stehen Zusammenhänge zwischen den Dimensionen Beruf und Geschlecht.

Grundlage des vorliegenden Aufsatzes sind meine Protokolle einer Einzelsupervision, die sich über 45 einstündige Sitzungen im Zeitraum von knapp zwei Jahren erstreckte. Leider kann ich den spannenden Prozeß hier nicht systematisch dokumentieren und so intersubjektiv nachvollziehbar machen. Leserinnen oder Leser müssen darauf vertrauen, daß strukturell relevante Themen ausgewählt wurden, die im Prozeßverlauf chronologisch auftauchten. Aus Diskretionsgründen habe ich die Daten verschlüsselt; vor allem biographische Muster werden deshalb eher holzschnittartig beschrieben. Abgesehen von Literaturangaben sind alle in Anführungsstrichen erwähnten Zitate Wendungen bzw. Metaphern, die im Supervisionsprozeß, sei es vom Supervisanden, sei es von mir, zur Sprache gebracht wurden.

Zunächst möchte ich einige theoretische Bemerkungen vorausschicken, im 2. und 3. Teil werden die beiden zentralen Identitätsdimensionen Beruf und Geschlecht fallbezogen präsentiert und deren Verschränkungen analysiert.

1.1 Theoretische Überlegungen

In dieser Arbeit kann ich keine umfassende Definition des Identitätsbegriffs entwickeln, sondern muß mich auf kurze Hinweise beschränken. Während psychoanalytische AutorInnen – allen voran der „Vater“ der Identitätsdebatte, Erik Homburger Erikson (1968) – unter Identität die Gesamtheit der

psychischen Befindlichkeit eines Individuums im sozialen Kontext verstehen und dabei vor allem auf unbewußte intrapsychische Prozesse fokussieren, betonen eher kognitiv orientierte Entwicklungspsychologen – z.B. Waterman (1985) – den Aspekt der bewußten Selbstdefinition, d.h. Ziele, Werte und Überzeugungen einer Person.

Gildemeister und Robert (1987a, S. 71) beschreiben den *Beruf* als eine Art Bindeglied zwischen Sozialstruktur und Person; der Beruf ist das „Nadelöhr“, wodurch ein Individuum „den Bereich der Privatheit überschreiten und über seine eigenen Belange hinaus an gesellschaftlichen Beziehungen partizipieren kann“ (S. 73). Hoff (1990, S. 11) betont, es sei wichtig, sowohl beim *Arbeits-* als auch beim *Identitätsbegriff* zwischen Außen- und Innenperspektive zu unterscheiden und diese jeweils auf die Gesamtperson sowie auf deren soziale Verortung zu beziehen; Identität meint die Binnenstruktur und wird definiert „als das Bewußtsein einer lebenslangen Kontinuität der eigenen Person“ (ebd., S. 15).

Bezogen auf *Geschlechtsidentität* unterstreicht Trautner (1987, S. 30) einerseits den Aspekt der überdauernden kognitiven Selbstwahrnehmung als männlich oder weiblich, andererseits die Sozialität der geschlechtlichen Kodierungen (ebd., S. 32). Mertens (1992) stellt fest,

„daß die Entwicklung der Geschlechtsidentität aus moderner psychoanalytischer Sicht eine komplexe *Konstruktionsleistung* darstellt, in der ... kognitive Komponenten, ... Körperempfindungen, Interaktionserfahrungen mit Eltern (und Geschwistern), besonders die Einflüsse der bewußten und unbewußten Phantasien der Eltern und diverse Identifizierungen, die Sozialisationslinien der Objektbeziehungen, die psychosexuelle und Aggressionsentwicklung mit eingehen“ (ebd. 11).

In Abgrenzung zu soziologischen und kognitiven (Attributions-)Theorien und mit dem abschließenden Hinweis, daß Geschlechtsidentität selbstverständlich immer kulturell geprägt ist, fährt der Autor fort, daß

„durch unbewußte Konflikte störanfällig ... die Geschlechtsidentität immer wieder neu ‚errungen‘ werden muß. Dieses konflikthafte Geschehen schließt aber nicht aus, daß es in der psychischen Repräsentanzwelt Spaltungsvorgänge gibt, so daß scheinbar *widerspruchsfrei geschlechtsrelevante Erfahrungen nebeneinander existieren können*“ (a.a.O., S. 50f., Kursivierungen von mir, A. B.).

Psychoanalytische Positionen, die den Aspekt der Identitätsstörungen beleuchten, werden in 2.2. und 3.1 dargelegt.

Wie Rappe-Giesecke (1991) in Abgrenzung zu Organisationsentwicklung überzeugend vertritt, greift Gruppen- und Teamsupervision weniger „praktisch ändernd in soziale Systeme ein, sie setzt an der Veränderung der *Identität* von Systemen an“ (S. 28, hervorgehoben von A. B.). Ohne hier den brei-

ten und umstrittenen Identitätsbegriff weiter auszuführen, wird in dieser Definition deutlich, daß der unmittelbare professionelle Handlungs-, d. h. auch der Fortbildungsaspekt in Supervisionen sekundär ist.¹ Dies gilt m. E. erst recht für *Einzelsupervision*, die schon durch die *dyadische Struktur* thematisch deutlicher auf der Grenze zwischen Praxisanleitung und Psychotherapie anzusiedeln ist, oder anders gesagt, zwischen Profession und Biographie. Professionelle SupervisorInnen sollten diese Grenze eindeutig markieren und analysieren.

In Abgrenzung zu Psychotherapie besteht der *spezifische Gegenstand der Supervision in der Analyse der professionellen Identität und deren Verschränkung mit biographischen und sozialen Mustern*. Neben der beruflichen Identität werden in Supervisionen die vier übrigen von Fend (1991) in Anlehnung an Waterman (1985) vorgeschlagenen Identitätsdimensionen zumindest tangiert: 2. Geschlechtsrollenidentität, 3. politische Identität, 4. weltanschauliche Bindungen, 5. Lebensstile in der Freizeit. Zumindest für Einzelsupervisionen scheinen mir die fünf genannten Identitätsdimensionen konzeptionell, diagnostisch und interpretativ hilfreich zu sein. In diesem Aufsatz stehen die Dimensionen 1. und 2. im Mittelpunkt; die Dimensionen 3. – 5. werden im folgenden Portrait des Supervisanden lediglich zur Abrundung des Holzschnittbildes expliziert.

1.2 Kurzportrait von Herrn Reusch

1. Beruf: Herr Reusch, wie der Supervisand genannt werden soll, ist 29 Jahre alt, als er nach dreijähriger Berufstätigkeit als Theologe zu mir kommt; er ist zuständig für Religionsunterricht, Jugendarbeit und übergreifende institutionelle Aufgaben.
2. Geschlechtsrolle: Der Kontakt mit seinen Kolleginnen ist einigermaßen zufriedenstellend. Ja, er beneidet sie manchmal um ihre feministischen Gruppenaktivitäten. Zu seinen Kollegen und zu seinem Chef pflegt er ein eher distanzierendes Verhältnis. Er rivalisiert mit ihnen zwar durchaus erfolgreich, was ihn jedoch wenig befriedigt, denn er hegt auch unerfüllte freundschaftliche und passive Bedürfnisse. Herr Reusch lebt mit seiner, wie es in der modernen Soziologie heißt, „Lebensabschnittspartnerin“ eine „Spagatbeziehung“ über 150 km Entfernung; beide sind sich bezüglich einer gemeinsamen Zukunft unsicher.
3. Politik: Auch um der in der Bundesrepublik drohenden Arbeitslosigkeit zu entgehen, nahm Herr Reusch eine Stelle in der Schweiz an. Im Gesamtteam, das etwa hälftig aus DeutschschweizerInnen und Bundesdeut-

schen besteht, fühlt er sich eher als Einzelgänger. Er denkt politisch alternativ und bringt das auch zum Ausdruck: Früher als „Jesuslatschen“ bezeichnet, karikieren die Jugendlichen, mit denen Herr Reusch arbeitet, sein Faible für Birkenstock-Schuhe zeitgemäß mit „Addidas Jerusalem“. Sein Interesse an befreiungstheologischen Ansätzen bildet einen Übergang zu:

4. Weltanschauung: Zu Beginn der Supervision ist Herr Reusch in seiner Religiosität verunsichert; ihn interessiert verstärkt humanistisches Gedankengut.
5. Lebensstile: Wie bei engagierten Berufstätigen häufig, arbeitet er mehr oder weniger gern und viel; zu Beginn der Supervision kommen Hobbies sowie Entspannungsbedürfnisse eher zu kurz.

Ich möchte die Darstellung der individuellen Facetten der Identitätsdimensionen noch in den Kontext der spezifischen Lebensumstände derjenigen Generation stellen, der Herr Reusch angehört: Er wurde Anfang der 60er Jahre geboren und gehört zu den sogenannten „78ern“ (Mohr, 1992). Als Studierender wurde er u.a. geprägt durch die Auswirkungen des sogenannten Deutschen Herbstes und durch grün-alternatives Gedankengut. Von jeher wird die Adoleszenz von Akademikern durch die Studienzeit verlängert. Herr Reusch bleibt insofern ein „Spätadoleszenter“ (zu den Subphasen der Adoleszenz siehe Blos, 1983, s. weiter 3.1), als er sich – folgt man den klassischen Reifekriterien für den Übergang zwischen Adoleszenz und Erwachsenenalter – weder beruflich noch familiär festgelegt hat, wiewohl er seinen Lebensunterhalt selbst bestreitet.² Er hegt diffuse berufliche Veränderungswünsche. Die Einzelsupervision wird zu einem weiteren „psychosozialen Moratorium“ (Erikson, 1988).

2. „Beruf oder Berufung“: Ein Vortrag mißlingt

Sechs Monate vor Abschluß der Supervision mißlang Herrn Reusch ein Vortrag zum Thema „Beruf oder Berufung“. Selbst unzufrieden mit seinem Manuskript, hatte er die ZuhörerInnen nicht „berühren“ können. In diesem Teil möchte ich verdeutlichen, warum dieser Mißerfolg dennoch ein Fortschritt war. Es geht vor allem um das erste Supervisionsjahr. Die berufliche Identitätsbildung wird in zwei Schritten dokumentiert: In 2.1 und 2.2 informiere ich über Voraussetzungen, Kontrakt und Diagnose, dann fasse ich die Veränderungen zusammen, um in 2.6 mit einer zusammenfassenden Reflexion zu enden.

2.1 Vom „Notlösungstheologen“ zur flexiblen Berufsidentität

Herr Reusch kommt auf Empfehlung eines Supervisionskollegen. Schon im Kontraktgespräch äußert er den Wunsch, die ersten drei Berufsjahre auszuwerten. Er ist nicht sonderlich zufrieden mit seiner Tätigkeit; vor allem was kirchliche Verkündigungsaufgaben angeht, sieht aber anfangs keine Alternative. Er entschied sich für das Theologie- anstatt z. B. für ein Medizinstudium, u. a. weil ihn die „harte Konkurrenz“ unter MedizinerInnen abschreckte. In seiner Jugend wollte er Erzieher werden, doch nach Meinung der Eltern war das ein „Frauenberuf“. Herr Reusch stammt aus einem süddeutschen Dorf, und es gilt für ihn, wie für viele erstaunlicherweise noch immer, daß im „Schoße der Kirche“ nicht nur sein außerfamiliäres Eigenleben begann, sondern daß er auch „mit der Kirche aus dem Dorf“ gelangte. Er identifizierte sich weitgehend mit einer kirchlichen Sozialarbeiterin sowie mit den „68er“ LehrerInnen. Nach dem Zivildienst studierte er in einer etwa 150 km entfernten Großstadt Katholische Theologie. Studium sowie Studenten- und Wohngemeinschaftsleben genoß er sehr und sehnt sich noch heute nach dem regen Gruppenleben zurück. Bereits im Kontraktgespräch hatte ich den Eindruck, etwas komme an seinem jetzigen Arbeitsplatz in der Schweiz zu kurz. Wie die Aufsteigerthematik ist seine Übersiedlung in die Schweiz ein wichtiger, hier nicht weiter verfolgter Aspekt soziokultureller Identität.

Er ist ein typischer „Notlösungstheologe“. Tatsächlich wurde der Beruf des Laientheologen Ende der 70er Jahre aufgrund des Priestermangels eingeführt. Wegen eben dieses akuten Priestermangels wird Herr Reusch vermehrt mit „kultischen Handlungen“ betraut. Er beklagt seinen geringen Spielraum in der Arbeit mit den Worten: „Ich will nicht ein Stück, sondern den ganzen Kuchen!“ Ich korrigiere schmunzelnd seine orale Vision „ganzer Kuchen“ mit dem Bonmot der englischen Feministinnen: „The hole fucking bakery“, also die Macht und die Kompetenz, „verdammst nochmal“ die gesamte Institution zu leiten, d. h. den Produktionsprozeß, die Produktionsmittel und den Handel.

In der ersten Sitzung erfahre ich, daß er, aus „einfachen Verhältnissen“ stammend, im Vater kein Vorbild sieht. Als einziger von drei Geschwistern „schaffte“ er es, das Dorf zu verlassen und zu studieren. Der Familie hat er sich dadurch „entfremdet“.³ Ich spiegele, mir sei aufgefallen, daß er erst einen sogenannten Frauenberuf ergreifen wollte, und nun als Laientheologe einen Zwischenbereich ausfülle: einerseits zur Berufung des Priesters, also dem „klassischen“ Männerberuf, andererseits zum Erzieherinnenberuf. Selbstverständlich, so erklärt er, habe er nicht im Zölibat leben wollen.

Zu Beginn der zweiten Stunde ist ihm das Thema „Männerberuf“ zwar

noch in Erinnerung, er greift es jedoch vorerst nicht wieder auf. Er versteht es, in interessanter Weise theologisch-hermeneutisch zu reflektieren. Zunächst bringt er einen Mutter-Kind-Fall ein. Abgesehen davon, daß fallbezogen einiges geklärt wird, spüre ich seine unterdrückte Unzufriedenheit in der zweiten Sitzung. Beim anschließenden Protokollieren fällt mir eine Stelle aus einem Buch über spätadoleszente Entwicklungsprozesse ein, die hier, weil diagnostisch grundlegend, ausführlich zitiert werden soll.

2.2 Diagnose: Identitätsprobleme

Nach Bohleber (1982) können Störungen im Identitätsbildungsprozeß *erstens in der Unterwerfung unter einen rigiden Über-Ich-Anspruch* bestehen: Zwar machte sich Herr Reusch die elterliche Abqualifizierung seines Wunsches, Erzieher zu werden, als „weiblich“ zueigen und suchte nach Alternativen. Da seine Interessen breit gestreut waren, fiel ihm das nicht schwer. Man kann aber weder behaupten, Herr Reusch habe sich durch die Eltern zu einer Berufswahl gezwungen gefühlt, die aus entfremdeten Tätigkeiten besteht, noch, daß er sich ihren Vorstellungen unterwerfen mußte (Über-Ich-Aspekt), sondern er vollzog eine doppelte Negation: Deutlich war, was er *nicht werden sollte*, also z. B. Erzieher, und was er *nicht werden wollte*, nämlich einen Beruf ergreifen, der dem seines Vaters ähnlich war. Seine berufliche Ich-Ideal-Bildung vollzog sich im *positiven* Sinne hauptsächlich außerhalb der Familie: Er identifizierte sich mit kirchlicher Gemeindegemeindearbeit sowie mit dem staatlichen Bildungssystem und schließlich mit akademischen Zielen; Vorbilder fand er außerhalb der Familie; Dorfpfarrer, Sozialarbeiterin und LehrerInnen unterstützten ihn.

In diesem Fall, so fährt Bohleber (1982) *zweitens* fort,

„kann sich hier eine *unmittelbare Störung des Identitätsgefühls* manifestieren. *Das Ich ist dabei nicht in der Lage, in dem „pendelnden“ Vergleichsprozeß von Selbstbild und Ich-Ideal mit realem Verhalten bzw. identifikatorischen Festlegungen jemals Kohärenz bzw. Konstanz festzustellen.* D. h. das Erleben einer identifikatorischen Festlegung (etwa in einem gewählten Beruf), die sich in realen Handlungen ausdrückt, korrespondiert nicht mit dem inneren Bild des wirklichen Selbst. Der Betreffende findet sich in seinem realen Handeln auf diesem Identitätssektor nicht wieder. Das Identitätsgefühl ist gestört. Das „Einfließen“ des Ichs mit seinem Selbstbild in phantasierte Rollen und vorgestelltes Handeln im Akt einer Probeidentifikation ergibt weder das *Gefühl der Differenz noch der Konstanz*. Das Selbstbild ist in diesem Sinne „immobil“. Es kann sich in keinem Rollenangebot der Realität identifikatorisch „spiegeln“ und sich dadurch weiterentwickeln. Dem entspricht dann die Empfindung eines „zeitlosen“ Zustandes des Selbstgefühls.

Entwicklung bleibt dem Betreffenden in dieser oder mehreren Dimensionen äußerlich. *Die Entscheidung für ein bestimmtes Studium oder Beruf wird beim Vorliegen einer solchen Störung zumeist nach äußeren oder eher marginalen Kriterien oder im Zuge einer Identifizierung mit einem Vorbild getroffen“* (S. 17, Hervorgehoben von A. B.).

Nach der zweiten Sitzung besprach ich die Diagnose in meiner Intervisionsgruppe mit dem hier pointierten Ergebnis: Wie sein Vater ist Herr Reusch, allerdings länger als dieser, „auf der Walz“. Er adaptiert schnell kognitive Muster. Die Frage der Geschlechtsidentität sollte daher vorerst im Hintergrund bleiben und statt dessen „dem bedürftigen Jungen“ mehr Beachtung geschenkt werden.⁴ Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, Über-Ich und Ich-Ideal zu differenzieren. In den folgenden Abschnitten geht es, wie gesagt, um die Veränderungen der Berufsidentifizierung, aber auch seiner Bedürftigkeit (siehe auch 3.6).

2.3 Das „Fischernetz reißt“: Sanfte Landung

In der 3. Sitzung fällt mir die paradoxe Situation auf, in der Herr Reusch sich befindet, und ich formuliere die Leitfrage, die uns bis zur 11. Sitzung begleiten wird: Was hält ihn an seinem Arbeitsplatz, während er doch deutliche, wenn auch diffuse Veränderungswünsche äußert? Es stellt sich heraus, daß er die ihm übertragenen Arbeitsaufgaben weitgehend schätzt. Im Team jedoch fühlt er sich als Außenseiter. Mit den Kolleginnen kommt er besser zurecht; gegenüber seinem Chef hat er jedoch einige Vorbehalte, und es gelingt ihm – das sei hier vorweggenommen – bis zum Schluß nicht, ein offenes Gespräch mit ihm zu führen, was er sich eigentlich sehr wünscht. Obwohl er die Institution kritisiert und sich wiederholt über die Verpflichtung beklagt, kultische Handlungen ausführen zu müssen, berichtet er in der 7. Sitzung schwärmerisch von einem religiösen „flash“: Er hat einen liturgisch wichtigen Gottesdienst selbständig gestaltet und wie in den Kindertagen das „Einssein mit der Gemeinde“ erlebt und genossen. Mir fällt auf, daß die Schilderung des „flash“ Ähnlichkeiten aufweist mit dem „ozeanischen Gefühl“, wie es Freud (1930) in Anlehnung an Romain Rolland schildert. Dieser zentrale identitätsstiftende Aspekt seines Berufs war bis dahin unbewußt wirksam gewesen. Nun war er in der Lage, neu zu entscheiden, wie wichtig ihm dieser Aspekt in Zukunft sein sollte. Seine religiöse Identität charakterisiert er, sich intellektuell distanzierend, mit dem Zitat eines Wiener Theologen: „Im Kult leben wir über unsere Verhältnisse.“

In der 8. Sitzung schildert Herr Reusch, wie befreit er sich fühle: als ob ein

„Fischernetz“, in dem er gefangen war, „aufgegangen“ sei, und er habe nach einer „sanften Landung“ heraustreten können – Sinnbild für einen Individuationsschritt und für die supervisorische Hilfestellung. Das Bild des Fischernetzes tauchte in einer späteren Phase noch einmal auf, allerdings in einem anderen Kontext (siehe 3.4).

2.4 Vom Nutzen des Phantasierens

In der 12. bis zur 20. Sitzung beschäftigt sich Herr Reusch mit beruflichen Alternativen. Er bezahlt die Supervision übrigens selbst und nutzt sie ausgiebig, um neue berufliche Entwürfe auszuphantasieren. Er fragt sich, wo seine Stärken liegen, und an welchen Tätigkeiten er Spaß hat. Das fällt ihm nicht leicht, und ich unterstütze ihn hauptsächlich darin, möglichst spielerisch seinen Einfällen zu folgen und diese freimütig „auszuspintisieren“, sowie dafür Zeit, Geld und nicht zuletzt Geduld aufzuwenden, ja auf diesen Prozeß zu vertrauen, bis sich, wie im Zitat Bohleber in 2.2 festgestellt, bezüglich der durchgespielten Identitätswürfe ein markantes Gefühl der Differenz bzw. der Konstanz einstellt. In dieser Phase der Supervision entwickelt sich unser gemeinsames Interesse an „Hermeneutik“, d. h. an der Lust, – in diesem Fall gesprochene – Texte zu verstehen und zu interpretieren: Herr Reusch eröffnet jeweils den theologischen Rahmen, ich ergänze aus psychoanalytischer Perspektive im Sinne des „szenischen Verstehens“ (Lorenzer 1973). Dieser Dialog ist oft sehr vergnüglich und fruchtbar.

Herr Reusch entscheidet erstens, sich mittelfristig Zeit zu verschaffen, um statt der geplanten und von seinem Arbeitgeber vorgesehenen kirchlichen, eine weltliche Weiterbildung anzustreben, die seine berufliche Zukunft sichern und ihn unabhängiger machen würde von der Institution Kirche und deren „Berufung“. Zweitens nimmt er sich vor, eine halbe Stelle in der Jugendverbandsarbeit zu suchen. In der 20. Sitzung wertet er den Supervisionsprozeß aus und beschließt, seinen Arbeitsplatz mittelfristig zu kündigen. Angesichts seines hohen Sicherheitsbedürfnisses kann dies als Fortschritt betrachtet werden, denn er hat über längere Zeit keine neue Stelle in Aussicht, findet aber später, das sei hier vorweggenommen, eine solche mit Leichtigkeit.

Für den weiteren Verlauf der Supervision beschließt Herr Reusch, sich eine Weile mit der Frage zu beschäftigen, warum er, wie neulich eine entfernte Freundin festgestellt habe, so zurückhaltend sei und z. B. auch bei Kolleginnen im Team nicht so „ankäme“, wie er sich das wünsche.

2.5 Mehr „Resonanz“: Aktivität und Passivität

In der 21. Sitzung fasse ich zusammen: Es soll also um seine Wirkung in Beziehungen gehen, und zwar nicht mehr beschränkt auf den professionellen Bereich. Ich kläre mit ihm, wieweit es sich um psychotherapeutische, wieweit um supervisorische, also arbeitsbezogene, Themen handelt, auf die ich die Supervision zu gegebenem Zeitpunkt zurückführen würde. Zu einer Psychotherapie bzw. -analyse sei er noch nicht bereit, denn noch ist „nicht Zeit zurückzublicken“, sondern er benötigt „Hilfe beim Aufbau neuer Lebensperspektiven“. Seine Lebensverhältnisse sind nicht stabil genug, um sich längerfristig festzulegen.

In dieser Sitzung decke ich außerdem die Eingangssituation auf: Ein, wie ich scherzhaft den Kollegen bezeichne, „Riesenerkerl“ (ca. 2 m groß) hatte ihn aus Zeitmangel abgewiesen und zu mir – einer „relativ kleinen Frau“ (1,64m) – überwiesen. Schon damals fiel mir auf, daß er sich mit der Absage meines Kollegen „passiv abgefunden, dies aber nicht realisiert hatte“. Ich frage ihn jetzt, ob er eigentlich „lieber mit dem Kollegen gearbeitet“ hätte? Es sei doch „deutlich geworden, daß gerade in seiner beruflichen Interaktion mehr Probleme mit Männern bestünden, seien es Chefs oder Kollegen“. Er versteht, daß es mir nicht darum geht, ihn jetzt abzuschieben.⁵ Er hat sich bereits entschieden zu bleiben, nicht ohne ein uns amüsierendes Kompliment: „Wenn Sie körperlich so groß werden wollten wie innerlich, dann müßten Sie noch ein paar Zentimeter wachsen.“

Meiner Wertung „mehr Probleme mit Männern“ widerspricht Herr Reusch insofern, als er den Eindruck formuliert, auch von den Kolleginnen erhalte er wenig „Resonanz“, und er frage sich, woran das liege. Gerade das sei in der Supervision anders gewesen. Außerdem fällt ihm eine Studienszene ein, als ihn ein Professor an eine Assistentin weiterverwiesen habe, und er seine Enttäuschung darüber nicht zum Ausdruck gebracht habe; auch damals sei er eigentlich mit der Frau „gut gefahren“. Im Gegensatz zur Supervision habe er aber den Eindruck, „Frauen fordern ihn nicht genug“ (weiter in 3.2). Er beeilt sich, nochmals zu betonen, daß das meinerseits nicht der Fall gewesen sei, woraufhin ich folgende Fehlleistung produziere: „Hier sind Sie gefördert, äh, gefordert worden“. Ich freue mich, daß es weitergeht, auch weil ihn der Wechsel zu einem anderen Supervisor oder Psychotherapeuten zusätzlich Zeit gekostet hätte.

Die Berufsidentität blieb selbstverständlich auch in der zweiten Supervisionsphase Thema. Bevor ich mich dem zweiten thematischen Fokus, der Geschlechtsidentität zuwende, möchte ich meine Reflexionen zusammenfassen.

2.6 Zusammenfassung: Zwischen Ich-Ideal und neuem Selbstbild

Nachdem Herr Reusch die unbewußte Triebfeder seiner beruflichen Entscheidung neu entdeckt und bewertet hatte („flash“), entschied er sich für stärker weltlich orientierte Professionalität. Seine berufliche Neuorientierung war verbunden damit, eigene Berufungswünsche aufzugeben, die ihm als Laientheologe im Gegensatz zum geweihten Priester von der Institution nicht erfüllt worden wären. Der Laientheologe ist ein Beruf „zweiter Klasse“, mit dem er sich nicht begnügen wollte, denn er war mehr oder weniger ehrgeizig und machtbewußt und wollte nicht auf Dauer „der verlorene Sohn“ (siehe 3.5) bleiben. Es fiel ihm schwer, sich den priesterlichen Chefs unterzuordnen. Wenn er mit ihnen konkurrierte, sah er sich eher auf verlorenem Posten. Eigentlich aber hegte er gegenüber Autoritäten passive Nähewünsche. Ich bemühte mich, ihm zu verdeutlichen, daß er überall auf Chefs trafe, und sich Institutionen diesbezüglich „nur graduell“ unterscheiden.

Zu Beginn des 2. Teils habe ich behauptet, daß Herrn Reuschs Unzufriedenheit mit seinem Vortrag über „Beruf und Berufung“ ein Fortschritt war; damit greife ich zeitlich vor auf die 35. Sitzung. Hier die Begründung: Seine neugewonnene Identität war eine zu junge Pflanze, als daß er sie bereits, wie er es ehrgeizig gewünscht hätte, in einem Kontext zur Schau stellen konnte, wo er den zentralen Nerv der Institution getroffen hätte – eine unnötige Abgrenzung also, die ihm eher geschadet als genützt hätte. In der erwähnten Sitzung stellte sich außerdem heraus, daß seine unsichere Religiosität auch aus einer Identifikation mit seinem Vater herrührte, der sich dem praktizierten dörflichen Christentum zwar passiv, aber konsequent verweigerte, und sich darin auch eine Art väterlicher Stärke manifestierte. Nachdem diese weitere unbewußte Dimension deutlich werden konnte, fühlte er sich einerseits bestärkt, den eingeschlagenen Weg fortzusetzen, sah andererseits seinen Vater in einem etwas veränderten Licht (weiter in 3.5).

Ich sagte bereits, daß ich den Dialog mit ihm über Entstehung, Realisierung und Veränderung der Berufsidentität sehr interessant fand und über weite Strecken genießen konnte. Auch für mich war das Maß an „Forderung und Förderung“ stimmig. Dennoch begleiteten mich immer auch Zweifel, gerade dann, wenn ich den Eindruck hatte, alles liefe wie am Schnürchen. Supervisionserfahrene können sich leicht vorstellen, daß diese Zweifel besonders stark wurden, als sich in der Mittelphase der Supervision herausstellte, daß Herr Reusch in einigen Punkten Wünsche formulierte, die an meinen eigenen wissenschaftlichen, z. B. religionssoziologischen Interessen orientiert waren. Eine Weile befürchtete ich, er wähle sich wie in der Ado-

leszenz ein weibliches Ich-Ideal, wogegen nichts spräche, wenn nicht gleichzeitig etwas anderes abgewehrt würde: bei Herrn Reusch der latente Wunsch nach Kontakt und Auseinandersetzung mit Männern. So war ich nachgerade froh, als er seinen religiösen „flash“ erlebte und den theologischen Diskurs nicht ganz aufgab, den er, soweit ich dies beurteilen kann, intellektuell gekonnt beherrschte. Statt dessen lernte er, zwischen diesem, seiner emotional verankerten Religiosität sowie den Anforderungen der Institution Kirche klarer zu unterscheiden. Ich war froh über unsere Differenzen. Meiner sehr zurückhaltend formulierten, aber spürbar kritischen, religionssoziologischen Haltung ist er, ‚dem Himmel sei Dank‘, nicht gefolgt. Etwas rein Professionelles hätte die intensive emotionale Religiosität nicht ersetzen können. Hier ist für mich die Grenze von Supervision und weltanschaulicher Beeinflussung erreicht, nicht nur pragmatisch, sondern auch philosophisch betrachtet.

Noch immer ging es primär um Identitäts-, sekundär um Autoritätsprobleme. Abgesehen davon, daß Herr Reusch meine supervisorische Kompetenz schätzen gelernt und auch nach einer vorübergehenden Phase starker Ambivalenz nicht entwertet hatte, war ich im Übertragungsgeschehen eine akzeptierte, stützend-fordernde Frau, mit der er weiter arbeiten wollte, gerade weil im Supervisionsgespräch weder der Dritte – z. B. der überweisende Supervisionskollege – noch die professionelle Trennung – schon durch das Setting markiert – noch die sexuelle Differenz tabuisiert war. Um die sexuelle Differenz soll es zentral im dritten Teil gehen, damit zusammenhängend aber auch darum, daß die professionelle Identität von Supervisanden meiner Erfahrung nach meistens geprägt ist durch ihr internalisiertes Vaterbild – bei Supervisandinnen in gewisser Weise ebenfalls. So beschloß ich, im fortlaufenden Prozeß insbesondere auf dieses Identifizierungsdefizit zu achten.

3. Das Gleichnis vom „verlorenen Sohn“

Das biblische Gleichnis vom „verlorenen Sohn“ tauchte in der 38. Sitzung auf. Ich möchte versuchen, folgende Fragen zu beantworten: Warum beschäftigte sich Herr Reusch adolescent-einseitig mit der Thematik des „verlorenen Sohnes“, der die väterliche „Barmherzigkeit“ unterschätzt? Wie behinderte diese einseitige Perspektive seine erwachsene männliche Identifizierung? Im vorliegenden Kapitel geht es um die dritte Phase der Supervision, die sich von der 25. bis zur 40. Sitzung erstreckte, und wie gesagt, hauptsächlich um die zweite Dimension: die Geschlechtsidentität. Basale Themen der Geschlechtsidentität klangen bereits an: Konflikte zwischen Di-

stanz- und Nähewünschen gegenüber männlichen Kollegen und Chef, Solidarität mit Kolleginnen, Furcht vor Männerkonkurrenz, Verhältnis von Passivität und Aktivität, Förderung und Forderung durch Frauen, Auseinandersetzung mit dem internalisierten Vater.

3.1 Festlegungsprobleme: Suche nach einer neuen sozialen Verortung

In dieser Zeit interferierten zwei persönliche Themen deutlich, die bis dahin eher am Rande aufgetaucht waren: Es fiel Herrn Reusch schwer, sich auf einen neuen Wohnort festzulegen, v. a. weil er noch unsicher war, ob er sich von seiner Partnerin trennen oder mit ihr zusammenziehen wolle, aber auch, weil seine beruflichen Perspektiven noch nicht vollständig geklärt waren. Ein knapper Exkurs in die psychoanalytische Entwicklungstheorie der Spätadoleszenz soll diese Problematik verdeutlichen:

Festlegungs- und Entscheidungskonflikte gelten als Spezifikum der Spätadoleszenz, also des Übergangs von der Adoleszenz zum Erwachsenenalter. Während es in der „eigentlichen“ Adoleszenz, folgt man Blos (1983), zentral um die Frage geht: „Wer bin ich?“, lautet die basale Frage während der Spätadoleszenz: „Was bin ich?“ Damit ist natürlich nicht das im deutschsprachigen Raum legendäre heitere Beruferaten mit dem verstorbenen Robert Lemke gemeint, sondern: Dieser Übergang, so Leuzinger-Bohleber (1993),

„ist krisenanfällig und vielschichtig und wird meist als schmerzlich erlebt, weil er – für die meisten Spätadoleszenten in unserer Kultur – mit irreversiblen Entscheidungsprozessen verbunden ist. Gegenwart und Zukunft werden erstmals reale Größen – ein Bewußtsein von ... Endlichkeit und Sterblichkeit zeichnet sich ab ... Die damit verbundene Trauerarbeit einerseits, aber auch die Erfahrung realer Kompetenz als verläblicher Partner in einer Liebesbeziehung, ... ist eine Voraussetzung für den Eintritt ins junge Erwachsenenalter, das Blos mit der psychischen Bereitschaft, Verantwortung für die kommende Generation zu übernehmen, eine Bereitschaft zur psychischen Elternschaft, in Verbindung bringt“ (S. 27).

Herr Reusch beschäftigte sich in dieser Phase mit der Beziehung zu seiner Freundin, aber auch zu Kollegen und Kolleginnen. Im zweiten Teil habe ich bereits angedeutet, daß er die Neigung hatte zu intellektualisieren (2.1, 2.4). Dementsprechend bereitete es ihm eher Mühe, Gefühle direkt zu äußern bzw. diejenigen anderer aufzunehmen. Ich übernahm verstärkt die, wie ich es nennen möchte, *Perspektiventriangulierung*, d. h. die Aufgabe, mich nicht nur in die Perspektive des Supervisanden von Interaktionsabläufen in Dyaden und Gruppen einzufühlen, sondern gerade auch in die der InteraktionspartnerInnen, um modellhaft die Fähigkeit zu fördern, sich in Beziehung zu

sehen und zu setzen. Durch stützende Ergänzungen und konfrontierende Differenzierungen klarifizieren sich in der Supervision bewußte Interaktionsabläufe, jedoch auch unbewußte Motive werden deutlich.

3.2 Der „Feminist“: Überzeugung und Abwehr

Anfangs war mir aufgefallen, daß Herr Reusch den Feminismus seiner Freundin und seiner Kolleginnen recht vorbehaltlos übernahm, ja sie recht offen beneidete. Nun habe gerade ich nichts einzuwenden gegen persönliche und weltanschauliche Frauenfreundlichkeit, jedoch stellte sich in dieser Phase heraus, daß die Haltung von Herrn Reusch wiederum biographisch verwurzelt war im Neid auf seine Schwester, die, wie auch sein Bruder, den Eltern sehr nah geblieben war, allerdings für den Preis geringerer Autonomie.

In der Mittelphase fragt er sich u. a. monatelang, ob er sich von seiner Freundin trennen oder mit ihr zusammenleben wolle. Auch die Partnerin ist unsicher, was ihn jenseits aller Rationalisierungen im Grunde sehr kränkt. Positiv ist allerdings, daß beide offen miteinander über ihre Schwierigkeiten sprechen können. Einige Monate lang ist er sehr unschlüssig. Er sieht sich weder in der Lage, sich von der Freundin zu trennen, noch um sie zu werben und ihr zu verdeutlichen, daß er mit ihr leben oder gar eine Familie gründen, d. h. selbst Vater werden möchte. Außerdem klagt er über mangelnde erotische Leidenschaftlichkeit, was es ihm noch erschwerte, sich festzulegen. Er betont wieder mehrfach, Frauen forderten ihn nicht genug. Einerseits rechtfertigt er damit seine Passivität (siehe 2.5, 3.6), andererseits wertet er Frauen dadurch ab.

Anforderungen erwartet er eher von Männern, denen er sich andererseits aber auch zu entziehen sucht, was wiederum ideologisch durch seinem Feminismus untermauert wird. In der mühevollen Übergangsphase zwischen Kündigung und Unsicherheit darüber, wie es weitergehen und wo sein neuer Wohnort liegen sollte, unterstützte ich ihn wieder dabei, alle Entwürfe auszuphantasieren, nicht unmittelbar eine erstbeste Lösung zu finden, sondern sich Zeit zu nehmen und Unzufriedenheit und Depressivität solange auszuhalten, bis sich schließlich im Vergleich zwischen „Selbstbild und Ich-Ideal“ hoffentlich ein neues „Identitätsgefühl“ einstellt, wie Bohleber (1982, zitiert in 2.1) es konstatiert. Um noch einmal die Komplexität seiner externalisierten Selbstentwürfe in dieser Supervisionsphase zu skizzieren: Sie schwankten 1. *äußerlich* zwischen zwei Ländern und mehreren Städten, Trennung von oder Zusammenleben mit der Freundin, neuer universitärer Berufsausbildung oder semi-öffentlicher Weiterbildung, 2. *innerlich* zwischen Brüchen

oder Festlegungen, Sehnsucht nach Leidenschaft und Angst davor, Depression und Aggressionen. Damit komme ich zum nächsten supervisionsrelevanten Thema:

3.3 Geld und Aggression

In dieser Phase fiel es Herrn Reusch besonders schwer, mit seinen Schwächen konfrontiert zu werden, auch wenn dies freundlich geschah; aber er wich nicht aus, sondern stellte sich den Problemen. Nur zweimal sagte er eine Stunde kurzfristig ab. Eine dieser Absagen erfolgte, nachdem ich ihm mit dem Thema Passivität gegenüber seiner Freundin zu nahe gerückt war, wie ich es beim anschließenden Protokollieren bereits vermutet hatte. Ein Überschuß an Wut äußerte sich jedoch darin, daß er über Monate das Honorar nicht bezahlte.

Erst in der 37. Sitzung bringt er das Geld und kommentiert meine Vermutung, sein Vergessen habe mit Aggression zu tun: „Sie haben mich in dieser Phase weniger geschont, als ich es mir gewünscht hätte; ich mußte mich mit meinen eigenen Unsicherheiten auseinandersetzen.“ Diese Phase war also nicht leicht für ihn gewesen und führte ihn zu Fragen wie: Was war die Supervision, also meine Arbeit wert? Was war er selbst als Mann wert? Herr Reusch wertet die Supervision erneut aus und kündigt an, sie in absehbarer Zeit beenden zu wollen. Wir kommen noch auf ein bewährtes biographisches Muster zu sprechen: *Entwertung (nicht bezahlen) erleichtert die Trennung und festigt die passive Ansprüchlichkeit.*

Aus heutiger Perspektive vermag ich nicht mehr genau zu gewichten, welcher Anteil mehr Wut bzw. Ärger auslöste: 1. die Mühe, die er in dieser Phase mit sich hatte, und daß ihm weder diese, noch die Depression erspart blieb, 2. die Tatsache, daß ich an seine Verantwortung appellierte, nachdem er selbst gewünscht hatte, seine Partnerschaft als Faktor seiner Entscheidungsunsicherheit zu berücksichtigen (siehe 3.2), 3. der Eindruck, den ich deutlich in der Gegenübertragung bemerkte, daß unsere Beziehung sich emotionalisierte, also lebhafter und entspannter wurde, was ihn streckenweise auch belastet haben könnte.

Mir wurde in dieser Phase sehr deutlich, wie wichtig und fruchtbar es ist, die Gratwanderung zu bestehen, sich weder als bessere/r BeziehungspartnerIn anzubieten, noch erotische Momente abzuwehren, sondern diese in die Lust an der gemeinsamen Arbeitsaufgabe zu transformieren. PsychoanalytikerInnen sprechen in diesem Zusammenhang von Sublimation. Auch in Supervisionen gilt es, sich weniger mit dem Supervisor persönlich zu identifizieren,

als vielmehr zu lernen, Arbeitsprobleme selbstreflexiv zu lösen. Ich meine, das sei in dieser Supervision gut gelungen. Bevor ich weiter darauf eingehe, möchte ich noch festhalten, daß sich Herr Reusch von der 37. Sitzung an erheblich wohler fühlte. Er teilte den KollegInnen seine Kündigungsabsichten mit und entschied sich, mit der Freundin zusammenzuziehen. Die beiden Partnern entsprechende Stadt war dann schnell gefunden, die gewünschte Teilzeitstelle ebenso.

