

ware-Anbieters SAP im Bereich Human Resources.

Last but not least publiziert **Marcella Schlotterbeck** in ihrem Beitrag die Ergebnisse einer Online-Befragung unter Supervisorinnen und Supervisoren zur Entwicklung ihres Geschäftsfeldes und ihrer Profession. Die Verfasserin kommt zu höchst wichtigen Ergebnissen, deren besondere Bedeutung auch darin liegt, dass hier mit einer, wenn auch nicht repräsentativen, so doch belastbaren Stichprobe, wichtige Erkenntnisse zu einem heiklen Thema gewonnen werden konnten. Schlotterbecks Beitrag gehört zu unserer neuen Rubrik „Brücken zum Markt“.

In eigener Sache möchten die Herausgeber und die Redaktion von Forum Supervision Leserinnen und Leser darüber in Kenntnis setzen, dass neue Rubriken und Schwerpunkte für Forum Supervision in Vorbereitung bzw. auf dem Weg sind. Zum einen soll es regelmäßig die Rubrik „Brücken zum Markt“ geben, mit der wir in diesem Heft starten. Wir werden in dieser Rubrik Publikationen zur Supervision als Geschäftsfeld veröffentlichen, Interviews und Gespräche mit Auftraggebern und neue Geschäftsideen. Wir hoffen, mit dieser Rubrik interessante Beiträge zur Marktentwicklung zu publizieren und freuen uns über Reaktionen.

Das zweite, sich auf dem Weg befindliche Projekt ist unser Wunsch, künftig verstärkt Hefte in Kooperation anzufertigen. Dazu werden wir mit Vertretern von Berufsverbänden und Organisationen Gespräche führen, um feldspezifische Hefte herauszugeben.

Schließlich begrüßen wir die Kolleginnen Maja Becker-Kontio und Dr. Gertrud Siller neu in der Redaktion. Herzlich willkommen!

Elke Grunewald und Katharina Gröning

BEITRÄGE

Katharina Gröning

Bilder und Erzählungen als Problem des Verstehens in der Supervision

Zusammenfassung: Der vorliegende Artikel begründet und systematisiert qualitative Forschungsverfahren im Rahmen von Supervision. An wichtiger Stelle steht der Umgang mit erzähltem Material sowie die gestalttheoretische Betrachtungsweise nach G. Rosenthal.

Qualitative Verfahren, Fallstudien und Narrationen haben in der Supervision einen zunehmend bedeutenden Platz erhalten. Supervisorinnen und Supervisoren befinden sich durchgängig in Situationen, in denen alltäglich erzählt wird, teilweise strukturiert, teilweise unstrukturiert, teilweise komplex und verschachtelt, teilweise bruchstückhaft und fragmentiert. Das Erkennen der Ordnung einer Erzählung in der Supervision dürfte deshalb zur wichtigsten hermeneutischen Fähigkeit des Supervisors bzw. der Supervisorin gehören, jedoch geht es ihnen zunächst genauso wie den Supervisanden und Supervisandinnen, die in der Supervision die Erzählungen und Verhaltensweisen ihrer Klientinnen und Klienten weitergeben und sich durch Bilder und Erzählungen erhoffen, die Supervisionsgruppe oder auch der Supervisor/die Supervisorin sei in der Lage, die verschlüsselten Erzählungen zu verstehen, zu ordnen und zu systematisieren. Die therapeutischen Traditionen, in denen Supervision sich zweifelsohne bewegt, befördern dabei eine Kultur der psychologischen Interpretation oder der Deutung im Rahmen eben jener Theorietraditionen, denen sich der Supervisor verpflichtet sieht. Demgegenüber stehen zum Zweiten eher funktionale Diagnosen in der Supervision, die vor allem auf das Rollenkonzept zurückgreifen und die Erzählungen in Supervisionen auf der Folie der Rolle normativ prüfen. Eine Erfahrung und eine Erzählung ist dann entweder rollenangemessen oder rollenunangemessen und wird entsprechend bewertet. Die Wirkung dieses entweder klinischen oder normativ-funktionalen Umgangs mit Erzählungen dürfte ähnlich sein. Supervisanden verstummen.

