

# FORUM *Supervision*

## **Supervision und Verletzbarkeit**

**Manuela Kleine**

**Heike Friesel-Wark**

**Elisabeth Reitinger**

**Peter Friedrich**

**Hermann Steinkamp**

**Katharina Gröning**

**Wolfgang Schmidbauer**

**Hans-Peter Griewatz**

**Wolfgang Weigand (Hrsg.): Philosophie und Handwerk der Supervision. Göttingen 2012, Psychosozial-Verlag, ISBN:978-3-8379-2194-6;**

Auf ihrer Mitgliederversammlung im November 2012 hat die Deutsche Gesellschaft für Supervision eine umfassende Reform ihrer inneren Entscheidungsstrukturen beschlossen, der den eigentlich mitgliederzentrierten, peripheriestarken Verband zunehmend an die Form eines Unternehmens angleichen wird. Schon im Jahr davor hat sich der Vorstand angesichts der Vielfalt von berufsbezogenen Beratungsformen nach dem Kern der „Marke Supervision“ gefragt. In der Einleitung zum vorliegenden Buch spricht nun der Herausgeber Wolfgang Weigand, immerhin neun Jahre selbst Vorsitzender der DGSv, davon, dass die Idee zu seinem Buch eben dieser Entwicklung der Supervision geschuldet ist. Das Buch will, so Weigand, eine Antwort auf die derzeitig zu beobachtende Trivialisierung der Supervision geben, eine Entwicklung, die schon lange zu verzeichnen ist. Vorschub zu dieser Einwicklung leistet die relative Ausklammerung der für die Entwicklung der Supervision in Deutschland wichtigen, engen Verbindung von inneren politischen Reformen und der zeitgleichen Professionalisierung sozialer Arbeit in den 1960er Jahren. Der Beginn der Supervision in Deutschland ist deshalb einerseits deutlich mit der Professionalisierung von Sozialer Arbeit und diese wiederum deutlich mit der Demokratisierung der Bundesrepublik verbunden. Supervision entstand so, um auch die bis dahin aktive Fürsorge- und Bewahrpädagogik und die totalen Institutionen zu verändern, das Schul- und Bildungswesen zu demokratisieren und die Gesellschaft chancengleicher zu machen. Entsprechend war auch die Supervision eng mit der Entwicklung des Wohlfahrtsstaates verbunden und konnte von seiner Expansion profitieren.

Seit den 1980er Jahren ist jedoch der nicht unproblematische Trend zu verzeichnen, Supervision im Sinne der Methodenvielfalt in alle Richtungen der Humanistischen Psychologie und ihrer verwandten Formen, die klinische Psychotherapie eingeschlossen, zu buchstabieren. Dabei fehlt eine arbeitswissenschaftliche und soziologische Fundierung, ein Verständnis des Berufs und der damit verbundenen Konflikte und Krisen im Arbeitsleben und letztlich auch ein Prozessmodell von Supervision. Dies ist umso wichtiger als eben seit den 1980er Jahren das „goldene Zeitalter“ des Sozialstaates zu Ende ging und die Konflikte im Arbeitsleben sich verschärften. Diese veränderten Bedingungen vollzieht Supervision erst seit wenigen Jahren mit. Stattdessen werden berufliche Konflikte immer noch vielfach therapeutisch als Fortsetzung von (kindlichen) Beziehungsmustern verstanden oder zunehmend als Konstruktionen definiert. Ersteres findet sich vor allem in den von Harald Pühl herausgegebenen Handbüchern Supervision, letzteres zunehmend im Umfeld der Psychoanalyse, die sich auch im Kontext von Supervision von der Kritischen Theorie weg bewegt, hin zur Anschlussfähigkeit an

die Neurowissenschaften. Diese Psychologisierung und paradigmatische Reformulierung der Supervision dürfte neben dem Trend zur betriebswirtschaftlichen Funktion die Frage nach der „Marke Supervision“ mit aufgeworfen haben.

