

Heidrun Stenzel

Loyalität in Turbulenzen

„Unschuld ist mit menschlichem Handeln unvereinbar; aber nur im Handeln ist moralische Identität.“ (George Steiner 1988, Die Antigonien)

Zusammenfassung: Supervision hat sich als Beratungspraxis immer dem beruflichen Handeln von Personen und der Reflexion dessen verpflichtet gefühlt. Einer reinen Lehre anzuhängen, verbietet der Gegenstand. Zu unterschiedlich sind persönliche und institutionell-strukturelle Bedingungen, sowohl der SupervisorInnen als auch der SupervisandInnen. d. h. aber nicht, dass supervisorisches Handeln wahllos und beliebig ist. Um dem eigenen professionellen Handeln angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen eine Orientierung zu geben, bedarf es neben dem fachlichen und wissenschaftlichen Diskurs der Entwicklung und Bewahrung der supervisorischen Identität. An vier Aspekten wird die spezifische supervisorische Herangehensweise zur Identitätsgewinnung innerhalb bestehender Lebens- und Arbeitsbedingungen betrachtet und die Frage der Verbundenheit von Supervision als kritische Loyalität aufgeworfen.

„... Sie sind wie eine zweite Stimme in mir, die mich durch den Alltag begleitet. Sie haben aus meinem inneren Monolog einen Dialog gemacht. Sie bereichern mein Innenleben. Sie hinterfragen, insistieren, parodieren, Sie treten in Widerstreit zu mir. Ich bin Ihnen so dankbar für Ihren Witz, für Ihren Charme, für Ihre Lebendigkeit, ja selbst für Ihre Geschmacklosigkeiten – ...“ (Glattauer 2006, S. 77) das schreibt Leo an Emmi in dem e-mail-Roman „Gut gegen Nordwind“. Nun langt eine sich entwickelnde supervisorische Beziehung nicht an die Intensität und Intimität dieser wachsenden Liebesbeziehung, aber es ist im Unterschied zu diesem virtuellen Dialog zumeist wohl noch eine reale Beziehung, die die inneren, auch unbewussten Fragen zum Ausdruck bringt. Auf ihre Art auch „ein Inselchen“, wie Emmi es formuliert. Doch selbst die virtuelle Beziehungsfantasie dieser beiden Romanfiguren verändert erheblich ihre reale Beziehungswelt – uneingestanden und weniger kontrollierbar als in einer realen Beziehung.

„Die Supervision ist ein Juwel für uns“, so kommentierte es neulich eine Supervisandin. Eine Insel inmitten dauernder Veränderungen (in diesem Kollegenkreis – früher einmal Team – wechselte allein innerhalb eines Jahres sechsmal die Zusammensetzung) und schwieriger gewordenen Orientierungen.

In welchem Umfeld finden diese Veränderungen statt? Gesellschaftlich gesehen befinden wir uns in einem Wandlungsprozess, dessen Dringlichkeit und Notwendigkeit immer noch gelegnet und abgewehrt wird. Stattdessen wird gegenüber kri-

senhaften Entwicklungen (Klimaveränderung, Finanzkrise mit sich verschärfender sozialer Ungleichheit, weltumspannende Konflikte) ein „weiter so!“ proklamiert. Es werden Schein-Sicherheiten angeboten, wo das Eingeständnis von Rat- und Hilflosigkeit und Scheitern angesagt wäre. Um dann nach einem Auseinandersetzungsprozess auch Entscheidungen zu treffen und andere Wege einzuschlagen, sich von alten, nicht mehr weiterführenden Pfaden zu verabschieden.

Die nach der Wahlaufkommende Debatte über angeblich ungenügend integrierte Migranten zeigt für mich eine tiefe Verunsicherung der eigenen Identität. Der Zusammenhalt in der Gesellschaft ist durch wachsende Unterschiede gefährdet. Die Interessengegensätze werden auf Nebenschauplätze (die Demographie, die Migration) verlagert. Die hohe emotionale Beteiligung bei diesen Debatten ist für mich ein Hinweis darauf, dass es sich um ein tiefer gehendes, unbewusstes Thema handelt, das hier verhandelt wird.

In der Arbeitswelt lösen sich Verlässlichkeiten auf: Unbefristete Verträge, ge-regelte tarifliche Bezahlung gibt es immer weniger; Organisationsstrukturen des Arbeitgebers und Rollenerwartungen sind einem permanenten Wandel unterworfen. Das auch mit Unterstützung der DGSv veröffentlichte Positionspapier „Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen“ zeigt die Folgen dieses Erosionsprozesses auf.

