

- Hirsch, H. (2009): Gesundheit als Wettbewerbsvorteil. Supervision im Dienst betrieblicher Burn-out Prävention und Stressbewältigung. In: DGSv aktuell, Heft 3.
- Nagel, H./Seifert, M. (1979): Inflation der Therapieformen. Reinbeck.
- Nellessen, L. (1993): Supervision in lean-management, lean-service. In: Supervision, Heft 24, S. 23-40.
- Petzold, H. (1995): Coaching for Excellence. In: DGSv aktuell, Januar Ausgabe.
- Pongratz, H.J. (2004): Der Typus „Arbeitskraftunternehmer“ und sein Reflexionsbedarf. In: Die flexible Supervision, hg. von Buer, F./Siller, G., Wiesbaden, S. 17-34.
- Rastetter, D. (2009): Macht und Mikropolitik. Frauen müssen taktischer werden. In: Positionen, Heft 2, Kassel.
- Schüning, G. (1993): Herkunft Sozialbereich – Erfahrungen eines Supervisors, der in Profitorganisationen arbeitet. In: Supervision, Heft 24, S. 41-52.
- Sennett, R. (2005): Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berlin.
- Weigand, W. (1993): Die Faszination des Geldes und des fremden Feldes – Supervision in Wirtschaftsunternehmen. In: Supervision, Heft 24.
- Weigand, W. (2009): Die DGSv – Berufspolitische Interessenvertretung von Beratern aller Art oder weiterhin ein Verband von Supervisor/innen. In: DGSv aktuell, Heft 3.
- Wittenberger, G. (2009): Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen, Teil 2. In: Forum Supervision, Heft 34.

*Anschrift des Autors:*

Prof. Dr. Adrian Gaertner, Nassauer Straße 20, 61440 Oberursel

*Annemarie Bauer und Susanne Pfeifer-Voigt*

## „Die dunklen Seiten der Liebe“ (Rafik Schami) – Supervisorische Reflektionen über Paarbeziehungen in Teams

**Zusammenfassung:** Die Autorinnen sondieren Möglichkeiten, wie das Thema „Liebe am Arbeitsplatz“ in der Supervision aufgegriffen werden kann. Dabei legen sie den Fokus auf Paarbeziehungen im Team und diskutieren die unterschiedlichen Blickwinkel der Betroffenen – das Paar, die Kolleginnen und Kollegen, die Leitung – anhand von zwei Praxisbeispielen.

### „Kontaktbörse Arbeitsplatz?“

Die derzeitige Arbeitswelt verlangt von Frauen und Männern viel Engagement, Flexibilität und Mobilität. Für ein Privatleben, inklusive die Partnersuche bleibt vielen wenig Zeit – nicht umsonst boomen die Partnervermittlungen. Da liegt es nahe, sich im Kollegium umzuschauen, unter den Menschen, mit denen man ohnehin die meisten Stunden des Tages verbringt und die einem durch die gemeinsame Arbeit automatisch näher kommen. Statistisch betrachtet beginnt heute somit jede dritte bis vierte Beziehung am Arbeitsplatz (vgl. Focus online, Umfrage des Internetportals Career Bilder, www.stern.de). Einerseits könnten kollegiale Freundes- und Liebesbeziehungen damit als ein alltägliches Phänomen betrachtet werden – möglicherweise sogar als ein profitables, weil ein verliebtes Kollegenpaar motivierter und energetischer am Arbeitsplatz erscheinen mag. Andererseits gibt es viele Beziehungen, die im „Geheimen“ verlaufen, viel Raum für Gerüchte einnehmen und damit die Arbeitsleistungen eines ganzen Teams beeinträchtigen können. Und spätestens wenn eine Liebe unter KollegInnen zerbricht, ist es mitunter auch vorbei mit dem ungezwungenen kollegialen Miteinander aller, und ein Zurückfinden in eine vertrauensvolle Zusammenarbeit kann sich als sehr mühsam entpuppen. Aus diesem Grund haben sich einige amerikanische Firmen (Wal-Mart, IBM) bereits für ein „Liebesverbot“ unter KollegInnen ausgesprochen – insbesondere zwischen leitenden und nachgeordneten Angestellten – und drohen sogar mit Kündigung bei Zuwiderhandlung. Wie das Thema „Liebe am Arbeitsplatz“ supervisorisch aufgegriffen werden könnte, soll Thema dieses Artikels sein.