Wolfgang Weigand versucht nun mit 13 Co-Autoren eine entsprechende Klärung des Handwerkes und der Philosophie der Supervision zu leisten – ein gutes und wichtiges Ansinnen, welches dem vorliegenden Herausgeberband zu Grunde liegt. Dass von diesen 13 Autoren die Mehrheit einem ärztlich-klinischen Paradigma zuzuordnen ist, macht das Vorhaben jedoch nicht einfach. Dafür ist es dem Herausgeber aber gelungen, äußerst bekannte Persönlichkeiten als Autoren zu gewinnen: Michael Buchholz zum Beispiel, Marina Gambaroff, Mathias Hirsch, Marga Löwer-Hirsch oder Mathias Lohmer. In der Supervisionsszene bekannter und aktiv sind Ferdinand Buer, Brigitte Hausinger, Winfried Münch und Rudolf Haubl. Michael Klessmann ist bekannt als Vertreter einer pastoralen Supervision, seine Bedeutung als Autor dieses Bandes muss beachtet werden.

In seiner Einleitung verbindet der Herausgeber zunächst allgemein Beratung mit Sinn-Suche. Dabei rezipiert er zunächst den von Winfried Münch weiterentwickelten neuhumanistischen Beratungsbegriff, der bei Wolfgang Weigand jedoch in eine Form der theologischen Ethik überführt wird (S. 19f). Der Herausgeber spricht von Vernunft und Glaube als Dimensionen der Sinnsuche in Beratungsprozessen, auch in der Supervision (S. 20). Zwar wird in einem Halbsatz auf Habermas (2008), *„ein Bewusstsein entwickeln, von dem was fehlt“*, verwiesen. Habermas reflektiert hier ein Defizit der säkularen Vernunft bezogen auf die menschliche Sterblichkeit. Allerdings fällt es schwer, dem Autor darin zu folgen, diese quasi theologische und philosophische Sinnsuche nun zum Theorie- und Methodenproblem der Supervision – zu deren Philosophie zu machen. Auch wenn der Freund – Mario Wernado – ebenfalls Autor des Bandes, 2012 plötzlich verstarb und die Generation der Pioniere der Supervision nun in die Lebensphase des höheren Alters eintritt, so ist Berührbarkeit doch von Reflexivität als Haltung in der Supervision zu unterscheiden. Dass Supervision als personenbezogene Beratung sich immer auch auf die Biografie und den biografischen Sinn des/der SupervisandIn richten sollte, wie der Herausgeber dies fordert, dürfte neben der Bearbeitung konkreter berufliche Probleme, immer auch eine Dimension der Reflexion in der Supervision sein. Dass Supervision darüber notwendig eine Wende weg von der sekulären Vernunft und weg von den sich häufenden Konflikten im Arbeitsleben, hin zum Life-Coaching und zur Sinn-Suche oder zur Antwort auf einen letzten Sinn vollziehen soll, ist angesichts einer gespalteten Arbeitswelt und angesichts der Geschichte von Supervision nicht einsehbar, zumal diese Dimensionen in den Argumenten keinen Platz finden. Wie wird dieser hohe Anspruch an einen Paradigmenwechsel nun praktisch gelöst?

Verfolgt man die Beiträge der beteiligten Autoren, dann dominieren (z. B. Gambaroff, Lohmer, Haubl) zuerst psychoanalytische Argumente und Methoden: Die Arbeit mit der Gegenübertragung, das ethnopschoanalytische Verstricken, die Arbeit mit Emotionen und ihre Bedeutung in Organisationen – insofern können