Auch auf der Ebene unserer Profession spielen sich vergleichbare Prozesse ab. Neben dem gerade sich vollziehenden Generationswechsel wirken sich die benannten gesellschaftlichen Phänomene aus: die Verwurzelung der Supervision in der sozialen Arbeit mit ihren Werten wird ad acta gelegt – das Geld wird anderswo verdient (und das um so mehr, je mehr coaching draufsteht) und dabei gibt es Gewinner und Verlierer. Institutionen, Organisationen, mit denen man zusammen gearbeitet hat, gibt es nicht mehr, der Beratungsmarkt, auf dem man selbst Unternehmerin ist, hat sich diversifiziert und Supervision droht, durch „zielgenauere“, „effizientere“, „anschlussfähigere“ Beratungsangebote verdrängt zu werden.

Lernprozesse werden entgegen besseren Wissens immer mehr reduziert auf Funktionieren. In einer Zeit, in der der Leistungsdruck enorm gewachsen ist, werden die Aspekte der Entwicklung von Persönlichkeit und Beziehungsfähigkeit, die Ermöglichung gemeinsamer Erfahrungen zwar als Anspruch formuliert. Solche Lernprozesse werden zwar noch als Grundlage von Handlungsfähigkeit verstanden. Darin Zeit und Geld zu investieren, wird aber als Luxus erlebt. Hinzu kommt eine weitere Verleugnung von eigenen Wurzeln: In der Arbeitsgruppe einer Supervisionstagung wurde von einigen Kollegen der Satz „Ich habe meine psychoanalytische Sichtweise in die Tonne getreten“ mit hoher Zustimmung quittiert.

Die Stärkung der Arbeitsfähigkeit, die man mit Hilfe von Supervision erreichen will, lässt sich schnell auf die Erhöhung der Leistungsfähigkeit reduzieren. Der Berufs- und Fachverband reagiert auf veränderte (mehr verschulte, nicht mehr so langfristig verbindliche) Ausbildungsbedingungen mit veränderten Aufnahmevoraussetzungen. Die Supervision steckt in einem „Professionalisierungsdilemma“

(Galdynski 2009, S. 57) Die Strategien, am Markt zu überleben, bergen in sich die Gefahr der Deprofessionalisierung, der Aushöhlung der eigenen beruflichen Identität. Der an dieser Stelle notwendige Diskurs wird kaum geführt, da jeder versucht, für sich selbst am Markt einen gangbaren Weg zu finden. Hier tauchen vielleicht auch Ängste vor dem Auseinanderfallen bisheriger Bündnisse auf, innerhalb derer man sich eher in seine vertrauten bestätigenden Netzwerke begibt. Was bleibt und wird bewahrt und woran kann man sich in diesen Turbulenzen orientieren?

Diese Gedanken umkreisen für mich die Frage des Verhältnisses der Entwicklung der eigenen beruflichen Identität zu den Wurzeln, den Bindungen, auf denen sie sich gründet. Wie zeigt sich dieser Spannungsbogen in den Arbeitsbeziehungen und wie kann ich als Supervisorin damit umgehen?

Dazu fallen mir Szenen, Bilder, Geschichten aus meiner Arbeit ein:

- Die Juristinnen, die seit 20 Jahren in einer gemeinsamen Kanzlei miteinander arbeiten und auch über die Arbeit hinaus enge Beziehungen pflegen. Alles war so gut gediehen, man teilte sich so vieles aus dem Privatleben mit. Ohne es zu bemerken, hat eine Veränderung stattgefunden. Eine Kollegin will aussteigen – eine andere schließt sich an. Es geht um das Ausbalancieren von Nähe/Intimität und Distanz und die Verteilung von materiellen und immateriellen Ressourcen. Um die Bilanz. Eine Welt bricht zusammen, ein gemeinsames „Lebensmodell“ wird als gescheitert erlebt. Unterschiede im Erleben von Gemeinsamkeit, die vorher nie thematisiert wurden, brechen auf und lösen emotionale Stürme aus.
- Der neue Geschäftsführer, der mit seinem Leitungsteam in die Supervision kommt mit dem Postulat, Loyalität sei für ihn das Wichtigste. An dieser Stelle fühle er sich bei seinen leitenden Mitarbeitern nicht immer gut aufgehoben. Er kommt mit neuen konzeptionellen Vorstellungen und setzt eine Umgangskultur voraus, die nie gelernt wurde und der man zunächst mal misstraut. Er setzt damit unwissentlich ein Paradoxon. Denn die Mitarbeiter sehen es in ihrem Verständnis als illoyal an, wenn man die Vorstellungen des Chefs kritisiert, die eigene Ungläubigkeit an die Vorgaben des Chefs eingesteht. Also wird die Skepsis subtil über uneindeutige Aussagen und Anweisungen an die untergebenen Mitarbeiter weitergegeben. Das wiederum versteht der Geschäftsführer als illoyal.
- Die kollegiale Gruppe und ihre neue Leitung, die ihre Rolle nach massiven strukturellen und personellen Veränderungen neu definieren muss und dies mit Hilfe der Supervision versucht. Und gleichzeitig die langjährigen MitarbeiterInnen, die die Supervision dazu nutzen wollen, die Leitung zu entthronisieren, weil sie sich noch nicht von vergangenen Verhältnissen verabschieden wollen.