3.4 Grenzüberschreitung: Das „Fischernetz ist zum Bersten voll“

In der 30. Stunde taucht das Bild vom Fischernetz wieder auf. Herr Reusch wirkt gelöster und emotionaler, ja leidenschaftlicher. Das Fischernetz, so deute ich, sei nicht wie damals Sinnbild von überwindener Enge und Individuation (siehe 2.3), sondern eher eine „phallische“ Metapher, worüber wir uns gemeinsam amüsieren. Nach einem Exkurs in seine Familiengeschichte, nimmt er mich ironisch aufs Korn: „Nun haben Sie es mal wieder geschafft, das Biblische in den Dienst der Psychologie zu stellen.“

Nachdem er in der zentralen 37. Sitzung (siehe 3.3) den Abschied angekündigt hat, berichtet er in der 38. Stunde, es sei – so kommentiere ich seinen Bericht – ihm sei noch einmal gelungen, institutionell Einfluß zu nehmen. In einer Auseinandersetzung um seine Nachfolge stellte er sich klar auf die Seite der Kollegin, die er, das traut er sich nun deutlich zu sagen, attraktiver findet als die andere Kollegin. Die damit verbundenen Schuldgefühle, die biographisch determiniert sind, versucht er wieder seinem Chef anzulasten; er sei wütend, daß sein Chef zu wenig vermittelt und ihm den Konflikt nicht abgenommen habe.

Von da an beschäftigten uns seine institutionellen Abschiede. Deutlich wird, daß eine Kündigung immer auch eine aktiv gesetzte Aggression ist und von InteraktionspartnerInnen, zumindest unbewußt, häufig so erlebt wird. Entsprechend vermag Herr Reusch das Gesamtteam nicht dazu zu bewegen, die gemeinsame Zeit auszuwerten, was er sehr bedauert. Statt dessen besteht eine subtile Neigung, sich gegenseitig zu beneiden und zu entwerten (siehe auch 3.3).

Immerhin, so räumt Herr Reusch ein, übernehme die Kirche eine wichtige Funktion, nämlich „diejenigen mit schwachem Rückgrat zu stützen“. Er faßt zusammen: „Ich brauche keinen radikalen Bruch, wie ich es mal dachte“. Das Abschlußgespräch mit seinem Chef initiiert er, wie gesagt, nicht, obwohl er es sich eigentlich wünscht. Noch weicht er Autoritätsproblemen eher aus. Über meine Intervention, es könne ja auch von Vorteil sein, einen

zwar distanzierten, aber toleranten Chef zu haben, kommt er auf das „Gleichnis vom verlorenen Sohn“ zu sprechen.

3.5 „Verlorener Sohn“ und „barmherziger Vater“

Dieses Gleichnis, so interpretieren wir, habe Herr Reusch bislang aus der „adoleszenten Perspektive des verlorenen Sohnes“ betrachtet. Jenseits aller empfundenen Insuffizienz des realen Vaters wird deutlich, wie sehr Herr Reusch die Vorstellung einer gewissen schuldhaften Aussetzung zur „radikalen Abgrenzung“ brauchte. Er fragt sich: „Was fehlt mir eigentlich noch, um mich mit der Vaterrolle zu identifizieren?“ Vielleicht, so antworte ich, eben die „Identifikation mit der Perspektive des barmherzigen Vaters“. „Beides“, so Herr Reusch realistisch, also innere Versöhnung und eigene Vaterschaft, „winkt in weiter Ferne“. Ihm fällt noch ein, daß er in der letzten Woche sowohl etwas von seinem Vater als auch von seinem Chef „bekommen“ hat, und wir arbeiten heraus, daß er beides nicht sehr „gnädig“ aufgenommen, sondern eher entwertet habe. Ich vermutete, da bliebe wohl „etwas offen“. Was offen blieb? Darauf möchte ich in der abschließenden Reflexion noch einmal interpretierend eingehen (4.1); zuvor die Zusammenfassung des 3. Teils.

3.6 Zusammenfassung: Aktivität und Passivität, geschlechtsspezifisch betrachtet

Auf dem Hintergrund der diagnostischen Erwägungen, dem „bedürftigen Jungen“ mehr Beachtung zu schenken (siehe 2.2), habe ich mich auch in der Mittelphase der Supervision manchmal gefragt, ob ich der Passivität des SupervisorInnen, die auch durch frühkindliche Trennungserlebnisse verursacht wurde, mehr Raum hätte einräumen sollen. Ich komme aber zu dem Ergebnis, daß so eventuell Regressionen gefördert worden wären, für deren Bearbeitung das Setting mit einer Stunde wöchentlich bzw. vierzehntägig nicht geeignet ist. Außerdem ist Regression nicht primär Gegenstand der Supervision sondern der Psychotherapie. SupervisorInnen tun gut daran, sich ausführlich mit beruflichen Identitätsproblemen und deren Zusammenwirken mit biographischen und sozialen Mustern zu beschäftigen; das hat durchaus therapeutische Wirkung.

Um auf das Thema Geschlechtsidentität zurückzukommen und ein auch in dieser Einzelsupervision wichtiges Gegenübertragungsphänomen zu er-

läutern: Ab und zu ertappe ich mich bei einer Neigung, selbst auch geschlechtsspezifisch zu agieren, die ich dann innerlich ausbalancieren muß. SupervisorInnen versetzen mich eher, SupervisorInnen weniger schnell in die Lage, ihre passiven Wünsche wahrzunehmen, und damit je nachdem fürsorglich oder auch begrenzend umzugehen. SupervisorInnen sind es eher gewohnt, Bedürftigkeit aktiv auszudrücken; ich identifiziere die Wünsche schneller und kann unmittelbar darauf eingehen. SupervisorInnen signalisieren solche Bedürfnisse manchmal so verschlüsselt, daß ich ihnen erst nach erfolgreicher innerer Übersetzung auf die Schliche komme. Sollte meine Erfahrung repräsentativ sein – und es würde mich sehr interessieren, wie andere KollegInnen dies sehen – so gehe ich davon aus, daß dieser kleine Unterschied sowohl durch geschlechtsspezifische Erziehung als auch psychodynamisch verursacht wird.

Die kommunikative Validierung meiner These, daß die sexuelle Differenz v. a. in der zweiten Sequenz ein zentrales Thema war, erhielt ich von Herrn Reusch etwa knapp ein Jahr nach Beendigung der Supervision in Form einer Postkarte, die ich nachstehend den LeserInnen nicht vorenthalten möchte (4.2). Die Grenze der Supervision war erreicht; in den restlichen fünf Sitzungen ging es, wie gesagt, um *Abschiedssituationen*. Herr Reusch schwankte zwischen Traurigkeit und Vorfreude über seinen bevorstehenden Neubeginn. Er verließ mich einerseits mit dem Gefühl, wie ein Jugendlicher mit einem „Rucksack voller Proviant auf die Walz“ zu gehen, andererseits mit dem Gefühl, jederzeit wiederkommen zu können.

4. Abschließende Reflexion und Schlußbild

Als ich das Gleichnis im Lukas-Evangelium anlässlich dieses Artikels neulich nachlas, fiel mir zum einen noch einmal auf, wie treffend es die lebensgeschichtliche Problematik von Herrn Reusch charakterisiert, zum anderen daß ich eine entscheidende Episode fehlerinnert hatte, was, wie in 3.5 dargelegt, in der Supervision bereits anklang: Der Sohn wurde nicht vom Vater „verstoßen“, sondern hat ihn, wie auch die biblisch ausgesparte Mutter, im Gegensatz zum Bruder „verlassen“. Auch für die LeserInnen möchte ich den biblischen Plot noch einmal in Erinnerung rufen und es auf dem Hintergrund der spätadoleszenten Ablösungsproblematik interpretieren.

4.1 Der sich aktiv trennende Sohn und seine Vision vom versöhnten Vater

Das Gleichnis vom verlorenen Sohn blieb über 2000 Jahre aktuell, weil es, zumindest für den christlichen Kulturkreis, in typischer Weise zur Sprache brachte, daß ödipale und adoleszente Konflikte zwischen Eltern und Kindern oft schmerzlich, weil mit gegenseitig schwer lösbaren Aggressionen, Neid- oder Schuldgefühlen verbunden sind. Hier nun die kondensierte Nacherzählung der Episode aus dem Lukas-Evangelium:

Der jüngere zweier Söhne verließ den Vater, um in ein fernes Land zu ziehen. Er „vergeudete dort sein Vermögen durch ein ausgelassenes Leben.“ Als eine Hungersnot ausbrach, kehrte er zurück zum Vater mit den Worten: „Nicht mehr bin ich wert, Dein Sohn zu heißen; halte mich wie einen deiner Tagelöhner.“ Der Vater jedoch war mitleidig und nahm ihn freudig wieder auf. Als der ältere Sohn erfuhr, warum ein Hammel geschlachtet werden sollte, warf er dem Vater vor, daß er ihm, der er sich stets seinen Wünschen fügte und immer bei ihm geblieben war, nie ein solches Fest bereitet habe. „Er aber erwiderte: Kind, du bist immer bei mir und all das Meine ist dein; freuen aber müssen wir uns und froh sein, denn dieser dein Bruder war tot und wurde wieder lebendig, war verloren und wurde gefunden“ (Die Bibel, 1966, S. 101f.).

Die Phantasie des Sohnes, verstoßen worden zu sein, entsteht also, weil er den Vater (resp. die Mutter) verließ und entlastet den Sohn von Schuld, während der zurückgelassene Vater unter der Trennung leidet, aber seine Tür offenhält, was der Sohn wiederum aufgrund seiner abgewehrten Schuldgefühle, nicht erwartet. Ich fragte mich also, wie die vermutlich geteilte Fehlerinnerung (passiv verstoßen werden vs. aktiv verlassen vs. als verloren gelten) entstanden sein könnte und erkläre mir dies wie folgt: Die Phantasie, verstoßen worden zu sein, mildert nicht nur die Schuldgefühle, die allein deshalb entstehen könnten, weil die Eltern aktiv oder passiv-aggressiv verlassen wurden. Die Metapher des verlorenen, ja, „toten“ Sohnes verweist ebenfalls darauf, wie schmerzlich der Trennungsprozeß sowohl für den Sohn als auch für die Eltern verlaufen ist, was vermutlich solange wiederholt wird, bis der Trauerprozeß abgeschlossen und ein Ver-Söhn-ungsfest gefeiert werden kann.

Vermutlich muß nicht immer erst eine „Hungersnot“ ausbrechen, d. h. der äußere Druck übergroß werden. Bezeichnend ist außerdem die wenig hedonistische Metapher, der biblische Sohn führte seit der Loslösung ein Lotterleben, und erst Ruin und Hungersnot brachen seine Widerstände, so daß, übersetzt auf die elementare Dimension verinnerlichter Ängste, erst der völlige Absturz in die orale Abhängigkeit ihn zwingt, in demütiger Selbstent-

wertung reuevoll zurückzukehren. Hier wieder als Phantasien verstanden, könnten diese Visionen wiederum als Entlastungsversuche sowohl für den Vater als auch für den Sohn interpretiert werden: entweder für unbewußte Insuffizienz- und damit verbundene Schuldgefühle, oder für unbewußte Neidgefühle sowie damit einhergehender Aggressionen. Übrigens würde Herr Reusch an dieser Stelle vergnügt feststellen, ich hätte es mal wieder geschafft, die Bibelauslegung in den Dienst der Psychoanalyse zu stellen; damit kehre ich zum eigentlichen Supervisionsprozeß zurück sowie zu den in diesem Aufsatz fokussierten Identitätsdimensionen Beruf und Geschlecht.

Herrn Reusch gelang die Loslösung vom streckenweise insuffizienten Elternhaus zum großen Teil mit Hilfe von „Mutter Kirche“. Die Verstoßungsphantasie macht die eigene trennende Aktivität unkenntlich und den Täter zum Opfer, und wäre als Begründungsverschiebung zu interpretieren für sein schwer zu erdenes Gefühl, vom (realen) Vater nicht genug mitbekommen zu haben, was wiederum auch ein Anlaß hätte sein können, zu Hause zu bleiben wie die Geschwister. Vor allem väterlicherseits fühlte sich Herr Reusch ungenügend ausgestattet, was zum großen Teil seine beruflichen und geschlechtlichen Identifikationsdefizite erklärt. In Auseinandersetzung mit Autoritäten konnte er den verbleibenden „Vaterhunger“ diesen weder vorwerfen noch dort loswerden. Dieser Mangel konstituierte sich immer wieder neu und setzte sich solange fort, bis der Vater, wie oben geschildert, auch als Gebender sichtbar und höher geachtet wurde. Das virile Selbstgefühl, welches im phallischen Bild des Fischernetzes zum Ausdruck kam (siehe 3.4), war Voraussetzung für die Denk- und Einfühlungsmöglichkeit in die frühere wie verbliebene Fürsorglichkeit des realen Vaters.

In der Supervision stand im Vordergrund, Einsicht in den aktiven Aspekt der passiv spürbaren Aggression zu gewinnen, hingegen tauchten die ebenfalls damit verbundenen Schuldgefühle eher am Rande auf, hauptsächlich als Hinweisreiz darauf, daß etwas offen blieb. Sind es nicht eben auch die hartnäckigen, weil unverarbeiteten Schuldgefühle, die einigen Menschen die Identifikation mit der Erwachsenenrolle besonders schwer machen? Nochmals ist sowohl die ödipale als auch die (spät-) adoleszente Problematik angesprochen, oder wie Winnicott (1987) so schlicht wie treffend bemerkt:

„Heranwachsen bedeutet für den Jugendlichen, selbst an die Stelle der Eltern treten zu sollen. Dies ist ein Faktum. In der unbewußten Phantasie ist das Erwachsenwerden naturgemäß etwas Aggressives. Und das Kind bleibt jetzt nicht länger Kind.“ (S. 163) „Offenbar haben Jugendliche ein schreckliches, latentes Schuldgefühl, ..., das vom Standpunkt der unbewußten Phantasie her gerechtfertigt ist“ (S. 167f.).

4.2 Schlußbild

Herr Reusch informierte mich zum Jahreswechsel in einem liebenswürdigen Brief: Er hat sich gut eingearbeitet und in der neuen Stadt schnell eingelebt; das Verhältnis mit seinem unmittelbaren Kollegen ist offen und kreativ; er wohnt mit seiner Freundin zusammen; statt zueinander, pendeln sie nun zu ihren jeweiligen Arbeitsorten; er fand einen Psychotherapieplatz und entschied sich, mit einem Mann zu arbeiten.

Auf meine Anfrage, ob ich seinen „Fall“ unter Identitätsaspekten und in Form eines maskierten Portraits veröffentlichen dürfe, schickt er mir eine Ansichtskarte, deren Ablichtung den Abschluß dieses Aufsatzes bildet. Er genehmigt meine Veröffentlichungsabsichten und fordert mich humorvoll auf, bloß nicht zu vergessen, daß es zentral auch um seine „geschlechtliche Identität“ ging.

Anschrift der Verf.: Annette Bertrams, Zum Erzberg 4, D-79400 Kandern-Tannenkirch



Anmerkungen

1. Zumindest gilt das für die Zielsetzung von Supervision. Das heißt nicht, daß Lerndefizite von SupervisandInnen es nicht erforderlich machen, im Einzelfall Fortbildungselemente anzubieten. Das sollte dann aber, so meine ich, an entsprechender Stelle verdeutlicht werden, damit nicht alles jederzeit unter Supervision firmiert.
2. Ich kann hier nur kurz darauf hinweisen, daß die verlängerte Adoleszenz ein Charakteristikum unserer heutigen „Risikogesellschaft“ ist sowie Folge des von ihr erzeugten „Individualisierungsdrucks“ (Beck 1986). Eine wesentliche Ursache liegt nach Elias (1989) in der „Verengung beruflicher Laufbahnkanäle durch die etablierte Generation“. Ich vermute sogar, daß der in den vergangenen 20 Jahren stetig steigende Supervisionsbedarf selbst ein Produkt der flexibilisierten professionellen Identitätsbildungsprozesse bei Individuen und deren Niederschlag in Institutionen ist. In diesem Zusammenhang soll auf eine interessante, gegenüber dem Psycho-Boom kritische Position verwiesen werden, die professionelle SupervisorInnen zu Widerspruch herausfordern könnte. Folgt man Gildemeister und Robert (1987a, b), so ist die aktuell beobachtbare Krise in den sogenannten helfenden Berufen, hier v. a. in den Semiprofessionen, und die Krise der beruflichen Identität einerseits Ausdruck der hochgradigen „Unbestimmtheit der beruflichen Fähigkeitsmuster sowie gegenstandsbezogener Kompetenzprofile“, der andererseits „durch das gezielte Angebot kompensierender und stützender Maßnahmen..., wie etwa der Einrichtung von Supervision“ zu begegnen versucht wird (S. 80). Gleichzeitig warnen sie davor, die Reflexion der konstitutiven professionellen Paradoxien sowie die eigene Handlungsfähigkeit zu vernachlässigen, und kritisieren den *einseitigen Trend, soziale Arbeitsfelder allzu sehr zu therapeutisieren* (S. 227). Sie zeigen folgende Gefahr auf: Orientierungsversuche sowie die Abstützung berufsbegründeter Identität bleiben im Falle einseitiger Therapeutisierung „verwiesen auf die permanente Inszenierung entsprechender Kommunikationssituationen, etwa in Form von „Teamgesprächen“ oder Supervisionen mit der möglichen Folge einer strukturell infiniten, zirkulären *Selbstklientifizierung*.“ (S. 85f., Hervorhebungen von A. B.) Ich stimme dieser Auffassung weitgehend zu, halte aber den supervisions-skeptischen Autoren entgegen, daß es für professionelle VertreterInnen der Zunft ein Kunstfehler wäre, Selbstklientifizierungstendenzen nicht zu konfrontieren.
3. Zur Erinnerung: Aus Platz- und Diskretionsgründen streife ich auch im weiteren den familiären Hintergrund, der oft Thema war, nur plakativ.
4. An dieser Stelle möchte ich v. a. Herrn Reusch, aber auch folgenden supervisorischen bzw. psychoanalytischen KollegInnen herzlich danken für ihre diskursiven Anregungen: Dr. Ingrid Flury-Specht, David Förtsch, Andrea Hettlage-Varjas, Esther Hürlimann, Johannes Schaaf, Annette Schal-Beyermann.
5. Meiner Erfahrung nach müssen SupervisorInnen sehr behutsam damit umgehen, jemanden weiterzuverweisen, denn SupervisandInnen fühlen sich manchmal und oft aus Abwehrgründen, als ob sie weggeschickt würden.

Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp.
- Blos, P. (1983): Adoleszenz – Eine psychoanalytische Interpretation. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Bohleber, W. (1982): Spätadoleszente Entwicklungsprozesse – Ihre Bedeutung für Diagnostik und psychotherapeutische Behandlung. In: Krejci, E. und Bohleber, W. (Hg.): Spätadoleszente Konflikte – Indikation und Anwendung psychotherapeutischer Verfahren bei Studenten. Göttingen: Vandenhoeck und Ruprecht, S. 11 – 52.
- Elias, N. (1998): Probleme der verlängerten Jugend bürgerlicher Gruppen. In: ders.: Studien über die Deutschen – Machtkämpfe und Habitusentwicklung im 19. und 20. Jahrhundert. Frankfurt/Main: Suhrkamp, S. 349 – 389.
- Erikson, Erik H. (1968): Identity – Youth and crisis. New York: Norton and Company.
- Erikson, Erik H. (1968): Kindheit und Gesellschaft. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Evangelium nach Lukas. In: Die Bibel (1966): Die Heilige Schrift des Neuen Testaments. Aschaffenburg: Paul Pathmos, S. 72 – 117.
- Fend, H. (1991): Identitätsentwicklung in der Adoleszenz – Entwicklungspsychologie der Adoleszenz in der Moderne. Bern/Stuttgart: Huber.
- Freud, S. (1930): Massenpsychologie und Ich-Analyse. In: Gesammelte Werke, Bd. 13, S. 71 – 161.
- Frey, H.-P., Hauser, K. (Hg.) (1987): Identität – Entwicklungen psychologischer und soziologischer Forschung. Stuttgart: Enke.
- Gildemeister, R., Robert, G. (1987a): Probleme beruflicher Identität in professionalisierten Berufen. In: Frey/Hauser, S. 71 - 87.
- Gildemeister, R., Robert, G. (1987b): Identität als Gegenstand und Ziel psychosozialer Arbeit. In: Frey/Hauser, S. 219 - 232.
- Hoff, E.-H. (1990): Identität und Arbeit – Zum Verständnis der Bezüge in Wissenschaft und Alltag. In: psychosozial, 13. Jg., Heft 3.
- Leuzinger-Bohleber, M. (1993): Einleitung. In: dies. und Mahler, E. (Hrsg.): Phantasie und Realität in der Spätadoleszenz – Gesellschaftliche Veränderungen und Entwicklungsprozesse bei Studierenden. Opladen: Westdeutscher, S. 13 – 48.
- Lorenzer, A. (1973): Sprachzerstörung und Rekonstruktion. Frankfurt/Main: Fischer.
- Mertens, W. (1992): Entwicklung der Psychosexualität und der Geschlechtsidentität. Stuttgart/Berlin/Köln: Kohlhammer.
- Mohr, R. (1992): Zaungäste: Die Generation, die nach der Revolution kam. Frankfurt/Main: Fischer.
- Rappe-Giesecke, C. (1991): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Trautner, H. M. (1987): Geschlecht, Sozialisation und Identität. In: Frey/Hauser, S. 29 - 42.
- Waterman, A. S. (1985): Identity in adolescence – Process and contents. San Francisco: Jossey-Bass.
- Winnicott, D. (1987): Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart: Klett-Cotta.

Wolfgang Schmidbauer

Falsche Freunde und ehrliche Feinde*
Aspekte des Supervisions- und Beratungsbooms

Aus vielen Diskussionen sind mir Fragen vertraut, die etwa so lauten: Auf welche Ziele hin arbeitet ein Psychotherapeut? Welche Werte will er seinen Patienten mitgeben? Was sind es für moralische Haltungen, an denen er sich orientiert? Ohne derartige Vorstellungen sei Einfluß auf andere Menschen doch gar nicht möglich und der Platz der Psychotherapie in der Gesellschaft nicht zu bestimmen.

Ich habe es oft vorgezogen, diese Fragen nicht zu beantworten, nicht selten zum Verdruß meiner Gesprächspartner. Hinter dem vordergründigen Interesse, nicht in irgendeine Weltanschauung verwickelt zu werden, spürte ich einen zweiten Einwand, der mir gegenwärtig deutlicher wird. Der Impuls, die Frage offen zu lassen und sie – unter Druck gesetzt – abzuweisen, hängt nicht nur damit zusammen, daß ich weder von den Frommen vereinnahmt, noch als Ketzler verbrannt werden will. Es gehört zu einem therapeutischen Umgang mit dieser Frage, sie offen zu lassen.

Das hängt damit zusammen, daß Weltanschauungen sehr häufig die Eigenschaft haben, keine Rücksicht auf subjektive Bedingungen zu nehmen. Psychotherapie hängt ebenso wie Supervision und Beratung mit der Feinabstimmung der Wertorientierungen und Weltanschauungen in einer pluralistischen Gesellschaft zusammen, in der das Über-Ich dem Ich nicht mehr immer und überall hilft, sich an der Realität zu orientieren, sondern es dabei stört. Diese Situation an den „hysterischen“ Frauen der viktorianischen Epoche dokumentiert zu haben, ist Freuds historisches Verdienst; im Gestus dieser offenen Analyse individueller Konflikte zwischen Wertvorstellungen, Wünschen und Wirklichkeit sind wir alle seine Epigonen, auch wenn unsere Behandlungen anders aussehen und weitgehend andere Inhalte haben. Diese Frauen litten an Wertvorstellungen, an moralischen Normen, die in ihnen auf eine unbewußte, undifferenzierte und letztlich lebensfeindliche Weise wirkten. Daher nützte es auch nicht, sie moralisch zu ermahnen. Das verstärkte nur ihre Selbstvorwürfe und verfestigte ihre Symptome. Die Hilfe kam aus der Einsicht in einen Konflikt.

In einer Gruppe von Pastoren, die mich eingeladen hatten, um ihnen mei-

* Vortrag, gehalten am 16. Mai 1993 auf der Jahrestagung der Sektion Klinik und Praxis im DAGG

ne Vorstellungen zur Motivationsdynamik helfender Berufe zu erläutern, erinnere ich eine besonders hartnäckige Debatte über die Frage der Werte in der Psychotherapie. Ich suchte nach einem Beispiel, mein Dilemma zu veranschaulichen, und fand es in einer 40jährigen Frau. Sie kam mit hartnäckigen Kopfschmerzanfällen in meine Praxis, die einer medikamentösen Behandlung trotzten und von mehreren Ärzten als psychosomatisch angesehen worden waren. Die Kranke wollte lange Zeit nicht an diese Erklärung glauben, erprobte ein Medikament nach dem anderen und fragte schließlich voller Skepsis nach einer Psychotherapie.

In der Analyse stellte sich bald heraus, daß die Patientin in einer unbefriedigenden Ehe lebte. Sie arbeitete als Beamtin im gehobenen Dienst, verdiente das Familieneinkommen und wartete seit zehn Jahren vergeblich, daß ihr Mann endlich sein Studium abschließen und ihre Sehnsucht erfüllen würde, daß sie zusammen ein Kind hätten. Sie zerbrach sich den Kopf, was sie noch tun, wie sie ihren prüfungsängstlichen und arbeitsgestörten Partner noch mehr entlasten, noch mehr motivieren könne, daß ihm endlich sein Examen gelinge und sie ihre Versorgerinnen-Rolle loswerde. Die Therapie führte nach anderthalb Jahren zu dem Ergebnis, daß die Patientin ihren Ehemann verließ und seither auch von ihren Migräneattacken befreit war. Zu diesem Fallbericht sagte ich sinngemäß: Persönliches Wohlbefinden ist ein hoher Wert, eine Ehe ist ebenfalls ein hoher Wert, der Analytiker kann nicht für den Patienten entscheiden, welcher Wert für ihn der richtige ist, aber er kann versuchen, die Unvereinbarkeit dieser Werte herauszuarbeiten, wenn sie in einer Lebensgeschichte aufgetreten ist und noch nicht in dieser Form erkannt wurde.

Die Reaktion der Pastoren war unterschiedlich; manche erkannten das Dilemma, einige sympathisierten mit der Frau, einer jedoch sagte energisch: „Was ist ein wenig Kopfweh gegen die ewige Seligkeit!“ Zu den Randscheinungen dieser Szene gehörte, daß in der Pastorenrunde niemand lachte, einige nickten, einige schüttelten den Kopf, andere machten theologische Einwände oder verwiesen auf den moralischen Fortschritt der lutherischen gegenüber der katholischen Lehre. Ich aber prägte mir unwillkürlich die Szene ein und erzähle sie manchmal – fast immer mit großem Heiterkeitserfolg – in psychologisch sozialisierten Gruppierungen, wo sie mit nostalgischem Vergnügen entgegengenommen wird, etwa so, als berichte ein moderner Chirurg von Operationen der Wundärzte auf den napoleonischen Schlachtfeldern.

Der streitbare Pastor, der dem irdischen Therapeuten die ewige Seligkeit entgegenhält, verdeutlicht die Unterschiede zwischen Offenbarung und weltlicher Klugheit: nur wer etwas über Menschenwerk Hinausgreifendes

konzipiert, ist sich seiner Werte so sicher, daß er auf Einfühlung in persönliche Not verzichtet. Aber dennoch steckt ein Mißverständnis in der Unterstellung, der Therapeut hätte auf eine Trennung hintherapiert. Natürlich ist er mit seiner weltlichen Haltung, die persönliches Wohlbefinden ernster nimmt als abstrakte ethische Forderungen, auch offen für eine Entwicklung, die das Wohlbefinden steigert, jedoch anderen Werten widerspricht. Aber er muß, wenn er korrekt arbeitet, auch die geoffenbarten, als übermenschlich auftretenden Werte achten, denn sie sind vielen Menschen ein unverzichtbarer Teil ihres Wohlbefindens und lassen sich nicht ohne Folgen für die persönliche Lust-Unlust-Bilanz einfach über Bord werfen. Der therapeutische Prozeß verläuft nach anderen Regeln als die moralische Unterweisung oder die wissenschaftliche Lehre. Der Therapeut ist Geburtshelfer, Spiegel, Interpret des Materials, das der Patient zur Verfügung stellt. Sein Bemühen gilt nicht der Übermittlung von eigenen oder fremden äußeren Werten, sondern einer Verbesserung der inneren Orientierung des Patienten.

Die moralischen Vorschriften des Über-Ich sollen bewußter und differenzierter werden, die Duldung der bewußten Selbstachtung für verpönte Triebwünsche und Phantasien soll zunehmen, die Fähigkeit, Ambivalenzen wahrzunehmen und Konflikte zu ertragen, gefördert werden. Die Trennung der erwähnten Patientin aus einer für beide Partner (hienieden) schädlichen Ehe erfolgte auch nicht deshalb, weil der Therapeut die Unauflöslichkeit ihrer Partnerschaft anzweifelte oder eine laxere Moral predigte. Es lag vielmehr daran, daß sie mehr Gefühle von Wut und Enttäuschung zuließ und soviel Selbstvertrauen gewann, daß sie sich dem unterdrückten Wissen stellen konnte, wie sehr ihre Bemühungen den Partner nicht erwachsener machten, sondern ihn in seiner Kindlichkeit festhielten. Der Ausgang bestätigte diese Erkenntnis. Der verlassene Prüfungsneurotiker machte endlich sein Examen, nicht obwohl, sondern weil sich keine Frau mehr für sein ungestörtes Lernen aufopferte.

Wenn der Analytiker alle Kräfte erkennen will, die das Erleben seiner Patienten bestimmen, dann muß er auch alle Erlebnismöglichkeiten zulassen. Das heißt, daß seine Wertvorstellungen von einer Haltung der Verdrängung und Verleugnung abweichen, die sich in manchen biblischen Traditionen aufspüren läßt, wonach bereits derjenige, welcher Böses nur denkt, verwerflich handelt. Es gibt kein Verständnis ohne Überblick, und unter diesem Gesichtspunkt gehört die Psychoanalyse in die Aufklärung, in die Tradition der Wissenschaft, die vorurteilslos möglichst viele Phänomene beobachten und beschreiben will, ohne sich durch traditionelle Grenzen daran hindern zu lassen. Die traditionellen Normen sind ihrerseits Gegenstand von Forschung, und die Forschung muß sich weigern, von ihnen normiert zu werden.

Damit entsteht auch für das Individuum in Psychotherapie ein Freiraum, der jedem Fundamentalismus und Glauben an Offenbarungen ein Ärgernis sein wird. So ergibt sich das Paradox, daß Freiheit von intoleranten Wertvorstellungen, die nur sich selbst gelten lassen, ein zentraler Wert der Psychotherapie ist.

Die Modernität der Psychotherapie ist auch ihre Schwäche. Sie findet als soziale Dienstleistung keine Struktur, die größere gesellschaftliche Macht entfalten kann, und wird daher häufig von den Strukturen vereinnahmt, deren veraltete, illusionäre Qualitäten sie eben noch aufgedeckt hat. In unserer historischen Tradition, deren Spuren – alte Kunst, Dörfer, Kathedralen – wir bewundern, wurde die Gesellschaft durch wirtschaftliche Zwänge (wie die Einheit der bäuerlichen und ständischen Haushalte), durch soziale Rituale, Religion und familiäre Hierarchien zusammengehalten. Die Industrialisierung hat diesen Kitt weitgehend durch ein individuelles Kosten-Nutzen-Denken ersetzt. Psychotherapie findet einerseits im Rahmen dieses Kosten-Nutzen-Denkens statt, andererseits beschäftigt sie sich damit, Folgen aufzufangen und erträglicher zu machen, die durch den Verlust dieser traditionellen sozialen Bindemittel entstanden sind. Viele Psychotherapiepatienten sind Aufsteiger (nicht anders als viele Psychotherapeuten; auch Freud war der erste in seiner Familie, der ein akademisches Studium absolvierte). Stellen wir uns einen tüchtigen Bauernsohn vor, der nach einem Ingenieurstudium eine Bürgertochter heiratet und die Leitung eines Entwicklungsteams übernimmt. Hier soll er Akademikersöhne führen, denen er an technischen Kenntnissen überlegen ist.

Die Wertmosaik des Bauernsohns, geprägt durch das technische Studium und seinen bäuerlichen, von Frömmigkeit und starrer Leistungshaltung bestimmten Hintergrund, werden auf lange Sicht weder seine Ehe noch seine Rolle als Vorgesetzter ordnen und tragen können. Er wird in der Familie spätestens dann Probleme finden, wenn er im Umgang mit seinen Kindern am gebildeten Vater seiner Ehefrau gemessen wird, und in der Berufstätigkeit, wenn es gilt, Konflikte zu schlichten, die z. B. durch die narzißtischen Bedürfnisse verwöhnter Mittelschichtkinder entstehen, in die er sich nicht einfühlen kann. In solchen Fällen gehören Psychotherapie und die von ihr geprägten Formen der „emotionalen Erziehung“ für Erwachsene wie Beratung und Supervision zu den Dienstleistungen, die das soziale Überleben erleichtern, ja unter Umständen erst ermöglichen. Diese Leistung kann die Religion nicht erbringen. Sie hat eine für Bürger und Bauern gemeinsame Tradition und hilft keinem von ihnen, den anderen zu verstehen.

Psychotherapie als Beruf ist eine Entdeckung der Moderne. Sie soll eine Persönlichkeitsentwicklung fördern, die den Anforderungen dieser Epoche

entspricht. Die Freisetzungen und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten der Industriegesellschaft bieten die besten Chancen dem, der emotional gefestigt und ichstark ist, der Verantwortung für sein Denken und Handeln übernimmt und diese Freiheit höher schätzt als die verlorenen Möglichkeiten der Anlehnung. Die Psychotherapie setzt diese Persönlichkeit ebenso voraus, wie sie sie ermöglichen soll. Am meisten von den psychotherapeutischen Hilfestellungen profitieren Individuen, die schon fähig sind, über sich selbst zu reflektieren, die jene kritische Distanz zur eigenen Person entwickelt haben, welche die Wahlmöglichkeiten der Epoche erst zu nützen vermag.

Aber die Moderne zerstört auch jenen Persönlichkeitstypus, der sich problemlos in ihr zurechtfindet. Die regressiven Reize des Konsums von Waren, von Informationen, Bildern, Freizeitillusionen führen dazu, daß die Anlehnungs- und Verwöhnungsbedürfnisse wachsen, während die Möglichkeiten, sie zu ordnen und innere Disziplin aufzubauen, immer schwächer entwickelt sind. Sucht und Kriminalität nehmen fast überall rapide zu, erfassen immer jüngere Bevölkerungsschichten.

In den reichen Industrieländern gibt es viel Geld und viele Waren, aber was knapp geworden ist, scheint das Angebot an einer als sinnvoll und befriedigend erlebten Arbeit. Der helfende Beruf bietet sie mindestens so lange, wie seine Schattenseiten ausgeblendet werden können. Daher ist er dort sehr begehrt, wo er gut bezahlt wird und selbständiges Arbeiten ermöglicht, während er immer weniger gesucht wird, wenn die Bezahlung schlecht ist und die Arbeit in Abhängigkeit erfolgen soll – denken wir an den Pflegenotstand oder die wachsende Knappheit an Erzieherinnen in den Kindergärten.

Unser Hauptaugenmerk soll heute den Supervisoren gelten, die neben einigen – aber wenigen – anderen helfenden Berufen am meisten in eine Entwicklungsrichtung gegangen sind, die ich als „Beziehungshelfer“ von den traditionellen „normativen Helfern“ abgegrenzt habe (Schmidbauer 1983, 1991). Der Beziehungshelfer arbeitet darauf hin, eine enge, emotionale Beziehung zu seinen Klienten oder Patienten herzustellen. Sein Ideal ist eine vollkommene Elternfigur, die Elemente der Wissenschaft mit solchen der Kunst verbindet und Regeln nicht schematisch ausfüllt, sondern kreativ transzendiert. Der Schatten, den dieses Ideal wirft, ist der Scharlatan, der weder wissenschaftlich noch künstlerisch fundiert ist, sondern nur andere glauben machen kann, er sei es, und sie für kurze Zeit durch solche vorgepiegelte Goldmacherei bezaubert.

Die Rolle des Beziehungshelfers wurde zuerst in der Psychoanalyse formuliert. Freud stellte fest, daß die von ihm anstelle der Hypnose (die den Kranken zum Objekt ärztlicher Suggestionen macht) entwickelte Redekur nur dann möglich ist, wenn sich eine von gegenseitigem Vertrauen und Re-

spekt getragene Beziehung zwischen dem Arzt und dem Kranken entwickelt. Einen organisch Kranken kann der Helfer behandeln, auch wenn er sich nicht für die Persönlichkeit des Patienten interessiert, ihn abstoßend oder langweilig findet; die auf einer Erforschung des Unbewußten beruhende psychoanalytische Behandlung ist nur möglich, wenn eine von Vertrauen und Interesse bestimmte Beziehung hergestellt werden kann (Freud 1899).

Seit diesen Anfängen hat sich ein großes Spektrum verschiedener therapeutischer und pädagogischer Methoden entwickelt, die mehr oder weniger stark diesen Beziehungsaspekt betonen; es gibt inzwischen auch viele Forschungsdaten, die nahelegen, die tragfähige, positive Gefühlsbeziehung zwischen Helfer und Hilfsbedürftigem in zwischenmenschlich orientierten Dienstleistungsberufen als wesentliches, oft ausschlaggebendes Moment des Heilerfolges anzusehen (z. B. H. H. Strupp et al. 1964). Ich bin überzeugt, daß eine Studie über Supervisionsprozesse diese Resultate spiegeln würde: gegenüber der Bedeutung einer tragfähigen Beziehung zwischen Supervisor und Supervisand schwinden die Einflüsse z. B. der formellen Ausbildung des Supervisors.

Die Supervision spielt in den sozialen Institutionen eine ähnliche Rolle wie die Psychotherapie in der Medizin. Sie wurde entwickelt, weil sich ein wachsender Bedarf an Lösungen für neuartige Probleme ergab, welche die traditionellen Strukturen z. B. in einem Kinderheim, einem Sozialamt, einer heilpädagogischen Tagesstätte, aber auch die Hierarchie einer Klinik oder eines Versicherungsunternehmens nicht angemessen bewältigen konnten. Ganz ähnlich wurden die Ärzte gegen Ende des 19. Jahrhunderts nicht mehr mit den Kranken fertig, deren Leiden keine organischen Ursachen hatte. Freud hat eine eigene Wissenschaft begründet, welche diese Problempatienten versteh- und behandelbar machte. Ähnlich versucht die Supervision mit verschiedenen sozialwissenschaftlich, pädagogisch und therapeutisch fundierten Theorieansätzen – in der Regel mit einer bunten Mischung oft recht heterogener Ausgangsmaterialien – die Probleme verständlich und behandelbar zu machen, die in der (Zusammen)Arbeit helfender Berufe auftreten (Pühl/Schmidbauer 1986, Pühl 1990).

Von dieser Basis her, aber immer an zwischenmenschlichen Problemfeldern orientiert, suchen Supervisoren gegenwärtig, zum Teil unter anderen Namen wie Training, Coaching, auch Eingang in die Ausbildung von Führungskräften oder in die Entwicklung von Organisationsstrukturen. Es geht dabei um die nicht technokratisch lösbaren „Störfälle“, um Motivation, Überzeugung, die Fähigkeit, konzentriert zuzuhören, andere Menschen zu führen, Aggressionen nicht zu vermeiden, sondern konstruktiv einzusetzen, und vieles andere mehr. Viele Großunternehmen beschäftigen für diese In-

halte ihrer Personalarbeit heute bereits ausgebildete Psychologen oder Soziologen, die Trainingserfahrungen haben und daher auch andere Trainer einschätzen können. Selbsternannte, durch Charisma, Frechheit, Selbstüberschätzung oder eine Mischung aller dieser Qualitäten arbeitende Trainer haben dort inzwischen weniger Chancen, sie müssen auf kleinere Unternehmen oder ein breites Publikum zurückgreifen, das noch nicht zweifelt, wenn ihm das Blaue vom Himmel versprochen wird.

Kehren wir zurück in den Bereich, in dem Psychotherapie und Supervision entstanden sind. In dieser Arbeit geht es darum, konkrete Umsetzungsmöglichkeiten für abstrakte Idealvorstellungen zu finden, wie z. B. der gute Sozialpädagoge, Arzt oder Suchttherapeut sich angesichts bestimmter Situationen verhält. Und wie Freud nachgewiesen hat, daß der Mensch nicht gut genug ist für die hohen Ideale des Triebverzichts, die ihm die bisherige Kulturentwicklung aufgenötigt hat, so beobachten Supervisoren doch auch immer wieder, daß Helfer nicht so gut sind, wie sie gerne wären. Auf ihre Weise ermutigen sie die Supervisanden, sich vom allgemeinen Leid an den Institutionen, in denen sie arbeiten, nicht in das hysterische Elend der Resignation treiben zu lassen.

