

# FORUM Supervision

## **Gelebte Geschichte der Supervision**

Annemarie Bauer

Adrian Gaertner

Ulrike Galander

Marianne Hege

Gerhard Leuschner

Norbert Lippenmeier

Susanne Pfeifer-Voigt

Harald Pühl

Kornelia Rappe-Giesecke

Heidrun Stenzel

Renate Strömbach

Ursula Tölle

Ánette Voigt

Wolfgang Weigand

begründet von Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger  
19. Jahrgang, Heft 37, März 2011

**Herausgeber:**

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

**Wissenschaftlicher Beirat:**

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) –  
Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer  
(München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) –  
Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

**Redaktionsanschrift:**

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)  
Meppener Str. 22, 48155 Münster  
Telefon: 02 51/66 55 64, Telefax: 02 51/6 74 39 58  
JuergenKreft@t-online.de

**Redaktion:**

Maija Becker-Kontio (Moers) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald  
(Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) –  
Gertrud Siller (Bünde) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

**Verantwortliche Redakteure für Heft 37:**

Prof. Dr. Ursula Tölle, Schmüllingstraße 1, 48159 Münster  
Dr. Jürgen Kreft, Meppener Str. 22, 48155 Münster

**Erscheinungsweise und Bezug:**

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).  
Einzelheft: 14,00 € inkl. MwSt. und Versandkosten  
Jahresabonnement: 22,00 € (2 Hefte) inkl. MwSt. und Versandkosten  
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des  
laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden,  
bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse  
mitzuteilen.

**Verlag und Bestellungen:**

Fachhochschulverlag.  
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN E.K.  
Kleiststraße 10, Gebäude 1, 60318 Frankfurt  
Telefon: 0 69/15 33-28 20, Telefax: 0 69/15 33-28 40  
E-Mail: [bestellung@fhverlag.de](mailto:bestellung@fhverlag.de)  
<http://www.fhverlag.de>

Satz: Format-Absatz-Zeichen, 65527 Niedernhausen  
Druck: Elektra Reprografischer Betrieb GmbH, Frankfurter Straße 24,  
D-65527 Niedernhausen

© 2011 **Fachhochschulverlag**

DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

**Inhalt**

Vorwort	2
<i>Ursula Tölle</i>	
„Wer breite Füße hat“ – Briefwechsel mit Pionieren der Supervision	4
<i>Norbert Lippenmeier</i>	
Der Entwicklungsprozess der Supervision in Deutschland und wie es zur Gründung der DGSv kam	8
<i>Kornelia Rappe-Giesecke</i>	
Die Pionierzeit der Supervision an der Hochschule	16
<i>Harald Pühl</i>	
Vom Subversivor zum Supervisor	22
<i>Ulrike Galander</i>	
Eigenständigkeit der Supervision im Osten	29
<i>Renate Strömbach im Gespräch mit Anette Voigt</i>	
Toleranz, Wertschätzung und innere Unabhängigkeit	33
<i>Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand</i>	
Wege zur Professionalisierung – Über die Anfänge der Supervision in Deutschland	38
<i>Marianne Hege</i>	
Supervision im Prozess der Veränderungen beruflicher Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)	58
<i>Adrian Gaertner</i>	
Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision	71
<i>Annemarie Bauer und Susanne Pfeifer-Voigt</i>	
„Die dunklen Seiten der Liebe“ (Rafik Schami) – Supervisorische Reflexionen über Paarbeziehungen in Teams	93
<i>Heidrun Stenzel</i>	
Loyalität in Turbulenzen	104
Rezensionen	116
Stichworte zur Supervision	122
Veranstaltungshinweise	126
Autorinnen und Autoren	128

## Vorwort

Das Forum Supervision hat sich von Beginn an immer wieder mit zentralen Themen der Supervisionsgeschichte beschäftigt. Aber die Frage danach, woher wir kommen und was die Geschichte der Supervision geprägt hat, haben wir explizit noch nicht in den Blick genommen.

Geschichte will nicht nur erzählen, sondern will Vergangenheit nachvollziehbar machen. Im Nachspüren und sich Hineinversetzen wird Vergangenes lebendig und im Vergleich zu ihr die Gegenwart verstehbar. Dabei stellt Geschichte nicht selbstverständlich und unmittelbar Wirklichkeit dar; das von ihr entworfene Bild von der Vergangenheit hängt ab von der Dichte und Qualität ihrer Quellen und vor allem von deren Interpretation. Insofern ist jedes Bild, das Geschichtsschreibung zeichnet, auch eine Konstruktion.

Für Geschichtsschreibung gilt, was wir aus unserer supervisorischen Arbeit kennen: erst der Vergleich mehrerer Sichtweisen und die Feststellung von Unterschieden lässt das Profil der dargestellten Situation deutlicher werden. Wir haben jene Vertreterinnen und Vertreter der Supervision, die von der DGSv anlässlich des 20-jährigen Jubiläums der DGSv in Berlin im Oktober 2009 geehrt wurden, in einem Brief gebeten, uns ihre Sicht auf die Entwicklung der Supervision zu erzählen. Die Antworten sind schon in ihrer Form sehr unterschiedlich ausgefallen. **Norbert Lippenmeier, Kornelia Rapp-Giesecke, Harald Pühl und Ulrike Galander** haben die Briefform aufgenommen. Im Rahmen eines Gesprächs haben sich **Renate Strömbach** – mit Anette Voigt – und **Gerhard Leuschner** – mit Wolfgang Weigand, und dem Forum – geäußert. **Marianne Hege** schließlich hat uns einen Beitrag zur Entwicklung der Supervision in der Sozialen Arbeit zur Verfügung gestellt.

Auch inhaltlich sind die Zugänge sehr verschieden und thematisieren jeweils eigene Schwerpunkte. Diese Mehrperspektivität ist hilfreich, wenn man sich der Realität annähern will, und sie liefert uns Einblicke in mehr als 50 Jahre Geschichte der Supervision in Deutschland. Die Zeugnisse zeichnen Entwicklungen in der Zeitlinie nach, beschreiben regionale Besonderheiten, stellen Bezüge zu zentralen Institutionen her, verschaffen Einblicke in die ethischen Kontexte und in handlungsfeldspezifische Herausforderungen. Manche der vorliegenden Texte liefern überwiegend systematisch erforshtes Quellenmaterial, wissenschaftlich und theoretisch fundiert. Andere Texte sind eher Zeitzeugnisse, Erzählungen und subjektive Selbstaussagen; sie erschließen sich auch in supervisorischer Weise durch den distanzierten Blick des Beobachters, der nach der Nachricht hinter der Nachricht sucht.

Die Autorinnen und Autoren der Texte bezeichnen wir als Pioniere, als Wegbereiter der Profession Supervision. Ihren Blick auf die Anfänge und ersten Entwicklungen nachzuvollziehen, erscheint angesichts aktueller Fragen hilfreich und bedeutsam. Die wahrnehmbare Tendenz, unter der Sammelbezeichnung „Beratung“ verschiedenste Formate zu subsumieren, und auch das Bemühen von Strömungen in der DGSv, den Verband als Beratungsverband breit aufzustellen und darin der

Supervision einen spezifischen Platz zu geben, lassen es hilfreich erscheinen, mit einem Blick in die Geschichte das Spezifische von Supervision auch im Unterschied zu anderen Beratungsformen deutlich zu machen. Der Blick in die Vergangenheit fordert uns heraus: das „ich erinnere mich“ ist die Anwesenheit des Vergangenen im Jetzt.

Außerhalb der Befragung der Pioniere der Supervision aber deutlich innerhalb des Themas liegt der Beitrag von **Adrian Gaertner**, der sich angesichts der expansiven Professionalisierungsbemühungen der DGSv um die Zukunft einer gegenstandsorientierten Praxis und Theorie der Supervision sorgt. In diesem Zusammenhang wirft er einen Blick auf die Geschichte der Supervision einschließlich ihrer vergessenen Vor- und Frühformen.

Außerhalb des Themenschwerpunkts bewegen sich die beiden abschließenden Beiträge: **Annemarie Bauer** und **Susanne Pfeifer-Voigt** beleuchten die „dunklen Seiten der Liebe“ und sondieren Möglichkeiten, wie das Thema Paarbeziehungen im Team in der Supervision aufgegriffen werden kann. **Heidrun Stenzel** diskutiert angesichts der gesellschaftlichen Herausforderungen die Möglichkeiten, die supervisorische Identität zu entwickeln und zu bewahren.

*Ursula Tölle und Jürgen Kreft*

Ursula Tölle

## „Wer breite Füße hat“ – Briefwechsel mit Pionieren der Supervision

Die Ehrung von Kolleginnen und Kollegen der Supervision anlässlich des 20-jährigen Jubiläums der DGSv in Berlin im Oktober 2009 hat uns und viele beeindruckt und nachhaltig beschäftigt. Daraus ist die Idee entstanden, in dieser Ausgabe die „Gelebte Geschichte der Supervision“ aufleuchten zu lassen. Nicht eine nüchterne Darstellung, sondern persönliche Erlebnisse, Geschichten und Begegnungen der als Pioniere Geehrten sollen Einsichten in die Zeit vor und zur Gründung der DGSv so ermöglichen, dass der Geist dieser Zeit, das Wesen der Entwicklungen spürbar wird.

Pioniere – diesen ursprünglich soldatische Begriff verwenden wir im Sinne von Wegbereiter, Vorkämpfer, Bahnbrecher. Im Wort ist der lateinische Ursprung noch erkennbar: pes, pedis (lat.) = Fuß; das vulgärlateinische pedito macht den Sinn noch deutlicher: Fußgänger, wer breite Füße hat, d. h. wer schon lange gegangen ist.

Aus zwei Gründen ist es nahe liegend, für dieses Vorhaben die in Forum Supervision sonst übliche nüchterne Form des Fachaufsatzes durch die Gattung Brief zu ersetzen. Zum einen sind Briefe, sogar in Zeiten massenhafter Emails im virtuellen Raum neben dem persönlichen Gespräch die Ausdrucksform für persönliche Mitteilungen, für die Darstellung von Empfindungen und Eindrücken; ihre quasi dialogische Form erweitert für die Autoren ebenso wie für die Leser den Denkraum durch den Bezug zum Gegenüber. So entstehen lebendige Texte.

Der zweite Grund ist, dass das Briefeschreiben im 18. Jahrhundert zu einer Form öffentlicher Kommunikation avancierte, eben in der Zeit, die auch für die Definition des Auftrags von Supervision von zentraler Bedeutung ist. Die noch heute formulierten Ziele der Persönlichkeitsentwicklung im Sinne von Mündigkeit und Emanzipation haben in der Philosophie dieser Zeit ihre historischen Wurzeln. Briefe zu schreiben war eine Möglichkeit, sich als Subjekt zu zeigen und im ausgehenden Absolutismus das Bestreben nach Partizipation im öffentlichen Raum zu bekunden. Die folgenden Ausführungen zur Geschichte der Briefkultur im 18. Jahrhundert mögen Anlass sein, Parallelen zum 21. Jahrhundert auszumachen.

Wie gesagt: Im 18. Jahrhundert entwickelte sich der Brief als literarische Gattung und auch als persönliches Kommunikationsmittel. Christian Fürchtegott Gellert definierte 1751 den Brief als „freye Nachahmung des guten Gesprächs“ und ergänzte: da Frauen den Empfindungen näher seien, wären sie die besseren Briefeschreiber. Die aufkommende Briefkultur ist historisch eingebettet in die Genese der bürgerlich-literarischen Öffentlichkeit im Deutschland des ausgehenden 18. Jahrhunderts. In dieser Phase des Ordnungsverlustes und der „wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und politischen Zurückgebliebenheit des Landes“ (Lukacs 1967, S. 11) brachten

aufgeklärte Philosophen, als erster Kant, Bewegung; dem Brief kam dabei eine „bedeutende, wenn nicht auch konstitutive Rolle zu“ (Nörtemann 1990, S. 214).

Die neuen merkantilistischen und bürokratischen Elemente sowie die Zentralisierung der Verwaltung stützten trotz progressiven Anscheins die königliche Position und machten den Monarchen unentbehrlich als Lenker des Staatssystems. Ein solcher Machtanspruch musste notwendigerweise mit den Emanzipationsbestrebungen der Aufklärung in Konflikt geraten, was sich z. B. in einem Brief Friedrich des Großen vom 6. Februar 1744 an einen jungen Fürsten zeigt: „Meinen Sie nicht, dass das Land (...) für Sie gemacht ist, sondern glauben Sie, dass die Vorsehung Sie hat auf die Welt kommen lassen, um dies Volk glücklich zu machen. Stellen Sie immer sein Wohlergehen Ihren Vergnügungen voran, und wenn Sie in Ihrem zarten Mannesalter verstehen, Ihre Wünsche dem Wohl Ihrer Unterthanen zu opfern, so werden Sie nicht nur allein deren Freude sein, sondern auch die Bewunderung der Welt.“ (Friedrich der Große 1885, S. 181)

Für die Aufklärer wurden die Schriftsteller zu den bedeutendsten Trägern ihrer Ideen. Die bürgerliche Öffentlichkeit war bisher abgedrängt von politischer Macht und strebte nach Partizipation. „In dieser Situation wird das Schreiben zur wichtigsten Entladung“ (Elias 1969, S. 20). Man kann von einer im letzten Drittel des 18. Jahrhunderts aufkommenden Schreib- und Lesewut sprechen. Diese Entwicklung musste einhergehen mit einem Prozess der Alphabetisierung, die allerdings die Standesgrenzen nur in Teilen überwand. Gelesen wurden zunächst vor allem längst vertraute und kirchlich empfohlene Texte. Hinzu traten Zeitungen, Schriften für das Landvolk und ästhetische Literatur für Adel und Bürgertum – und eben die Briefe.

Briefe haben im Lauf der Geschichte verschiedene Bedeutung gehabt; die Fachliteratur spricht von einer Zwitterform. „Einerseits haben Briefe immer Mitteilungscharakter, sprechen eine ganz bestimmte empirische Person an und handeln häufig von Dingen des täglichen Lebens, andererseits sind Selbst- und Fremdentwurf in Briefen vergleichbar der Erfindung von literarischen Figuren.“ (Nörtemann 1990, S. 212) Briefeschreiber im 18. Jahrhundert waren darum bemüht, „überkommene Regeln abzuschaffen und etwas anderes an deren Stelle zu setzen (...). Der Brief wird zur Form, die vorgeblich keiner Regeln bedarf, er ist prädestiniert zur Einübung einer ‚natürlichen‘ Schreibart.“ (Nörtemann 1990, S. 217 f.) „Die ‚natürliche Sprache des Herzens‘ und die ‚Individualität‘ sind die neuen Fixpunkte, an denen man sich zu orientieren hat.“ (Nörtemann 1990, S. 218 f.)

Im 18. Jahrhundert standen Briefe und Zeitungen in enger Verbindung; Zeitungen wurden verstanden als in Briefe gefasste Nachrichten, was ein Titel wie „Moralische Wochenschrift“ verdeutlicht. Die Verbreitung wurde gefördert durch den seit Anfang des 16. Jahrhundert eingeführten regelmäßigen Postverkehr. Eingeschlossen waren auch private Briefe; über sie sprach man öffentlich, korrespondierte öffentlich in Zeitungen. Es gab eine „zunehmende Tendenz, die eigenen Briefe und die von Freunden und Geliebten zu veröffentlichen“ (Nörtemann 1990, S. 219 f.), was

natürlich auch Rückwirkungen auf das Schreiben hatte. Manche machten daraus eine eigene Kunst, so zu schreiben, als wüssten sie nicht um die Veröffentlichung.

Zugleich wählte man im 18. Jh. die Briefform, um statt in einem Lehrbuch oder einer anderen Abhandlung ein bestimmtes Thema zu erörtern und es der öffentlichen Aufmerksamkeit zu empfehlen. Inhalte wurden in ihrer ansprechenden Form einer breiteren Schicht zugänglich; zugleich ermöglichten sei im Schreiben eine Ungezwungenheit, Leichtigkeit und persönliche Note. Vielleicht sind ‚Natürlichkeit‘ und ‚Weiblichkeit‘ zentrale Charakteristika der Briefkultur in der Zeit der Aufklärung, d. h. Unmittelbarkeit und die offene Präsenz von Empfindungen.

In diesem Sinne haben wir den Wegbereiterinnen und Wegbereitern der Supervision folgenden Brief geschrieben:

*Liebe/r Frau/Herr ...,*

*als Sie und sieben Weitere am Abend des 23. Oktober 2009 auf die Bühne des Tagungshauses in Berlin traten, war das ein erhebender Moment. Erstmals in der Geschichte der DGsv wurden Ehrungen verliehen an Menschen, die die Geschichte der Supervision in Deutschland maßgeblich geprägt haben. Die Jury bezeichnete Sie und die Mit-Geehrten als Leuchttürme, die besonders in der Anfangszeit Orientierung gegeben haben; bis heute ist Ihr Wirken für die Etablierung von Supervision und deren Weiterentwicklung zu anspruchsvoller Qualität zu verfolgen. Die Jury hat für die Auswahl besonders auch Ihre persönliche Authentizität hervorgehoben. – Davon sind wir sehr beeindruckt, gerade als jüngere Kollegen, die die Geschichte der Supervision nicht als Zeitzeugin kennen.*

*Uns bewegen viele Fragen zu dieser Zeit: Wie war das für Sie in den 60er- und 70er Jahren? Erinnern Sie sich an die gesellschaftliche Stimmung, in der diese besondere Form berufsbezogener Beratung öffentliche Aufmerksamkeit bekam? Was haben Sie sich von dieser Form von beratender Beziehung erhofft, was trieb Sie an? Erinnern Sie sich an konkrete Erlebnisse und Erfahrungen in dieser Tätigkeit, an Begegnungen mit Kolleginnen und Kollegen? Gab es damals eigentlich auch schon Konkurrenz auf dem Beratungsmarkt? Oder waren Sie in Ihren Interessen eher eine solidarische Bewegung? Und wie entwickelte sich Fachlichkeit, theoriegestützter Austausch, wie kam es zu Formen der eigenen Reflexion der Beratungspraxis? Erinnern Sie sich an das Entstehen der Ausbildungsstätten; ab wann gab es Initiativen der Vernetzung bis hin zur Gründung der DGsv? War die Institutionalisierung ein erschreckender oder ein hoffnungsvoller Schritt? Erinnern Sie sich an bestimmte Menschen, an Gespräche, die besondere Wirkung hatten? Wenn Sie uns davon und von anderem erzählen könnten, das würde uns bereichern, denn Ihre Zeitzeugnisse stehen nicht in Büchern. So gern würden wir etwas von der Stimmung dieser Pionierzeit erfahren und besser verstehen, auf welchen Schultern wir als Supervisoren im Jahr 2010 stehen. Viel-*

*leicht schreiben Sie uns dazu einen Brief, der gern ganz subjektiv sein kann, ganz so, wie Briefschreiber und besonders Briefschreiberinnen in der Geschichte diese Form genutzt haben, um lebendig und unmittelbar von sich und ihren Erfahrungen erzählt haben. – Dass Ihr Brief veröffentlicht wird, wissen Sie – und wie Ihre historischen Vorfahren in der Briefkunst können Sie ja so tun, als wüssten Sie das nicht....*

*Herzlichen Dank!*

*Ursula Tölle und Jürgen Kreft*

## Literatur

- Elias, N. (1969): Über den Prozess der Zivilisation. Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen, 2. um eine Einleitung verm. Auflage, Band 1 und 2, Bern/München.
- Friedrich der Große (1885): Pädagogische Schriften und Äußerungen. Mit einer Abhandlung über Friedrichs des Großen Schulregiment nebst Sammlung der hauptsächlichsten Schul-Reglements, Reskripte und Erlasse, übersetzt und herausgegeben von J.B. Meyer, Langensalza.
- Lukacs, G. (1967): Goethe und seine Zeit. In: Ders.: Faust und Faustus. Vom Drama der Menschengattung zur Tragödie der modernen Kunst. Ausgewählte Schriften II, Reinbek bei Hamburg.
- Nörtemann; R (1990): Brieftheoretische Konzepte im 18. Jahrhundert und ihre Genese. In: Angelika Ebrecht u.a. (Hrsg.): Brieftheorie des 18. Jahrhunderts, Texte, Kommentare, Essays, S. 219 f. Stuttgart.

## Der Entwicklungsprozess der Supervision in Deutschland und wie es zur Gründung der DGSv kam

### Praxisanleitung/Praxisberatung

Die ersten nennenswerten Wurzeln der Supervision in Deutschland reichen in die fünfziger und sechziger Jahre des letzten Jahrhunderts zurück. Aber auch davor, hat es natürlich schon Persönlichkeiten gegeben, die berufliche Zusammenhänge klug reflektiert haben. Zahlreiche Quellen in der Literatur belegen dies. Um sich die Geschichte der Supervision in Deutschland zu vergegenwärtigen, ist es also nicht erforderlich, auf Sokrates oder die mittelalterlichen Hofnarren als die „ersten“ Supervisoren zurückzugreifen, obwohl die Auseinandersetzung mit der diesbezüglichen Literatur informativ und gewinnbringend ist.

Ende der „Fünfziger“ Anfang der „Sechziger“ des letzten Jahrhunderts wurden bei den Anstrengungen, die Wirren des zweiten Weltkrieges zu überwinden, auch zahlreiche „Höhere Fachschulen für Sozialarbeit“ neu gegründet (vormals Seminare für Jugend- und Wohlfahrtspfleger, heute Fachhochschulen). Curricularer Bestandteil des Studiums an diesen Fachschulen war zum damaligen Zeitpunkt die Vermittlung der drei neuen aus den USA kommenden methodischen Ansätzen der Sozialarbeit: case-work (Einzelfallhilfe), group-work (Gruppenarbeit) und community-work (Gemeinwesenarbeit). Die Erfahrungen der Wohlfahrtspflege und Fürsorgearbeit vor, während und nach dem Krieg hatten deutlich gemacht, dass es notwendig war, die Arbeit mit und für Hilfsbedürftige effizienter und professioneller zu gestalten. Um dies zu erreichen, sollte und musste systematischer gearbeitet und dementsprechend ausgebildet werden.

Eine größere Zahl Deutscher, die vor Ausbruch des Krieges in der Wohlfahrtspflege tätig waren, musste, weil sie während des Nationalsozialismus verfolgt wurden, das Land verlassen. Viele sind in die USA immigriert, einige von ihnen hatten die Chance auch dort in ihren alten Arbeitsfeldern tätig zu sein. Mit ihrem persönlichen Erfahrungshintergrund haben sie zur Entwicklung der neuen methodischen Ansätze erheblich beigetragen. Nach Jahren der Diktatur mit einem entsprechend autoritären Bild vom Hilfesuchenden hatten die neuen Interventionsmethoden der Sozialarbeit einen deutlich emanzipatorischeren Anspruch.

Nach dem Krieg sind einige Immigranten ganz oder zeitweise, z. B. als Dozenten nach Deutschland zurückgekehrt. Es gab auch Deutsche und andere Europäer, die zum Studium der Methoden in die USA gereist waren. Als exemplarisches Beispiele für beide Gruppen sind Walter A. Friedländer „Grundlagen und Methoden der Sozialarbeit“, Gisela Konopka „Social Group Work“, Heinrich Schiller „Soziale Gruppenarbeit“ und Herbert Lattke „Das helfende Gespräch“ mit ihren einschlägigen Werken zu erwähnen.

Um sicherzustellen, dass die neuen Arbeitsansätze in der Berufspraxis auch methodengerecht angewendet wurden, waren in den USA berufs- und methodenerfahrene Kollege bzw. die Vorgesetzten mit der Beaufsichtigung und Unterstützung bei der praktischen Umsetzung in der Klientenbetreuung betraut. Dieser „beaufsichtigende“ Teil des Arbeitsprozesses wurde in Deutschland für Studenten bzw. Berufsanfänger zunächst „Praxisanleitung“, für berufserfahrene Kollegen „Praxisberatung“ und erst zu einem späteren Zeitpunkt, nachdem sich die deutschen Begriffe nicht durchsetzten, „Supervision“ genannt. (siehe D. von Caemmerer, 1970).

### Ausbildungsstätten für Supervision und die Kommission IV

Auf dem europäischen Kontinent hat sich Supervision zuerst in den Niederlanden etabliert. Am Anfang der Entwicklung vor ca. fünfzig Jahren waren niederländische Kollegen z. B. als Kursdozenten bei deutschen Akademien usw. tätig. Als Beispiele sei hier auf Cornelius F. Wieringa und Henk Foole verwiesen.

Neben den Vorläufern der heutigen Fachhochschulen waren es vor allem die fünf bundeszentralen Fortbildungsstätten der Freien Wohlfahrtspflege – Akademie für Jugend- und Sozialarbeit des Deutschen Vereins (Frankfurt), Akademie für Jugendfragen (Münster), Burckhardtthaus e.V. Institut für Jugend und Sozialarbeit (Gelnhausen), Diakonische Akademie (Stuttgart), Akademie für musische Bildung und Medienerziehung (Remscheid) –, die den Beratungsansatz der Supervision durch Methoden- und Ausbildungskurse für Supervision, zunächst als Bestandteil der Sozialarbeit dauerhaft etablierten.

1969 wurde die Konferenz der zentralen Fortbildungsinstitutionen für Jugend- und Sozialarbeit gegründet. Eine von ihr eingerichtete Kommission fühlte sich für die Weiterentwicklung der Supervision zuständig. Es handelte sich dabei um die in der Literatur erwähnte Kommission IV.

### Entwicklung der Standards

Die Ausbildungskonzepte der Akademien für Supervision waren divergierend und z. B. an unterschiedlichen therapeutischen Methoden wie Gesprächspsychotherapie, Systemische Therapie, Psychoanalyse usw. orientiert. Die ursprüngliche, curriculare Orientierung an den angelsächsischen Methoden der Sozialarbeit trat immer mehr zugunsten psychologisch-therapeutischer und organisationssoziologischer Ausbildungsanteile in den Hintergrund. Nur die Akademie des Deutschen Vereins war als einzige am amerikanischen Vorbild orientiert und bildete Vorgesetzte oder solche, die es werden wollten, zu Supervisoren aus. Anderenorts wurde es für sinnvoller angesehen, wenn die Supervisoren von außerhalb kommen und nicht von den gruppendynamischen Prozessen in den zu beratenden Organisation involviert bzw. von der Hierarchie am Arbeitsplatz des Supervisanden betroffen sind.

Die Gefahr von Wildwuchs und Beliebigkeit in der Supervisionsausbildung zeichnete sich ab und damit die drohende Entwertung der Beratungsform Supervision. Trotz Rivalität und Konkurrenz der Ausbildungsstätten untereinander, war es für die handelnden und verantwortlichen Personen spätestens ab 1984 unstrittig und zwingend erforderlich, sich über verbindliche Zugangsvoraussetzungen für die Ausbildung zum Supervisor zu verständigen, z. B. hinsichtlich der Berufsausbildung, Vorsupervision, Praxiserfahrung, Ausbildungsinhalte, Dauer der Ausbildung, Anzahl der Lehrsupervisions Sitzungen usw.. In einem Sonderheft der Zeitschrift Supervision (1984) wurden dann Standards veröffentlicht, auf die man sich verständigt hatte. Später wurden sie auch als Zulassungskriterien für die Mitgliedschaft in die DGSv von dieser übernommen.

Auch der 1974 eröffnete erste universitäre postgraduale Studiengang für Supervision an der Gesamthochschule Kassel (Universität des Landes Hessen) orientierte sich an diesen Standards. Als langjähriger Koordinator des Studienganges habe ich mit Gaststatus an den Sitzungen der Akademien teilgenommen, die zur Kommission IV gehörten.

### Supervision in der Deutschen Demokratischen Republik (DDR)

Auf Bitte der Kollegin Renate Strömbach vom Burckhardthaus in Gelnhausen und auch von dort finanziert, habe ich in West-Berlin lebend zwischen 1972 und 1982 den Mitarbeitern des Burckhardthauses Ost in der DDR Supervision angeboten. Das hatte unter den damaligen politischen Verhältnissen dort fast konspirativen Charakter. Für mich persönlich war die Arbeit im anderen Teil Deutschlands wegen der dortigen Gesellschaftsordnung eine neue und außerordentlich interessante Erfahrung und ein Zusammentreffen mit bemerkenswerten, engagierten und mutigen Persönlichkeiten.

Auch anderen Kollegen aus dem Westen waren in ähnlicher Weise in der DDR aktiv, so dass einige Kollegen aus den neuen Bundesländern nach der politischen Wende bereits über Supervisionserfahrung verfügten. Nach dem 2. Weltkrieg und der NS Zeit gab es in westdeutschen Besatzungszonen und Westberlin für die Umerziehung (Reeducation) im Sinne des amerikanischen Demokratieverständnisses pädagogische Programme. Als Multiplikatoren wurden zum Beispiel Gruppenleiter ausgebildet. In diesem Kontext sei hier auf die Bildungsstätten Haus Schwalbach und Berlin Ruppeshorn verwiesen. Ich habe mich oft gefragt, wie weit sich hier Geschichte wiederholt und nach den politischen Dimensionen der Supervision im Allgemeinen und bezüglich unserer Arbeit in der ehemaligen DDR und später in den ehemaligen Ostblockländern im Besonderen.