In den letzten Jahren hat es um die psychologische Interpretation von Erzählungen und Bildern, um den Umgang mit dem Material in der Supervision aus gutem Grund eine vorsichtige, doch durchgängige Kontroverse gegeben. Im Mittelpunkt stand dabei die Legitimität einer vorwiegend therapeutischen und psychologischen Interpretation des erzählten Materials und damit eine Betonung des Subjektiven. War diese Kontroverse um die Legitimität therapeutischer und teilweise klinischer Diagnostik in den ersten Phasen der Professionalisierung von Supervision vielleicht noch gekennzeichnet von Auseinandersetzung zwischen Schulen – wenn

z.B. die Frage in den Vordergrund trat, ob nicht jeder Psychoanalytiker geradezu prädestiniert zur Supervision sei, so hat sich die Diskussion in den 1980er-Jahren vor allem um das Problem der teilweise nicht ausreichend reflektierten Anwendung von psychologischen Deutungsmustern im beruflichen Kontext verändert. Klientifizierung und Therapeutisierung waren hier die Stichworte. Sowohl aus systemischer Sicht – wie z.B. bei Selvini Pallazoli (1984) – wie auch aus psychoanalytischer Sicht – wie z.B. bei Adrian Gaertner (1995) – wird auf Probleme und Gefahren der vorwiegend psychologischen Deutungen hingewiesen. So problematisiert Selvini Pallazoli in ihrem Buch „Hinter den Kulissen der Organisationen“ jene Machtspiele, die aus psychologischen Deutungen in Organisationen entstehen können bzw. zeigt die strategische und organisationspolitische Bedeutung von psychologischer Diagnose bei Konflikten im Beruf auf (vgl. Pallazoli 1984). Auch Gerhard Leuschner hat im Kontext der Supervisionsausbildung am FIS immer wieder davor gewarnt, der Hybris zu verfallen, dass jeder Therapeut automatisch ein Supervisor sei und den Prozess der Therapeutisierung von beruflichen Konflikten beschrieben. Gaertner (1995) schließlich formulierte die Position, dass gesellschaftliche Fragen psychologisch gedeutet und damit der Gesellschaftskritik entzogen würden als Thema einer ganzen Generation. Mit dem Fortschreiten der Professionalisierung der Supervision sind aus dieser Kritik Suchbewegungen entstanden, die zu methodischen und methodologischen Fragen und Positionen geführt haben – ein Prozess, der erst am Anfang steht. An herausragender Stelle steht dabei die Frage nach einer künftigen sozialwissenschaftlichen Fundierung der Supervision.

Sozialwissenschaftliche Forschung und ihre Bedeutung für die supervisorische Diagnose

Für die Supervision gelegen kommt hier die enorme Entwicklung qualitativer Forschungsmethoden, die vor allem im Bereich der Biografieforschung, der Tiefenhermeneutik, der Techniken der Inhaltsanalyse und schließlich auch der objektiven Hermeneutik stattgefunden haben. An herausgehobener Stelle für das Verstehen von komplizierten Erzählungen und Geschichten steht dabei die Habilitationsschrift von Gabriele Rosenthal (1995), die mit ihrer Wiederentdeckung gestalttheoretischer Betrachtungsweisen und der Fruchtbarmachung dieses Ansatzes für die moderne Sozialwissenschaft zu einem wichtigen Erkenntnisfortschritt im Umgang mit komplexen Erzählungen, Bildern – kurz mit ungeordnetem und assoziativem Material beigetragen hat. Die Arbeit von Rosenthal kann deshalb für Supervisorinnen und Supervisoren empfohlen werden, weil hier der gesamte Prozess des Forschens bis hin zur Empfehlung für die Gesprächsführung dargestellt wird. Zentral beruft sich Rosenthal in ihrer Methodologie auf die Gestalttheoretiker Wertheimer und

Koffka, die bereits zu Beginn des 20. Jahrhunderts den Grundstein für eine Theorie der Wahrnehmung und der gestalthaften Ordnung von Erzählungen legten. Dabei ging z.B. Wertheimer von folgender Auffassung aus: „Es gibt Zusammenhänge, bei denen nicht, was im Ganzen geschieht, sich daraus herleitet, wie die einzelnen Stücke sind und sich zusammensetzen, sondern umgekehrt, wo – im prägnanten Fall – sich das, was an einem Teil dieses Ganzen geschieht, bestimmt von inneren Strukturgesetzen dieses seines Ganzen. (...) Gestalttheorie ist dieses, nichts mehr und nichts weniger.“ (Wertheimer 1927)