Charakteristisch für die moderne Gesellschaft ist, daß sie sich rasch ändert und sehr unübersichtlich ist, weil es keine klaren, aufeinanderfolgenden Stilperioden mehr gibt, sondern eine pluralistische Gleichzeitigkeit aller Stile. Wie schön wäre es doch, wenn von 1960 bis 1970 alle Jugendlichen Hippies gewesen wären, und von 1970 bis 1980 alle Skinheads. Aber die Realität ist viel verwickelter, es hat immer Skins und Hippies gleichzeitig gegeben, die Dominanz einer Orientierung existierte stets nur in den Massenmedien. Es ist nicht leicht, Beobachtungen über gesellschaftliche Veränderungen von der eigenen, lebensgeschichtlichen Entwicklung abzugrenzen, die schließlich von diesen gesellschaftlichen Veränderungen begleitet und strukturiert wird. Unwillkürlich messen wir zum Beispiel die Jugendlichen, die wir sehen, an unseren eigenen Erinnerungen. Die menschliche Gedächtnisleistung ist selektiv. Die narzißtische Bedürftigkeit, an der wir alle – auch als Sozialwissenschaftler oder Psychoanalytiker – teilhaben, führt uns zwangsläufig zu einer Idealisierung der eigenen Vergangenheit. So ist die Versuchung groß, aus dem Unterschied zwischen der idealisierten eigenen Jugend und den real wahrgenommenen Jugendlichen der Gegenwart ein großes Gefälle an Frustrationstoleranz, Leistungsbereitschaft, politischem Engagement zu diagnostizieren.

Da derartige Idealisierungen dazu tendieren, sich auf die Vergangenheit allgemein auszudehnen, geraten Gesellschaftsinterpreten leicht in die Gefahr, vorwiegend einen Verfall zu erkennen. Wenn es nach ihnen geht, waren

früher alle Ehen glücklich, alle Angestellten willig, alle Vorgesetzten prinzipientreu und alle körperlich Behinderten oder seelisch Gestörten in wohlwollenden Dorfgemeinschaften oder Großfamilien integriert. Unsere Gesellschaftsanalyse verführt, wie jede globale Aussage, die von einem Einzelnen aufgrund der intuitiven Verarbeitung großer Datenmengen getroffen wird, zur Regression. Das heißt, sie spiegelt die ebenso problematische wie grundlegende menschliche Neigung wider, nur das Gute zu erträumen und das mit diesem Guten verbundene Übel abzuspalten, es zu verdrängen und zu verleugnen.

Regression heißt Rückkehr zu einem Wunschdenken, wie es an Kindern beobachtet werden kann. Interessanterweise gehören regressive Denkmuster zu Epochen, in denen ungebrochener Fortschrittsglauben herrscht. Dieser Fortschrittsglauben wird dann auch auf soziale Erscheinungen angewendet, wo er gänzlich unangebracht ist. Tatsächlich hat der Glaube an einen Fortschritt erst von dem Zeitpunkt an das gesellschaftliche Bewußtsein geprägt, als die abendländische Synthese von Naturwissenschaft und Technik dazu geführt hatte, daß buchstäblich jedes Jahr neue und bessere Maschinen entwickelt wurden (vgl. Almond et al. 1982). Einen ähnlichen Fortschritt z. B. religiöser Orientierungen gibt es nicht. Wir können ihn uns allenfalls als Illusion entwerfen, indem wir ständig neue Sekten schaffen, die noch von sich behaupten können, alle Mängel der vergangenen Glaubenslehren überwunden zu haben – nicht, weil sie es taten, sondern weil sie noch so jung sind, daß sie an keiner Realität gemessen werden können.

Im 19. Jahrhundert, als die Dampfmaschine und ihre Weiterentwicklungen das Gesicht der Erde zu prägen begannen, sind auch die großen Fortschritts- und Evolutionstheorien entstanden, die wir mit den Namen von Marx, Darwin und Freud verbinden. Freud hat auch den Begriff der Regression verwendet, mit dem er uns ein erstes Mittel gab, die Schattenseiten der Fortschrittsgläubigkeit zu erkennen. Die Aufklärung huldigte der Überzeugung, daß alle Menschen, die erst sich und ihre Umwelt im klaren Licht der Vernunft betrachten, auch humane Ideale erfüllen. Wo Unmenschlichkeit diesem Licht trotzt, lag es nach ihrer Auffassung auch daran, daß dieses nicht hell genug war und nicht lange genug eingewirkt hat; da aber die Lichtquellen dank der Technik immer besser werden, die Helligkeit – dem Wachsen der Elektrifizierung sozusagen entsprechend – immer weitere Gesellschaftsbereiche erfaßt, wird auch die Humanität immer mehr wachsen, werden Folter, Grausamkeit, blinde Destruktion sich immer mehr vermindern.

Diese Illusion ist in den modernen Kriegen zusammengebrochen, welche alle Schrecknisse früherer Auseinandersetzungen übertrafen. Gegenwärtig

zerfällt in den Ökologiedebatten noch die Hoffnung, daß wenigstens der Friede das Licht der Vernunft ungestört in alle dunklen Winkel scheinen lassen wird. Die Technik selbst, von der wir uns Erlösung versprochen, trägt einen Fluch in sich. Aber nicht nur die Schattenseiten der Technik bedrohen uns, sondern auch soziale Rückfälle, die sich selbst dort bemerkbar machen, wo bereits ein Stück Friede und Toleranz dauerhaft gesichert schien.

Die Gefahr der Maschine und der industriellen Produktion, die durch sie ermöglicht wird, liegt in der Multiplikation der menschlichen Gier. Diese erstarrt, weil die Maschine – anders als ein lebendes Wesen – zu konstanter Kraftentfaltung fähig ist und daher die Illusion der Unsterblichkeit fördert. Nicht durch Zufall ist der Traum vom perpetuum mobile, der ewig bewegten, Kraft spendenden Maschine in den vergangenen Jahrhunderten so wichtig geworden. Während unser Leben in parabolischer Bahn steigt und fällt, gaukelt die Maschine vor, ein einmal erreichtes Niveau für immer halten zu können. Diese Illusion fesselt den Menschen so, daß er viele Zerstörungen in Kauf nimmt. Gerät sie ins Wanken, hilft ihm die Maschine wieder: sie verspricht eine wachsende Kraft, wo die Schwäche wächst, und kündigt an, sie könne ausgleichen, was unausweichlich ist.

Zur natürlichen Gier, zu Hunger und Liebe, tritt als gefährliche Neuerung die Angstgier, die sich auf den Verlust des mit Maschinenhilfe erreichten Energieniveaus bezieht. Der Komfort kann auch da nicht aufgegeben werden, wo er längst destruktiv geworden ist. Er wird im Gegenteil gesteigert: Sehend, daß unsere von Vier- und Sechszylindermotoren angetriebenen Kraftwägen die Landschaft zerstören und im Stau steckenbleiben, kaufen wir trotzig den Zwölfzylinder. Einmal noch vor dem Untergang muß dieses Fahrgefühl gekostet werden. Wo einst die Arche vor der Sintflut rettete, werden wir in der Flut unserer Archen ersticken.

Wenn wir diesen Exkurs auf die Gier unterbrechen und die gesellschaftlichen Regressionserscheinungen erneut betrachten, entdecken wir eine andere Konsequenz der Gier. Die Rückfälle in Barbarei hängen damit zusammen, daß sich eine Einstellung ausbreitet, in der frühere Einschränkungen plötzlich unerträglich scheinen, ohne daß jedoch die kreative Anstrengung erbracht werden kann, sie zu überwinden. Statt dessen bauen gesellschaftliche Gruppen Phantasien der Benachteiligung aus. Sie sind Opfer, sie werden bedroht, sie sind übervorteilt worden, daher ist es ihr gutes Recht, sich nicht mehr anzustrengen, sondern zu versuchen, durch den Einsatz von Gewalt die begehrten Bequemlichkeiten zu gewinnen. In der Gewaltanwendung steckt, ähnlich wie bei vielen aggressiven Akten von Kindern, der unbewußte Wunsch, endlich von wahrhaft gütigen Eltern verwöhnt zu werden oder – ersatzweise – wenigstens endlich soviel öffentliche Aufmerksamkeit zu finden, wie man

schon immer verdient hätte. Im Medienzeitalter ist solche Aufmerksamkeit ein ganz wesentlicher Teil des Selbstgefühls; wer sie nicht unmittelbar gewinnen kann, stellt sie durch die Identifizierung mit den Stars her. Der Terrorist ist das von den Medien am meisten verwöhnte und in seiner Regression in die Gewalt stimulierte Kind der gegenwärtigen Epoche.

Die Schwelle, gewalttätig zu werden, wird dabei nicht durch eine dem Bewußtsein zugängliche Absicht, zu rauben und zu plündern, überschritten. Aber diese Bedrohung liegt in der Luft: die zum Feindbild gemachten Anderen, die Fremden nehmen einem die Arbeitsplätze weg, verzehren parasitär die Geschenke der Sozialhilfe, die doch besser bei der eigenen Gruppe untergebracht wären, wollen einen berauben und ausrotten. Es ist sozusagen eine sauer gewordene Gier, ein Gefühl, bedroht und im Hintertreffen zu sein, welches die Aggressionen motiviert. Der ersten Aggression folgen dann weitere, die sich häufig dadurch rechtfertigen, daß die erste Aggression den erwünschten Erfolg eben nicht hatte: die Verwöhnung bleibt aus oder – was die Medienaufmerksamkeit angeht – verschwindet wieder, man ist auf Gegengewalt gestoßen, die Rache fordert.

Schon vor vielen Jahren haben sich solche Regressionen in eine von Haß und Blutrache bestimmte Welt in Nordirland oder im Libanon vollzogen. Die Dynamik solcher Rückentwicklungen hat ihre sozialpsychologischen Gesetzmäßigkeiten. Die Bereitschaft, ein gewisses Maß an gegenseitiger Beschädigung und Einschränkung zu ertragen, nimmt parallel zur allgemeinen Verbreitung regressiver Einstellungen ab. Eine Seite definiert sich als Opfer und macht mehr und mehr auf die Gegenseite den Eindruck, sie wolle nicht nur gerechten Ausgleich, sondern Rache, die schadlos macht. Daher droht die Gegenseite zurück, will keinen Fingerbreit nachgeben, um keinen Preis auch nur über Unrecht verhandeln, das früher immerhin als Möglichkeit zugestanden wurde. Eine genaue räumliche Trennung zwischen den bisher in einem Zustand erträglicher Feindseligkeit gemischten Gruppen wird dann zur höchst gefährlichen Fata Morgana einer „politischen“ Lösung. Früher mochten Gruppenkonflikte durchaus existieren, aber man saß doch friedlich nebeneinander im Kaffeehaus. Die Gewaltschwelle war höher, wurde vielleicht erst durch eine gruppenübergreifende sexuelle Beziehung überschritten. Auch in friedlicher Vergangenheit war es in Nordirland für einen katholischen Mann nicht rätlich, sich in ein protestantisches Mädchen zu verlieben, so wenig, wie eine kroatische Familie den serbischen Schwiegersohn mit Freude empfing oder die Drusin im Libanon das Werben des Maroniten. Es herrschte, vielleicht gestützt durch noch lebhaftere Erinnerungen in der älteren Generation, wie vernichtend der Haß des Krieges ist, eine Bereitschaft, Versagungen zu ertragen, die unweigerlichen Ärgernisse einer

kulturellen Durchmischung in Kauf zu nehmen, weil sich nur so das größere Übel vermeiden ließ.

Die gegenwärtigen Regressionen in Wut und Rache hängen mit einem Verlust dieser Position zusammen. Und obwohl ich überzeugt bin, daß wir außerordentlich vorsichtig sein müssen, gesellschaftliche Bewegungen durch individuell-psychologische Mechanismen zu erklären, glaube ich doch, daß ein zentraler Mechanismus der Konsumgesellschaft hier eine sehr wesentliche Rolle spielt, um die Schwelle für die kollektiven Regressionen zu erniedrigen, die uns gegenwärtig so besorgt machen.

Denn der Geist der Konsumwerbung ist immer der: Es gibt Genuß ohne Reue, er gibt das perfekte Gute, wer die richtige, eindeutige Entscheidung trifft, der hat Anspruch auf ein Paradies. Diese ständige Einflüsterung wird durch nahezu jede Reklame bekräftigt, immer wird uns weisgemacht, wir könnten gleichzeitig die Chemiefabriken und das saubere Wasser, die Autos und die unzerstörte Landschaft haben; bereits die Bilder lügen, denn sie treffen immer eine Auswahl, zeigen das begehrenswerte, bequeme, den eigenen Narzißmus aufwertende Gut ohne dessen Hintergründe und Abgründe, ohne die Folgen für die Natur. Raucher sind alle jung und gesund, Autos haben freie Straßen, Wohnungen sind warm und hell, Medikamente heilsam, Operationen erfolgreich. Diese Botschaften lassen sich zu einer Formel verdichten wie: es gibt ein Recht auf ungetrübten Genuß des Besten, was der Markt bietet. Unsere Entscheidungen sind einfach: wir müssen zwischen dem Guten wählen, das uns zusteht, und das Böse bekämpfen, welches uns hindern will, es zu haben. Nach eben diesem Prinzip funktioniert die ebenfalls massenhaft konsumierte Dramaturgie der populären Kriminal- und Familienserien in der Television. Filme, die sich ernsthaft mit einer komplexen Wirklichkeit auseinandersetzen, haben neben mit Spezialeffekten aufgerüsteten Augenzitlern – ein gutes Beispiel sind die James-Bond oder Terminator-Filme – nur wenige Chancen auf ein Massenpublikum.

Was hat die Supervision mit solchen gesellschaftlichen Problemen zu schaffen? Supervisoren nehmen in der großen Schar verschiedener sozialer Dienstleistungsberufe insofern eine Schlüsselstellung ein, als sie den Angehörigen dieser Berufe helfen sollen, nicht auszubrennen und ihre Leistungen optimal an Kinder, Frauen und Männer zu bringen. Der Supervisor begegnet in seinem Arbeitsfeld immer wieder unerfüllbaren regressiven Bedürfnissen; andererseits hat er es vielleicht auch selbst aufgesucht, um nach langen, harten Jahren als Sozialpädagoge oder Drogentherapeut ein neues, angenehmeres Berufsfeld zu erschließen. Das heißt, daß die Bestrebungen des Supervisors, emanzipatorische Reflexion einzuleiten, Kompetenz und Zusammenarbeit zu verbessern, von den individuellen und kollektiven Regres-

sionsneigungen bedroht sind, die sich in der Epoche des Konsums zwangsläufig in allen Lebensbereichen bemerkbar machen.

Abschließend einige Beispiele:

1. Mit anderen psychosozialen Innovationen teilt die Supervision die Problematik, etwas Verlorenes ersetzen zu sollen. Das bringt die Gefahr mit sich, daß sie dazu beiträgt, Verluste zu verleugnen. In der Konsumgesellschaft versprechen viele Helfer, die Idealansprüche von Klienten nicht in Reflexion zu bringen, sondern sie zu erfüllen, gesteigertes Leben, Super-Sexualität, persönliche Wiedergeburt zu schaffen. Damit partizipieren sie an dem vertrauten Modell der Werbung, Bedürfnisse nach überflüssigen und häufig schädlichen Produkten zu wecken. Auch an Supervision wird oft ein solcher Idealanspruch gerichtet. Es gibt Supervisoren, die den Eindruck erwecken, daß ohne ihre Hilfe alle Arbeitsprozesse verkommen, ähnlich wie ein zivilisierter Mensch glauben mag, daß er ohne Desodorant stinkt und ohne Autos unbeweglich ist. Demgegenüber fasse ich unsere psychosozialen Dienstleistungen lieber in die Metapher über das amerikanische Brot, das bekanntlich aus so ausgemahlenem Getreide hergestellt wird, daß die verlorenen Vitamine anschließend künstlich zugesetzt werden müssen. Ähnlich scheinen mir in unserem Zusammenleben und in unserer Arbeitswelt durch eine extreme Perfektionierung der Leistungsanforderungen so viele emotionale Rücksichten und Differenzierungen verloren, daß wir diese künstlich, auf dem Weg über neue Leistungsanbieter, wieder einführen müssen. Ich sehe die Aufgabe von Therapeuten und Supervisoren eher darin, gemeinsam mit ihren Klienten über solche Situationen nachzudenken, als sie durch markt-schreierische Versprechungen zu verleugnen. Aber mir ist auch klar, daß diese kritische Position sich nur dort halten läßt, wo sozusagen die Basis gesichert ist. Wer etabliert, von mächtigen Institutionen (im Fall des Therapeuten etwa den Krankenkassen) anerkannt ist, für den gilt Brechts Satz nicht: erst kommt das Fressen, dann die Moral. Viele Berater, die sich vor allem in dem innovationsfreudigen, problemreichen und marktbestimmten Bereich der Industrie durchsetzen wollen, müssen wie jeder Werbefachmann Illusionen wecken, um ihre Produkte an den Mann zu bringen. Das wird bei ihnen nicht nur geduldet, sondern geradezu gefordert: daher haben Psychoanalytiker mit ihrer selbstreflexiven, Kritik und Disziplin hochschätzenden Methode auch auf den Märkten der Management-Trainings, des Coaching in der Wirtschaft eher geringe Absatzchancen für ihre Produkt. Das Kupfer der Suggestion glänzt hier heller und gongt lauter als das Gold der Analyse.

2. Unsere Institutionen tendieren dazu, die menschliche Belastbarkeit zu überschätzen. Das ist in einer Gesellschaft nicht anders zu erwarten, zu deren Stil es gehört, die Grenzen der natürlichen Regenerationsprozesse zu mißachten und auf Kosten des ökologischen Gleichgewichts zu leben. Droht die Illusion einer grenzenlosen menschlichen Belastbarkeit durch ungerechte Verteilung von Prestige, Geld, narzißtischer Bestätigung im Beruf zusammenzubrechen, wird jeder Strohalm gierig ergriffen, der erlauben könnte, die unbequeme Einsicht zu verdrängen. Auch Supervision kann ein solcher Strohalm sein, wenn sie herhalten soll, die Arbeitsunzufriedenheit schlecht bezahlter und unselbständig gehaltener Berufsgruppen zu beseitigen. Sie läuft dann Gefahr, zwischen den regressiven Bedürfnissen der Verantwortlichen (die ihre Verantwortung abwälzen möchten) und der Wut der Abgespeisten (die eigentlich eine gerechtere Führung wollen) zerrieben zu werden. Konkrete Belastungen von Supervisionsarbeit sehe ich hier vor allem angesichts des Pflegenotstandes. Eine intrinsische Gefahr für die Supervision in diesem Rahmen liegt darin, daß z. B. die erste, gesprächstherapeutisch arbeitende Supervisorin die letztlich strukturell bedingten Probleme nicht „lösen“ kann. Um diese strukturelle Qualität zu verschleiern, wird nun ein Psychoanalytiker engagiert; da auch dieser scheitert, ein Gestalttherapeut oder ein NLP-Trainer. Am Ende sind sich Träger und Personal einig, daß Supervision die Probleme nicht lösen konnte. Man hat ja schon immer gewußt, daß an dem neumodischen Zeugs nichts dran ist.

3. Da Supervision mit Therapie den vom Druck des Alltagshandelns entlasteten Schonraum gemeinsam hat, gehört es auch zu Illusionen, die über Supervision kursieren, daß dort Wunder geschehen und Unmögliches möglich wird. Der institutionelle Pelz kann sozusagen von allem Störenden befreit werden, ohne daß man ihn naßmachen muß. Beispielsweise hat eine starke Autorität Vorteile und Mängel; desgleichen eine schwache. Können diese Vor- und Nachteile aufgrund regressiver Phantasien über eine reine, gute Arbeitswelt nicht abgewogen werden, steckt im Wunsch nach Supervision die Sehnsucht, der Supervisor würde alle Nachteile des schwachen Führers beseitigen, ohne doch die Unbequemlichkeiten eines starken zu haben. Nimmt sich der so überschätzte Supervisor vor, diesen Auftrag zu erfüllen, macht er seine Supervision unmöglich.

4. Ich vermute, daß gegenwärtig die falschen Freunde für die Entwicklung der Supervision gefährlicher sind als die ehrlichen Feinde. Unter solchen falschen Befürwortern verstehe ich böswillige oder schlecht informierte Vorgesetzte, die in ihrem Bereich mit ähnlichen Alibi-Wünschen einen Supervisor engagieren, wie ein Chemiekonzern einen Ökologen: weil dessen Gehalt billiger kommt als eine Sanierung der Produktion, durch die keine giftigen Ab-

wässer mehr in den Fluß neben der Fabrik geleitet werden müssen. Um mit solchen Situationen angemessen umzugehen, muß der Supervisor seine eigenen regressiven Bedürfnisse in kritische Reflexion gebracht haben – seine Größenvorstellungen, seine Empfänglichkeit für Schmeichelei, seine Wünsche nach materiellem Gewinn durch den Pakt mit einem Verschleierungs- und Verleugnungsprogramm.

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

Literatur

- Almond, G. A., Chodorow, M. und Pearce, Roy H. (Eds.) (1982): *Progress and its Discontents*, Berkely (University Press).
- Freud, H. S. (1952): *Studien über Hysterie, 1892 – 1899*, Ges. W. Bd. I, Frankfurt (Fischer).
- Pühl, Harald (Hg.) (1990): *Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation*. Berlin (Marhold).
- Pühl, H. u. Schmidbauer, W. (Hg.) (1986): *Supervision und Psychoanalyse*, München (Kösel).
- Schmidbauer, W., (1983): *Helfen als Beruf. Die Ware Nächstenliebe*. Reinbek (Rowohlt) Taschenbuch 1992.
- Ders., (1992): *Weniger ist manchmal mehr. Zur Psychologie des Konsumverzichts*. Reinbek (Rowohlt-TB).
- Strupp, H. H., Wallach, M. S., Wogan, M. (1964): *Psychotherapy Experience in Retrospect*. Psychol. Monographs 78, Whole Nr. 588.

Sigrid Kuchenbecker

Identitätsentwicklung in der Supervisionsausbildung als Weichenstellung für Professionalisierung

1. Vorbemerkung

Das Thema „Supervision: Beruf – Nebenberuf – Zusatzqualifikation?“ war das Leitthema der Supervisionstage 1992; der Arbeitstitel der Gruppe, zu der ich mich als Teilnehmerin angemeldet hatte, lautete: „Wie finde ich meine Rolle als haupt- und nebenberufliche Supervisorin? Reflexionen zur beruflichen Identitätsentwicklung“.

Diese Frage war für mich insofern aktuell, als ich mich in der allerletzten Phase meiner Ausbildung beim Fortbildungsinstitut für Supervision e. V. (FIS) befand. Ich freute mich aber auch auf die Supervisionstage wegen der Möglichkeit, viele AusbildungskollegInnen wiederzutreffen. Dies ging nicht nur mir so: die Atmosphäre bei der Ankunft erinnerte stark an eine Mischung aus Familientreffen und Schulfeier. Man konnte Bekannte wiedersehen, aber auch einige Leute persönlich kennenlernen, die man bis dahin nur vom Hörensagen kannte. Da es auch „Fremde“ gab, die ich nicht auf Anhieb einordnen konnte, war eine typische Kontaktfrage: „Auch beim FIS die Ausbildung gemacht? – Wenn ja, welcher Kurs? – Wenn nein, wo sonst?“

„Wie finde ich meine Rolle als haupt- oder nebenberufliche Supervisorin?“ Die Einordnung meiner neuen Supervisorinnenrolle beschäftigte mich zu diesem Zeitpunkt der Ausbildung sehr, zumal ich zunehmend Mühe bekam, meine „alte“ und die „neue“ Rolle, die sich wechselseitig stark beeinflussten – und manchmal beeinträchtigten –, miteinander in Einklang zu bringen. Als Psychologin im Öffentlichen Dienst hatte ich aus der Sicherheit einer vollen Stelle heraus die Supervision zunächst als Zusatzqualifikation betrachtet, die mir neue Schwerpunkte in meiner Arbeit eröffnen sollte (was inzwischen auch eingetreten ist). Der Gedanke, durch eine solche Qualifikation auch unabhängiger von meinem Arbeitgeber zu werden, war anfangs noch recht vage, verstärkte sich jedoch im Verlauf der Ausbildung, zumal ich durch das dort Erlebte und Gelernte mein alltägliches Arbeitsumfeld mit einer zunehmend schärferen Brille betrachtete und immer häufiger damit in Konflikte geriet. Ganz „auszusteigen“ stand für mich aus mehreren Gründen nicht an; ich dachte jedoch an eine Teilzeitstelle in meiner bisherigen Tätigkeit, um daneben in einer weiteren Berufsrolle als Supervisorin zu ar-

beiten, und war neugierig auf die Erfahrungen anderer KollegInnen, die diesen Schritt bereits vollzogen hatten.

In diesem Zusammenhang sah ich auch in der Anfrage, zum Thema der Arbeitsgruppe etwas zu schreiben, zunächst eine Chance, meinen eigenen Standpunkt weiter zu klären und evtl. sogar in einen weiterführenden Austausch mit anderen eintreten zu können. Die Umsetzung bereitete mir dann jedoch unerwartete Schwierigkeiten.

Einerseits wollte ich meine ganz persönliche Entwicklungsgeschichte mit der Supervisorinnen-Rolle und meiner aktuellen beruflichen Situation nicht allzu ausführlich öffentlich ausbreiten. Andererseits schien mir eine zu starke Typisierung bzw. Verallgemeinerung einzelner Aspekte der Komplexität des Themas nicht gerecht zu werden. Ich entschloß mich schließlich dazu, nur einige Gesichtspunkte herauszugreifen, die für mich während der Tagung wesentlich waren und deren weitere Diskussion ich im Rahmen der aktuellen Professionalisierungsdebatte für lohnend halte.*

2. Abgrenzungsbedürfnisse und Konkurrenz

In unserer Arbeitsgruppe waren die FIS-AbsolventInnen deutlich in der Mehrzahl, einige TeilnehmerInnen hatten an anderen Instituten ihre Ausbildung abgeschlossen, zwei Teilnehmer waren als Supervisoren tätig, hatten hierfür aber keine institutionelle Ausbildung durchlaufen. Diesen „Autodidakten“ wurde in der Arbeitsgruppe einerseits viel Aufmerksamkeit und Anerkennung entgegengebracht, nicht zuletzt aufgrund ihres selbstbewußten Auftretens und ihrer offenkundigen beruflichen Erfolge in teilweise „exotischen“ Arbeitsfeldern. Andererseits wurden in der Auseinandersetzung mit ihnen aber auch besonders heftige Abgrenzungsdebatten geführt.

Betrachtet man den gegenwärtigen Professionalisierungsstand der Supervision, so kann man erkennen, daß von verschiedenen Seiten Versuche unternommen werden, einen Begriff und eine Praxis von Supervision mit verlässlichen inhaltlichen und methodischen Standards zu prägen. Vor diesem Hintergrund erscheint es durchaus nachvollziehbar, daß VertreterInnen und AbsolventInnen der etablierten Institutionen Probleme mit solchen KollegInnen haben, deren Arbeitsweise, Rollenselbstverständnis und Darstellung von Supervision nach außen auf „selbstgestrickten“ Methoden und Konzep-

* An dieser Stelle möchte ich mich ausdrücklich bei Bernadette Grawe bedanken für ihre redaktionelle Unterstützung.

ten beruht. Dies macht eine inhaltliche Bewertung schwieriger, als wenn man sich an standardisierten Kriterien orientieren kann, und behindert die Bestrebungen, für eine professionelle Supervision Mindeststandards zu definieren. Diese haben ja das Ziel, nicht alles als Supervision gelten zu lassen, was der/die jeweilige selbsternannte Supervisor/in so nennt.

Neben der inhaltlich-fachlichen Argumentationsebene vermute ich allerdings bei einigen KollegInnen noch eine weitere Quelle für das ausgeprägte Abgrenzungsbedürfnis: die Betonung formaler Kriterien für „anerkannte Supervisions-Kompetenz“ bzw. die Überzeugung, durch ein Zertifikat legitimiert zu sein, könnte auch vor allzu konkreten Nachfragen nach dem tatsächlichen Tun und Können bewahren.

Offen blieb für mich die grundsätzliche Frage, bis zu welchem Grade bzw. für wie lange ein einmal errungener Titel (Supervisor/in DGSv) Professionalität gewährleistet bzw. welche Kriterien für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung von Fachkompetenz es auch nach der Zuerkennung eines solchen Titels geben könnte.

Abgrenzung und Konkurrenz belebte jedoch nicht nur die Gespräche zwischen den „Autodidakten“ und den institutionell ausgebildeten SupervisorInnen (siehe auch Artikel von Reiner Weidmann). VertreterInnen unterschiedlicher Ausbildungsinstitutionen waren daran gelegentlich rivalisierend genauso beteiligt wie die AbsolventInnen des Fortbildungsinstitutes untereinander. Gerade letztere verfolgten sehr aufmerksam, wie sich die eigene Professionalisierung im Vergleich zu der der „Ausbildungs-Geschwister“ darstellte, welche Position die AbsolventInnen früherer Kurse erreicht hatten bzw. welche Konkurrenz vom „Nachwuchs“ zu erwarten war.

Während wir Noch-Ausbildungs-KandidatInnen relativ unbefangen – aufgrund unseres Anfängerstatus – Unsicherheit zugeben oder eine stärker beobachtende Zuschauerrolle einnehmen konnten, zeigte sich in Gesprächen mit AbsolventInnen früherer Kurse, daß viele sich enorm unter Druck fühlten, den zwischenzeitlich errungenen Kompetenz-Zuwachs öffentlich – vor allem aber den früheren LehrerInnen – zu beweisen, zugleich aber Mühe hatten, die SchülerInnenposition zu verlassen und sich in einen stärker kollegialen Austausch zu begeben. Auch diese Konkurrenz und Kompetenzdarstellung belebte unseren fachlichen Diskurs, führte aber bedauerlicherweise bei einigen TeilnehmerInnen zu solchen Spannungen, daß sie sich nicht mehr in der Lage sahen, sich in der Gesamtgruppe einzubringen.

3. Professionalisierungsgrad und Rollenklarheit

Neben der fachlichen Auseinandersetzung bei einem solchen Forum spielt bekanntlich die eigene Positionierung im Verhältnis zu anderen KollegInnen eine wichtige Rolle. Jeder macht sich ein Bild davon, wie andere arbeiten, vergleicht sich und befragt seine eigenen Bewertungskategorien.

Ob ich mich als hauptberufliche Supervisorin darstelle, in der Supervision ein weiteres – gleichgewichtiges – Standbein neben meiner bisherigen Berufsrolle sehe oder diese „nur nebenbei“ betreibe, ist bei dieser Positionierung bzw. der Statuszuschreibung im KollegInnenkreis von großer Bedeutung. Nun kann man argumentieren, daß hauptberufliche SupervisorInnen u. a. aufgrund ihrer breiteren Erfahrung über größere Kompetenzen verfügen oder umgekehrt, daß nur die Kompetentesten es so weit bringen, hauptberuflich von Supervision leben zu können, somit also ein höherer Status gerechtfertigt ist. Bei genauerem Nachfragen zeigt sich allerdings, daß nicht nur der Anteil der ausschließlich oder weit überwiegend mit Supervision beschäftigten KollegInnen recht gering ist, sondern daß auch viele, die das Etikett „hauptberuflicher Supervisor/hauptberufliche Supervisorin“ für sich beanspruchen, faktisch nur einen sehr eingeschränkten Teil ihrer Zeit mit Supervision verbringen. Sei es, daß sie auch noch OrganisationsberaterInnen, TherapeutInnen o. ä. sind (mit teilweise fließenden Rollenübergängen), sei es, daß familiäre Verpflichtungen nur einen begrenzten Einsatz ermöglichen – das Selbstverständnis „ich bin Supervisor/in“ erscheint recht ausgeprägt.

Nun ging es bei den Supervisionstagen ja genau um diese Rolle. Ich vermute aber, daß dieses ausgeprägte „Selbstkonzept“ nicht nur der Anbindung an die Gruppe der KollegInnen dient und dort – in Abhängigkeit vom Ausmaß der dargestellten Professionalisierung – statusfördernd wirkt. Bei vielen KollegInnen ist es offenbar auch Ausdruck dafür, daß die Auseinandersetzung mit entsprechenden Fragen (Rollenklärung, Rollenabgrenzung, Rollenselbstverständnis etc.) in vorangegangenen anderen Prozessen der beruflichen Sozialisation nicht so sehr im Mittelpunkt stand. Ich selbst habe z. B. über die explizite Konfrontation damit, was meine neue Supervisorinnen-Rolle von der bisherigen Psychologinnen-Rolle unterscheidet, nicht nur eine größere Klarheit und Sicherheit in meiner Supervisorinnen-Identität erreicht, sondern mich auch viel konkreter als vorher mit den rollenimmanenten Konflikten meiner alltäglichen Berufsrolle beschäftigt. Auch andere bestätigten mir, daß die Gewißheit ihrer beruflichen Identität im „Vorberuf“ kaum ausgeprägt war und erst im Verlauf der Supervisions-Ausbildung gewachsen sei. Diese Entwicklung wurde auch damit begründet, daß es im

Vorberuf selten so deutliche Leitfiguren gab, an denen man sich (modellhaft) orientieren konnte.

In den mir bekannten Ausbildungsinstituten wird die Entwicklung einer „Supervisions-Identität“ gezielt gefördert. Dies beinhaltet u. a. die Auseinandersetzung damit, welche der bereits mitgebrachten Kenntnisse und Fertigkeiten für die neue Profession hilfreich sind und fast nahtlos übernommen werden können, welche die eigene Rollenklarheit behindern und welche im neuen Kontext unter veränderten Prämissen „neu“ angeeignet werden müssen.

In unserer Arbeitsgruppe wurde deutlich: Auch „autodidaktische“ KollegInnen bringen üblicherweise einen gemischt sortierten Werkzeugkasten mit – bestückt mit Kompetenzen aus dem therapeutischen Bereich, der Organisationsentwicklung usw. Sie dürften es jedoch wegen des individuelleren Zugangs, hieraus die aktuell für sinnvoll erachteten Instrumente zusammenzustellen, schwerer haben, klare Trennlinien zwischen ihrer SupervisorInnen-Rolle und anderen Rollen zu ziehen. Andererseits dürften sie aber auch weniger ausgeprägt die Notwendigkeit empfinden, sich über eine eindeutig definierte Supervisions-Identität zu legitimieren.

4. Bedeutung der Ausbildung für die Identitätsentwicklung

Angeregt durch die Arbeitsgruppe und die Gespräche mit den „Autodidakten“ wurde mir die Bedeutung der Ausbildung für meine Identitätsentwicklung als Supervisorin deutlich. Einige Aspekte möchte ich hier gerne darstellen.

Leitfiguren und Lernkontext

Die Klärung der neuen Rollenidentität als SupervisorIn wird in der Ausbildung gefördert durch die Identifikation mit Leitfiguren, d. h. LehrerInnen, LehrsupervisorInnen, BalintgruppenleiterInnen, z. T. auch AusbildungskollegInnen, und durch die Auseinandersetzung mit und (zumindest teilweise) Übernahme von deren Werthaltungen und Verhaltensmustern. Für mich war beispielsweise neben dem theoretischen Lernen ein verlässliches „Gegenüber“ über einen längeren Zeitraum wichtig zum Sortieren und Bewerten neuer Erfahrungen. In Beziehung zu erfahrenen Vorbildern, die sich differenziert verhalten haben, habe ich mein eigenes professionelles Verhalten zu differenzieren gelernt.

Nun ist die Nachahmung von Modellen ja nicht unbedingt ein Indikator für fachliches Können; es spricht sogar einiges dafür, daß gerade diejenigen, deren Professionalisierung bzw. supervisorische Identität noch auf wackligen Beinen steht, am stärksten an verbindenden Ritualen und übernommenen Standpunkten festhalten, die zwar kognitiv angeeignet wurden, aber noch nicht durch hinreichende eigene Erfahrungen in das individuelle Verhaltensrepertoire integriert werden konnten. Dies führt u. U. dazu, daß zur Erhöhung der inneren Sicherheit bzw. der Gewißheit, sich im Einklang mit den Erwartungen der Bezugsgruppe zu befinden, die Einhaltung formaler Vorgehensweisen wichtiger wird als die situations- oder fallbezogene Reflexion inhaltlicher Fragen.

In kritischen Einzelkämpfer-Situationen in meiner neu eröffneten Supervisions-Werkstatt gab es mir zunächst eine gewisse Handlungssicherheit, mich an übernommenen Leitsätzen und vorgelebten Verhaltensbeispielen zu orientieren. Ich hatte durch das, was ich im Kurs gesehen und gelernt hatte, eine Vorstellung, wie ich es anstellen müsse, konnte diese aber noch nicht immer flexibel umsetzen. Wenn dann das Verhalten oder die Erwartungen der SupervisandInnen mit dem kollidierten, was ich mir vorgenommen hatte, reagierte ich teilweise streng und rigide, machte normative Vorgaben o.ä., um nicht aus der „theoretisch klaren“, innerlich aber noch sehr brüchigen Rolle zu fallen. Erst die immer wieder neue Reflexion half mir, die Situationen zu verstehen und einen eigenen Stil zu entwickeln.

Identitätsentwicklung in einer Lerngruppe

Die Identitätsentwicklung wurde durch die Ausbildungsgruppe verstärkt. Es gab eine Art kollektiver Prägung im Hinblick auf inhaltliche Standpunkte und Handlungsmodelle. Dies betraf z. B. das Grundverständnis von Supervision, eine bestimmte Art, vorgestellte Fallsituationen szenisch zu betrachten oder Fragen zur institutionellen Einbindung zu stellen, die teilweise auch durch einen „eigenen“ Sprachgebrauch unterstrichen wurde. Ein verbindendes Ritual war dabei u. a. der spielerisch-spöttische Umgang mit neuen Begriffen auch außerhalb der formalen Arbeitszeiten. Das „Hinterfragen von Chiffren“ das „Hart am Phänomen bleiben und dessen Bedeutung klären“, bezogen auf unterschiedlichste Zusammenhänge, hat mit dazu beigetragen, eine größere innere Sicherheit und Klarheit bzgl. neuer Handlungskonzepte zu entwickeln.

Der Prozeß der Aushandlung gemeinsamer Essentials in der Gruppe ermöglichte eine Vielfalt von Wahrnehmungsperspektiven. Eine professionel-

le Identität entwickelte sich dabei vielleicht weniger in Form (oder als Folge) eines gemeinsamen Supervisionsstils als dadurch, daß wir ein großes Spektrum situativer Zugangsmöglichkeiten erleben konnten.

Selbständig werden

Im Kontext einer institutionell organisierten Ausbildung wird diese „kollektive Identität“ verständlicherweise auch dadurch verstärkt, daß die Maßstäbe für Leistung, Erfolg, Kompetenz etc. teilweise stärker durch die Bezugspersonen im Institut als durch die Bewertung/Rückmeldung seitens der Klientel geprägt sind, z. T. also auch einen Maßstab für gewisse Anpassungsleistungen an das Ausbildungssystem darstellen.

Für die Entwicklung einer individuellen Supervisions-Identität bedeutet dies anfänglich Sicherheit in einer Situation, in der der/die einzelne nur auf einen begrenzten eigenen Erfahrungsschatz zurückgreifen kann. Im weiteren Verlauf der beruflichen Entwicklung scheint es mir jedoch wichtig, sich auch mit anderen „Lehrmeinungen“ auseinanderzusetzen und somit auch die kritische Auseinandersetzung mit den bisherigen Vorbildern zu wagen, um aus der SchülerInnenrolle herauszuwachsen und im professionellen Sinne erwachsen zu werden. Damit meine ich nicht, alles Gelernte über Bord zu werfen oder das Rad neu zu erfinden (oder sich um des Abgrenzens willen abzugrenzen), sondern die erneute Aneignung fachlicher Standpunkte auf einer anderen Ebene – anstelle der anfänglich eher normativen Übernahme vorgelebter Standards.

Eine solche Identitätsentwicklung – gewissermaßen aus dem Schoß einer Familie heraus – unterscheidet sich zwangsläufig von der der „autodidaktischen“ KollegInnen. Diese müssen die Auswahl und die Synthese aus unterschiedlichen, für die Supervision wichtigen Theorie- und Handlungsbausteinen in viel stärkerem Ausmaß selbst leisten. Die daraus entwickelten Konzepte dürften daher von Anfang an auch viel stärker von Breite und Tiefgang des individuellen Erfahrungshintergrundes abhängen.

Das Ausprobieren und Üben neuer Vorgehensweisen ist vermutlich sowohl bei der Auseinandersetzung mit modellhaften Vorgaben als auch bei der Umsetzung individuell entwickelter Vorstellungen von Supervision immer auch mit Irrtümern, Mißerfolgserlebnissen, Kränkungen etc. verbunden, was (hoffentlich!) dann zu neuen Einsichten und Lernschritten führt. In der institutionalisierten Ausbildung sind direkte Rückmeldungen wesentlicher Bestandteil des Programms, so daß eine gewisse Lernkontrolle gewährleistet ist. AutodidaktInnen bleibt die Organisation ihrer kollegialen Anbin-

dung auch in dieser Hinsicht selbst überlassen, was im Zusammenhang mit der Diskussion um überprüfbare fachliche Standards sicherlich ein kritischer Punkt ist. Für beide Gruppen ist das Schnuppern über den eigenen Zaun jedoch gleichermaßen sinnvoll, weshalb den Supervisions-Tagen ebenso wie anderen vergleichbaren Veranstaltungen nicht nur in berufspolitischer Hinsicht, sondern auch auf der individuellen Ebene von Identitätsentwicklung und Professionalisierung eine wichtige Bedeutung zukommt.