### Professionalisierung der Supervision

Der Druck und Anspruch, Supervision weiter zu professionalisieren, steigerte sich permanent. Neben zunehmender Formalisierung der Ausbildung, gab es vermehrt fachspezifisches Schrifttum. Bereits 1970 hatte Dora von Caemmerer einen ersten Quellenband zur „Praxisberatung (Supervision)“ mit aus dem Amerikanischen und Niederländischen übersetzten Beiträgen zur Supervision herausgegeben. Von den vielfältigen Publikationen, die folgten, kann hier nur beispielhaft auf die Autoren Leuschner, Melzer, Pühl, Wittenberger, Gaertner, Weigand, Fatzer usw. verwiesen werden.

Am Studiengang in Kassel habe ich ab Sommersemester 1982 in der Reihe „Beiträge zur Supervision“ zehn Bände mit Supervisions relevanten Themen wie z. B. Kongressberichten, Fallanalysen, Kolloquiumsergebnissen usw. herausgegeben. Auch Fachzeitschriften existierten bald mehrere. Kongresse wurden von den Akademien und der Kasseler Hochschule alleine oder gemeinsam durchgeführt. Man begann an Forschungsfragen speziell zu Supervisionsthemen zu arbeiten (siehe z. B. Fritz Schütze). Die erste universitäre Professur für Supervision und Organisationsentwicklung wurde in Kassel eingerichtet und es gab Doktoranden. Einige der promovierten Diplom Supervisoren aus Kassel nehmen inzwischen selbst Professuren war.

Jede Ausbildungsstätte hatte ihr eigenes Profil entwickelt. Zu den Besonderheiten in Kassel gehörte u. a. das Semester übergreifende Supervisionskolloquium, das viele Jahre lang wöchentlich montags angeboten wurde. Es wurde eine Vielzahl supervisionsrelevanter Themen bearbeitet, so haben z. B. Vertreter anderer Ausbildungsstätten aus dem In- und Ausland ihre Ausbildungskonzepte zum Vergleich vorgestellt. Oder es wurde das Protokoll einer Supervisionssitzung ein Semester lang wöchentlich von einem anderen Kollegen bearbeitet, um den Studenten einen Einblick in unterschiedliche Bearbeitungsformen einer „Fallbearbeitung“ zu ermöglichen usw.

Auch weitere neue Ausbildungsstätten etablierten sich auf dem Ausbildungsmarkt. Die Sorge, die Nachfrage nach Supervision könnte eventuell durch ein Überangebot an Beratungskapazität schnell gesättigt sein, erwies sich als unbegründet, da sich ständig neue Marktsegmente und Felder erschlossen. Neben immer neuen Bereichen in Non-Profitorganisationen begannen auch Profit-Unternehmen den Beratungsansatz der Supervision erfolgreich für sich zu nutzen. Mitarbeiter der Jugend- und Sozialarbeit machten nach der stürmischen Entwicklung des Beratungsmarktes, nur noch einen Teil des Klientels der Supervision aus. Es ergaben sich zunehmend Möglichkeiten, Führungskräfte zu beraten und damit auch die Chance, höhere Honorare zu erzielen. Nicht zuletzt dadurch begünstigt, hielten vermehrt Anglizismen Einzug in das supervisorische Fachvokabular. Die neue Terminologie soll offenbar eine noch größere Kompetenz und Lösungsorientierung suggerieren. In diesem Kontext tauchte dann auch der Begriff Coaching auf. Wobei es

lange die Frage war und wohl z.T. immer noch ist, ob es lediglich unterschiedliche Namen für eine gleichartige Beratungsform sind oder eine Unterscheidung nach der formellen Funktion der Teilnehmer ist oder Coaching im Vergleich zur Supervision weniger reflexiv und mehr lösungsorientiert ist. Bei Führungskräften ist sicher auch leichter Coaching als Supervision zu verkaufen. In diesem Kontext gehört auch der DGSv-Slogan „Mein Coach ist ein Supervisor“. Supervision zur Einübung spezifischer psychotherapeutischer Interventionsformen (Methodenspezifische Supervision) knüpft letztlich, wenn auch modifiziert, an die Ursprünge der Supervision vor 60 Jahren an.

### Die Verbandsgründung

Die Absolventen von Ausbildungskursen an den Akademien und dem Studiengang in Kassel suchten vermehrt nach einer gemeinsamen Plattform für fachlichen Austausch und eine gemeinsame Interessenvertretung. Auch die Ausbildungsstätten hatten großes Interesse, mit den Absolventen in Verbindung zu bleiben und Einfluss auf die Entwicklung zu behalten. Der Akademie des Deutschen Vereins in Frankfurt war es 1973 gelungen, einen Verband für seine Absolventen zu gründen – Verband der Praxisberater (Supervision) für Sozialarbeit und Sozialpädagogik –, dem bis zu 120 Personen angehört haben sollen.

Den anderen Akademien und Absolventen schien es aber aus konzeptionellen und vielleicht auch aus lokalpolitischen Gründen unmöglich, im „Frankfurter Absolventenverband“ Mitglied zu werden. Überlegungen bei der Akademie in Münster, einen Verband zu gründen, blieben ein Gedankenspiel. Die Verbandsgründung wurde immer drängender. Da sich die Absolventen der verschiedenen Ausbildungsstätten als Einzelpersonen aber nicht organisieren konnten, waren die Vertreter der Ausbildungsstätten in der Verantwortung. Eine Verständigung auf neutralem Boden über die Grenzen der eigenen Institution hinweg schien zunächst fast unmöglich. Aus berufsständigen Überlegungen schien es mir auch persönlich perspektivisch nicht sinnvoll, für die Absolventen des Kasseler Studienganges exklusiv einen eigenen Verband zu gründen. Ein solcher hätte leicht zu einer Aufspaltung in Supervisoren mit universitärem und anderen Abschlüssen geführt. (Viele Jahre nach der DGSv Gründung wurde der Verein der Absolventinnen und Absolventen der Studiengänge Supervision, Coaching und Organisationsberatung an der Universität Kassel ASSO e.V. dann doch noch z. B. als Veranstalter von Fortbildungsangeboten und Gesprächspartner für die Hochschule gegründet.) Damals habe ich stattdessen die Sektion Sozialtherapie im Deutschen Arbeitskreis für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik (DAGG), deren Leiter ich zu diesem Zeitpunkt war, als (vorübergehende) Heimat auf neutralem Boden für die Supervisoren angeboten (ca. 60 Kollegen sind dieser Einladung gefolgt und sind auch in verschiedener Hinsicht, z. B. überregional bezüglich Öffentlichkeitsarbeit und Werbung aktiv geworden). Bei der Didacta 1989 in Hannover gab es gemeinsamen mit dem Luchterhand Ver-

lag einen Stand, bei dem Supervisoren für interessierte Besucher als Gesprächspartner zur Verfügung standen und ihr Werbematerial auslegten.

An der Idee, das Dilemma der Verbandsgründung mit Hilfe der Sektion Sozialtherapie zu lösen, wurde u.a. kritisiert, dass im Namen der Sektion nicht einmal der Begriff Supervision auftauchte. Die Bemühung den Sektionsnamen zu ändern misslang. (Heute 2010 ist von der Sektion nunmehr die Gründung der Deutschen Gesellschaft für Systemisch-konstruktivistische Beratung, Sozialtherapie und Supervision geplant.)

Inzwischen war für alle Beteiligten der Druck so groß geworden, dass die Bereitschaft zunahm, eine Lösung zu finden und lokale Interessen zurück zu stellen.

Wie die in den Heften der DGSv-Aktuell (4/2009, 1/2010, 2/2010) ausgetragene Kontroverse deutlich macht, gibt es aber höchst unterschiedliche und affektbesetzte Erinnerungen an die „entscheidenden“ Situationen und die Rolle und Bedeutung der Protagonisten, die dann schließlich zur Verbandsgründung führten. Es war letztlich, wie aufgezeigt, ein jahrelanger Entwicklungsprozess, auf den viele Dinge und Personen eingewirkt haben. Es gibt deshalb auch viele unterschiedliche, subjektive Erinnerungen der Beteiligten, deren Bedeutungsgehalt sich aber heute im Einzelnen kaum noch verifizieren lässt.

Für mich persönlich hat ein Treffen im ehemaligen Livingstoner Pferdestall in Frankfurt den entscheidenden Durchbruch gebracht. Es waren Dozenten von den Akademien, der Hochschule in Kassel und einige Absolventen von Ausbildungsgängen (insgesamt etwa 30 Personen), angereist. Auch hier standen zunächst die allseits bekannten kontroversen Auffassungen wieder im Vordergrund, die eine Einigung blockierten. Erst ein Gespräch in einem kleinen Kreis von „Meinungsmachern“ auf der Toilette (später als Elefantenrunde bezeichnet) brachte die notwendige Verständigung. Danach waren die Voraussetzungen gegeben, um 1989 die DGSv in Köln zu gründen und dort auch die Geschäftsstelle zu installieren.

Die Entwicklung der Mitgliederzahlen verlief rasant. Die kontroversen Diskussionen waren mit der Gründung der Gesellschaft aber keineswegs beendet. Als z. B. aus steuerrechtlichen Gründen überlegt wurde, für den Vertrieb von DGSv-eigenen Druckerzeugnissen eine eigene Firma zu gründen, wurde heftig polemisiert, dass die Gesellschaft den eigenen Mitgliedern Konkurrenz machen würde und die Mitglieder die Startphase des Unternehmens auch noch mit ihrem Mitgliedsbeitrag subventionieren sollten.

### Supervision eine eigene Profession?

Die stürmische Entwicklung der Nachfrage nach Supervision warf und wirft immer noch viele Fragen auf. So wurde z. B. noch vor Jahren anlässlich von Akquisition- und Kontraktgesprächen nach der Feldkompetenz des Supervisors gefragt, also nach den feldspezifischen Kenntnissen im Arbeitsbereich, in dem das Beratungsangebot gemacht wurde. d. h. nach dem Verständnis mancher Nachfrager (Su-

pervisanden und Auftraggeber) musste/sollte der Supervisor in einer Schule z. B. selbst auch Lehrer sein. Inzwischen gibt es aber ein erweitertes Verständnis des Begriffs „Feldkompetenz“ z. B. dahingehend, dass Erfahrungen in und mit Organisationen, Personalführung, Mitarbeitermotivation, Umgang mit Veränderung, Widerständen usw. übertragbar sind. Feldspezifische Supervision ist aber in spezifischen Kontexten immer noch ein Thema und kann, wie ich aus eigener Erfahrung weiß, auch hinderlich sein. Als junger Supervisor war ich z. B. mit Supervisanden aus der Strafrechtspflege gelegentlich ungeduldig, wenn diese Gestaltungsspielräume nicht wahrgenommen haben, einem Arbeitsfeld in dem ich vormals jahrelang engagiert war. Eine andere mehr inhaltliche und berufspolitische Frage war, ob Supervision lediglich eine Interventionsform oder eine eigenständige Profession ist. Der Kasseler universitäre Studienabschluss als Dipl. Supervisor steht für eine eigenständige Berufsbezeichnung. Aber es gibt nur wenige freiberufliche Supervisoren, die ausschließlich von ihrer Tätigkeit als Supervisor leben. Die meisten bieten zusätzliche Fortbildungsmaßnahmen und Trainings an. Die überwiegende Anzahl der Supervisoren ist neben einer Festanstellung nur nebenamtlich als Supervisor tätig.

### Supervision international

Was Ausbildung und Tätigkeit der Supervisoren betrifft, gab es ähnliche Entwicklungen wie in Deutschland auch in den Niederlanden, Österreich und in der Schweiz, mit spezifischen Ausprägungen z.T. auch mit einem zeitlichen Vorsprung gegenüber der Entwicklung in Deutschland. Es gab aber auch schon seit vielen Jahren Ländergrenzen überschreitende Kontakte und gegenseitige Besuche z. B. anlässlich von Fachkongressen. Der Studiengang in Kassel hatte mehrfach Lehrbeauftragte und Gastprofessoren aus dem befreundeten Ausland und unternahm jährlich mit Studenten, Exkursionen zu Ausbildungsstätten, Berufsverbänden usw. in die Nachbarländer, um so im internationalen Vergleich den eigenen Standort zu entwickeln. Auch an fachspezifischen Publikationen war man mit den Kollegen aus den Nachbarländern wechselseitig beteiligt.

Die vielfältigen internationalen Kontakte wurden auch genutzt, Supervision in anderen Länder, z. B. des ehemaligen Ostblocks zu etablieren. Der Studiengang in Kassel hat sich mit finanzieller Unterstützung der Volkswagenstiftung, des Hessischen Wissenschaftsministeriums und des DAAD stark in Ungarn engagiert. Mit seiner Hilfe wurde ein erster postgradualer Studiengang für Supervision in Budapest eingerichtet und der dort neue Beruf des Dipl. Supervisors akkreditiert. Um die Supervision in Ungarn zu etablieren, habe ich mehrere Jahre an verschiedenen Universitäten in Ungarn Lehraufträge wahrgenommen. Auch zur gesetzlichen Absicherung der Supervision konnte beigetragen werden. So wurde z. B. die Verpflichtung, Supervision in Anspruch nehmen zu müssen, in die Studienordnungen für Sozialarbeiter und Psychologen aufgenommen. Es entstand ein erster Quellenband mit Texten zur Supervision in ungarischer Sprache. Es handelte sich dabei um

Übersetzungen aus der deutschen Supervisionsliteratur. Wegen ihrer Verdienste um die Einführung der Supervision in Deutschland habe ich den Band meiner Mentorin Dora von Caemmerer gewidmet. Erste nationale und internationale Kongresse wurden durchgeführt usw.

Ähnliche Bemühungen gab es auch von anderen Kollegen, um nur einige Beispiele zu nennen in Südtirol, Slowenien, Slowakei usw. Schon bald erschien es den nationalen Supervisionsverbänden wünschenswert und notwendig, einen europäischen Dachverband für Supervision zu gründen. Am 21. November 1997 wurde in Wien die ANSE (Association of National Organisations for Supervision in Europa) gegründet. Die Kollegen aus Ungarn gehörten bereits zu den Gründungsmitgliedern. Heute vertritt die ANSE 8.000 Supervisoren in 22 europäischen Ländern. Mit über 4.000 Mitgliedern ist die DGSv der Mitglieder stärkste Verband.

Die sechzigjährige Geschichte der Supervision in Deutschland weist beträchtliche Erfolge auf. Es werden beachtlichen Umsätze in Millionenhöhe erzielt, was natürlich auch viele Mitbewerber mobilisiert hat. Auch nach sechs Jahrzehnten hat Supervision trotz aller Modifikationen und Weiterentwicklungen nichts an Aktualität verloren.

*Anschrift des Autors:*

Norbert Lippenmeier, Am Ahlberg 11, 34376 Immenhausen

## Die Pionierzeit der Supervision an der Hochschule

Meine erste Begegnung mit Supervision hatte ich 1975 als Studentin an der Universität Kassel, damals noch Gesamthochschule Kassel, im Rahmen des Pädagogikstudiums. Prof. Dr. Hans Kilian, einer der Psychoanalytiker, die damals in der Lehrerbildung engagiert waren, bot Trainings an, in denen man sich im Format des Microteachings in der Lehrerrolle erproben konnte. Im Rollenspiel wurde eine zuvor vorbereitete Unterrichtssequenz gespielt, gefilmt und ausgewertet. Die durchaus supervisorische Fragestellung war: Welche Beziehungsmuster konstellieren diese angehenden Lehrer, wie reagieren sie auf Beziehungsangebote der Schüler, wie wirken sie als Person, wie nehmen sie ihre Rolle wahr und wie beeinflusst dies das Lernen der Schüler?

Neben dem Microteaching, das sehr naturgemäß sehr selbsterfahrungsintensiv war, gab es Vorlesungen zu den Grundideen der Psychoanalyse wie Übertragung und Gegenübertragung, Abwehrmechanismen, zur Ethnopschoanalyse etc. und Selbsterfahrungsgruppen. Das aus meiner heutigen professionellen Perspektive betrachtet anspruchsvollste Setting war eines, in dem wir Studierende unter der Regie von Hans Kilian Lehrer supervidierten. Morgens machten wir teilnehmende Beobachtungen im Unterricht eines Lehrers aus Hans Kilians Supervisionsgruppe. Wir führten mit dem Lehrer vor dem Unterricht ein kurzes Gespräch, ließen uns eine Problembeschreibung und einen Auftrag geben, worauf wir achten sollten. Die Beobachtungen und Wahrnehmungen schilderten wir in einer minimalstrukturierten Situation der Studierendengruppe und bearbeiteten sie mit Hilfe des Leiters auf Gegenübertragungen, Spiegelungen etc. Wir versuchten, wie wir es im Microteaching gelernt hatten, die Beziehungsmuster zwischen Lehrer und Schülern zu verstehen. Unter Anleitung von Hans Kilian berieten wir nachmittags – meist mit erhöhtem Adrenalinspiegel – diesen Lehrer in einem Großgruppensetting aus Lehrer- und Studentengruppe. Nach diesen Erfahrungen war mir klar, dass es das ist, was ich lernen und tun will. Ich war ‚für die Schule verloren‘ und ich hatte Glück!

Mitte der siebziger Jahre war in der neu gegründeten Reformhochschule ‚Gh-Kassel‘ eine wirkliche Pionierzeit mit Aufbruchsstimmung, Gestaltungsmöglichkeiten und innovativen Projekten – mit den üblichen für mich als Studentin damals natürlich nicht erkennbaren Konflikten in der Organisation. Prof. Dr. Dieter Eicke, der bei Michael Balint in London Psychoanalyse und Balintgruppenarbeit gelernt hatte, gelang es mit der Unterstützung mehrerer Kollegen und durch Adrian Gaertner, der im Modellversuch „Soziale Studiengänge“ arbeitete, die erste universitäre Supervisionsausbildung aufzubauen. Meine innere Entscheidung, nach dem Staatsexamen nicht ins Referendariat zu gehen, wurde dadurch ‚unterstützt‘, dass es das erste Mal keine Plätze für Absolventen gab. Ich musste mir einen Job suchen und hörte von einem Forschungsprojekt über Supervision.

Das von der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Schwerpunkt Hochschuldidaktik in den Jahren 1978-1981 geförderte Projekt hatte zum Ziel ein wissenschaftlich fundiertes Modell von Supervision zu entwickeln und die Lehrbarkeit, also didaktische Umsetzung dieses Modells, im Rahmen des Diplomstudiengangs ‚Supervision für soziale Berufe‘ zu untersuchen. Ich verdiente mein erstes Geld als wissenschaftliche Hilfskraft mit Inhaltsanalysen von Supervisionsgruppensitzungen und mit narrativen Interviews mit neu aufgenommenen Supervisionsstudenten. Dass ich in meinem interdisziplinären und weitgehend selbstbestimmten Studium auch Sprachwissenschaft und qualitative Sozialforschung gelernt hatte, war mir jetzt sehr von Nutzen. Zu diesem Zeitpunkt war mir nicht klar, dass ich in diesem Forschungsprojekt den ersten und prägendsten Teil meiner Supervisionsausbildung absolvierte.

Die Analyse der von Dieter Eicke und Adrian Gaertner geleiteten Kontrollsupervision für die Lehrsupervisoren – der sogenannten Balintgruppe – und die von den Lehrsupervisoren durchgeführten Kontrollsupervisionen lehrten mich, wie man Supervision macht. Es war ein Lernen durch Mastermodellierung, denn meine Aufgabe war es, die Interventionen der Leiter und die Strukturen des Ablaufs von Supervisionssitzungen zu erforschen. Dieser Balintgruppe gehörten die Leiter und Lehrsupervisoren bereits existierender Supervisionsausbildungen an, die, wie man heute sagen kann, alle einen großen Einfluss auf die Entwicklung der Profession genommen haben. Sei es, weil sie später als Repräsentanten der Gründungsinstitute die DGSv mitgründeten oder weil sie durch ihre konzeptionelle Arbeit die fachliche Entwicklung der Supervision prägen würden. Sie repräsentierten die damals existierenden Supervisionskonzepte und -schulen. Es ist ein Wunder, dass es allen Beteiligten gelungen ist, trotz Marktinteressen – es handelte sich um konkurrierende Ausbildungsinstitute –, trotz unterschiedlichster Professionszugehörigkeiten (Mediziner, Soziologen, Sozialarbeiter etc.) und trotz unterschiedlichster konzeptioneller Ausrichtung in dieser Gruppe vertrauensvoll zusammen zu arbeiten und darüber hinaus die Entwicklung der ersten Hochschulausbildung persönlich zu unterstützen.

Es gab damals keinen ‚Stand‘ der Lehrsupervisoren und Ausbildungsleiter und keine Qualifikationsstandards für diese Positionen. Wie in allen Pionierphasen machten noch alle fast alles. Eine Analyse der organisationalen Verflechtungen und der verschiedenen sich widersprechenden Rollen, die die Balintgruppen-Mitglieder und der Leiter innehatten, die ich später angefertigt habe, als wir mehr über die Bedeutsamkeit von Settings für die Abläufe in den Gruppen wussten, ergab massive Rollenwidersprüche und aus heutiger Sicht gesehen professionelle Fehler bei der Konstruktion des Settings. Heute wäre es unvorstellbar, dass der Leiter einer Ausbildungsinstitution Ausbildungsteilnehmer unterrichtet, gleichzeitig einzelnen selbst Lehrsupervision gibt und dann noch die Kontrollsupervision für die Lehrsupervisoren macht. Wenn man nach den heutigen Standards hätte handeln wollen, wäre kein einziges Setting und damit die Ausbildung nicht zustande gekommen. Dank des Engagements aller Beteiligten, das für Pionierphasen typisch ist,

in denen die Menschen eine Vision eint, in diesem Fall die Vision Supervision in Deutschland zu etablieren, ist es den Beteiligten gelungen, die organisationalen Verwicklungen zu überwinden.

Und noch etwas kam erschwerend hinzu. Was man sich heute kaum noch vorstellen kann, ist der Streit zwischen den unterschiedlichen konzeptionellen Orientierungen: Der Tradition der Supervision in der Sozialarbeit, der Balintgruppenarbeit, also psychoanalytisch geprägter Supervision, der durch die Gruppendynamik geprägten Supervision, der an holländischen Ausbildungen orientierten Andragogischen Supervision, die den Lehr- und Lernaspekt präferierte, den Supervisionskonzepten mit gestalttherapeutischen oder psychodramatischen Wurzeln.

Es waren ideologische Auseinandersetzungen, man trat mit dem Anspruch auf, das richtige Konzept zu vertreten, und erhob damit Ansprüche auf Deutungshoheit und Terrain, oder man ignorierte sich wechselseitig. Die systemisch orientierte Supervision spielte Mitte und Ende der siebziger Jahre noch keine Rolle. Durch diese Auseinandersetzungen u.a. gelang aber auch die Emanzipation der Supervision von ihren Wurzeln in der Therapie, der Sozialarbeit etc. So ist es heute keine Frage, dass es Spiegelungsphänomene gibt, man mit zirkulären Fragen und szenischen Verfahren arbeitet, die Gruppendynamik in einer Fallsupervisionsgruppe beachtet werden muss, man durch Supervision Wissen über professionelles Handeln erwirbt und Supervision von internen wie auch von externen Supervisoren praktiziert werden kann. Dass Vertreter konkurrierender Institute und konzeptioneller Ausrichtungen unter der Leitung eines Supervisors, der einer Richtung angehörte, Fallsupervision betrieben, in der es um Berichte aus Einzel- oder Gruppensupervisionen mit den Studierenden des Supervisionsstudiengangs ging, war damals ungewöhnlicher als heute. Was wir als Forscher in diesen Gruppen entdeckten und was mich als Supervisorin nicht verwundert, ist, dass in einem Drittel der Sitzungen keine Fallarbeit gemacht wurde, sondern etwas, was wir als Programm Selbstthematisierung beschrieben haben, die Gruppe beschäftigte sich direkt mit der Klärung ihrer Arbeitsbeziehungen und nicht indirekt über den Fall.

Die für den Studiengang Verantwortlichen hatten sich für die Erforschung der Supervision entschieden, damit sich Supervision als Fach an Hochschulen würde etablieren können. Es gelang ihnen dieses gut ausgestattete DFG-Projekt zu institutionalisieren. Dieter Eicke rekurrierte hier sicher auf die ‚Training- cum- Research‘-Gruppen von Michael Balint, der das Interesse hatte, mithilfe von Supervision berufliche Praxis zu erforschen und die Professionals zu trainieren. Was heute unter Balintgruppen verstanden wird, die psychoanalytisch orientierte Fallsupervision, ist eigentlich eine ‚Schwundform‘ seines ursprünglichen Settings. Davon wussten wir Forscher nichts, Supervision als Forschungsstrategie war in den Disziplinen, aus denen wir kamen, unbekannt. Das Setting dieses Forschungsprojekts war vergleichsweise ungewöhnlich. Die Forschergruppe war interdisziplinär zusammengesetzt: Soziologen, Psychologen, Sprach- und Kommunikationswissenschaftler und transdisziplinär angelegt: Supervisoren, Balintgruppenleiter und Supervisionsstu-

dierende gehörten zum Forscherteam. Das Projekt war mit dem Studiengang gut vernetzt, Supervisionsstudenten arbeiteten als wissenschaftliche Hilfskräfte mit, die Projektmitarbeiter unterrichteten im Studiengang und unsere Analyseergebnisse wurden regelmäßig an die untersuchten Supervisionsgruppen rückgekoppelt und mit ihnen diskutiert. Wir arbeiteten ausschließlich empirisch an transkribierten Supervisionssitzungen und zwar gemeinsam. Für mich war die Untersuchung der realen Supervisionen im Forscherteam richtige Entdeckerarbeit und durch die unterschiedlichen Sichtweisen auf die untersuchten Sequenzen sehr lehrreich. Solche innovativen und produktiven Rahmenbedingungen hat es in meiner Forscherinnenbiografie und in den mir bekannten Forschungsprojekten zu Supervision oder Beratung nicht wieder gegeben.

Das Forschungssetting führte zu einer Veränderung der ‚mitgebrachten‘ Forschungsstrategien auf der einen und zu einer Veränderung der Sicht der Praktiker auf ihren Gegenstand auf der anderen Seite. Wir Forscher entdeckten die Kraft der Selbstreflexion und der Spiegelungsphänomene, die Supervisoren die Funktionsweise und Steuerungsfunktion der professionellen Programme, nach denen sie arbeiteten. Nach einem Jahr im Projekt bekam ich eine Qualifikationsstelle als wissenschaftliche Mitarbeiterin und schrieb an meiner Promotion über Spiegelungsphänomene. Die traten nicht nur in Supervisionsgruppen auf und wurden als ‚Königsweg‘ der Erkenntnis in der Balintgruppenarbeit bezeichnet, sondern auch in unserer Forschergruppe. Wenn wir die Sitzungen untersuchten, also mit Transkripten arbeiteten oder Tonbandsequenzen abhörten, spiegelte sich der dort besprochene Fall in unserer Forschergruppe wider, was den geschulten Professionals natürlich auffiel. Wir nahmen die Analyse von Spiegelungen als erkenntnisgenerierendem Verfahren in unsere Forschungsstrategie auf.

Es gab vielfältige Kontakte zu anderen Gruppen, die sich damals mit der Erforschung von Supervision und von Therapie befassten. An der Universität Frankfurt untersuchten Prof. Dr. Peter Kutter und Prof. Dr. Hermann Argelander Ausbildungssupervisionen im Psychologiestudium. Wolfgang Loch, ein Balintschüler, hatte in Tübingen eine Stiftung zur Erforschung von Balintgruppen eingerichtet und Sprachwissenschaftler mit der Untersuchung der Gruppen beauftragt. Prof. Dr. Luban-Plozza erforschte Unterschiede der Supervision von Medizinstudenten und erfahrenen Medizinem. Prof. Dr. Ulrich Rosin in Düsseldorf das Erlernen einer beziehungsförderlichen Haltung bei Medizinem durch Balintgruppen. Es gab zwei Schriftenreihen, die sich mit der Erforschung von Balintgruppen beschäftigten, während die neu gegründete Zeitschrift Supervision sehr zurückhaltend mit der Veröffentlichung wissenschaftlicher Ergebnisse war.

Die Forschung war zu diesem Zeitpunkt im Bereich der Balintarbeit sehr viel weiter und die Verbandstätigkeit ebenfalls. Die Deutsche Balintgesellschaft übte auf viele Supervisorinnen, die damals noch keinen eigenen Verband hatten, eine große Attraktion aus, aber Nicht-Mediziner nahm man nicht auf. Wie viele andere wurde auch ich, als ich mich nach Ende des Projekts für die Supervisionssausbil-

zung entschied, Mitglied der Sektion Sozialtherapie des Deutschen Arbeitskreises für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Die Gründung eines Supervisorenverbandes in diesem Rahmen glückte nicht. Andere Supervisoren wurden Mitglieder der Sektion Gruppendynamik dieses Verbandes, einer der wichtigsten Keimzellen der Organisationsberatung und –entwicklung in Deutschland. Es fehlte an einer eigenen und von den Ausbildungsinstituten unabhängigen Plattform für die Entwicklung der Profession.