Was haben diese Szenen gemeinsam? Lieb gewordenes, Vertrautes, Gewohntes, das für unser Selbstverständnis und unser Handeln so wichtig ist, geht verloren. Eigene Überzeugungen und Konstruktionen halten dem nicht stand. Es entsteht das Gefühl, das einem der Boden unter den Füßen wegrutscht. Und gleichzeitig nimmt der äußere Druck zu. Das Gefühl von Verlassenheit entsteht.

Was kann auf einem solchen Hintergrund der Begriff Loyalität bedeuten? Ein Begriff, der häufig benutzt wird, größtenteils positiv besetzt ist, und als eine der wichtigsten Tugenden in Arbeitsbeziehungen gilt. Ein Begriff, der nicht genau definiert ist und so viele Bedeutungen hat, dass seine Vieldeutigkeit schon die Gefahr der Beliebigkeit und Bedeutungslosigkeit beinhaltet.

Bei Wikipedia finde ich Loyalität (kommt von loyal, franz. Treu) = 1. Treue zur Regierung 2. Zuverlässigkeit, Rechtlichkeit.

Im Duden steht schon mehr: Anstand, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, Fairness, Geradheit, Geradlinigkeit, Integrität, Rechtschaffenheit, Redlichkeit, Unbescholtenheit, Unbestechlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Wahrhaftigkeit, Zuverlässigkeit. Eine solche Sammlung von Tugenden stellt jeden Heiligen in den Schatten.

Außerdem: Loyalität bedeutet innere Verbundenheit und deren Ausdruck im Verhalten gegenüber einer Person, einer Gruppe, Gemeinschaft. Bedeutet die Werte des anderen teilen und zu vertreten, auch wenn man sie nicht vollumfänglich teilt. Loyalität ist freiwillig.

Hier kommt eine besondere Haltung innerhalb eines Verhältnisses, einer Beziehung zum Ausdruck. Eine Haltung, auf die wir in konfliktreichen Situationen häufig angewiesen sind.

Was kann man mit diesem Begriff unter den veränderten Arbeits- und Lebensbedingungen noch anfangen? Ich möchte im Folgenden einige Aspekte von Loyalität herausstellen

Loyalität und Vertrauenswürdigkeit

Loyalität wird erwartet von fest angestellten Mitarbeitern gegenüber ihrem Unternehmen. Meist geht es darum, die erlebte Widersprüchlichkeit zwischen Anspruch und Realität, Leitbild und Alltag, nicht nach außen zu tragen. Das beabsichtigte Erscheinungsbild in der Öffentlichkeit soll gewahrt werden. Inwieweit überhaupt eine kritische Haltung oder Infragestellung „erlaubt“ ist, hängt von der jeweiligen Kultur der Organisation, bzw. dem Selbstbewusstsein der Führungskräfte ab.

In den letzten Wochen häufen sich Meldungen über Entlassungen langjähriger MitarbeiterInnen (20-35 Jahre lange Tätigkeit), die von den Unternehmen mit vergleichsweise nichtigen Regelverletzungen (Essen oder Mitnehmen von Frikadellen, Maultaschen, etc.) begründet werden. In den sich anschließenden Gerichtsverhandlungen werden diese Vorwürfe zum Teil fallen gelassen, um die Aufhebung des Arbeitsverhältnisses dann mit dem damit einhergegangenen Vertrauensverlust zu begründen. In den jetzt öffentlich gemachten Fällen haben Gerichte diese Begründungen zugelassen.

Dazu passt, dass Beratungsstellen melden, dass die Zahl der älteren ArbeitnehmerInnen, die sich gemobbt fühlen und in dieser Situation Rat suchen, innerhalb dieses Jahres um 20% gestiegen ist.