5. Schlußbemerkung

Ein letztes: Identitätsentwicklung und Professionalisierung ist sowohl ein innerer als auch ein äußerer, d. h. gesellschaftlicher oder marktgebundener Prozeß. Erkennbar wird dies z. B. bei der Akquisition. Auch ausgebildete SupervisorInnen werden die Neigung kennen, sich – um einen Auftrag zu erhalten – einem potentiellen Auftraggeber gegenüber zunächst gleichzeitig in den sonstigen Rollen als Psychologe/in, Erwachsenenbildner/in, Sozialpädagoge/in etc. anzubieten. Die im Abschlußplenum der Supervisionstage heftig diskutierte Frage, wer seine Visitenkarte mit welchen Titeln schmückt – „reicht Supervisor/in oder ist das den Kunden nicht aussagekräftig genug?“ – zeigt ja auch, daß wir von einer Etablierung der Supervision als einer eigenständigen, berufsfeldunabhängigen und anerkannten Profession bisher nur bedingt sprechen können.

Anschrift der Verf.: Sigrid Kuchenbecker, Am Müllerwäldchen 19, 55122 Mainz

Reiner Weidmann

Corporate Identity oder Corporate Orchestration Vom administrierten Angebotsmarkt zur Nachfrageorientierung

Leitendes Thema dieses Heftes sind die Identitätsentwicklungsprozesse im Feld der Supervision. Ein wichtiges Thema. Es sieht so aus, als wenn einzelne Menschen nach ihrer Identität als Person suchen, Berufstätige nach einer Identität im Arbeitsleben und viele Unternehmen nach ihrer Corporate Identity. Ich habe den Eindruck, viele suchen nach Orientierung und die Konstruktion „Identität“ soll diese liefern. Diese soll etwas Festes und Klares sein, etwas, das uns Eckpunkte und Leitlinien bietet. Sie soll uns zeigen, zu wem wir gehören und von wem wir uns unterscheiden.

Die Identität ist nach meiner Auffassung aus der Rolle abgeleitet und diese wieder aus der „Ideologie einer Rolle“, wie Paul Parin dies genannt hat. Und die Ideologie ist wiederum an ein Kollektiv und seine Kultur gebunden. Klingt ein bißchen kompliziert, ist aber eigentlich ganz einfach. Wir sind ein Teil eines gesellschaftlichen Systems. Von dort und in diesem System beziehen wir unsere Orientierungen, die sich zu einer Identität zusammenfügen sollen.

Unsere Gesellschaft ist geprägt durch eine Marktwirtschaft, die auf Verwertungsinteressen basiert. Waren und Dienstleistungen werden in Geldwerte übersetzt und an Märkten ausgetauscht. Dort muß eine wirtschaftliche Einheit wie z. B. ein Betrieb, ein Weiterbildungsinstitut oder ein einzelunternehmerisch tätiger Supervisor seine Existenz monetär behaupten. Daher sprechen wir, wenn wir uns in der Supervision mit Identität beschäftigen, immer auch über einen Markt. Schließlich wollen wir, ja müssen wir uns mit unserer Identität an einem Markt plazieren. Wenn wir keine Aufträge als Supervisor bekommen würden, wäre die ganze Supervisorenidentität hinfällig.

Die Anwendungsfelder von Supervision lagen bisher vorwiegend im Non-profit-Bereich. Auftraggeber waren Einzelpersonen und Organisationen, die in Zusammenhängen tätig waren, in denen überwiegend durch administrative Entscheidungen das wirtschaftliche Überleben gesichert bzw. die Schließung einer Einrichtung geregelt wurde. Inzwischen verändern sich zumindest für mein Klientel die wirtschaftlichen Verhältnisse erheblich. Im Gesundheitswesen beispielsweise präsentieren sich privatwirtschaftliche Anbieter als ernstzunehmende Wettbewerber in der ambulanten Krankenpflege ebenso wie in der stationären Versorgung alter, pflegebedürftiger und

kranker Menschen. Supervision, so meine ich, muß darauf reagieren, will sie ihrer Klientel auch in Zukunft gerecht werden. Eine Überarbeitung der Umgangsweisen mit orientierungsstiftenden Elementen im beruflichen Alltag ist ein Ansatzpunkt. In vielen Bereichen, so meine ich, ist es für unsere Kunden dienlicher, wenn wir die Frage nach der Corporate Identity einer wirtschaftlichen Einheit heute anders stellen. Konkretisieren möchte ich meine Auffassung am Beispiel von Krankenhäusern, die heute mitten in den gesellschaftlichen Wandlungsprozessen stehen.

„Das sind wir“ oder „von hier aus“

Die Krankenhäuser treten zunehmend aus einem administrativen Versorgungsmarkt hinaus, auf dem auf politischem Weg ein Nachfragebedarf konzipiert und über eine Administration die Bedarfsdeckung organisiert wird. Diejenigen, denen der Bedarf zugeschrieben wird, also die Patienten im Krankenhaus sind nur mittelbar an der Aushandlung über Art und Qualität des Angebotes beteiligt. Hier können Anbieter als Fachleute für Medizin und Gesundheitsversorgung mit ihrem Angebot struktursetzend wirken. Pharmaunternehmen, Ärzteverbände, Krankenhäuser und andere können großen Einfluß darauf nehmen, was als eine gute Versorgung zu gelten habe. Anders geht es auf einem Kundenmarkt zu, wo der Bedürftige selbst als Kunde seine Interessen durch Nachfrageverhalten ins Spiel bringt. Für das Überleben des einzelnen Krankenhauses wird von Bedeutung sein, daß bestimmte Patienten nicht in ein anderes gehen, wenn sie medizinische Hilfe benötigen. Um den Nachfragestrom in die gewünschte Richtung zu beeinflussen, müssen die Häuser in Zukunft auf Bedürfnisse von Patienten verstärkt reagieren.

Unter den heutigen Bedingungen wird eine Wandlung von der Mitarbeiterorientierung zur Kundenorientierung immer dringlicher. Noch vor kurzer Zeit herrschte in vielen Häusern die Auffassung vor, daß eine an den Interessen der Beschäftigten orientierte Führung eine gewisse Harmonie und hohe Arbeitszufriedenheit im Management und der Mitarbeiterschaft sicherstelle. Diese wiederum fördere Bereitschaft zur menschenwürdigen Behandlung bzw. Pflege und bringe damit zufriedene Patienten hervor. Es entstand eine Identität des Krankenhauses etwa im Sinne eines „Wir sind ein Haus, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht, der ganze Mensch“. Zwischen dem „Mensch Patient“ und dem „Mensch Betriebsangehöriger“ wurde nach einem Muster von Bedürftigkeit entschieden, bei dem derjenige, der weniger bedürftig ist, über Macht gegenüber dem Bedürftigen verfügt. Die

Identität ist abgeleitet aus der Tradition der Krankenhausbranche und dem historisch orientierten Ethos in den Einrichtungen der beruflichen Sozialisation von Pflegekräften und Medizinern. Entsprechend waren die Rollenidentitäten gestaltet. Möglicherweise hat manche Supervision dazu beigetragen, dieses Bild zu festigen.

Als sich über ein erwartetes ökonomisches Desaster der Gesundheitsmarkt wandelte, waren Irritationen und Enttäuschungen an der Tagesordnung. Das Rollenverständnis von Managern und Mitarbeitern paßte ebenso wenig wie die Identität so manchen Hauses mit der neuen ökonomischen Situation zusammen. Massive Enttäuschungen machten sich breit, Hilflosigkeit und Orientierungsschwächen griffen um sich. Die produktiven Kräfte wurden auf Versuche konzentriert, die eigene Identität zu retten, beispielsweise durch Schuldzuweisungen an Personen, die die Veränderung zu verantworten hätten. Das band Ressourcen, die bei der Suche nach neuen Märkten und Organisationsformen bitter fehlten. Radikale Kundenorientierung war ein neuer Anknüpfungspunkt für die Sicherstellung von qualitativ hochwertiger Krankenversorgung. Doch das Umdenken wurde mancherorts wie eine Bedrohung für die eigene Identität und Orientierung behandelt. Abschottungen waren die Folge. Erbst wurde darauf verwiesen, daß man immer schon gerade die Patientenorientierung in besonderem Maße verwirklicht hätte oder verwirklichen wollte. Mehr noch. Man hätte den ganzen Menschen in den Mittelpunkt gestellt. Leicht wurde übersehen, daß die Kunden ganz bestimmte Menschen mit bestimmten Interessen und ökonomischen Ressourcen sind, die den Interessen des Krankenhauses gegenüberstehen. Und daß Aufträge nicht nur von den Patienten allein, sondern im Zusammenwirken mit den Finanziers, den Krankenkassen vergeben werden.

Allein das Festhalten an den historisch gewachsenen Werten wird ein Überleben eines Krankenhauses nicht garantieren. Wenn das Krankenhaus zu wenig Patienten oder die „falschen“ akquiriert und mit den Einnahmen die Ausgaben nicht mehr decken kann, wird es die Pforten schließen müssen. Die Identität wird das Haus vor diesem letzten Schritt nicht retten. Ganz im Gegenteil. Sie wird letztendlich zum Hemmschuh. Durch Dogmen, die die Identität getragen haben. Und durch die Blockierung von Kräften in die Streitigkeiten über Erhalt oder Wandel der bisherigen Rollen- und Organisationsidentitäten.

Was stimmt nicht mit der Identität? Es ist eine „das sind wir“-Identität und keine „von hier aus“-Haltung. Ein „das sind wir“ bildet als Identität eine geschlossene Einheit, die sich gegenüber äußeren Einflüssen abschottet. Große Veränderungen sind in diesem Muster meist an einen Bruch im

Selbstverständnis gebunden, der oftmals schmerzlich ist. Die orientierungsstiftende Identität gerät bei äußeren Veränderungen selbst in Gefahr. Sowohl einzelne Personen und noch viel mehr ganze Organisationen müssen bei einer solchen Identität einen hohen Einsatz an Wandlungsprozessen leisten. In der Folge werden diese erst eingeleitet, wenn der Druck zur Veränderung höher wird als die Unannehmlichkeiten, die aus Identitätsbrüchen erwachsen. Unter diesen Bedingungen kann ein äußerer Wandel nicht früh erkannt und die Wandlungsfähigkeit mobilisiert werden. Kräfteverlust im Vorfeld, Hemmungen der Entwicklung aufgrund heftiger Schmerzen und eine aufwendige Trauer- und Überzeugungsarbeit sind die Folgen.

Aus diesem Grund arbeite ich mit meinen Kunden nicht an einem „das sind wir“ bzw. einem „das bin ich“, sondern an einem „von hier aus“. Als Antwort auf die heutigen Marktbedingungen habe ich in Kooperation mit Kollegen, die auf Unternehmensdarstellungen spezialisiert sind, ein konzeptionelles Grundverständnis von Unternehmungen entwickelt. In dem „Corporate Orchestration Process“ geht es um die Klärung und Entwicklung

- der Unternehmensaufgabe mit der Frage „Was machen wir?“,
- des Unternehmensverständnisses im Sinne eines „Warum machen wir das?“,
- des Managements unter dem Gesichtspunkt der Frage „Wie organisieren wir die Erfüllung unserer Aufgabe im Sinne unseres Verständnisses“, und
- der Darstellung nach innen und außen entsprechend der Frage „Wie kommunizieren wir das Ergebnis unserer Arbeit, unser Verständnis und unser Management?“ gegenüber den eigenen Mitarbeitern, den Kunden, Lieferanten oder Finanziers.

Diese Fragen kann sich jedes Krankenhaus stellen. Indem klare Antworten auf diese Fragen gefunden werden, verbessert sich die Kompatibilität der vier Faktoren Aufgabe, Verständnis, Management und Darstellung. Es wird der momentane Standort markiert, von dem aus eine permanente Entwicklung ausgeht. Die einzelnen Mitarbeiter und Manager bleiben wie selbständige Musiker, die sich für eine Aufgabe zusammenfinden. In feiner Abstimmung aufeinander entfalten sie enorme kreative und produktive Kräfte.

In der gleichen Weise kann auch ein einzelner Supervisor oder eine Organisation innerhalb der Supervisionsszene verfahren wie z. B. der Anbieter einer Weiterbildung. Auch sie können ebenso wie diejenigen, die Supervision in Anspruch nehmen, eine „von hier aus“-Haltung entwickeln. In welchem Fall dies für den Betreffenden von Vorteil ist, wird im Einzelfall zu prüfen sein. Die Tabelle soll die Unterschiede in der Orientierung am Beispiel der Supervision verdeutlichen.

Supervision mit Corporate Identity: „das sind wir,,

- zentrale Begriffe sind vorhandene Werte wie Aufklärung oder Ideologiekritik
- Orientierung an der Identitätsgeschichte (Rückschau: Wo kommen wir her?)
- bedeutsames Kriterium ist die Tradition
- Geschichtsmitschreibung: Nachvollzug der Geschichte
- Sinn wird aus Tradition und Geschichte abgeleitet; Sinn ist an den Markt von heute geknüpft
- Gütekriterien an Bewährtem orientiert
- Agieren auf einem administrierten Versorgungsmarkt
- Angebotsorientierung

Supervision mit Corporate Orchestration: „von hier aus“

- zentraler Begriff ist der Marktentwicklungsgedanke
- Orientierung an permanenter Positionsentwicklung (Vorschau: Wo wollen wir hin?)
- bedeutsames Kriterium sind Kundenwünsche
- Einflußnahme auf Zukunft durch ständige Aushandlung von Umweltinteressen mit eigenen Innenwelthaltungen
- Sinn wird aus der Befriedigung von Kundeninteressen abgeleitet; Sinn ist an den antizipierten Markt von morgen geknüpft
- Gütekriterien an dem Nutzen für Kunden und Eigennutzen orientiert
- Agieren auf einem Käufermarkt
- Nachfrageorientierung

Die Rolle des Supervisors als Berater in Organisationen

Was bedeutet eine Orientierung durch Corporate Orchestration für den Supervisor? Er kann die Konzeption bei seinen Kunden und auf sich selbst anwenden. Dabei modifiziert sich seine Rolle. Fünf Punkte will ich nennen, die für das Agieren auf einem vom Nachfragenden bestimmten Markt von Bedeutung sind. Zunächst gilt es, sich selbst in der Arbeit neu zu definieren (1.) und die Identitätsgeschichte neu zu schreiben (2.). In der Beratung begibt sich der Supervisor nicht nur in die Mitarbeiter-Spannung, sondern auch in die Markt-Spannung, die das Leben des Supervisanden bestimmt (3.). Dabei

ändern sich die Ebenen, auf denen er mit der Organisation arbeitet (4.). Umfassend kann er den Prozeß nur dann gestalten, wenn er mit Kollegen aus anderen Fachdisziplinen zusammenarbeitet (5.)

1. Der Supervisor wird seine Frage nach der eigenen Identität anders stellen und anders bearbeiten. Statt nach dem zu fragen, was Supervision und ein Supervisor sei, bestimmt er seine Aufgabe, indem er seine Stärken ermittelt. Er klärt, für welches Marktsegment seine Ressourcen von Interesse sein können und tritt mit der Klientel in Verhandlung über das, was beiden Parteien nützen könnte. Mit der Frage nach dem „Warum“ seines Tuns innerhalb der Aufgabenstellung knüpft das eigene Berufsverständnis an einem Grundbedürfnis an, das in dem Marktsegment anzutreffen ist und das der Supervisor auch für sich selbst unterschreibt. Auch dieses wird letztendlich wieder im Kundenkontakt konkretisiert. Der dem Verständnis immanente Sinn von supervisorischer Tätigkeit wird mit dem antizipierten Markt von morgen in Beziehung gesetzt. Das Verständnis muß offen für diese Marktentwicklung sein. Ebenso klärt der Supervisor, wie er die Vorbereitung und Durchführung seiner Beratungsleistung organisieren will, wie er die indirekten Tätigkeiten erledigt, wie er die Kontakte pflegt und seine Arbeit durch Kunden kontrollieren läßt. Das Management oder Selbstmanagement des Supervisors muß mit seiner Aufgabe und dem Verständnis kompatibel und – soweit Kunden davon betroffen sind – für diese zumindest nachvollziehbar sein. Parallel gibt er sich ein passendes Corporate Design zur Kommunikation seiner Inhalte und Standpunkte zu Kunden, Kollegen und anderen Außenbeziehungen.

Die orientierungsstiftende Wirkung des Corporate Orchestration ergibt sich aus der guten Abstimmung der vier Komponenten Aufgabe, Verständnis, Management und Darstellung. Stabilität wird nicht durch Festschreibung erreicht beispielsweise im Sinne eines „Ich bin der, der sich in erster Linie um die zwischenmenschlichen Beziehungen von Menschen im Arbeitsleben kümmert, indem ich dort Möglichkeiten zur Reflexion anbiete“. Stabilität in Wandlung wird durch das Zusammenspiel der genannten vier Komponenten sichergestellt. Eine Entwicklung in seiner Umwelt wie beispielsweise die eingangs genannte Marktänderung im Gesundheitswesen tangiert zunächst nur eine der vier Komponenten unmittelbar. Die neue Form der Finanzierung von Krankenhausleistungen wirkt als eine Attraktion zur Neudefinition der eigenen Aufgabe als Berater. Ist das eigene Verständnis des Supervisors oder der Supervisoren-Gruppe durch die Haltung geprägt, einen Beitrag zur Steigerung der Lebensqualität im beruflichen Alltag zu leisten, wird zwischen den Standpunkten „Lebensqualität“ und „Kundenorientierung“ intern so lange verhandelt, bis die Aufgabe mit dem Ver-

ständnis wieder kompatibel ist. Ähnliche Dialoge finden mit den Haltungen, Prinzipien und Gewohnheiten im Bereich des Managements und der Darstellung statt. So bieten die drei jeweils nur sekundär angesprochenen Komponenten die notwendige Kontinuität. Statt Entwicklung zu bremsen, übernehmen die internen Dialoge eine Steuerungsfunktion innerhalb der Entwicklung. Die Organisation bzw. das personale System bleibt wach für Veränderung ohne eine Schmerzgrenze überwinden zu müssen.

2. Durch die Neukonzeptionierung der Haltung gewinnt der Supervisor Distanz zu der Wirklichkeitskonstruktion, daß Entwicklung vor allen Dingen über die Bearbeitung von Brüchen und dem damit verbundenen Leid vollzogen wird. Unter Umständen wird er auch angehalten sein, seine eigene Entwicklungsgeschichte so umzuschreiben, daß ein erfahrenes Leiden nicht als ein sinnstiftendes Moment im Vordergrund steht. In Heft 1 dieser Zeitschrift gibt U. Dennig ein deutliches Beispiel, wie eine berufliche Identitätsgeschichte anhand von „Einbruch“, „Umbrüchen“ oder „Phasen innerer Verunsicherung“ markiert wird (S. 56 und 59).

3. In einem Corporate Orchestration Process muß ein Supervisor sich nicht nur die Beziehungsdynamik innerhalb der Organisation anschauen, sondern auch den Markt berücksichtigen, auf dem der Kunde agiert. Er übernimmt die Verantwortung dafür, daß er seinen Ratsuchenden nicht in eine Richtung berät, in der der Supervisand bei abzusehender Marktentwicklung zukünftig vermeidbare Probleme bekommen wird. Im genannten Beispiel wäre dies der Fall, wenn ein Teamsupervisor weiter an dem Primat der Mitarbeiterorientierung und dem tradierten Menschenbild festhält, das die ökonomische Beziehung zum Patienten als Kunden verschleiert. Stattdessen kann er zielstrebig auf die Entwicklung von Ressourcen der Teammitglieder innerhalb der Spielräume der neuen Bedingungen hinarbeiten. In diesem Sinne stellt er sich darauf ein, daß nicht nur er selbst, sondern auch sein Kunde an einem Käufermarkt operiert.

4. Mit seinem neuen Rüstzeug tritt der Supervisor an die Organisation heran, die er berät. Wenn er eine Teamsupervision im Krankenhaus durchführt, bekommt er bereits im ersten Gespräch mit der Direktion noch vor der Auftragsdefinition die Stärken des Hauses und des Teams in den Blick und spricht über Interessen der jetzigen und potentiellen Patienten und Finanziers. Den Aspekt verliert er während der gesamten Supervision nicht mehr aus den Augen, auch dann nicht, wenn er mit gruppenanalytischen Instrumentarien schwierige Dynamiken im Team-Alltag bearbeitet. Allerdings wird er nur solchen Dynamiken Zeit schenken, die im Hinblick auf die Aufgabe des Teams von Bedeutung sind und dort momentan produktivitätshemmend wirken. Die Entscheidung darüber fällt er wieder in Kommunika-

tion mit den Betroffenen. Ähnliches gilt für das Unternehmens- und Teamverständnis. Auch dieses wird immer als eine Organisationsebene zusätzlich zur aktuellen Dynamik mitgedacht und so weit mitbehandelt, wie es als relevant erscheint.

Dem Management im Haus, aber insbesondere dem der Station wird besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Beispielsweise wird die alltägliche Ablauforganisation auf Inkompatibilitäten mit der Aufgabe und dem Verständnis des Krankenhauses bzw. des Teams befragt und gegebenenfalls nach Abhilfen auf bewußter Handlungsebene gesucht. Ein Beispiel: Zwei Pflegegruppen tragen immer wieder Rivalitäten aus und bringen diese mit einem Materialtisch in Verbindung, der so plaziert sei, daß die eine Gruppe deutlich längere Laufwege als die andere habe. Die Lösung kann sein, einen zusätzlichen Materialwagen an anderer Stelle zu postieren. Der Disput wird nicht wie bei mancher angebotsorientierten Supervision als willkommener Anlaß genommen, die bestehende Rivalität ausführlich zu reflektieren unabhängig davon, ob sie sich gerade als hinderlich erweist oder nicht. Ob Rivalität schlecht oder vielleicht sogar belebend sei, wird vom Supervisor nicht entschieden.

Wohl aber tut der Supervisor gut daran, im Stillen zu bedenken, ob die „Tischknappheit“ auf einem Organisationsverständnis beruhe, man habe zur Erreichung einer Wirtschaftlichkeit Mittel künstlich zu verknappen. Der Umgang mit einem solchen Verständnis und die Modifikation im Sinne einer besseren Kompatibilität mit den anderen Faktoren wird sobald als möglich thematisiert.

Die Unternehmensdarstellung wird bei einer Teamsupervision insbesondere im Hinblick auf die persönliche Kommunikation mitgedacht, weniger die über Printmedien oder ähnlichem. Letzteres gehört mehr in den Bereich des Corporate Design und kann am besten auf der Ebene der Gesamtorganisation behandelt werden. Im Vordergrund stehen wie bei anderen Supervisionen z. B. die Informationswege innerhalb der Station oder zwischen der Station und anderen Systemen des Hauses. Aber auch die Verantwortlichkeit des Teams in der Darstellung gegenüber Patienten und Angehörigen wird nicht übersehen. Wird beispielsweise an einer heftigen Auseinandersetzung zwischen einem Pfleger und der Ehefrau eines Patienten gearbeitet, wird neben der Behandlung der Situation des Mitarbeiters einschließlich der aktuellen Szene innerhalb der Supervisionsgruppe auch der Aspekt bedacht, daß der Pfleger als Betriebsangehöriger zugleich das Krankenhaus als Ganzes darstellt und repräsentiert. Fragen nach der Kompatibilität der Botschaft des Mitarbeiters mit den Aufgaben, dem Verständnis und Management im Team werden in diesem Zusammenhang berücksichtigt. Ausführlich bear-

beitet werden die Dinge allerdings nicht in jedem Fall, sondern erst dann, wenn sie sich als Hindernisse für ein gutes Arbeiten erweisen.

Die Entwicklungspotentiale werden in der Krankenhausorganisation mit einem Corporate Orchestration in ähnlicher Weise freigesetzt wie ich es für die Supervisoren genannt habe. Verändert sich die Aufgabenstellung des Krankenhauses durch eine neue Marktsituation, wird die „Störung“ als ein Anlaß zur Neudefinition genommen. Ohne lange Trauerarbeit leisten zu müssen, kann das Haus und jedes Team überlegen, was es in der Situation Nützliches kreieren kann. Abteilungen untersuchen ihre eigenen Ressourcen, das Direktorium kann in Kommunikation mit den Mitarbeitern relevante Marktsegmente ermitteln. Ohne daß eine Identität in Frage gestellt wird, kann das Haus beispielsweise zu dem Schluß kommen, daß es über besondere Stärken in der Thorax-Chirurgie verfügt, dagegen aber die Unfallchirurgie deutlich schlechter ausgestattet ist als in der Nachbarklinik. Möglicherweise stellt das Krankenhaus auch fest, daß die Patienten in einer ausgelagerten, durch niedergelassene Ärzte betriebenen Radiologie besser bedient werden können als im eigenen Haus, zumal sich durch den verminderten Durchlauf in der Unfallchirurgie der Arbeitsanfall verringern und fachlich verlagern wird. Es entstehen kreative Suchbewegungen mit viel Freude auf dem Weg zu dem neuen Ziel der patientengerechten Organisation. In diesem Fall kommt dem Unternehmensverständnis und seiner Reflexion am ehesten eine Kontinuität wahrende Funktion zu. Die Darstellung nach innen und außen ist bereits im Vorfeld so konzipiert, daß die neue Gestalt des Krankenhaus-Angebotes sowohl in der Öffentlichkeit als auch gegenüber Mitarbeitern ohne Irritationen oder Gesichtsverluste kommuniziert werden kann.

5. Corporate Orchestration bedeutet, ein organisationales oder personales System von unterschiedlichen Standpunkten aus in seinen Facetten wahrzunehmen. Ressourcen- und Produktivitätsentfaltung setzt die Kombination von unterschiedlichsten Elementen voraus. Daher kann eine einzelne Profession wie ein Supervisor nur einen Teilaspekt bearbeiten. Ist beispielsweise ein Krankenhaus ausschließlich an einer Supervision interessiert, setzt er die „von hier aus“- Haltung innerhalb des Rahmens ein, der mit dem Haus vereinbart wird. Die Klinik hat die Möglichkeit, alle anderen Bereiche selbst zu bearbeiten. Viele Organisationen verfügen durchaus über die dafür notwendigen Ressourcen. Aber der Supervisor sollte zumindest in der Lage sein, eine Crew von anderen Spezialisten zu einer ersten Bestandsaufnahme zusammenstellen zu können, wenn dies ratsam ist. Neben Supervision und Organisationsberatung sollte zumindest ein Fachvertreter für Corporate Design einbezogen werden. Auf den bedarfsorientierten Spezialisten-

Mix verzichten zu wollen, würde zu einer Überfrachtung der Supervision führen.

Die Rolle des Kunden im Beratungsprozeß

Was bedeutet nun Corporate Orchestration für die Beziehung des Supervisors zu seinem Kunden? Auch hier will ich wieder einige Punkte nennen.

1. Der Kunde entscheidet selbst, was er braucht. Nicht der Berater fertigt eine Diagnose an, die zumindest suggeriert, er könne ganz im Selbstverständnis der ärztlichen Autorität eines Schulmediziners benennen, was das Problem des Kunden sei. Wenn er dieses nicht annehme, befinde er sich in einem Widerstand. Diese Haltung macht nur noch bei einem traditionellen Verständnis mit Angebotsorientierung einen Sinn.

2. Die Annahme, potentielle Kunden bräuchten in bestimmten Situationen Supervision, gehört eher in ein angebotsorientiertes Handlungsverständnis. Nachfrage- und kundenorientiert gedacht stellt man vielmehr fest, daß die Klienten in der Regel ein Problem haben, für das sie eine Lösung wollen. Nicht mehr und nicht weniger. Daß es jemanden gibt, der die Dienstleistung Supervision anbietet und verspricht, damit zumindest einen wichtigen Beitrag zur Lösung des Problems liefern zu können, ist die Basis, um handelseinig zu werden. Trotzdem ist selbstverständlich richtig, daß das beharrliche Benennen eines Lösungsweges mit einem bestimmten Begriff und die Teilnahme an der „Veranstaltung Supervision“ auch Bedürfnisse weckt und strukturiert im Interesse des Supervisors als Anbieter. Dem Kunden dann aber ein genuines Supervisionsinteresse unterstellen zu wollen, wäre, zumindest für Kunden außerhalb des administrierten Versorgungsmarktes, töricht. Ist der Kunde selbst aufgabenorientiert, agiert er an einem Käufermarkt und will er seine Position ausbauen, wird ihm die Lösung seiner Fragestellungen doch deutlich mehr am Herzen liegen als die Installation irgendeiner Beratungsleistung.

3. Bei einer „von hier aus“-Haltung gibt es keine Standards von hilfreichen Angeboten oder Interventionen. Über den Nutzen einer Beratungsleistung müssen sich die potentiellen Supervisanden und Supervisoren direkt verständigen. Die Kunden sprechen über ihre Problemlöseinteressen und die Supervisoren nennen ihre Haltung oder Einschätzungen. Eine Beratungsleistung ist z. B. dann gut, wenn sie eine Antwort auf die Fragen des Kunden vermittelt. Die Supervision muß für alle Vertragsparteien brauchbar sein. Die Anstrengung einer Beratung muß durch etwas Lohnendes ausgeglichen werden, auf seiten des Kunden ebenso wie auf der des Anbieters.

Die genauen Kriterien für eine gelungene Supervision werden bei der Zielfestlegung zu Beginn der Beratung vereinbart. Agiert der Supervisand an einem Käufermarkt, wird der Supervisor sich nicht leichtfertig mit einem „guten Gefühl“ etwa der Teilnehmer an einer Teamsupervision zufrieden geben. Muß die gesamte Organisation wie im Krankenhausbeispiel kundenorientiert arbeiten, versucht er die Erfolgskriterien außerhalb der Supervision festzulegen. In Umfragen ermittelte Zufriedenheit der Patienten gegenüber dem Haus wäre eine Möglichkeit. Der Supervisor verständigt sich mit dem beauftragten Krankenhaus darüber, welchen Stellenwert der Supervision bei der Erreichung des betrieblichen Ziels zugemessen wird und der Supervisor gibt Anregung zur Klärung, welche anderen Maßnahmen nützlich sein können.

4. Die Lösungsmuster des Kunden haben Vorrang vor denen des Supervisors. Häufig liefern Kunden im Erstgespräch bereits mögliche Problemlösungsansätze mit. Der Supervisor versucht sich in die Kultur des Supervisanden einzufinden und die Qualität der internen Lösungsstrategien herauszuarbeiten. Dabei muß er nicht selten kulturelle Grenzen überschreiten. Will er dies nicht, kann er seine Einschätzungen denen des Supervisanden gegenüberstellen. Ohne missionarischen Eifer zu entwickeln, überläßt er es seinem Kunden, ob und was dieser mit der Supervisorensicht anfangen möchte.

Orientierung in der Supervisorenszene

Die Identität der Supervisoren bzw. der Institutionen in der Supervision strukturiert nicht nur das Verhältnis zu den eigenen Kunden, sondern auch die kollegialen Beziehungen. Bei einer „das sind wir“-Konstruktion kommt es zu Festschreibungen, die für die Institutionen und die einzelnen Supervisoren eine existentielle Bedeutung erhalten. Dann nämlich, wenn das „Konstrukt Supervision“

- zum institutionellen Ort für Orientierung geworden ist, wenn es
- die Chance zu einer kollektiv legitimierten Rollenidentität als Supervisor bietet, und wenn es
- verspricht, eine marktfähige Dienstleistung zu installieren, mit der der Supervisor eine sichere Position am Markt erhält.

Eine solche Identität bietet nicht nur eine geistige und moralische Orientierung, sie verspricht auch eine „Heimat“ und ein wirtschaftliches Auskommen. Es etabliert sich eine festgefügte Kultur, die durch Alltagstheorien, Tabus und Rituale aufrechterhalten und fortgeschrieben wird. Eine stark

abweichende Haltung von Supervisoren und Supervisionsinstitutionen wird schnell als eine Bedrohung der festen Identitätskonsistenz des sozialen Systems Supervision aufgefaßt. Eine radikale Andersartigkeit scheint die Grundfesten der eigenen Existenz zu bedrohen. Zumindest ist die eigene Orientierung in Frage gestellt.

Deutlich wird dies meines Erachtens beim Thema „Qualitätskriterien“. Bei einer angebotsorientierten Haltung des Supervisors wird nicht immer wieder neu mit dem Kunden ausgehandelt, was eine „gute“ oder „schlechte“ Supervision sei. Bei einer „das sind wir“-Identität braucht der Supervisand möglichst klare Qualitätskriterien, die mit der eigenen Gruppierung und innerhalb der Supervisionskultur vereinbart wurden. Diese Kriterien dienen nämlich der marktnotwendigen Abgrenzung gegen Wettbewerber. Die Qualitätsmaßstäbe sollen helfen, den Kunden zu vermitteln, warum sie besser bei den Beratern der eigenen Couleur und nicht bei der Konkurrenz ihre Supervision ordern sollen. In diesem Fall drängt aber die Institutionsdynamik zu einem heimlichen Wechsel des Maßstabes. Auch wenn offiziell immer weiter von inhaltlichen Qualitäten gesprochen wird, tendiert das Kriterium für inhaltliche Qualität, sich in ein Kriterium von Zugehörigkeit und Nicht-Zugehörigkeit zu verwandeln.

„Wer sind wir und wer sind wir nicht?“ „Der oder das gehört zu uns bzw. gehört nicht zu uns“. Das werden dann die dominierenden Fragen sein. Diskutiert werden sie vorzugsweise unter den Anbietern selbst. Die Kunden erhalten eher den Platz von Zaungästen oder spielen bestenfalls das Publikum. Die Akteure sind allein die Supervisoren. Sie stricken etwas zurecht und versuchen es dann, am Markt durchzusetzen. Auf einem administrierten Markt und mit genügend Kontakten zu politisch-administrativen Entscheidungsträgern kann die Sache für die Anbieter eine gewisse Zeit gut gehen. Auf der Strecke bleiben allemal die Kunden der Kunden.

Was kann nun eine „von hier aus“-Haltung für die Supervisionsszene bringen?

1. Eine solche Herangehensweise an die Kunden und die eigene Korporation legt nahe, die Supervision als eine spezielle Dienstleistung zu behandeln, die ihre Wirksamkeit besonders entfaltet, wenn sie in einem großen Zusammenhang mit anderen Wirkfaktoren im Arbeitsleben gestellt wird.
2. Es ist der Qualität der eigenen Arbeit dienlich, möglichst viel Raum für unterschiedliche Ansätze und deren Stärken zu schaffen. Dies gilt sowohl für den internen Austausch zwischen Supervisoren als auch für die Auseinandersetzung im Kundenkontakt.
3. Supervision stärkt die eigene Position, wenn es Verbindungen schafft zu

anderen Fachdisziplinen, die Berufstätigen und Organisationen Beratungsleistungen oder Fach-Know-how zur Verfügung stellen.

4. Die „von hier aus“-Haltung ist eine gute Grundlage für den Mut, sich direkt dem Urteil der Kunden zu stellen, ohne sich hinter theoretisch untermauerten Identitätskonstrukten oder formalen Zugehörigkeitskriterien zu verbergen, gegen die die Meinung eines Kunden oder Kollegen keine Durchsetzungschance hat.
5. Bestehende Konkurrenzen werden nicht als Nullsummen-Spiel betrachtet, sondern als produktiver Wettstreit geführt im Sinne eines „Ich kann dies und was kannst du?“ An die Stelle des Versuchs, andere mit strategischen Machtmitteln aus dem Markt zu drängen, tritt die Freude, etwas besser zu können als der Konkurrent.
6. Die Abgrenzung der Dienstleistung erfolgt an inhaltlichen Kriterien, die durch die Kunden mitbestimmt werden. Eine Debatte darüber, wer Supervisor sei und wer nicht, wie sie in Berufsverbänden mit Blick auf einen administrierten Markt geführt wird, erübrigt sich.

Anschrift des Verf.: Dr. Reiner Weidmann, Augustastr. 87, 42119 Wuppertal

Franz Leinfelder

Die Steuerung der Prozeßdynamik in der Gruppen- und Teamsupervision

Als Fortbildungsdozent und Lehrsupervisor konnte und kann ich Einblick nehmen in die Praxis von werdenden und langjährig tätigen Supervisoren und stelle fest, daß die Berücksichtigung der gruppensupervisionen Perspektive häufig Schwierigkeiten bereitet und der Integration in den Supervisionsprozeß bedarf. Dies gilt insbesondere für Berufsanfänger und in der Gruppenarbeit nicht oder wenig ausgebildete Kollegen. Im folgenden möchte ich – anknüpfend an die gruppensupervisionen Tradition – Gruppenprozesse phasenhaft benennen und für die theoretische und praktische Nutzung reflektieren. Ich benütze dafür ein überschaubares Schema der Gruppenentwicklung, das ich in vielen Fortbildungsseminaren und Gruppenprozessen zum besseren Verständnis der Gruppensupervision für Reflexion und Intervention erproben konnte: Ich nenne sie „Den Platz in der Gruppe“, „Die Entwicklung der Beziehungsdynamik“, „Die Gruppe in Beziehung“, „Die Gruppe in der Auseinandersetzung mit dem Supervisor“ und „Die arbeitsfähige Gruppe und der Supervisionsabschluß“. Die Beschreibung der Phasen wird unterstützt durch Illustrationen je eines Gruppensupervisionsprozesses und einer Teamsupervision. Das supervisorische Konzept,¹ auf das sich diese Überlegungen beziehen, gründet sich auf die drei Säulen des psychoanalytischen Verstehens, des gruppensupervisionen Geschehens und eines soziologischen Institutions- und Organisationsverständnisses. In der Interdependenz dieser Grundpfeiler kann sich supervisorisches Handeln im Zusammenspiel theoretischer Kompetenzen aus den genannten drei Säulen, diagnostischen Kompetenzen, Interventions- und Indikationskompetenzen sowie Auswertungs- und Reflexionskompetenzen entfalten und wirksam werden. Die Gruppensupervision fristet in der Gruppensupervisionspraxis als theoretische Perspektive und in der Praxeologie zu Unrecht ein Schattendasein (Lothar Nellessen, in: Fatzer, Supervision und Beratung 1990, S. 160 ff.). Dennoch entziehen sich Gruppen- und Teamsupervisoren nicht der Auseinandersetzung mit der Gruppensupervision und brauchen zum Verständnis und zur Beeinflussung dieser Dynamik theoretische und anwendungsbezogene Perspektiven (vgl. Gerhard Leuschner und Johannes Schaaf, in Kersting u. a. 1988, S. 81 ff.).

In der Supervisionspraxis nimmt die Arbeit mit Gruppen und Teams einen breiten Raum ein und entspricht nicht immer den Voraussetzungen, die

durch Aus- und Fortbildung bei den Supervisoren zugrundeliegen. Die Ausbildungsinstitute unterscheiden sich erheblich bezüglich ihrer Anforderungen, Ausbildungsinhalte und -verfahren zum Erwerb gruppensupervisionen Kompetenzen. Je nach Konzeptualisierung von Supervision nehmen diese spezifischen Inhalte einen unverzichtbaren bis zu vernachlässigenden Raum ein. Ohne theoretische Fundierung und praktische Anwendung in der Lerngruppe läßt sich aber Gruppensupervision und Teamsupervision nicht kompetent ausüben. Gruppensupervisionen Kompetenz stellt eine unverzichtbare Säule supervisorischen Handelns dar.

Unter „Prozeßdynamik“ möchte ich die sich in Kleingruppen (von 3 bis ca. 15 Mitgliedern) ereignende Beziehungsentwicklung zwischen den Personen und die dabei auftretenden sozialpsychologischen Phänomene in und um die Gruppe, wie das Entstehen von Normen, Gruppenzusammenhalt, Rollenbildung, Gruppenbewußtsein etc. definieren. Die Handhabung oder Steuerung dieser Prozeßdynamik ist selbstverständlich nur möglich, wenn den Interventionen durch den Supervisor eine entsprechende Diagnose dieses Prozesses vorausgeht. In diesem Sinne sind Diagnose und Steuerung untrennbar miteinander verbunden und gehören zum elementaren Rüstzeug des Supervisors, der mit Gruppen und Teams arbeitet.