Doch zurück zum Projekt. Die Orientierung der Supervision an Balintarbeit, Gruppendynamik und -therapie mag heute erstaunlich klingen, aber zu diesem Zeitpunkt war auch fachlich noch nicht wirklich klar, was der Unterschied zwischen Supervision auf der einen und Selbsterfahrung bzw. Therapie auf der anderen Seite ist oder sein sollte. Also untersuchten wir auch therapeutische Kommunikation in Einzel- und Gruppensettings. Prof. Dr. Anneliese Heigl-Evers, Düsseldorf und Prof. Dr. Franz Heigl, Tiefenbrunn stellten ihre Therapiegruppen zur Verfügung und Prof. Dr. Dieter Ohlmeier seine Selbsterfahrungsgruppen aus dem Studiengang Supervision in Kassel.

Die heute üblichen Grenzen zu Selbsterfahrung, Therapie und Gruppendynamik wurden von manchen Supervisoren zu dieser Zeit wirklich nicht eingehalten, und das, was man heute unter Setting versteht, die Schaffung institutioneller Rahmenbedingungen durch Kontrakte, Vorgespräche, Regeln, war damals noch kein Standard. Das zeigte sich z. B. darin, dass Vorgespräche für nicht relevant gehalten und auch nicht auf Tonband aufgezeichnet wurden, so dass es dazu kein Datenmaterial gab. Wichtig war den Balintgruppenleitern und den Supervisoren der ‚Prozess‘ in den Sitzungen und der gesamte historische Gruppenprozess.

Dass es bei den Supervisanden nicht in erster Linie wie in der Therapie um die Person, sondern auch um ihre Rolle in Organisationen und ihre professionelle Identität geht, konnten wir herausarbeiten. Prof. Dr. Fritz Schütze, der 1980 ins DFG-Projekt einstieg, als er auf eine Professur an die Universität Kassel berufen wurde, verstärkte mit seinem Interesse an professionellen Paradoxien beruflichen Handelns die soziologische Sicht auf die Supervision.

Meine Dissertation über Spiegelungsphänomene wurde nicht fertig, es fehlten wie sich später herausstellte, noch ein paar wesentliche Annahmen und Modelle, die erst durch die Beschäftigung mit der Systemtheorie entstanden. Supervision selbst ist als ein System aufzufassen, in dem sich andere Systeme spiegeln können, sowohl als ein psychisches, ein organisationales und heute würde man durch die Erfahrungen mit Körperarbeit ergänzen, als ein biophysisches System. Der zweite Grund, warum ich die Arbeit nicht zu Ende brachte, war ein persönlicher. Im Forschungsprojekt entstand zunächst eine Arbeits- und später eine Lebensgemeinschaft mit Michael Giesecke, einem Sprach- und Kommunikationswissenschaftler, die gemeinsame Veröffentlichungen und 1983 unser erstes Kind hervorbrachte. Im Projekt verband uns die Begeisterung für diese Art des Forschens und Entdeckens und die Faszination der Selbsterfahrung. Für mich war der Anreiz, selbst Supervision

zu lernen und zu praktizieren, so groß, dass ich nach Projektende 1981 mit dem Supervisionsstudium begann. Erst einige Zeit später gelang es mir in meiner Beratungspraxis, das, was ich im Projekt durch wissenschaftliche Arbeit und im Supervisionsstudium an Methoden gelernt hatte, zu integrieren. Erst auf der Grundlage dieser Erfahrungen konnte ich mit meiner zweiten Dissertation das Projektziel, ein wissenschaftlich fundiertes Supervisionskonzept zu entwickeln, erreichen, was während des Projekts noch nicht möglich war. 1988 war meine Dissertation mit dem Titel ‚Supervision als Katalysator der Veränderung von Individuum und Institution‘ fertig. Ein für den heutigen Geschmack etwas sperriger Titel, der die Hoffnung auf Veränderung durch Supervision, die diese Pionierzeit prägte, ausdrückt. Als ‚Supervision für Gruppen und Teams‘ hat sie mittlerweile vier Auflagen erlebt und ist zum Standardwerk geworden.

Im Vergleich zu vielen anderen, die von der DGSv geehrt wurden und in diesem Heft schreiben, war für mich die Forschung der Einstieg in die Supervision, was meine Art Supervision zu praktizieren und zu lehren, stark geprägt hat. Die Verbindung von Forschung und Praxis zieht sich seit Anfang der achtziger Jahre wie ein roter Faden durch meine Berufsbiografie. Ich arbeitete freiberuflich als Supervisorin, lehrte Supervision an Hochschulen und in privaten Weiterbildungsinstitutionen und bekam 1993 die erste Professur für Supervision im deutschsprachigen Raum an der Fachhochschule in Hannover. Eine Traumstelle, die die Verbindung von Lehre und Forschung forderte und die Möglichkeit bot, nebenberuflich als Supervisorin zu arbeiten. Nachdem ich die Supervision für mein Empfinden hinreichend erforscht und praktiziert hatte, widmete ich mich der Organisationsberatung und -entwicklung, dem Coaching, und seit einiger Zeit der Karriereberatung. Die Zeiten sind andere geworden, der Elan der Pionierzeit ist längst gewichen, Supervision ist als Beratungsformat, als Ausbildung und als Fachverband etabliert. Sie hat mit neuen Themen zu tun wie jede Organisation oder Person, die in neue Phasen ihres Entwicklungszyklus eintritt – so wie ich als Professional und Person auch. Unser kleiner ‚Familienbetrieb‘ zur Produktion von Wissenschaft, der in dieser für mich biografisch und berufsbiografisch prägenden Phase der späten siebziger Jahre, entstand, existiert bis heute.

*Anschrift der Autorin:*

Prof. Dr. Rappe-Giesecke, Qualenriethe 25, 31535 Neustadt

*Harald Pühl*

## Vom Subversivor zum Supervisor

Liebe Kollegin Tölle, lieber Kollege Kreft,

Sie waren beeindruckt von der Ehrung einiger „Leuchttürme“ der Supervisionsgeschichte anlässlich des 20-jährigen Bestehens der DGSv und bitten mich, Ihnen aus der Geschichte etwas mehr zu erzählen. Das tue ich gern. Wenn wir eine neue Supervisionsausbildung beginnen, versuche ich zu Beginn auch etwas über meine berufliche Geschichte zu erzählen. Dabei komme ich mir manchmal vor wie Jürgen Kuczynski, der bekannte DDR-Historiker („Geschichte der Arbeiterbewegung“), der in seinem letzten Buch „Dialog mit meinem Enkel“ seine Geschichte erzählt. Wohlwahr, Sie sind nicht meine Enkel, aber diejenigen, die die Supervisionsgeschichte fortschreiben. Ich freue mich über Ihr offenes Ohr und hoffe, Ihnen einiges mitteilen zu können. Ich vermute, dass Sie keine chronologische Abhandlung erwarten, sondern mit Fragmenten meiner Erfahrungen ein Puzzle zusammensetzen können.

### Mein Start in der Supervision

Mein diesbezügliches Schlüsselerlebnis liegt über 35 Jahre zurück. Ich bin 1974 als frisch ausgebildeter Sozialarbeiter nach Berlin gekommen und in einem Heim für sogenannte verwahrloste Jugendliche im Gruppendienst angefangen zu arbeiten. Es war ein Heilpädagogisches Heim. Die Situation dort war hochdramatisch, weil total chaotisch. Es arbeiteten dort sieben Kollegen in der Gruppe. Einige dieser Kollegen waren Alkoholiker, andere tablettenabhängig und dergleichen. Ich habe mich manchmal gefragt: Wer ist eigentlich verwahrloster, die Jugendlichen oder die Betreuer?

Mit mir zusammen fingen aber noch zwei jüngere Kollegen an, bzw. eine Kollegin und ein Kollege. Wir drei hatten uns irgendwie gefunden und uns verband die Vorstellung, in dieses Chaos eine Struktur zu bringen, wir wussten aber nicht recht wie. Da fiel mir aus dem eigenen Studium ein, es gibt ja Supervision.

Die beiden jüngeren Kollegen konnte ich schnell davon überzeugen und so sind wir an die älteren Kollegen herantreten und haben versucht, sie für eine Form kollegialer Beratung zu gewinnen.

Die älteren Kollegen reagierten zunächst irritiert. Zu unserer Überraschung willigten aber alle in unser Vorhaben ein. Da uns kein Supervisor zur Verfügung stand, haben wir versucht, diese neuartigen Zusammenkünfte kollegial zu gestalten. Nachdem wir uns zweimal getroffen hatten, was natürlich eine beschwerliche Angelegenheit war, haben sich gleich zwei ältere Kollegen versetzen lassen. Dadurch ist das Team auf eine überschaubare Größe geschrumpft. Diesen Prozess haben wir

noch ein halbes Jahr fortgesetzt. Es blieb für uns Initiatoren ein ständiger Spagat zwischen den Rollen als Quasi-Supervisoren und als Kollegen. Als Initiatoren dieses neuen Unternehmens fühlten wir uns verantwortlich, diesen Prozess in Gang zu halten und möglichst nicht scheitern zu lassen.

Als wir an unsere eigenen Grenzen stießen, hatten wir glücklicherweise erreichen können, dass diese neue Form der Auseinandersetzung von den Kollegen akzeptiert wurde. So konnten wir die neue aufgeschlossene Heimpsychologin bitten, die Supervision zu übernehmen. Doch schon nach einem viertel Jahr gab es Differenzen, die zum Ende dieser Beratung geführt haben. Der Grund dafür war, dass die Psychologin mit dem Heimleiter über eine Personalentscheidung im Team gesprochen hatte, die für uns ganz selbstverständlich unter dem Siegel der Verschwiegenheit verhandelt wurde. Nach dem Abbruch dieses Prozesses wurde ein externer Supervisor beauftragt.

### Der erste externe Supervisor

Es war nicht ganz einfach bei der Heimleitung die Zustimmung zur externen Supervision zu bekommen und dann noch vom Träger die entsprechenden Honorarmittel dazu. Als wir dies alles geschafft hatten und der erste Termin mit dem neuen Supervisor anstand, hatten wir alle den Termin vergessen. Eigentlich unglaublich, wo wir es doch endlich geschafft hatten, alle Hürden bis hierher zu meistern. Möglicherweise war die Angst, dass es jetzt ernst wird, größer als die Freude über den Neuanfang. Glücklicherweise reagierte der Supervisor nicht beleidigt, so dass wir zur nächsten Sitzung alle versammelt waren und beginnen konnten. An dieses Erlebnis muss ich noch heute denken, wenn eine neue Teamsupervision etwas holprig beginnt.

Vorrangiges Thema in unseren Besprechungen waren die Arbeitsbeziehungen zwischen uns Betreuern. Dabei ging es in erster Linie um unterschiedliche pädagogische Vorstellungen und Vorgehensweisen, aber auch um sehr persönliche Themen wie Gefühle des Sichausgeschlossenfühlers, wenn zwei Kollegen eine scheinbar sehr enge Beziehung hatten. Die Jugendlichen sorgten zudem immer für reichlich Konfliktstoff, den wir in diesen Sitzungen versuchten zu verstehen. Anfangs reagierten übrigens auch sie sehr intensiv auf unsere Supervisionssitzungen. Diese fanden im Heim in unserem Erzieherzimmer statt. Bis dahin stand dieses Zimmer bis auf ganz wenige Ausnahmen meistens offen. Jetzt war es regelmäßig für eine längere Zeit für die Jugendlichen tabu. Anfangs versuchten sie uns massiv zu stören, indem sie alle möglichen und unmöglichen Gegenstände gegen die Tür warfen, oder sie versuchten – wie sie uns später gestanden –, die Gespräche von der Toilette über das offene Fenster zu belauschen. Die Störaktionen boten aber auch die Gelegenheit, mit den Jugendlichen darüber zu sprechen, wie wichtig ein Austausch für uns war und dass die Supervision auch Ausdruck dafür ist, dass die Jugendlichen uns wichtig waren.

Zu Beginn dieser Phase war das Interessante und Ausschlaggebende für mich weniger die Beziehung zu den Jugendlichen als die Beziehung unter uns Kollegen. Nachdem wir mit dieser externen Supervision begonnen hatten, haben sich von vier älteren Kollegen gleich drei auf andere Gruppen versetzen lassen. Und dieser übriggebliebene Kollege hat sich für uns als äußerst schwierig erwiesen. Er arbeitet schon seit 20 Jahren dort, er war sehr kränklich, nahm oft Tabletten, vielleicht war er sogar abhängig. Er galt im Heim als wenig belastungsfähig, weil er den Wünschen und Forderungen der Jugendlichen schnell nachgab. Wir warfen ihm dieses nachgiebige Verhalten vor, machten Witze über ihn, wir nahmen ihn nicht ernst. Er war der Sündenbock in unserem Team und schuld daran, dass unsere gutgemeinte Pädagogik immer wieder unterlaufen wurde.

Nun gab es aber nicht nur im Team einen Sündenbock, sondern ebenfalls in der Gruppe der Jugendlichen eine ausgeprägte Sündenbockdynamik. Immer wieder kam ein Jugendlicher in diese Rolle, und es dauerte dann gar nicht lange, bis dieser Jugendliche in der Gruppe nicht mehr tragbar war und in eine andere Gruppe oder ein anderes Heim verlegt werden musste. Unsere Hoffnung war jedes Mal, dass das Klima in der Gruppe dann ein anderes werden würde. Aber kaum war der Jugendliche verlegt, kam ein anderer in diese Rolle, bis auch der wieder verlegt wurde, und so ging es immer weiter.

Interessant war, wie sich diese Sündenbockdynamik nachhaltig aufgelöst hat. Die externe Supervision war für uns der geeignete Rahmen, der es gestattete über unsere Vorbehalte und Kritik aneinander zu sprechen. So war auch die Beziehung des älteren Kollegen zu uns Jüngeren längere Zeit Thema. Heraus kam dabei, dass dieser von uns abgelehnte Kollege für die Jugendlichen wichtige Funktionen und Aufgaben erfüllte. In seiner Nachgiebigkeit übernahm er eine eher mütterlich-versorgende Haltung den Jugendlichen gegenüber, während wir Jüngeren mit unserer Pädagogik eher sogenannte väterliche Anteile repräsentierten. Als uns emotional bewusst wurde, dass natürlich auch die mütterlichen Anteile in der Erziehung unbedingt dazugehören, konnten wir den älteren Kollegen – trotz seiner Nachgiebigkeit und Laschheit – anders sehen und ihm vor allem gefühlsmäßig anders begegnen. Denn in diesem Prozess wurden auch unsere Schattenseiten deutlich: dass wir nämlich große Probleme hatten, unsere mütterlich-versorgenden Anteile in diesem Heim zur Geltung zu bringen.

Und jetzt kommt das wahre Schlüsselerlebnis, das für mich nachhaltig spannendste. Zur selben Zeit als wir uns mit dem Kollegen auseinandergesetzt haben und uns haben annähern können, setzte sich derselbe Prozess bei den Jugendlichen in Gang, und zwar ohne – und das war für mich damals fast unfassbar – dass wir mit den Jugendlichen über unseren Prozess gesprochen hatten. Fast zeitgleich als sich bei uns der Integrationsprozess vollzog, fingen die Jugendlichen an – oft bis in die späte Nacht hinein – sich untereinander darüber zu unterhalten, wie sie sich gegenseitig sehen, welche Stärken der andere Jugendliche hat und wo er seine Schwächen hat, und zwar nicht mehr in dieser abwertenden diffamierenden Weise, sondern

in überraschend wohlwollend-differenzierter Form. Es waren männliche Jugendliche, deren Ideal Stärke, Kampf und Größe war. Nun konnten sie teilweise auch die andere Seite untereinander zulassen, nämlich ihre Verletztheiten, ihre Trauer, Sehnsüchte und Schwächen.

Zwei Dinge waren dabei auffallend, zum einen diese differenzierte Form der Kommunikation der Jugendlichen untereinander und zum anderen, dass zum selben Zeitpunkt, als die Sündenbockdynamik in unserem Erzieherteam aufgelöst werden konnte, auch die Sündenbockdynamik in der Gruppe der Jugendlichen schlagartig aufhörte.

### **Mein Weg vom ‚wilden‘ zum ‚professionellen‘ Supervisor**

Mein eigener Weg vom ‚wilden‘ zum ‚professionellen‘ Supervisor mag für den Leser interessant sein und wird den Tenor meiner Ausführungen zu diesem Thema mitprägen. Meine ersten Erfahrungen sammelte ich als Gruppen-Supervisor für Sozialarbeiterstudenten. Meine Kompetenz hierzu bezog ich aus meiner Sozialarbeiteridentität und meinen beschriebenen tiefgreifenden Erfahrungen in einer mehrjährigen Teamsupervision und einer anschließenden Balintgruppe. Eine abgeschlossene Gruppenanalyse und Fortbildungen hierzu halfen mir ganz erheblich, Gruppenprozesse zu erkennen und sie für die Supervision nutzbar zu machen.

Zu dem Zeitpunkt, als ich begann, Erzieherteams zu supervidieren, gründete sich gerade eine neue Gruppe von Kollegen, die wie ich als Teamsupervisoren arbeiteten. Über lange Zeit trafen wir uns wöchentlich drei Stunden, um uns gegenseitig zu supervidieren. Eine schwierige Sache, denn zwölf andere Kollegen gaben kritische Kommentare, stellten bohrende Fragen und versuchten teilweise so, sich selbst als die besseren darzustellen. Wir experimentierten unaufhörlich, die Dynamik unter uns wurde nicht leichter, aber wir suchten und fanden immer wieder neue Wege für uns, ein sinnvolles Setting zu erproben: Wer ein Supervisionsanliegen hatte, wählte sich aus der Gruppe einen Kollegen seines Vertrauens als Supervisor. So standen jetzt schon mal zwei im Mittelpunkt: der Supervisor und der Rat suchende Kollege. Das erleichterte die Sache ein wenig und machte unterschiedliche Arbeitsweisen und Einschätzungen transparenter.

Als der Wunsch nach vertiefter fachlicher Reflexion größer wurde, suchten wir uns einen auswärtigen Lehrsupervisor. Dies ging ungefähr zwei Jahre so, bis wir uns gemeinsam entschieden, als Ausbildungsgruppe weiterzumachen.

So haben wir uns in ziemlich konstanter Besetzung über fünf Jahre entsprechend unseren Bedürfnissen und Möglichkeiten eine selbstbestimmte Ausbildung zum Supervisor geschaffen. Im Nachhinein muss ich sagen, dass es nicht leicht war, ohne festes Ausbildungsprogramm alle gruppenspezifischen Klippen zu umschiffen, ohne dabei auf Grund zu laufen. Aber gerade dieser Prozess der Selbstorganisierung ermöglichte einen ganz hautnahen Einblick in institutionelle Prozesse.

## Vernichtende Kritiken

Mein darauf folgendes Studium der Soziologie und Psychologie beendete ich mit einer Diplomarbeit über Supervision. Als ich der zuständigen Professorin, Eva Jaeggi, mein Thema vorstellte, war ihre Antwort so kurz wie klar: „Harald, die Gruppenprozesse kann man doch empirisch gar nicht nachweisen.“ Aber, wer sucht, der findet, auch wenn es einige Hürden zu meistern bedurfte. Das fertige Werk „Team-Supervision, Gruppenkonflikte erkennen und lösen“ (1983) erschien dann sogar in drei Auflagen als Buch. Die Kritik der etablierten Supervisoren war vernichtend. So schrieb Adrian Gaertner, damals Mitinitiator des Studiengangs Supervision in Kassel in der Supervisionszeitschrift „Über den misslungenen Versuch ein Konzept der Teamsupervision zu entwickeln“. Hatten meine Co-Autorin und ich doch versucht, das neue Thema „Team-Supervision“ theoretisch zu fundieren und durch ausführliche Praxisbeispiele transparent zu machen. Gerade das wird es wohl gewesen sein, was die Etablierten auf die Palme gebracht haben muss. Da kommt ein Youngster und meint, frech und frei etwas zu diesem Thema sagen zu können, und legt dann auch noch entsprechendes Praxismaterial vor.

Sie sehen, wie heikel es ist, seine Arbeit mit allen Stärken und sogenannten Schwächen offen zu legen. Fehlerkultur ist nach wie vor keine Stärke unserer Profession, zumindest nicht im öffentlichen Raum.

## Familientreffen in Münster

Eine andere Begegnung gab es in Münster. Hier veranstaltete die Akademie für Jugendfragen jährlich eine Supervisionstagung. Es war eine Art Familientreffen, der Kreis der Kolleginnen und Kollegen war in den Siebzigern noch übersichtlich. An einem Workshop von Wolfgang Weigand nahm auch der „Papst der niederländischen Supervision“ (so Bernd Oberhoff) teil: Frans Siegers. Unser erstes Gespräch nach der ersten Sitzung verlief etwa so: Frans Siegers: „Ach, Du bist Harald Pühl, Du hast doch von Supervision nichts verstanden! Supervision und Institution das passt doch gar nicht zusammen.“ Ich: „Und Du bist also Frans Siegers, der immer noch denkt, Supervision ist Agogik und hat nichts mit institutionellen Kontexten zu tun!“ Dann mussten wir lachen, und es war der Beginn einer bis heute dauernden Freundschaft.

Manche Wege sind verschlungen und liegen im Dunkeln. So war es überraschend, dass ausgerechnet das marxistisch orientierte Psychologische Institut der FU („Holzkamp-Institut“) mir nach dem Diplom eine Assistentenstelle anbot. Meine Heim- und Supervisionserfahrungen waren ausschlaggebend, denn die Stelle war in einem Praxisprojekt des Hauptstudiums angesiedelt, in dem die Studentinnen und Studenten nach einer Vorbereitung selbst Supervision für Berufspraktikanten anboten. Mein Vorgänger hatte dieses Konzept eingeführt und musste dabei einige Widerstände und Vorbehalte überwinden. Supervision sei eine „faschistoide Me-

thode“ wurde ihm von einigen Studenten vorgeworfen. Sie sehen, zu den Zeiten gab es klare Orientierungen: entweder man war dafür oder dagegen, die ideologischen Raster ließen keine Diskussion zu.

## Subversive Supervision

Liebe Kollegin und lieber Kollege, als Sie das Licht der Welt erblickten, war die Welt klar strukturiert. Nicht nur, dass es Ost und West gab und vermeintlich Aufsässige „nach drüben“ abhauen sollten. Auch im eigenen Land waren die Fronten klar. Ganz im Sinne Wallrafs „Ihr da oben, wir da unten“ verstanden wir seinerzeit auch unseren Supervisionsauftrag. Oder sollte ich sagen unseren „Subversionsauftrag“. Als Team-Supervisoren versuchten wir, die Mitarbeiter gegen die Hierarchie zu stärken, ja zu agitieren. Der selbstgestrickte politische Auftrag gab uns ein Gefühl der Stärke, wir fühlten uns auf der richtigen Seite. Es war ein schmerzhafter Prozess feststellen zu müssen, dass unsere Bemühungen oftmals nicht den gewünschten Erfolg zeitigten: Die engagierten Kollegen verließen oftmals die Organisationen und zurück blieben verkrustete Strukturen. Schmerzhaft mussten wir erkennen, dass unser liebgewonnenes Feindbild an unserem kämpferischen Pathos kratzte.

## Konkurrenz

Sie fragten in Ihrem Brief, wie es denn damals mit der Konkurrenz unter Kollegen aussah. Nun, liebe Kollegin und lieber Kollege, unter den wenigen ausgebildeten Supervisoren war der Zusammenhalt größer als die Konkurrenz. Es gab aber andere Baustellen: Zunehmend tummelten sich wilde, selbst ernannte Supervisoren auf dem Markt. Gruppendynamiker und Therapeuten, die in ihren Ausbildungen methodische Supervision genossen hatten, fühlten sich zunehmend berufen, auch Supervision in organisationellen Kontexten anzubieten. Dies erfüllte uns mit Ärger und Neid. Mit Neid, weil sie erheblich höhere Honorare bekamen als wir, und mit Ärger, weil ihr Supervisionsverständnis beziehungsorientiert war. Oft hinterließen sie verbrannte Erde, da die Teilnehmer traumatisiert waren durch den erlebten Psychostrip-tease. Ich hätte mir damals nicht im Traum vorstellen können, dass mein Honorar sich auf Therapeutenniveau und darüber bewegen könnte.

## Die Gründung der DGSv

Nun möchte ich auch noch Ihre Frage nach den Anfängen der Verbandsgründung beantworten. Mitte der 80er Jahre initiierte Norbert Lippenmeier einen fachlichen Zusammenschluss. Er war Studiengangsleiter der ersten Supervisionsausbildung an einer Universität (Kassel). Wir waren eine kleinere dynamische Gruppe, die sich mehrmals im Jahr an verschiedenen Orten traf, sich über ihr Supervisionsverständ-

nis austauschte und auch nicht scheute, in der Gruppe eigene Fälle vorzustellen und zu diskutieren. Dies schaffte ein Vertrauensverhältnis, das teilweise bis heute anhält. Um unsere Organisation voranzutreiben, traten wir geschlossen in den DAGG Sektion Sozialtherapie ein. Da diese ein sehr unscharfes Profil hatte und zudem nur sehr wenige Mitglieder, sahen wir hier einen Ort, uns zu verorten. Sie können es auch anders sagen, unser subversiver Impetus konnte sich hier entfalten, wir hatten die Idee die Sektion quasi mit einer Vielzahl von Mitgliedern zu unterwandern, um so eine Sektion Supervision als Fachgruppe zu etablieren. Die Gründung der DGSv 1989 ersparte uns den Weg durch diese Institution.

*Anschrift des Autors:*

Dr. Harald Pühl, Zehntwerderweg 205, 13469 Berlin

*Ulrike Galander*

## **Eigenständigkeit der Supervision im Osten**

Liebe Kolleginnen, liebe Kollegen,

als ich Ihren Brief las, überwog der Schreck und ich schaute schnell in den Spiegel, um meine Ähnlichkeit mit einem Leuchtturm abzugleichen. Der nächste Gedanke war: Bin ich hier richtig in der Reihe der Geehrten? Ich bin als Supervisorin nicht seit den 70er, sondern seit den 90er Jahren tätig und auch erst dann mit der Community verbunden. Also bin ich kein „Aktivist der ersten Stunde“, um in der Sprache meiner DDR-Herkunft zu bleiben.

Wodurch bin ich in den Blickwinkel einer solchen Ehrung geraten, wofür stehe ich? Im Jahr 2000 stellte ich mich zur Wahl in den Vorstand der DGSv – zur offensichtlichen Freude und Erleichterung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer der damaligen RegionalgruppensprecherInnenversammlung und der anwesenden Vorstandsmitglieder. Weshalb die Freude? Endlich traute sich ein Mitglied aus dem Osten – immerhin zehn Jahre nach der Vereinigung. Ein Zeichen für „gelungene Integration“, für Normalität? Wieder zehn Jahre später begründeten meine ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen den Vorschlag für meine Ehrung damit, dass ich wesentlich dazu beigetragen habe, die Kluft zwischen Basis im Osten und Verbandsführung im Westen zu überbrücken: „Sie setzte ein für mich bedeutsames Zeichen von ostdeutscher Sozialisation und Verantwortungsübernahme und Gestaltungslust im Berufsverband“. (dgsv-aktuell 4/2009 ) Also ist meine spezifische Leuchtturmfunktion in regionalcharakteristischer Auffälligkeit begründet?

Nein, vielmehr repräsentiere ich symbolhaft die Entwicklung, Integration und Eigenständigkeit der Supervisorinnen und Supervisoren und der Profession Supervision im Osten im Vereinigungsprozess. In diesem Sinne versuche ich, Gedanken zu diesem Prozess zu fassen, der auch deutlich ein Spiegel des gesamten Vereinigungsprozesses ist.

Zehn oder zwanzig Jahre sind eine lange kurze Zeit für eine Annäherung unterschiedlicher Kulturen, wobei die Akzeptanz von kulturellen Unterschiedlichkeiten schon die erste Herausforderung darstellt, insbesondere bei einer Art des Zusammenschlusses im Ungleichgewicht.

Im Jahre 1998 erschien in der Schriftenreihe der DGSv „Gemeinsam in der Differenz – Supervision im Osten“ herausgegeben von Stefan Busse und Jörg Fellermann. Der Inhalt basiert auf zwei Konferenzen, die 1997 und 1998 in Glienicke bzw. in Rosswein stattfanden. Dieses Heft habe ich in Vorbereitung meines Antwortbriefes erneut aufgeschlagen. Ich finde in diesen Beiträgen nicht nur den Versuch einer Bestandsaufnahme und endlich nach sieben Jahren eine mit wachsendem

Selbstbewusstsein geführte Auseinandersetzung ostdeutscher Autoren um Supervision in grundlegenden gesellschaftlichen Veränderungsprozessen. Sowohl der Anspruch eines differenzierten Herangehens, als auch die Positionierung von Supervision und Supervisorinnen und Supervisoren in gesellschaftlichen Umbrüchen und Krisen finden hier ihren Niederschlag und das ist, so meine ich, hochaktuell. Schauen wir uns in der Gegenwart um, so spricht einiges dafür, dass die angestrebte Angleichung von Ost und West in der Krise erfolgt, wobei der Osten Vorreiter ist. Das macht das Verhältnis der beteiligten Akteure in Ost und West nicht leichter.