Ausgangspunkt einer gestalttheoretischen Betrachtung ist, dass die einzelnen Teile der Erzählung in einem sinnhaften Zusammenhang stehen. Jedes Teil trägt die Logik und Struktur des Gesamten in sich bzw. verweist auf das Ganze. Diese Gesamtgestalt ist auch die zentrale Logik jeder Erzählung, wobei einzelne Teile eine Bedeutung für die Gesamtgestalt haben. Im Sinne struktureller Hermeneutik können zwar einzelne Sequenzen immer wieder analysiert und entworfen werden, eine Rückbeziehung auf die Gesamtgestalt ist jedoch unabdingbar. Nicht nur die Summe der einzelnen Teile, sondern auch ihre Organisiertheit ist für das Verstehen der Erzählung bedeutend. Werden einzelne Teile der Erzählung aus den Zusammenhängen, in denen sie erzählt worden sind, gelöst und isoliert interpretiert, trägt diese Reduktion das Risiko in sich, die Gestalt der Erzählung zu verfehlen. Gestalttheorie ist demnach ein Ansatz, der sich mit der Entstehung von Ordnung im psychischen Geschehen befasst, mit der Wahrnehmung, dem Denken, Fühlen und Verhalten. Ein weiterer zentraler Begriff in einer gestalttheoretischen Perspektive der Interpretation von erzählten Geschichten ist das Noema. Die Dinge werden so genommen, wie sie sich dem Bewusstsein darbieten (Husserl). Diese Perspektivität – wie sich etwas dem Bewusstsein darbietet – bedarf eines Vorentwurfes auf das Ganze der Erzählung. Eine Erzählungssequenz wird in eine Gesamtgestalt integriert, insofern kann jede Erzählung auch als System, als Organisation von Teil und Ganzem verstanden werden. Die Teile einer Erzählung stehen in einer durchgehenden Interdependenz zueinander. Diese Interdependenz kann als Gestaltkohärenz angesehen werden.

Das Erkenntnisinteresse des Erzählers und des Zuhörers

Ob Bilder und Erzählungen, die in der Supervision kommuniziert werden, im objektiven Sinne wahr, sachlich richtig und objektiv angemessen sind, spielt für den gestalttheoretischen Umgang mit erzähltem Material zunächst keine Rolle. Wir befinden uns mit der Gestalttheorie nicht in der Welt der objektiven Tatsachen – nach Karl Raimund Popper die Welt 1, jene Welt, die es allein erlaubt, wissenschaftlich fundierte Aussagen über die Wirklichkeit zu machen. Wir befinden uns mit der gestalttheoretischen Betrachtungsweise in der Welt 2, der Welt des Wahr-

nehmens, Interpretierens und Denkens sowie in der Welt 3, der Welt der sprachlogischen Konstruktionen (vgl. Popper 1986). Im Sinne Poppers ist die Erkenntnis, um die es in diesen Welten geht die subjektive Erkenntnis.

Eine bedeutende Sozialtheorie für dieses theoretische Dach des Subjektivismus ist in diesem Zusammenhang die Phänomenologie – unspezifisch die Lehre von den Erscheinungen. Die Phänomenologie ist seit Edmund Husserl eine Sozialtheorie und Philosophie, die sich mit dem Problem des transzendentalen (überschreitenden) Bewusstseins befasst. Ursprünglich, vor Husserl, galt die Frage der Phänomenologie dem Problem, ob ein Erkenntnisgegenstand auch unabhängig vom erkennenden Subjekt existieren kann.

Das phänomenologische Denken unterscheidet sich vor allem vom empirisch-analytischen Denken; hier liegt die eigentliche wissenschaftstheoretische Spannung. Hypothesen, theoriegestützte Vorentscheidungen in Bezug auf einen Gegenstand werden abgelehnt. Im Sinne der alten griechischen Auffassung von Wissenschaft und Philosophie – z.B. bei Habermas in Technik und Wissenschaft als Ideologie beschrieben – will man kontemplativ zu den Sachen selbst vordringen. Das geschaute Phänomen zeigt sein eigenes Wesen oder seine Idee. Bewusstsein, so Husserl, sei immer Bewusstsein von etwas. Leitmotiv phänomenologischer Forschung ist die Aufklärung des Zusammenhanges von Realität und Sinnhaftigkeit. Hierzu hat Husserl zwischen Noesis (Bewusstseinsakt) und Noema (Bewusstseinsinhalt) unterschieden. Husserl beschreibt die Lebenswelt als transzendental (die Realität überschreitend) und mit positiven empirischen Instrumenten nicht überprüfbar. Er nennt die Lebenswelt schlicht die persönliche Welt, in der ein jeder lebt. Für Husserl hat die Lebenswelt Leitfaden- und Bodenfunktion, d.h. sie steht im Dienst der persönlichen Sinnhaftigkeit. Erzählungen und kommunizierte Bilder sind also zunächst sinnhafte, nicht objektive Informationen aus der persönlichen Lebenswelt. Ihre Sinnhaftigkeit existiert unabhängig vom Wahrheitscharakter bzw. der Logik einer Erzählung, und im Sinne der Gestaltkohärenz verweisen auch solche Bilder, Bruchstücke und Erzählungsteile auf ein sinnhaftes Ganzes, die sich zunächst nicht logisch erschließen lassen bzw. sogar Abwehr bei Zuhörern und Zuhörerinnen auslösen.