diese Beiträge als praktische Vergewisserung des Handwerks psychoanalytisch inspirierter Supervision verstanden werden. Aber all dies ist eigentlich nichts Neues oder Paradigmatisches, sondern wird seit mehr als zehn Jahren publizistisch im Umfeld der Supervision immer wieder vertreten. Dass die weitgehend psychoanalytisch ausgebildeten Autoren die Publikationen und Debatten, den gesamten Diskurs zur Supervision so wenig zur Kenntnis nehmen, dann aber ihre praktischen Erfahrungen in einem Methoden- und Theoriebuch publizieren, hat – so muss das Buch gelesen werden – vor allem die vom Herausgeber in der Einleitung aufgeführten Gründe: Es geht hier nicht um die Entfaltung einer theoretischen und methodischen Gesamtlogik, sondern um die Begründung eines psychoanalytisch-konstruktivistischen Herangehens an Konflikte im Beruf und Arbeitsleben. Ein theoretisches, systematisches und methodisches Erkenntnisinteresse für die Supervision ist weder bei Gambaroff, Lohmer, Hirsch, Haubl oder anderen Autoren erkennbar. Auch Winfried Münch verharret auf der Ebene von Supervision als Kunst und psychologische Beratung und vergibt damit die Chance, die aristotelische Fundierung von Beratung, die er an anderer Stelle in der DGSv so überzeugend vorgetragen hat, weiterzuführen. Supervision wird bei ihm nun als Sprachspiel verstanden und im Sinne der Bewusstseinsphilosophie Wittgensteins konstruktivistisch erklärt. Dass Menschen aufgrund ihrer Vernunftbegabung in der Lage sind, Wirklichkeit zu beschreiben, zu erkennen und zu reflektieren, ist ein wichtiges Thema in der Supervision als psychologische und konstruktivistische Deutungskunst.

Entsprechend dem Kunstbegriff, der für die Supervision, in Abgrenzung zur Beratungswissenschaft, im vorliegenden Band zu Grunde gelegt wird, sind die Beiträge des ersten Teils noch nicht einmal praxeologisch, vielleicht mit Ausnahme von Haubl, sondern mehrheitlich schlicht Erfahrungsberichte – interessant zu lesen, aber Berichte von einzelnen Akteuren. Als ein solcher Bericht ist vor allem der Bericht von Mathias Hirsch interessant zu lesen, da er direkte Einblicke in den Konflikt einer psychiatrischen Abteilung gibt und recht gut dokumentiert ist. Hirsch schreibt wie auch Lohmer über einen misslungenen Prozess. Dies ist für sich betrachtet höchst wertvoll, erlauben doch gerade die misslungenen Prozesse Lernchancen und ermöglichen Reflexivität – Reflexivität über den Habitus jener Supervisoren, die als psychoanalytische Praktiker die Kunst quasi nebenbei ausüben. Wie die Spitze eines Eisbergs zeigen sich im Supervisionsprozess von Hirsch deutliche (männliche) Territorialkonflikte zwischen Pflegedienstleitung und den leitenden Ärzten, die ihre therapeutische Kenntnis für paternalistische Attitüden gebrauchen und so das therapeutische Team in der supervidierten psychiatrischen Klinik riskieren. Die sich entgrenzende und schwierige Arbeit in der Klinik, die in der Supervision dann zum Thema wird, nennt der psychoanalytische Supervisor Mathias Hirsch „Stammtischgeplänkel“ (S. 101), was auf ein Zuviel an supervisorischer (und chefärztlicher) Distinktion zu den Supervisanden hinweist. Deren Arbeitsbedingungen werden wohl als „Deckthema“ erlebt. An dieser, in eine psychoanalytische Attitüde eingebetteten, distinktiven Haltung,