Aber zurück zu den Anfängen. Nach 1989 stand für mich, wie für die meisten Menschen im Osten, Neuorientierung auf der Tagesordnung. Allerdings fühlte ich mich im Feld Fort- und Weiterbildung sehr zu Hause und konnte dort meine Potenziale gut verwerten. Verwerten im wahrsten Sinne des Wortes – denn sie erwiesen sich als überaus wertvoll für westliche Bildungsträger bei der Einsozialisierung freigesetzter Pädagogen/innen, Erzieherinnen etc., deren Professionalität nach bundesdeutschen Maßstäben nicht geschätzt und von ihnen selbst höchst verunsichert als nicht tragfähig wahrgenommen wurde. Meine Aufgabe bestand in Übersetzungsleistungen. In der Weiterbildungsoffensive wurde der überaus große Bedarf an Begleitung der Teilnehmer/innen in ihrer persönlichen Auseinandersetzung mit der DDR, dem Wendegeschehen und ihrer beruflichen Perspektive deutlich. Der Ruf nach Supervision zeigte sich im Wunsch nach einer Mischung von beruflicher Weiterbildung und Reflexion. Den Akteuren war dabei in den wenigsten Fällen klar, dass für ihren Bedarf Supervision eine Möglichkeit bot.

Die Sinnhaftigkeit von Supervision musste sich vor (Ost-)Ort immer erst beweisen, besonders bevor sich die potentiellen Supervisanden/innen darauf einließen. Als Supervisor/in geriet man immer unter Missionarsverdacht, wobei es die ostdeutschen Kollegen/innen etwas leichter hatten als die westdeutschen. Interessanterweise wagten wir (Ulrike Galander/Sven Waldzus: Supervisionsausbildung in den neuen Bundesländern. In: OSC, Heft 4/1995, S. 395) folgende Prognose: „Dauerhaft werden sich vermutlich nur Supervisoren und Supervisorinnen halten können, die in der Lage sind, verschiedene Sinnsysteme zu managen, die ... integrativ vorgehen, die Differenzen, Komplexität und offene Zielzustände ertragen können.“ Supervision im Osten war von Anfang an eine Begleitung von Veränderungsprozessen. Die veränderte Arbeitswelt erfordert inzwischen sehr deutlich den professionellen Umgang mit Komplexität, Entgrenzung, Beschleunigung und permanentem Wandel und damit von Supervision die Begleitung von Veränderungen.

Die spannende Frage in den 1990er Jahren war für uns: wer durfte Supervision anbieten? Auf dem Supervisionsmarkt trafen sich sowohl westdeutsch Ausgebildete als auch selbsternannte Supervisoren/innen mit ostdeutschen Kolleginnen und Kollegen. Deren supervisorische Sozialisation war hauptsächlich aus drei Quellen gespeist: die Kolleginnen und Kollegen aus der kirchlichen Sozialarbeit, die z.T. über westliche Supervisionsausbildungen verfügten, die sozusagen subversiv in der DDR durchgeführt wurden, Kolleginnen und Kollegen, die in den 90er Jahren eine

Ausbildung an westdeutschen Ausbildungsstätten erlangten, und Kolleginnen und Kollegen, die ihre supervisorische Identität aus dem sozialpsychologischen Verhaltenstraining bzw. therapeutischen Ausbildungen in der DDR bezogen. Der Kampf aller dieser Richtungen und Interessen aus Ost und West um gegenseitige Achtung und letztlich auch die Anerkennung durch die DGSv zur Aufnahme unter die Professionellen kennzeichnete die 1990er Jahre. Er hinterließ Spuren, auch Verletzungen und prägte oft das Bild vom Ossi und Wessi.

Meine supervisorische Identität konnte ich durch eine Trainerausbildung in Leipzig und eine Supervisionsausbildung durch das FPI als Ergänzung meiner pädagogischen und sozialwissenschaftlichen Ausbildung sowie meiner universitären Tätigkeit und beruflicher Erfahrung gut entwickeln. Insbesondere in der Supervisionsausbildung, die vor Ort in Thüringen von West-Trainerinnen und Trainern durchgeführt wurde, sehe ich einen Spiegel der realen Verhältnisse. Ganz gleich, welchen Weg die Teilnehmerinnen eingeschlagen haben, diese Jahre prägten uns. Die Idylle im Thüringer Wald, in der wir uns trafen, war Raum der Annäherung, der Auseinandersetzung und des Lernens.

Eine grundsätzliche Frage bildete das Thema Anerkennung. Und damit war nicht nur die Anerkennung der Supervisionsausbildung, die uns Zugang zur Community und zum Markt versprach, gemeint. Nein, es ging um viel mehr: um Anerkennung der beruflichen Abschlüsse, der Lebensläufe, der Überzeugungen, der Persönlichkeit ... kurz um Identitätssuche unter völlig veränderten Umweltbedingungen. Fast zu viel für eine Ausbildung, aber die Anstrengung lohnte. Wir übten uns gemeinsam mit unseren West-Trainern in Zuhören, Hinschauen, Differenzieren, Akzeptieren, Konfrontieren, in Geduld, Achtsamkeit und Genauigkeit. Die Ausbildung war damit ein wesentlicher Ort der Bearbeitung von DDR-Sozialisation und gleichzeitig ein Prüfstand für die eigenen Potenziale, ebenso auch ein Raum kritischer Betrachtung neuer Strukturen und Verhältnisse. In der Folgezeit, z.T. heute noch, treffe ich in Supervisionsgruppen auf analoge Situationen, in denen die Supervisorin oder der Supervisor mehr als nur Reflexion der unmittelbaren beruflichen Tätigkeit steuern muss, sondern in die Auseinandersetzung um Grundwerte gesellschaftlicher Entwicklungen gerät. Auf dem Hintergrund des Zusammenbruchs und Umbaus nahezu aller Organisationen und Strukturen, von Massenentlassungen und grundlegenden arbeitsweltlichen Veränderungen konnte Supervision im Osten nicht ungestraft im abgegrenzten Raum bleiben. Diese Entwicklung verbindet heute aus meiner Sicht auch alle ostdeutschen Supervisorinnen, gleich welcher Herkunft sie sich zurechnen.

In den 1990er Jahren stand der anerkannte Abschluss als Qualitätsausweis im Mittelpunkt der Auseinandersetzung. Die Zugehörigkeit zur DGSv hatte einen hohen Wert, denn sie versprach Sicherheit in der Qualitätsaussage, gab Orientierung für die unkundigen Nachfragenden und sicherte Supervisorinnen in ihrem Markteintritt. Die Anerkennung durch die DGSv war damit sozusagen ein wirksames westliches Kriterium, im Orchester der Professionellen mitspielen zu dürfen. Uns war damals nicht bewusst, dass die DGSv auch erst seit 1989 bestand, sich etablierte

und mit der Anforderung, im Osten zu entscheiden, wer „richtig“ ist und wer nicht, überfordert war. Heute können wir gelassen feststellen, dass dieses Phänomen im Vereinigungsstress nicht nur die DGSv durchlebte, sondern diese Art von Überforderung in vielen ostdeutschen Organisationen und Institutionen Spuren hinterlassen hat. Vor allem die, dass das Führungspersonal in hohem Maße westlicher Prägung ist. Insofern ist es ein gutes Zeichen, dass sich inzwischen sehr viele Supervisoren/innen ostdeutscher Prägung selbstverständlich und nunmehr für Osis und Wessis auf dem ostdeutschen Markt bewegen und gleichzeitig Supervisoren/innen aus dem westlichen Teil gefragt sind. Inwieweit ostdeutsche Supervisoren/innen im Westen angefragt sind, entzieht sich meiner Kenntnis – und mag genau das Problem sein?!

Die Differenzierungsprozesse unter Supervisoren/innen im Osten laufen inzwischen nicht mehr an den Grenzen ihrer Herkunft entlang, sondern an den thematischen und qualitativen Anforderungen. So treffen sich z. B. im einzigen originär ostdeutschen Ausbildungsinstitut Leipzig mit Masterausbildung an der FH Mittweida kontinuierlich in einer Ausbildungsgruppe Teilnehmer/innen aus Ost und West unterschiedlicher Grundprofessionen. Grund genug, vom Einzug der Normalität zu sprechen?

Nein, wenn nur das Ankommen in westlich vorgegebenen Strukturen – in der alten Bundesrepublik – gemeint ist. Ende der 1990er Jahre sprechen wir vom Ende der Wende. Alles, was uns nunmehr in der Arbeitswelt, in der Gesellschaft und damit in der Supervision begegnet, ist unsere gemeinsame Aufgabe in einer neuen Welt.

Wenn ich mit meiner Ehrung dafür stehe, dass es eine ostdeutsche, wichtige Supervisionsgeschichte gibt, durch viele Supervisoren/innen geprägt, die ihre Herkunftskultur selbstbewusst und mit ihren spezifischen Erfahrungen für die gegenwärtige Beratung in der Arbeitswelt gespeist, nunmehr „gemeinsam in der Veränderung und Verantwortung“ sind – dann finde ich, stehe ich symbolhaft ganz gut.

Mit allen guten Wünschen für unsere gemeinsame Supervisionskultur!

Ulrike Galander

*Anschrift der Autorin:*

Dr. Ulrike Galander, Augustinerstraße 14, 99084 Erfurt

*Renate Strömbach im Gespräch mit Anette Voigt*

## Toleranz, Wertschätzung und innere Unabhängigkeit

**ANETTE VOIGT:** Renate, wir haben im Laufe der Jahre immer wieder einmal über Deine Erfahrungen mit den Anfängen der Supervision gesprochen. Ich freue mich sehr, dass wir heute ausführlich über Deine Erinnerungen sprechen.

Ich weiß von Dir, dass Du sehr früh Deine Ausbildung in Holland gemacht hast in einer Zeit, als dieser Bereich in der BRD noch ganz in den Anfängen steckte. Wie kamst Du zur Supervision?

**RENATE STRÖMBACH:** In den 60er Jahren war ich als Sozialarbeiterin in der Frauenarbeit der Diözese Limburg tätig. Über der Kurs „Soziale Gruppenarbeit“, der von Prof. Dr. Louis Lowy, Boston, geleitet wurde, erfuhr ich von Supervision. Der Veranstalter war ursprünglich die katholische Frauengemeinschaft Deutschlands, später hat die Akademie für Jugendfragen die Weiterführung übernommen.

Im Anschluss an diesen Kurs bot die Akademie während einer Tagung Supervision in den Niederlanden an. Dieses Angebot habe ich spontan angenommen, nicht wissend, was auf mich zukommt, da ich bis dahin Supervision nur aus der Theorie kannte. Ich bin dann 2 Jahre 14tägig zur Einzelsupervision für meine Gruppenarbeit nach Nijmegen gefahren. In der Supervision stellte ich fest, dass diese Gruppenarbeit eigentlich keine soziale Gruppenarbeit war. Meine Gruppenarbeit zu reflektieren ohne Vorbehalt und Besserwisserei war spannend und hilfreich. Ich hatte den Wunsch, es so zu können, wie meine Supervisorin L. Sleifer und merkte, dass mir die Grundlagen und das Fachwissen fehlten.

Meine Supervisorin kannte in Nijmegen ein Institut, das Weiterbildung dieser Art anbot. Wir fuhren zusammen hin und ich stellte fest, dass keine Fortbildung in Supervision angeboten wurde aber eine Weiterbildung in sozialer Gruppenarbeit. Meine Anmeldung wurde akzeptiert. Ich lernte niederländisch, besuchte den Kurs und hatte Supervision u.a. bei Cornelis F. Wierenga.

Im Anschluss an den Kursus fand dann die erste Weiterbildung in Supervision statt, an der ich teilnehmen konnte. So war ich drei Jahre in den Niederlanden, habe in Limburg gearbeitet und in Nijmegen studiert.

**ANETTE VOIGT:** Du bist also durch ein großes Interesse an Deiner beruflichen Weiterentwicklung eher zufällig mit der Praxis von Supervision in Berührung gekommen und hast Dich wissbegierig und unerschrocken auf ein neues Terrain eingelassen. Du hast viel auf Dich genommen, um Dich mit diesem Themenbereich auseinanderzusetzen und Dich einzuarbeiten. Was war für Dich so faszinierend an Supervision?

**RENATE STRÖMBACH:** Faszinierend fand ich das Eingehen auf den Supervisanden, das Fehlen jeglicher Indoktrination, das genaue Betrachten des Handelns, das Benennen der Sachlage, das gemeinsame Entwickeln von Strategien, um Lösungen zu finden. Dieses Vorgehen hatte sowohl Einfluss auf die Arbeit mit Einzelnen als

auch auf die Arbeit mit Gruppen: zuzulassen, was dem Einzelnen möglich ist, was er erstrebt, ohne dies für sich selbst zu übernehmen. Meine Arbeit veränderte sich. Sie wurde zulassender, gewährender, gleichzeitig verlief manches auch langsamer. Nicht alles konnte sofort entschieden werden, viele Möglichkeiten mussten erwogen und einbezogen werden.

**ANETTE VOIGT:** Ich habe Dich erlebt als jemanden, dem es essentiell wichtig ist, die Freiheit des Anderen zu respektieren und die eigene Autonomie zu wahren. Dogmatismus ist für Dich unerträglich. Ist das vielleicht eine Resonanz auf den Nationalsozialismus in Deutschland?

**RENATE STRÖMBACH:** Das ist gut möglich. Meine Kindheit war zwar nicht geprägt vom Nationalsozialismus, aber die Umwelt war stark durchsetzt vom nationalsozialistischen Gedankengut.

**ANETTE VOIGT:** Vielleicht hat es Dir auch deshalb entsprochen, Deine Supervisionsausbildung in den Niederlanden zu machen, in einem Land, das den Nationalsozialismus von Anfang an ablehnte und eine deutliche demokratische Position einnahm. Im Kontext der Ausbildung hast Du natürlich auch eigene Supervisionen durchgeführt. Das war gewiss nicht so einfach. Supervision war ja noch nicht sehr bekannt.

**RENATE STRÖMBACH:** Ich suchte jemanden, der soziale Gruppenarbeit anbot, und fand einen Sozialarbeiter. Rückblickend denke ich, dass er mit mir ebenso viel Geduld aufbringen musste, wie ich mit ihm. Wohlwollend betrachtet hatte die Arbeit mit ihm Ansätze von Supervision. Es war der Versuch, diesen jungen Sozialarbeiter in seinem Handeln zu unterstützen und ihn zur Reflektion anzuregen. Hilfreich empfand ich die Lehrsupervision, durch die ich nach und nach sicherer wurde.

Nach Abschluss der Weiterbildung gab es viele Anfragen von Fachhochschulen und Verbänden u.a. auch vom Burckhardthaus. Ich entschied mich für das Burckhardthaus. Der Spielraum zur Entwicklung des Bereiches Supervision schien mir optimal. Mein erster Kursus begann 1972. Zusammen mit Peter Fricke hatten wir ein Jahr Zeit zur Vorbereitung. Hans Bernd Koch kam als Mitarbeiter hinzu und Prof. Dr. Helmut Junker begleitete die Selbsterfahrung als Analytiker.

**ANETTE VOIGT:** Aus dieser Zeit stammt doch auch Deine erste wichtige Veröffentlichung zum Thema Supervision.

**RENATE STRÖMBACH:** Das Buch „Supervision – Protokolle eines Lernprozesses“ haben Peter Fricke und ich gemeinsam konzipiert. Die Supervisionen, die dort dokumentiert sind, haben mit dem Burckhardthaus direkt nichts zu tun. Wir waren der Auffassung, es könnte sinnvoll sein, einfach einmal darzulegen, wie Supervision abläuft.

**ANETTE VOIGT:** Also sozusagen einen Einblick in die Arbeit zu gewähren, was ja sehr selten geschieht. Wenn Du in dieses Buch heute noch einmal hineinschaust, was findest Du bedeutsam?

**RENATE STRÖMBACH:** Den Mut es zu publizieren, Fakten einfach weiterzugeben. Es waren die aller ersten Anfänge und ich denke, dazu gehört der Mut der Herausgeber, der Initiatoren und aller Beteiligten, die ihr Plazet gegeben haben.

**ANETTE VOIGT:** Als ich 1992 die Leitung der Weiterbildung Supervision von Dir übernahm, fand ich ein Curriculum, etablierte Strukturen und eine vorangeschrittene Professionalisierung auf Verbandsebene vor. Das alles gab es noch nicht, als Du mit der Ausbildung begonnen hast. Wie habt ihr das auf den Weg gebracht?

**RENATE STRÖMBACH:** Das war nicht leicht. Einen Austausch gab es kaum. Nur innerhalb der hauptamtlichen Dozenten wurde viel diskutiert. Mit den auswärtigen Dozenten und Lehrsupervisoren gab es keinen direkten Austausch. Bei den regelmäßigen Treffen der Lehrsupervisoren im Burckhardthaus wurde das Konzept besprochen und der Ausbildungsstand der Teilnehmer diskutiert.

**ANETTE VOIGT:** Wie sah die Supervisionslandschaft Ende der 60er und Anfang der 70er Jahre in der BRD aus?

**RENATE STRÖMBACH:** Der Deutsche Verein startete 1964 den ersten Praxisberaterkursus und die Akademie für Jugendfragen bot 1969 einen Kursus an – wenn ich mich richtig erinnere. Die Leitung hatte Prof. Dr. Louis Lowy, der jedoch rasch ausschied, weil er – so nehme ich an – das Konzept, das vielfältige Aspekte der Gruppendynamik beinhaltete, nicht voll bejahte. Sein Ausscheiden wurde von vielen sehr bedauert.

**ANETTE VOIGT:** Eine erste Vernetzung ist sicherlich die so genannte Kommission IV gewesen. Was erinnerst Du aus diesen Anfängen?

**RENATE STRÖMBACH:** Es gab eine Konferenz der Bundeszentralen Fort- und Weiterbildungsstätten. Zu denen gehörten zum damaligen Zeitpunkt alle Institutionen, die bundeszentral in der Fort- und Weiterbildung im sozialen Bereich tätig waren.

Das waren m.W. die Diakonische Akademie (ev. Kirche) in Stuttgart, die Akademie für Jugendfragen (kath. Kirche) in Münster, der Deutsche Verein als Institution der Sozialarbeit in Frankfurt, das Burckhardthaus als evangelische Institution für Jugend und Sozialarbeit in Gelnhausen und die Akademie für musische Bildung und Medienerziehung in Remscheid.

In dieser Konferenz hatte man beschlossen, dass sich diejenigen, die sich mit Supervision befassten, eine eigene Kommission bilden sollten. So kam es zur Kommission IV, der die verantwortlichen Vertreter der Supervision angehörten. Im einzelnen waren das Gerhard Melzer vom Deutschen Verein, später Herbert Retaiski, Hedwig Schwarzwälder, nach ihrem Ausscheiden Dieter Krüger von der Diakonischen Akademie Stuttgart, Bernd Oberhoff von der Akademie für Jugendfragen Münster, Kurt Richter von der Akademie in Remscheid. Das Burckhardthaus habe ich von Anfang an vertreten.

Wir trafen uns zweimal im Jahr zu einem fachlichen Austausch, bei dem es um Etablierung von Supervision, Voraussetzungen zur Zulassung zur Weiterbildung ging. Ebenso standen Fragen, ob Supervision an einen bestimmten Beruf gebunden ist, zur Debatte. Wie sich Supervision abspielt, welche Thematik Supervision bestimmt, wurde m.W. nicht erörtert. Man vertrat in erster Linie die Institution, dann erst die Supervision. Natürlich gab es Konkurrenz. Münster war überzeugt, mit dem richtigen Konzept den Markt erobern zu können. Gerhard Melzer vom Deutschen

Verein sah Supervision an Soziale Arbeit gebunden und vertrat eine eigene Linie. Bernd Oberhoff, als Dozent der Akademie für Jugendfragen, dessen Geschäftsführer m. W. Gerhard Leuschner war, vertrat die Position der Akademie.

In der Kommission war ich die einzige Frau. Ich verfügte über langjährige Supervisionserfahrung und entsprechende Weiterbildungen. Das machte es den Kollegen vermutlich nicht leicht, mit mir zu kooperieren.

**ANETTE VOIGT:** Du hattest ja damals einen Spitznamen – weißt Du das?

**RENATE STRÖMBACH:** Nein.

**ANETTE VOIGT:** Du hießt „Njet“.

**RENATE STRÖMBACH:** Nein – das war Bernd Oberhoff.

**ANETTE VOIGT:** Ah – ich habe es über Dich gehört.

**RENATE STRÖMBACH:** Da gibt es vielleicht zwei Versionen.

**ANETTE VOIGT:** Da ward ihr beiden vielleicht diejenigen, die an den Polen platziert waren oder die die stärkste Konkurrenz hatten.

**RENATE STRÖMBACH:** Ja, das denke ich auch. Münster und Gelnhausen waren die eigentlichen Konkurrenten. Der Deutsche Verein war so groß und mächtig, sprach auch nur Sozialarbeiter an, der musste sich nicht ins Konkurrenzgetümmel werfen.

**ANETTE VOIGT:** Das Burckhardthaus hatte ja eine Dependance in Ostberlin und ich weiß, dass Du dort gearbeitet hast.

**RENATE STRÖMBACH:** In der Zeit, als ich eine halbe Stelle hatte, habe ich an Zusammenkünften und Tagungen, die unter einem Pseudonym liefen, nicht teilgenommen. Ich bin erst später über den fachlichen Teil über Supervision, den Praxisberaterkurs, den Karin Hardt und Edith Schröder entwickelt haben, eingestiegen. Ich wollte die Kolleginnen unterstützen, wusste, dass sie in einem anderen Gesellschaftssystem lebten und Supervision vermittelten, das auf freiheitlichen Prinzipien basiert. Dieses Dilemma ließ sich nicht lösen.

Als Supervisor arbeitete Norbert Lippenmeier mit, der von 1972-1985 im Auftrag des Burckhardthaus Gelnhausen in Ostberlin tätig war. 1988 wurde dort der Praxisberaterkurs neu konzipiert. Den Selbsterfahrungsanteil übernahmen Peter Musall und ich.

Durch den Mauerfall veränderte sich die Gesamtsituation, die beiden Kolleginnen konnten die Weiterbildung in Gelnhausen zu einem großen Teil absolvieren und erwarben damit einen anerkannten Abschluss.

In der Zwischenzeit hatte ich die Balintgruppe als Reflektionsort kennen und schätzen gelernt und meinte, dass Supervisoren, die analytische Supervision anbieten wollten, von Balintarbeit profitieren könnten. Darum entwickelt ich zusammen mit Peter Musall die Balintleitersausbildung als Zusatzqualifikation für Supervisoren.

**ANETTE VOIGT:** Du warst sehr initiativ und kreativ, hast viel entwickelt für den Bereich Supervision. Die Balintleitersausbildung ist meines Wissens lange Zeit das einzige Angebot in diesem Bereich für Supervisoren gewesen. – Wie kam es dann zur Gründung der DGSv?

**RENATE STRÖMBACH:** Mittlerweile gab es viele Fort- und Weiterbildungsstätten neben den Bundeszentralen Einrichtungen. In der Kommission IV wurde längere Zeit diskutiert, dass es an der Zeit wäre, die Professionalisierung durch eine Dachorganisation voran zu bringen. Es gab Überlegungen, sich dem DAGG anzuschließen. Der Versuch scheiterte und so wurde der Gedanke eines eigenen Verbandes immer stärker und eines Tages im Herbst in die Tat umgesetzt.

**ANETTE VOIGT:** Wenn Du auf deine Anfangsjahre mit Supervision zurückblickst: was war für Dich eindrucksvoll? Welche Begegnungen waren Dir wichtig?

**RENATE STRÖMBACH:** Als erstes fällt mir Prof. Dr. Louis Lowy ein, der als Jude so viel Schreckliches in Deutschland erlebt hatte und in die BRD kam, um sein Wissen um Gruppenzusammenhänge weiterzugeben. Angetan war ich von den niederländischen Kollegen, Cornelis F. Wierenga und H. Zier fallen mir ein, bei denen ich auch nach der Weiterbildung Unterstützung fand. Prof. Dr. Dieter Eicke, ein Psychoanalytiker und Balintgruppenleiter, den ich sehr geschätzt habe, und etwas später Karl Herman Schäfer – ebenso Psychoanalytiker und Balintgruppenleiter.

Beeindruckend war für mich ihrer Toleranz, ihr Vermögen, andere Meinungen zu akzeptieren, ohne sie für sich selbst zu übernehmen, den anderen zu respektieren, ihm mit Wertschätzung zu begegnen und ihr eigenes Handeln kritisch zu hinterfragen.

**ANETTE VOIGT:** Ich danke Dir für das Gespräch. Es ist wichtig, dass die Erinnerung an die Anfänge lebendig bleibt und bewahrt wird, damit nachfolgende Generationen um unser Fundament wissen. Vor mehr als 20 Jahren habe ich bei Dir die Ausbildung und Lehrsupervision gemacht. Und was Du über Deine Lehrer sagst, kann ich auch über Dich sagen. Für mich waren Deine Klarheit, Deine Unbestechlichkeit und große innere Unabhängigkeit gepaart mit Zutrauen, Interesse und Unterstützung für mich als lernende Supervisorin und später als Deine Nachfolgerin in der Supervisorenausbildung am Burckhardthaus von unschätzbarem Wert.

*Anschrift der Gesprächspartnerinnen:*

Renate Strömbach, Schöne Aussicht 18, 65582 Diez

Anette Voigt, Rotlindstraße 34, 60316 Frankfurt am Main

*Gerhard Leuschner und Wolfgang Weigand*

## Wege zur Professionalisierung – Über die Anfänge der Supervision in Deutschland

### Im Gespräch mit FoRuM Supervision<sup>1</sup>

**FORUM SUPERVISION:** Wir freuen uns darüber, hier mit zwei Menschen zusammen zu kommen, die von der Supervision biografisch geprägt sind und die die Profession Supervision in den letzten Jahrzehnten nachhaltig geprägt haben. Wir würden gern von Ihnen etwas mehr erfahren, wie Sie die Anfänge der Supervision in Deutschland erlebt haben. Dabei geht es uns weniger um eine exakte Rekonstruktion Geschichte der Supervision – das sollten wir vielleicht späteren Generationen vorbehalten – als vielmehr um prägende biografische Begegnungen und wichtige Entwicklungspunkte.

### Erste Erfahrungen mit Supervision

**FORUM SUPERVISION:** Vielleicht beginnen wir bei Ihnen Herr Leuschner. Wann sind Sie zum ersten mal mit Supervision in Berührung gekommen?

**GERHARD LEUSCHNER:** Das kann ich zeitlich ziemlich genau erinnern. 1960 war ich tätig als Bewährungshelfer in der Region Freiburg. Und die Bewährungshelfer der Landgerichte Freiburg und Waldshut trafen sich – das war Pflicht – alle 4 bis 6 Wochen bei dem progressiven Jugendrichter Härringer, der Dr. Kurt Nachbauer, Dozent an der Höheren Fachschule für Sozialarbeit, als Supervisor für Fallbesprechungen engagiert hatte. Das war in den 60er Jahren etwas Besonderes. Wenn sich die Bewährungshelfer dort trafen, besprachen sie dort mit ihm ihre Fälle. Nachbauer war kein ausgebildeter Supervisor. Aber für mich war es die erste Begegnung mit einer Art Praxisberatung und Supervision.

Das lief damals meistens so ab, dass der statushöchste Bewährungshelfer unserer achtköpfigen Runde über seine Fälle sprach. Wir anderen waren froh darüber, dass wir nichts erzählen mussten. Wir hatten ein wenig Angst über unsere Praxis zu berichten, was sich dann aber mit der Zeit legte. An dieser Gruppe habe ich 3 Jahre teilgenommen.

Nachdem ich meine Stelle gewechselt hatte, war meine nächste Begegnung mit Supervision an der Akademie für Jugendfragen in Münster. Dort habe ich 1964 angefangen zu arbeiten und wollte sogenannte „Methodenurse“ für Sozialarbeiter entwickeln. Als Leitung dieser Kurse waren niederländische und amerikanische Dozenten vorgesehen, die dann mit der Forderung an uns herantraten, Supervision

in die Fort- und Weiterbildung zu integrieren. Wenn dies nicht geschehe, würden sie die Zusammenarbeit nicht fortsetzen.

**FORUM SUPERVISION:** Der Druck kam also eigentlich von „außen“ – von den ausländischen Dozenten – und nicht so sehr von den Teilnehmern des Fortbildungsangebots?

**GERHARD LEUSCHNER:** Es gab in den Kursen schon vorher Fallbesprechungen. Das waren aber in der Regel standardisierte Fälle, weil niemand eigene Fälle vorstellen wollte. Auf dieser Grundlage wollten die Dozenten nicht mehr länger arbeiten und machten ihrerseits Druck, Supervision einzuführen.

**FORUM SUPERVISION:** Wie kam der Kontakt zu den ausländischen Dozenten zustande? Sind Sie von Ihnen angefragt worden? Was hat es da in den 60er Jahren für Kontakte gegeben?

**GERHARD LEUSCHNER:** Im Vorstand der Akademie für Jugendfragen saß Dr. Maria Hoerkens, Direktorin der katholischen Höheren Fachschule für Sozialarbeit in Münster. Sie hat den Kontakt zu Cora Balthussen, einer niederländischen Supervisorin, hergestellt. Cora Balthussen, die während des zweiten Weltkriegs in der Widerstandsbewegung engagiert war, arbeitete freiberuflich als Fortbildnerin und Supervisorin und wurde mir als damaligem Geschäftsführer der Akademie für Jugendfragen für die Fortbildungskurse in „Casework“ empfohlen. Da Sozialarbeiter in der damaligen Zeit nicht länger als „Fürsorger“ arbeiten wollten, standen Fortbildungen in „Casework“ in der Sozialarbeiterszene hoch im Kurs. Eine Zusatzausbildung als „Caseworker“ war da die erste Option, das methodische Arbeiten in den Mittelpunkt zu stellen.