Erzählen und Erinnern

Das Erzählen von Geschichten setzt Erinnerungsarbeit voraus, wobei in Bezug auf die Erinnerung zwischen Gestalten, Figuren und Mustern einerseits und Chaos andererseits unterschieden werden kann. Gestaltetes ist wesentlich besser erinnerbar als Ungestaltetes, d.h. dass es sich zumeist erst während der Erzählung zeigt, welche Teile mühelos gestalthaft erinnert und erzählt werden können, wo nach Worten gesucht wird und während des Erzählens eine Gestalt entwickelt wird und was

eben ungestaltet oder chaotisch ist. Die Mühe, für Erlebnisse und Erfahrungen eine Sprache zu finden, etwas in Worte ausdrücken zu können, verweist auf die besondere Produktivität des Erzählens, insofern sind Wiederholungen, eine gewisse Gespanntheit oder auch Abbrüche einer Erzählung kein bedauerlicher Irrtum in einer sonst rationalen Darbietung, sondern verweisen auf den Gesamtzusammenhang der Gestalt. Unstrukturierte, nicht symbolisierte und ungestaltete Erinnerungsspuren verschwinden leichter aus dem Gedächtnis. Auch Bruchstücke unterliegen der Gefahr, im Laufe der Zeit in Vergessenheit zu geraten. Man hat Mühe, sich zu erinnern, erinnert nur Fragmente und kann diese nicht in einen Erzählzusammenhang, also in Geschichten einordnen. Dies Fragmentierte, das, worum man kämpft, welches unter Umständen auch der Abwehr unterliegt, ergänzt die Gestalt einer Erzählung. Jede Erzählung enthält diese Fragmente, Wiederholungen und Risse, die Rosenthal (1995) unter dem Oberbegriff der chaotischen Muster subsumiert. Entsprechend der gestalttheoretischen Grundannahme werden diese chaotischen Muster aber nicht verworfen, sondern in die Interpretation der Gesamterzählung eingefügt.

Folgt man der gestalttheoretischen Annahme eines räumlich und zeitlich orientierten Gedächtnisses, so bedeutet die Schwierigkeit, sich zu erinnern, einen Hinweis auf mangelnde Differenz, denn zur Erinnerung wird Differenz benötigt. Gleichförmigkeit, sture Wiederholung, Nicht-Veränderung lässt auch eine lange Zeitspanne schrumpfen auf ein Bild, auf eine Gestalt, da es den Erinnernden nicht gelingt, einzelne Erlebnisse zu rekonstruieren, die aus der Routine herausragen (Rosenthal 1995, S. 78). Zur Gestaltentwicklung braucht es Zeit und Raum. Neben dem chaotischen Erleben sind weitere Faktoren für Erinnerungs- und Erzählschwierigkeiten zu nennen: mangelnder Wechsel der Umgebung und Routinisierung von Situationen. Erlebe ich bestimmte Situationen immer wieder, fällt es mir schwer, mich an einzelne zu erinnern. Die Erinnerung verdichtet sich hin auf ein Gesamtbild. Routinen unterliegen dem Phänomen der Verdichtung.

Erinnerungen transformieren sich durch Akkomodations- und Assimilationsprozesse, wobei die Transformationen umso deutlicher hervortreten, je öfter Erinnerungen stattfinden. Neue Erfahrungen überdecken alte Erinnerungen und verschütten Spuren. So ist es möglich, dass Erinnerungen bedeutungslos werden. Sie werden vergessen.

Erzählen heißt gleichzeitig, für jemand anderen übersetzen, der zuhört. Erzählt wird immer jemandem, wodurch Erzählen auch gleichzeitig Bewusstwerden bedeutet, stärker als sich erinnern. Im Erzählprozess selbst tauchen Ereignisaspekte und Strukturen sozialer Prozesse auf, welche der Akteur nicht wahrgenommen hat. Es aktualisieren sich ebenfalls Gefühle. Der Erzähler tritt sich in der Erzählung gewissermaßen selbst gegenüber und wird zum Betrachter und Zuhörer seiner eigenen Erzählung. Insofern ist der Erzählprozess durch diese Außenperspektive mehr als der Erinnerungsprozess. Scham- und Peinlichkeitsgefühle können z.B. entste-

hen, und der Erzähler bemüht sich um mehr Objektivität, d. h. er betrachtet seine Geschichte zunehmend von außen.