Ich nehme an, dass die oben genannten Begründungen vorgeschoben sind, um

evtl. zu teure MitarbeiterInnen loszuwerden. Ich gehe außerdem davon aus, dass die betroffenen MitarbeiterInnen in ihr Verhalten die Möglichkeit eines Vertrauensbruches nicht mit einbezogen haben. Wenn man so lang in einem Betrieb tätig ist, kennt man sich mit den Regeln und ihren Ausnahmen aus. Man bewegt sich in einer vertrauten Kultur des Umgangs und fühlt die eigene Position damit nicht gefährdet. Gelten diese Selbstverständlichkeiten des Umgangs plötzlich nicht mehr, bzw. werden diese gegen die betreffende MitarbeiterIn gewandt, handelt es sich doch in erster Linie um einen Bruch des Vertrauensverhältnisses durch den Arbeitgeber. Die jeweilige Umgangskultur, die in einer Organisation im Geben und Nehmen gefunden wird, ist in solchen Bereichen schwerlich juristisch zu klären. Will man eine Arbeitskultur, die nach starren Regeln und bis ins Detail geregelten Vorgaben abläuft, dann schließt man die Wirksamkeit des Beziehungsfaktors Vertrauen aus. Eine einseitige und kurzfristige Aufkündigung des Betriebsfriedens!

Ohne Vertrauen fällt es schwer zu leben, weil man sich dauerhaften Angstzuständen aussetzen würde. „Wer Vertrauen erweist, nimmt Zukunft vorweg.“ Er handelt so, als ob die Zukunft sicher wäre, er verrichtet eine „riskante Vorleistung“. Nach Luhmann ist Vertrauen ein Element der Komplexitätsreduzierung. Demnach gilt der als vertrauenswürdig, der bei dem bleibt, was er bewusst oder aber auch unbewusst über sich selbst mitgeteilt hat ... Vertrauen ist eine Voraussetzung für das Funktionieren einer Beratung (zitiert nach Gruber/Hansmeyer 2008, S. 88f).

Angesichts einer Ausbreitung der Kultur des Misstrauens in unserer Arbeitswelt in Folge einer Aufgabe der Zukunftsdimension ist es eine wesentliche Aufgabe von Supervision, Vertrauen, auch verloren gegangenes, in beruflichen Beziehungen, auch wenn es noch so fragil ist, zu gestalten und als ein wichtiges Bedürfnis einzugestehen. Dies kann nicht trainiert und gecoacht werden. Es darf nicht die Illusion entstehen, dass sich dies steuern, einfordern, festklopfen lasse. Es bleibt ein störanfälliges wackliges Gefüge, das mit der Zeit wachsen, vor Enttäuschungen, Widerrufen und Wandlungen aber nicht gefeit ist. Deswegen benötigt es den Entwicklungsprozess.

Loyalität und Zugehörigkeit

Vielleicht gehört man erst recht dazu, wenn man sich wie ich distanziert.
(Herta Müller)

Neben subjektiver Anerkennung/Wertschätzung und Teilhabe gehört das Bedürfnis nach Zugehörigkeit zu den wesentlichen Merkmalen eines positiven Lebensgefühls in unserer Gesellschaft. Dies entwickelt sich in der Wechselwirkung von gesellschaftlichen Differenzierungsprozessen persönlichen Bindungserfahrungen als Überlebensnotwendigkeit und Lustgewinn. Allein wären wir nicht in der Lage, unser Leben zu meistern. Wir könnten unseren Spielraum und unsere Begrenzungen nicht einschätzen.

Andererseits übt die Angst vor Ausgrenzung, vor dem Alleinsein einen so starken Konformitätsdruck auf uns aus, sodass wir uns Verhaltensweisen zulegen können, die wir innerlich ablehnen, nur um zu einer bestimmten Gruppe zu gehören. Und Zugehörigkeit kann uns so stark binden, dass wir unseren Handlungsspielraum unangemessen begrenzen. Die Gruppe kann zum Beispiel einen Geheimnisverrat wittern, nur weil man sich mit „Fremden“ einlässt. In modernen Organisationen und Arbeitsverhältnissen, in denen Gruppenkonstellationen und Zuordnungen so schnell wechseln, ist man dauernd solchen ausgesprochenen und unausgesprochenen Fantasien ausgesetzt. Besonders stark, wenn man eine exponierte Position einnimmt.