die in den materiellen Arbeitskonflikten des supervidierten Teams lediglich Geplänkel zu erkennen vermag und die paternalistisch-ärztlichen Leitungsstrukturen nicht hinterfragt, scheitert die Supervision letztlich – ganz ähnlich wie auch bei Mathias Lohmer. Der Supervisor vermag nicht zu erkennen, dass die in der Supervision angesprochen Konflikte um Stellenbesetzung, um die Frage, welche Professionen welche Position besetzen dürfen – Arzt oder Psychologe – wie die Ressourcen verteilt sind, wie man mit Überbelegung fertig wird – ganz im Sinne von Honneth (1992) Anerkennungskämpfe sind, deren realer materieller Kern vom Supervisor zu erkennen, zu achten, zu kommunizieren und letztlich in reife Kompromisse zu überführen ist. Die Rezensentin empfiehlt, es mal mit genuin supervisorischen Formen der Beratung zu versuchen. Eine arbeitswissenschaftliche Diagnose zum Beispiel, Belastungsgerechtigkeit und praktische Fairness als Ansatz von Verhandlung in der Supervision. Der (aus der Sozialen Arbeit stammende) Ansatz geht davon aus, dass Arbeitskonflikte keine Konstruktionen und nur teilweise institutionelle Übertragungen sind. Arbeitskonflikte auch in der Psychiatrie sind Spiegelbilder der Gesamtgesellschaft. Sie zu supervidieren heißt, auf die politische Demokratie im Sinne des aristotelischen Zoon Politikon zurückzugreifen, auf praktische Fairness zwischen den Berufsgruppen zu achten und für das Ganze auf Qualität und Funktionalität. Der Supervision liegt ebenso ein Organisationsverständnis zu Grunde, bei dem Interessen durch Kontrakte geregelt werden. Der konstruktivistische Ansatz in der Supervision ist lange durch die Komplexität von Sozialen Systemen gerechtfertigt worden. Dies mag als allgemeine Theorie gelten, als Ansatz und Theorie der Supervision erweist sich der Konstruktivismus, folgt man den Berichten der Praktiker, als deutlich problematisch.

Dass Supervision letztlich auf eine arbeitswissenschaftliche Fundierung angewiesen ist, wird an den Beiträgen von Brigitte Hausinger und Rudolf Hetzel deutlich. Da sich Brigitte Hausinger in ihrem Beitrag zur arbeitswissenschaftlichen Fundierung der Supervision ausschließlich an Hannah Ahrendt hält und ihre Begriffe und Perspektiven übernimmt, ist eine umfassende Reflexion der Frage nötig, ob Hannah Ahrendts Theorie für eine Theorie der Supervision tatsächlich einen geeigneten arbeitswissenschaftlichen Rahmen bereithält.

Hannah Ahrendt ist seit dem Bamberger Soziologentag zu Beginn der 1980er Jahre als Arbeitstheoretikerin quasi auferstanden. Sie ist in ihrer Theorie der Arbeit von der alten Gleichsetzung von Arbeit mit Mühsal ausgegangen. Die ursprünglich von Platon und Aristoteles zu Grunde gelegte Hierarchie der Arbeit – sinnhaft versus nützlich – Politeia versus Economia – verbleibt bei Ahrendt in einem Arbeitsbegriff, der die gesellschaftlichen Bedingungen der antiken Sklavengesellschaft zu Grunde legt. Arbeit wird geteilt in die Notwendigkeit auf der einen Seite und die Verantwortung des freien Bürgers für Hof und Polis auf der anderen Seite. Diese Hierarchie der Arbeit mag sich heute noch in der Hierarchie von Führung und Geführten spiegeln. Dort die Arbeiter, hier die Entscheider und Supervision auf Seiten der Entscheider, wie es Helmut Willke auf der Mitglieder-