Der Platz in der Gruppe

Die Gruppensupervision beginnt weit vor dem ersten Treffen. Konzeptions- und Akquisitionsarbeit gehen voraus. Meine Beobachtung ist, daß es immer schwerer wird, Gruppen zur Supervision zusammenzustellen oder für entsprechende Aufträge angefragt zu werden. Eine Verlagerung hin zur Teamsupervision hat stattgefunden. Eine Schwierigkeit für den Gruppensupervisionen besteht darin, daß er seine späteren Kollegen noch nicht kennt. Indikation für das Verfahren Gruppensupervision sind häufig vorgegebene Strukturen z. B. im Rahmen längerfristiger Fortbildungsveranstaltungen oder auch gesetzte Auflagen zur Erfüllung von Zulassungsbedingungen zur Supervisorenausbildung. Der Motivierung für die Wahl der Gruppe muß m.E. eher nachgeholfen werden. Wer es sich leisten kann, wählt in der Regel eher die Einzelsupervision oder wartet darauf, „günstig“ an eine Teamsupervision zu kommen. Der Wunsch, die Gruppe als Lernfeld zu nützen, entsteht nach den erfolgreich gemachten Erfahrungen. Entscheidendes Kriterium für die Wahl der Gruppe ist oft das Angebot durch den Supervisor und die Aussicht mit dem Supervisor der eigenen Wahl arbeiten zu können. Die Gruppe steht eher im Hintergrund und sie wird als „notwendiges Übel“ mit in Kauf

genommen. Mit dem Beginn der Supervision setzt die Änderung ein: Spätestens bei Erhalt der Teilnehmerliste und den Anfragen beim Supervisor nach den Mitsupervisanden erhöht sich die Spannung und die Neugier auf die anderen Kollegen. M. W. sind reine „stranger-groups“ auf dem Gruppensupervisionsmarkt eher die Ausnahme; bevorzugt setzen sich die Gruppen aus entweder berufshomogenen Supervisanden zusammen oder bilden sich selbst im Rahmen geschlossener, mehrgliedriger Fortbildungskurse zur Qualifizierung von Beratern und Leitern, in denen zwischen den Kursabschnitten Supervision verbindlicher Bestandteil der Fortbildungsmaßnahme ist. Somit verstehe ich die Benennung dieser ersten Phase „Der Platz in der Gruppe“ recht wörtlich, nämlich als die Dynamik und das Wechselspiel der Kräfte, Motive und Interessen schon beim Zustandekommen der Gruppe, der Indikation für das Verfahren und den möglichst bewußten Entscheidungsvorgängen bei der Gruppenzusammenstellung, sei es durch den Supervisor oder die Gruppe selbst. Äußere Merkmale stehen zunächst im Vordergrund und bilden das Material für die Entwicklung von Diagnosen und auch Vorurteilen: Berufliche Tätigkeit, Ausbildung, Alter, Stand, Status, Referenzen etc. Vorausgesetzt wird auch, daß in der Supervisionsgruppe Ziele, Anlaß und eine entsprechende Konzeptualisierung den Beteiligten transparent sind und entsprechend kontraktiert werden. Der Aufklärung über den Platz in der Gruppe kommt somit in der Anfangsphase entscheidende Bedeutung zu als einem eher äußeren Aspekt des Aufklärungsprozesses. Für die Supervisanden geht es darüber hinaus aber auch um innere Befindlichkeiten, u. a. sich unter den „Fremden“ zurechtzufinden, die Regeln und Normen noch nicht zu kennen, eben um die affektiven Prozesse in Gruppen (vgl. Brocher 1967, S. 87 ff.). Fallarbeit, Gruppenentwicklung, Begrenzung der Zeit und der Erfolgsdruck sind strukturierende Elemente der Gruppensupervision. Der Supervisor sollte sich also frühzeitig entscheiden, wie und mit welchen Mitteln er Akzente setzt und die Entwicklung der Normen mitbeeinflußt.

Als Beispiel für die Gruppensupervision wähle ich eine „halboffene Gruppe“, die ich im Rahmen der gruppensupervisionellen Zusatzausbildung im Arbeitskreis für Gruppendynamik Münster (agm) supervidierte, weil diese Gruppensupervision zum einen ein differenziertes Setting für die Entwicklung einer Prozeßdynamik bereitstellt sowie diese selbst zum Inhalt hat. „Halboffen“ ist die Gruppe deshalb, weil die Teilnehmer etwa zur Hälfte die Zusatzausbildung absolvieren. In der ansonsten frei ausgeschriebenen Gruppe trafen sich zwei Supervisandinnen und acht Supervisanden mit dem Supervisor im Zeitraum von 2 Jahren fünfzehnmal zwei Tage mit der Absicht, ihre Kompetenzen in der Leitung und Beratung von Gruppen, sowie in der Mitarbeiterführung zu erweitern. Dieses Setting umfaßte insgesamt fünfzehn mal

acht Supervisionseinheiten, also insgesamt 120 Supervisionseinheiten à 90 Minuten. Andere Gruppensupervisionssettings müssen mit weit weniger Einheiten auskommen! Die Prozeßdynamik orientiert sich bei dieser Gruppe an der 15maligen Abfolge der Treffen. Die Teilnehmer kennen sich vorher nicht und bringen unterschiedliche Professionen mit, arbeiten angestellt oder freiberuflich, streben nach verschiedensten Karrieren und haben sich aufgrund einer nach Gruppenzweck, Verfahren, Kompetenz des Supervisors und Ablaufplanung gegliederten Ausschreibung für die Gruppe angemeldet. Ich achte in der ersten Sitzung darauf, daß der Zugang zur Gruppe, evtl. Bezüge untereinander und zum Supervisor transparent werden. Die Vertiefung des Berufsrollenbezuges vernachlässige ich an dieser Stelle zugunsten der Kultivierung von Arbeitsbezügen und zur Arbeitsfähigkeit für die Fallarbeit. Dies bedeutet einen Verzicht auf nur personenbezogene Vorstellung und Rückstellung der Neugierbefriedigung am Anfang. Durch die anschließende Fallarbeit, den Entscheidungsprozeß für die Reihenfolge und die Mitarbeit in der Falldiagnose und der Erarbeitung von Lösungsmöglichkeiten zeigen sich die vorläufigen Platzverteilungsressourcen. Durch meine Vorgabe der Struktur und meine aktive Mitarbeit bei Diagnose und Interventionsplanung gebe ich Sicherheit und Orientierung und beziehe die Gruppenmitglieder aktiv in die Mitsteuerung der Prozeßdynamik mittels vorgegebener Fragen und Auswertungsreflexionsinstrumenten ein.

Auf diese Weise bekommt zu Anfang der Supervisionsgruppe der Platz des Supervisanden „draußen“ die Priorität vor dem Platz in der Gruppe, spiegelt aber die Realität der Gruppenbildung wieder, die im Begriffe ist, sich zu entwickeln. Ob sich Arbeitsplatzrealität und Gruppenrealität ineinander bringen lassen, wird sich zeigen und Gegenstand weiterer Aufmerksamkeit sein. Typische Phänomene zeigen sich darüber hinaus in dieser Gruppe in der „verschobenen“ Bedeutung, die äußere Merkmale erhalten, wie der besondere Status einzelner Supervisanden durch vorgehobene Positionen „draußen“, Verhaltensauffälligkeiten, sich schnell in „das rechte Licht“ zu setzen, die Einseitigkeit der Bezogenheit auf den Supervisor und Entlastungsversuche, Spannungen über vorzeitige Nähe abzubauen (Du-SieThema).

Wenn ich im Zusammenhang mit typischen Gruppenphänomenen auch von „Verschiebung“ spreche, meine ich damit intrapsychische Abwehrvorgänge in den Personen, wie sie von Anna Freud als Abwehrmechanismen beschrieben wurden (Anna Freud, 1986). Interpersonale und institutionalisierte Abwehrformen (Mentzos 1976) entwickeln sich in der Gruppe und sind ebenfalls in der diagnostischen Arbeit zu berücksichtigen.

Die Prozeßdynamik in der Teamsupervision unterscheidet sich von der in der Gruppensupervision. Unter „Team“ verstehe ich eine Arbeitsgruppe,

die in einer Institution eine gemeinsame Aufgabe hat. Die Teamsupervision kann mit oder ohne Leitung stattfinden und dementsprechend entwickelt sich der Supervisionsprozeß und die Beziehungsdynamik unterschiedlich. Ich werde mich in der folgenden Darstellung auf ein Team mit Leitung beschränken und weise darauf hin, daß in einer Teamsupervision ohne Leitung eine nochmals andere Dynamik zu berücksichtigen ist u. a. deswegen, weil der Supervisor Leitungsaufgaben, -rollen und -übertragungen zugewiesen bekommt. Ich beschreibe die Prozeßdynamik in einem Pflgeteam mit Leitung innerhalb eines größeren Krankenhauses. Dem Kontrakt ging eine innerinstitutionelle Analyse für die Supervision voraus, auf die ich hier nicht näher eingehe.

Die Mitarbeiter der Intensivstation im Krankenhaus können nicht mehr vertrauensvoll mit der Leiterin der Station zusammenarbeiten. Zwei Schwestern haben schon gekündigt und weitere Kündigungen drohen; nun hat auch die Leiterin mit Kündigung gedroht und die Kontinuität der Arbeit ist in Gefahr. Die Pflegedienstleitung des Hauses wendet sich in Absprache mit ihrer Leitung an den Supervisor und es kommt ein differenzierter schriftlicher Dreiecksvertrag zustande. Fast alle Mitarbeiter können für die fremde Beratungsform gewonnen werden. In der ersten Sitzung erscheinen Stationsleiterin, Stellvertreter, ein Krankenpfleger, vier Fachkrankenschwestern, eine Dauernachtwache, zwei Schwestern. Die Neugier ist unverkennbar, aber auch der Leidensdruck, eine schnelle Lösung erreichen zu müssen. Supervision ist allen fremd und muß erläutert und verständlich gemacht werden. Die Struktur des Teams ist für das Krankenhaus üblich: es gibt alte Hasen (Stammpersonal), eine öfters wechselnde Leitung des Teams, feste Nachtwachen, „rotierendes“ Personal, durchschnittlich wechselnde Mitarbeiterinnen (2 – 4 Jahre), Auszubildende und Hospitanten. Es gibt also ein festes Rollengefüge mit berufsspezifischen Regeln und Normen, die der Gruppe bestens vertraut sind, dem Supervisor nicht. Er ist berufsfremd, allerdings mit Krankenhausstrukturen vertraut. Die Prozeßdynamik ist dadurch bestimmt, daß die Gruppe deutlich geteilt ist: Anhänger und Gegner der Leiterin; beide Parteien versuchen sofort den Supervisor auf die eigene Seite zu ziehen. Er wird als übergeordnete und „verordnete“ Autorität mit der Macht der „Heilungserwartung“ bzw. der „lebensrettenden Maßnahme“ (Intensivmedizinkoffer) konfrontiert. Ich versuche zuerst, die Gruppe für die Arbeit an ihrem Konflikt zu motivieren, die einzelnen Mitarbeiter kennenzulernen, Schilderungen und Standpunkte zur aktuellen Notlage anzufordern, ihnen Raum zu geben, Angriffe und Affekte, Wut und Tränen zu differenzieren und ein Grundklima des Sprechens, Zuhörens, Klärens zu schaffen. Prozeßinterventionen beziehen sich auf Strukturierungshilfen zur Differenzierung der Supervisanden (Ränge, Positionen, Auf-

gaben) und zur Verdeutlichung der aktuellen Konfliktdynamik: Standpunkte, Gefühle, Erfahrungen...

Im Bild ausgedrückt, ranken sich in der Gruppensupervision die Plätze der Supervisanden um den Supervisor, in der Teamsupervision genau umgekehrt: Ich muß meinen Platz in der Gruppe finden, mich einfädeln und zielstrebig meine Position als Leiter des Settings besetzen. Die Platzsuche erfordert eigene Sicherheit und Stabilität, insbesondere was Konzeption, Rollenausfüllung und das Interventionsrepertoire angeht. Je besser ich mich mit den Supervisanden identifizieren kann, gelingen Interventionen, die den Supervisanden die Platzsuche im Setting der Supervision erleichtern. Darauf richte ich mein Augenmerk besonders: als Leiter des Settings „Supervision“ die Platzsuche für die Supervisanden zu ermöglichen, dort wo Plätze von Anfang an scheinbar besetzt sind, Infragestellungen anzubahnen und wo der Begriff „Platz“ noch keinen festen Halt hat, erste Identifizierungen anzubieten.

Die Entwicklung der Beziehungsdynamik

In der Gruppensupervision ist die Entwicklung der Beziehungsdynamik auch abhängig von der Beziehungsfähigkeit des Supervisors. Durch die Schwerpunktsetzung „Fallarbeit“ gerät der Supervisor schnell in den Mittelpunkt der Prozeßdynamik. Seine Diagnosen und Interventionen werden als gewichtiger bewertet als diejenigen der Mitsupervisanden. Dies ist einerseits gerechtfertigt durch den Kompetenzvorsprung, andererseits aber auch hinderlich für die Entwicklung der Kompetenzen der Supervisanden. Es geht also um den Umgang mit der Idealisierung des Supervisors durch die Gruppe. Phänomene deuten zunehmend darauf hin: er kann sich „ungestrafte“ ausbreiten als andere in der Gruppe, seine Äußerungen werden kritikloser akzeptiert, die nonverbale Kommunikation ist auf den Supervisor ausgerichtet. In dieser Phase der Beziehungsentwicklung achte ich darauf, daß die Supervisanden untereinander Beziehung aufnehmen können und die Leiterbezogenheit auch dadurch abnimmt, daß Beiträge von Supervisanden nicht durch Wenigerbeachtung entwertet werden. Diese unterschiedliche Gewichtung von Beiträgen findet natürlich auch unter den Supervisanden statt und Rangreihen bilden sich entlang der Fallarbeit aus. Dieser Prozeß des „rangeln“ um den wichtigsten Platz bestimmt die Beziehungsdynamik, die in späteren Phasen im Kampf um den ersten Platz kulminiert. Zunächst geht es in der Beziehungsaufnahmephase um die Standards, Normen und Identifikationsmöglichkeiten, die geschaffen werden und sich entwickeln können

u.a. durch die Beziehungsaufnahme, Abgrenzung, Auseinandersetzung durch den Supervisor mit den Supervisanden und unter diesen. Vor allem wie der Supervisor Beziehungsaufnahmen unterstützt, reguliert, korrigiert und bei entsprechender Diagnose auch verhindert. Z. B. reagiere ich abgrenzend und empfindsam auf vorschnelle Annäherungen durch Du-Anreden oder achte besonders auf aggressive Formen der Beziehungsaufnahme, die hinter normativer Freundlichkeit Angriffe verpacken. In diesem Prozeß werden wichtige Weichen gestellt in der Entwicklung der Gruppennormen, des Umgangs mit Nähe und Distanz, des Umgangs mit Macht und Abhängigkeit, der Konfliktkultur, der Balance von Sachlichkeit und dem Zulassen der Gefühle und der entsprechenden Wertorientierung. Dabei stehe ich oft im Brennpunkt des Geschehens und werde auf den Prüfstand gestellt, indem ich getestet und zu Handlungen verführt werden soll, die mir sonst fremd sind. Wieviel halte ich aus an Zumutungen, an Vertrauensvorschüssen, wo sind meine fachlichen Grenzen? Einstellungen und Werte werden geprüft, emotionale Stabilität und Flexibilität ausgelotet. Diese Dynamik konzentriert sich fast ausschließlich auf die Beziehung Supervisor/Supervisanden und erst wenn dieser „bestanden“ hat, wenden sich die Supervisanden mit erhöhter Aufmerksamkeit eigenen Beziehungsaufnahmen untereinander zu.

In der Supervisionsgruppe beginnt die 3. Sitzung mit der Verspätung zweier Teilnehmer: Ein typisches Phänomen der Beziehungsaufnahmephase. Die Situation erfordert, den Umgang mit Normen und Werten zu erfahren und als Test der Gruppenerwartungen und Leitlinien zu fungieren. Ich benenne meinen Ärger und formuliere klar und unmißverständlich meine Erwartungen und Ansprüche an eine konstruktive Zusammenarbeit. Dadurch werden auch andere Teilnehmer angeregt, eigene Wünsche, Erwartungen und Normen zu formulieren und zu kommunizieren. Andere Vorstellungen kommen hinzu und ergeben Verhaltenssicherheit und Progression in der Gruppe.

Vollkommen anders die Entwicklung der Dynamik in der Teamsupervision: Beziehungsaufnahme gestaltet sich dort hartnäckig. Meine Arbeit als Supervisor besteht darin, informelle und formelle Kommunikation zusammenzuführen – dennoch Grenzen informellen Austausches zu respektieren. Ich bin dabei auf die präzise Beobachtung der verbalen, insbesondere auch der nonverbalen Kommunikation in der Gruppe angewiesen. Vorsichtig können Beziehungen benannt, Feindschaften und Abgrenzungen lokalisiert und auf Kommunikationsbrüche hingewiesen werden. Ich frage viel und eröffne so eine oft neue Dimension unbekannter Beziehungsaufnahme. Ich denke dabei wiederum an das Team im Krankenhaus:

Ich brauchte etwas Zeit, um nachvollziehen zu können, was Beziehungsaufnahme auf einer Intensivstation bedeuten kann. Für die Pflegenden dort ist „Be-

ziehung“ ein Fremdwort – auch ein unvorstellbarer Luxus. Ich meine das nicht moralisch und bewertend: Der Berufsalltag besteht aus hoch funktionalisierten, präzisen, von medizinischer Fachlichkeit geleiteten Ansprüchen an den Ablauf und die erfolgreiche Bewältigung der Tätigkeiten für Pflegende. Der Patient ist schwer krank – oft ohne Bewußtsein; es geht um Lebenserhalt. Die Patienten sind nur kurz auf Station. Wenn überhaupt, können intensive Bezüge vor allem mit Angehörigen hergestellt werden. Die affektive Belastung ist enorm: Sterbensängste und der Umgang mit dem Tod sind an der Tagesordnung. Die Mitarbeiter bleiben häufig alleine und auf sich selbst gestellt. Dazu kommt eine spezifische Berufssozialisation und die extreme Hierarchisierung und der Medicozentrismus im Krankenhaus (vgl. Paul Parin und Goldy Parin-Matthey 1986, S. 61 ff.). Die Entwicklung der Beziehungsdynamik in diesem Team kommt nun dadurch voran, daß der Machtkampf eine Eskalation erfährt: zuerst kündigt wieder eine Mitarbeiterin auf der einen Seite der beiden verfeindeten Lager, dann die Leiterin auf der anderen Seite. Das Setting „Supervision“ steht schon nach der 2. Sitzung wieder auf dem Prüfstand und wird von besorgten Nachfragen durch die Leitung begleitet mit dem Tenor: „...ist das denn das Ergebnis ihrer Supervision..?“ Ich lasse mich durch die Ereignisse nicht beirren. Durch intensives und einführendes Nachfragen bei der Leiterin kann ich weit zurückliegende Kränkungen und Enttäuschungen in der Zusammenarbeit mit dem Chefarzt und der Pflegedienstleitung als Ursachen für die momentane Frustration eruieren und es gelingt, daraus abgeleitete Panikreaktionen zu verstehen und so zu übersetzen, daß zumindest die Kündigung der Leiterin wieder zurückgenommen werden kann. Die entstandenen Gesichtsverluste gegenüber der gegnerischen Partei können aufgearbeitet werden und die Kommunikation verbessert sich stetig in Richtung konstruktiver Kooperation. Der Machtkampf zwischen Supervisanden und Supervisor bleibt auf lange Sicht verdeckt und schließlich wird es mir möglich, die Konfliktodynamik als Verschiebung der Krankenhaushierarchie zu verstehen und teilweise aufzuklären, so daß die Gruppe entlastet werden kann.

Der Unterschied in der Steuerung der Prozeßdynamik zwischen Gruppen- und Teamsupervision besteht darin, daß die Entwicklung der Beziehungsaufnahme in der Gruppensupervision nicht von solchen Widerständen begleitet wird wie in der Teamsupervision. In letzterer kann die Erreichung dieser Phase häufig als dauernde Anstrengung und zu erstrebendes Ziel betrachtet und verstanden werden, was oftmals nicht erreicht werden kann.

Die Gruppe in Beziehung

Durch die Sicherheit und Orientierungsmöglichkeiten der Supervisanden untereinander und am Supervisor und die wachsende Selbstwahrnehmung im Beziehungsfeld Gruppe steigt die Risikofreude. Neugierde und „Eroberungsdrang“ entwickeln sich und erzeugen zunehmendes Interesse an den anderen Kollegen und der eigenen Fremdwahrnehmung. Feedback wird nicht mehr als Bedrohung, eher als Anerkennung erlebt und für Selbstbestätigung sowie zur Erweiterung des Aktionsradius genützt. Erste Paarbildungen sind gelungen und werden genossen, Rivalität und Konkurrenz kommen in den Blick. Vor allem wenn die Teilnehmer in der vorangegangenen Phase erleben konnten, daß sich Kämpfe und Auseinandersetzungen lohnen, nicht nur die Flucht angetreten werden muß, kann das Rivalitäts- und Konkurrenzpotential voll zur Entfaltung kommen. Z. B. werden in dieser Phase angemeldete Fallbesprechungswünsche nicht mehr ohne weiteres akzeptiert, die Reihenfolge und Dringlichkeit muß begründet werden und häufig entzündet sich daran ein Machtkampf. Dazu fällt mir eine Auseinandersetzung zwischen einem Supervisanden und einer Supervisandin ein, die einen erbitterten Kampf mit allen Mitteln über diese Reihenfolge der Fallbesprechung führten. Tränen, Beschimpfungen, Bitten und Argumentation wurden eingesetzt, um als erste den Fall besprechen zu können. Übertragungsdynamik und Prozeßdynamik überschneiden sich und verlaufen parallel (Buchinger 1992, S. 145). Beide Ebenen verdienen, besprochen und bearbeitet zu werden. Wenn persönliche Auseinandersetzungen, Angriffe und intellektuelle Argumentation lustvoll Raum greifen können, nicht nur als Abwehr in Erscheinung treten oder vorschnell so gedeutet werden, kann sich die Entwicklung der Beziehungen voll entfalten. Die gestellten Aufgaben in Fallarbeit, Analysen und Spiegelungen von „dort und dann“ ins „hier und jetzt“ sowie Rückkoppelungen und Verbindungen zur Institutionsdynamik können dann hergestellt werden. Eine Gruppe kann sich aber auch in dieser Phase in destruktiver Rivalität verlieren, wenn es dem Supervisor nicht gelingt, die Rivalitätsdynamik konstruktiv zu nützen. Gruppen und Teamsupervision können scheitern, wenn der Angstpegel zunimmt und abgewehrtes Material, insbesondere auch feindselige Gefühle und destruktive Aggression nicht mehr integriert werden können. Ich habe erlebt, daß Supervisionsgruppen und Teamsupervisionen an der Hürde der Beziehungsaufnahme gescheitert sind bzw. in der Teamdynamik die Aufarbeitung von „traumatischen“ Geschehnissen in der Konfliktgeschichte verdrängt blieben. Verglichen mit intrapsychischen traumatischen Erlebnissen kann es in Teams Ereignisse und Erlebnisse geben, die ein „Gruppentrauma“ bewirken. In den Gruppen wird

in dieser Phase auch ein Umschwung sichtbar: die Arbeit „draußen“ verliert an Bedeutung zugunsten der Bearbeitung der Beziehungsdynamik im „hier und jetzt“. Diese wird nun favorisiert und der Supervisor tut gut daran, entgegenzusteuern, wenn er nicht plötzlich in einer Trainingsgruppe oder Selbsterfahrungsgruppe sitzen will. Der Fokus der Aufarbeitung der Beziehungsdynamik ist von der Indikation abhängig, der gewählten Methode und dem kontraktierten Setting. Zuviele Beispiele könnten an dieser Stelle angeführt werden, bei denen es um Auseinandersetzungen zwischen Männern und Frauen, Statushöheren und Statusniedereren in der Gruppe, Konflikte um Stilfragen, fetzige Sacherörterungen, die sich oft als Beziehungskonflikte entpuppen u. ä. m. geht. Gehäuft treten diese Phänomene zwischen ca. 5. und ca. 8. Sitzung auf. Aus der Teamsupervision folgende Episode:

Nachdem die Gruppe wieder etwas zur Ruhe gekommen ist durch die Rücknahme einer Kündigung und die Akzeptanz und Aufarbeitung der anderen Kündigung, können Ursachen und Hintergründe, die zu Verfeindung und Eskalation führten, erstmals durchsichtig und verstehbar gemacht werden. Die „alten Leichen“ können aus dem Schrank geholt werden; z. B. wird sichtbar und erlebbar die lange zurückliegende Kränkung des ältesten Mitarbeiters auf Station durch längst nicht mehr anwesende Kollegen, als es um Leitungsübernahme ging. Seither ist der Mitarbeiter resigniert und agiert die erlittenen Enttäuschungen an den immer wieder wechselnden Leitungen. Bei diesem „Rühren“ an Tabus und Traumatisierungen gehe ich vorsichtig zu Werke, bin nicht im Mittelpunkt der Dynamik, sondern Vermittler zwischen Konfliktgegnern und Motor für konstruktive Auseinandersetzungen. In der Teamsituation wird die Beziehungsrealität sichtbar und fast erschrocken zur Kenntnis genommen, was es bedeutet, die Beziehungsdynamik so vernachlässigt zu haben.

In dieser Phase sich entfaltender Beziehungsklärung erreichen die Gruppen, sowohl in der Gruppen – wie auch in der Teamsupervision – ein anderes Niveau. Die Kommunikation kann sich nachhaltig verändern – von der Oberfläche in bisher nicht gekannte Dimensionen: seien es andere Verkehrsformen auf der Verhaltensebene oder auch die Erschließung unbewußter Übertragungen. Oftmals entsteht viel Nähe, allerdings setzt diese die Erhöhung der Aggressionstoleranz voraus. In der Teamsupervision zeigt sich, daß die Kontinuität der Personen abbricht und sich doch weiterentwickelt mit anderen Personen. Die Kontinuität wird im Gruppenprozeß durch ausgewechselte Personen vermittelt und verliert dadurch an Lebendigkeit, nicht an Wirkung.

Die Gruppe in der Auseinandersetzung mit dem Supervisor

Sowohl Gruppe als auch Team kommen in dieser Phase der Entwicklung „vehement“ auf den Supervisor zurück, allerdings auf je andere Weise. Die Leitung der Gruppe wird herausragendes Thema der Zusammenarbeit. Die Supervisanden suchen die besondere Nähe zum Supervisor und achten exakt auf Gleichbehandlung aller Supervisanden. Ich muß mich nun besonders „wappnen“, d. h. sehr aufmerksam sein, Worte prüfen, bevor sie zu spontan „entgleiten“ und im Konflikt und der Zunahme der Affekte die Gegenübertragung kontrollieren – nicht agieren! Wertauseinandersetzungen, Rechthaberei in der Sache und besonders in der Konkurrenz um die besten Diagnosen, Angriffe wegen Äußerlichkeiten und die Zunahme von Übertragungsreaktionen sind an der Tagesordnung. Einstellungen werden kritisiert, Interventionen besonders kritisch beäugt und in Frage gestellt. Zuweilen wird auch die gesamte Kompetenz des Supervisors angezweifelt und er muß sich seiner Haut wehren. Der früheren Idealisierung folgt nun die wichtige Entidealisierung, oft schmerzlich und ungerecht. Nachdem auf dem zunehmend tragenden Boden der Beziehungsentwicklung untereinander Sicherheit und Verlässlichkeit gewachsen sind, kann Kraft und Energie in den Kampf um und gegen den Supervisor investiert werden. Dazu ein Beispiel aus der Supervisionsgruppe:

Die 12. Sitzung beginnt mit aggressiver Grundstimmung, die sich u. a. in förmlichem Begrüßungszeremoniell, Schweigen, fehlender Anknüpfung an die letzte Sitzung und Kontaktverweigerung in der Beziehungsaufnahme mir gegenüber ausdrückt. Zugleich ist die Gruppe informell äußerst lebendig und gesprächig. Zähe Arbeit am ersten Fall lassen schnell deutlich werden, daß die Gruppe mit anderen Gedanken und Gefühlen beschäftigt ist. Es stellt sich heraus: zwei Teilnehmer der Gruppe haben in der Zwischenpause in anderem Zusammenhang mit dem Supervisor gearbeitet. In einem Fall ist der Supervisand tief enttäuscht, wütend und traurig zugleich, daß der Supervisor sich nicht genügend um ihn gekümmert habe und ihm zu distanziert begegnete. Ich bin angegriffen und reagiere zunächst sehr knapp und unverbindlich. Erst allmählich gelingt es mir, die Situation gründlicher zu betrachten und auch einige Gefühle zuzulassen, meine Erwartungen an den Supervisanden im Außerhalb der Gruppe zu ergründen, zu benennen und die Enttäuschung gegenüber dem Supervisanden zu artikulieren. Den Supervisanden hatte ich in der Gruppe als konfliktfähig, offensiv und mutig erlebt, im anderen Rahmen einer Trainingsgruppe und natürlich mit anderen Gruppenmitgliedern aber fast entgegengesetzt konfliktscheu und ängstlich. Diese beiden Bilder brachte ich nicht so schnell übereinander, und der Supervisand hat mich damit konfrontiert. Erst

dann geht der Angriff in Entspannung über und schafft ein Klima weiterer Ermunterung für Auseinandersetzungen mit mir.

Wie das Beispiel zeigt, kann sich die Auseinandersetzung mit dem Supervisor auf reale Sachverhalte und Anlässe oder auf übertragene, phantasierte Reaktionen beziehen. Die Interventionen werden sich dementsprechend differenzieren. Wichtig finde ich in diesem Teil der supervisorischen Arbeit, daß Konfrontationen nicht nur emotional erfolgen, sondern immer von Argumentationen begleitet sind. Angriffe, Unterstellungen, Ablehnungen usw. sind auf beiden Seiten immer auch zu begründen und haben keine Legitimation nur durch die Wucht der Gefühle oder gar die Stärke von Stimmbändern.

Die Auseinandersetzungsphase in der Teamsupervision verläuft wiederum nicht so geradlinig und prozeßhaft wie in der Gruppensupervision. In der Entidealisierungsphase wird die Entmächtigung des Leiters versucht. Häufig wird er jetzt wieder mit den institutionellen Normen und Wertmaßstäben gemessen. Dann sollte er besonders achtsam sein, daß er formelle – manchmal aber auch informelle Angriffe – heil übersteht. Wenn das Team allerdings die Auseinandersetzung meidet – und viele Teams ziehen diese Strategie vor – kann so die Zusammenarbeit ohne große Veränderungen im quasi „gewohnten Trott“ weitergehen. Die Autoritätsthematik in Teams gründlich zu bearbeiten heißt häufig, die Grenzen der Teamsupervision in Richtung Organisationsberatung oder -entwicklung zu überschreiten. So war es z. B. in dem geschilderten Krankenteam nicht möglich, den autoritären Führungsstil der Leiterin in Richtung auf mehr Partizipation zu ändern. Die Hierarchisierung ist gefährdeter für autoritäre Führungsstile, aber nicht notgedrungen. Wohl ist es gelungen, daß Mitarbeiter ihre Wünsche, Bedürfnisse und Interessen eher auszudrücken wagten; eine echte Verhandlungskultur zu installieren ist aber nicht möglich gewesen.

Wie bereits geschildert, hat in der Teamsupervision die Konfrontation mit der Leiterin schon früh stattgefunden und durch dieses besondere Ergebnis wurde ich lange Zeit von der Leiterin idealisiert zulasten der realen „bösen“ Leitung. Erst nachdem das Thema der Führung und Leitung erneut auf den Tisch des Hauses kam und sich konkret auf die Führung der Mitarbeiter bezog wurden die Defizite der Leiterin deutlich und konnten nicht mehr anderweitig verschoben werden. Es konnte nicht ausbleiben, daß ich mich mit den geführten Mitarbeitern bezüglich konkreter autoritär getroffener Entscheidungen solidarisierte und den Führungsstil kritisierte. Danach schlug die bisherige Verbündung in offene Ablehnung und gekränkten Rückzug um.

Die arbeitsfähige Gruppe und der Supervisionsabschluß

Vorboten des Endes in der Gruppensupervision zeigen sich schon ab der Zwischenauswertung durch Supervisanden, die sich mit Abschied und Trennung schwer tun. Sei es dadurch, daß Planungen bezüglich des formalen Endes der Gruppe im Gange sind oder gelegentlich eingestreute Äußerungen auf das nahende Ende aufmerksam machen. Dieser Abschiedsprozeß kann sich bündeln mit dem Wachsen der Kreativität, kann aber auch einhergehen mit einer Gruppenregression, die sich so auswirken kann, daß gemachte Fortschritte individueller oder prozeßbezogener Entwicklung zunächst wieder „verschwinden“. Ich versuche schon frühzeitig, die Gruppe immer wieder auf das bevorstehende Ende aufmerksam zu machen und die mit dem Ende in Zusammenhang stehenden Rituale und Empfindungen besprechbar und bearbeitbar zu halten. Darin sehe ich eine besondere Gefahr, zu Ende der Prozeßdynamik, daß ich über die entstehende allgemeine Euphorie ob der konstruktiven Kooperation, des Arbeitsflusses, der Kreativität, des Spaßes und der gewachsenen Problemlösungskompetenzen den Abschied mit seinen realistischen Konsequenzen nicht rechtzeitig in die Wege leite und die dafür notwendige Konzentration vernachlässige. Aufmerksamkeit ist bis zum letzten Handschlag besonders geboten, wenn man sich und die Supervisanden nicht um die Früchte der Arbeit bringen will. Denn gerade im gelingenden Abschluß und Abschied liegt die Produktivität und Entfaltungskraft vorausgegangener Anstrengungen. Die Arbeitsfähigkeit der Gruppe zeigt sich in der Zunahme der Differenzierungsmöglichkeiten in der Beziehungsgestaltung. Sympathie ist nicht mehr das alleinige Kriterium von Zusammenarbeit, eigene Interessen können zielstrebig verfolgt und Koalitionen zur Durchsetzung von Gruppenzielen können eingegangen und auch gewechselt werden. Die Diskursbereitschaft bezüglich inhaltlicher Positionen und die Flexibilität in der Beziehungsgestaltung gelingt leichter als zu Beginn der Gruppe und in der Regel kann bei einer entsprechenden Sitzungszahl eine echte Verhandlungskultur entwickelt werden. Bei solchen positiven Entwicklungen fällt es dann oft besonders schwer, Abschied zu nehmen und den Ort geglückter Zusammenarbeitsmöglichkeiten verlassen zu müssen. Die Prozeßdynamik am Ende erfordert eine Balance zwischen ritualisierter Form der Ergebnissicherung und des Transfers und ausreichendem Raum und Zeit gestalteten Abschieds und der Trauer. Dabei bestimmt Verlauf und Ertrag der Gruppensupervisionsarbeit das Ritual am Ende.

Teamsupervisionsprozesse abzuschließen, halte ich für weitaus schwieriger: im Gegensatz zur Gruppensupervision, in der die vereinbarte Zusammenarbeit für alle gleichzeitig endet, verabschiedet sich in der Teamsupervi-

sion nur der Supervisor von der Gruppe. Je nach Ergebnis mit den entsprechenden Gefühlen von Trauer bis Erleichterung verbunden! In klar kontraktierten Teamsupervisionsprozessen kann sich der Supervisor ebenfalls frühzeitig auf das Ende einstellen. In „meinem“ Pflgeteam endete die Supervision nach 15 Sitzungen mit dem gemeinsamen Erstellen eines Protokolls an die Pflegedienstleitung, in dem Anlaß, Arbeitsschritte und Verlauf, wichtige Inhalte und das Resümee dokumentiert werden. Das Resümee in unserem Falle bestand darin, daß Ursachen für die Konfliktodynamik im Pflgeteam in der mangelnden Kooperation mit den Ärzten wurzelten und der wahrscheinlich zu rigiden Hierarchie der Institution. Abschied und Trauer hielten sich in diesem Team sehr in Grenzen: zum einen, weil sich die Beziehungsaufnahme aus den zuvor geschilderten Gründen kaum vollziehen konnte, zum anderen, weil die Mehrzahl der Supervisanden froh war, die „Sonderkur“ Supervision als zusätzliche Last des Arbeitsalltages wieder abstreifen zu können. In Teamsupervisionsprozessen favorisiere ich eher das offene Ende, bei dem der Abschluß der Supervision von der Diagnose und Gruppenentwicklung abhängig gemacht wird. Die innere Dynamik ist vom „Verlassenwerden“ des Supervisors oder auch vom „Verlassenkönnen“ geprägt. Der Macht- und Abhängigkeitskampf bestimmt bis zuletzt die Prozeßdynamik und von seiner Bewältigung ist der weitere Erfolg der Teamarbeit abhängig. Nicht zuletzt entscheidet sich der Stellenwert und die Akzeptanz des Verfahrens „Supervision“ in der Institution an einem guten Ende.

Ich habe die Steuerung der Prozeßdynamik in der Gruppen- und Teamsupervision in fünf Phasen beschrieben: Der Platz in der Gruppe, die Entwicklung der Beziehungsdynamik, die Gruppe in Beziehung, die Gruppe in der Auseinandersetzung mit dem Supervisor und der Supervisionsabschluß. Ich hoffe, es konnte die spezifische Steuerungskompetenz des Supervisors zum Ausdruck kommen, die für die Gruppenarbeit unerlässlich ist. Es gehört zum Kompetenzspektrum des Gruppen- und Teamsupervisors – und selbstverständlich auch der Supervisorin –, daß Szenen in der Supervision im Gesamtzusammenhang des Gruppenprozesses verstanden werden können. Dazu können die Diskrepanzen zwischen Selbst- und Fremdwahrnehmung aller Beteiligten produktiv genutzt werden, wenn sich das Feedback auf Denken und Handeln, Gefühle und Wertungen offen beziehen kann.

Anschrift des Verf.: Franz Leinfelder, Schauinslandstr. 31, 79252 Stegen (bei Freiburg)

Anmerkungen

1 Konzeption des Fortbildungsinstituts für Supervision e. V., Münster

Literatur

- Brocher, T. (1971): Gruppendynamik und Erwachsenenbildung, Braunschweig.
- Buchinger, K. (1992): Balintgruppe-Gruppensupervision-Teamsupervision: Indikation und Methode, in: Pühl (Hrsg.) Handbuch der Supervision, Berlin.
- Edding, C. (1985): Supervision-Teamberatung-Organisationsentwicklung, Ist denn wirklich alles dasselbe? Zeitschrift SUPERVISION, Heft 7
- Freud, Anna (1984): Das Ich und die Abwehrmechanismen, Frankfurt am Main.
- Kersting, H. J./Krapohl L. (1992): Teamsupervision: Eine Problemskizze, in: Pühl (Hrsg.) Handbuch der Supervision, Berlin.
- Leuschner, G. (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs-Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisorenausbildung in FoRuM Supervision Nr. 1.
- Leuschner G. und Schaaf J. (1988): Gruppendynamik in der Teamsupervision und Organisationsberatung, ein Arbeitsgruppenbericht, in: Kersting J., u. a.: Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen.
- Luft, J. (1963): Einführung in die Gruppendynamik, Stuttgart.
- Mentzos, Stavros (1976): Interpersonale und institutionalisierte Abwehr, Frankfurt am Main.
- Nellessen, L. (1993): Die Gruppendynamik in der Supervision, in: Fatzer (Hrsg.): Supervision und Beratung, ein Handbuch, Köln.
- Parin, Paul und Parin-Matthey, Goldy (1986): Subjekt im Widerspruch, Frankfurt am Main.
- Rappe-Giesecke, K. (1990): Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision, Berlin-Heidelberg.
- Sbandi, P. (1973): Gruppenpsychologie-Einführung in die Wirklichkeit der Gruppendynamik aus sozialpsychologischer Sicht, München.
- Zimmer, I./Leinfelder, F. (1990): Angewandte Gruppendynamik in der Fortbildung – Ein Werkstattbericht, in: Kemmler, J. u. a. Fortbilden und Gestalten, Weinheim und München.

Harald Wirbals

„Und das machen Sie alles?“
oder „Der Rote Faden bin ich selbst“
Identitätsüberlegungen eines Freiberuflichen

Die Anfrage zu diesem Werkstattbericht führte zur Bearbeitung meines beruflichen Standortes; genauer: es ist der Versuch, die Identität eines Supervisors zu beschreiben und zu reflektieren, der über die Supervisionsarbeit hinaus noch andere Praxisfelder in der Begleitung von Menschen in ihrer beruflichen Arbeit aufweist. Obwohl dies wahrscheinlich auf eine Reihe von Kollegen und Kolleginnen zutrifft, wird in der Literatur überraschend wenig Bezug auf diese Berufssituation und ihre Konsequenzen für die Identitätsentwicklung, die Professionalisierung und die Gestaltung der beruflichen Praxis genommen.¹

Ich nähere mich dem Thema, indem ich im Teil I die Spannungen beschreibe, mit denen ich mich in meiner Freiberuflichkeit konfrontiert sehe, um dann, davon ausgehend, in einem weiteren Abschnitt (Teil II) Positionen zu markieren, die Rahmenbedingungen meiner beruflichen Situation darstellen. Um trotz der Vielfältigkeit der beruflichen Bezüge eine berufliche Identität zu gewinnen, bedarf es m. E. Berufshaltungen, deren wesentliche Bezugspunkte (Teil III) und konkrete Ausformungen (Teil IV) reflektiert werden müssen.

I Spannungen

Noch vor 2 1/2 Jahren war ich angestellter Referent bei einem freien Träger der Erwachsenenbildung. Schon damals war es für mich schwer, der fachfremden Umwelt klarzumachen, was ich ganz konkret und praktisch tue. Für meine Kinder, die häufig von ihren Freundinnen und Freunden und deren neugierigen Eltern danach befragt wurden, war ich einfach „Lehrer für Erwachsene“.

Seit 1991 firmiere ich als Supervisor, Fortbilder und Organisationsberater in freier Praxis. Tatsächlich drückt der Praxisname nur unzureichend die Vielfältigkeit und auch Unterschiedlichkeit meiner beruflichen Tätigkeit aus. Neben Einzel-, Team-, Gruppen- und Leitungssupervision arbeite ich als Supervisor für Führungskräfte in Industrie- und Wirtschaftsunternehmen (dort besser unter dem Namen „Coaching“ bekannt), werde von Profit- und

Non-profit-Unternehmen für Verhaltens- und Kommunikationstrainings engagiert, arbeite als Teamentwickler mit Produktionsarbeitern in der Automobilindustrie im Zusammenhang mit der Umstellung der Produktion auf Verfahren der Gruppenarbeit, trainiere Personalleiter im Innovationsmanagement, betreibe (mit zwei Kollegen und einer Kollegin) eine Fortbildung in Methoden ganzheitlichen Lernens für SozialarbeiterInnen und SozialpädagogInnen, bin Leiter des Bereichs Personalentwicklung in einer Beratungs-firma, mache themenspezifische Fortbildungen für verschiedene Träger der Jugendhilfe bzw. Sozialarbeit.