Aufgrund der flexibilisierten Arbeitsbedingungen ist das sichere Gefühl der Zugehörigkeit zu einem Unternehmen, einer Abteilung, einem Team stark zurückgegangen. Identifikationen und Auseinandersetzungen mit Personen und Normen eines solchen Gefüges können kaum entstehen. Dies wirkt sich hemmend auf Lernprozesse aus. Einige Unternehmen, z. B. france telecom, versuchen mit Maßnahmen wie einer Zwangsrotation alle 3 Jahre gänzlich zu vermeiden, das überhaupt Zugehörigkeitsgefühle entstehen. Die damit verbundene Entsolidarisierung kann lebensbedrohliche Züge annehmen. An solchen Maßnahmen demaskiert sich nach meiner Einschätzung die momentane Ideologiebildung von Wirtschaft und Arbeitswelt. Mit der Vermeidung von Zugehörigkeit und Bindung offenbart sich die Ent-Humanisierung als Programm. Dies erstreckt sich im Übrigen auch auf andere Lebensbereiche (Paarbeziehung, Familie, soziale Kontakte), die zunehmend als „karrierefeindlich“ und „behindernd“ angesehen werden.

Das Arbeiten in nicht genau definierten kollegialen Zusammenhängen, z. B. Netzwerkgruppen, hat zum Teil eine Identitätsdiffusion, zumindest eine starke Verunsicherung zur Folge. Als Ausweg wird zuweilen die Betonung des Teamcharakters der eigenen Gruppe gewählt; Erwartungen an ein Miteinander, die immer wieder enttäuscht werden müssen. Als Supervisorin heißt es hier ein gutes Gespür für den Zeitpunkt der Aufdeckung der Diskrepanz zu entwickeln. Allein die Intervention, eine solche Gruppe nicht mehr Team zu nennen, trifft auf regen Widerstand. Hier heißt es, das Gefühl von Überforderung ernst zu nehmen, ohne den Blick auf die Realität zu verwischen.

Nun hat ja das Wechseln-Können zwischen unterschiedlichen Arbeitsgruppen und -zusammenhängen auch Chancen. Der Blick über den eigenen Tellerrand, anregende kollegiale Beziehungen, der eigenen Neugier einen Raum geben. Den Unterschied macht das eigene Erleben von Zwang oder Freiwilligkeit bezogen auf diese Wechsel.

Loyales Verhalten kann sich nur im Rahmen des Wechselspiels zwischen Zugehörigkeiten und eigenem Denken und Handeln gestalten. In Supervisionsprozessen kann ein Blick auf dieses Wechselspiel geworfen werden, um die Haltung einer kritischen Loyalität zu entwickeln. „Wird die Bindung an andere Menschen durch Herrschaftsverhältnisse zerstört, verliert der Einzelne die Bindung zu sich selbst.“ (Hannah Arendt in: Prinz 2006, S. 166)

Loyalität und Macht

Machtstrukturen, Machtverhältnisse, das eigene mächtige und ohnmächtige Handeln und das eigene Verhältnis zur Macht sind immer Thema in Supervisionsprozessen. Dass Loyalität durchaus als ein Machtinstrument genutzt wird, wird allein darin sichtbar, dass sie ausdrücklich in Hierarchien von den Untergebenen erwartet wird. Die Erwartung an die Chefs wird eher als Fürsorgepflicht formuliert. Im negativen Fall gibt es den Begriff der Untreue, meint hier aber Handlungen, die finanzielle Nachteile für das Unternehmen haben.

Von den Beschäftigten wird Loyalität gefordert. Die Arbeitsbedingungen und viele Führungskräfte schaffen einen Rahmen, der diese Verbundenheit und Verlässlichkeit gar nicht zulässt.

Macht stellt das Verhältnis und die soziale Beziehung von Menschen zueinander dar. Sie ist notwendig für das menschliche Zusammenleben. Macht dient der Durchsetzung von Interessen. Weil dies ohne Zwang nur funktioniert, wenn sie von den Untergebenen anerkannt wird, muss sie sich legitimieren. Das kann unterschiedlich durch Wahl, Expertise, informelles Wissen und Beziehungen oder z. B. durch die Aussicht auf Belohnung /Bestrafung geschehen. Zur Machterhaltung werden nach Propitz u.a. Geschichten wie der „Aufbau von Unterlegenheitslegenden“ eingesetzt (Propitz 1968, S. 185ff).