Vieles, was diesbezüglich in der Supervisionsliteratur auftaucht, ist in der Therapieliteratur bereits diskutiert, wenn auch im anderen Rahmen und zu anderen Bedingungen. So auch das Thema „Sexueller Missbrauch“ bzw. die (unzulässigen) Beziehungsformen zwischen einem Therapeuten und seiner Klientin – wobei, was

die Geschlechtszugehörigkeit der beiden Akteure angeht, alle Spielformen denkbar und real sind. Wir sind sicher, dass es auch Beziehungen zwischen SupervisorInnen und SupervisandInnen gibt, auch wenn sich unsere Berufsgruppe mit der Veröffentlichung dieses Themas noch schwer tut.

In einem aktuellen Aufsatz berichtet Harald Pühl (2009, S. 153 ff) ziemlich lapidar, wie einer seiner Lehrsupervisanden mit dem Thema des sexuellen Missbrauchs in seiner ersten Teamsupervision konfrontiert wird. Ein Mitarbeiter des Teams ließ deutlich erkennen, dass er eine minderjährige Klientin sexuell missbraucht hatte – und dies vermutlich nicht zum ersten Mal. In einem kurzen Bericht legt Pühl nahe, dass der Supervisand nicht wusste, wie er seine Wahrnehmungen im Team benennen sollte und dass er als sein Lehrsupervisor ihm auch keinen Weg aufzeigen konnte. So gesehen, ist das passiert, was immer passiert: alle gucken weg!

Wir wollen in diesem Artikel ein anderes Thema aufgreifen, nämlich Paarbeziehungen im Team. Dieses Thema scheint erst einmal wesentlich unverfänglicher zu sein als das Missbrauchsthema.

### Der Standort bestimmt die Perspektive

Wenn sich in einem Team ein Paar zusammenfindet, so haben die unterschiedlichen Mitakteure sehr unterschiedliche Blickwinkel auf diesen Vorgang. Wir wollen die verschiedenen Perspektiven zunächst unabhängig vom jeweiligen Fall in aller Kürze und damit aber auch Undifferenziertheit herausarbeiten.

Das Paar: Aus dem Blickwinkel des Paares werden vermutlich auf der Innenseite Freude, Euphorie, das beglückende Gefühl des Neuanfangs vorherrschen. Die Beziehung wird als Schutzraum sowie als Raum für Entspannung erlebt. Auf der Außenseite werden möglicherweise Ängste auftauchen, wie die KollegInnen diese Beziehung sehen könnten; bei bestehenden Beziehungen außerhalb des Teams werden u.U. Heimlichkeiten notwendig sein. In der Regel wird es Unsicherheiten geben, ob und wie man es kommunizieren soll und wie die Reaktionen darauf sind. Üblicherweise behaupten Paare, die auch Kollegen sind, dass sie privat nicht über die Arbeit, das Team und die Leitung sprechen – eine Behauptung, die kaum einhaltbar erscheint, da doch die Arbeit ein wichtiges Thema auch in privaten Beziehungen und zwischen Partnern ist. Im Prinzip nimmt jeder Partner die Berufsthemen und deren Tabuisierung – wenn sie denn angestrebt sein sollte – mit nach Hause und dies könnte die Paarbeziehung auf Dauer belasten. Manchmal sind Paarbeziehungen auch ein Versuch, sich der Konkurrenz eines Team zu entziehen; man schafft sich eine einvernehmliche Welt und macht sich damit unangreifbar und unverletzlich.

Die KollegInnen: Aus dem Blick der KollegInnen können Idealisierungen und Identifizierungen auftauchen, aber auch Neid und Eifersucht sowie Angst vor dem Gewicht, das das Paar bekommen oder beanspruchen könnte. Die Verbindung kann zur Sehnsuchtsprojektion werden und so wird man die beiden sicher beobachten, ob und wie sie sich abgrenzen oder ob sie als Einzelpersonen im Team sichtbar

bleiben – kurz: sie werden erhöhte Aufmerksamkeit bekommen und eine ganze Menge Energie binden. Der manchmal geahnte Versuch eines Paares, sich unverletzlich zu machen, kann eine deutlich stärkere Aggression hervorrufen, als es der/die Einzelne hervorgerufen hätte. Und wenn es dann kracht, krachen sollte, dann ist nicht nur die Kollegialität in Gefahr, sondern letztendlich auch die Paarbeziehung.

Die Leitung: Aus dem Blick der Leitung des Teams taucht ein ganz pragmatisches Problem auf, nämlich dass die Arbeits- und Urlaubsplanung schwieriger werden kann. Weniger pragmatisch gedacht, kann die Leitung befürchten, dass sich die Balancen verschieben und die Distanz zwischen dem Paar auf der einen Seite und dem Team und der Leitung auf der anderen Seite größer werden kann. Sie kann das Doppelpack als Konkurrenz betrachten und befürchten, in Diskussionen und bei Entscheidungen könne die Meinungsvielfalt abnehmen oder Themen bereits „vorbesprochen“ sein. Eine ganz besondere Situation ist gegeben, wenn die Beziehung zwischen der Leitung und einem Mitarbeiter/einer Mitarbeiterin entsteht – dann sind die geahnten Gefahren, die vielfältigen Gefühle noch größer und undurchsichtiger. Neid und Eifersucht, Heimlichkeit und Beobachtungen, Tratsch und Cliquenbildung werden heftiger sein, ebenso aber auch u.U. der Autoritätsverlust und die Kohäsion in einem Team.