Die Darstellung meines beruflichen Profils nach außen ist also noch schwerer geworden, ergibt sich – wenn überhaupt – nur durch eine exemplarische Aufzählung der verschiedenen Tätigkeiten. Wenn aber professionelle Identität etwas damit zu tun hat, nach außen ein möglichst klares und wiedererkennbares Profil abzugeben, das sich auch von anderen Professionen unterscheidet, dann habe ich aufgrund der o. g. Vielfältigkeit der Tätigkeitsbereiche ein Identitätsdefizit. Mich damit abzufinden, fällt mir nicht ein. Die Versuchung in der SupervisorInnenszene ist groß, sich einseitig auf die anerkannte Supervisoridentität zu beziehen. Dies würde aber bedeuten, einen beachtlichen Teil meiner realen beruflichen Tätigkeiten auszublenden. Dazu bin ich nicht bereit!

Wenn ich in den verschiedenen Szenen mein Tätigkeitsprofil vorstelle, so erfahre ich von meinen Kunden oft die Reaktion: „Und das machen Sie alles?“ In dieser Reaktion nehme ich eine Ambivalenz wahr. Einerseits wird signalisiert: „Wenn man soviel macht, kann das dann noch professionell ordentlich gemacht werden?“; andererseits spüre ich auch Respekt und Anerkennung dafür, daß ich mich in so vielen unterschiedlichen Bereichen behaupten kann.

Darüber hinaus wird mir sowohl in der sozialen Arbeit als auch in Wirtschaftsunternehmen Aufmerksamkeit und Interesse gerade deswegen entgegengebracht, weil ich in ansonsten gesellschaftlich getrennten Sektoren arbeite; es wurde mir von Kunden noch nicht nachteilig ausgelegt. Eher scheint es emotional entlastend zu wirken, daß da jemand in seiner Person Verbindungen herstellt und damit praktisch etwas gegen die weit verbreiteten Klischees angeblicher Unvereinbarkeit setzt.

Der Wechsel zwischen den unterschiedlichen Settings verursacht natürlich auch Spannungen in mir, dem Leiter dieser Settings. Von der Teamsupervision in einem Wohnheim für psychisch Kranke umschalten zum Führungstraining mit Managern, von der Fortbildung mit männlichen Sozialarbeitern zum Thema „Männer und Gewalt“ umschalten zur Einzelsupervision mit einer Schulleiterin, vom Out-Door-Training mit Automobilarbeitern umschal-

ten zur Organisationsberatung in einer Einrichtung eines Wohlfahrtsverbandes: das erfordert viel Energie, eine permanente Konzentration auf die jeweilig bestimmenden Merkmale des Settings und das darauf abzustimmende Leiterverhalten. Jedoch sind die Diskrepanzerfahrungen nicht so stark, wie ich es mir am Anfang dieser freiberuflichen Praxis vorgestellt habe.

Während ich bei Trainerkollegen und bei Personalentwicklern in Unternehmen durchweg positive Resonanzen und Interesse an meiner Supervisor- und meiner supervisorischen Praxis spüre, überwiegt bei vielen KollegInnen in der Supervisionsszene – bei heimlich kommuniziertem eigenen Akquisitionsinteresse – Skepsis bis Abneigung bzgl. meines „Tummelns“ im Profitbereich. Hier vermute ich ein normativ-ideologisches Problem: durch die traditionelle Verwurzelung der Supervision im „Heimatland Sozialarbeit“ ist das Nennen von Firmen und damit zwangsläufig ihrer Produkte deshalb suspekt, weil es zu deutlich mit „Materiellem“ assoziiert ist; das darf bei in der Sozialarbeit tätigen Menschen oft nur als heimliches Bedürfnis gelebt werden.

Bei den FIS Supervisorstagen im Mai 1992 gab es einige deutliche Stimmen angesehener SupervisorInnen, die Professionalisierung der Supervision dadurch zu unterstützen, daß man sich in der Außendarstellung auf die Kennzeichnung „Supervisor“ bzw. „Supervisorin“ beschränkt. Dies ist verständlich, weil ein „Gemischtwarenladen“ den wichtigen und notwendigen Prozeß der Professionalisierung von Supervision eher nicht fördert. Andererseits kann die Vollberuflichkeit von Supervisoren als ein Merkmal gelungener Professionalisierung (neben: Organisation in Berufsverbänden, Berufsethos, wissenschaftlicher Ausbildung, Rangerhöhung durch Geld und Status, Berufskontrolle, professioneller Kompetenz) doch nur dann erreicht werden, wenn dazu die ökonomische Basis vorhanden ist und wenn subjektiv die Beschränkung auf ein berufliches Setting durch den Berufsausübenden akzeptiert ist.

Das Dilemma ist offenkundig. Die Professionalisierung von Supervision ist nur denkbar als *spezifische* Begleitmethode von Berufsarbeit.² Insofern kann – wie in meinem Fall – nicht jegliches Begleiten von Berufsarbeit als Supervision bezeichnet werden. Gibt es also eine Diskrepanz zwischen eigener Professionalisierung (die die Trainer-, Fortbilder- und Organisationsberater-tätigkeit miteinbezieht) und Professionalisierung der Hauptprofession „Supervision“ oder gibt es eine Möglichkeit, die Supervision quasi als übergeordnete Profession zu betrachten, die Identität schafft für alle beruflichen Vollzüge, die sich mit der Begleitung von Berufsarbeit beschäftigen, ohne daß diese jeweils als Supervision verstanden werden müssen?

II Positionen

1. Ohne über gesicherte, weil empirisch überprüfte, Daten zu verfügen, wage ich die Erfahrungshypothese, daß eine größere Anzahl freiberuflicher Supervisoren ökonomisch darauf angewiesen ist, eine Spannweite beruflicher Tätigkeiten zu besetzen, die über die Supervision hinausgeht.
2. Neben dieser ökonomischen Motivation gibt es für mich einen mindestens genauso wichtigen Grund für die Erhaltung einer multifunktionalen beruflichen Tätigkeit. Während meines Studiums der Erziehungswissenschaften habe ich mich dafür entschieden, nicht ins Lehrerstudium einzusteigen, sondern Dipl.-Pädagoge zu werden. Ich wollte meine Arbeit nicht immer wieder in der gleichen und sich dauernd wiederholenden sozialen Situation Schule tun. An dieser Einstellung hat sich bis heute nichts geändert. Ich empfinde es als entlastend, in unterschiedlichen und wechselnden Settings zu arbeiten und es wirkt sich auf meine berufliche Praxis eher positiv aus.
3. Die Entscheidung, im „zarten“ Alter von 43 Jahren meine angestellte Tätigkeit zu beenden und freiberuflich zu arbeiten, war nicht einfach. Neben einem Identifikationsverlust mit den Strukturen und Inhalten meiner alten Arbeit war ein wichtiger Schub, den risikoreichen Weg in die Freiberuflichkeit zu wagen, die Aussicht – ich gebe es zu – dann auch in der „freien Wirtschaft“ arbeiten zu können. Durch die Erfahrungen in der Beratungs- und Trainingsarbeit hat sich diese anfänglich rein ökonomische Motivation erheblich erweitert. Ich stimme Cornelia Edding zu, wenn sie das Arbeitsfeld „Wirtschaft“ so beschreibt: „Die Tätigkeit für wichtige Firmen erhöht das Prestige unter Kollegen und die Attraktivität für andere Auftraggeber. Die Arbeitsbedingungen bezogen auf Räumlichkeiten und Ausstattung sind günstig. Der Berater trifft interessante und gedankenreiche Menschen, die in ihrem Tätigkeitsbereich hoch engagiert sind. Und der Kontakt mit den Bildungsbereichen großer Betriebe ist anregend, die Diskussion mit internen Kollegen, deren Methoden und Arbeitsvorhaben, spannend.“³

Die vielfach phantasierten rigiden Anpassungsleistungen habe ich so nicht erbringen müssen. Im Gegenteil, auf der inhaltlichen Ebene wird der externe Berater bzw. Trainer dann erst wirklich wertgeschätzt, wenn er Positionen und Perspektiven einbringt, die bislang nicht zum Deutungs- und Handlungsrepertoire der Organisation gehören. Der wirkliche Preis liegt m. E. eher in der Anstrengung und Zeitintensität, die mit dieser Arbeit verbunden ist; aber dafür wird sie auch in der Regel gut bezahlt!

4. Meine berufliche Identität, verstanden als „das Gefühl, im eigenen Körper

(Beruf, H. W.) zuhause zu sein, zu wissen, wohin man geht und eine innere Überzeugung von der antizipierten Bestätigung durch die, auf die es ankommt“⁴, ist die des Supervisors. Gleichzeitig übe ich andere Tätigkeiten aus, die nicht als Supervisionen zu bezeichnen sind, in denen aber meine supervisorische Kompetenz eine bedeutsame Rolle spielt. Das ist für mich kein Widerspruch. In Anlehnung an Erikson, der einmal gesagt hat: „Jeder Erwachsene braucht einen Felsen, einen festen Grund für seine Identität – etwas, was er ganz sicher weiß und genau kennt, etwas, was er machen kann, egal, was es ist. Für mich ist dieser feste Grund: Ich bin Psychoanalytiker“⁵, sage ich „Ich bin Supervisor, auch wenn ich in der Begleitung von Menschen in ihrer Berufsarbeit in Settings arbeite, die nicht als Supervision bezeichnet werden können“.

5. Mein Verdacht ist, daß die Supervisionsgemeinde in der Professionalisierungsdebatte postulativ nicht weiterkommt, d. h. die „reine Profession“ ist ein Mythos. Vielmehr muß ein Diskurs in Gang kommen, in dem die unterschiedlichen Formen der Professionsausübung ebenso Berücksichtigung finden, wie andere Bestandteile der Professionalisierung. Letztlich werden die materiell-existentiellen Bedingungen, d. h. sich in dem gewählten Beruf reproduzieren zu können, die Identitätsentwicklung entscheidend beeinflussen. Insofern – so folgere ich – ist die Freiberuflichkeit des Supervisors ein bisher unterschätzter Faktor in der Professionalisierungs- und Identitätsdiskussion unter SupervisorInnen.
6. Neben den bisher aufgeführten (subjektiven) Begründungen für eine Erweiterung des Tätigkeitsbereichs von SupervisorInnen gibt es Veränderungen in den Lebensbedingungen der Individuen einerseits und den technisch-organisatorischen Strukturen der Institutionen andererseits, die sich als veränderte Anforderungen an Mitarbeiter und Führungskräfte auswirken und die in der Zukunft einen gesteigerten Weiterbildungs- und Beratungsbedarf konstituieren werden.⁶ Stichwortartig seien hier nur einige Qualifikationsanforderungen für BeraterInnen genannt:
 - Eingehen auf den gesellschaftlichen Individualisierungsprozeß (z. B. Differenzierung von Lebensformen, Verlust traditioneller Orientierungsmuster, Flexibilisierung von Lebensläufen)⁷
 - Berücksichtigung des Wertewandels (z. B. Bedürfnis nach human gestalteten Arbeitsbedingungen, Teamarbeitswünsche, zufriedenstellende Arbeitsbeziehungen, Bedürfnis nach Teilhabe an Entscheidungen, Infragestellen von Status und Macht)⁸
 - Herstellen einer Balance zwischen Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffektivität aufgrund des stärker werdenden Rationalisierungsdrucks, sowohl im Profit-, aber insbesondere auch im Non-profit-Bereich.

– Ergänzung bisheriger Kompetenzen zur Effektivierung der Arbeit. Erhöhung sozialer Kompetenzen in der Privatwirtschaft und Steigerung strategischer Kompetenzen in der sozialen Arbeit.

Wer anders als SupervisorInnen wären aufgrund ihrer Ausbildung(en) und ihrer beruflichen Erfahrungen in der Lage, diesem auf dem Markt neu und verstärkt auftauchenden organisationsbezogenen Weiterbildungs- und Beratungsbedarf kompetent zu entsprechen?

7. Ich habe ein starkes Bedürfnis nach beruflicher Identität und Zugehörigkeit zu einem Kreis von Menschen gleicher Profession. Ich möchte nicht Zaungast in verschiedenen beruflichen Szenen sein. Wenn dieses Bedürfnis nach Identität und Heimat durch die Gleichheit der beruflichen Vollzüge nicht hergestellt werden kann, so kann ein Diskurs über Haltungen, verstanden als der „Rote Faden“ in der Professionsausübung, als „innere Identitätsklammer“ wirken.

Zusammenfassung:

Die Identitätsentwicklung eines Supervisors/SupervisorIn geschieht nicht nur durch die Lernprozesse während der Ausbildung bzw. durch den Übergang von alter beruflicher Rolle zur neuen beruflichen Rolle. Die Identitätsentwicklung von Supervisoren ist auch entscheidend durch die freiberufliche Existenzsicherung geprägt. Diese Freiberuflichkeit ist bei vielen Kollegen und Kolleginnen – so auch bei mir – durch die Unterschiedlichkeit von Tätigkeiten und Settings bestimmt, wenngleich die supervisorische Kompetenz bestimmendes Merkmal der Berufsausübung ist. Eine Gleichsetzung von supervisorischer Identität mit dem klassischen Supervisionssetting würde zwar oberflächlich den Professionalisierungsvorgang beschleunigen, aber die Komplexität der beruflichen Situation vieler SupervisorInnen unzulässigerweise reduzieren.

Die Ausübung der supervisorischen Kompetenzen ist wiederum konstituiert durch Haltungen, die ich supervisorische Haltungen nenne, weil sie erst in meiner Supervisorenausbildung entscheidend geprägt worden sind und weil ich am stärksten mit diesen Lernerfahrungen identifiziert bin. Supervision ist also so etwas wie die „Leitwährung“ in meiner Freiberuflichkeit; in welchem Ausmaß sie sich tatsächlich in anderen Formen der Begleitung von Berufsarbeit wiederfinden läßt, ist abhängig von den Bedingungen des jeweiligen Settings. Die Reflexion und Kontrolle der Haltungen ist für die Identitätsentwicklung und die Ausprägung der eigenen Professionalität und des eigenen supervisorischen Stils von hoher Bedeutung.

III Bezugsorte supervisorischer Haltungen

Wenn Haltungen eine Funktion in der beruflichen Identitätsentwicklung haben, dann sind sie neben dem persönlichen Selbstbedeutungsaspekt auch Teil des „beruflichen Selbst“, müssen also öffentlich darstellbar, hinterfragbar und entwicklungsfähig sein.

Haltungen entwickeln sich aus Lernerfahrungen. Sie sind Produkte prägnanter Lernorte im privaten und beruflichen Leben. In der Bildungs- und Beratungsarbeit sind Haltungen nicht nur Konstitutionsmerkmale einer beruflichen Ethik, sondern haben insofern eine pädagogische Wirkung, weil sie dem Leiter „Profil“ geben, was wiederum den TeilnehmerInnen bzw. SupervisorInnen ermöglicht, in ihm ein Lernmodell zu entdecken, mit dem sie sich identifizieren oder von dem sie sich abgrenzen können.

Wenn Haltungen die Berufsausübung beeinflussen, dann gehört zur Reflexion der Haltungen auch die Bewußtwerdung ihrer Genese. Dies will ich exemplarisch an vier Bezugsorten tun.

a) Biographisches – Spuren der eigenen Geschichte

Ähnlich wie der Supervisor oder der Trainingsteilnehmer den Supervisor oder den Trainer durch die „Brille“ seiner Beziehungsvorerfahrungen sieht, nimmt auch der Supervisor die Teilnehmer durch die reflektierten und unreflektierten Erfahrungen seiner Lebensgeschichte wahr. Von daher gehört es zur professionellen Grundausstattung eines professionellen Begleiters, die wichtigsten Spuren der eigenen Geschichte zu kennen, um dadurch die Auswirkungen auf die Beziehungsdynamik verantwortlich zu gestalten.⁹

Welche Anhaltspunkte bzw. Verursachungen von supervisorischen Haltungen sich aus der Biographie ergeben, ist eine höchst individuelle und meist auch verborgene Angelegenheit. Durch Selbsterfahrung und das für eine verantwortliche Professionalität unerläßliche Instrument der Kontrollsupervision bzw. Balintarbeit ergeben sich Fokussierungen im Aufspüren haltungsprägender biographischer Erfahrungen.

Exemplarisch möchte ich an meiner Geschichte zwei – hier nur verkürzt darstellbare – Interdependenzen zu supervisorischen Haltungen deutlich machen:

– Die Erfahrung von existentiellen Ängsten und damit verbundenen Hilflosigkeitsgefühlen im Alter von 5 – 7 Jahren in einer „Straßenkinderguppe“ produziert einerseits die psychische Notwendigkeit, im weiteren privaten und beruflichen Leben möglichst nicht wieder in Kontakt mit

solchen Gefühlen zu kommen und schafft andererseits „Qualifikationen“ für Existenzsicherungen. Stärke zeigen können (als Leiter des Settings), unabhängig sein wollen (Selbständigkeit im Beruf, Supervision als eigene Institution, Vielfältigkeit der Tätigkeiten), Einsamkeit aushalten können (Anpassungsdruck durch Normen anderer Kulturen widerstehen können), korrespondieren mit dieser biographischen Erfahrung.

- Vielleicht typisch für meine Generation ist – als Reflex auf unsere Vätergeneration – die Auseinandersetzung mit Idealen. Sozialisiert durch Ministrantendasein, sozialistischen Jugendverband und 68er Bewegung, hatten Ideale für mich eine starke Anziehungskraft, wurden aber auch mit viel Mißtrauen betrachtet, vor allem dort, wo sie nur als Postulate auftauchten und sich nicht im Verhalten von Menschen wiederfanden. Anders formuliert: Die Diskrepanz zwischen Postulaten und menschlicher Realität wird erlitten und erzeugt innere Spannung. Mit den supervisorischen Haltungen des Konfrontierens und Aufklärens wird die verinnerlichte Spannung veräußert und kann sich produktiv in der Supervisionsszene und auch in anderen Szenen der Begleitung von Berufsarbeit auswirken.

b) Berufliche Sozialisation – Vom Erlernen und Verlernen

Mein Rollenverständnis als Supervisor und Leiter anderer Bildungs- und Beratungssettings und die dazugehörigen Haltungen sind auch durch die Stationen meiner bisherigen beruflichen Sozialisation geprägt worden:

- Der 2. Bildungsweg – Arbeiterfamilie, Lehre, Sozialarbeiter, Dipl.-Pädagoge – konstituiert grundlegend das Interesse an Menschen in ihrer Arbeit, schafft sicherlich auch Durchhaltevermögen und Behauptungswillen; gleichzeitig ist dem sozialen Aufstieg eine latente Unsicherheit immanent, kompensierend dazu permanente Anstrengungen, oft auch dort, wo es eigentlich nicht nötig ist ...
- Nach Ableistung des Berufspraktikums in der Sozialarbeit habe ich 17 Jahre in der Jugend- und Erwachsenenbildung gearbeitet. Neben methodischer Kompetenz ist hier das wesentliche Sozialisationsergebnis die Fähigkeit, *vor* Gruppen zu stehen, anzufangen, zu strukturieren, zu intervenieren, zu beenden, etc., kurz zu leiten. „Leitung des Settings“ wurde zur Selbstverständlichkeit, wobei in allem Selbstverständlichen die Gefährdung schon angelegt ist – nur mühsam konnte ich in den Zusatzausbildungen, insbesondere in der Supervisorenausbildung, die Teilnehmer-resp. Lehrlingsrolle akzeptieren.
- Noch wichtiger für Identitätsentwicklung, Kompetenzerweiterung und so-

mit Heranbildung von beruflichen Haltungen waren die Zusatzausbildungen, auch hier nur stichwortartig zusammengefaßt: In der Fortbildung „Theaterpädagogik“ lernte ich, in den Ausdruck zu gehen und andere dazu zu ermutigen; Sachverhalte zu verdichten und dabei gleichzeitig zu entkrampfen; Rollenspiele, Körpertheater und Psychodrama als Methoden zur Verdeutlichung beruflicher Szenen in Supervisions- und Seminararbeit einzuführen.¹⁰

Die Fortbildung zum Gestalttherapeuten ist im Rückblick eher eine verklausulierte Eigentherapie gewesen, sicherlich mit dem Vorteil, in der Supervisorenausbildung danach die großen Selbsterfahrungskrisen (wahrscheinlich) schon erlebt zu haben. Eine Identität als Therapeut habe ich durch diese Fortbildung nicht erhalten, dafür aber schärfere Wahrnehmungsqualitäten, Diagnosekompetenz und vor allem den Mut zu Interventionen in Interaktionsprozessen.

- Weniger meine beruflichen Angestelltenstationen (es waren nur zwei), sondern die vielen Aufgaben und Kontakte, die ich mir während dieser Zeit geschaffen habe (Forschung, Lehrauftrag, Fortbildung) sowie die Zusatzausbildungen deuten im Kern schon darauf hin, was ich durch meine freiberufliche Praxis institutionalisiert habe und was in der Identitätssubstanz heißt: Unabhängigkeit durch Vielfalt in der Freiberuflichkeit ständig zu organisieren.

c) Die Supervisorenausbildung beim FIS – Das Erlernen einer neuen beruflichen Rolle und neuer beruflicher Haltungen

Die Ausbildung zum Supervisor beim FIS von 1990 – 1992 hatte für mich nicht die Qualität einer Zusatzausbildung, sondern war das Erlernen einer neuen beruflichen Rolle, war die Ausbildung für einen neuen Beruf. In teilweise schmerzhafter Auseinandersetzung mit den Kursleitern mußte ich lernen, daß meine bisherigen beruflichen Kompetenzen tatsächlich *erst dann* für die neue Rolle als Supervisor nutzbar gemacht werden konnten, als ich die neue Rolle und deren Rahmenbedingungen wirklich verstanden hatte.¹¹

Es ist schlechterdings unmöglich, im Rahmen dieses Artikels alle Lernimpulse aus dieser Ausbildung darzustellen, von denen ich annehme, daß sie haltungsrelevant geworden sind. Deshalb will ich mich auf eines der prägnantesten Lernergebnisse beschränken: die Wandlung von einem Beratungsselbstverständnis (vorwiegend durch meine Therapieausbildung entstanden) zu einem Verständnis des Supervisors als Leiter des Settings, der auch in der Lage ist, institutionell zu intervenieren.

Beispielsszene:

In einer Teamsupervision wurde mir vom Team eines Wohnheims für psychisch Kranke deutlich gemacht, daß die Supervision ohne den Leiter der Einrichtung stattfinden solle. Im Supervisionsprozeß selber war das Thema „Leitung“ gleichermaßen direkt bzw. indirekt permanent vorhanden. Die Begründung des Teams lautete dazu, daß man sich in Anwesenheit des Leiters nicht ehrlich und authentisch verhalten würde. Durch meine Wahrnehmungen in den gemeinsamen Kontraktgesprächen hatte ich das Gefühl, daß mehr Phantasien als reale Erfahrungen kommuniziert wurden und daß die angesprochenen Probleme letztlich nicht ohne den Leiter zu bearbeiten wären. Ich meldete dies dem Team zurück und schlug vor, daß der Leiter „probeweise“ an den Supervisionen teilnehmen sollte. Es könne ja dann überprüft werden, ob die Angstphantasien begründet wären. Nach anfänglichem Zögern stimmte jedes einzelne Teammitglied dem Vorschlag zu. Im Ergebnis gehört heute der Leiter zur Teamsupervisionsgruppe. Die Kultur in der Institution hat sich merklich verbessert, wozu auch die Kommunikation zwischen Team und Leiter gehört.

Die Grundhaltung im Rollenverständnis des Supervisors als Leiter des Settings unterscheidet sich deutlich von einer supervisorischen Berateridentität. Während für den Berater die Freiheit des Individuums oberste Priorität genießt und er im Konfliktfall auch die Schwächung der Institution in Kauf nimmt, hat der Supervisor als Leiter des Settings gleichermaßen die Individuen *und* die Institution im Blickwinkel seiner Wahrnehmung, Diagnose und Interventionen. Nicht nur aus dem geschlossenen Dreiecksvertrag in der Teamsupervision bezieht er seine Legitimation für institutionelle Interventionen, sondern auch aus dem Faktum, daß die Institution Verantwortung für die MitarbeiterInnen *und* für den Auftrag gegenüber der Klientel übernehmen muß. Die jeweilige Haltung der Individuen – wie in dem o. g. Beispiel – ist zu hinterfragen und ggf. zu konfrontieren. Die Haltung, die diesem Rollenverständnis zugrundeliegt, kann gerade in konflikthaft zugespitzten Szenen nur eingenommen werden, wenn der Supervisor deutlich machen kann, daß er nicht aus parteilichen Motiven argumentiert, sondern als Experte der Supervisionsszene.

Für die Konstituierung von Haltungen in der Ausbildung bedarf es m. E. aber einer entscheidenden Voraussetzung. Nur dann, wenn die Supervisionsausbildung als stimmig erlebt wird, wenn ein reflektiertes Konzept durchgängig eine Kongruenz von Theorie und Praxis vermittelt – die Analogie zur familiären Situation liegt nahe – kann eine Identifikation mit den grundlegenden Haltungen erfolgen, kann die Supervisionstätigkeit in eine berufliche Identität münden, die dann auch (wie von mir behauptet) andere berufliche Felder der Begleitung von Berufsarbeit charakterisiert.

d) Qualifizierung durch Praxis oder als „Mischkonzern“ am Markt bestehen

In der freiberuflichen Praxis kommt es darauf an, sich auf dem Markt zu behaupten. Doch wie behauptet sich ein Freiberuflicher auf dem höchst konkurrenzen Markt? In meinem Fall in Konkurrenz zu freiberuflichen, nebenberuflichen und „wilden“ SupervisorInnen; im Trainings- und Organisationsberatungsbereich im Wettbewerb mit den teilweise kapitalkräftigen und schon lange auf dem Markt eingeführten frei- und nebenberuflichen Beratern und ihren Firmen und in der Fortbildung mit Fortbildern, die in der Regel wegen ihrer Nebenberuflichkeit die Honorartarife viel zu niedrig halten.

Zuerst einmal wiederhole ich eine Ausgangsbehauptung. Für einen Großteil der Supervisoren und SupervisorInnen ist die vielfältige Gestaltung der Arbeit ökonomisch sinnvoll und inhaltlich anregend und daher nicht ein peinliches Appendix der Supervisoridentität. Für die Akquisitionsszene ist es nicht nur psychisch entlastend, sondern schafft auf Dauer Attraktivität, durch die Konstruktion des Mischkonzerns es sich leisten zu können, Aufträge mit einer inhaltlichen Begründung ablehnen zu können oder Prozesse auch wirklich dann zu beenden, wenn es paßt. Zum zweiten – vielleicht eine Binsenweisheit, aber trotzdem wahr: „Wer viel gibt, erhält auch viel zurück,“ d. h.: in Kontakte investieren – und damit meine ich nicht nur zu potentiellen Auftraggebern, sondern auch zu KollegInnen – heißt: Konzepte nicht geheim halten, sondern diskutieren und austauschen; andere empfehlen und über die gemachten Erfahrungen gemeinsam reflektieren; Projekte gemeinsam ausüben und versuchen, sie zu verkaufen; die DGSv Regionalgruppe als Möglichkeit nutzen, gemeinsam zu werben, Informationen auch über mögliche Aufträge weitergeben, Strategien vermitteln, etc. Zum dritten natürlich sich selber fortbilden, um nicht in Berufsroutine zu erstarren, sondern durch neue Impulse von außen die eigene Arbeit zu beleben.

Wenn ich mir die verschiedenen Tätigkeiten meiner freiberuflichen Praxis vergegenwärtige, so ist das Verbindende dieser Tätigkeiten die Leitung des Settings, die wiederum die Entwicklung und Ausgestaltung von Haltungen beeinflusst. Das Training, sich in der Akquisition immer wieder ohne Abstriche an der eigenen Professionalität verkaufen zu müssen, vor immer neuen Menschen und Gruppen zu stehen, immer wieder Kontakte einzugehen, zu diagnostizieren, zu intervenieren – dieses fortwährende „Training on the job“ ist einerseits hart, andererseits qualifiziert es auch, schafft Identität und Professionalität und stärkt die Zuversicht, auch auf Dauer letztlich nur durch die Kraft der eigenen Person die Existenz absichern zu können.

So verstanden sind Bildung, Ausgestaltung und Reflexion von Haltungen nicht nur Merkmale und Klammern der beruflichen Identität, sondern wirken auch als Mechanismen auf den Markt.

IV Exemplarische Haltungen

Es sollen hier nicht alle gängigen und möglichen supervisorischen Haltungen¹² beschrieben und reflektiert werden. Ich will mich auf einige wenige exemplarische Haltungen beschränken, die prägnant für meine freiberufliche Praxis sind, d. h. als supervisorische Haltungen auch Relevanz für andere Weiterbildungs- und Beratungssettings im beruflichen Kontext haben.

1. Der Aufklärung verpflichtet sein

Nach Freud sind Fanatiker Menschen, die ihre Beschränktheit ernst nehmen und auf andere übertragen wollen. Der Supervisor ist in einer seiner wichtigsten Haltungen der Kontrapunkt der Fanatiker, der Ideologen und der intellektuellen und normativen Vereinfacher, weil er der Aufklärung verpflichtet ist. Aufklärung ist dabei nicht nur auf den Gegenstand gerichtet, den die Supervisanden einbringen, sondern schließt die Reflexion des eigenen Bemühens, der eigenen Illusionen und der eingegangenen Beziehungen mit ein. Auch wenn Aufklärung den Charakter eines Axioms in der Supervision hat: „Supervision ist demnach Ort der Aufklärung“¹³, macht die Verpflichtung von Supervisanden und Supervisor, sich auf einen gemeinsamen Prozeß der Wahrheitsfindung zu begeben, gleichzeitig auch Unterschiede in der Qualität von Supervision aus. Meine Erfahrung in meiner gesamten Praxis zeigt, daß letztlich die Wertschätzung, die dem Leiter des jeweiligen Settings entgegengebracht wird, in hohem Maße davon abhängig ist, ob er sich an die Prämisse der Aufklärung gebunden fühlt.

Entgegen verbreitetem Klischeedenken gilt dieses Postulat auch in Wirtschaftsunternehmen:

Ein namhaftes Unternehmen, für das wir schon gearbeitet hatten, wollte mich und zwei Kollegen beauftragen, Meister zu trainieren, damit diese mit Arbeitern nach deren krankheitsbedingten Abwesenheit sogleich Rückkehrgespräche führen können. Hintergrund war der hohe Krankenstand im Unternehmen. Trotz Ängsten, nun rauszufliegen und andere lukrative Aufträge zu verlieren, weigerten wir uns, diesen Auftrag auszuführen. Einerseits hatten wir ethische Probleme, den Meistern Instrumente an die Hand zu geben, ihre Mitarbeiter psychisch unter Druck

zu setzen, und andererseits gelangten wir nach entsprechenden Recherchen zu der Auffassung, daß der Krankenstand auch durch betriebsinterne Störungen verursacht war, so daß der vorgeschlagene Ansatz kaum zu einer Lösung des Problems beitragen konnte. Beide Begründungen für die Ablehnung des Auftrags machten wir offen. Das Ergebnis war, daß wir nicht rausflogen, sondern nach unseren Eindrücken in der Achtung der Personalentwicklungsabteilung der Firma gestiegen sind. Ein Jahr später konnten wir in der gleichen Firma ein Projekt zur Veränderung der Arbeitsstrukturen erfolgreich abschließen, mit dem Ergebnis, daß trotz Erhöhung der Produktivität der Krankenstand sich drastisch reduzierte.

2. Zugewandt konfrontieren

Konfrontieren konnte ich schon immer gut. Vor der Supervisionsausbildung war das Muster so angelegt: Es gibt in der Konfrontation Sieger und Verlierer. Die Konfrontation mußte möglichst so gestaltet werden, daß man als Sieger die Meinungs- und Zuwendungsarena verließ, auch um den Preis, daß es einen Besiegten gibt, der sich verletzt fühlt und aufgrund seiner Abwehr zu keinem positiven Lernergebnis kommt.

In der Supervisionsausbildung beim FIS erlebte ich die zugewandte Konfrontation, sicher auch als Methode, vielmehr aber als Ausdruck einer inneren Haltung anderen Menschen gegenüber. Zugewandte Konfrontation bedeutet gleichzeitig: einführende Akzeptanz des anderen *und* das Aufdecken von Wahrnehmungsunterschieden und „blinden Flecken“ sowie anderen Deutungsmöglichkeiten. Ganz wesentlich in der so verstandenen Konfrontationskommunikation ist die persönliche Begleitung der Konfrontation, damit meine ich den „mitgelieferten“ Humor¹⁴, die feine, nicht verletzende, weil Selbstironie mit einschließende Ironie, die mimische Unterstreichung des Gesagten (die auch theatralisch überhöht werden kann), das befreiende Lachen, das Offenlegen von Analogien aus dem eigenen Erfahrungsbereich („wo mir auch etwas schiefgegangen ist“) – all diese Momente haben Entkrampfungen zur Folge, die, wie wir ja aus anderen Lebensbereichen wissen, die Voraussetzung für Wahrnehmungserweiterungen sind, was wiederum Voraussetzung für Lernen ist.

3. Stark sein und Einsamkeit aushalten können

Auch wenn es für einen männlichen Supervisor als eher anrühlich gilt, sich zu der Selbstattribuierung „stark sein“ zu bekennen, ist sie mir als Haltung zu wichtig, um sie unter den Argumentationstisch fallen zu lassen. Sowohl im

Profit- als auch im Non-profit-Bereich habe ich die Erfahrung gemacht, daß „stark sein“ als begründbare und nachvollziehbare Haltung korrespondiert mit dem Respekt, der mir entgegengebracht wird. „Stark sein“ und „Respekt erhalten“ sind wiederum die Brücke, die es gerade supervisionsunerfahrenen bzw. trainingsungewohnten Menschen ermöglicht, unbekanntes Terrain zu betreten. Für die Supervisanden ist diese Haltung das Signal, daß meine Wahrnehmungen, Diagnoseangebote und Interventionen von mir auch getragen und verantwortet werden können.

In den Zusammenhang von „stark und unabhängig sein“ stelle ich die Haltung „Einsamkeit aushalten können“, was in den konkreten Szenen des beruflichen Alltags oftmals heißt:

- den normativen Zwängen der Institutionskulturen nicht nachgeben,
- dem Bedürfnis, emotionale Entlastung bei Supervisanden und Teilnehmern zu finden, nicht nachgeben,
- Prägnanzen behalten und artikulieren, auch wenn man sie alleine vertritt,
- offene, manchmal auch feindselige Situationen aushalten können.

4. Emotionalität zeigen und Affekte kontrollieren

Das Konzept der introspektiven Wahrnehmung ist ein notwendiger diagnostischer Zugang in der Supervision. Das „in sich Hineinschauen“ ist aber nicht zu verwechseln mit einer emotional abstinenter Haltung des Supervisors. Emotionen sind vor allem ein sozialer Ausdruck; das Wort stammt von „ex movere“, sich herausbewegen. Emotionen verbinden uns mit der Welt und den Menschen.

Wer als Supervisor Emotionen introvertiert, lädt die Supervisanden dazu ein, im Inneren zu arbeiten. Supervision ist aber überwiegend die Arbeit an der „äußeren Seele“, an der Gruppe, am Team, an der Rolle, an der Arbeitstätigkeit, an der Institution. Deshalb ist der Supervisor auch in seinem emotionalen Verhalten Modell für die Bereitschaft, die „äußere Seele“ im Zentrum der gegenseitigen Aufmerksamkeit zu halten. Die Fähigkeit und Bereitschaft des Supervisors, Gefühle zu zeigen, ist aber abzugrenzen von der affektiven Reaktion, also dem Agieren von unkontrollierten Gefühlen in bezug auf Personen und Situationen (wenngleich sie in der Praxis als Übertragung, Gegenübertragung oder schlichtweg als Reaktion auf z. B. gewolltes Mißverstehen, Kontraktverletzung, böswilliges Verhalten, selbstverständlich auftauchen). In der Supervisionsausbildung habe ich durch die Konfrontation mit der Fragestellung: „Warum muß Dir der Supervisand dieses Gefühl machen?“ und der Erfahrungshypothese „Verstehen reduziert

den Affekt“ ein hilfreiches Instrumentarium erhalten, das es mir erlaubt, schwierige Supervisionsituationen weniger schmerzhaft und damit gelassener und den Supervisanden zugewandter zu überstehen.

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

Anmerkungen

- 1 Eine der Ausnahmen ist Siegers, in: Professionalisierung von Supervision, Spezifizierung der Supervision und des Supervisors in wechselseitigem Zusammenhang, in: Pühl, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision, Berlin 1990, S. 34 – 47.
- 2 Vgl. F. Siegers, a.a.O., S. 37.
- 3 C. Edding, Führungskräfteberatung im Betrieb und in sozialen Einrichtungen, Besonderheiten und deren Konsequenzen für die Berater, in Supervision, Heft 17, Mai 1990, S. 40.
- 4 E. Erikson, Jugend und Krise, Stuttgart 1972, S. 156.
- 5 E. Erikson, Zitat: in K. Keniston, Erikson und seine Zeit in Harvard, in: Psychologie Heute, Dezember 1983, S. 31.
- 6 Vgl. H. U. Thiel/C. Schiersmann, Fortbildung, Supervision und Organisationsentwicklung mit Führungskräften, in: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 4/1993, S. 33.
- 7 Vgl. U. Beck, Risikogesellschaft, Frankfurt 1986 und H. Wirbals, Über die traditionelle politische Bildung hinaus – Plädoyer für die Erweiterung der politischen Bildung um einen subjektorientierten Ansatz, Soest 1991, in: H. Ballhausen, H. Buschmeyer, Selbstverständnis der politischen Erwachsenenbildung, Positionen und Kontroversen, Soest 1991, S. 105 – 122.
- 8 Vgl. L. v. Rosenstiel, F. W. Nerdinger, E. Spieß, M. Stengel, Führungsnachwuchs in Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation, München 1989.
- 9 Vgl. dazu G. Wittenberger in bezug auf die Beziehungsdynamik in der Lehrsupervision, in: Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse in: Forum Supervision, Heft 1, März 1993, S. 38 ff.
- 10 Vgl. H. J. Kersting, A. Lehmenkühler-Leuschner, Konfrontation in der Supervision, in: Kersting/Krapohl/Leuschner, Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen 1988, S. 114 – 122.
- 11 Vgl. auf der Ebene der theoretischen Auseinandersetzung A. Lehmenkühler-Leuschner, Rollenlernen in der Lehrsupervision in: W. Boettcher und G. Leuschner (Hrsg.), Lehrsupervision – Beiträge zur Konzeptentwicklung, Aachen 1990² insbes. S. 232 ff. und auf der erfahrungsbezogenen Ebene von Ausbildungskandidatinnen: U. Dennig, Zur Identitätsentwicklung einer Psychologin, die Supervisorin wurde und R. Reuß-Schroeder, Rollenlernen in der Supervisi-

onsausbildung. Ein Selbsterfahrungsbericht, beide in: Forum Supervision, Heft 1, März 1993, S. 55 – 87.

- 12 Vgl. G. Leuschner, Aspekte einer Konzeption von Lehrsupervision, in W. Boettcher, G. Leuschner (Hrsg.) Lehrsupervision, Beiträge zur Konzeptentwicklung Aachen 1990², S. 118.
- 13 H. J. Kersting, A. Lehmenkühler-Leuschner, a.a.O., S. 114.
- 14 Vgl. H. J. Kersting, A. Lehmenkühler-Leuschner, a.a.O., S. 118 f.

Literatur

- Ballhausen, H., Buschmeyer (1991): Selbstverständnis der politischen Erwachsenenbildung, Positionen und Kontroversen, Soest.
- Beck U., (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt.
- Böttcher W., Leuschner G. (Hrsg.) (1990)²: Lehrsupervision – Beiträge zur Konzeptentwicklung, Aachen.
- Erikson E., (1972): Jugend und Krise, Stuttgart.
- Kersting, H. J., Krapohl L., Leuschner G. (1988): Diagnose und Intervention in Supervisionsprozessen, Aachen.
- Pühl H. (Hrsg.) (1990): Handbuch der Supervision, Berlin.
- Rosenstiel L. v., Nerdinger F. W., Spieß E., Stengel M. (1989): Führungsnachwuchs in Unternehmen. Wertkonflikte zwischen Individuum und Organisation, München.
- Zeitschriften:
- Forum Supervision, Heft 1, März 1993, 1. Jahrgang.
- Grundlagen der Weiterbildung, Heft 4/1993.
- Supervision, Heft 17, Mai 1990.

NEUE PROJEKTE

Hans-Jürgen Ricken

Supervision in der Polizei

Supervision im Spannungsfeld polizeilicher, supervisorischer und psychologischer Wertvorstellungen

Supervision in der Polizei!