Loyalität ist nach der oben genannten Definition eine freiwillig eingenommene Haltung. Und hier beginnt das Missverstehen: In autoritären, nicht demokratisch legitimierten Herrschaftssystemen wird Loyalität mit Fügsamkeit verwechselt. Propitz versteht darunter die Bereitschaft der Beherrschten, ihre zunächst erzwungene Gehorsamkeit in Freiwilligkeit umzudeuten. Damit können sie Ihre Identität und Selbstachtung bewahren. Der anfängliche Fremdzwang mündet in Selbstzwang. Dies funktioniert über die Verinnerlichung und unkritische Übernahme von Ideologien, für deren Erhalt dieses Machtssystem angeblich alternativlos ist.

In der Zwischenzeit gehört die Bereitschaft zur Selbstaussbeutung, und sei es mit Unterstützung leistungssteigernder Substanzen (Doping), zu einem allgemeinen Phänomen. Das Ergebnis sind die Präsentation von Schein-Realitäten und Selbstverluste. Das Zulassen von kritischer Loyalität, die Unterscheidung zwischen Verbundenheit und Gehorsam, die Aufhebung der eigenen Denkverbote und das Zusehens ist in Supervisionen nicht nur mit kirchlichen MitarbeiterInnen ein gutes Stück Arbeit.

Staub-Bernasconi unterscheidet zwischen „Behinderungs- und Begrenzungsmacht“. Während die Behinderungsmacht als unsozial abzulehnen ist, kann die (Teil-)Begrenzung des Zugangs zu Lebensbereichen zum Ermöglichen sozialer Gerechtigkeit notwendig sein. Begrenzende Machtstruktur soll so ausgerichtet werden, dass sie die individuelle Bedürfnisbefriedigung und die Erfüllung legitimer Wünsche hilfreich unterstützt und im Sinne einer sozialen Gerechtigkeit gut begrenzt. (Staub-Bernasconi 1998, S. 372ff)

Zwischen diesen unterschiedlichen Formen von Machtausübung und -verhältnissen zu unterscheiden, sie im eigenen Handeln zu reflektieren und das Handeln daran auszurichten, dazu kann Supervision einen hohen Beitrag leisten.

Loyalitätskonflikte und ihre Bedeutung für die Supervision

„Jede Beziehung ist fragwürdig, sonst wäre sie keine Beziehung; jede Beziehung ist ein In-Frage-gestellt-Werden durch die ‚gemeinsame Welt‘, eine Prüfung, eine Anstrengung – ein Luxus (das Leben ist Luxus). Jede Beziehung zur Welt ist nicht nur aus dem ‚Ja‘ entstanden, sondern auch aus dem ‚Nein‘.“ (Caruso 1974, S. 272)

In seinem Film „Sturm“ erzählt der Regisseur Hans-Christian Schmid eindrücklich und meisterhaft, wie ich finde, die Geschichte von Hannah. Einer Staatsanwältin, Anklägerin am internationalen Staatsgerichtshof in Den Haag. Sie ist tätig in einer Organisation, die der Aufklärung von Kriegsverbrechen und deren Bestrafung dienen soll. d. h., sie füllt eine Rolle in einer Institution aus, in der es um wichtige Werte unserer Gesellschaft geht. Und doch wird im Geflecht widersprüchlicher Interessen von Menschen, Organisationen und Ländern die menschliche Seele zum Spielball. Der Film zeigt Hannah bei all den Möglichkeiten ihrer herausgehobenen Rolle als Rädchen in diesem Szenario. Hannah versucht in einer Situation, die ihr das Handeln verbietet und in der sie äußerste Ohnmacht erlebt, Handlungsspielraum zu erlangen. Und dabei wird sie von den ihr vermeintlich Nächsten, den Eigenen, am meisten behindert, als zu anspruchsvoll entwertet. Sie steht in mehreren Dilemmata: zwischen der Loyalität ihrer Rolle und der Verbundenheit mit einer Frau, die Opfer war und in deren Leben sie massiv eingegriffen hat, zwischen der Realität und den Anpassungen, die sie verlangt, und ihrem Anspruch auf Aufklärung der jüngeren Geschichte.

Schmid zeichnet in seinem Film kein Heldenepos – Hannah wird in ihren Kränkungen im Umgang mit der eigenen Karriere, den beruflichen Konkurrenzen, der professionellen Deformation im Umgang mit anderen Menschen, ihrer eingestanden und uneingestandenem Bedürftigkeit gezeigt.