Über Cora Balthussen bekamen wir dann Kontakte zu Louis Lowy, einem österreichischen Juden, der nach Boston in die USA emigriert und dort Professor an der School of Social Work geworden war. Louis Lowy war Experte für „Social Groupwork“ und mit ihm haben wir unterschiedliche Kurse zu Methoden der Sozialarbeit für Sozialarbeiter und Mitarbeiter in der Jugendpflege an der Akademie für Jugendfragen angeboten.

**FORUM SUPERVISION:** Wie verlief der Weg der Professionalisierung bei Ihnen Herr Weigand?

**WOLFGANG WEIGAND:** Zeitlich kann ich daran fast anschließen. Es muss ungefähr 1968 gewesen sein, als ich über meinen Doktorvater Dreier an der Universität Würzburg Hermann Steinkamp kennen lernte und damit die Akademie für Jugendfragen in Münster. Dort belegte ich einen Kurs „Methodisches Arbeiten mit Gruppen – Gemeinwesen und Organisation“. Der Kurs war von Dir Gerhard entwickelt worden, und dort lernte ich auch Hermann Steinkamp, Burckhardt Sievers und Kees Wieringa kennen.

Supervision war ein fester Bestandteil dieser zweijährigen Fortbildung. Mein erster Supervisionsprozess fand dann statt in einer sozialtherapeutischen Anstalt in Erlangen und zwar bei Albert Bickel, einem erfahrenen Sozialarbeiter aus der Bewährungshilfe. Was ich noch eindrücklich erinnere, ist, wie wir jedes Mal un-

<sup>1</sup> Das Gespräch für FoRuM Supervision führten Katharina Gröning und Jürgen Kreft

sere Ausweise abgeben mussten, dann wurde uns aufgeschlossen – hinter uns natürlich wieder verschlossen – und wir gingen an den Gefängniszellen vorbei zum Büro von Albert Bickel. Dort erwartete uns ein sehr väterlicher, freundlicher und erfahrener Supervisor, der es uns Supervisanden sehr leicht gemacht hat, von den eigenen Fällen zu erzählen.

**FORUM SUPERVISION:** Kann man sagen, dass dies die zwei Quellen waren; einmal die Professionalisierung der Sozialen Arbeit und dann die Gruppendynamik?

**GERHARD LEUSCHNER:** Die Akademie für Jugendfragen hat in Richtung Einführung methodischer Sozialarbeit experimentiert. Die angewandte Gruppendynamik hat sich parallel dazu in der Sektion der DAGG entwickelt. Das muss man parallel zur 68er Bewegung sehen, wo Normen, Strukturen und der Umgang mit dem sozialen Konflikt diskutiert und experimentiert wurden. So weit ich erinnere hat aber bereits Tobias Brocher 1963 im Rahmen des Hessischen Lehrerfortbildungswerkes mit Gruppendynamischen Trainings angefangen und in diesem Zusammenhang auch Trainer ausgebildet, ohne dass es dafür eine formale Organisation gab. 1967 wurde dann der DAGG gegründet, u.a. von Alf Däumling als Gruppendynamiker und Anneliese Heigl-Evers als Gruppenpsychotherapeutin.

Wir haben aber dann sehr schnell versucht, die Gruppendynamik an die Akademie für Jugendfragen zu holen, forciert durch meine Trainerausbildung im DAGG zwischen 1968 und 1971, und sind im Laufe der Zeit zur teilnehmerstärksten Fortbildungsstätte in Deutschland geworden. Aber wie gesagt: Entstanden ist die Lewinische Gruppendynamik in Deutschland an anderer Stelle.

**WOLFGANG WEIGAND:** Als ich den ersten Kurs an der Akademie belegt habe, war die Integration der Gruppendynamik in das Kurskonzept schon sehr weit fortgeschritten. Wir hatten damals zwei Trainings – ein Sensitivity Training und ein Organisationslaboratorium. Das muss 1971 bis 1973 gewesen sein, und alle Teilnehmer kamen geprägt von der Studentenbewegung, d. h. ziemlich politisiert, in diese Fortbildung. Die Themen „Macht“, „Partizipation“ und „Demokratisierung“ standen im Mittelpunkt, und die Auseinandersetzung mit Autorität war ein zentrales Thema. Was ich damit sagen will: Es war ein sehr politischer Kontext und die Frage, ob Supervision nun das Schmieröl oder der Sand im Getriebe der Organisation sei, wurde heiß diskutiert.

### Versuche, Supervision zu institutionalisieren

**FORUM SUPERVISION:** Wir würden gern das Thema Institutionalisierung noch ein wenig stärker beleuchten. Die Akademie für Jugendfragen tauchte ja schon an einigen Stellen auf. Welche Bedeutung hatte sie? Und welche anderen Organisationen spielten in der Entwicklung der Supervision eine besondere Rolle?

**GERHARD LEUSCHNER:** Die Akademie für Jugendfragen war keineswegs die erste Institution, die sich mit dem Thema Supervision beschäftigt hat. Der Deutsche Verein in Frankfurt war viel früher damit befasst, aber von Anfang an mit einer anderen

konzeptionellen Ausrichtung. Der Deutsche Verein hat sich stark an die amerikanische Entwicklung angelehnt und Supervision als Beratung und Leitung konzeptionalisiert. Die kommunalen Jugendämter hatten ein großes Interesse daran, ihre Leitungskräfte in Richtung Praxisberatung fortzubilden. Dass die Leitungskräfte in dieser Doppelrolle als Berater und Leiter in einen Rollenkonflikt geraten und die Mitarbeiter zu Recht die Machtfrage thematisierten, war nicht so sehr im Focus des Deutschen Vereins.

**FORUM SUPERVISION:** Welche Personen standen für dieses Konzept?

**GERHARD LEUSCHNER:** Für den Deutschen Verein waren das vor allem Gerhard Melzer – und Dora von Cämmerer, die auch bei der Victor-Gollancz-Stiftung tätig war.

**FORUM SUPERVISION:** In dieser frühen Phase der Entwicklung von Supervision gab es also gleich zu Beginn eine konzeptionelle Auseinandersetzung zwischen Praxisanleitung auf der einen und institutionskritischer Supervision auf der anderen Seite?

**WOLFGANG WEIGAND:** So kann man das wohl sehen. Die Fachhochschulen begannen zu einer Zeit, Supervision in ihre Lehrpläne aufzunehmen, als sie mit dem Problem konfrontiert waren, ihren Studenten Methoden der Sozialarbeit zu vermitteln. Das war Anfang der 1960er Jahre. Wie aber lehrt man Methoden? Ein zentrales und wesentliches Instrument, dies zu ermöglichen, war die Praxisanleitung.

Wie wirkmächtig die Auseinandersetzung zwischen den häufig synonym benutzten Begriffen Praxisanleitung und Supervision war, zeigt sich noch an der Auseinandersetzung über den ersten Sammelband zu dieser Thematik, den Dora von Cämmerer 1970 unter dem Titel „Praxisanleitung (Supervision). Ein Quellenband“ herausgegeben hat. Ohne die Ergänzung in der Klammer wäre der Band wohl nicht erschienen, weil einige Autoren einer Veröffentlichung nur unter dem Begriff „Praxisanleitung“ nicht zustimmen konnten und wollten.

Aber zurück zum Problem der Fachhochschulen, Lehrer zu finden, die in der Lage waren, Methodenkompetenz zu vermitteln. In dieser Frage gab es einen großen Bedarf, der natürlich auch von den freien Trägern gesehen und aufgegriffen wurde – und dieser Bedarf war einer nach Supervisorinnen und Supervisoren. Man begann also zu überlegen, wie diese Supervisoren ausgebildet werden können. Der Ort dieser Diskussion war die Kommission IV der Konferenz zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit, die 1969 gegründet wurde. Die Verständigung über Supervisionsausbildungen zwischen diesen dort vertretenen Fortbildungsinstitutionen ging verhältnismäßig einfach, weil alle ihren eigenen Markt beackerten: der Deutsche Verein, das waren die Kommunen; die Akademie für Jugendfragen, das waren die kirchlich katholischen; das Burckhardthaus, das waren die kirchlich evangelischen. Und dann konnte man da gut miteinander, vielleicht kommen wir später noch darauf, das ist eine wichtige Entwicklung, ein Entwicklungsort, der dann später auch für die DGSv von Bedeutung ist.

**FORUM SUPERVISION:** Man könnte also sagen, dass die Kommission IV der erste Ort für einen institutionsübergreifenden, fachlichen Diskurs war?

**GERHARD LEUSCHNER:** Der erste formelle Ort war das schon. Aber es gab natürlich

zuvor schon Veranstaltungen zu den verschiedensten Themen der Supervision, wo sich Interessierte trafen und miteinander diskutierten. Die Akademie in Münster und die Viktor Gollancz-Stiftung haben schon sehr früh solche Angebote gemacht. **FORUM SUPERVISION:** Wie muss man sich die Treffen bei diesen frühen Workshops vorstellen? Trafen sich dort Vertreter bestimmter Richtungen oder mischte sich die Szene noch stärker, als sie es heute tut?

**GERHARD LEUSCHNER:** Einerseits war es so, dass man sich mehr oder weniger persönlich kannte oder zumindest schon einmal voneinander gehört hatte. So groß war der Kreis noch nicht. Aber aus meiner Sicht gab es von Anfang an große Unterschiede in der Vorstellung darüber, was unter Supervision zu verstehen ist. Für mich ist die Supervisionsszene nie homogen gewesen, sie war von Anfang an sehr heterogen.

**FORUM SUPERVISION:** Wie sahen die unterschiedlichen Strömungen aus?

**GERHARD LEUSCHNER:** Es gab große Unterschiede in Hinsicht auf politische und historische Fragen. Die Praxisanleiter waren von Beginn an sehr pragmatisch ausgerichtet. Dann gab es die Gruppe derer, die sich an der Gruppendynamik oder der Psychoanalyse orientierten. Und es gab die Kollegen mit einem ausgeprägten sozialarbeiterischen Selbstverständnis.

**WOLFGANG WEIGAND:** Dazu fällt mir eine kleine Geschichte ein. In dem Kurs, in dem ich war, wurden für ein gemeinsames Großgruppentraining mehrere Ausbildungsgruppen unterschiedlicher Anbieter zusammengelegt; insgesamt 70 Teilnehmer und ein Staff von 10 Personen. Ganz Fulda, der Domplatz und die anliegenden Kneipen, waren von uns bevölkert, was auch zu Konflikten mit der Kirche führte, weil es ein wenig zu laut wurde. In dieser Gruppe habe ich zum ersten mal Unterschiede hautnah gespürt: die Teilnehmer der Akademie in Münster waren sehr organisationsbezogen. Sie überlegten sich Strategien, wie man einzelne Gruppen zusammenbringen oder andere unterwandern konnte. Die anderen Teilnehmer waren überwiegend sehr brav, beinahe politisch unschuldig.

**FORUM SUPERVISION:** Könnte man plakativ sagen, dass es in Frankfurt mit dem Deutschen Verein ein starkes Interesse gab, die Soziale Arbeit zu professionalisieren und das Konzept der Praxisanleitung zu entwickeln, während in Münster an der Akademie für Jugendfragen der Linkskatholizismus inspiriert von den 68er experimentierfreudig einen eigenen Weg gehen wollte und man sich in Gelnhausen am Burckhardthaus mit der Orientierung an der Psychoanalyse zu profilieren versuchte?

**GERHARD LEUSCHNER:** Also mit dem Linkskatholizismus kann ich mich nicht einverstanden erklären. Natürlich gab es in Münster solche Personen, aber Kees Wieringa und ich waren politisch und kritisch aber nie linkskatholisch.

**FORUM SUPERVISION:** Aber wie kam es dann, dass Institutionskritik und Institutionsanalyse für die Profilierung an der Akademie so wichtig wurden.

**WOLFGANG WEIGAND:** Das kam durch dich, Gerhard, und durch Hermann Steinkamp. Ihr beide ward in Bezug auf diese Themen trotz aller Unterschiedlichkeit sehr engagiert.

**GERHARD LEUSCHNER:** Hermann Steinkamp und ich waren vor allem sehr daran interessiert, die Kurse unter unsere eigene Regie zu bekommen. Die ersten Kurse waren ja von Louis Lowy und Cora Baltussen dominiert. Und wir wollten nicht – jedenfalls nicht auf Dauer – in Abhängigkeit von denen leben. Das hatte auch mit der damals geltenden Vorstellung zu tun, dass man glaubte, dass nur ein Amerikaner oder Niederländer Supervisor sein könne. Ein deutscher Sozialarbeiter kam dafür nicht in Frage. Und da es keine formellen Ausbildungen gab, musste man eben auf die ausländischen Kollegen zurückgreifen.

Hermann Steinkamp und ich haben dann langsam angefangen, die Fortbildungskurse in die eigenen Hände zu nehmen. Zunächst ging es darum, in der Akademie zu ermöglichen, einen eigenen Kurs anzubieten. Um diesen Anspruch durchzusetzen, haben wir zunächst einen ausländischen Kollegen mit in das Leitungsteam genommen. Für den ersten Kurs „Einzelfallhilfe und Gruppenarbeit“ zwischen 1968 und 1970 war das Kees Wierenga. Er war Fachmann, geschätzter Kollege und Freund, aber er war auch eine Alibi für die Fachlichkeit unseres ersten Kurses in eigener Regie. Das war das erste Mal, dass Deutsche eine solche Fortbildung geleitet haben. Vorher war das ausschließlich für Niederländer, Amerikaner oder in Amerika in Social Work ausgebildete Deutsche möglich.

**FORUM SUPERVISION:** Dies scheint eine Schnittstelle für die Frage zu sein, wie man eine ausgewiesene Fachlichkeit als Supervisor bekommt, wenn es andererseits keine entsprechende Ausbildung dafür gibt?

**GERHARD LEUSCHNER:** Wir haben uns an dem orientiert, was uns die niederländischen und amerikanischen Kollegen empfohlen haben. An erster Stelle steht eine methodische Ausbildung und dem folgt an zweiter Stelle eine Supervisorenausbildung. Also haben wir an der Akademie für Jugendfragen einen ersten Supervisorkurs angeboten, der damals – es war 1969 – von Cora Baltussen geleitet wurde.

#### **Die Kommission IV: Verständigungen auf gemeinsame Standards**

**FORUM SUPERVISION:** Uns interessiert, wie die Entwicklung weiter ging, nachdem die erste Supervisionsausbildung gelaufen waren. Welche Professionalisierungs- und Institutionalisierungsprozesse folgten? Wie gestaltete sich die Kooperation zwischen den einzelnen Ausbildungsinstituten? War es möglich, sich über einen Kern der Supervision zu verständigen, oder blieb es zunächst einmal so heterogen?

**GERHARD LEUSCHNER:** Wie soll ich da anfangen?!

**WOLFGANG WEIGAND:** Eigentlich ist das eine Frage nach der Arbeit in der berühmten Kommission IV, der Konferenz der zentralen Fortbildungsinstitutionen. Dort wurden die unterschiedlichen Ausbildungen der einzelnen Institute koordiniert. Man einigte sich von Anfang an auf gemeinsame Standards für die Supervisorenausbildung: es gibt eine bestimmte Anzahl an Seminarblöcken, die Ausbildungskandidatinnen sollen selbst Supervision anbieten, ein solcher Supervisionsprozess umfasst 15 Sitzungen usw. Solche Standards wurden verbindlich miteinander vereinbart.

**FORUM SUPERVISION:** Vielleicht können Sie noch ein wenig ausführen, wer denn dort in der Kommission saß, wie die Treffen verliefen, wie oft sie sich trafen?

**GERHARD LEUSCHNER:** In der Konferenz der bundeszentralen Fortbildungsinstitutionen saßen die jeweiligen Direktoren und Leiter der einzelnen Institute, die vom Bund gefördert wurden. Das ursprüngliche Interesse lag in der Möglichkeit, an die Fördergelder des Jugend- und Familienministeriums zu kommen. Die Direktoren der einzelnen Institute verhandelten koordiniert in der Kommission über die Förderung ihrer Angebote.

In diesem Rahmen stellte sich heraus, dass einige dieser Institute – nicht alle – sich mit Supervision beschäftigten. Diese Institute hatten den Wunsch zu kooperieren, woraus sich die Kommission IV entwickelte. Dort trafen sich delegierte Dozenten der Akademie des Deutschen Vereins aus Frankfurt, des Burckhardthauses aus Gelnhausen, der Diakonischen Akademie aus Stuttgart, der Akademie für Jugendfragen aus Münster und der Gesamthochschule Kassel.

**FORUM SUPERVISION:** War es schwierig, sich in dieser Zusammensetzung auf gemeinsame Kriterien für die Supervisorenausbildung zu einigen?

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich habe in Erinnerung, dass die formale Einigung nicht schwierig war. Ich interpretiere das so, dass die Beschränkung auf formale Kriterien die Möglichkeit bot, die inhaltliche Auseinandersetzung zu verwalten. Die Auseinandersetzung mit Werten und Inhalten war von Anfang an sehr schwer – ja, beinahe unmöglich. Die formale Verständigung bot da ein willkommenes Feld. Im Übrigen – wenn ich eine Zwischenbemerkung machen darf – sehe ich das in Bezug auf die Gründungsjahre der DGSv ähnlich.

**FORUM SUPERVISION:** Uns würde interessieren, was an diesen – wie Sie es nennen – „inhaltlichen“ und „Wertefragen“ so schwierig war. Um welche Fragen genau handelt es sich dabei?

**GERHARD LEUSCHNER:** Aus meiner Sicht stellt sich das so dar: Die Praxisanleitung legte den Schwerpunkt auf den Aspekt der praktischen Hilfe. Man sollte seine praktische Arbeit besser machen. Diese Praxis institutionell und gesellschaftlich zu hinterfragen, sich mit der eigenen Rolle auseinander zusetzen, wurde nicht in den Blick genommen.

Auf der anderen Seite gab es in der psychoanalytisch ausgerichteten Supervisionsausbildung im Burckhardthaus einen Bruch, als der damalige Leiter der Supervisionsausbildung die gesamte Arbeit dort stark politisiert und die Machtstrukturen der evangelischen Kirche angegriffen hat. Indem er versucht hat, die Brüderlichkeit der Führung zu entlarven, setzte er eine kritische Auseinandersetzung mit der eigenen Institution in Gang, die diese nicht dulden konnte. Am Ende wurde das Personal ausgewechselt und es ging verhältnismäßig angepasst weiter.

**WOLFGANG WEIGAND:** Ich glaube, dass die fehlende inhaltlich und fachliche Verständigung auch etwas mit den Unterschieden der jeweiligen Institutionen zu tun hatte. Die Evangelische und Katholische Kirche waren noch nicht so ökumenisch

eingestellt und die im Deutschen Verein vertretenen Kommunen weltanschaulich eher wenig profiliert. Jeder hatte seine Ideologie, jeder ein Feld, das er besetzt hielt.

**FORUM SUPERVISION:** Das sieht ja wie ein heimliches Skript aus: Zunächst darf kein Deutscher Supervisor sein. Was gibt es für diesen Fall zu befürchten? Gäbe es dann wieder einen Zusammenschluss mit der Macht oder würde wieder etwas verheimlicht?

**GERHARD LEUSCHNER:** So wurde das nie formuliert. Es ging immer nur um die fehlende Ausbildung.

**FORUM SUPERVISION:** Und nun wiederholt sich dieses Skript im Zusammenhang mit der Auseinandersetzung zwischen Verbesserung der praktischen Hilfen durch Praxisanleitung auf der einen und Kritik an der bestehenden Praxis durch Supervision auf der anderen Seite. Wie kritisch darf man eine Institution betrachten? Dürfen ihre historischen und ideologischen Wurzeln reflektiert werden oder wird dann das Personal ausgewechselt? Gleichzeitig aber einigt man sich verhältnismäßig einfach auf formale Rahmenbedingungen für die Supervisorenausbildung. Spiegelt sich in der Spannung zwischen „Kritik an der Praxis“ und „Pragmatische Hilfen für die bestehende Praxis“ der damalige Stand der Sozialarbeit? Die antidemokratische Tradition der sozialen Arbeit in Deutschland, die starke Orientierung auf „Verwahrung“ und „soziale Kontrolle“ dauerte bis weit in die 50er und 60er Jahre an.

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich würde gern eine kleinere Einschränkung machen in Bezug auf die Sichtweise der Sozialarbeit. In den 50er Jahren gab es neben dem, was Sie in Bezug auf die Sozialarbeit anführen, auch Strömungen, die höchst progressiv waren. Ich habe schon am Beginn unseres Gespräches von dem Jugendrichter aus Freiburg erzählt, von dieser Sorte gab es einige. Und es gab auf der Grundlage des 1953 geschaffenen Jugendgerichtsgesetzes die neu geschaffene Einrichtung der Bewährungshilfe. Die dort arbeitenden Bewährungshelfer waren damals sozusagen die Elite der Sozialarbeit. Unter Ihnen waren eine Reihe von Persönlichkeiten, die als Einzelkämpfer mit progressivem Selbstverständnis in eine fremde Institution gingen und in engem Umgang mit den Behörden für ihre Klientel kämpften. Ähnliches gilt für Jugendgerichtshelfer. Also – es gab auch damals schon eine Sozialarbeit, die sich klientenorientiert und institutionskritisch verstand – auch wenn sie eine kleine Minderheit darstellte.

### Beginn des theoretischen Diskurses über Supervision

**FORUM SUPERVISION:** Wie aber sah es denn zu der damaligen Zeit mit der theoretischen Fundierung der Supervisorinnen und Supervisoren aus?

**WOLFGANG WEIGAND:** Wir haben das im Rahmen mit den Ausführungen zum Deutschen Verein schon kurz angedeutet. Schlagwortartig formuliert: Der Leiter macht Supervision und das muss in Hinsicht auf die Praxis der Sozialarbeiter pragmatisch umsetzbar sein. Eine große Theorie braucht es dafür nicht. Nach amerikanischem Muster sorgte man dafür, dass in den Ämtern der Kommunen jemand die

Anleitung der Mitarbeitern übernimmt. Und dies übernahm kein fremder, sondern der Leiter selbst.

**GERHARD LEUSCHNER:** Und wichtig wurden dann vor allem praktische und methodische Fragen. Wie führt man ein Gespräch? Methoden der Gesprächsführung wurden als Grundlagen gelehrt, und da man praktisch orientiert war, wurde es noch geübt. Ergänzt wurde dies durch Methoden der Einzel- und Gruppenarbeit. Von einer ausformulierten theoretischen Grundlage war man noch weit entfernt.

**WOLFGANG WEIGAND:** Eigentlich waren die gesellschaftliche Entwicklung und die Praxis immer ein stärkerer Bezugspunkt für die Supervision als große theoretische Entwürfe. Die Supervisoren haben sich die Theorie überall ausgeliehen: in der Sozialpsychologie, in der Soziologie in der politischen Wissenschaft – wo auch immer.

**GERHARD LEUSCHNER:** Bevor wir mit der Gruppendynamik in Berührung kamen, haben wir in der Akademie viel mit Lowy zusammengearbeitet, der über ein großes Wissen sozialpsychologischer Ansätze in der Arbeit mit Gruppen verfügte und dies auch einbrachte.

**FORUM SUPERVISION:** Kann man einen Zeitpunkt bestimmen, zu dem die Supervisoren anfangen, über ihre theoretischen Grundlagen nachzudenken?

**WOLFGANG WEIGAND:** Erst sehr spät. Zunächst war der Rückgriff auf die Sozialpsychologie naheliegend. Ein theoretisch fundierter Diskurs, der es verdient, so genannt zu werden, beginnt erst in der Zeit der ersten Publikationen zur Supervision. Ausgangspunkt waren in diesem Zusammenhang die Kongresse der Akademie und die Gründung der Zeitschrift Supervision. Aber auch in den ersten Aufsätzen war der Ausgangspunkt immer die Praxis. Dort stellte sich ein Problem, was es zu lösen galt, und man suchte eine Theorie, die dieses Problem überzeugend zu lösen in der Lage war.

In Münster war – auch dies im Gegensatz zum Deutschen Verein in Frankfurt – die grundlegende Frage: „Was hat das, was Du wahrnimmst und was du unternimmst, mit Dir zu tun?“ Es ging immer um die Verbindung von Praxis und Person.

**GERHARD LEUSCHNER:** Selbsterfahrung und Selbstreflexivität waren in Münster sehr früh entwickelt. Daher war die Kontrollsupervision als Reflexionsort für die Spannung von Person und Rolle ein zentrales Moment in unserem Supervisionskonzept.

**FORUM SUPERVISION:** Sie haben gerade im Zusammenhang mit dem Beginn des theoretischen Diskurses auf die Bedeutung der Zeitschrift Supervision hingewiesen. Können Sie sich noch erinnern, was Sie mit der Gründung dieses Organs bewirken wollten?

– *Beide lachen.* –

**GERHARD LEUSCHNER:** Soll ich? Willst Du?

**WOLFGANG WEIGAND:** Bitte ...

**GERHARD LEUSCHNER:** 1979 fand der erste Fachkongress für Supervision zum Thema „Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution“ an der Akademie für Jugendfragen statt. Die Beiträge und Ergebnisse dieses Kongresses wurden später im Eigenverlag veröffentlicht.

Im Rahmen dieser Zusammenkunft haben sich Marianne Hege, Gerhard Wittenberger, Wolfgang Weigand, der den Kongress organisiert und geleitet hatte, und ich gefragt, wie es in Hinsicht auf den fachlichen Austausch unter Supervisoren weiter gehen könnte. Und da entstand der Gedanke, ein Publikationsmittel zu schaffen, um Materialien zur Supervision zur Verfügung zu stellen. Wir haben uns zunächst nicht getraut, von einer Zeitschrift zu sprechen, aber der Anfang war gemacht. Zunächst fand sich auch kein Verlag, sodass die Akademie als Träger und Herausgeber fungieren sollte. Letztendlich erschien die erste Ausgabe 1982 unter dem Thema „Verstehen in der Supervision“.

Eigentlich muss man in Zusammenhang mit der zunehmenden theoretischen Fundierung auch darauf hinweisen, dass 1976 der erste Studiengang für Supervision in Kassel begonnen hatte. Dort gab es unter der Leitung von Dieter Eicke eine Balintgruppe für Lehrsupervisoren. In dieser Gruppe waren von Beginn an Supervisoren aus verschiedenen Ausbildungsinstituten. Adrian Gaertner, der Assistent für Forschung an der Hochschule war, und später dann Cornelia Rappe-Giesecke als Doktorandin waren damit beauftragt, die Arbeit dort zu dokumentieren. Der entscheidende Punkt der Kasseler Geschichte aber ist, dass mit dem Diplom als Abschluss notwendig die Auseinandersetzung mit der Theorie an Bedeutung gewinnen musste.

**WOLFGANG WEIGAND:** Mit dem Diplomstudiengang in Kassel entstand eine weitere Spannung in der Szene. In der Bewertung hieß es dann, die Münsteraner sind die Selbstreflexiven und in Kassel sind die theoretisch Orientierten. Während die Münsteraner im Rahmen von gruppendynamischen Trainings das Moment der Selbstreflexion organisierten, schien das im Rahmen der Hochschule sehr viel schwerer realisiert werden zu können. Dafür schrieben die Kasseler aber richtige wissenschaftliche Arbeiten. Die Münsteraner schauten kritisch Richtung Kassel: Konnten sich die Studenten im Rahmen der Hochschule mit sich als Person beschäftigen? Lassen sich unter den Bedingungen des Hochschulbetriebes selbstreflexive Elemente in die Ausbildung integrieren? Wer leitet das an? Ist die Unabhängigkeit gesichert? U.v.a.m.

**GERHARD LEUSCHNER:** Aber die Hochschule war von vorneherein offen für andere Konzepte. Dass ich von Beginn an Lehrbeauftragter für Supervision dort wurde, finde ich schon institutionell erwähnenswert.

**WOLFGANG WEIGAND:** Der Kontakt zwischen Kassel und Münster verlief aber auch in der entgegengesetzten Richtung. Die Studenten wurden von der Akademie für Jugendfragen eingeladen und kamen zu den Workshops. Die Kooperation mit der Universität wurde auch gesucht, weil wir Münsteraner schon merkten, dass wir theoretisch nicht so fundiert waren, und die Kasseler mit ihrer Hochschule ganz andere Voraussetzungen aufzuweisen hatten. – Übrigens bekam ich später ebenfalls eine Gastprofessur im Studiengang Supervision in Kassel.

**FORUM SUPERVISION:** Es gab also mittlerweile Ausbildungen an den unterschiedlichen Instituten. Wie aber sah es mit den Tätigkeitsfeldern der Supervisoren aus? Gab es so etwas wie selbstständige Supervisoren?

**GERHARD LEUSCHNER:** So weit ich mich erinnere, war in den 70er Jahren Ingrid Becker aus Dortmund die erste Supervisorin, die sich selbstständig gemacht hat. Sie war nicht die einzige, aber es blieb insgesamt eine eher geringe Zahl.