Nein, es ist kein Druckfehler. Im folgenden Artikel geht es wirklich um das Thema Supervision *in* der Polizei. Nicht aus der Perspektive des externen Supervisors, der selbständig und auf Honorarbasis *bei* der Polizei arbeitet, sollen die Erfahrungen mit und die Möglichkeiten von Supervision dargestellt werden, sondern aus der Perspektive des institutionsinternen und gehaltbeziehenden Fortbildners und Supervisors, dessen höchster Vorgesetzter auch der höchste Vorgesetzte seiner potentiellen Supervisanden ist.

1. „Feldbeschreibung“: Polizei ist grün, Ländersache und...?

Was veranlaßt denn einen Psychologen dazu, zur Polizei zu gehen? Allein diese mir oft gestellte Frage signalisiert, daß für viele Berufskollegen aus dem sozialwissenschaftlichen Bereich, aber auch für viele Polizeibeamte die Institution Polizei keine Einrichtung ist, die ähnlich selbstverständlich mit Psychologie oder Supervision in Verbindung gebracht wird, wie es beispielsweise bei psychosozialen Einrichtungen und Beratungsstellen der Fall ist. Es stellt sich die Frage, warum dies so ist. Welche Assoziationen sind mit „Polizei“ verknüpft, die eine Verbindung zur Psychologie und Supervision so erstaunlich erscheinen lassen?

Blutige Autobahnunfälle, Geschwindigkeitskontrollen, Mordfallermittlungen, aber auch Hamburger Kessel und Polizeiübergriffe sind häufig die Bereiche, die als erste angesprochen werden, wenn über Polizei gesprochen wird. Erst bei weiterem Nachdenken kommen dann Aspekte wie Wahrung der Sicherheit und Schutz vor Kriminalität hinzu.

Stimmungsmäßig stehen damit die Macht- und Sanktionsmöglichkeiten der Polizei im Vordergrund öffentlicher Diskussionen. In der Tat ist ja auch die Wahrung der öffentlichen Sicherheit eine originäre Aufgabe der Polizei. Sie ist die einzige Institution im Innern eines Staates, die in ihren Gewaltmit-

teln den physischen Monopolanpruch des Staates repräsentiert und auch durchsetzt. Im Prinzip steht die Polizei damit als legitimer Träger des Gewaltmonopols hinter vielen Verwaltungshandlungen als Mittel letzter Hand (vgl. Busch et al. 1985). Mit diesem Monopol geht der Beamtenstatus von Polizisten einher.

Die Schlichtung von Wirtshausschlägereien, der fast-tägliche Umgang mit Leichen, die Gefährdung des eigenen Lebens sind dagegen Bereiche der Polizeiarbeit, die in der Öffentlichkeit schnell vergessen werden. Psychische Belastetheit, hohes Arbeitsaufkommen, Angst und ein hohes Maß an Verantwortung als Beispiele für wesentliche individuelle Begleitfaktoren polizeilicher Arbeit werden damit häufig übersehen.

2. Berufssozialisation bei der Polizei: Zu Werten, Normen und Einstellungen

Das Berufsleben hat wesentlichen sozialisierenden Einfluß auf den Menschen. Dies gilt um so mehr, wenn der Beruf bereits vom 16. Lebensjahr an ausgeübt wird, wie es bei vielen Polizeibeamten der Fall ist. Es kommt daher im Rahmen beruflicher Sozialisation zur Entwicklung bestimmter Werte, Normen und Einstellungen (vgl. Weinert, 1987), die nach meiner Einschätzung bei der Polizei folgendermaßen zu beschreiben sind:

- Ergebnisorientiertheit
Wenn Polizei gerufen wird, wird häufig von Bürgerseite erwartet, daß das Problem umgehend gelöst wird. Das „Wie“ ist dabei oft unwichtig. Dies führt leicht zu einer Einstellung, daß das Ergebnis wichtiger ist als der Weg, über den es erreicht wurde.
- Generalisierte Lösungen
Dies führt als Begleiteffekt mit sich, daß in Fortbildungsveranstaltungen schnell nach konkreten Problemhandhabungsmöglichkeiten gefragt wird. Eine Problematik in allen Facetten zu erfassen, erscheint häufig nicht so wichtig.
- Mißtrauen
Der häufige Umgang mit Gesetzesbrechern führt sicherlich dazu, daß eine gehörige Portion Mißtrauen wesentlicher und notwendiger Bestandteil beruflichen Handelns wird.
- Fehlervermeidung
Da polizeiliches Einschreiten häufig mit einer Einschränkung der Freiheit anderer einhergeht, die dieses natürlich hochsensibel beobachten, dürfen keine Fehler gemacht werden. Insbesondere im Bereich der Bekämpfung

von Schwerstkriminalität können Fehler sogar tödlich sein. Fehler sind zwar menschlich, aber bei der Polizei möglichst zu vermeiden.

- Selbstdisziplin und Sachorientiertheit
Im Bereich von Großdemonstrationen kommt es immer wieder zu heftigen Konfrontationen mit Demonstranten. Selbstdisziplin und Sachorientiertheit bilden hier einen wesentlichen Bestandteil polizeilicher Professionalität.
- Allzuständigkeit, Omnikompetenz und Flexibilität
Das Tätigkeitsspektrum von Polizeibeamten ist enorm groß. Vom Einsatz bei Suizidversuchen über die Vermittlung bei Familienstreitigkeiten bis zur Ersten Hilfe bei schwerverletzten Unfallopfern müssen Polizeibeamte alles regeln können. Dies führt leicht zu einer Einstellung, die in die Richtung geht, wie es ein Polizeibeamter ironisch, aber m. E. treffend beschrieb. „Vom Zähneziehen bis zum Lesen leichter Feldmessen muß ein Polizeibeamter eigentlich alles können.“ Neben der damit unerläßlichen individuellen Flexibilität kann auch leicht eine Art von Omnikompetenzgefühl entstehen, das das Erkennen eigener Grenzen erschwert.
- Entscheidungsverantwortung
Zur Durchführung vieler der vorab genannten Tätigkeiten ist es des weiteren notwendig, daß Handlungsverantwortung übernommen wird, in höheren Positionen zusätzlich auch Führungsverantwortung. Diese ständige Verpflichtung zur Verantwortungsübernahme führt zu einem hohen Maß an Selbstsicherheit und Selbstbewußtsein.
- Hierarchiedenken
Bei aller Liberalisierung, wie sie sicherlich in den letzten Jahren auch bei der Polizei stattgefunden hat, ist diese immer noch streng hierarchisch organisiert. Im „Zweifelsfall“, sprich Konfliktfall, hat der dienstlich höher Gestellte meist die „besseren Karten“. Hierarchisch orientiertes Denken und Handeln ist daher häufig vorzufinden.
Die Kombination von hoher Kompetenz und Verantwortung in fachlichen Fragen mit einem hohen Maß an innerdienstlicher Abhängigkeit, begleitet von dem Gefühl, für die geleisteten Tätigkeiten unterbezahlt zu sein, bildet dabei einen ständigen Quell von Konflikten.
Zusammengefaßt begegne ich als Supervisor einer Klientel, die mir hochsensibel auf die Finger schaut, ein hohes Maß an Kompetenz verlangt, eine klare Leitung erwartet, dabei Fehler hart bewertet und insgeheim häufig der Meinung ist, auch ohne den Supervisor selbst gut klarzukommen, wenn nicht sogar besser.

3. Ein Exot in der Polizei

Bevor ich auf einige Erfahrungen als Psychologe und Supervisor zu sprechen komme, möchte ich etwas zu meiner Einbindung in die Polizei sagen, um eine bessere Einordnung des Gesagten zu ermöglichen.

Ich bin von der Berufsausbildung her Psychologe und arbeite, inzwischen verbeamtet, seit mehr als vier Jahren bei der Polizei, im Bereich der Fortbildung, an der Höheren Landespolizeischule in Münster. Eingebunden bin ich mit anderen sozialwissenschaftlichen Kollegen in ein Dezernat für wissenschaftsorientierte Aufgaben. Die Durchführung von Lehrveranstaltungen, Führungskräfte trainings und von Supervision gehört dabei zu meinen Aufgaben. Im Rahmen dieser Tätigkeit als wissenschaftlicher Mitarbeiter habe ich eine Supervisionsausbildung absolviert. Die dort erworbenen Kenntnisse setze ich sowohl in Trainings als auch in Supervisionen um. Das Ausmaß meiner supervisorischen Tätigkeit kann ich weitgehend selbst bestimmen, jedoch ist es auch abhängig vom Ausmaß meiner anderen beruflichen Tätigkeiten.

Bei der Polizei gibt es, von wenigen Ausnahmen abgesehen, kaum Angebote – geschweige denn Verpflichtungen – zur Teilnahme an Supervisionsveranstaltungen. Auch sind Kenntnisse über Inhalt und Zielsetzung von Supervision nur zum Teil vorhanden. Ich bin daher – ebenso wie selbständige Supervisoren – gezwungen, für mich als Supervisor und für Supervision zu werben, wenn ich Supervisionen durchführen möchte.

Da ich sowohl als Psychologe als auch als Supervisor arbeite, ist eine klare Rollendifferenzierung notwendig, um mit den verschiedenen Aspekten meines Berufslebens adäquat umzugehen. Als Psychologe bei der Polizei ist es mir ein wichtiges Anliegen, humanistisch-psychologisches Denken in die Institution Polizei hineinzutragen. Gelingt dies, können Faktoren wie Kommunikation, Empathie, Umgang mit Emotionen etc. mehr als bisher Bestandteil polizeilicher Arbeit werden.

Als Supervisor habe ich aus standespolitischer Sicht die Zielsetzung, Supervision bei der Polizei auf breiter Ebene bekanntzumachen und auch die mit Supervision verbundenen Werte, (wie z. B. differenzierte Analyse und Klärung mit dem Ziel des Verstehens, der Verhandlung, der Reflexion von Institutionsnormen und -strukturen) in die Polizei hineinzutragen.

Als Supervisor im Prozeß arbeite ich mit den Supervisanden an der Klärung von Themen, Problemen und Beziehungen unter Berücksichtigung individueller, gruppenbezogener und organisatorischer Strukturen. Die Problembewältigung erfolgt durch die Erarbeitung neuer Verstehenszugänge

und durch innere Einsicht (vgl. C. J. Leffers, 1987). Die freie Entfaltung des Supervisanden steht dabei im Vordergrund.

4. Wertekollisionen

Supervision als Mittel zum Zweck?

Wie sieht es mit der Umsetzung der oben beschriebenen supervisorischen und psychologischen Werte im Supervisionsprozeß aus? Ist Supervision nur Mittel zum Zweck?

Eine Konfrontation der eigenen Werte mit den polizeilichen Werten liegt durchaus im Sinne der Zielsetzung „Aufklärung“. Es steht ihr jedoch entgegen, wenn ich als heimliche Zielsetzung mit im Herzen trage, die Supervisanden von meinen Werten überzeugen zu wollen. Wird diese Zielsetzung dominant, gerate ich in die Gefahr, supervisorische Methoden zu benutzen, um den betroffenen Polizeibeamten zu einer Art beruflicher Konvertierung zu veranlassen, indem er seine Werte durch psychologische und/oder supervisorische Werte ersetzt. Dies wäre ein problematischer Gebrauch von Supervision, da die Entscheidungsfreiheit des Supervisanden nicht mehr gewahrt ist.

Trotz des Wissens um diese Gefahr ist es nicht leicht, sie zu vermeiden, bilden doch alle drei Rollen wesentliche und unverzichtbare Bestandteile meines Berufslebens. Eine institutionsexterne Kontrollinstanz ist hier sehr wichtig.

Psychologischer Supervisor und polizeilicher Supervisand im Supervisionsprozeß. Hier begegnen sich zwei (Werte-)Welten. Aus den bisher gemachten Ausführungen ergibt sich, daß sich im Supervisionsprozeß zwei Wertsysteme begegnen. In vielen Aspekten bilden sie dabei die entgegengesetzten Pole der gleichen Dimension. Eine Gegenüberstellung würde etwa folgendermaßen aussehen:

POLIZEIBEAMTER

RESULTATSORIENTIERUNG
die Problemlösung (operativ u. rechtlich) steht im Vordergrund.

SACHEBENE
Sachorientiertheit und Schnelligkeit. Effizienz. Fortbildung muß zweckdienlich sein.

SUPERVISOR

PROZESSORIENTIERUNG
der Prozeß ist genauso wichtig wie das Ergebnis. Verstehen statt verurteilen

BEZIEHUNGSEBENE
Beziehungsarbeit, -klärung
Verhaltensreflexion. Fortbildung ist persönlichkeitsfördernd.

GENERALISIERTE LÖSUNG

Konkrete Methode für möglichst viele Situationen.

KEINE FEHLER MACHEN

Fehler haben harte, individuelle Folgen.

MACHTANWENDUNG

Gewaltmonopol, Omnikompetenz, Hierarchiedenken,

DIFFERENZIERUNG

personenorientierte, situationsdifferenzierende Lösung suchen.

FEHLER SIND MÖGLICH

Reflektiertes Fehlverhalten bietet neue Erkenntnisse und so Optimierungschancen.

MACHTREFLEXION

Interessen klären, verstehen, verhandeln, eigene Grenzen kennen.

Mit der Darstellung der Wertesysteme wird deutlich, daß der Supervisionsprozeß in einem Spannungsfeld stattfindet, in dem Supervisor und Supervisand auf beiderseits als wichtig bewerteten Dimensionen lediglich an unterschiedlichen Polaritäten agieren. Dies bietet eine hervorragende Möglichkeit, miteinander und voneinander zu lernen.

Im Prozeß führt dies allerdings auch zu vielen Konflikten. Schon in der Kontraktphase ist zu beachten, daß bei der Polizei der Grundsatz „Einsatz vor Fortbildung“ gilt, so daß es daher sehr sinnvoll ist, einen detaillierten Kontrakt zu schließen, der auch beinhaltet, wie bei plötzlich anfallenden Einsätzen und bei Versetzungen zu verfahren ist, wie bei einem Fehlen einzelner Teilnehmer (die Teilnahme ist ja Dienst) reagiert werden soll, wie die Frage zu beantworten ist, wann der Vorgesetzte einzubeziehen ist und wie und ob ihm Bericht zu erstatten ist. Ansonsten gelten die gleichen Grundsätze wie bei allen Teamsupervisionen innerhalb von Institutionen.

Im direkten Prozeß beginnen die Schwierigkeiten schon damit, daß eigentlich vom Supervisor erwartet wird, daß ihm das zu bearbeitende Thema schon direkt zu Beginn klar ist. Eine gemeinsame Problemdifferenzierung wird als sehr ungewöhnlich erlebt. Liegt das definierte Problem in allen Einzelheiten auf dem Tisch, erwartet der Supervisand eine Lösung, schließlich gilt der Supervisor ja als Fachmann für die Lösung von Berufsproblemen. Versucht der Supervisor die individuellen Anteile zu klären, stellt sich für den Supervisanden die Frage, was seine Persönlichkeit, seine Einstellung und seine Normen denn mit der konkreten Problemlösung zu tun haben. Eine Lösung soll seiner Meinung nach auf der Sachebene erarbeitet werden, die Beziehungsebene ist dabei nur störend.

Bei der weiteren Problemanalyse muß der Supervisor (auch der institutionsinterne) immer wieder nach Details fragen, die für den anderen selbstverständlich sind. Das verlängert den Prozeß, was für einen Polizeibeamten, für den schnelles effizientes Arbeiten wichtig ist, schwer akzeptierbar ist.

In der Konsequenz bedeutet dies, daß die Bedingungen und die Relevanz des eigenen supervisorischen Handelns immer wieder verdeutlicht und begründet werden müssen. Damit ist die besondere Schwierigkeit verbunden, daß die so ausgeübte Prozeßorientiertheit möglicherweise negativ bewertet wird.

Bei der Supervision mit Führungskräften ist dies nicht so gravierend. Für gute Personalführung ist ja das Verstehen, warum ein Mitarbeiter auf eine ganz bestimmte Art und Weise arbeitet, unerlässlich.

Bei Polizeibeamten ohne Führungsverantwortung geht es in der beruflichen Tätigkeit jedoch häufig um die schnelle Bewertung einer Handlung. Das Verstehen des Gesamtzusammenhangs ist dabei nicht immer möglich und erfordert zum Teil auch einen Zeitaufwand, der nicht vertretbar ist.

In jedem Fall ermöglicht die ungleiche Sozialisation ein Lernen an der gegenseitigen Fremdheit, das ich in vielen Aspekten als sehr fruchtbar erlebe. Die Notwendigkeit, eigene Interventionen immer wieder unter der Prämisse zu bewerten, warum gerade jetzt mit welcher Zielsetzung etwas gemacht wird, gehört zwar sozusagen zum Standardrepertoire eines Supervisors, wird aber selten von den Supervisanden in solcher Deutlichkeit eingefordert und gerät daher manchmal ins Hintertreffen. Bei der Supervision mit Polizeibeamten ist das nicht der Fall. Die Arbeit wird mit Argusaugen beobachtet und auf ihre Zieldienlichkeit hin bewertet. Dies führt zu einem sehr genauen, am Phänomen orientierten Arbeiten, das ich sehr positiv finde. Umgekehrt ist es für Polizeibeamte sehr fruchtbar zu erkennen, daß Konflikte nicht nur eine Sachseite haben, sondern auch eine Beziehungsseite, und daß eine Störung auf dieser Ebene Konsequenzen bzgl. der Sache haben kann. Damit wird häufig auch deutlich, daß ein erzielttes Ergebnis noch kein Garant für eine dauerhafte Lösung ist.

Herausfordernd ist die immer wieder auftauchende Frage nach konkreten Lösungsvorschlägen. Hier gilt es nicht sofort zu reagieren. Über Klärungsarbeit und damit durch das Erarbeiten neuer Sichtweisen der Supervisanden, die häufig bereits einen Lösungsansatz beinhalten, soll das Ziel erreicht werden. Dies führt auch zu einer in meinem Sinne positiven Ergebnisorientiertheit.

5. Polizeiinterne Supervision

Vor- und Nachteile polizeiinterner Supervision

Traditionsgemäß wird in der Polizei die Fortbildung für Polizeibeamte zu einem hohen Prozentsatz auch von Polizeibeamten durchgeführt. Daraus ergibt sich die Frage, ob Supervision ebenfalls intern von Polizeiangehörigen

angeboten werden sollte. Die Frage läßt sich mit Radio Eriwan folgendermaßen beantworten: „Im Prinzip ist es möglich, aber...“.

Wie bei jeder institutionsinternen Supervision sind die Problembereiche rollenmäßige Verankerung/strukturelle Einbettung, Diskretion, Loyalität, Legitimationsdruck, Motivierungsproblem und Mesallianzen (C. J. Leffers, 1987) zu berücksichtigen. Aufgrund der Tatsache, daß ich kein „offiziell bestallter“ Supervisor bin, sind die Aspekte Legitimationsdruck und Motivierung allerdings von minderer Relevanz.

Die Frage der Einbettung ist weitgehend geklärt. Ich arbeite als Supervisor auf Nachfrage- und Angebotsbasis. Damit läßt mir die Organisation einen sehr großen individuellen Spielraum. Schwierig ist jedoch die Frage des Auftrags, der nicht explizit mit meiner Rolle verbunden ist, sondern immer wieder ausgehandelt und definiert werden muß.

Da ich als Supervisor in einer Fortbildungseinrichtung arbeite, habe ich gegenüber den potentiellen Supervisanden aus den Behörden weder Vorgesetzten- noch Mitarbeiterfunktion und kann auf dieser Basis fast wie ein externer Supervisor relativ unabhängig arbeiten.

Diskretion bildet die Basisvoraussetzung meiner Arbeit. Ein Diskretionsbruch würde schnell das Ende des eigenen Supervisorendaseins bedeuten. Gleichzeitig ist die Verlockung dennoch sehr hoch, da sowohl Supervisanden als auch Supervisor viele gemeinsam bekannte Kollegen haben und mit ihnen in Kontakt sind. Selbstdisziplin ist hier berufserhaltend.

Die Loyalitätsfrage ist der wohl brisanteste Problembereich, da bei allen innerdienstlichen Konfliktfällen immer wieder die Frage im Raum steht, wem fühle ich mich verpflichtet, den Supervisanden, deren Vorgesetzten, den Vorgesetzten der Vorgesetzten, innenministeriellen Verpflichtungen, Verfügungen? Eine außerhalb des Prozesses liegende Möglichkeit der Klärung eigener Parteilichkeit, Konkurrenz, Solidarität und Loyalität ist hier sehr wichtig.

Die Gefahr einer Mesalliance mit den Supervisanden, im Sinne einer unglückseligen stillschweigenden Übereinkunft, bestimmte Themen nicht zu thematisieren, ist vorhanden (vgl. C. J. Leffers 1987). Jede Thematik, die besprochen wird, birgt ja die Gefahr in sich, daß ich mich ebenfalls in Frage stellen muß und auch von den Supervisanden in Frage gestellt werde. Wird beispielsweise der Umgang mit Vorgesetzten besprochen, stellt sich nicht nur die Frage, wie machen es die Supervisanden, sondern auch, wie gehe ich mit meinen Vorgesetzten um, die ja, da es zum Teil Polizeibeamte sind, mitunter auch den Supervisanden bekannt sind. Hier keine Kompromisse in der supervisorischen Intervention einzugehen, ist nicht immer leicht und erfordert ein hohes Maß an Selbstdisziplin einerseits und die ständige Verpflichtung

im Alltag andererseits, so zu agieren, daß ich es jederzeit selbstbewußt vertreten kann.

Ein wesentlicher Vorteil betriebsinterner Supervision liegt darin, daß die Vertraulichkeit nach außen kein Problem ist, da alle Beteiligten Beamte der gleichen Institution mit ähnlichen Verschwiegenheitspflichten sind. Des weiteren ist sie sehr kostengünstig.

Als weiterer positiver Aspekt erweist sich häufig das doch recht hohe Maß an Feldkompetenz eines internen Supervisoren. Zwar nicht die gleiche Berufssozialisation zu haben, aber im selben Berufsfeld zu arbeiten, erweitert diesen Vorteil noch. Diese Konstellation schafft viel an positiver Gemeinsamkeit und damit eine gute Vertrauensbasis, die wiederum zu relativ großer Offenheit gegenüber der Beratungsform Supervision führt. Ist eine positive Beziehung erst einmal entstanden, ist auch die Konfrontationstoleranz der Supervisanden recht hoch. Die gute Beziehung ist allerdings notwendig, sonst werden Konfrontationen, die vielleicht sehr konstruktiv gemeint waren, schnell als aggressiv und herabwertend erlebt.

Eine gute Beziehung ist natürlich in jedem Supervisionsprozeß von Vorteil, wenn nicht unumgänglich. Für die Arbeit in der Polizei gilt dies jedoch in verstärktem Ausmaß. Ein Berufszweig, der so häufig in der öffentlichen Diskussion steht, ist sehr mißtrauisch. Des weiteren ist zu berücksichtigen, daß die Berufsgruppe, die Supervision professionell betreibt, in Studienzeiten bei Demonstrationen häufig auf der Gegenseite stand. Hier adhoc Vertrauen zu fassen, ist nicht immer leicht.

Positive Arbeit ist nur dann leistbar, wenn der Supervisor dem Unternehmen Polizei nicht negativ gegenübersteht. Eine positive Wertschätzung gegenüber den Beamten und deren Arbeit, verbunden mit einem gesunden, d. h. konstruktiven Kritizismus sowie der notwendigen Distanz dem Einzelfall gegenüber, sind wohl die Basisvoraussetzungen für eine Supervision mit Polizeibeamten.

Andererseits ist zu sehen, daß viele Polizeibeamte immer wieder den Bezug zur „freien Wirtschaft“ suchen und Supervisoren, die dort Reputationen haben, stark gefragt sind. Der Prophet gilt mitunter nicht viel im eigenen Land. Insgesamt ist dies jedoch von Gruppe zu Gruppe sehr unterschiedlich.

Arbeitsgebiete in der Polizei, die in erster Linie von Supervision profitieren könnten

Davon ausgehend, daß Tod und Sterben, häufiger Umgang mit Außenseitern der Gesellschaft, potentielle Verantwortlichkeit für Leben und Sterben

anderer Arbeitsbedingungen sind, die eine Reflexion oder Begleitung erfordern, weil sie ständig auch die Persönlichkeit fordern, ist Supervision eigentlich eine Notwendigkeit für jeden Polizeibeamten.

Dies ist nicht finanzierbar, viele wollen auch keine Supervision. Es gibt jedoch Bereiche, die eine Betreuung und Reflexionsmöglichkeit ihrer Arbeit immer wieder reklamieren. In erster Linie gehören dazu die Mitglieder der Spezialeinheiten. Damit sind die Beamten gemeint, die nach einer speziellen Ausbildung überwiegend im Bereich der schwerstkriminellen Arbeit, das heißt, bei Geiselnahmen, Entführungen etc. eingesetzt werden und damit in besonderem Maß belastet sind. Eine weitere wichtige Personengruppe sind die Führungskräfte der Polizei auf allen Ebenen, da hier zu den stressigen Bedingungen der Arbeit auch noch die Führungsverantwortung kommt.

Ein weiterer wesentlicher Bereich, der Supervision für eine verantwortungsvolle Durchführung seiner Arbeit benötigt, sind die Polizeibeamten und Polizeiangehörigen, die im Trainingsbereich arbeiten. In der Polizei werden sowohl im Bereich der fachlichen Fortbildung, als auch im Bereich der Streßbewältigung, sowie in der Schulung der Beamten höherer Führungsebenen verhaltensorientierte Trainings durchgeführt. Die dort arbeitenden Trainer wollen ihre Arbeit durch Supervision begleiten lassen. In diesem Bereich der Polizeiarbeit wird schon viel Supervision, sowohl mit internen als auch mit externen Supervisoren, durchgeführt. Nichtsdestotrotz ist auch hier noch ein erhebliches Defizit festzustellen.

Welche Funktion kann Supervision in der Polizei übernehmen?

Supervision kann meiner Meinung nach insbesondere drei Funktionen übernehmen:

– Entlastung

Durch das Besprechen im Kreise von Kollegen bietet sich die Möglichkeit, dienstliche Probleme gemeinsam zu reflektieren und damit der „Einsamkeit in der Führungsfunktion“ zu entkommen, die im Rahmen einer strengen Hierarchie schnell entsteht. Dies hat stark entlastende Wirkung.

– Klärung der Wirkung der Arbeit auf die eigene Persönlichkeit

Wie bereits mehrfach erwähnt, ist die Gefahr groß, durch den ständigen Umgang mit den negativen Bestandteilen unserer Gesellschaft geprägt zu werden. Um einer „déformation professionnelle“ zu entgehen, die auch Konsequenzen im privaten Bereich hätte, ist eine Reflexion des eigenen beruflichen Handelns sehr wichtig.

– Führungssupervision

Hohe Verantwortung im Umgang mit dem Bürger, kombiniert mit der Verantwortung den Mitarbeitern gegenüber, bei gleichzeitiger relativ hoher Abhängigkeit den Vorgesetzten gegenüber, verbunden mit dem Begleitumstand, häufig im Rampenlicht der Öffentlichkeit zu stehen, verlangt ein hohes Maß an Reflexions- und Distanzierungsvermögen, das durch Supervision unterstützt werden kann.

Wann hat Supervision eine Chance, sich als Institution zu etablieren?

Eine Etablierung von Supervision ist nur dann möglich, wenn deutlich wird, daß sie im Rahmen der täglichen Arbeit meßbare Entlastung und Unterstützung bietet. Da dies häufig nicht verifizierbar ist, vielmehr persönliche Erlebniseindrücke bestimmend sind, besteht im Augenblick nur die Möglichkeit, über positive Arbeit zu positiver Mund-zu-Mund-Propaganda zu kommen und so über den „guten Ruf“ das Bedürfnis nach Supervision in weiteren Bereichen zu wecken. Sicherlich sind auch durch die gegenwärtige Haushaltslage einer personellen Erweiterung enge Grenzen gesetzt; ein langsames Ausbreiten ist aber zu erwarten, zum Teil sogar bereits feststellbar.

Anschrift des Verf.: Hans-Jürgen Ricken, Haarholzer Str. 21, 44797 Bochum

Literatur

- Busch, H., Funk, A., Kauß, U., Narr, W.-D., Werkentin, F. (1985): Die Polizei in der Bundesrepublik. Frankfurt a. Main / New York.
- Leffers, C. J. (1987): Kritische Anmerkungen zu organisationsinterner Supervision. In: Supervision, Heft 12, S. 83 – 96.
- Weinert, A. B. (1987): Lehrbuch der Organisationspsychologie: 2. erw. Aufl., München / Weinheim.

BRIEFWECHSEL

Lieber Gregor,

Dein Brief hat mich angeregt und nachdenklich gemacht. Ich kann Dein Befremdet-sein, als „Anbieter von Supervision“ gut verstehen. Es ist eine deprofessionalisierende Ansprache und spiegelt eine entsprechende Einstellung wider. Unser Beruf wird offenbar eher in Verbindung gebracht mit Berufen, die kommerziell eine bestimmte Ware verkaufen, und nicht mit etablierten Berufen bzw. gesellschaftlich angesehenen Professionen wie Rechtsanwälte oder Ärzte, deren Dienstleistung nicht auf diese Weise abgerufen wird. Die Vorstellung, in einem kurzen Gespräch den kompetentesten, „passendsten“ Supervisor auswählen zu können, setzt voraus, daß sie sich selbst eine diesbezügliche Beurteilungskompetenz zuschreiben, die ich ihnen nicht zugestehen möchte. Ich würde mir eher wünschen, daß der Ruf von mir oder Dir ein erstes Auswahlkriterium bildet, und daß eine eigene Überprüfung, ob ein Arbeitskontrakt beziehungsweise möglich scheint, sich dann anschließt. Solange ich genügend Arbeit habe, erfülle ich mir diesen Wunsch. Insofern kann ich es mir leisten, diese Art der Kontaktaufnahme abzulehnen. Ich werde mich nicht von einem System so funktionalisieren lassen, so verführerisch ist das Geld für mich auch wieder nicht.

Neulich überwand ich mich, den Wirtschaftsteil der Zeitung zu lesen. Die Andersartigkeit der Sprache und des Denkens fiel mir besonders unter dem Stichwort „Rationalisierung“ auf. Ich las folgendes, was Dich sicher auch interessiert: Der Vorstandsvorsitzende von VW nannte in einem Fernsehinterview seinen umstrittenen Mitarbeiter Herrn Lopez „den besten Rationalisierer, den ich kenne“. Er verstand das als höchstes Qualitätsmerkmal. Und im Sinne der Organisationsziele von VW stimmt das wahrscheinlich auch. Wir würden in unserem psychologischen Sprachgebrauch diese Bezeichnung als besonders rigides und damit problematisches Abwehrverhalten verstehen. Zeigt sich daran, wie verschieden die Sprache in der Wirtschaft von der individuumbezogenen-psychologischen Sprache ist? Oder meinen der Chef von VW und wir mit einer solchen Qualifizierung dasselbe, nur mit gegensätzlicher Bewertung und polaren Bezugssystemen? Der größte Rationalisierer soll bei VW in kürzester Zeit aus roten Zahlen schwarze Zahlen machen. Dabei muß er alle Schwächen und Unregelmäßigkeiten im Betriebsablauf, alle Zeitverzögerungen und informellen Pausen als unnötige Kostenfaktoren entlarven und rigoros verhindern. Ich las, daß bereits Zuliefererbetriebe den Konkurs anmeldeten, weil sie in kürzester Zeit von VW neue Preise vorgeschrieben bekamen, die sie nicht verwirklichen konnten. Dort saßen of-

fenbar nicht so gute Rationalisierer. Wenn ein Rationalisierer den VW Konzern konkurrenzfähig machen soll, dann heißt das vielleicht doch, daß der Mensch automatisiert werden muß. Dann ist es vielleicht die gleiche Wertordnung wie im Leistungssport, wo man unguete Gefühle „wegstecken“ muß, wo man über einen abgelaufenen Prozeß nicht mehr nachdenken und schon gar nicht nachfühlen darf, sondern Erlebnisse und Ereignisse „abhaken“ muß mit voller Konzentration auf das Jetzt und den nächsten Handlungsschritt, damit „die Leistung stimmt“. Wenn es gelingt, daß jeder rationalisiert und diese Rationalisierung institutionell vereinheitlicht wird, dann funktioniert der Mensch besser im Sinne der Produktoptimierung und des wirtschaftlichen Wachstums. Geht es somit gar nicht um sprachliche Übersetzungen sondern um Wertordnungen? Herr Lopez, der beste Rationalisierer, ist die Symbolfigur des Fortschritts bei VW. Die „Prothesengötter“ im Fußball oder Tennis, die Vorbildfunktion über infantilisierende Identifikationsprozesse der Massen erreichen und dafür und dementsprechend hoch bezahlt werden, vermitteln Werte von Leistung und ordnen dem Werte von Beziehung und Kultur rigoros unter. Einer der besten Tennisspieler der Welt, Pete Sampras, sieht bei seinen ständigen Reisen um die Welt nur Tennisplätze und Hotels und antwortet auf die Frage, ob er nicht bedauere, nicht mehr von Land und Leuten und deren Lebensweisen zu erfahren, man könne eben nicht alles haben und bedauern könne er seine Erlebnisarmut nicht. Wenn er es könnte, dann wäre er wohl nicht mehr einer der besten Tennisspieler.

Vor einiger Zeit kam ich in einem Urlaubshotel beim Abendessen mit einem fast neunzigjährigen finnischen Kartographen ins Gespräch, der mir fasziniert erzählte, er habe in den dreißiger Jahren bei Zeiss-Jena gearbeitet und dort auf technisch völlig neue Weise präzise Landkarten durch Flugzeugaufnahmen mitentwickelt. Die so entstandenen Karten von Litauen, Lettland, Estland und Polen waren dann für die strategische Kriegsführung in der ersten Phase des Zweiten Weltkrieges für Hitlers Armee sehr hilfreich. Auf meine Frage, ob diese Verwendung neuentwickelter Technik ihm auch Unbehagen hinterlassen habe, verneinte er. Die Anwendung einer Erfindung sei nicht seine Sache gewesen; er sei Forscher und kein Politiker. Er würde seine Kompetenz überschreiten, wenn er sich neben der Erfindung um die politische Anwendung kümmern müßte. Dann hätte er keine Zeit mehr zum Forschen. Nein, er sei Forscher. Für die Nutzung der Forschung seien Politiker verantwortlich.

Vor einigen Tagen erzählte mir ein Supervisor in der Kontrollsupervision, er habe den Auftrag, für die Führungskräfte eines Unternehmens ein Seminar durchzuführen. Die Führungskräfte sollen ihre Kommunikationsfäh-

higkeiten verbessern, um ihre Mitarbeiter in Gruppengesprächen für die notwendigen Entwicklungen im Konzern zu gewinnen. Es gehe nicht mehr darum, solche Entwicklungen und Ziele einfach anzuordnen. Mitarbeiter müssen überzeugt werden; sollen sich identifizieren können mit den notwendigen Unternehmenszielen. Der gruppenspezifische Prozeß der Überzeugungssuche sei gefragt und müsse von Führungskräften gelernt werden. Mein Supervisor war begeistert von diesem Auftrag, der nicht nur gut bezahlt wird, sondern für ihn auch das Gefühl ermöglicht, in einer großen Institution etwas Sinnvolles vermitteln, lehren, entwickeln zu können. Stolz zeigte er mir seinen Kontrakt, der die Option für weitere Seminare enthielt, wenn das erste Seminar erfolgreich verlaufe. Über die institutionellen Ziele seines Seminars wußte er nur, daß der Konzern Personal- und Sachkosten einsparen müsse und dies so friedlich wie möglich vollziehen wolle. Die Ziele, die Interessen der Konzernleitung interessierten ihn weiter nicht, weil er doch eigentlich nur daran interessiert war, den Führungskräften zu verhelfen, autoritäre Umgangsformen durch diskursive Kommunikationsansätze zu ersetzen.

Lieber Gregor, Du merkst und weißt, daß mich diese Einstellung aufregt. Findest Du auch, daß es große Institutionen nicht mögen, wenn ein Berater ihre Interessen hinterfragt? Ich erlebe es in Teamsupervisionen und in der Organisationsberatung immer wieder, es wird wie eine unerbetene Einmischung in eigene, quasi private Angelegenheiten empfunden. Es sind solche Supervisoren erwünscht, die sich selbstverständlich mit den Organisationsinteressen, den vorgegebenen und den verborgenen, identifizieren. Die natürliche Spannung zwischen Organisationszielen und dem „subjektiven Faktor“ soll beseitigt werden, weil der höchste Wert der Nachkriegsdeutschen, die starke D-Mark, in die Gefahr der Relativierung kommt. Der Weg in die totale Institution wird propagiert, selbstverständlich ohne so genannt zu werden, um die Fortschrittsideologie zu halten. Und diese Vorgabe scheint mehr und mehr zu gelingen, wie ich in Kontrollsupervisionen sehe. Dort erlebe ich nämlich bei den Supervisorinnen und Supervisoren, die in meine Kontrollsupervision kommen, daß sie mein Hinterfragen von tatsächlichen bzw. versteckten Interessen der Organisationsvorstände als überflüssig, lästig oder den funktionalen Prozeß störend, aufhaltend erleben und unwillig werden. Die Identifikation ist gelungen; wer nicht im Sinne der Vorgaben denkt und hinterfragt, der ist der Störer im fortlaufenden Prozeß. Supervision ist für Teilaspekte im funktionalen Ablauf wünschenswert, nicht für das Nachdenken über manifeste oder gar latente Interessen der Institution und daraus erwachsende Ziele. Das natürliche und uns allen bekannte Spannungsfeld zwischen Institution und Person soll aufgehoben werden, weil es den ver-

meintlichen Fortschritt stört. Die Wirtschaft muß wachsen, der Berufsstand der SupervisorInnen muß wachsen, wie es sich für einen Aufstiegsberuf ziemt. Da haben Gedanken, wie die von Hans Jonas wenig Platz, der das Überleben der Menschheit in einem Umdenken sieht, wo die Einstellung auf eine „relative Armut“ gefragt ist, weil „nie genug für alle da sein wird, um im Marxschen Sinne das Reich der Freiheit erreichen zu können“, wie Joschka Fischer sagt.

Lieber Gregor, mich macht das nachdenklich über den Weg, den Supervision geht bei ständiger Erweiterung von Angebot und Nachfrage am Beratungsmarkt. Die Zahl der „freien“ Praxen steigt. Wer tüchtig acquiriert, der bekommt genug Aufträge. Und nach welchen Kriterien erfolgt die Annahme oder Ablehnung von Aufträgen? Haben wir beim Funktionsdruck der Institutionen die Interessenspannung zwischen Institution und Person noch im Blick? Oder werden wir zur Parteilichkeit gezwungen als mitwirkende Rationalisierer, die den „subjektiven Faktor“ bedeutungslos machen sollen?

Ärzte müssen jeden Patienten behandeln, der Hilfe benötigt. Dies ist ein Kriterium für freie Professionen. Gilt das für Supervisoren im Verhältnis zu ihren SupervisorInnen auch? Oder gibt es Unterschiede zwischen Personen und Institutionen in der SupervisorInnenrolle? Gefährden wir Professionsgrundsätze und unsere Professionalisierung, wenn wir „parteilich“ sind für den Faktor des genannten Spannungsfeldes, der ausgeblendet wird? Die Diskussion darüber ist alt und bleibt doch häufig sehr oberflächlich und allgemein. Die Existenz in „freier Praxis“ ist vielleicht nur dialektisch zu verstehen. Man muß Aufträge haben, um „frei“ zu sein; man muß Aufträge prüfen, um frei zu bleiben. Und wie machen wir das? Wo wir doch häufig erst im Prozeß die wirklichen Interessen und deren Widersprüche entdecken.

Ich fürchte, der Erfolg durch hohe Nachfrage verführt viele dazu, sich in den Zeitgeist einzufädeln, den Marion Dönhoff so beschreibt: „Noch heute wird alles Denken durch wirtschaftliche Erwägungen absorbiert. Geist, Kultur und Kunst sind sekundär. Es geht um die Höhe des Sozialprodukts, um Wachstumsraten und Produktionszuwachs – von diesen Faktoren hängt der Lebensstandard ab, und dieser entscheidet über die politische Stabilität des Landes.“

Lieber Gregor, es tut gut, Dir das schreiben zu können, weil ich weiß, daß Dich meine gefühlvollen Gedanken erreichen und Du mir antworten wirst. Ich freue mich auf unseren weiteren kollegialen Briefkontakt.

Sei für heute herzlich begrüßt
von Deiner Kollegin Constanze

REZENSIONEN

Management Center Vorarlberg: OE-Prozesse systemisch initiieren und gestalten. Ein Aktionshandbuch. Dornbirn (Eigendruck) 1992 (2. Auflage), 213 Seiten, DM 178,-

Dem Begriff des Systemischen ergeht es in der Praxis ähnlich wie dem Spiegelungsphänomen in der Psychoanalyse – nur der Geübte ist ihm gewachsen, zwischen schillernder Faszination und Trivialisierung ist sein Ort, im Sinne eines Instrumentes supervisorischer Praxis, unbestimmt. Auf den schweren Weg, ein praktikables Handbuch systemischer Organisationsentwicklung anzubieten, hat sich eine Autorengruppe des Management-Centers Vorarlberg (Österreich) gemacht.