Supervision dient dem Aussprechen, Auffächern und Klären der eigenen Erwartungen zwischen Anspruch und Realität. Sie fühlt sich einer „prozessualen Ethik“ verpflichtet im Unterschied zur „normativen Ethik“ (Bauriedl 1996, S. 152). Sie kann sich nicht in den Elfenbeinturm der reinen Lehre zurückziehen. In ihrer Nähe zur Umsetzung, zum Handeln drückt sie aus, welchen Werten sie sich verbunden fühlt.

Hannah Arendt unterscheidet drei Dimensionen von Tätigsein: die Arbeit, die dem Broterwerb gilt, das Herstellen, bei dem es um das Schaffen nachhaltiger Güter und Werte geht, und das Handeln, das die Sinnfrage allen Tuns mit einschließt. Es bringt Prozesse in Gang, von denen man noch nicht weiß, worauf sie hinauslaufen (in: Prinz 2006, S. 219ff). Das so verstandene Handeln ist genau die Dimension,

die Supervision als reflexiver und ergebnisoffener Prozess erschließt. Dies zeichnet sie im Vergleich zu anderen Beratungsformen aus.

Die Sinnfrage ist es, die die zur Zeit herrschenden Ideologien aussparen und die nicht gestellt werden soll. Zu ihrer Abwehr werden ökonomische Sachzwänge bemüht. Bringt man diese ins Gespräch, z. B. in Supervisionen, wird dies immer mit Widersprüchlichkeiten, Loyalitätskonflikten, Unvollkommenheit und Frustrationen verbunden sein. Aber mit ihrem Angebot der „ständigen Umstrukturierung von Beziehungen“ (Bauriedl 1996, S. 155) und damit der Besinnung auf die eigene schöpferische Kraft kann sie einen Beitrag leisten zur Humanisierung der Arbeitswelt.

Ich habe versucht aufzuzeigen, auf welche veränderte gesellschaftliche Realität sich Supervision einstellen muss und wie dies mit einer Infragestellung der eigenen Existenz und Identität einhergeht. Wie beschrieben geht der Zug in der Arbeitswelt in eine andere Richtung. Versucht Supervision auf diesen Zug aufzuspringen oder sorgt sie in Aufhalten für eine Überprüfung der Fahrtrichtung? Hetzt sie sich ab, nicht den Anschluss zu verpassen oder setzt sie auf alternative Mobilität oder verhält sie sich situativ unterschiedlich? Die Loyalität gegenüber den eigenen Wurzeln und Werten kann bei solchen Entscheidungen vor dem Verlust der eigenen Identität bewahren.

„Der Neuanfang steht stets im Widerspruch zu statisch erfassbaren Wahrscheinlichkeiten, er ist immer das unendlich Unwahrscheinliche, er mutet uns daher, wo wir ihn in lebendiger Erfahrung begegnen wie ein Wunder an.“ (Hannah Arendt in: Prinz 2006, S. 219)

Literatur

- Bauriedl, Th. (1996): *Leben in Beziehungen*, Freiburg.
- Caruso, I., A. (1974): *Die Trennung der Liebenden. Eine Phänomenologie des Todes*, Bern.
- Galdynski, K. (2009): *Professionsbildung in der Supervision – Coaching die verpasste Welle oder Sprungbrett zur Weiteren Etablierung*. In: *Black Box Beratung? – Empirische Studien zu Coaching und Supervision*, hg. von Galdynski, K./Kühl, St., Wiesbaden.
- Glattauer, D. (2006): *Gut gegen Nordwind*, Wien.
- Gruber, C./Hansmeyer, J. (2009): *Supervisoren als Schauspieler. Professionalisierung als Kompetenzdarstellungskompetenz?* In: *Black Box Beratung? – Empirische Studien zu Coaching und Supervision*, hg. von Galdynski, K./Kühl, St., Wiesbaden.
- Haubl, R./Voß, G. (2009): *Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen*. In: *Positionen – Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt*, Heft 1, Kassel.
- Prinz, A. (2006): *Beruf Philosophin oder die Liebe zur Welt: Die Lebensgeschichte der Hannah Arendt*, Weinheim/Basel.
- Proppitz, H. (1968): *Phänomene der Macht. Autorität – Herrschaft – Technik*, Tübingen.
- Staub-Bernasconi, S. (1998) in: Ernst Engelke: *Theorien der Sozialen Arbeit. Eine Einführung*, Freiburg.