**WOLFGANG WEIGAND:** Aber mit der Möglichkeit, an den unterschiedlichen Ausbildungsinstituten einen anerkannten Abschluss zu erlangen, stand die Frage natürlich im Raum – zuerst ganz zart und vorsichtig, dann aber immer deutlicher und wachsend: wer traut sich den Schritt in die Selbstständigkeit zu?

**GERHARD LEUSCHNER:** Gleichzeitig aber gab es noch eine Reihe von Supervisoren, die hauptamtlich von einer Institution beschäftigt wurden. Das gibt es heute kaum noch. Gerhard Wittenberger wurde z. B. Anfang der 70er Jahre hauptberuflicher Supervisor beim Kirchenkreis Kassel. In West-Berlin, in NRW und verstreut in anderen Ländern gab es sowohl in der Kommune als auch bei freien Trägern noch einige Stellen für Supervisoren.

**WOLFGANG WEIGAND:** Waltraud Lüdemann hatte in Bremen eine Festanstellung. Die Festanstellung in den Jugend- und Sozialämtern war für viele ein Sprungbrett in die Unabhängigkeit.

### Politik, Selbsterfahrung und der beginnende Psychoboom

**FORUM SUPERVISION:** Die 70er Jahre stehen für die große Zeit der Psychologie – vor allem der humanistischen Psychologie. Gab es Berührungspunkte in diese Richtung?

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich erinnere mich an einen DAGG-Kongress 1969 in Bonn. Für diesen Kongress wurde Ruth Cohn, eine jüdische Emigrantin, aus den Vereinigten Staaten eingeflogen. Für sie war es der erste Auftritt in der Bundesrepublik nach dem 2. Weltkrieg. Im Audimax der Universität Bonn war alles versammelt, was in der Gruppendynamik Rang und Namen hatte: Däumling, Enke, Fürstenau, Richter. Der Saal war berstend voll, die Studenten saßen auf den Treppen und Fensterbänken und warteten gespannt auf den Vortrag von Ruth Cohn. Die Begrüßung war noch sehr freundlich, aber in der anschließenden Diskussion wurde Ruth Cohn auf eine sehr aggressive Weise von den Studenten konfrontiert. Der zentrale Angriff richtete sich vor allem auf den Umstand, dass ihre Methode keine politisch-gesellschaftliche Relevanz besitze.

Ruth Cohn hat auf die aggressiven Nachfragen und Diskussionsbeiträge sehr emotional reagiert und angemerkt, dass sie nicht nach Deutschland gekommen wäre, hätte sie vorher gewusst, wie man hier mit ihr umgeht. Darauf haben die Studenten sie ausgepiffen.

Das war mein Einstieg in die gruppendynamische Szene und den Umgang mit einer Methode aus dem Umkreis der humanistischen Psychologie. Später hat sich das Verhältnis dann gedreht: die Themenzentrierte Interaktion ist von einer Reihe von Institutionen u. a. der katholischen Kirche regelrecht hofiert worden, während die Gruppendynamik Kurt Lewins dort in Ungnade gefallen war.

**FORUM SUPERVISION:** Die Kritik an Frau Cohn mag in vielen Teilen berechtigt gewesen sein, aber für die nach Deutschland zurückkehrende jüdische Emigrantin muss dies eine fürchterliche Konfrontation gewesen sein.

**GERHARD LEUSCHNER:** Rückblickend muss man wohl sagen, dass die 68er Studenten sehr aggressiv diskutiert haben. Sie waren aber gleichzeitig fachlich sehr präzise in ihren gesellschaftspolitischen Anfragen.

**WOLFGANG WEIGAND:** Dieser Umgang mit ihr entsprach aber auch der damaligen Zeit. Wer für sich Autorität in welcher Form auch immer beanspruchte, wurde angefragt. Woher kommst Du? Wie kommst Du dazu, dieses oder jenes so und nicht anders zu formulieren? Wie sieht Deine Praxis aus? Auf das andere – die Person – hat man nicht so sehr geschaut. Das haben auch andere Persönlichkeiten zu spüren bekommen: Theodor W. Adorno und Jürgen Habermas sind ebenfalls scharf angegangen worden. Niemand war damals sakrosankt.

**FORUM SUPERVISION:** In unserem Gang durch die Geschichte sind wir immer noch in den 70er Jahren, also noch vor der Gründung der DGSv. Und die Frage steht immer noch im Raum, wie es mit der Adaption der psychologischen Richtungen und der Ausrichtung angesichts der gesellschaftspolitischen Großwetterlage durch die Supervisionsszene aussieht.

**GERHARD LEUSCHNER:** Mir fällt dazu eine kleine Geschichte ein, die ich gern erzählen würde – eigentlich sind es zwei Geschichten.

An der Akademie für Jugendfragen war das Kurssystem mittlerweile gut ausgebaut. Nun gab es einen Regenten, ein sehr progressiver Mann, der später Bischof von Limburg wurde, der die katholische Akademie verpflichten wollte, Priesteramtskandidaten in die Kurse aufzunehmen. Priesteramtskandidaten hatten damals obligatorisch Kurse in den Sozialwissenschaften zu belegen und dies sollten sie nun durch eine gruppenspezifische Fortbildung abdecken. Damit kam sofort die Frage auf, wie man mit Freiwilligkeit oder Verpflichtung umgehen sollte. Das Prinzip der Freiwilligkeit hatte einen hohen Wert. Letztendlich konnte man sich nicht darüber einigen, ob man den Priesteramtskandidaten diese Freiheit lässt. Der Regenz bestand darauf, dass es für alle obligatorisch zu sein habe. Die Akademie konnte sich darauf nicht einlassen, und so ist dieses Projekt nie zustande gekommen.

Die andere Geschichte ereignete sich im Rahmen einer anderen Fortbildung der Akademie für Jugendfragen. Eine Ordensfrau entschied sich im laufenden Kurs, aus dem Orden auszuschneiden. Daraufhin hat die zuständige Generaloberin mit dem Generalvikar des Bistums Kontakt aufgenommen, der mich wiederum als geschäftsführenden Direktor zu einem Gespräch bat. Die Generaloberin hatte ihm erzählt, dass die Ordensfrau im Rahmen eines Supervisionsprozesses zu der Erkenntnis gekommen sei, nicht länger im Orden zu verbleiben. Dies konnte der Generalvikar nicht akzeptieren. Aufgabe der Supervision im Zusammenhang einer katholischen Akademie müsse es ja wohl sein, auch Menschen mit zweifelndem Gewissen in der Profess zu halten. Mein Einwand, dass es nach unserem Supervisionsverständnis darum geht, Menschen im Reflektionsprozess behilflich zu sein, ihren eigenen

Weg zu finden, war für ihn im Rahmen einer katholischen Institution nicht akzeptabel. Später habe ich über einen Priester erfahren, dass er sich in einem anderen Zusammenhang über Supervision geäußert habe: Supervision sei ein hervorragendes Instrument, aber es müsse noch getauft werden.

Beide Beispiele, finde ich, illustrieren die politische Auseinandersetzung mit machtvollen Institutionen.

**WOLFGANG WEIGAND:** Die Frage richtete sich aber nicht nur auf die politisch motivierte Auseinandersetzung, sondern auch auf die theoretische Fundierung. Dazu würde ich gern noch eine Anmerkung machen – und zwar zum Umgang mit Theorie in den Supervisionsausbildungen. In den Kursen wurden damals kaum Bücher gelesen. Stattdessen gab es eine unendliche Fülle an Arbeitspapieren. Es war insgesamt ein eher eklektischer Vorgang: Wenn man gehört hatte, dieser oder jener hat über dieses oder jenes etwas Interessantes geschrieben, haben es die Dozenten gesichtet und für die Ausbildung in einem Arbeitspapier zusammengefasst. Ich erinnere mich gut an die Zusammenfassung zu „Interpersonale und institutionalisierte Abwehr“ von Stavros Mentzos oder die Ausführungen zur „Gruppe“ von Horst Eberhard Richter. Für die Sozialarbeiter wurden die Arbeitspapiere zu ihrer theoretischen Grundlage. So sah der Umgang mit Theorie aus.

Die Auswahl der Autoren war nicht willkürlich, folgte aber auch keinem wirklichen Plan. Wenn ein theoretisches Fragment die Wirklichkeit ein Stück weit erklären konnte, plausibel war und den Sozialarbeiter in seinem Weltverständnis nach vorn brachte, dann war es gut. Im Grunde aber waren diese Arbeitspapiere im Ausbildungsgang wie Interventionen. Die Arbeitsgruppen stürzten sich auf die Papiere, diskutierten sie und brachten ihre Ergebnisse zurück ins Plenum, wo sie erneut diskutiert wurden. Zu lange durfte die theoretische Auseinandersetzung aber auch nicht gehen. Spätestens am nächsten Tag trat das Bedürfnis nach Selbstreflexivität wieder in den Vordergrund.

Ich glaube, in diesen Kursen war das Bedürfnis nach Selbsterfahrung – und dahinter liegend vielleicht das nach Therapie – viel größer, als der Durst nach Theorien. Die Ausbildungskandidaten hätten das für sich wahrscheinlich nicht so formuliert, aber sie wollten vorrangig etwas über sich erfahren. Analog dem Beispiel mit der Nonne: Was will ich wirklich und wie soll ich mich für die Zukunft entscheiden? Der Beruf des Supervisors war institutionell und berufssoziologisch betrachtet ein typischer Aufstiegsberuf. Man kam raus aus der Sozialarbeit und hatte Kontakt zu anderen Berufsgruppen.

**GERHARD LEUSCHNER:** Man muss dabei beachten, dass wir in den 70er Jahren als Teilnehmer alles Kriegskinder hatten.

**WOLFGANG WEIGAND:** Darauf wollte ich auch hinaus – das finde ich enorm wichtig, um zu verstehen, was damals passierte.

**GERHARD LEUSCHNER:** Wir waren Kriegskinder, die in ihren frühen Jahren den Nationalsozialismus erlebt und danach in der Adenauer-Ära während ihrer Adoleszenz unter der Sprachlosigkeit gelitten hatten. Es gab enorm große Wünsche nach

Auseinandersetzung und Befreiung. Und es gab einen hohen Bedarf, sich mit sich selbst und der Umwelt auseinander zu setzen. Es ging sehr viel um Normen und Werte, um Zwänge, die mich einengen und von denen ich mich befreien möchte. Natürlich war die Nazivergangenheit der Eltern immer wieder auch einmal Thema. Aber das waren Einzelfälle. Im Mittelpunkt stand eher die eigene Entwicklung als die Auseinandersetzung mit der Täter-Generation.

**FORUM SUPERVISION:** Die Bedeutung der Tatsache, dass die Kriegs- und Nachkriegskinder es mit traumatisierten Eltern zu tun bekamen, gerät erst langsam ins Bewusstsein und wäre sicher eine eigenen Gesprächsrunde wert. In der Aufbruchsdynamik der Bundesrepublik war das noch wenig im Bewusstsein.

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich persönlich kann dazu sagen, dass ich mich mit meiner eigener Vertreibungsgeschichte, die ich in meiner Kindheit und Jugend erlebt habe, damals wenig befassen konnte, weil es gleichzeitig eine Abscheu darüber gab, wie die Vertriebenenverbände dieses Thema agierten. Es gab immer die Angst, wenn ich mich dazu äußere, werde ich sofort in die Nähe dieser Verbände gerückt. Ich kann mich noch daran erinnern, wie ich als schon etwas größeres Kind gemeinsam mit meiner Großmutter zum Schlesiertreffen gefahren bin. Meine Großmutter war eine einfache Frau, nicht hoch gebildet, aber mit einem feinen Gespür. Noch am Nachmittag hat sie zu mir gesagt: „Du, wir fahren wieder nach hause. Hier gehören wir nicht hin!“ Insofern war für mich die Auseinandersetzung mit diesem Thema viele Jahre nicht möglich.

**WOLFGANG WEIGAND:** Ich finde, dies ist keine Frage, die ursächlich mit den Erfahrungen des Nationalsozialismus zusammenhängt. Ich konnte meine Entwicklung und die Erfahrungen in meinem katholischen Elternhaus auch nicht in den 68er Diskurs einbringen. Das ging erst über den Umweg der Sensitivity Trainings – und auch dann nicht sofort. Ich war ziemlich politisiert und habe 1971 in meinem ersten Kontakt mit der Gruppendynamik dem Trainer dort – ich glaube, es war Hermann Steinkamp – erst mal mit Nachdruck deutlich zu machen versucht, dass es wichtigeres gäbe, als diese subjektive Auseinandersetzung mit sich selbst. Auch in diesem Rahmen wurde viel politisiert. Aber nach der Politisierung kam dann die Subjektivierung.

## Die Gründung der DGSv

**FORUM SUPERVISION:** Lassen Sie uns ein kleinen Sprung in der geschichtlichen Entwicklung machen. Die Supervisoren haben in der Folgezeit eine Reihe von unterschiedlichen Theorien integriert, die Organisation als wichtige Einflussgröße kam stärker in den Blick und schließlich kam es mit der DGSv zur eigenen Institutionalisierung.

**WOLFGANG WEIGAND:** Aber auch all das war weniger theoretisch als praktisch motiviert. Die Auseinandersetzung mit der Organisation stand schon 1968 ganz oben auf der Agenda. An der Akademie in Münster wurde die Frage nach den Organisati-

onen von Beginn an aufgegriffen; und das nicht aus theoretischen Gründen, sondern weil man die traditionellen Organisationen der Sozialarbeit hinterfragt hat. Diese organisationskritische Perspektive habe viele Supervisoren, die dort ihr Handwerk gelernt haben, immer auch wach gehalten. Für die Münsteraner galt: man muss politisch und institutionell denken. Und die Akademie für Jugendfragen war prägend für die Supervisionsentwicklung in Deutschland. Insofern war die Auseinandersetzung mit der Organisation von Beginn an im Bewusstsein. Der ein oder andere Supervisor mag unpolitisch gewesen sein oder sein Geschäft als individualistische Angelegenheit betrieben haben, aber institutionell betrachtet war es anders.

Der andere Teil Ihrer Frage bezog sich auf die Gründung der DGSv. Aus meiner Sicht haben die ersten Überlegungen dazu auf einem Workshop der Akademie für Jugendfragen zum Thema „Professionalisierung der Supervision“, zu dem alle bundeszentralen Ausbildungsstätten eingeladen waren, begonnen.

**GERHARD LEUSCHNER:** Und über die Kommission IV gingen weitere Initiativen aus.

**WOLFGANG WEIGAND:** Aber als Nukleus muss ein Abend auf dem Workshop betrachtet werden, wo alle Vertreter der Ausbildungsstätten im Dozentenzimmer der Akademie zusammen saßen und sich die Frage stellten, wie es nun mit der Supervisionsszene weiter gehen sollte. Einigkeit herrschte darüber, dass ein Schritt zur Institutionalisierung notwendig geworden war, über das Wie nicht. Man kann über die Bedeutung der Akademie Münster in Hinsicht auf die Gründung der DGSv ja durchaus streiten, aber fest steht, dass die Workshops, die jedes Jahr in Münster stattfanden, immer stark besucht waren. Dort ging man hin, nicht nur weil man bereits zu dieser Szene gehörte, sondern auch um das Münsteraner Konzept kennen zu lernen. Ohne Überheblichkeit kann man sagen, dass die Münsteraner das profilierteste und langlebigste Konzept entwickelt hatten und man in der gesamten Szene neugierig darauf war, das Konzept und die Menschen dahinter persönlich zu erfahren. Also Kurz gesagt: An diesem besagten Workshop begannen die Gespräche um die Gründung eines Verbandes. In der Kommission IV wurde dann die Diskussion wieder aufgenommen und weiter geführt.

**GERHARD LEUSCHNER:** Man muss die Professionalisierungsbemühungen auch im Zusammenhang mit der ungeheuren Expansion der Supervisionsausbildungen und der privaten Institute in den 80er und 90er Jahren sehen. Dieses Aufblühen der Supervision hat viel damit zu tun, dass für Sozialarbeiter und vergleichbare Berufsgruppen über die Ausbildung zum Supervisor der berufliche Aufstieg möglich war. Dies gilt sowohl für die Möglichkeit, leichter eine Leitungsstelle zu bekommen, als auch für die Hoffnung, freiberuflich tätig zu werden. In den 80er Jahren waren Bildungsgänge in Deutschland lange nicht so durchlässig wie heute und es gab für Sozialarbeiter kaum Möglichkeiten, sich beruflich zu verändern und vor allem zu verbessern. Das Aufblühen der Supervisionsausbildung muss als Ausdruck des Aufstiegswunsches vieler Sozialarbeiter betrachtet werden.

**WOLFGANG WEIGAND:** Um die Bestrebungen zur Gründung eines Berufsverbandes zu verstehen, muss man einen weiteren Aspekt mitberücksichtigen. In den 70er und

80er Jahren drängten eine große Zahl von Supervisoren auf den Markt, ohne dass man von einem entwickelten Markt überhaupt reden konnte. Man versuchte halt irgendwie das notwendige Geld zu verdienen. Und um dies abzusichern, war es notwendig, sich gegenüber den „wilden“ Supervisoren abzugrenzen.

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich würde gern noch eine Ergänzung zur Expansion der Supervision anbringen, die damit zu tun hat, dass die zunehmende Bedeutung der Sozialpsychiatrie auch als Motor betrachtet werden kann. An allen renommierten Universitäten gab es bis weit in die 80er Jahre hinein sozialpsychiatrische Arbeitskreise, aus denen sich in der Folge zahlreiche Institutionsgründungen ergaben. Diese sozialpsychiatrischen Institutionen waren Orte, wo das gemeinsame Nachdenken in Form von Supervision zum Selbstverständnis der dort Tätigen gehörte. Für die zunehmende Zahl von Supervisoren öffnete sich in diesem Bereich ein bedeutendes Betätigungsfeld. Man bekam Zugang zu Krankenhäusern, zu Heimen und insgesamt ins Gesundheitswesen. Ich kann mich gut erinnern, dass ich in diesen Jahren enorm viele Arbeitsaufträge im sozialpsychiatrischen Bereich hatte. Dort war eine große Nachfrage nach Supervision entstanden.

**WOLFGANG WEIGAND:** Gleichzeitig entwickelte sich in diesen Jahren die Teamsupervision. Das Team erschien als Rettung vor den traditionellen Organisationen. Man lebte und arbeitete zusammen – mit den Klienten – und versuchte sich auf diese Weise, von der Macht der Organisation zu befreien. Die Sozialarbeiter schufen sich Formen der Teamarbeit, in den Teams kamen verhältnismäßig schnell die Probleme und Konflikte zum Vorschein und damit auch die Notwendigkeit von Teamsupervision.

**FORUM SUPERVISION:** Das ist erstaunlich, denn die 68er Jahre waren längst Vergangenheit und die Ära Kohl hatte begonnen. Die Trägheit der Institutionen scheint quasi dazu geführt zu haben, dass sich bestimmte, von der 68er Bewegung inspirierte Reformen, verspätet durchsetzten.

### Das professionelle Selbstverständnis und die „neuen Märkte“

**FORUM SUPERVISION:** In der weiteren Entwicklung der Supervision ergaben sich dann aber auch andere Entwicklungslinien. Die enge Verbindung zur Sozialarbeit weichte auf, und man suchte neue Betätigungsfelder auch in der sogenannten freien Wirtschaft.

**WOLFGANG WEIGAND:** Da befinden wir uns aber schon in der Zeit nach der Gründung der DGSv. In der Tat hat sich damals die Supervision von der Sozialarbeit emanzipiert. Stefan Kühl hat das später einmal so formuliert, dass die Supervision als Parasit der Sozialarbeit groß geworden ist und sich erst dann anderen Vätern zugewandt hat.

Ich kann mich noch gut daran erinnern, dass man mir als Vorsitzender der DGSv einen Stapel von Aufnahmeanträgen von Nicht-Sozialarbeitern auf den Schreibtisch legte, die einfach nicht bearbeitet worden waren. Auch in der DGSv herrschte

immer noch der Geist des Deutschen Vereins und die Gleichsetzung von Supervision und Sozialarbeit. An dieser Nahtstelle der Bearbeitung von Aufnahmeanträgen wurde deutlich, dass die Frage beantwortet werden musste, wer kommt rein und wer bleibt draußen. Ich habe mich damals eindeutig dafür entschieden, dass es ein operationalisierbares satzungsgemäßes Aufnahmeverfahren geben muss. Böse Zungen sprachen dann von der „Psychologenregelung“, also sozusagen ein Entgegenkommen in Hinsicht auf die Möglichkeit, sich als Supervisoren zu bezeichnen. Den Affekt kann ich verstehen, denn die Psychologen waren von den Sozialarbeitern her betrachtet die vom Status nächst höheren. Auf meiner ersten Mitgliederversammlung in Berlin haben wir dieses Aufnahmeverfahren – übrigens gleichzeitig mit der Erhöhung des Beitragsatzes – verabschiedet.

**GERHARD LEUSCHNER:** Was ich Dich in diesem Zusammenhang schon immer einmal fragen wollte, ob Du meine Einschätzung teilst. Aus meiner Sicht stand bei der Frage, soll der Verband expandieren oder nicht, die Vorerfahrung mit der Sektion Gruppendynamik Pate. Die Gruppendynamiker hatte sich ja für Exklusivität und für eine Fachorganisation entschieden. Mit dieser Entscheidung, klein und exklusiv zu bleiben, spielte die Sektion gesellschaftlich nur noch eine marginale Rolle. Für die DGSv stand ja eine ähnliche Weichenstellung an: bleibt sie eine exklusive Gesellschaft von Fachleuten – also ein Fachverband – oder wird sie ein großer Berufsverband. Wenn Supervision bzw. der Verband der Supervisoren gesellschaftlich eine bedeutsame Rolle spielen wollte, musste er größer werden, seine Politik ändern und auch andere Professionen über den Kreis der Sozialarbeiter hinaus integrieren.

**WOLFGANG WEIGAND:** Das ist eine wirklich intelligente Interpretation, aber ich glaube nicht, dass es ursächlich so wahr. Was stimmt, ist, dass ich unmittelbar vom Vorsitz der Sektion Gruppendynamik in den Vorsitz der DGSv gewechselt bin. Aber ich finde, Supervisoren und Gruppendynamiker haben sich in ihrem professionellen Selbstverständnis immer auch ein wenig unterschieden. Die Gruppendynamik war – zumindest in ihren Anfängen – immer an Laboratorien gebunden, während die Supervision unmittelbar aus der beruflichen Praxis entstanden ist.

**FORUM SUPERVISION:** Aber die Spannung zwischen Exklusivität und Expansion ist ja in der DGSv auch heute noch spürbar.

**WOLFGANG WEIGAND:** Ja, die Spannung ist gerade jetzt wieder gestiegen. Die Frage steht im Raum, ob die Supervisoren in einem großen Beraterverband mit 10.000en von Mitgliedern und großer gesellschaftlicher Bedeutung eine Unterzeile darstellt oder mit entsprechend geringerer Mitgliederzahl und geringerem gesellschaftlichen Stellenwert so bleibt, wie er nun einmal ist. In der ersten Phase der Expansion nach der Gründung der DGSv stand diese Frage so aber nicht im Mittelpunkt. Es ging eher darum, wie man an Aufträge kommt und wie man seine Arbeit gut machen kann.

**FORUM SUPERVISION:** Wie wichtig war die Marktdiskussion in den 80er Jahren?

**WOLFGANG WEIGAND:** Dieser Diskurs ist bis heute immer wichtig gewesen und er verbindet sich mit dem professionellen Selbstverständnis.

**GERHARD LEUSCHNER:** Unter dem Dach des Berufsverbandes werden höchst unterschiedliche professionelle Selbstverständnisse zusammengefasst. Ich unterscheide immer – ziemlich grob – zwei Gruppen von Supervisoren. Die eine Gruppe sagt, dass man seine Arbeit kontrollieren lassen muss, und die andere Gruppe verneint diese Frage. Unter dem Aspekt des Marktes sehe ich, wie die erstgenannte Gruppe kleiner und die zweitgenannte größer wird. Immer mehr jüngere Supervisoren sind geradezu befremdet, wenn man sie fragt, ob sie Ihre Arbeit kontrollieren lassen. Die Ausbildung ist doch beendet, und sie haben Supervision gelernt. Mit der Ablehnung, die eigene Arbeit zu kontrollieren, geht Hand in Hand, dass das Bewusstsein von der Bedeutung der eigenen Person für die Arbeit als Supervisor enorm abgenommen hat. Gleichzeitig hat die Marktorientierung zugenommen.

**WOLFGANG WEIGAND:** Mit der Differenzierung bin ich einverstanden, aber die Schlussfolgerung, dass die Selbstreflexion abnimmt und die Marktorientierung zunimmt, teile ich nicht. Die Gründe dafür scheinen mir komplexer. Wenn ich in eine mir fremde Organisation gehe, um dort zu beraten, komme ich in Situationen, wo ich notwendig das kollegiale Gespräch – oder schärfer formuliert: das professionell angeleitet kollegiale Gespräch – brauche, um weiter handlungsfähig zu bleiben.

**GERHARD LEUSCHNER:** Aber es gibt natürlich eine Spannung zwischen der Komplexität der Anfragen und Aufträge und der Begrenztheit der eigenen Kompetenz. Die Selbstzweifel – bin ich erfahren genug und kann ich den Anforderungen und Erwartungen stand halten? – stehen in Spannung zum Anspruch, auf dem Markt stark und aggressiv auftreten zu müssen, um den Auftrag zu bekommen.

**WOLFGANG WEIGAND:** Ich bin damit nicht einverstanden, weil ich glaube, dass man nicht stark auftreten muss. Überhaupt: Was soll das heißen „stark“?

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich meine damit „selbstsicher auftreten“.

**WOLFGANG WEIGAND:** Selbstsicher muss man in jedem Fall sein, das war früher auch schon so. Eine gewisse Selbstsicherheit in der Rolle gehört einfach dazu. Wenn ich gleich am Anfang einen schlechten Eindruck mache und mich nicht auf die eine oder andere Art und Weise profilieren, wird es zu keinem Auftrag kommen.

**GERHARD LEUSCHNER:** Ich glaube, da reden wir von verschiedenen Dingen. Ich möchte darauf hinaus, dass das Bedürfnis, die eigene Situation zu reflektieren, ursächlich damit zusammenhängt, die eigene Unsicherheit zu erleben – erleben zu können. Gleichzeitig aber nimmt die Erwartung der Auftraggeber an die Berater tendenziell zu, eben nicht unsicher zu sein, sondern Sicherheit auszustrahlen.

**FORUM SUPERVISION:** Im „alten“ Professionsmodell gehörte die Verstrickung mit dem Auftraggeber quasi dazu und wurde als Gegenübertragung reflektiert. Im neuen Modell, das mit dem Aufkommen von Coaching transportiert wird, verschwindet die Spannung zwischen Verstricken und Verstehen.

**WOLFGANG WEIGAND:** Wenn Sie eine solche Gegenüberstellung wählen, gehöre ich eindeutig zur ersten Gruppe. Es ist noch gar nicht so lange her, da war ich in einem Gespräch mit einer Organisation und habe mich so richtig verwickelt – mich aber auch wieder rausgewickelt. Das war ein gemeinsamer Verstehensprozess. Am

Ende bekam ich von den Vertretern der Organisation die Rückmeldung, dass es für sie ein hochinteressantes Erlebnis gewesen sei zu beobachten, wie man aus diesen Verwicklungen wieder herausfindet. Das entsprach exakt ihrer eigenen Arbeitssituation. Auch sie wurden ständig in komplizierte, nicht so schnell zu durchschauende Situationen hineingezogen, wobei für sie als Mitglieder der Organisation das Rauswickeln viel schwieriger ist, als für mich als Außenstehenden.

Ich glaube nicht, dass ich der einzige bin, der so arbeitet. Und ich habe mit dieser Art auch in Organisationen außerhalb des Feldes der Sozialen Arbeit keine schlechten Erfahrungen gemacht. Insofern möchte ich keine vorschnellen Schlüsse ziehen, dass sich gerade ein grundsätzlich neues Beratungsmodell durchsetzt. Damit will ich nicht sagen, dass sich aktuell nichts verändert. Prozentual nimmt der Anteil der Technologen und Supervisionsklempner sicherlich zu.

**FORUM SUPERVISION:** Uns scheint, dass Supervision aktuell eine bestimmte Funktion in „gemanagten“ Organisationen übernimmt, und zwar als Instrument, Störungen im Ablauf zu bearbeiten. Dieses Element von Verstricken und Verstehen kann in einigen Organisationen nicht mehr umgesetzt werden. Für bestimmte institutionelle Konflikte gibt es keine Lösungen mehr. Man kann z. B. in Krankenhäusern über chaotische Abläufe oder nicht integrierte Schnittstellen noch reflektieren, aber die MitarbeiterInnen werden weder mit noch ohne Supervision die Kraft haben, diese zu verändern. Die Organisationen sind immer stärker funktional ausdifferenziert, und man weiß, dass es die Mitarbeiter schwer damit haben, und so entsteht ein Raum für Kommunikation, der u.a. für Supervision genutzt werden kann. Aber wirklich geschätzt wird die Reflexivität nicht.

**GERHARD LEUSCHNER:** Wir müssen in dieser Frage auch nicht zu einer gemeinsamen Einschätzung kommen. Mir geht es mehr um aktuelle Tendenzen – und das würde ich gern noch einmal von einer anderen Seite beleuchten.