### Kollegiales Liebesglück?

Der erste Fall, der als Grundlage für die Analyse dienen soll, stammt aus einer außerschulischen pädagogischen Einrichtung für Vor- und Grundschulkindern, einem Berufsbereich, der nach wie vor als „Frauensache“ gilt. Männer sind hier nicht nur seltener anzutreffen, sondern entsprechen oftmals nicht dem immer noch gängigen Bild eines „hegemonialen Mannes“ (Connell 1995) bzw. „männlicher Hegemonie“ (Bourdieu 1997).

Connell definiert „hegemoniale Männlichkeit“ bzw. „männliche Hegemonie“ als Konfiguration geschlechterbezogener Praxis, was die Dominanz der Männer sowie die Unterordnung der Frauen angeht (1995, nach Lehner 2002, S. 22 f). Gemeint ist dasjenige Bild von Männlichkeit in einer bestimmten Gesellschaft, das für sich das größte Maß an Hegemonie in Anspruch nehmen kann, wobei die Unterordnung der Frauen eines der wichtigen Bestandteile ist.

Bourdieu sagt: „Mann zu sein heißt, von vorneherein in eine Position eingesetzt zu sein, die Befugnisse und Privilegien impliziert, aber auch ... alle Verpflichtungen, die die Männlichkeit als Adel mit sich bringt“ (Bourdieu 1997, S. 188). Das Habituskonzept betont die Entsprechung zwischen sozialer Strukturierung und individuellem Handeln in diesen Strukturen, was sich bereits auf einer unbewussten Ebene, also vor allen Rollendefinitionen und -übernahmen, in die Haltungen „eingeschrieben“ hat. Männer in Frauenberufen, Männer in pädagogischen Berufen mit kleineren Kindern sind oft nicht die Männer, die sich beruflich männlicher Konkurrenz und dem Kampf um Positionen stellen. Sie leben eher ihre androgynen und

weiblichen Seiten und entwickeln manchmal in diesen Berufsfeldern weniger „Eigenständigkeit“ oder „Kantigkeit“ und männliches Profil. Wir beobachten in frauenspezifischen Berufsfeldern immer wieder, dass ein „einmaliger“ Kollege zwar einerseits der Außenreputation dient und somit gerne vermarktet, andererseits intern aber oftmals eher mitgetragen und seine Fachlichkeit sowie seine Männlichkeit eher als „unterentwickelt“ betrachtet und manchmal auch belächelt wird.

So wichtig Männer in „Frauenberufen“ sind – allein um diese Status mäßig aufzuwerten (!) –, fragen wir uns doch, ob die Berufswahl in diesem Bereich nicht einen Abwehrcharakter hat und gleichzeitig einen Bonus verspricht: Abwehrcharakter hinsichtlich der männlichen Konkurrenz und Rivalität und Doppel-Bonus über die Rolle, ein „besonderes“ Mitglied in einem Frauen-Team zu sein; ein gesuchter männlicher Mitarbeiter in einem pädagogischen Team und ein gesuchter Ersatzvater und Ersatzmann für (muttergebundene) Jungen im vorpubertären Alter.

Auffällig ist, wie ein Mann „allein“ unter Frauen die Kommunikation und Interaktion im Team verändert. Nach Goffman agieren die Geschlechter nach dem Muster „naturalisierter Ordnungsfaktoren“, d. h. „dass das soziale Geschlecht so institutionalisiert wird, das es genau die Merkmale des Männlichen und Weiblichen entwickelt, welche angeblich die differente Institutionalisierung (Typisierung, Anm. d. Aut.) begründen“ (Kotthoff 2001, S. 162). Die kulturell entwickelten „Interaktionsrituale“ zielen zum einen darauf ab, im täglichen Umgang miteinander zu „entlasten“, und zum anderen, „normative Zuweisungsakte für gesellschaftliche Plätze ... und Positionen“ zu legitimieren (ebd.).

Wir vermuten, dass Männer in doppeltem Sinne von dieser sozialen Konstruktion profitieren: „Die selektive Arbeitsplatzvergabe stellt sicher, dass die Männer sich wahrscheinlich ziemlich häufig in der Gesellschaft von Frauen wiederfinden werden und dass vermutlich durch die Frauen nicht nur die Kontakte persönlicher werden.“ (Goffman, Erving, ebd. S. 136) Der Arbeitsplatz erscheint so als ideales Flirtterrain.