Anschrift der Autorin:

Heidrun Stenzel, Walterstr. 14, 33824 Werther

Randbemerkungen

Supervisor von Beruf – Berufsidentitäten und Stallgerüche

Kurz nach Gründung der DGsv machte ich mich als Supervisor selbstständig. Ich gehöre nicht zu den Kolleg/innen mit Doppel- und Mehrfachberufsidentitäten wie Therapeuten, Trainer oder Fortbildner. In meinem Herkunftsberuf bin ich auch nicht geblieben, auch nicht zu 50 oder weniger Prozent. Im Ruhestand bin ich ebenfalls noch nicht. Ich bin nur Supervisor, erzähle dies deshalb so ausführlich, weil ich mich bei Vorstellungsrunden nur von sich als selbstständig definierenden Kolleg/innen umgeben sehe, die mich dann in den Pausen spitz fragen: ‚Und davon können Sie leben?‘

Bei Rentnern, die ich schon kannte, als sie noch in ihrem Hauptberuf tätig waren, fällt mir auf, mit welcher Inbrunst sie sich in die Supervisionsszene werfen, und wie mutig sie geworden sind. Hauptsächlich ihre kritische Haltung Institutionen gegenüber nehme ich mit Verwunderung zur Kenntnis. Die Nebenberufler erwarten häufig ein hoch motiviertes Klientel, nicht schon wieder von Burn-Out bedrohte Leute wie in ihrem Hauptberuf. Und anspruchsvoll soll es zugehen, aber nicht unbedingt bezüglich des Umgangs mit Widerständen. Meine Tätigkeit als Vollprofi betrachten sie nicht selten mit Skepsis, muss ich doch ihrer Meinung nach Alles nehmen, was ich kriegen kann, um genug Geld zu verdienen. Manche betrachten Supervision ähnlich wie ein Ehrenamt, macht ihnen ihre Tätigkeit doch Freude.

Die Kolleg/innen mit mehreren Berufsidentitäten sind nicht nur flexibel auf dem Markt. Sie stellen sich immer in der Berufsrolle zuerst vor, die in der Szene überwiegend vertreten ist, in der sie sich gerade befinden. Sie sind auch modern, denn sie beherrschen das Mixen von Berufsidentitäten, Konzepten und Verfahren. Und sie fühlen sich immer überlegen. Leuten wie mir mit nur einer Berufsidentität wollen sie immer etwas beibringen, damit ich flexibler auf dem Markt agieren kann. Wenn sie mich zum Teilnehmer ihrer Fortbildungen machen, bin ich auch weniger Konkurrent, weil sie ja Leute wie mich zu ihrem Klientel zählen können. Manchmal beschleicht mich der Eindruck, sie halten nicht so viel von Supervision als beruflicher Tätigkeit oder von Supervisor/innen, die das ausschließlich machen. Nun ja, bei so vielen beruflichen Ausrichtungen, kann frau/man nicht mit allen gleich identifiziert sein.

Dann begegnen mir auch noch Kolleg/innen in der Szene, die gerne Supervisor/innen sind, ihr Geld aber lieber als Coaches oder Trainer verdienen. Es soll mal Zeiten gegeben haben, in denen Qualität gut bezahlt wurde. In der Beratungsszene kommt es bezüglich Honorierung eher darauf an, wen ich berate, und nicht, wie gut ich berate. Vielleicht ist Supervision gar kein Beruf. In der Evolution gibt es das auch, dass eine Art wieder verschwindet, kaum, dass sie ihren Platz gefunden hat.

Ich betrachte Supervision als eine Form von Aufklärung. Impulse, Gefühle und Motive – bewusste und unbewusste – gilt es zu verstehen, auch institutionelle Zusammenhänge, möglicherweise auch gesellschaftliche oder politische, danach erst Handlungsalternativen zu entwickeln. So praktiziere ich es bis heute. Da Menschen, berufstätige ohnehin, permanent unter Handlungs- und Zeitdruck stehen, fragen sie mich oft schon zu Beginn eines Supervisionsprozesses: ‚Und was mache ich jetzt?‘ Auftraggeber von Supervision sind zunehmend weniger an Verständnis für Zusammenhänge oder Haltungen interessiert, sondern wollen ausschließlich Handlungsorientierung und die Bestätigung, dass ich zu den von ihnen propagierten Zielen hinführe.

Unsere Gesellschaft ist eben keine reflektierende, sondern eine agierende. Zielvereinbarungen werden zwar so genannt, tatsächlich handelt es sich aber oft um Handlungsvorgaben. Beispiel: Die Mitarbeiter/innen eines ambulanten Pflegedienstes erhalten bei Arbeitsantritt eine Liste ihrer zu pflegenden Patienten, die sie in einer bestimmten