Für mich gibt es eine Tendenzverschiebung zwischen denen, die sich als Supervisor fühlen, eine eigene Identität entwickelt haben, und denen, die Supervision nur für ein Format unter anderen halten. Mich hat damals, als Ferdinand Buer den Begriff des Formates angebracht hat, sehr überrascht, wie viele Supervisoren dies einfach übernommen haben. Aus meiner Sicht gibt es auf der Basis dieser Begriffsbestimmung, die ja nicht zufällig in den Diskurs gelangt ist, zwei Arten von Supervisoren. Entweder man versteht Supervision als Format oder als Haltung. Wenn ich Supervision als Haltung verstehe, setze ich mich kritisch mit Organisationen auseinander. Damit ist noch nicht gesagt, dass ich nicht auch die Ziele und Interessen der Organisation in den Blick nehme. Aber dort, wo es Konflikte gibt, setze ich mich mit ihnen auseinander. Wenn man Supervision als Format betrachtet, ist zumindest die Tür, Beratung technisch zu verstehen, weit geöffnet.

**WOLFGANG WEIGAND:** Mit der Tendenz, die Du beschreibst, bin ich ganz einverstanden. Aber dass Du es am Begriff des „Formats“ festmachst, ist nicht zwingend notwendig. Wichtig scheint mir: es gibt aktuell zwei Pole. Auf der einen Seite steht der Wert der Selbstreflexivität als Haltung auf der anderen Seite der Wert der Funk-

tionalität. Beides ist aber doch auch wichtig. Die Ziele der Organisation können im Beratungsprozess ja nicht vernachlässigt werden. Aber für mich gibt es Grenzen, da mache ich dann nicht mehr mit. Das muss gar nichts Dramatisches sein. Wenn dies geschieht, mache ich es der Organisation gegenüber offen und thematisiere, dass es für Arbeitsprozesse noch andere Werte gibt, als reibungslos zu funktionieren. Insofern gehören für mich Funktionalität und Selbstreflexivität zusammen. Ich bin eigentlich hoffnungsvoll, dass diese Verknüpfung auch heute erfolgreich ist.

**GERHARD LEUSCHNER:** Hoffnungsvoll bin ich auch, aber eher in die Richtung, dass sich die aktuell deutlich auf Funktionalität ausgerichtete Sichtweise wieder ändern wird. Die Zeiten insgesamt werden sich ändern. Als Berufspersonen werden wir es nicht mehr erleben. Aber die nächste Welle wird kommen.

**FORUM SUPERVISION:** Mit diesem hoffnungsvollen Bild können wir doch gut unser Gespräch beenden. Wir bedanken uns herzlich für diesen anregenden Abend.

*Anschrift der Gesprächspartner:*

Gerhard Leuschner, Emsstraße 58, 48145 Münster

Prof. Dr. Wolfgang Weigand, Eitel-Fritzstraße 13, 14129 Berlin

Marianne Hege

## Supervision im Prozess der Veränderungen beruflicher Arbeit im Allgemeinen Sozialen Dienst (ASD)

### Einleitung

In den letzten beiden Jahren habe ich mich bei den Überlegungen zu meiner und der Biografie anderer mit dem „Erinnern“ beschäftigt. Ich habe nachgelesen, was der Stand der Biografieforschung ist, und habe mich mit Erkenntnissen der Hirnforschung auseinandergesetzt. Dabei ist mir im Bezug auf das Erinnern eine Unterscheidung wichtig geworden: Es gibt qualitative Unterschiede zwischen dem Abspeichern und Wiedererinnern von Wissen und Wissenssystemen und dem Abspeichern und Wiedererinnern von Erfahrungen, Erlebnissen und Episoden. Wissensinhalte können gleichsam „unverändert“ gehoben werden, während Erfahrungsinhalte, die vorgängigen Erlebnisse beim Vorgang des Erinnerns ständig neu gestaltet werden, d. h. in einen dem Subjekt sinnvoll erscheinenden Zusammenhang gebracht werden. Markowitsch und Welzer (2006) sprechen in diesem Zusammenhang von einem Wandlungskontinuum des biografischen Gedächtnisses.

Der hier folgende Bericht hat in vielfacher Weise mit Erfahrungen zu tun, die ich auch in anderen Zusammenhängen bereits dargestellt habe: ich bin als Zeitzeugin gefragt und berichte über meine Erfahrungen. Dabei gebe zu Bedenken, dass in der Geschichtsforschung wie in der Soziologie das Interesse an Zeitzeugen nachgelassen hat, nachdem deutlich geworden ist, dass diese wohl subjektive, für sie selbst gültige Aussagen machen über das Erlebte, dass sich daraus aber keine verlässlichen Verallgemeinerungen ableiten lassen.

Die Supervision selbst ist in ihrem „Kern“ ausgerichtet auf die Erfahrungen des Supervisanden, der in der Supervision die Erfahrungen seiner Klienten darstellt. Der Bericht ist die Reflexion meiner Erfahrung. Ich muss der Leserin und dem Leser zumuten, wenn sie/er daraus Professionswissen ableiten will, jeweils mitzubedenken, in welchem gesellschaftlichen Zusammenhang, aus welcher Berufsrolle, mit welchem Interesse diese „Erkenntnisse“ gewonnen wurden. Ich habe das Arbeitsfeld des allgemeinen Sozialdienstes ausgewählt, in und mit dem ich in unterschiedlichen Rollen gearbeitet habe: Ich habe Erfahrungen gemacht, ich will aber auch beschreiben, mit welchen Konstrukten aus dem Fachwissen ich versucht habe diese zu verarbeiten.

Ich wähle für diesen Aufsatz nicht die Form einer systematischen Abhandlung, wie ich das bisher bevorzugt habe, sondern die des Berichtes reflektierter Erfahrung. Beruflich sozialisiert als Sozialarbeiterin und Psychologin war ich im Feld sozialer Arbeit stets konfrontiert mit Strukturen, in deren Rahmen oder durch deren Rahmen mein sozialpädagogisches Handeln beeinflusst wurde. Die Aufrecht-

erhaltung einer eigenen beruflichen „Selbständigkeit“ war ein immer währendes konflikthafte Balancieren zwischen dem jeweiligen „Auftrag“ und dem beruflichen Selbstverständnis. Tilmann Moser stellte lapidar fest, dass dieser Konflikt sich nur dadurch lösen lasse, dass Sozialpädagogen sich ihren eigenen Auftrag geben. Demzufolge entstand auch in den letzten 30 Jahren eine Fülle neuer Projekte und Kleinrichtungen, die ihre Organisationsstruktur entsprechend ihrem selbst gestellten Auftrag konzipierten.

Emanzipation ist ein Leitbegriff in der Zielsetzung sozialpädagogischer Arbeit seit der Auseinandersetzung mit der kritischen Theorie in den 70er Jahren. Emanzipation als Bewegung der Befreiung geht von einer gesellschaftlichen Analyse aus, die gekennzeichnet ist von Strukturen, die das Subjekt einbinden und zugleich unterdrücken. Die Frauenbewegung ist ein typisches Beispiel für einen Prozess der Emanzipation. In Gang gesetzt wird dieser Prozess durch die Anstrengung der Subjekte, die das Erreichen des Zieles dann auch als „befreiend“ erleben.

Freisetzung (Beck 1986) ist das Ergebnis der „Erosion“ von Institutionen. Nach dieser Analyse verlieren die normgebenden Institutionen (Familie, Kirchen, Berufe u.a.) in der Postmoderne ihre bindende und beeinflussende Kraft. Es ist den Individuen nicht mehr möglich, ihre soziale Identität aus der Zugehörigkeit zu diesen Institutionen abzuleiten und zu definieren, sie sind freigesetzt: „Der oder die einzelne selbst wird zur lebensweltlichen Reproduktionseinheit des Sozialen“ (Beck 1986, S. 119) Die Erosion der Institutionen ist die Folge einer tiefgreifenden gesamtgesellschaftlichen Entwicklung, die nicht durch die Subjekte „verursacht“ wird. Der Prozess der „Individualisierung“ bringt keine persönliche Unabhängigkeit, der „Freigesetzte“ muss sich um Existenzsicherung bemühen und bleibt damit abhängig. Die Freisetzung wird demnach ambivalent erlebt, sie birgt Risiken, aber auch Chancen.

### Zur Entwicklung der Einzelfallhilfe und Supervision in der Sozialverwaltung – Der Kampf um Freiräume in der Verwaltung

Ich lernte das methodische Vorgehen im „Case-work“ der Einzelfallhilfe in der Fortbildung von Sozialarbeiter/innen 1964 kennen. Als Dozentin an der Höheren Fachschule für Sozialarbeit hatte ich dieses Fach zu unterrichten. Meine erste Aufgabe war die inhaltliche Vorbereitung eines Kolloquiums, das als Grundlage für eine staatliche Anerkennung nach dem Praxisjahr dienen sollte. Beim Lesen und in der Diskussion der geforderten Fallberichte fielen mir Formulierungen und Diskussionsbeiträge auf, die gleichlautend besagten, dass in der Praxis das von der Ausbildung geforderte methodische Handeln „nicht geht“. Das „Nichtgehen“ bezog sich auf das Verwaltungspraktikum, das zu dieser Zeit Voraussetzung für den Erwerb der staatlichen Anerkennung der Ausbildung war.

Als Sozialarbeiterin und Psychologin an theoretischer Begründung interessiert, fand ich die Ursachen dieses Konfliktes in der mangelnden theoretischen Fundie-

zung der „amerikanischen Methodenlehre“, die, wie mir schien, wenig reflektiert in die deutschen Strukturen implantiert worden war, aber auch in der Kommunikation der Sozialarbeiterinnen zu ihren Vorgesetzten, die in der Regel Verwaltungsbeamte waren, begründet. Mir schienen die Sozialarbeiter/innen zu ängstlich und schwach in ihrer Argumentation, sie konnten ihr Vorgehen zu wenig begründen und es fehlte ihnen darüber hinaus an fachlichem Selbstvertrauen.

Es galt die Einzelfallarbeitsweise in ihrem Begründungszusammenhang zu erweitern, vor allem aber die Einübung dieses Handelns in der Praxis durch Praxisberatung und Supervision zu unterstützen und diese als „Ort der Reflexion beruflichen Handelns“ in den Organisationen zu installieren. Im Rahmen der Fortbildungen des Deutschen Vereins wurde 1965 eine Ausbildung für Supervision initiiert.

Durch Praxisvermittlung, die Rückmeldung von Praktikant/innen, Fortbildungsveranstaltungen für Praxisanleiter/innen und der gemeinsamen Entwicklung eines theoriebegleitenden Praktikums gab es in den 60er und 70er Jahren eine enge Verbindung der Höheren Fachschule der Stadt München mit der Familienfürsorge München, auf die ich mich in meinen weiteren Erörterungen beziehe. Es gab in den Höheren Fachschulen bereits Blockpraktika, theoriebegleitete Praktika, Ausbildungspläne, die Schulung für Praxisanleiter, praxisbegleitende und auswertende Seminare. (Vgl. zum Folgenden Hege 1990) Die Praktika wurden durch besondere Veranstaltungen vorbereitet, die einzelnen Praxisstellen sorgfältig nach bestimmten Kriterien ausgewählt und die Studierenden während des Praktikums besucht und betreut.

Aus dieser Praxisbetreuung ergab sich ein enger und reger Austausch zwischen Praktikern, die die praktische Ausbildung im Feld und in den Ausbildungsstätten gewährleisten. Die Anleiter im Feld wurden durch Mitarbeiter der Höheren Fachschulen und dann im breiten und vertieften Ausmaß durch Kurse des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge in Frankfurt a.M. in der Praxisanleitung geschult. d. h., die Praktika stellten einen eigenständigen, methodisch durchdachten Lernbereich dar. Die Konstrukte und Prinzipien entstammten der „methodischen Sozialarbeit“, d. h., die Praxisanleitung war auf die Arbeitsmethoden abgestimmt. Wir haben an der Fachhochschule von den Höheren Fachschulen die Erfahrungen über Zeitdauer von Praktika, Notwendigkeiten der Anleitung und Auswertung und last not least die Praxisberatung für Studenten als eigene Veranstaltung mit eigenen Inhalten übernommen. Die Praxisanleitung war im Sinne einer Field-Instruction Anleitung im Feld, während in der Praxisberatung die Einarbeitung in die Berufsrolle reflektiert wurde. Die Notwendigkeit einer Praxisreflexion und einer eigenen Praxisberatung erwuchs nicht nur aus der Lernkontrolle, sondern auch aus einem speziellen Verständnis von personenbezogener Sozialarbeit/Sozialpädagogik. d. h., der Sozialarbeiter ist als Person stets mitbeteiligt an den Prozessen des Helfens, und deshalb ist für ihn selbst eine Klärung dieser persönlichen Anteile notwendig, darüber hinaus bedarf er der Stützung und Entlastung im Sinne einer Psychohygiene.

## Von der Familienfürsorge zum ASD

Die Familienfürsorge wurde in München bereits 1923 – systematisch begründet eigentlich erst von Marie Baum 1928 – eingeführt. Die Familienfürsorgerinnen sollten als Ansprechpartnerinnen für die betroffenen Familien, die in unterschiedliche Ämter aufgeteilten Hilfsprogramme erschließen (Gesundheitsamt, Jugendamt). Sie waren in den Sozialämtern der Stadtbezirke angesiedelt und dem Leiter des Sozialamtes dienstaufsichtlich unterstellt. Im so genannten Außendienst besuchten sie die Familien. Mit ihren ermittelnden Berichten arbeiteten sie den unterschiedlichen auftraggebenden Ämtern zu, die über die Hilfsmaßnahmen zu entscheiden hatten. Nach 1945 wurde dieses Prinzip zunächst beibehalten.

Erst 1969 wurden Außenstellen der Familienfürsorge geschaffen und durch die Zusammenlegung von Dienst- und Fachaufsicht zur eigenen Fachdienststelle aufgewertet. Erst jetzt konnte ein eigenständiges Konzept ganzheitlicher sozialer Arbeit für einen bestimmten Stadtbezirk entwickelt werden. Die Ganzheitlichkeit bezog sich auf eine Individualhilfe, die im Betroffenen ein autonomes Subjekt sieht, das grundsätzlich in der Lage ist, sein Leben selbst zu bestimmen, in Notsituationen jedoch Beratung und Unterstützung braucht, um die im sozialen System gegebenen Ressourcen nutzen zu können. Der Aufbau einer helfenden Beziehung war eine entscheidende Voraussetzung für den Prozess der Hilfeleistung, der als intersubjektives Geschehen zwischen der Sozialarbeiterin und dem Klienten gesehen wurde und dessen Ziel die Hilfe zur Selbsthilfe war. Der Begriff der Individualisierung als Handlungsprinzip war positiv besetzt. Er beinhaltete die Forderung, in jedem Fall die je besondere Lage eines Individuums zu berücksichtigen.

Die hierarchische Struktur der Verwaltung wurde auf die Struktur der Familienfürsorge übertragen: Es gab Gruppenleiterinnen, die Leitung der Außenstelle und an der Spitze die Leitung des gesamten Dienstes. Die Dominanz der Verwaltung zeigte sich darin, dass Sozialarbeiterinnen, die die Verbeamtung anstrebten, sich der Verwaltungsprüfung unterziehen mussten. Ihre im Studium, das ja auch Rechts- und Verwaltungskenntnisse vermittelte, erworbene Fachqualifikation reichte nicht aus.

Die Aufwertung zum Fachdienst erlebten die Mitarbeiterinnen der Familienfürsorge positiv, dennoch waren sie in ihrer Arbeit im Einzelfall weiterhin an die Entscheidungen der Ämter gebunden, d. h. es gab eine Fülle von fachlichen und persönlichen Auseinandersetzungen über die Stellungnahmen der Sozialarbeiterin im Einzelfall bis zur jeweiligen Entscheidung, z. B. im Jugendamt im Rahmen des JWG oder im Sozialamt im Rahmen des BSHG. Dies führte dazu, dass die Kolleginnen sich mit ihrem „Fachdienst“ identifizierten konnten, nicht aber mit ihrer Zugehörigkeit zur Verwaltung, die ihnen bei der Durchsetzung ihrer Konzeption „entgegenstand“.

Dessen ungeachtet wurde die Arbeit im Einzelfall weiterentwickelt, die Sozialarbeiterinnen spezifisch weitergebildet – case-work – und in ihrer Arbeit durch interne Supervisor/innen unterstützt, die beim Deutschen Verein in Frankfurt aus-

gebildet wurden. Diese Ausbildung dort beschäftigte sich insbesondere mit der Einführung von Supervision in Verwaltungsstrukturen. Wie eng die Supervisorinnen mit den Sozialarbeiterinnen zusammenarbeiteten, zeigt sich darin, dass bei schwierigen Entscheidungen, die in Gesprächen mit den Jugendamt getroffen wurden ( z. B. Antrag auf Entzug elterlicher Gewalt), die Supervisorinnen die Mitarbeiterinnen begleiteten.

Die frühe Supervision in der öffentlichen Verwaltung war vorwiegend Praxisberatung (Hege 2002). Sie diente der Einübung methodischen Handelns. Doch neben der praktischen Überprüfung und Reflexion von Handlungsvollzügen ging es vor allem um die Festigung einer beruflichen Haltung, die durch Respekt gegenüber dem Klienten als Subjekt, aus dem sich u.a. das Prinzip der Partizipation ableitet, gekennzeichnet ist. Das bedeutet, dass Lösungen von Problemen nur in der Kooperation mit Klient/innen (Beziehungsarbeit war der Fachausdruck im Case-work) erarbeitet werden können. Dieses Prinzip richtet sich gegen die alte „Fürsorge“, bei der sich die Fürsorgerin als Sorgende für ihre/n Klientin/Klienten verstand und diese/n damit entmündigte. So früh in der Geschichte der Sozialen Arbeit wurde dieses Prinzip der Mitwirkung formuliert und hat heute mehr denn je Bedeutung.

Sie richtet sich aber auch gegen vorgefertigte Maßnahmen im Sinne eines definierten Bedarfs durch die Verwaltung, in der Hilfe funktionalisiert wurde. In den frühen Supervisionen wurden auch die leidvollen Erfahrungen der Sozialarbeiter/innen in dieser beruflichen Auseinandersetzung formuliert und in die Bearbeitung mit einbezogen. Supervision war somit einerseits Reflexion beruflichen Handelns, andererseits aber auch Ort professioneller Selbstvergewisserung. Die Durchsetzung der eigenen Auswahl ihrer Supervisor/innen und deren Schweigepflicht machte die Supervision zu einem „Schutzraum“ in der Organisation.

Böhnisch (1972) und später auch Gildemeister (1974) sahen in der Supervision ein Befriedungsinstrument. Sie kritisierten, dass die Supervision diesen Konflikt von Fachlichkeit und Struktur individualisiere, d. h. als persönliches Problem der Beteiligten betrachte und in der Folge die Dynamik, die diesem Konflikt innewohnt, nach „innen“ umlenke und damit der Konfliktbearbeitung in der Institution entgegenarbeite. Diesen kritischen Blick haben noch immer viele Kolleg/innen, die sich um Veränderungen in und durch Organisation bemühen.

### Die Kritik an der individualisierenden Einzelfallhilfe

Die Studentenbewegung Ende der 60er erreichte die Soziale Arbeit mit zeitlicher Verzögerung. Den Auftakt für die einsetzende Auseinandersetzung mit deren kritischen Blick markierte der Jugendhilfetag von 1970. Neben einer Reihe von Irritationen, auf die ich hier nicht weiter eingehen möchte, beschleunigten vor allem Aktivitäten, wie z. B. die Heimkampagne, die Auseinandersetzung mit den überkommenen Strukturen sozialer Einrichtungen.

Kritik gab es ja nicht nur von außen, sondern durch die wachsende Fachlichkeit auch im Inneren der Strukturen, die aber zu diesem Zeitpunkt noch keine Wirksamkeit entfaltet hatte. Sie betraf vor allem die Einzelfallhilfe, der vorgeworfen wurde, die gesellschaftlichen Probleme zu individualisieren, d. h. auftauchende Probleme dem Versagen des Individuums zuzurechnen. Diese Form der Individualisierung dient immer wieder als Abwehr sozialer Konflikte und wurde damit kritisch gegen die Individualhilfe gewendet. Wenn auch dieser Vorwurf pauschal nicht zutrifft, so regte er doch Vertreterinnen der Einzelfallhilfe an, sich kritisch mit der bisherigen Konzeption auseinander zusetzen. Dabei wurde vor allem die Abhängigkeit und die Wirksamkeit von Strukturen für das sozialarbeiterische Handeln deutlich (Hege 1974).

Böhnisch und Lösch (1973) haben für den bestehenden Konflikt zwischen Fachlichkeit und Verwaltung den Begriff des „doppelten Mandats“ aufgenommen. Sie verwehren in ihrer Argumentation der jungen Profession den Rückzug in eine eigene Fachlichkeit in der Verwaltung, in dem sie dies gleichsam als Verrat an ihrem politischen Auftrag deuten. Diese Auffassung wird unbeschadet aller Krisen erstaunlicher Weise bis heute weiter übernommen. In ihrem damaligen Verständnis sind Sozialarbeiter/innen dem Klientel verpflichtet, das durch die Arbeit der öffentlichen Verwaltung kontrolliert ( z. B. Heimeinweisung im Rahmen der Maßnahme der Fürsorgeerziehung) und damit in der Selbstbestimmung eingeschränkt und diszipliniert werden soll. Diese Auffassung wurde durch Untersuchungen gestützt, die nachwiesen, dass sich das Klientel schwerpunktmäßig aus den unteren sozialen Schichten rekrutierte.

Die aus heutiger Sicht einseitige Deutung der Verwaltung als kontrollierende Instanz leitete sich aus der in dieser Zeit dominierenden Kritik am autoritären Staat ab, der einseitig die Interessen der Besitzenden vertritt. Diese Auffassung wurde durch soziologische Untersuchungen zur Verfestigung abweichenden Verhaltens (Bohnstedt, 1974) verstärkt. Diese wiesen nicht nur nach, dass sich abweichendes Verhalten durch die Institutionen der Fürsorge verfestigt, sondern den Individuen auch durch Festschreibung in den Fürsorge-Akten anhaftet. Da solches Aktenwissen stets in die Maßnahmen über weitere Entscheidungen eingeht, entstehen damit „Karrieren abweichenden Verhaltens“.

Gerade diese letzten Einsichten bestätigten den an der Basis arbeitenden Sozialarbeiterinnen in den Verwaltungen das, was sie in der Alltagspraxis an fachlicher und persönlicher Einschränkung am Einzelfall erlebten. So wurde das „doppelte Mandat“ zum ideologischen Deutungsmuster für die praktische Erfahrung der Macht von Institutionen und die eigene Ohnmacht in der Durchsetzung eigener fachlicher Ansprüche in der Verwaltung. Da diese hierarchisch strukturiert waren oder/und sind, wird diese Macht als autoritär erlebt. Die Deutung einer autoritären Unterdrückung durch Kontrolle förderte den „antiinstitutionellen Affekt“ bei Sozialarbeiter/innen, der von vielen Berater/innen beklagt wird, die sich um Veränderung von Strukturen bemühen. Das Sich-als Opfer-Fühlen der Sozialarbeiterinnen in der

Verwaltung prägte lange Zeit die interne Kultur. Ich selbst habe später einmal kritisch vermerkt, die Sozialarbeiter/innen ständen in der Sozialverwaltung mit dem Rücken zur Verwaltung und mit dem „Gesicht“ zum Klienten.

Diese Auswirkung hatten Böhnisch und Lösch nicht intendiert. Sie erwarteten vielmehr eine aktive Auseinandersetzung. Aus ihrer Sicht sollten die ihrem politischen Auftrag verpflichteten Sozialarbeiter/innen die klientenorientierten Ansprüche innerhalb der Institution der Sozialarbeit und deren Beziehungen zum gesellschaftlichen Umfeld auch in der Verwaltung durchsetzen. Da sich jedoch die Verwaltungsstrukturen zu diesem Zeitpunkt diesbezüglich noch nicht als reformierbar erwiesen, wanderten viele politisch motivierte Sozialpädagog/innen, die sich emanzipatorischen Zielsetzungen verpflichtet fühlten oder sich fachlich vertiefend und differenzierend (z. B. Beratung) weiterbildeten, in andere Bereiche der Sozialarbeit ab. Dies wurde auch durch das eingetretene Wirtschaftswachstum erleichtert, das den Ausbau des sozialen Netzes in einem noch nie gekannten Ausmaß ermöglichte, wengleich auch die Finanzierung neuer Projekte nach wie vor erkämpft werden musste.

### **Einzelfallhilfe als Konzept ganzheitlicher Hilfen im ASD**

Das fachliche Ansehen der in der Verwaltung arbeitenden Sozialpädagog/innen war in dieser Zeit (1970–1975) nicht besonders hoch, Praktikant/innen wollten in solchen Einrichtungen nicht arbeiten. Dennoch setzten die Kolleginnen im ASD ihre Bemühungen um die eigene „fachliche Emanzipation“ fort. Mit der Gründung des ASD durch die vom Stadtrat beschlossene Umorganisation der Verwaltung 1978 war ein neuer Schritt der Verselbständigung des Fachdienstes erreicht. Die Trennung von Außen- und Innendienst wurde vom Grundsatz her aufgehoben. Der ASD übernahm einen wesentlichen Teil der Beratung bei Aufgaben der gutachtlichen Stellungnahmen in den Erziehungshilfen des JWG und bei Familienkonflikten (Sorgerechtsentscheidungen).

Der Widerspruch zwischen der ganzheitlichen Sicht von Sozialpädagogik und der Aufsplitterung der Ressourcen in unterschiedliche Ämter war damit für den Bereich der Jugendhilfe gemildert, aber nicht aufgehoben. Mit einem distanzierten Blick auf die Struktur der sozialen Unterstützungssysteme hat Niklas Luhmann – Verwaltungsjurist und Soziologe – diesen Sachverhalt aus systemtheoretischer Sicht noch einmal beschrieben (Luhmann 1972). Demnach hält er eine „Individualhilfe“ in den gegebenen Strukturen nicht mehr für möglich, weil durch die moderne Gesetzgebung die Hilfeleistungen jeweils in „Programmen“ entwickelt werden. Die Systeme sozialer Sicherung beziehen sich selbstreferentiell auf sich selbst, Personen treten mit einem Teil ihrer selbst als „relevante Umwelt“ in Erscheinung. Die Krankenversicherung sieht die „kranken Aspekte“ einer Person (und bietet Maßnahmen an), das System der Sozialhilfe die „unterstützungsbedürftige Person“ und die Jugendhilfe die „Erziehungsbedürftigkeit“. Bezogen auf die sozialen Systeme,

die „Ressourcen“ bereitstellen, kann man demzufolge von einer gewissen Arbeitsteiligkeit sprechen. Bezogen auf die Lebenswelt der Betroffenen heißt dies, dass jeweils nur ein Teil der Lebenswelt in den Blick genommen und auf die zur Verfügung stehenden Programme bezogen wird.

Der ASD vertrat hingegen weiterhin den hohen Anspruch der Ganzheitlichkeit der Hilfen, d. h. die gesamte Lebenswelt der Betroffenen hatte in der Beratung im Einzelfall im Mittelpunkt zu stehen. Für den Hilfeplan musste daher jeweils neu eine „Ankoppelung“ an die unterschiedlichen Systeme der Hilfe erreicht werden. Die Erfüllung dieses Anspruchs wurde durch die Struktur der Organisation nicht unterstützt, sie war nur durch die jeweilige „Anstrengung“ der einzelnen Sozialpädagogin im Einzelfall zu erzielen. Die Sozialpädagoginnen des ASD wurden so zu „Einzelkämpferinnen“. Der ASD selbst wurde nicht nur in seinem Selbstverständnis, sondern auch von Experten als „Kernstück“, als „Klammer“ und „tragendes Arbeitsprinzip“ sozialer Arbeit betrachtet. (Siehe ausführlicher Schwarz 1992)

Das Einzelkämpfertum und daneben die Erschöpfung aus der Überforderung wurden auch zu Themen in den Supervisionssitzungen, die jetzt meist von Supervisoren von außen durchgeführt wurden. Die Thematik verführte gleichsam in der Phase der Psychologisierung zu einer Bevorzugung therapeutisierender Verfahren. Lange Zeit wurde auch an dem Prinzip der „Schweigepflicht“ wie der „Freiwilligkeit“ der Teilnahme wie auch der individuellen Entscheidung über die Auswahl der Supervisor/innen festgehalten. Damit wurde der Supervisionsprozess „isoliert“ und konnte in Bezug auf die Struktur – wie wir heute wissen – keine Wirkung entfalten.

### **Projektarbeit im ASD**

Diese Sichtweise wurde in der „Fallarbeit“, in der es ja um individuelle Lösungen für eine ganz spezifische Situation geht, aufrechterhalten. Im Projekt „Gewalt gegen Kinder – Zur Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme im Stadtteil“ machten wir jedoch andere Erfahrungen. Mein Interesse galt der Weiterqualifizierung eines Handlungskonzeptes in Gewaltfällen. Gemeinsam entwickelten wir mit der Gruppe der Kolleginnen im ASD das Forschungsprojekt im Rahmen der Aktions- und Handlungsforschung als einen aktiven Beitrag zur Veränderung der beruflichen Handlungskonzepte und der herrschenden Organisationsstruktur.