Wie ist es also für einen Mann, in einer von Frauen dominierten Einrichtung tätig zu sein, die darüber hinaus noch als „frauenspezifisch“ gilt? Als – in unserem ersten Fall – „Hahn im Korb“ – wird ein Kollege unter Kolleginnen nicht nur „besonders“ wahrgenommen, sondern auch weniger kritisch gefordert. Vielmehr profitiert der Mann auch beruflich von den Eigenschaften, die gerne den Frauen zugeschrieben werden: beziehungsorientiert, (mütterlich) versorgend, verbindlich, harmonisierend (vgl. Geo Wissen 2007; Pease/Paese 2002; Gray 1992).

### Der Fall 1 – „Hahn im Korb“

Herr Ludwig arbeitete bereits seit zwei Jahren als einziger männlicher Mitarbeiter in einer pädagogischen Einrichtung für Kinder zwischen 2 und 10 Jahren in der Schulkindbetreuung, als er die Leiterin, Frau Kim, bezüglich einer freien Stelle für die Kindergartenkinder ansprach. Seine Partnerin sei zur Zeit arbeitssuchend und

interessiere sich für die ausgeschriebene Stelle. Für ihn und seine Lebensgefährtin sei es kein Problem in derselben Einrichtung zu arbeiten, versicherte er der Leitung, sie beide könnten Beruf und Privatleben gut voneinander trennen. Die Leiterin, Frau Kim zeigte sich bereit, die Bewerbungsunterlagen entgegen zu nehmen, war durch diese beeindruckt und lud Frau Zita daraufhin zu einem persönlichen Gespräch ein. Dieses verlief sehr positiv, so dass Frau Zita, nach Rücksprache mit dem Leitungsteam, in dem auch Herr Ludwig eine Position bekleidet, die Stelle erhielt. Das Gesamtteam (bestehend aus zehn Frauen) wurde daraufhin über die Paarbeziehung informiert, doch da beide in unterschiedlichen Bereichen der Einrichtung tätig sein würden, sahen die Kolleginnen hier keine Probleme auf sich zu kommen.

Die Einarbeitungszeit verlief zunächst ruhig. Nach einiger Zeit fanden es die Kolleginnen jedoch zunehmend irritierend, dass von der Paarbeziehung absolut nichts zu bemerken war; weder ein „besonderer“ Blick, wenn sich das Paar in der Einrichtung begegnete, noch Gespräche über die „besondere“ Beziehung zu dem Kollegen im Team wurden ausgetauscht oder zugelassen.

Bis zum Ende der Probezeit zeigte sich Frau Zita jedoch zunehmend mit ihrer pädagogischen Tätigkeit überfordert. Sie begegne den Kindern oftmals zu rigide und hart, so die Rückmeldungen aus dem Team an die neue Kollegin. Frau Kim war mehrmals gefordert, Frau Zita in Einzelgesprächen an die pädagogische Haltung in ihrer Einrichtung heranzuführen, erlebte die neue Mitarbeiterin jedoch als wenig kritikfähig und umsetzungsbereit. Als das Ende der Probezeit nahte, wurde der Leiterin eine Entscheidung abverlangt: Obwohl sie bereits nicht mehr von den Qualitäten von Frau Zita überzeugt war, übernahm sie diese in ein festes Arbeitsverhältnis, weil sie befürchtete, anderenfalls auch Herrn Ludwig zu verlieren, mit dessen Arbeit sie sehr zufrieden war.

Doch auch in der Festanstellung blieb Frau Zita „beratungsresistent“. Aber nicht nur im Leitungsteam war nun aus „Rücksicht“ auf Herrn Ludwig nicht mehr alles besprechbar. Dieser gestand Frau Kim, zu Hause viel über die Probleme seiner Partnerin bei der Arbeit zu diskutieren – und er sei in vielen Punkten nicht damit einverstanden, wie seine Partnerin hier gesehen und gefordert werde. Seine Haltung den Kolleginnen gegenüber wurde zunehmend aggressiv, was er in einer Supervisionssitzung reflektieren konnte. Zwar nimmt Herr Ludwig daraufhin die kritische Haltung der Kolleginnen und der Leitung seiner Partnerin gegenüber anders wahr, doch ist ab nun die Paarbeziehung Thema in fast jeder Supervisionssitzung.