Zwischenbetrachtung: Zur Bedeutung des gestalttheoretischen Ansatzes für die Supervision

Die bereits vorgestellten Erkenntnisse zum sozialwissenschaftlichen Umgang mit schwierigem erzählten Material legen einen sorgfältigen Umgang auch mit den bruchstückhaften, unverständenen und wenig logischen Erzählsequenzen in der Supervision nahe. Gleichzeitig wird durch die Arbeiten insbesondere von Rosenthal deutlich, dass es im Umgang mit Erzählungen nicht um objektive Erkenntnisse im Sinne einer empirisch-analytischen Wissenschaftsauffassung geht. Zu vermuten ist, dass Erzählungen und Bilder in der Supervision sich vielfach erst nachträglich in eine gestalthafte Ordnung einbinden lassen. Der besondere Wert der Arbeiten von Rosenthal liegt zudem in der Wiederentdeckung der alten Gestalttheorie für eine moderne Methodologie und Begründung in der Supervision. Dass zwischen erzählter und erlebter Lebensgeschichte ein Zusammenhang im Sinne der Gestaltkohärenz bestehen muss, ist dabei von wichtiger Bedeutung. Erzählungen sind entsprechend keine Erfindung der beruflichen und organisationalen Wirklichkeit, sondern wurzeln in realen erlebten Erfahrungen, auch wenn sich dies dem Zuhörer nicht auf Anhieb erschließt.

Methoden des Erzählens stehen vor allem in der Organisationsberatung, aber auch hinsichtlich von Teamentwicklung zunehmend Forschungsmethoden der empirisch-analytischen Wissenschaftsauffassung gegenüber. So hat Stefan Kühl kürzlich ein Methodenbuch zur Organisationsforschung herausgebracht (vgl. Kühl 2003), welches schriftliche Befragungen, soziometrische Verfahren und Beobachtungen in den Kontext der Organisationsforschung und -beratung einbindet. Der Umgang mit „objektiven“ Methoden wird künftig auch für Supervisorinnen und Supervisoren eine Bedeutung haben. Gleichwohl wäre es stark verkürzt, der klassischen Methode in der Supervision, der narrativen, gestaltförmigen Erzählung, ihre bruchstück- und bildhaften oder auch chaotischen Elemente eingeschlossen, nur jeweils subjektiven Charakter zubilligen zu wollen und zwischen objektiven Methoden der Erkenntnis, wie z.B. Fragebögen und Soziometrie, und subjektiven Methoden des Verstehens, wie z.B. narrative Erzählungen, zu werten. Die von Karl Raimund Popper vorgenommene Einteilung in drei Welten, wonach nur die Welt der empirisch messbaren Erkenntnisse als objektiv anerkannt wird und alles andere in den „dunklen Kontinent“ des Subjektiven verschoben wird, lässt sich u. a. auch durch die Erkenntnisfortschritte in den hermeneutischen Methoden so nicht aufrecht erhalten. So macht auch Marianne Addicks (in diesem Band) darauf aufmerksam, dass die chaotischen Teile einer Erzählung zumeist jene sind, die auf

Erfahrungen unter starker innerer Erregung verweisen. Bedingt durch starke innere Erregung werden Erfahrungen dissoziiert und können nicht mehr sprachlich logisch erlebt, noch kommuniziert werden. Die Erfahrungen sind darum aber nicht weniger wahr. Der Umgang mit Erzählungen und Bildern als Material beschäftigt jedoch nicht nur diejenigen Sozialwissenschaftler mit einem klinischen Interesse, zu denen Addicks zu zählen ist, sondern hat lange sozialwissenschaftliche Traditionen, die im Folgenden kurz dargestellt werden sollen. Für die Supervision ist dabei zu berücksichtigen, dass ihre aus der Psychotherapie stammende Tradition der Deutung durch den methodischen Umgang mit Erzählungen sinnvoll ergänzt werden kann. Das Risiko der Deutung in Psychotherapie und auch Supervision ist sicherlich, dass die angebotene Gestalt der Deutung zur Gestalt der Erzählung in der Supervision eine Kohärenz aufweisen muss, sollen Supervisanden und Klienten nicht durch Deutungen verschreckt werden. Die Kohärenz zwischen erzählter und erlebter Erfahrung ist dabei wichtiger Ausgangspunkt und verhindert, dass die Reinterpretationen und Deutungen in der Supervision entweder ins Leere laufen oder als destruktiv und entwertend erfahren werden.