versammlung 2012 angeregt hat. Die Frage ist jedoch, ob Ahrendts Arbeitsbegriff tatsächlich geeignet ist für eine arbeitswissenschaftliche Begründung für die Supervision? Sicher – Ralf Dahrendorf hat damals, 1982, Ahrendts Arbeitstheorie auf dem Soziologentag in Bamberg zum Thema „wenn der Arbeitsgesellschaft die Arbeit aus geht“ übernommen, aber reicht das, wenn es um Supervision geht? Bekanntermaßen hat sich mit der Epoche der Aufklärung auch die gesellschaftliche Einstellung zur *Economia* verändert, die bei Adam Smith die „Quelle allen Reichtums“ wird. Im 19. Jahrhundert treten zudem neue Formen der Arbeit, wie die soziale Arbeit auf, die sich weder der *Economia* noch der *Politeia* zurechnen lassen, die nicht wertschöpfend, sondern wohlfahrtsproduzierend sind und deshalb eigentlich einen anderen theoretischen Rahmen brauchen. Und schließlich: heute kommt Martha Nussbaum mit dem Anliegen einer Neubestimmung der *Economia* in die wissenschaftliche Diskussion. Bei ihr wird Arbeit (wieder) aus der Menschenwürde begründet. Kann Supervision sich auf Ahrendt als Arbeitstheoretikerin beziehen? Zweifel sind erlaubt, es sei denn, man hat das Anliegen, die antike Hierarchie der Arbeit von *Economia* und *Politeia* weiter fortzusetzen. Dies darf Ralf Dahrendorf 1982 unterstellt werden. Ahrendts Arbeitstheorie legitimiert zu sehr die Ungleichheit der Arbeit, vor allem ihre sehr ungleiche Anerkennung und entwertet den Beitrag auch der semiprofessionellen und bescheidenen Arbeit für Wohlfahrt, Wertschöpfung und Wertschätzung. Dies passt nicht in die politische Demokratie.

Im Gegensatz zu Brigitte Hausingers Anliegen ist der Beitrag von Rudolf Hetzel kritisch reflexiv zur Ökonomisierung und Beschleunigung im Gesundheitswesen und einer der besten Beiträge im Buch. Wie auch Hirsch und Lohmer arbeitet Hetzel als Supervisor in der Psychiatrie. Rudolf Hetzel beschreibt die Zerstörung einer Supervision, in dem eine neue, ehrgeizige und betriebswirtschaftlich orientierte Pflegeleitung in seinem Supervisionssetting auftaucht und in der Attitüde der foucaultianischen Macht beginnt, die Beschäftigten zu entwerten und anzutreiben – ganz nach dem Motto: Ihr *Economia*, ich *Politeia*. Dabei mag die Phantasie leitend sein, die Beschäftigten seien faul/böse und damit Verfolger und/oder die Organisation müsse von der toughen Pflegeleitung gerettet werden. Den Habitus der Pflegeleitung beschreibt Hetzel als aggressiv-naiv. Die Szene zwischen einem auf Reflexion orientierten Supervisor und einer neuen manageriell identifizierten Pflegeleitung ist die einer Zerstörung, nämlich jener auch durch die Supervision kultivierten empathischen Anerkennungskultur, die seit der Psychiatriereform als wichtiger Gewaltschutz für die Patienten akzeptiert ist. Entsprechend ist die Modernisierung, die von der Betriebsleitung des Krankenhauses angestrebt wird, vor allem Verrohung. Auf dem Rücken der semiprofessionellen Pflege weht der Sturm der Beschleunigung und Ökonomisierung durch die Einrichtung und fegt auch den Supervisor hinweg, für dessen reflexiven Ansatz kein Platz mehr ist. Seine Autorität, obwohl überzeugend, hat im Binnenraum der Einrichtung keine Wirkungsmacht. Hetzel zeigt das gewaltfördernde Potenzial auf, welches in der Ökonomisierung und Beschleunigung gerade von