Es wird nun immer offenkundiger, dass Frau Zita für die Einrichtung nicht weiter tragbar ist. Frau Kim sieht sich in der schwierigen Situation eine Kündigung auszusprechen und gleichzeitig den Kontakt zu Herrn Ludwig zu halten, was in einer Triaden-Supervision gelingt. Nach der „schweren“ Kündigung von Frau Zita erfolgt nun eine Phase der „Sprachlosigkeit“: Weder Frau Kim noch die Kolleginnen finden zunächst mit Herrn Ludwig in eine entspannte Arbeitshaltung zurück. Dies gelingt erst dann wieder, als offenbar wurde, dass sich Herr Ludwig und Frau Zita einige Monate nach der Kündigung endgültig getrennt hatten. Noch ein Jahr

später versetzt es alle Beteiligten in Erstaunen, wie eine als unproblematisch angesehene Paarbeziehung im Team alle derartig beschäftigen konnte...

**„Was wäre die Liebe ohne Probleme.“ ( Heinrich Böll )**

Der obige Fall macht deutlich, dass die Paarbeziehung über einen längeren Zeitraum von anderen Themen, der Teamdynamik ablenkt. Insbesondere hat sie ein arbeitsplatzorientiertes Miteinander wesentlich erschwert, weil die privaten Themen des Paares, die kollegialen Beziehungen im Team und die arbeitsplatzspezifischen Aufgaben von niemandem mehr getrennt werden konnten. Vielmehr wurden – so die These – die Beziehungsprobleme des Paares insbesondere durch den männlichen Mitarbeiter an das (sozial-emotional kompetente) weibliche Team delegiert, d. h. private Beziehungskonflikte verdrängt und durch berufliche, die das Private belasten, ersetzt.

Das Thema „Schuld“ steht im Raum. Die Liebesbeziehung zerbricht in dem Moment, als die Arbeitsbeziehung gekündigt wird. Der Schonraum durch die gemeinsamen Arbeitsbezüge und die Organisation fällt weg, ebenso mag die Solidarisierung des Mannes mit seiner Partnerin weggefallen sein, weil sie ja nun nicht mehr angegriffen wird und seine Verteidigung nicht mehr benötigt. Aus dem Blick des Paares ist die Belastung durch den Beruf und die aggressive Intervention der Leiterin „Schuld“ am Scheitern der Liebesbeziehung, wofür die anschließende Sprachlosigkeit ein Indiz zu sein scheint.

Die Leitung übernimmt unbewusst die Schuld am Scheitern der Beziehung, denn durch die Kündigung hat sie das Ende der Liebesbeziehung riskiert und möglicherweise auch noch den Verlust des männlichen Mitarbeiters. Die Leiterin beginnt zu spüren, dass sie gegen eine unausgesprochene Regel unserer Gesellschaft verstoßen haben könnte, die Regel, dass Liebesbeziehungen offensichtlich oberste Priorität haben und deshalb schutzbedürftig sind; wer sich dort engagiert und dazwischendrängt macht sich schuldig. Die Liebe (in Abwandlung von Goffman s.u.) als Opium ist nicht nur ständiges und immerwährendes Thema, sie scheint auch über allem zu stehen - über professionellem Handeln, sogar über den Rechten der Organisation sowie über dem Wohl des Teams.

Ist das so? Ist das so gewollt? Ist alles, was mit Liebe zu tun hat, unantastbar – um jeden Preis? Dann wäre „Liebe im Team“ ein Mythos, der einen Zufluchtsort in der bösen Arbeitswelt verspricht und den man einklagen kann.

Sogar aus Sicht der Kolleginnen begeht die Leiterin möglicherweise eine Tabubruch, wenn diese die Interessen der Organisation über die einer Liebesbeziehung stellt. Denn die Leiterin demonstriert in Abkehr sonstiger weiblicher Rollennorm und Kommunikationsstile (vgl. Geo Wissen 2007; Pease/Pease 2002; Gray, 1992) Entscheidungsfreudigkeit und Stärke; sie stellt das Recht der Organisation über das Recht der Liebe und zerstört somit romantische Vorstellungen (nicht nur junger) weiblicher Mitarbeiterinnen, vielleicht auch männlicher Mitarbeiter. Sie zerstört damit die Unantastbarkeit intimer Beziehungen, was gerade in Einrichtungen, de-

ren Arbeitsbereich „Beziehung“ ist, als aggressiver Akt erscheinen muss. Und das Thema „männliche und weibliche Rollenzuschreibungen“, Arrangement der Geschlechter (Goffman) steht im Raum, was im Folgenden mit Blick auf die in unserem Fall besondere männliche Rolle weiter ausgeführt werden soll.