Das Lebensweltkonzept zwischen objektiv und subjektiv

Edmund Husserls (1859–1938) Lebensweltkonzept gilt heute als wichtiges sozialwissenschaftliches Konzept im Rahmen einer phänomenologischen Wissenschaft, wobei es in den Sozialwissenschaften sehr wichtige Beiträge gibt, die als Verobjektivierung des Lebenswelttheorems verstanden werden können. So hat zum einen Alfred Schütz (1899–1959) die Forschungen Husserls zu einer Theorie des Alltags und des alltäglichen Lebens weiter entwickelt. Im Mittelpunkt der Theorie von Schütz steht der Begriff des Milieus als sozialer Schutzraum, der quasi wie ein Filter hin zur Gesellschaft wirkt. Schütz' Theorie wird heute als phänomenologische Sozialtheorie eingestuft. Im Gegensatz zu Husserl, der von einer transzendentalen Lebenswelt ausging, untersucht Schütz empirisch messbare Strukturen der Lebenswelt und diskutiert auf dieser Basis zwei Begriffe, die für seine Forschungen tragend sind: den Begriff des Alltags und den Begriff des Milieus.

Das Handeln des Menschen in seinem Alltag wird dabei von Schütz als weder logisch noch systematisch angesehen – im Gegensatz zur Theorie des Homo oeconomicus, der utilitaristisch handelt und zweckrational, sei das reale lebensweltliche Handeln vor allem sinnhaft. Jede Handlung eines Menschen sei als Ergebnis bisheriger Erfahrungen und Erlebnisse zu verstehen. Die Erfahrungen werden in bewusste oder unbewusste Sinnzusammenhänge geordnet und konfigurieren sich zu einer Erfahrungswelt im Alltag. In seiner theoretischen Arbeit über den sinnhaften Aufbau der sozialen Welt entwirft Schütz eine Struktur der sozialen Wirk-

lichkeit. Durch alltägliche Erfahrung hat sich der Mensch über den gesamten Zeitraum seiner Existenz sinnhafte Zusammenhänge alltäglicher Erfahrungen geschaffen. Diese Erfahrungswelt habe eine räumliche, zeitliche und soziale Struktur. Lebensweltliches Wissen wird nach Schütz auf eine bestimmte Weise organisiert: Alltagserfahrungen werden typisiert und vor dem Hintergrund bereits gemachter Erfahrungen geordnet und bewertet. Erfahrungen werden vor allem hinsichtlich ihrer Glaubwürdigkeit, Vertrautheit, Bestimmtheit und Widerspruchslosigkeit anhand des jeweiligen lebensweltlichen Wissensvorrates geprüft.

Das Lebensweltkonzept in der Supervision

In der Supervision ist der Rückgriff auf das Lebensweltkonzept von Schütz deshalb bedeutend, weil hier Grenzen der Erfahrungen und noch einmal der Erzählungen aufgezeigt werden. Bereits durch Hierarchien entstehen z.B. in Organisationen teilweise sehr unterschiedliche soziale Welten, die sich, wie Klatetzki (1993) bemerkt, voneinander entkoppelt können. Die Berührung der unterschiedlichen Lebenswelten vollzieht sich zumeist konfliktuell, weil die Erfahrungen auf hierarchisch verkürzte, vorgefertigte Deutungsmuster treffen. Ob Erfahrungen, die in unterschiedlichen Lebenswelten wurzeln, vermittelt werden können, hängt zumeist von kommunikativen und reflexiven Räumen in Organisationen ab, z.B. von Supervision. Diese hat den Anspruch, kommunizierend zwischen die vorgefertigten Deutungsmuster zu treten und Personen mit sehr unterschiedlichen Erfahrungen und Lebenswelten miteinander in Beziehung zu bringen. In gewisser Weise steht das Lebensweltkonzept in Spannung zur der von der Supervision bevorzugten Konzeption der sozialen Rolle. Soziale Rollen werden vom Zentrum einer Organisation festgelegt, überprüft und ggf. sanktioniert, d. h. allein durch die Struktur der Organisation als Rollenhandeln werden lebensweltliche Erfahrungen normativ überformt ggf. verkürzt und verändert. Hier bleibt häufig nur der Klatsch, der Witz, die Anekdote in Organisationen, deren Inhalt zumeist die mangelnde Kompetenz des manageriellen Zentrums einer Organisation ist. Organisationserzählungen im Kontext der Anekdote deuten zumeist auf ein starkes Zentrum und/oder einen gewissen Zentrifugaleffekt in Bezug auf das Verhältnis von Zentrum und Peripherie hin.