Organisationen mit verletzungsoffenen Menschen liegt, ebenso die Verzweigungsdynamik und die Ambivalenz eines Teams, einerseits durch Vergessen der Supervision Unbewusstheit über die schlechte Basisversorgung der Patienten zu provozieren, also möglichst nicht darüber zu reden, andererseits dem Supervisor als Außenstehendem tiefe Einblicke in die Organisationsdynamik zu geben. Genau in der letzten Perspektive liegt der Wert der Supervision und der Wert von Publikationen und Berufsverbänden. Mittels sozialwissenschaftlichen Wissens und reflexiver Kritik an den Arbeitsbedingungen und den Zuständen in Organisationen wird der Supervisor selbst zum Analysator und zum Zeugen eines innerbetrieblichen Konfliktes und der Wiederauferstehung von sozialen Formen in den klinischen Einrichtungen, die eigentlich mit Psychiatriereform, also während der zu Beginn angesprochenen Epoche der „inneren Reformen“ überwunden sein sollte. Rudolf Hetzel berichtet von Verrohung in der von ihm ehemals supervidierten Psychiatrie. Wo sind, so fragt man sich, unsere öffentlichen Foren zur Kritik dieser Entwicklung?

Ferdinand Buer und Michael Klessmann wiederum befassen sich mit der von Wolfgang Weigand eingangs formulierten Sinnfrage der Supervision. Buer fundiert dabei seine Argumente vor allem neuhumanistisch. Es geht um die Supervision und das Glück der Selbstsorge – Buer fundiert das Glück jedoch mit Brumlik und Foucault als Dimension der Bildung und als Dimension der antiken Epimeleia Cura Sui. Dabei stolpert man als kundiger Leser dieses Ansatzes darüber, dass diejenigen Autoren, die seit den 1990er Jahren diesen Ansatz für Supervision und Beratung fruchtbar gemacht haben, weder im Literaturverzeichnis noch sonst wo auch nur Erwähnung finden.

Michael Klessmann argumentiert in einem sehr allgemeinen Sinn theologisch-konstruktivistisch in Bezug auf die Supervision. Seine Abhandlungen sind eine Provokation für jeden Sozialwissenschaftler, nicht nur weil Sozialkonstruktivismus und Radikalkonstruktivismus vermischt werden, sondern auch weil ein zu bearbeitendes supervisorisches Problem nicht erkennbar ist. Natürlich kann man, wie Michael Klessmann es tut, sich vor allem auf Robert Musils „Mann ohne Eigenschaften“, also auf eine Romanfigur beziehen, um Supervision nun als Sinnarbeit, als Sinn-Suche fundieren zu wollen, ohne eine Theorie von Beruf, Organisation, Moderne, ohne eine Lebenslauftheorie. Nur mit einer Ableitung von konstruktivistischen allgemeinen Aussagen wird man dem Anliegen des Buches nur teilweise gerecht.

Der Herausgeberband Philosophie und Handwerk der Supervision ist heterogen, wirft viele Fragen für eine weitere Forschung auf und ist insgesamt lesenswert für Personen, die an der Theorie und berufspolitischen Zukunft der Supervision interessiert sind. Faktisch wird eine vierte Strömung innerhalb der Supervisionslandschaft begründet bzw. bekräftigt: Neben die kritisch-reflexiven Ansätze, die humanistisch-psychologischen und die betriebswirtschaftlich- personalentwicklungsorientierten Ansätze tritt nun die Strömung der konstruktivistischen Ansätze, die im vorliegenden Band sowohl klinisch als auch theologisch fundiert wer-

den. Neben dieser – gestalttheoretisch gesprochen – deutlichen Figur des Buches, ist jedoch eine weitere Figur zu beachten, die Figur der gescheiterten Supervisionen. Diese in den Beiträgen von Lohmer, Hirsch und Hetzel vorgestellten Prozesse sind Lernfelder für alle und deshalb wertvoll. Während jedoch bei Lohmer und Hirsch ein, bei Mathias Lohmer schon an anderer Stelle vorgetragenes, Plädoyer für eine Platzierung von Supervision aus der Leitungsperspektive als Problem aufscheint, zeigt Hetzel, was passiert, wenn eine Organisation antagonistisch wird, wenn zwischen den Interessengruppen keine Vermittlung und keine Balance mehr möglich ist.