**„Das Geschlecht, nicht die Religion, ist das Opium des Volkes.“ (Erving Goffman)**

Männer, die sich in einem von Frauen dominierten Berufsfeld wie obigen bewegen, sehen sich „gemischten“ Erwartungen gegenüber: Einerseits haben sie die Aufgabe „männliche“ bzw. „väterliche“ Erziehungs- und Bildungsarbeit zu leisten und dienen hier als Modell. Andererseits fallen sie durch ihre Berufswahl „aus der Rolle“. Denn: ‚Mann‘ und ‚Arbeit‘ werden in der Moderne stereotyp zusammengedacht. Der Erwerbsarbeit wird eine zentrale Bedeutung für die Konstruktion von Männlichkeit zugeschrieben: Das normative Ideal des 19. Jahrhunderts (welches unserer Wahrnehmung nach weiterhin emotional vertreten wird, Anm. d. Aut.) war das ‚heroische männliche Subjekt‘... Die zweite dominierende Vorstellung vom männlichen Subjekt ist die des ‚...‘ Arbeitsmannes‘. Kennzeichnend für ihn ist die Selbst-Produktion und Selbst-Behauptung in und durch die Erwerbsarbeit. Sie dient auch dem ‚Arbeitsmann‘ als Mittel zur Hierarchiebildung unter Männern und zwischen den Geschlechtern. Die moderne Männlichkeit ist also kulturell an Individualität gebunden. Individualität in der Arbeitsgesellschaft erfolgt über die Berufs- bzw. Erwerbsarbeit (Connell 1998 nach Lehner 2002), und Männer werden über die Berufsarbeit vergeschlechtlicht.“ (Baur/Luedtke 2008, S. 81)

Wird der Mann im „Frauenberuf“ somit „kastriert“, da er „nur Frauenarbeit“ leistet, zudem dabei weniger verdient, also seine ihm zugeschriebene Rolle als männlicher Versorger möglicherweise nicht in vollem Umfang leisten kann? Führt dies nicht unweigerlich zu einer Spannung in der männlichen Identitätsentwicklung? Wir vermuten somit, dass eine Paarbeziehung im Team eine heimliche oder gar unbewusste Funktion darin haben kann, das Wohltuende des männlichen Dominierens mit in den Beruf und die Organisation des Berufes hinein zu ziehen. Heimliche Zwecke könnten darin bestehen:

- sich zusätzlich gegen Kritik an der männlichen Rolle zu immunisieren;
- sich der männliche Konkurrenz zu entziehen;
- den Sonderstatus im Team zu genießen;
- und im pädagogischen Beruf nicht nur für die vaterlosen Söhne und Töchter, sondern auch für die (ehe-)mannlosen Mütter als Figur der Identifikation und der Fantasie zu Verfügung zu stehen – der sanfte Mann, der „andere“ Mann zu sein.

Wir verdeutlichen die Position von Goffman und behaupten, dass Sexualität das Opium und damit ein Rauschmittel nicht nur in den privaten Lebensbezügen, sondern auch im Berufsleben sein kann.

## Fall 2 – „Gefährliche Liebschaften“

Der zweite Fall kommt aus einem Heim, das zu einem großen Träger gehört, der mehrere Heime und Einrichtungen für andere Wohnformen und Werkstätten unterhält. Nach einer langen Zeit mit einem männlichen Leiter wird die Leitungsstelle neu besetzt – dieses Mal mit einer Frau, nennen wir sie Frau Zimmer. Beworben hat sich gleichzeitig mit ihr ein Mann, Herr Keller, der ebenfalls aus dem Team stammt. Nach etwa 2 Jahren teilt Herr Keller dem Team mit, dass er zu Hause ausgezogen sei und sich von der Familie trenne. Wenig später wird Ähnliches von einer Mitarbeiterin, Frau Bühner, mitgeteilt. Noch mal wenig später wird dem Team eröffnet, dass die beiden ein Paar seien und daran dächten, zusammenzuziehen. Die beiden versichern vehement, dass sie zu Hause „niemals“ über die Arbeit, das Team und die Einrichtung reden; man habe Wichtigeres zu besprechen. Die Leiterin, Frau Zimmer, fühlt sich mit dieser Entwicklung nicht wohl, ist aber außerstande, ihr Unbehagen im Team auszudrücken, da sie befürchtet, als nicht gönnend, als nicht souverän, als eifersüchtig, als konkurrierend angesehen zu werden. Wir begegnen also auch in diesem Fall dem Mythos der schützenswerten Liebe wieder, wie er im ersten Fall bereits beschrieben wurde.

Frau Zimmer spricht ihre ungunsten Gefühle aber mit den Kollegen und Kolleginnen auf anderen Leitungsebenen an, die ihre Sorgen erst nicht, dann langsam doch verstehen und schließlich anbieten, nach einer einvernehmlichen Lösung für den einen oder den anderen Teil dieses Paares zu suchen. Ehe das in die Kommunikation eingespeist werden kann, erfährt Frau Zimmer jedoch, dass Frau Bühner für den Betriebsrat kandidiert, gewählt und mit einer halben Stelle freigestellt wird. Dadurch ziehen die anderen Leitungen ihre Angebote zurück, einen passenden Platz für die Frau oder den Mann zu finden: Versetzungen sind mitbestimmungspflichtig – und es wird allgemein vermutet, dass beide Mitarbeiter von sich aus keinen Antrag auf Versetzung stellen.