Kommunikation an zwei Orten – Erzählungen in Organisationen

Die hohe Bedeutung, die Organisationen heute für die Supervision haben, legt nahe, sich mit den Spezifika von Organisationserzählungen und Bildern in Organisationen zum Abschluss dieses Artikels zu befassen. So definiert Klatetzki (1993)

die Kommunikationsprobleme in einem sozialen Dienstleistungsbereich: der Jugendhilfe z.B. als zentral und dezentral. Die Erbringung von Leistungen findet an zwei Orten statt: im manageriellen Zentrum einer Organisation und an ihrer Peripherie. Mit beiden Orten seien jeweils unterschiedliche soziale Praxen des Arbeitens, des Kommunizierens und der alltäglichen Reproduktion verbunden: An den dezentralen Orten, also eng an der Lebenswelt der Klienten, erfolgt die Praxis, und an den zentralen Orten, im Managementbereich, sollen alle Ereignisse und Probleme bei der Gestaltung der Lebenswelten der Klienten besprochen, geplant, reflektiert und interpretiert werden. Dies geschieht auf einer spezifischen Folie von Professionalität, Ökonomie und Qualität. Organisationskulturell ist es nach Klatetzki bedeutend, wie diese beiden Orte miteinander verbunden sind. Das Denken der Organisation bezieht sich dabei auf festgelegte Begriffe und Muster, die standardisiert und bürokratisiert sind und auch so kontrolliert werden. Der zentrale Ort der sozialen Dienstleistung befasst sich dabei immer wieder mit der Entwicklung von Strategien. Dabei wird im manageriellen Zentrum die Lebenswelt der Klienten als eine aus Interessen und Komponenten zusammengesetzte Wirklichkeit betrachtet, die in sich abgeschlossen und isolierbar ist und relativ beliebig miteinander verbunden werden kann.

Demgegenüber berichten aber die Praktiker von einer durchgängigen Andersartigkeit in der Lebenswelt der Patienten und Bewohner. Es sei so, als beträte man immer wieder eine fremde Welt, als überschreite man eine Grenze. Verlässliche Strukturen, die den Qualitätsbegriff und das Handeln der Zentrale prägten, fehlten in den dezentralen Teilen. Die Situation ist offen. Professionelle Maßstäbe und Standards fehlten, routinierte Verhaltensweisen werden immer wieder als Übergriff verstanden und abgelehnt, Grenzen werden teilweise drastisch gezogen, und es muss verhandelt werden. Die Offenheit der Situation im dezentralen Bereich und die Geschlossenheit der Situation in den zentralen Bereichen können wohl als die strukturelle Spannungen schlechthin verstanden werden. Diese Spannung fordert den Professionellen das ab, was die soziologische Theorie der Identität (Krappmann 1974) Rollendistanz, Ambiguitätstoleranz, Empathie und kommunikative Kompetenz nennt.

Wer also dezentral, direkt mit Klienten arbeitet, wird sich immer wieder mit Schamgefühlen, ggf. mit Schuld und Versagensgefühlen auseinandersetzen müssen, die professionelle Rolle verlassen zu haben, sich in die Lebenswelt der Klienten zu sehr eingelassen zu haben, mehr Freund als professioneller Experte geworden zu sein, dem es an der nötigen Abstinenz fehlt. Das technische, expertenhafte Handeln ist in der Lebenswelt so kaum möglich, es sei denn, diese ist durch die Institution völlig präformiert. Gerda Kassakos hat in einer älteren Studie über die Familienfürsorge berichtet (vgl. Kasakos 1988), wie sehr diese Spannung die Professionellen verunsichert, sodass sie in heftigen Aktennotizen und in berufstypischem Klatsch ihre professionelle Distanz wieder zu erlangen versuchen, indem

sie ihr Klientel aus der Perspektive der „zentralen Orte“ beurteilen. Es ist Klatetzki's Anliegen, diese kommunikativen Pathologien in den von ihm untersuchten Bereichen der Jugendhilfe durch eine einfühlerendere Kommunikation verändern zu wollen.