Wer ein solches Handbuch als Anleitung für die Praxis auffassen will, wird in der konkreten supervisorischen Situation spüren, daß ihm die Puste ausgeht. Das Buch taugt weder als Bibel für überzeugte Systemiker, noch als Krücke für diagnoseschwache Praktiker. Es taugt auch leider nicht als systematisch aufbereitete, theoretisch ausreichend fundierte Einführungsliteratur für den systemischen Ansatz im Feld der Organisationsberatung bzw. -entwicklung, der Institutionsberatung oder der Supervision – von der fehlenden wissenschaftstheoretisch begründeten Auseinandersetzung ganz zu schweigen.

Es ist vor allem ein Methoden-Handbuch, und auf diese Weise nutzt und bereichert es diejenigen, die ihr Wissen um eine systemische Perspektive erweitern wollen – jenseits von (wissenschaftstheoretischen) Streitigkeiten und Stallgerüchen.

Für Supervisoren ist das Buch also lesenswert:

- es bietet verständliche und interessante Sichtweisen über Organisationen, ihre Regelwerke und Entwicklungen, die sich aber leider auf den „Überbau“ einer Organisation beschränken;
- es ist klar gegliedert, lesbar und professionell aufgebaut,
- es enthält eine systematische Methodik, Ideen und Praxisvorschläge.

Das Buch unterteilt sich in einen Grundlagen- und Anwendungsbereich. Im Grundlagenteil werden Leser und Leserinnen mit zentralen Einsichten und handlungsleitenden Gewißheiten des systemischen OE-Verständnisses bekannt gemacht. Dazu gehören insbesondere Handlungs- und Prozeßorientierung, das Prinzip der kleinen Veränderungen, in neudeutsch, d. h. entlehnt aus der japanischen Unternehmensphilosophie, „Kaizen“, um die Abwehr des Systems zu überlisten, sowie das Wissen über die Einmaligkeit

jeder Organisation. Daraus folgt, daß es sich bei jedem OE-Prozeß um ein nicht übertragbares Geschehen handelt.

In diesem Verständnis zeigt sich Organisationsentwicklung als Absage an jede Expertokratie, die mit vorgefertigten Deutungsmustern berät. Sie verweist andersherum auf besondere explorative, tentative und empathische Kompetenzen des/der OE-Berater(s)/in.

An dieser Stelle werden sich interessierte LeserInnen fragen, was an diesem OE-Ansatz das speziell Systemische ist – finden sich doch verschiedene Einsichten der systemischen OE in genügend anderen Schulen.

Spezifisch systemisch erscheinen Fragen und Positionen nach den Zusammenhängen, dem Nutzen und Kontext von Problemen in Organisationen sowie der Fokus auf Ressourcen und die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Von den Autoren werden Organisationen als soziale Systeme im Sinne der Definition N. Luhmanns betrachtet. Einige Merkmale werden im Aktionshandbuch vorgestellt. Im Mittelpunkt dieser Ausführungen stehen Komplexität und Interdependenz, womit ein Gegensatz konstruiert wird zur den, in der traditionellen Führungslehre, bestehenden Auffassungen. Eine diagnostische Matrix geben die sieben Wesenselemente einer Organisation, von denen sich vier einer strukturfunktionalistischen Sichtweise zuordnen lassen, mit „Visionen“ wurde die Zeitdimension, mit „Identität“ die Dimension von Sinnhaftigkeit und Selbstvergewisserung in die Matrix aufgenommen.

In der vorliegenden Arbeit werden drei Organisationstypen (in Anlehnung an das Menschenbild mit den Dimensionen sozial, körperlich und geistig) unterschieden: die Dienstleistungsorganisation (entspricht sozial), die Produktorganisation (entspricht körperlich) und die schöpferische Organisation (entspricht geistig). Mit dieser Kategorisierung werden Eigenheiten herausgehoben, die auch Grenzen von Veränderungen von Organisationen markieren. Mit der Typisierung der zeitlichen Perspektive einer Organisation in Entwicklungsphase, Pionierphase, Differenzierungsphase, Integrationsphase werden für Teamsupervisionsprozesse interessante Kategorien von Organisationen herausgehoben.

Die Komplexität von Organisationen verbietet Expertengehabe, schnoddrig hingeworfene, schnelle Diagnosen und „Wundertüten“ wie „die richtige paradoxe Intervention“ – mit der Herausstreichung der Einmaligkeit von Organisationen werden aus der Sicht der Rezensentin schulensüberschreitende Einstellungen sichtbar – vor allem bezogen auf das Arbeitsbündnis. Erleichternd ist, daß nie behauptet wird, es gäbe einen quasi systemischen Königsweg.

Im Praxisteil wird trotzdem ein idealtypisches, methodisches Raster eines OE-Prozesses vorgestellt: Situationsklärung, Orientierungsphase, Zielfindung, Installieren der Steuerungsstruktur, Information des Gesamtsystems,

Bearbeitung ausgewählter Ziele, Absichern des in die Organisation integrierten Prozesses. Der dann folgende methodische Teil stützt sich auf bewährte und bekannte systemische Modelle: Unordnung in das System bringen, zirkuläres Fragen etc. Die methodischen Ideen sind vielfältig und interessant – andererseits erscheinen sie problematisch für Berater, die in dieser Methode nicht „zu Hause“ sind, und das sind vielfach auch nicht diejenigen, die sich der Euphorie über die Methode begeistert hingeben.

Nun zu den Schwächen: Leider bleibt unklar, welche Erfahrungen mit der Methode in Organisationen bereits gemacht wurden, denn der Methodenkanon scheint der systemischen Familientherapie zu entstammen, wo es um Personen und nicht um Akteure geht.

Im Dunkeln bleiben weiterhin die Bedeutung von politischen Widersprüchen und ökonomischen Interessen von Organisationen – d. h. systemische OE bezieht sich weitgehend auf den „Überbau“, auf die Kultur von Organisationen, während die ökonomische Basis nur eine marginale Rolle zu spielen scheint. Ausgegrenzt wird damit das Machtthema in Organisationen, die Notwendigkeit supervisorischer, d. h. ethischer Standpunkte wird umschifft und es bleibt unklar, welchen gesellschaftlichen Standort OE einzunehmen gedenkt.

Konflikte in Organisationen sind aber vielfach politische, und wer versucht, nicht-politisch zu agieren, verliert den Gegenstand seiner Beratung aus dem Blick. Er steht in der Gefahr, durch Psychologie oder gar durch methodische „Spielchen“ die Konflikte zu trivialisieren.

Trotzdem liefert das Handbuch insgesamt eine Vielfalt methodischer Anregungen und erläuternder Begrifflichkeiten, es enthält Ideen und Strukturierungsvorschläge, ist gut lesbar, logisch aufgebaut, gut gegliedert und praxisorientiert – ohne auf Theorie (dafür leider auf Erfahrungsberichte) ganz zu verzichten.

Das Buch hat noch einen weiteren Nachteil: es ist mit DM 178,- entschieden zu teuer, es sei denn, man kann es sich schenken lassen.

Katharina Gröning

Gunnar Bernler/Lisbeth Johnsson: Supervision in der psychosozialen Arbeit; Integrative Methodik und Praxis. Aus dem Schwedischen übersetzt von Eva Schalén, deutsche Bearbeitung E. Jürgen Krauß, GHS Kassel, Weinheim, Basel (Beltz) 1993, 236 Seiten, DM 38,-

Bei meiner ersten Begegnung mit Supervision vor ungefähr zwölf Jahren fragte ich den Supervisor, was Supervision denn eigentlich sei und wie „das

funktioniere“. An die Antwort erinnere ich mich noch recht genau: Das könne man nicht beschreiben, das müsse man erleben. Ich fühlte mich etwa so begossen wie die Dummen in der Werbung, die zu fragen wagen, wie denn ein „Fishermen's friend“ schmeckt.

Heute gehört es zum professionellen Handeln von Supervisoren*, daß sie ihre theoretischen Ausgangspunkte benennen, ihr Konzept darlegen und die Lernprozesse in der Supervision beschreiben (können). Es gibt darüber mittlerweile eine Fülle von Literatur. Relativ unbeachtet von der deutschen Fachöffentlichkeit ist bereits 1985 in Schweden ein Buch erschienen, das den Anspruch erhebt und realisiert, integrative Methodik und Praxis der Supervision in der psychosozialen Arbeit vorzustellen. Aus Sicht des Rezensenten ist es bedauerlich, daß dieses Buch erst acht Jahre nach seinem Erscheinen übersetzt und in Deutschland veröffentlicht wurde, zumal es in Schweden schon lange als Standardwerk gilt.

Das Buch fesselte mich, weil es den Autoren in eindrucksvoller Weise gelungen ist, ihre Auffassung von Supervision zu begründen und ihre Theorie und Praxis in sehr anschaulicher und klarer Weise dem Leser darzulegen. Das macht das Buch reizvoll und schwierig zugleich, weil es in seiner Dialektik von umfassender Darstellung des Gegenstandes und gleichzeitiger Kürze in der Beschreibung seiner einzelnen Elemente beim Leser einen Spannungsbogen aufbaut. Dieser verführt dazu, den Autoren in der Breite ihrer Ausführungen zu folgen, was bei einzelnen Elementen eine kritische Auseinandersetzung mit den Positionen der Autoren erschwert.

Das Vorhaben: Entwicklung von Theorien und Methoden für die Supervision der psychosozialen Arbeit

Bernler und Johnsson gehen aus von dem Axiom der Isomorphie (Gleichgestalt) des Tätigkeitssystems der Supervisanden und ihres Unterstützungs- und Lernsystems (i. e. Supervisionssystem): Supervision, so lautet die Grundannahme der Autoren, „ist davon abhängig, woraufhin man supervisiert. Klassische Supervisionsmodelle, die für die traditionelle (angelsächsische) Soziale Arbeit oder für Psychotherapie entwickelt wurden, können nicht auf die psychosoziale Arbeit übertragen werden. Ausgehend davon, muß also eine Supervisionstheorie und -methodik entwickelt werden, die den Theori-

* In der Anrede habe ich des Sprachflusses wegen die männliche Form gewählt. Damit ist – bedarf es der Erwähnung? – natürlich auch die Leserin/Supervisorin gemeint. In dieser Hinsicht nehme ich die Begrenztheit der deutschen Sprache in Kauf.

en und Methoden der psychosozialen Arbeit ähnelt“ (S. 15). Bernler/Johnsson erweisen sich darin als Systemiker: Sie definieren zunächst psychosoziale Arbeit als das Tätigkeitsfeld von „Helfern“ (im schwedischen Original „Behandler“ – Kap. 1 des Buches), um daraus abzuleiten, welche spezifische Unterstützung und Begleitung im Sinne ihrer Professionalisierung diese Helfer benötigen (Kap. 3). Sie grenzen dabei psychosoziale Arbeit ebenso gegen Oberbegriffe wie Veränderungsarbeit und Sozialarbeit ab wie gegenüber Psychotherapie, und sie lehnen Versuche ab, der psychosozialen Arbeit Supervisionsmodelle anderer Tätigkeitsbereiche zu oktroyieren (S. 17 f.).

Die Autoren erklären im ersten Teil des Buches ihren supervisorischen Ausgangspunkt und setzen sich eingehend mit früheren Supervisionstraditionen und Konzepten auseinander. Sie benennen in diesem Zusammenhang ihre theoretischen Bezugspunkte: Basale Systemtheorie, basale Kommunikationstheorie und als dritte Säule die sogenannte basale Psychodynamische Theorie (Kap. 2). Diese Grundannahmen sind auf wesentliche Kernaussagen reduziert. Sie wirken aus diesem Grund zwar fragmentarisch, ihre sehr knappe und präzise Darstellung ist dadurch aber erfreulich deutlich und verständlich. Aus der Sicht des Rezensenten soll hiermit ausschließlich der Ansatz der Autoren skizziert werden; es geht nicht um eine ausführliche Theoriedebatte. Leser, die sich weiter mit diesen theoretischen Standpunkten der Autoren beschäftigen wollen, werden auf die angegebene Fachliteratur verwiesen.

Was das Buch leistet: Die Abbildung der Komplexität supervisorischen Handelns

Aus dem Blickwinkel der Systemtheorie und der Psychodynamischen Theorie beleuchten die Autoren den Prozeß der Supervision in seiner gesamten Komplexität: Individualpsychologische, gruppenspezifische sowie organisations- und systemspezifische Aspekte der Helfer-Klient-Beziehung werden dabei ebenso untersucht und erklärt wie Spiele in der Supervision und die Wechselbeziehung von Supervision und Organisation. Ein eigenes Kapitel befaßt sich mit den erforderlichen Kompetenzen von Supervisoren und beschreibt Ausbildungsmöglichkeiten und -standards in Schweden. In einzelnen Abschnitten werden zentrale Begriffe wie Struktur, Prozeß, Rolle und Gruppe, Kontrakt, Supervisionsfokus und -phasen entwickelt und psychodynamische Faktoren, aber auch Humor in der Supervision erläutert. *Supervision* wird definiert als „interaktioneller Prozeß zwischen zwei oder mehreren Personen, Supervisor und Supervisand, mit dem Ziel einer profes-

sionellen Entwicklung der Supervisanden in ihrer psychosozialen Arbeit“ (S. 74). Es werden Kriterien benannt, die diese Beratungsform gegenüber anderen abgrenzt und auszeichnet: Kontinuität, Zielsetzung Professionalisierung, Prozeßverständnis, nichtlineare Organisationsbeziehung zwischen Supervisor und Supervisand und Prozeßverantwortung des Supervisors. Dabei wird *Gruppensupervision* aus Kostengründen, vor allem aber aufgrund der Strukturgleichheit mit dem Berufsfeld der Supervisanden und der Möglichkeit des „Von-einander-Lernens“ als „die Supervision der psychosozialen Arbeit“ definiert (S. 114 ff., Hervorhebung J. P.).

Bernler und Johnsson halten es nicht für zulässig, Persönlichkeitskonflikte der Supervisanden zu „behandeln“, da in der Supervision die Klientenarbeit der Supervisanden im Mittelpunkt stehe (S. 78). Ebenso muß nach ihrer Ansicht das Supervisionsfeld gegenüber den internen Prozessen der Supervisandengruppe abgegrenzt werden (S. 109). Diese Passagen sind wichtig zum Verständnis der Konzeptentwicklung – und zugleich liegt hier ein Manko des Buches: Teamsupervision, die in diesem Spannungsfeld angesiedelt ist, sehen Bernler und Johnsson in ihrem Konzept kaum vor. Wo eine reflexive Betrachtung der Kooperation und Beziehungen in einem Arbeitsteam erforderlich ist, schlagen sie als Form der Beratung die sogenannte „Personalgruppenarbeit“ vor (S. 78).

Ein praktisches Lehrbuch

Hervorheben möchte ich insbesondere das Kapitel 9: „Wie man supervisiert“. In diesem Teil des Buches wird sehr praktisch dargestellt, was Supervisoren tun. Zwei wichtige Säulen für die Autoren sind das Lern- und Arbeitsbündnis und die Kulturkompetenz der Supervisoren. Dabei ist Kulturkompetenz nicht einfach mit der im deutschen Sprachraum üblichen „Feldkompetenz“ gleichzusetzen. Für die Gestaltung des Lernbündnisses empfehlen Bernler und Johnsson, „Isomorphiestrategien“ zu nutzen. In der Anfangsphase einer Supervision sind Ähnlichkeiten unterschiedlichster Art hilfreich, ein Lernbündnis zu festigen (S. 133 ff.). Die Autoren betonen insbesondere eine Gleichstellung der Kommunikation und meinen damit, der Supervisor müsse die Ausdrucksweise der Supervisanden (visuelle, auditive oder kinästhetische Metaphern) und ihr theoretisches Bezugssystem beachten und sich dieser in der Anfangsphase bedienen. Hier entstand für mich der Eindruck eines möglichst konfliktfreien Einstiegs in die Supervisionszene, da wenig konfrontative Strategien in den Vordergrund gestellt werden. Dieser Eindruck verliert sich rasch, wenn im folgenden von sogenann-

ten Ungleichheitsstrategien durch den Supervisor gesprochen wird. Hier wird deutlich, daß die Autoren nicht von einem konfliktfreien Supervisionsmodell ausgehen, sondern – ähnlich einer konstruktivistischen Vorgehensweise – eine Störung der homöostatischen Mechanismen anstreben.

Die Autoren beschreiben dann sehr ausführlich, wie das Supervisionsmaterial eingebracht werden kann und welche Hilfsmittel und Interventionen dem Supervisor zur Verfügung stehen, den Reflexionsprozeß zu befördern. Die Spannbreite der Interventionen reicht von Ich-stützenden Interventionen über Strukturierungshilfen bis hin zu bewußtmachenden Interventionen aus dem Bereich der Psychotherapien.

Und was fehlt ...?

Ich habe bereits auf die Abgrenzung der Gruppensupervision gegenüber der Personalgruppenarbeit hingewiesen. Teamsupervision, wie sie sich in Deutschland etabliert hat, scheint „nicht denkbar“. Inwieweit dies bedingt ist durch die historische Entwicklung unterschiedlicher Beratungsformen in Schweden oder durch die gesellschaftliche Organisation der Arbeit im psychosozialen Sektor, ist aus dem Buch nicht ersichtlich. Zum besseren Verständnis des Buches müßte m. E. dieser Kontext ergänzt und darüber hinaus „Übersetzungsarbeit“ bezüglich der unterschiedlichen gesellschaftlichen Voraussetzungen (Schweden 1985: Wohlfahrtsstaat – BRD 1993: Politische und ökonomische Krise) geleistet werden.

Schlußbemerkungen: Integrative Methodik durch Theoriwechsel –
aber noch nicht am Ziel der Theorieintegration

Das Buch hat mich sehr beeindruckt und ich bezweifle, daß es in Deutschland überhaupt geschrieben worden wäre, weil es wohl einer anderen Tradition – Otte nennt sie im Vorwort des Buches „entwickelte Streitkultur“ – bedarf, sich so mit seinem Standpunkt zu exponieren. Bernler und Johnsson ist es gelungen, auf dem Hintergrund umfangreicher Literaturkenntnisse und praktischer Erfahrungen unterschiedliche Ausgangspunkte mit Leichtigkeit zu entwickeln und den Blickwinkel der Betrachtung zu variieren. Das Buch ist im guten Sinne ein Lehrbuch, das eine Fülle von Handlungsanweisungen und Orientierungshilfen bietet und die theoretische Reflexion supervisorischen Handelns anregt. Das Buch lebt von einer wertschätzenden Auseinandersetzung mit alternativen Positionen, die – wie Otte im Vorwort

zurecht schreibt – „jede Geringschätzung des Andersdenkenden vermieden“; es lebt von der Spannung, die aus dem gegensätzlichen Charakter von Theoriwechsel und Theorieintegration entsteht, und von der Beschreibung des Supervisionsgeschehens als System/Ganzes, das die Teile/Entitäten strukturell organisiert. Nach dem 4. Kapitel gewinnt es noch einmal an Qualität, da zwischen den folgenden Kapiteln ein fortlaufender Prozeßbericht szenisch wiedergegeben und theoretisch beleuchtet wird. Diese Mischung aus theoretischen Bezügen und einem konkreten Supervisionsprozeß macht das Lesen des Buches ausgesprochen ertragreich.

Für Leser, die wenig vertraut sind mit der Terminologie und Diktion der Systemtheorie, werden Kapitel 6 und 7 eher mühevoll zu lesen sein, da hier aus Sicht des Rezensenten die supervisorische Wirklichkeit unter eine theoretische Begrifflichkeit subsumiert wird. In beiden Kapiteln werden jedoch die zentralen Aussagen der Supervisionskonzeption dargelegt, so daß der Leser diese Ausführungen nicht einfach überblättern kann.

Der Anspruch der Autoren, die Komplexität des Supervisionsgeschehens durch Theoriebildung zu reduzieren, wird nur zum Teil eingelöst. Das Buch bezieht seine große praktische und konzeptionelle Bedeutung aus dem *Theoriwechsel*. *Theorieintegration* ist nach meinem Dafürhalten *erst in Ansätzen* gelungen. Die Komplexität supervisorischen Handelns wird nicht durch ein einheitliches Erklärungsmodell, sondern durch die Entwicklung eines bestimmten Supervisionsmodells für eine bestimmte Personengruppe in einem bestimmten Arbeitsfeld reduziert, also durch die Reduktion von möglichen Wirklichkeiten der Supervision.

Dies schmälert für mich nicht die Bedeutung des Buches, da die Autoren einen Weg aufzeigen, wie dieser Entwicklungsprozeß einer Supervisionstheorie verlaufen kann. Ein *Eckstein* dafür ist sicher *der Gedanke der Isomorphie*. Vielleicht liegt aber auch gerade darin begründet, daß der Versuch der Entwicklung einer integrativen Theorie noch nicht gelingen konnte: Die im psychosozialen Berufsfeld tätigen Sozialpädagogen/Sozialarbeiter sind m. E. eher praktisch orientiert und geübt darin, soziale Phänomene schnell zu analysieren und lösungsorientiert zu handeln. Ihre Ausbildung ist geprägt durch Fächer- und Theorievielfalt, so daß sie lernen müssen, sich der unterschiedlichsten Methoden situationsadäquat zu bedienen. Dies spiegelt sich in der Supervisionskonzeption von Bernler und Johnsson. Und auf einem Apfelbaum, so lehrt jeder Systemiker, wächst nun mal keine Birne.

FÜR SIE GELESEN

Bettina Meissner: „Zwei komplementäre Bewegungen im Erkenntnisprozeß einer Supervisionsgruppe – die Gestalt am Anfang und die Scham in der Gruppe“, in: *Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik*, Heft 28, S. 169 – 180, Vandenhoeck und Ruprecht 1992.

Bettina Meissner beschreibt aus ihrer Sicht als Psychoanalytikerin zwei Aspekte, die ihr bei der Supervision in der Gruppe wichtig sind. Diese sind der Anfang einer Sitzung und die Affekte von Scham in der Gruppe.

Die Aufmerksamkeit für den Anfang gehört zu einem wesentlichen Bestandteil der psychoanalytischen Technik und gilt auch für die Begegnungen vor den eigentlichen Sitzungen. Das Handeln einzelner Teilnehmer und Teilnehmerinnen fügt sich zu einer Gestalt zusammen, „die dann im weiteren Verlauf in Variationen des gleichen Themas erkennbar bleibt“ (S. 170).

Ein Verständnis dieser Gestalt führt nach Erfahrung der Autorin sehr häufig zu einem Verständnis der Fragestellung der Sitzung.

Scham in der Gruppe ist „eng verknüpft mit der Anerkennung der Individualität des Einzelnen in der Gruppe und deshalb sollte gerade in Gruppen sorgsam damit umgegangen werden“ (S. 170).

Die Autorin führt im weiteren aus, daß die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sich gerade zu Beginn einer Sitzung „nicht nur mit dem sachlichen Vortrag über ihre Arbeit, sondern, wenn es um analytische Therapie geht, auch mit ihrem subjektiven Erleben in der Gegenübertragung“, exponieren (S. 170).

Hieraus entsteht im Prozeß unter Umständen eine Atmosphäre von Besserwisserei und Entwertung – dieses sei eine Form der Abwehr eigener Scham, an deren Stelle die Beschädigung von Anderen tritt. Dieses sei wenig ermutigend für einen offenen Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen.

Für Bettina Meissner sind die ersten Augenblicke einer Sitzung Zeitpunkte, in denen mehrere Realitäten aufeinandertreffen und nebeneinander stehen, je nachdem welche Prioritäten die Teilnehmer und Teilnehmerinnen hier setzen. Dies sei dann ein kreativer Raum, und eine Funktion der Scham sei es, diesen Raum von „Phantasie und kreativen Zuständen“ zu schützen. Deshalb sei auf Schamgefühle besonders zu achten, da sie oft die Funktion haben, zu verbergen und so den Zugang zu den Inhalten einer Sitzung zu versperren.

Diese auch im Aufsatz von Bettina Meissner sehr komprimiert entwickelten Thesen, sind aufgrund der ihnen eigenen Komplexität schwer verdaulich. Diese Komplexität klärt sich in den folgenden zwei Praxisbeispielen, die die Autorin dann sehr ausführlich schildert.

Im ersten Beispiel beschreibt sie in eindruckvoller Weise „eine schwer auszuhaltende affektive Spannung, die auf verschiedenen Kommunikationsebenen zum Ausdruck gebracht wird“ (S. 171). Diese Ebenen sind zuerst die Körpersprache und dann die Wortsprache, die zunächst getrennt nebeneinander stehen und von Schamgefühlen begleitet werden. Die Aufarbeitung dieses Affek-

tes bezieht sich dann auf die Supervisionsgruppe und die Supervisorin.

In einem weiteren Beispiel geht es um die Integration von konzentrativer Bewegungstherapie, Systemtheorie und Psychoanalyse in einer Gruppe von BewegungstherapeutInnen.

Die Klienten der TeilnehmerInnen arbeiten eigentlich auf dem Boden sitzend, seit zwei Monaten hatten sich zwei Patientinnen auf Hocker gesetzt. Diese Therapiesitzungen werden neben der Supervision noch von einer Gesprächsgruppe mit dem Stationsleiter begleitet. Dieser hatte in einer der Gesprächsgruppen die Devise ausgegeben, „keine Hocker mehr“ – die Schonzeit für die zwei Patientinnen war damit beendet.

Diese Situation wurde auch in die Supervision eingebracht. „Keine Hocker mehr“ wurde zu Beginn der Supervisionsitzung als Stichwort in die Sitzung eingebracht. Diese bildhafte Gestalt trug dann im weiteren Verlauf sehr zu einer Klärung eines untergründigen Konfliktes im Team bei.

Im ersten Beispiel versteht sich die Supervisorin als Übersetzerin zwischen verschiedenen Kommunikationsebenen, im zweiten als Übersetzerin von verschiedenen therapeutischen Sprachen.

Das Lesen der Beispiele und der kurzen theoretischen Einleitung hilft, ein erweitertes Verstehen der Bedeutung der Gefühle zu Beginn von Supervisionsitzungen zu entwickeln und dieses einer weiteren Bearbeitung zuzuführen.

Brigitte Rehling: „Zur Metatheorie von Supervision“, *Astrid Schreyögg:* „Was wird aus der Supervision“, in: *Sozialmagazin*, Heft 9, 1992, S. 14 – 23.

Ende 1992 hat das Sozialmagazin nach langen Jahren wieder einen Schwerpunkt zum Thema Supervision. Anspruch war, in verschiedenen Artikeln die Veränderungen der therapeutischen Szene während des letzten Jahrzehnts zu verdeutlichen. Den heutigen Stand der Supervision und die zugrundeliegenden aktuellen Themen für die soziale Arbeit, die Institution und die Ausbildungsgänge sollte dieses Schwerpunktheft verdeutlichen. Die o.g. zwei Artikel sollen hier kurz vorgestellt werden.

Vorweg sei genannt, daß ein zwiespältiger Eindruck nach der Lektüre des gesamten Heftes bleibt, da die verschiedenen Aufsätze recht unterschiedlich sind und die Gründe für die Auswahl der Autorinnen unklar bleiben.

Im ersten Artikel „Zur Metatheorie von Supervision“ von Brigitte Rehling, werden grundsätzliche Anfragen an die Theorie von Supervision gestellt, die es aus Sicht der Autorin eigentlich nicht gibt. Dieses wird zum einen begründet mit den unterschiedlichen Herkunftsberufen der Supervisoren und den unterschiedlichsten Ausbildungsgängen und Instituten für Supervision.

Die Autorin entwickelt dann ein übergreifendes Verständnis, das kurz und bündig präsentiert wird. Dieses basiert auf den Reflexionen der eigenen Supervisionspraxis der Autorin. Die Ausführungen regen dazu an, über den eigenen Standort und die eigene Rolle als Supervisor/Supervisorin nachzudenken, wenn es auch fraglich bleibt, dieses schon als Metatheorie zu bezeichnen.

Im zweiten Aufsatz von Astrid Schreyögg „Was wird aus der Supervision“ weist die Autorin im ersten Teil darauf hin, daß es in der Supervisionsarbeit immer mehr um die Verknüpfung mit institutionellen Kontexten geht. Diese eher alltägliche Erkenntnis auch für das Jahr 1992, läßt sich unter Umständen damit erklären, daß die Autorin dies für Nicht-Supervisoren noch einmal verdeutlichen möchte oder aber selbst aus einer eher psychotherapeutischen Schule kommt.

Im weiteren beschreibt Astrid Schreyögg die Ausdehnung von Supervision in weitere Felder. „Supervisorische Praxis in diesen neuen Bereichen erfordert, aufgrund feldspezifischer Bedingungen, oft ein hohes Maß organisationsrelevanter Kompetenzen, die ohne einschlägige Theorie- und Methodenkenntnisse der Supervisoren nicht zu erwerben sind“ (S. 20).

Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf „Forderungen für die Entwicklung supervisorischer Modelle“, die sich

auf die Organisationen beziehen und nicht auf die „ausschließliche Orientierung an psychotherapeutischen Ansätzen“ (S. 21). Diese wird im folgenden Teil des kurzen Aufsatzes noch einmal ausführlich beleuchtet.

Die Ausführungen der Autorin scheinen die unterschiedlichen Ansätze von Supervision nicht zu berücksichtigen, die seit langem individuelle, gruppendynamische und organisatorische/institutionelle Faktoren in der Supervision in den Blick nimmt.

Beide Artikel reizen zur Auseinandersetzung und sind deshalb lesenswert. Nicht zuletzt ist zu bedenken, daß diese Artikel im Sozialmagazin von vielen Nicht-Supervisoren gelesen werden und so zur weiteren Verbreitung von Supervision beitragen. Erwähnenswert ist noch, daß in einem Aufsatz des Heftes auch die Deutsche Gesellschaft für Supervision durch den damaligen Vorsitzenden Heinz Kersting vorgestellt wird.

Thomas Behler

NACHLESE

Zu der im Juni '93 verschickten und in FoRuM Supervision Heft 2 abgedruckten Erklärung „Hoyerswerda – Hünxe – Rostock – Mölln – Solingen“ erhielten die Herausgeber folgende Resonanz:

Verehrte Kollegen,

ich stimme Ihrer Erklärung in der politischen Stoßrichtung gegen Rassismus und Fremdenfeindlichkeit zu und begrüße es, daß Sie sich an die Öffentlichkeit wenden.

Allerdings spüre ich in Ihrem Text einen Unterton zur künstlichen Bedeutungsaufblähung von Supervision, der den Wert dieser Erklärung meiner Ansicht nach wieder einschränkt.

Mag das Nahesetzen der Begriffe „das Fremde“ und „etwas Fremdes“ im zweiten Absatz gerade noch durchgehen – der Schlußsatz der Erklärung ist m. E. inakzeptabel:

– Supervision findet trotz der herrschenden Bedingungen von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit statt (und muß fortgesetzt werden, u. a. gerade zur Veränderung dieser Bedingungen);

– die mörderische Lage der Psychoanalyse in der NS-Zeit war unvergleichbar mit der heutiger Supervision. Der Vergleich legt den Schluß nahe, Supervision sei ähnlich bedroht: und gleichermaßen bedeutend wie Psychoanalyse.

Nun hab ich nicht im geringsten die Absicht, Supervisionsarbeit gering einzuschätzen – ich versuche, meinen Anteil gut zu leisten. Daß sie in ihrer Bedeutung der Psychoanalyse gleichzusetzen ist, bezweifle ich, für gleich bedroht halte ich sie nicht. Vor allem jedoch: der Kampf gegen Rassismus und Fremden-

feindlichkeit, also auch Arbeit gegen Selbstüberhebung, gestattet es nicht, sich die eigene Bedeutung unter der Hand zu „bestätigen“ und diese zu vergrößern versuchen.

Siegfried Willigmann – Supervision, Beratung und Fortbildung – Hannover.

Lieber Gerhard,
lieber Gerhard Wittenberger,

ich bedanke mich für Eure Erklärung zu den Geschehnissen in diesem unserem Land. War es während meiner Ausbildung 1987 scheinbar ein „theoretisches“ Thema, so ist es inzwischen ein „flamendes“ Thema, das jeden von uns herausfordert, vom Reden zum Handeln zu kommen.

Ich arbeite z. Z. in Zagreb und Zernica mit bosnischen Flüchtlingsfrauen bzw. den diese betreuenden Frauengruppen. Unsere Realität verblaßt dagegen – aber nur scheinbar. Auch dort schien Befriedigung zu sein, die aber eine verordnete war. Ich denke vergleichbar dem in unserem Land (im Dienste einer kollektiven Exkulpierung) verordnet gewordenen „Philosemitismus“.

Und in kürzester Zeit entpuppte sich in Bosnien/Herzegowina – im ehemaligen Jugoslawien – der/die NachbarIn als Todfeind und ein neuer Genozid passiert. Mit Betroffenen zu arbeiten, Betreuerinnen zu supervidieren, Projekte

und Initiativen zu beraten, öffnet Augen, macht aber auch schwankend bzgl. der Idee der Waffenlosigkeit. Wenn Menschen Dir sagen, Hitler war human; wir müssen vergewaltigt, kastriert, entmannt weiterleben, uns waffenlos nie-

derschießen lassen. Wenigstens das Gefühl zu haben, sich wehren zu können, wäre etwas Würde beim Sterben...

Dr. Michaela A. C. Schumacher, Supervisorin, Köln.

AutorInnen

Max Bartel, Jg. 1949, Dr. phil., Diplom-Psychologe, Supervisor. Gesprächstherapie-Ausbildung, gruppenspezifische Zusatzausbildung. Langjährige Berufstätigkeit als Assistent an der Freien Universität Berlin, als Berater und Therapeut in einem Rehabilitationszentrum, gegenwärtig in der Psychiatrischen Universitätsklinik Bern, sowie freiberuflich als Supervisor. Veröffentlichungen vor allem zur Analyse psychologischer Berufspraxis.

Annette Bertrams, Jg. 1954, studierte Sozialarbeit und Supervision in Bochum und Kassel; arbeitet als freiberufliche Supervisorin und Lehrsupervisorin im Raum Deutschschweiz/Süddeutschland; Ausbildungsteilnehmerin des Psychoanalytischen Seminars Basel der Schweizerischen Gesellschaft für Psychoanalyse; promoviert z. Zt. an der GhK Kassel über die Veränderung spätadoleszenter Entwicklungsprozesse.

Bernadette Grawe, Jg. 1951, Pharmazeutin, Pädagogin, Dipl. Theologin, Supervisorin (DGSv), langjährige leitende und beratende Tätigkeiten in verschiedenen Funktionen der verbandlichen Jugendarbeit. Freiberuflich tätig mit den Schwerpunkten Fortbildung und Supervision.

Sigrid Kuchenbecker, Jg. 1953, Dipl. Psychologin und Supervisorin. Hauptberuflich in der Arbeitsverwaltung tätig. Schwerpunkte: Beratung, Begutachtung, Fortbildung von KollegInnen, sowie Supervision von Arbeits- und BerufsberaterInnen. Nebenberuflich Supervision in unterschiedlichen Berufsfeldern.

Franz Leinfelder, Jg. 1947, Dipl. Soz. Päd. (FH), Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), Lehrsupervisor; als Sozialarbeiter 3 Jahre Tätigkeit an der Forschungsstelle für Psychopathologie und Psychotherapie in der Max-Planck-Gesellschaft, München, 17 Jahre Dozent an der Fortbildungsakademie des Deutschen Caritasverbandes in Freiburg, seit 1992 freiberuflich tätig als Fortbildner für leitende MitarbeiterInnen insb. im Sozial- und Bildungsbereich, sowie als Gruppen- und Teamsupervisor in Stegen bei Freiburg.

Hans-Jürgen Ricken, Jg. 1958. 1985 Erste Staatsprüfung für das Lehramt (Sekundarstufe I u. II) in den Fächern Pädagogik, Sport und Französisch; 1988 Diplom in Psychologie; Grundausbildung in Gesprächspsychotherapie bei der GwG; Supervisorrenausbildung beim FIS; Seit 1989 als Diplom-Psychologe wiss. Mitarbeiter an der Höheren Landespolizeischule „Carl Severing“ in Münster.

Dr. Wolfgang Schmidbauer, Jg. 1940, Studium der Psychologie, Pädagogik, Kulturanthropologie und Psychopathologie in München und Florenz. Tätigkeit als Medizinjournalist und freier Schriftsteller in Deutschland und Italien. Ausbildung zum Psychoanalytiker, Gründung eines Instituts für analytische Gruppendynamik.

Gegenwärtig tätig als Schriftsteller und Psychotherapeut sowie Lehranalytiker und Supervisor in München. Etwa 20 Buchveröffentlichungen und zahlreiche Publikationen in Fachzeitschriften.

Dr. Reiner Weidmann, Jg. 1956, Dr. phil., Dipl.-Psych., Dipl.-Soz.-wiss., war als wissenschaftlicher Mitarbeiter im Fach Wirtschaftswissenschaften/Organisationsentwicklung an der Universität Wuppertal und am Institut für Psychosomatik und Psychotherapie an der Universität Düsseldorf tätig. Freier Unternehmensberater, Supervisor und Psychotherapeut.

Harald Wirbals, Jg. 1948, Sozialarbeiter und Dipl.-Pädagoge, Fortbildung in Gestalttherapie und Theaterpädagogik, Ausbildung zum Supervisor; nach 17jähriger hauptamtlicher Tätigkeit in der Jugend- und Erwachsenenbildung jetzt freiberufl. Praxis als Supervisor, Fortbilder und Organisationsberater (Einzel-, Team-, Gruppen- und Leitungssupervision, Coaching, Verhaltens- und Kommunikationstraining, Teamentwicklung).

Vorschau

FoRuM supervision

Heft 4 – Oktober 1994

Redaktion:

Max Bartel und Oriana Kallabis

Maija Becker-Kontio: Wenn es nicht mehr rund rollt. Soziologisches Verstehen institutioneller Bedingungen durch angewandte Rollentheorie

U.-B. Brönnimann: Professionalisierung der Supervision in der Schweiz

Monika Jonas: Soziale Frauenräume in der Supervision

Agnes Kimmig/Ulrich Schabel: Supervision – mehr als Pflege für die Pflegenden

Siegfried Sommer: Das politische Mandat des Supervisors – oder: die Gefahr sich in den Fallstricken institutioneller Interessen zu verfangen

Wolfgang Weigand/Johann Wilhelm: Supervisoren sind nicht die besseren Bürger. Von der Gleichzeitigkeit der Probleme in Verband und Gesellschaft

Hermann Widauer: Institutionssupervision durch ein Supervisorenteam – Projekt Supervision im Krankenhaus

Außerdem ein Kongreßbericht zu „Supervision in child care und social work“ in Slowenien von *Katharina Gröning* u. *Annegret Böhmer*

Redaktion der nachfolgenden Hefte:

Heft 5:

Inge Zimmer, Biegenstr. 20, 35037 Marburg

Edeltraud Weinheimer, Adolfstr. 17, 34121 Kassel

Heft 6:

Klaus Peter Krahl, Im Weidenbusch 8, 64390 Erzhausen

Sabine Reese, Haferbusch 54, 51467 Bergisch-Gladbach

VERANSTALTUNGEN

Fachtagung: „Familie – Gruppe – Institutionen: Entwicklungen und aktuelle Tendenzen“

Ort: Berlin

Zeit: 01. und 02. Oktober 1994

Anmeldung: Triangel-Institut, Horstweg 35, 14059 Berlin

Tel: 030/3228373

Die bisher erschienenen Hefte von



Heft 1 (März 1993) hat den Schwerpunkt **Supervisionsausbildung**.

Inhalt:

Gerhard Leuschner: Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs. Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung

Gerhard Wittenberger: Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse

Ursula Dennig: Zur Identitätsentwicklung einer Psychologin, die Supervisorin wurde

Renate Reuß-Schroeder: Rollenlernen in der Supervisionsausbildung. Ein Selbsterfahrungsbericht

Eckhard Weymann: Annäherungen. Von der Schwierigkeit eines Supervisors, ein Arbeitsbündnis in einer ihm fremden Institution zu entwickeln.

Harald Wirbals: Gruppensupervision mit Hebammen in einem Modellprojekt
Ein Gespräch mit Prof. Dr. Dr. *Klaus Dörner:* Teamsupervision in der psychiatrischen Arbeit. Luxus oder Notwendigkeit?

Heft 2 (Oktober 1993) steht unter der Leitthematik der **Professionalisierung** von Supervision.

Inhalt:

Angelica Lehmenkühler-Leuschner: Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionsoziologische Grundlagen

Michaela A. C. Schumacher: Mut zum aufrechten Gang! Supervision zwischen Gut und Böse?!

Gerhard Leuschner: Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision

Katharina Gröning: Marketing in der Supervision: Nein danke? – Ja bitte?

Sabine Behrend: Einige Überlegungen zu Akquisition, Kontrakt und Prozeß oder: Umwege erhöhen die Ortskenntnisse

Thomas Behler: Alles ganz anders und doch wieder ähnlich. Überlegungen zur Akquisition und Beratung im Profit- und Non-profit-Bereich

Eine Befragung von Dipl. Volkswirt *Wolfgang Reiber:* Supervision im Wirtschaftsbereich. Ein Aufeinandertreffen zweier verschiedener Kulturen

Beate Kaupp: Supervision im Reisebüro. Wohin soll die Reise gehen?