### *Liebe macht Erfolg! Liebe – Macht – Erfolg?*

Das anfänglich diffuse Unbehagen von Frau Zimmer gestaltet sich und wird deutlicher:

- Weil Frau Bühner Betriebsrätin wird, wird es Frau Zimmer unmöglich, das Paar arbeitstechnisch zu trennen, weil eben die Frau Bühner an solchen Entscheidungen als Betriebsrätin mitzureden hat.
- Gleichzeitig steigt Frau Bühner über den Betriebsrat in die Ebene über die Hausleitung auf, was dazu führt, dass das Paar die Leiterin Ebenen mäßig überholt hat und Einblick in Vorgänge der Gesamteinrichtung bekommt, die den beiden als MitarbeiterInnen in einem Haus normalerweise verwehrt blieben. Hierbei geht Frau Zimmer davon aus, dass die beiden selbstverständlich über Themen des Betriebsrates reden und sich darüber austauschen, obwohl solche Themen der Schweigepflicht unterliegen – zumindest die Angelegenheiten, die das Personal betreffen.

- In der Fantasie von Frau Zimmer wird das Paar zur Bedrohung für sie. Sie vermutet, dass Herr Keller seine berufliche Kränkung, nicht als Leiter des Hauses gewählt worden zu sein, (unbewusst?) ausmerzt, indem er sich mit einer Kollegin zusammenschließt, die gleichzeitig noch Betriebsrätin wird. Sie vermutet spätestens bei der Wahl zu Betriebsrätin den Versuch des Paares, Macht zu kumulieren. Auch wenn Frau Bühner nun halb freigestellt ist, wird sie durch ihren Partner und Kollegen doch ganz im Team vertreten. Die Leiterin fühlt sich von dem Paar sozusagen „rechts überholt“ und befürchtet, dass die beiden die heimliche Leitung anstreben oder bereits langsam übernehmen.
- Wenn die Paarbeziehung und die Tätigkeit im Betriebsrat ein Ersatz für die angestrebte Leitung des Hauses sein sollte, befürchtet Frau Zimmer als Leiterin, dass Herr Keller seine Macht und seinen Informationsvorsprung lustbetont ausleben könnte. Die Konstellation könnte somit eine sadistische Komponente haben und dazu dienen, die Leiterin zu demontieren.
- Wie sicher kann sich Frau Zimmer als Leiterin fühlen? Entwickelt sie selbst – im schlimmsten Fall – eine paranoide Position? Befürchtet sie Tretminen?
- Aus dem Blickwinkel des Paares sieht die Konstellation möglicherweise anders aus: Sie wehren die gefühlte Aggression der Leiterin gemeinsam ab und stabilisieren ihren Schutzraum über den Betriebsrat. Sie fühlen sich als Paar bestätigt und zusammengeschweißt. Herr Keller hat seine Kränkung verwunden und die erhoffte und verweigerte Macht ist ersetzt.
- Aus dem Blickwinkel der KollegInnen könnten unterschiedliche Koalitionen entstehen, aber auch Ängste, sich zwischen den zwei Fronten nicht bewegen zu können, d. h. falsche Loyalitäten einzugehen, Illoyalitäten zu begehen oder Loyalitätsanforderungen nicht bedienen zu können. Die Konstellation lädt zum Ausspielen, zum Taktieren, aber auch zum Rückzug und zur Resignation ein.
- Oder die Konstellation lädt zur Projektion von Sehnsucht ein: die beiden schützen sich, sind stark und unverwundbar und haben obendrein noch das Gefundene, was manche mitunter ersehen: Liebe – Tag und Nacht!
- Das Paar bespricht im privaten Rahmen möglicherweise „unerlaubte“ Informationen und agiert als „Als-ob-Leiterin“ des Hauses. Aus dieser Konstellation kann durchaus reale Macht entstehen, die aber vermutlich nicht überprüfbar ist. Das Paar kann aber auch nur machtvoll in der Fantasie der Leiterin oder anderer Teammitglieder erscheinen, wodurch Angst, Misstrauen und/oder Argwohn entstehen und in deren Folge: Beobachtungen, Interpretationen sowie Verdächtigungen.
- Das Team wird die Leiterin beobachten: Wie geht sie damit um? Ist sie angeschlagen? Bekämpft sie die beiden? Umwirbt sie die beiden?
- Das Team wird hinsichtlich der Leiterin auch das Paar beobachten: Setzen sie zum Machtkampf an? Was wissen sie mehr als die Leiterin und was mehr als das Team? Reagiert die Leiterin gelassen, aggressiv, misstrauisch?