Aus einer großgruppendynamischen und gruppenanalytischen Sichtweise diskutieren Rudnitzki/Voll (1989) das Phänomen des Kommunikationsverlustes vor allem in Großorganisationen. Rudnitzki/Voll sprechen von einem Aphasiephänomen, welches zum einen seine Ursache in der Institution als Ganzes hat, zum anderen aber ebenfalls seine Ursache in der jeweiligen Kultur einer Organisation hat. Als Faktoren für die Aphasie nennen sie vor allem bürokratische oder durch Bürokratie verursachte Phänomene: hohe Komplexität durch Großorganisationsstrukturen und eine Fülle von unterschiedlichen Abteilungen, deutlich ausgeprägte horizontale und vertikale Arbeitsteilung, Erschöpfung und Überforderung bei denjenigen, die klientenbezogen arbeiten durch mangelnde Anerkennung der Peripherie und eine einseitig wirtschaftliche Deutung des professionellen Handelns. Rudnitzki/Voll zeigen zum einen das Problem der horizontalen und vertikalen Arbeitsteilung auf, welches in Spezialisierungen und Professionalisierung mündet. Damit einher gehen Differenzierungen in bescheidene, in semi-professionelle und professionelle Berufe, die unterschiedliche Sichtweisen und Klientenbilder kultivieren. Fehlen kommunikative Brücken, verschärft sich das Risiko von Kämpfen. Von Erschöpfung als Grund für Aphasie sprechen die Autoren, wenn die Notwendigkeit von Pausen und Urlauben dem Management aus dem Blick gerät und im Sinne einer mitmenschlichen und allgemeinen Bringschuld, die Professionelle gegenüber ihren Klienten fühlen, Mehrarbeit und Zusatzdienste vom Management vorordnet würden. Überforderungsaphasie tritt dann auf, wenn in den Institutionen nicht ausreichend Wissen vorhanden ist, um die Probleme der Klienten zu verstehen.

Fazit:

Fasst man die bisherigen Theorien unter der Problematik der Supervision zusammen, so ergeben sich bis hierher zwei Brechungen des Erzählens und des Verstehens. Die erste Brechung bezieht sich auf die beschriebene Problematik zwischen Erleben und Erzählen beim Sprecher selbst. Die leitende Einsicht der Gestalttheorie, dass Erleben und Erzählung eine gestaltliche Kohärenz aufweisen, bedeutet zunächst, dass auch das chaotische Material einer Erzählung, also Bilder, Fragmente und scheinbar Zusammenhangloses in die Ordnung der Gestalt einer Erzählung gehört. Noch einmal wichtig wird diese Perspektive der Gestalttheorie durch die von Addicks in diesem Band aus dem Bereich der Traumaforschung beschriebene Tatsache, dass vor allem die starke psychische Erregung in traumatischen Situationen sprachliche Dissoziation zur Folge hat. Eine zweite Perspektive im Um-

gang mit Bildern und Erzählungen in der Supervision ergibt sich aus der Struktur der sozialen Welt und ihrer Beziehung zur Lebenswelt. Die Strukturen der sozialen Welt führen in der Lebenswelt zu Brechungen. Die Leitfaden- und Bodenfunktion der Lebenswelt impliziert zudem eine gewisse Geschlossenheit gegenüber der sozialen Welt. Vor allem in der Supervision in Organisationen präsentiert sich die Lebenswelt als sperriges Wissen. Mit dem Modell der zwei Orte in Organisationen zeigt Klatetzki (1993) auf, dass die Leistung einer Organisation von zwei Orten gleichermaßen abhängt – vom Zentrum und von der Peripherie. Eine einseitige Festlegung auf den Ort des Zentrums, wie es z. B. das Coaching nahe legt, vernachlässigt die Erfahrung der Peripherie einer Organisation, was auf Dauer zu pathologischen Phänomenen in der Organisation beiträgt, die analog zur Dissoziation verstanden werden können, auch wenn ihre Mechanismen andere sind.

Literatur

- Gaertner, A. (1995): Gruppensupervision. Tübingen.
 Kassakos, G. (1988): Familienfürsorge zwischen Beratung und Zwang. Weinheim.
 Klatetzki, Th. (1993): Wissen, was man tut. Bielefeld.
 Krappmann, L. (1974): Soziologische Dimensionen der Identität. Frankfurt am Main.
 Kühl, S. (2003): Methoden der Organisationsforschung. Reinbek bei Hamburg.
 Popper, K.-R. (1986): Objektive Erkenntnis. Hamburg.
 Rosenthal, G. (1995): Erzählte und erlebte Lebensgeschichte. Frankfurt am Main.
 Rudnitzki, G./Voll, R. (1991): Institution als Tagesveranstaltung. In: Gruppensupervision und Gruppendynamik Nr. 27, S. 141–152.
 Selvini-Pallazoli, M. u. a. (1984): Hinter den Kulissen der Organisationen. Stuttgart.
 Wertheimer, M. (1927): Über Gestalttheorie. In: <http://gestalttheory.net/gta/Dokumente/gestalttheorie.html> (25.1.2008).

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrath Straße 10, 44791 Bochum.