**„Liebe bringt Opfer.“ (Bünyamin Selman) – Liebe erzeugt Opfer?**

In beiden Fällen, die wir ausführlicher diskutiert haben, haben die Organisationen weibliche Leitungen. Beide Frauen zögern zu lange: die eine, weil sie fürchtet, ein Tabu zu brechen – das Tabu der schützenswerten Liebe –, die andere vermutlich darüber hinaus, weil sie ihre Rivalitätsgefühle gegen den Kollegen, der sich mit ihr zeitgleich auf die Leitung des Hauses beworben hat, nicht aufdecken will. Beide hätten die Macht, die Paare berufsmäßig zu trennen, aber sie versagen sich die Möglichkeit, sich kraftvoll zu positionieren. Beide sind Leitungen in Einrichtungen, in denen Beziehungsarbeit im Vordergrund steht bzw. ein wichtiger Teil der Arbeit ist. Die Maxime pädagogischen Handelns, dass Entwicklungen nicht unterbrochen werden dürfen, dass persönliche Stärken gefördert werden müssen, bis hin zu einer fast militant anmutenden „Ressourcenorientierung“ – so könnte es sein – hat möglicherweise dazu geführt, eine machtvolle Entscheidung zu lange hinaus zu zögern oder gar zu unterlassen; so wird die eine Gefahr – niemals eine Liebe stören zu dürfen – mit einer anderen Gefahr erkaufte: sich selbst und die Organisation zu gefährden. Somit wird die (frauenspezifische?) Angst vor Macht und ihren eindeutigen und klaren Gebrauch in pädagogischen und sozialen Berufen auch in diesen Beispielen deutlich.

Was kann nun Supervision - wenn es sie denn in einem solchen Team gibt - tun? In der Rolle als SupervisorIn muss man sich darüber im Klaren sein, dass vermutlich für alle Beteiligten ein Tabu gebrochen, ein Geheimnis gelüftet, eine unangenehme Klarheit einfordern wird, wenn die Beobachtungen mitgeteilt oder die Informationen aufgegriffen werden. Je größer das Tabu ist – aus welchen Gründen auch immer –, desto riskanter ist es für die SupervisorIn, die Situation zu benennen und die Bearbeitung einzufordern. Die Besprechbarkeit ist nicht berechenbar! Es kann durchaus passieren, dass die Supervisorin oder der Supervisor mit dem Ziel, das Thema in allen Facetten zu betrachten und etwaige Auswirkungen zu analysieren, alleine da steht. Im schlimmsten Fall nimmt das Team oder die Leitung die Verschiebung der Aggression und/oder Unsicherheit auf die außen stehende SupervisorIn vor – und bricht die Supervision ab.

Ein (Beziehungs-)Abbruch hat immer etwas Verletzendes, vor dem man sich gerne schützen will. Aber wird die SupervisorIn emotional freier, wenn sie/er das Thema ausspart? Die glücklichen Sklaven sind die erbittertsten Feinde der Freiheit! (Marie von Ebner-Eschenbach)

**Literatur**

- Baur, N./Luedtke, J. (Hrsg.) (2008): Die soziale Konstruktion von Männlichkeit. Hegemoniale und marginalisierte Männlichkeiten in Deutschland. Opladen/Farmington Hills.  
 Bourdieu, P. (1997): Das Elend der Welt. Konstanz.  
 Goffman, E. (2001): Interaktion und Geschlecht. 2. Auflage, Frankfurt am Main/New York.

- Kotthoff, H. (2001): Geschlecht als Interaktionsritual? In Goffman, E. (Hrsg.): Interaktion und Geschlecht. 2. Auflage; Frankfurt am Main/New York, S. 159-192.  
 Paese, A./Paese, B. (2002): Warum Männer lügen und Frauen immer Schuhe kaufen. München.  
 Gray, J. (1992): Männer sind anders, Frauen auch. München.  
 Geo Wissen, Nr. 40 10/07, Kommunikation.  
 Lehner, E. (2002): Die Organisation als Männerbund. In: Frauen und Männer in Organisationen und Leitungsfunktionen. Unbewusste Prozesse und die Dynamik von Macht und Geschlecht, hg. von Wolf, M., Frankfurt am Main, S. 19-26.  
 Pühl, H. (2009): Das Bekanntwerden von Grenzüberschreitungen in der Fallsupervision. In: Handbuch der Supervision 3, hg. von Pühl, H., S. 153-155.

*Anschrift der Autorinnen:*

Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg  
 Susanne Pfeifer-Voigt, Markgrafenstrasse 28, 69226 Nußloch