Ich werde im Folgenden nur die Erkenntnisse und Arbeitsschritte benennen, die die wesentlichsten Berührungspunkte von Handlungskonzept und Organisationsstruktur im ASD betreffen. In der Projektgruppe waren alle Hierarchieebenen vertreten: Außenstellenleitung, Gruppenleitung und Bezirkssozialarbeiterinnen.

Ausgehend von den Erfahrungen und den Bedürfnissen der Teilnehmerinnen begannen wir mit der Reflexion von Gewaltfällen. Im Mittelpunkt stand die Gewaltdynamik in der Familie, doch zeigte sich bald, dass die in den Fall involvierten Helfersysteme wie auch die Hierarchieebenen im ASD von dieser Dynamik erfasst waren: Angst und Ohnmachtgefühle, aber auch Aggression, Wut auf die Täter und

Identifikation mit dem Opfer wurden zwar auf der Ebene der Organisation zunächst nicht geäußert, zeigten ihre Wirksamkeit jedoch insbesondere im Handlungsdruck, so schnell wie möglich umfassende Lösungen zu finden. Innerhalb der Hierarchie des ASD wurde die Frage nach der Verantwortlichkeit dringlich gestellt (Kontrollbedürfnis und Druck durch die jeweiligen Vorgesetzten). Es folgten wechselseitige Schuldzuschreibungen zwischen den beteiligten Unterstützungssystemen (Schule, Kindergarten u.a.) nach dem Motto, wer hat was nicht gesehen, wen wann warum nicht informiert. Auch gab es das Verschweigen, um die Familie zu schützen und die Kinder nicht preiszugeben, und gleichzeitig den Vorwurf, warum der ASD ein- bzw. warum er nicht eingeschritten war.

In der Fallarbeit konnten wir die in der Hierarchie des ASD bestehenden Kommunikationsprobleme bearbeiten. Die Basismitarbeiterinnen, die nahe am Fall waren, fühlten sich von der Leitung, die ebenfalls Teilnehmerin des Projektes war, in ihrer eigenen Betroffenheit nicht genügend akzeptiert, vielmehr – durch ihre Rückfragen zum Fall – eher „kontrolliert“. Die Leitung hingegen sah den Fall nicht nur aus größerer Distanz, sie sah ihn vor allem unter den Gesichtspunkten, die sie als Verwaltungsfrau zu vertreten hatte. Schließlich war sie es, die den Bericht an die Vormundschaftsbehörde unterschreiben musste. Für eine mögliche Inobhutnahme des Kindes gab es gesetzlich genau festgelegte Kriterien, deren Erfüllung nur durch die Ermittlung bestimmter Sachverhalte gewährleistet werden konnte. Zu diesem Zwecke fragte sie in den Fallbesprechungen stets mehr nach den nachweisbaren Symptomen (blaue Flecken) als empathisch nach dem Leiden des Kindes, das sich auch im „Leiden“ der Kollegin ausdrückte. Diese unterschiedlichen Sichtweisen konnten in der Fallbearbeitung zur Sprache kommen und wurden den Funktionen und Rollen und nicht mehr den einzelnen Personen zugeordnet, wodurch die Kommunikation in der Gruppe „entpersonalisiert“ werden konnte. So konnten Affekte und Betroffenheit aus dem Fallgeschehen empathisch nachvollzogen und verstanden sowie Ressourcen und Einfälle der Beteiligten fachlich diskutiert und abgewogen werden.

Es gelang in diesen Fallbesprechungen die zwei unterschiedlichen Sichtweisen von Verwaltung und Sozialarbeiterin sinnvoll aufeinander zu beziehen. Dabei konnte die doppelte Funktion, die die Leitung zu erfüllen hat, transparent gemacht werden: Sie ist sowohl für die strategischen Fragen in der Institution zuständig, in diesem Fall für den Kontakt mit dem Vormundschaftsgericht, als auch Dienstvorgesetzte der Sozialarbeiterin. Die ihr unterstellten Sozialarbeiterinnen haben den Anspruch in emotional belastenden Situationen Verständnis und Unterstützung zu erfahren. Da diese beiden Rollen nicht zeitgleich ausgefüllt werden konnten, erwiesen sich solche Besprechungen im Team, in deren Verlauf Kolleginnen die unterstützende Rolle übernahmen, als sinnvoll.

Was in diesen Besprechungen über die Falldynamik und deren Bearbeitung hinaus deutlich wurde: Sachbearbeiter/innen in der Verwaltung und Sozialpädagog/innen haben einen unterschiedlichen Fokus auf die Notlagen der Betroffenen. Ver-

waltungsbeamten/innen sind zunächst gehalten die Zuständigkeit zu prüfen und den Bedarf abzuklären. Sie fragen im Kontakt mit den Betroffenen gezielt nach Sachverhalten, d. h. sie sind bestrebt das Problem möglichst bald auf die Bedarfslage hin zu strukturieren. Dazu gehört auch, dass sie aus den oft umfangreichen und mit Aussagen über Befindlichkeiten durchsetzten Berichten von Ratsuchenden herausfiltern, was sie für die Bedarfsermittlung brauchen, und die den Bericht begleitenden Gefühle und Botschaften unberücksichtigt lassen.

Sozialpädagog/innen hingegen sind bestrebt, die Situation der Betroffenen aus ihrer Lebenswelt zu erfassen. Sie interessieren sich insbesondere für die je subjektive Bedeutung des Problems, die sich aus den Emotionen und Botschaften im Gespräch ergibt, und versuchen mit den Betroffenen zusammen herauszufinden, wie die aktuelle Notlage mit anderen Lebensbereichen verknüpft ist, da sich erst aus diesem Zusammenhang nicht nur ein Verständnis für die Gesamtsituation ergibt, sondern auch die zur Verfügung stehenden Ressourcen in der Lebenswelt sichtbar werden.

Durch die Einbeziehung der Stadtteilarbeit eröffneten sich neue Sichtweisen. Bisher nahmen die Sozialpädagoginnen Kontakt zu den jeweiligen Kooperationspartnern nur dann auf, wenn sie Informationen zu den Kindern und Familien brauchten, um die Lebenssituation abklären zu können. Ihre Aufmerksamkeit war zentriert auf den Fall. Aufgrund dieser Perspektive sahen sich die Einrichtungen für die Zwecke der Behörde benutzt. In der Umkehrung beklagten die Sozialarbeiterinnen, dass die Unterstützung oder Fallübernahme durch den ASD in der Regel nur dann bzw. erst dann erbeten wird, wenn die Einrichtungen zur Auffassung gekommen waren, dass ein „Eingriff“ zu erfolgen habe. Die weitaus breitere Fachkompetenz in Fragen von Erziehungsmaßnahmen im Umgang mit Gewalt in der Familie war nicht gefragt.

In diesem Bezugssystem fühlten sich die Bezirkssozialarbeiterinnen funktionalisiert und als „Letztzuständige“ mit eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten „benutzt“. Mit Betroffenheit nahmen die Mitarbeiterinnen des ASD in den Kooperationstreffen mit unterschiedlichen Partnern zur Kenntnis, dass sie nicht selten nur als Eingriffsverwaltung gesehen wurden, durch ihr Verhalten dazu aber auch selbst beigetragen hatten.

Die Vertreterinnen der einzelnen Einrichtungen (Pädagog/innen, Sozialpädagog/innen, Psycholog/innen) definierten ihre Erkenntnis über die Zusammenhänge in der Gewaltdynamik sowie ihr Handeln und ihr berufliches Selbstverständnis auf der Grundlage ihrer Fachkonzepte, waren jedoch mehr oder weniger „blind“ für die Auswirkung ihrer Institutionen (Schule, Erziehungsberatung, Kindergarten) auf ihre diagnostische Bewertung im Einzelfall. Dieser Organisationszusammenhang wird jedoch von den Kooperationspartnern bei den anderen Einrichtungen hoch bewertet und unterstellt, dass hier der Lehrer, der Erziehungsberater oder die Behörde spricht. Diese Unterschiede in der Selbst- und Fremdwahrnehmung führten auch zwischen den Institutionen zu Missverständnissen und Problemen, die in den Kooperationstreffen zumindest teilweise bearbeitet werden konnten.

Eine gedeihliche Kooperation, so das Ergebnis, setzt Kenntnis über die Institutionen, ihr Selbstverständnis und Konzept, vor allem aber über ihren gesellschaftlichen Auftrag voraus. Erst wenn die Kooperation ein selbstverständlicher Bestandteil der Arbeit im Bezirk ist, kann sie sich positiv auf die Fallarbeit auswirken. Das gleiche gilt auch für Helferkonferenzen. Erst mit der Kenntnis dieser Zusammenhänge können Äußerungen über das Kind und die Familie von den Fachkräften aus anderen Institutionen verstanden werden und zu einer gemeinsamen Lösung führen. Die ASD-Mitarbeiterinnen wurden in diesen Begegnungen und Auseinandersetzungen positiv gewahrt, dass sie sich dem ASD als „ihrer Institution“ in stärkerem Maße zugehörig fühlten, als sie zuvor wahrgenommen hatten.

Nach den Anfangsschwierigkeiten in der Kommunikation – Partner sind keine Klienten – machte ihnen die neue Art der Kommunikation, nämlich sich zu präsentieren, ihre Arbeit darzustellen und zu vertreten, ausgesprochen Freude. Sie sahen diese Tätigkeit ergänzend zur Klientenarbeit und entlastend für sich selbst. Allerdings war das Zeitbudget für diese präventive Arbeit zu knapp bemessen. Hinzu kamen Fragen der Zuständigkeit: Wie weit konnten sie als Bezirkssozialarbeiterinnen in solchen Kooperationsgesprächen den ASD tatsächlich vertreten, ohne jeweils Rücksprache mit der Leitung nehmen zu müssen? So erwachsen aus der Projektarbeit nicht nur veränderte Einstellungen bezüglich der Fallarbeit in der Kooperation, sondern ganz konkrete Veränderungsvorschläge hinsichtlich der hierarchischen Struktur des ASD und dessen Umgang mit den Kooperationspartnern im Stadtteil.

Was hat das alles noch mit Supervision zu tun? Ich habe den Projektverlauf geschildert, um deutlich zu machen, welche Fragen in einer Fallarbeit gestellt werden müssen. Schon sehr früh sprachen wir von dem klassischen Dreieck: Person-Funktion/Rolle-Organisation. Im Einzelfall besteht jedoch immer wieder der „Sog“, sich zu Gunsten der sogenannten „persönlichen Anteile“ aus dem Organisationszusammenhang herauszuziehen.

### Der ASD im Reformprozess

Das Ergebnis der Umgestaltungen im Rahmen der großen Verwaltungsreformen in Deutschland ab 1993 war die Umwandlung des ASD zum Fachdienst. In den Bezirken, in denen Sozialbürgerhäuser entstanden, arbeiten Sozialpädagogen/innen jetzt im Team mit den Mitarbeiter/innen der unterschiedlichen Verwaltungen zusammen. Dementsprechend veränderte sich auch die Leitungsstruktur: Als Dienstleitung des Sozialbürgerhauses fungiert eine Doppelspitze mit einer Vertreterin aus der sozialen Arbeit und einer aus der Verwaltung.

Die ersten Sozialbürgerhäuser konnten mit Sozialpädagogen/innen arbeiten, die sich für diese Arbeit bewusst entschieden hatten und die Entwicklung überwiegend positiv bewerteten (Graffe 2004, S. 39 ff.). Im Rahmen der „Dienstleistung aus einer Hand“ können sich nun Sozialarbeiter/innen bei der Fallarbeit direkt mit den Kolleg/innen aus der Verwaltung besprechen und gemeinsam mit den Klient/innen

zu einer Entscheidung kommen (Partizipation, Kundenorientierung). Da die Ressourcen der einzelnen Hilfesysteme jetzt für einen Stadtbezirk unter einem Dach zusammengefasst sind, sind weniger vermittelnde Gespräche notwendig und die Klient/innen können sich aufgrund der „kurzen Wege“ zwischen den einzelnen Ämtern selbst informieren.

Von den Sozialpädagogen/innen fordert diese Arbeitsweise mehr Eigenständigkeit im professionellen Verständnis, gleichzeitig aber auch ein größeres Maß an Kooperationsfähigkeit, d. h. vor Ort immer wieder neu im direkten Kontakt die eigene Sichtweise mit den Einschätzungen und Bewertungen anderer Berufsgruppen/Institutionen abzustimmen. Für die Sozialpädagogen/innen, die ihr Einzelkämpfertum zwar beklagten, aber im Grunde doch geschätzt haben, war die Umstellung schwerer. Sie mussten entdecken, dass sie ihre fachliche Eigenständigkeit dem Schutz durch die im Zweifelsfall hierarchisch bestimmten Entscheidungen ihrer Dienststelle ASD verdankten. Ihr Selbstverständnis war gebunden an die Struktur des ASD, ihre Zugehörigkeit zu diesem Dienst bildete einen Teil ihrer sozialen beruflichen Identität. Sie fühlen sich jetzt „freigesetzt“ und damit auf sich selbst zurückgeworfen und können nur schwer die positiven Aspekte in der erlebten Ambivalenz fassen, d. h. ihre erworbenen Kompetenzen jetzt in einen anderen sozialen Kontext, den sie mitzugestalten haben, einbringen. Sie sind im Beckschen Sinne „individualisiert“, d. h. sie müssen ihren sozialen Bezugsraum selbst gestalten, sich dort selbst neu definieren. Die alte Sicherheit ist mit den neuen Strukturen verloren gegangen. Es wird von ihnen ein hohes Maß an Flexibilität, sich auf die Veränderungen im Team und in der Arbeit einzustellen, gefordert.

Aus dieser Verunsicherung eine Deprofessionalisierung abzuleiten, erscheint mir verfehlt. Eine solche Sichtweise verkennt, dass sich die fachliche Weiterentwicklung nicht nur im ASD vollzog, sondern auch im Jugendamt seit Jahren an der Weiter- und Neuentwicklung sozialpädagogischer Konzepte gearbeitet wurde und wird und dass sich auch in den stärker von alten Verwaltungsstrukturen geprägten Ämtern ein Wandel mit der viel diskutierten „Kundenorientierung“ vollzogen hat. H. Schroer hat die Veränderung für die Verwaltung in die griffige Formel gebracht, dass es nicht mehr nur allein darum gehe zu handeln, sondern vor allem auch zu verhandeln. Nicht nur Sozialpädagogen/innen müssen lernen, auch die anderen Disziplinen sind in den Lernprozess einbezogen. Die Autoren sprechen deshalb von einer „lernenden Organisation“. Im Laufe dieses Prozesses – so bleibt zu hoffen – wird sich auch der alte „Widerspruch“ zwischen Verwaltung und sozialpädagogischer Konzeption wandeln oder am Ende gar aufgehoben werden. Die Forderung nach einer gemeinsamen „Identität“ (Graffe 2004) erscheint mir verfrüht. Je mehr jedoch die „Kund/innen“ oder besser die Betroffenen und nicht das eigene Selbstverständnis oder die unterschiedlichen Methoden den Fokus der gemeinsamen Arbeit bestimmen, desto besser wird es gelingen, die unterschiedlichen Sichtweisen sinnvoll aufeinander zu beziehen.

In diesem neuen Konzept ist die Supervision in den Prozess der Reform einbezogen. Sie wird gewährt – zuweilen auch „verordnet“ – es gibt Supervisorenlisten, die eine Entscheidung ermöglichen; es gibt Zielvereinbarungen mit den Betroffenen sowie mit dem Auftraggeber. Es gibt Vereinbarungen darüber, was an Konflikten in der Auswertung besprochen wird und was weiterhin unveröffentlicht bleiben muss. Im Allgemeinen Sozialdienst ist Supervision somit ein Teil der Personalführung geworden, angebunden an die Fachlichkeit und Leitungsrolle im Sozialen Dienst.

## Literatur

- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft – Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main.
- Böhnisch, L./Lösch, H. (1972): Das Handlungsverständnis des Sozialarbeiters und seine institutionellen Determinanten. In: Otto, H.-U./Schneider, S.: Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit, 2. Auflage Neuwied.
- Gildemeister, Ch. (1974): Als Helfer überleben. München.
- Graffe, F./Schmied-Urban, P./Schroer, H./Schwarz, G./Speck, B. (2004): Fit für die Zukunft – Kommunale Sozialpolitik im Wandel. Die Neuorganisation des Sozialreferates der Landeshauptstadt München, München.
- Hege, M. (1990): Die Fachhochschule an der Schnittstelle zwischen Bildung und Praxis. In: Keuter/Maelicke/Scharpner: Fortbilden und Gestalten. Weinheim und München, S. 27-38.
- Hege, M. (1974): Engagierter Dialog. München.
- Hege, M. (2002): Supervision in der Sozialarbeit der letzten 20 Jahre. In: Zeitschrift Supervision, Nr. 2.
- Hege, M./Schwarz, G. (1992): Gewalt gegen Kinder – Zur Vernetzung sozialer Unterstützungssysteme im Stadtteil. Alling.
- Luhmann, N. (1972): Formen des Helfens im Wandel gesellschaftlicher Bedingungen. In: Otto, H.-U./Schneider, S.: Gesellschaftliche Perspektiven der Sozialarbeit. 2 Auflage Neuwied.
- Markowitsch, H. J./Welzer, H. (2006): Das autobiografische Gedächtnis. Hirnorganische Grundlagen und biosoziale Entwicklung, 2. Auflage Stuttgart.
- Melzer, G. (1977): Funktionen und Einsatzbereiche der Praxisberatung (Supervision). In: Nachrichten des Deutschen Vereins, Sonderheft September.

*Anschrift der Autorin:*

Prof. Dr. Marianne Hege, Heerstraße 12a, 81247 München

*Adrian Gaertner*

## Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision

**Zusammenfassung:** Der Autor entwickelt die These, dass die von der DGSv betriebene expansive Professionalisierung in den 90er Jahren nicht unwesentlich dazu beigetragen hat, Supervision als den zentralen Gegenstand des Verbandes an den Rand zu rücken. Um dies zu explizieren, wird die Geschichte der Supervision – einschließlich ihrer vergessenen Vor- und Frühformen – betrachtet.

### Aus aktuellem Anlass

Die Beschäftigung mit der Geschichte von Disziplinen und Professionen ist keine bloße akademische Übung, sondern eine Arbeit an den Entstehungsbedingungen und den Entwicklungslinien des Denkens und Handelns in den jeweiligen Bereichen. Sie dient damit nicht nur der Selbstvergewisserung über den Entwicklungsstand von Professionen, sondern gibt auch Auskunft über den Grad der Identifizierung der Angehörigen der jeweiligen Berufe. Die Geschichte erinnert an jene Problemlagen, die dazu geführt haben, dass Menschen sich assoziiert haben, um Praxen, Theorien und Institutionen zur Behandlung eben dieser Probleme zu entwickeln, und sie verweist auf die Modifikationen und Anpassungen aber auch auf Kontinuitätsbrüche, die Professionen im Zeitverlauf erfahren haben.

So sehr die Entwicklung von Professionen zunächst von äußeren Faktoren abhängig ist, von der Nachfrage und den Veränderungen der Arbeitswelt, so ist doch nicht zu leugnen, dass die Interpretation des Anpassungsbedarfs und Präferenzen für bestimmte Entwicklungsrichtungen auch von den Machtzentren abhängig sind, die Professionen im Rahmen ihrer Institutionalisierung ausgebildet haben. Zumeist handelt es sich bei diesen Institutionen um Verbände, Fachgesellschaften, Fort- und Weiterbildungseinrichtungen, Publikationsorgane etc. Erwähnenswert sind auch informelle Zirkel, die nicht selten die entscheidenden, geheimen Machtstrategien formulieren und durchsetzen.

Die Politik dieser Institutionen beruht, trotz aller Demokratie- und Partizipationsversprechen und trotz der Diskussionsromantik auf Mitgliederversammlungen, in aller Regel auf Interessen von einzelnen Akteuren bzw. jenen informellen Zirkeln mit ihren teils offenen-, teils verschwiegenen Strategien. Traditionellerweise haben die einfachen Mitglieder die Aufgabe, neben den expliziten auch die impliziten Intentionen zu ratifizieren, wobei ihnen Letzteres zumeist nicht bewusst ist.

Das Phänomen hinterrücks sich durchsetzender, nicht erwarteter, manchmal destruktiver Nebenfolgen verdankt sich zu einem großen Teil dem kaum kontrollierbaren Wechselspiel von expliziter und verschwiegener Machtausübung durch die dominanten Akteure.

Zur Analyse der Entwicklung von Professionen gehört also nicht nur die Rekonstruktion der Anpassung an die gesellschaftlichen Veränderungen, sondern ebenso sehr die Rekonstruktion der professionsinternen Interessenkonstellationen. Die „Wechselwirkung“, um mit Simmel zu sprechen, zwischen expliziten und impliziten Strategien und Tendenzen lässt sich nur retrospektiv erschießen, erlaubt dann aber Prognosen über die Interessenlagen von Professionen. Geschichtsvergessenheit liefert sie demgegenüber entweder der blinden Anpassung an den Zeitgeist und/oder den Machtinteressen von Meinungsführern aus.

An den jüngsten Debatten um die Satzungsänderung der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) möchte ich diesen Zusammenhang deutlich machen. Explizit verfolgt die Satzungsänderung das Ziel, „Die Satzung der Realität an (zu) passen.“ Implizit, so meine These, geschieht etwas ganz Anderes. Hieß es ursprünglich im § 1, Abs 2: „Der Zweck der DGSv ist die Förderung der Beratungsform Supervision als Mittel der Reflexion beruflichen interaktionellen Handelns in den Bereichen Bildung, Gesundheitswesen...“, so hat eine, von der Mitgliederversammlung eingesetzt Arbeitsgruppe, folgenden Formulierungsvorschlag gemacht: „Die Aufgaben der DGSv sind die Förderung von Beratung, Forschung und Bildung in der Arbeits- und Berufswelt vor dem Hintergrund von Supervision und anschließenden und ergänzenden Beratungsformaten.“ (Busse/Fortmeier/Lemaire 2009, S. 4) Eigentlich sollte ein solcher Formulierungsvorschlag durch führende Mitglieder eines Berufsverbandes für Supervision den Lesern, nicht nur Supervisorinnen und Supervisoren, die Sprache verschlagen. Zumindest mir ist es so ergangen. Supervision gerät –*expressis verbis* – in den „Hintergrund“, unspezifische Beratung wird als neuer Gegenstand des Verbandes propagiert. Unter diesen Prämissen wird Supervision allenfalls noch zu einem Tool im Beratungskoffer.

Leider haben die Autoren vergessen, auch eine Umbenennung der Deutschen Gesellschaft für Supervision in „Deutsche Gesellschaft für Beratung“ vorzuschlagen. Wolfgang Weigand (2009) hat diese Problematik in seinem Beitrag „Die DGSv: Berufspolitische Interessenvertretung von Beratern aller Art oder weiterhin ein Verband von Supervisor/innen“, der im selben Heft der DGSv erschienen ist, deutlich bezeichnet. Er schreibt, dass es bei der Satzungsänderung um nichts weniger als um die Zukunft der „Supervision als Profession“ gehe. Auf der Mitgliederversammlung im Oktober 2009 ist dann folgender Text verabschiedet worden: Aufgabe der DGSv ist „die Förderung von Beratung, Forschung und Bildung in der Arbeits- und Berufswelt auf der Grundlage von Supervision und anschließenden, beziehungsweise ergänzenden reflexiven Beratungsformaten“. Offensichtlich wollten die Mitglieder Supervision und Reflexion doch nicht ganz in den „Hintergrund“ drängen. Ob das allerdings zur Stärkung der supervisorischen Identität des Verbandes und

seiner Mitglieder ausreicht, ist fraglich. Der Fokus Supervision hat im verabschiedeten Text eine deutliche Relativierung erfahren. Implizit wird damit die Marginalisierung der Supervision durch den eigenen Verband betrieben. Auf diese Weise lässt sich die Maxime Wittenbergers „Vertrauen für das eigene Handeln her(zu) stellen“ und „aus Supervisoren Botschafter für Supervision (zu) machen“, gewiss nicht realisieren. (Wittenberger 2009, S. 77)

### Die Marginalisierung der Supervision

Interessant ist, dass in dieser Debatte professionsgeschichtliche Untersuchungen und Erwägungen keine Rolle spielen. Deshalb möchte ich im ersten Teil meines Beitrags dazu einige Überlegungen stichwortartig darstellen. In historischer Perspektive ist es sicher nicht falsch zu sagen, dass nach der ersten Professionalisierungswelle der Supervision in den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts eine kurze Konsolidierungsphase folgte, die dann in den 90er Jahren von einem zweiten Expansionsschub abgelöst wurde, den ich als Phase der „expansiven Professionalisierung“ bezeichnet habe. (Gaertner 1999) Dieser zweite Expansionsschub wurde wesentlich von der DGSv und einigen Ausbildungsinstituten vorangetrieben und hat, vielleicht nicht immer bewusst intendiert, aber faktisch dazu beigetragen, dass wir es zu Beginn des 21. Jahrhunderts mit einer neuen Entwicklungsrichtung zu tun haben: Es ist kaum zu verleugnen, dass wir uns gegenwärtig in der Phase der partiellen Substitution der Supervision befinden. Meine These lautet: Die von der Politik der DGSv und von anderen, etwa dem Kassler Supervisionsstudiengang, geförderte expansive Professionalisierung der 90er Jahre hat – neben Veränderungen der Arbeitswelt – nicht unwesentlich dazu beigetragen, dass es zu einer allmählichen Marginalisierung der Supervision gekommen ist. Damit ist gemeint, dass der zentrale Gegenstand des Verbandes an den Rand gerückt, während ein halbes Dutzend anderer Beratungsformen zum Gegenstand der Begierde wurden. Die Folge dieser Dezentrierung – und das ist keine Panikmeldung, sondern empirisch beobachtbare Faktizität – ist gegenwärtig in vollem Gange: die partielle Selbstabschaffung der Supervision. Pointiert formuliert: Supervision ist Out, Coaching und Unternehmensberatung Mega In.

Gewiss könnte man die Veränderung auch als Resultat der Veränderungen der Arbeitswelt begreifen und diese Perspektive wird ja auch von vielen Autoren zu Recht diskutiert; nicht zuletzt auch in der Verbandszeitschrift der DGSv (siehe z. B. Beck 2002, Sennett 2005, Pongratz 2004, Haubl/Voß 2009). Das ist indes nur der Blick auf das äußere Geschehen: Wir als Spielball der Veränderungen in der Arbeitswelt. Was fast vollständig fehlt, ist ein selbstkritischer Blick auf die eigenen Anteile, auf das selbst zu verantwortende Handeln und Sprechen, das die gegenwärtigen Entwicklungstendenzen zumindest begünstigt, wenn nicht gar gefördert hat. Diese Perspektive, die uns als Supervisorinnen und Supervisoren eigentlich gut anstünde, möchte ich im Folgenden explizieren.

## Expansionismus: Megalomanie und Fehlsteuerungen

Charakteristisch für die Phase der expansiven Professionalisierung der Supervision in den 90er Jahren waren Bemühungen um eine Ausweitung ihres Geltungsbereichs. So sollte Supervision auf die Beratung und Entwicklung von Organisationen ausgedehnt (Organisationssupervision), im sogenannten „Profitsektor“ implementiert und als „Instrument der Personalentwicklung“ profiliert werden. Supervision sollte auch als Verfahren des Qualitätsmanagements eingesetzt werden. Die Erweiterung des Aufgabenspektrums lässt sich als Reaktion auf die strukturellen Veränderungen des Supervisionsmarktes verstehen. Die Nachfrage nach Team und Gruppensupervision schien zu stagnieren. Durch Einzelsupervision konnte die Stagnation nicht kompensiert werden, da dieser Bereich durch die Gruppeneuphorie der 70er Jahre in die Defensive geriet und später verbandspolitisch marginalisiert wurde. Im Unterschied dazu nahm der Beratungsbedarf in anderen Feldern zu. Gleichzeitig drängte eine relativ große Zahl frisch ausgebildeter Supervisoren auf den Markt. Was lag da näher, als zu versuchen, in die Felder mit Zuwachsraten einzudringen und diese zu kolonisieren. Bei den mit großem Eifer betriebenen Eroberungsversuchen blieb allerdings die Frage ungeklärt, ob Supervision in den Bereichen und für die dort vorhandenen Problemlagen überhaupt angemessen ist und wenn ja, in welcher Form.

Die Umstrukturierung in den sozialen, pädagogischen und medizinischen Institutionen und die Hoffnung, in Profitorganisationen Fuß fassen zu können, erzeugte eine Art Goldgräbereuphorie. Um die Arbeitschancen in den Organisationen und in der gewerblichen Wirtschaft nicht anderen Professionen zu überlassen, mussten Claims abgesteckt und Ansprüche deklariert werden. Analytische Erwägungen über die Bedeutung und die Folgen der Eroberungsstrategie waren dabei eher hinderlich, weil sie die Stimmung verdorben hätten. Große Attraktivität hatte natürlich der Versuch, Supervision in Bereichen der gewerblichen Wirtschaft zu implementieren, ging es hierbei doch um die Besetzung eines lukrativen Marktsegments, wobei die Frage vom Wunschdenken überblendet wurde, ob Supervision als aufklärerischer Beratungsprozess dort überhaupt sinnvoll ist. Supervision wurde dem Personal- und Managementbereich mit variablen Versprechen angedient, etwa derart, dass Effektivitätssteigerungen der Arbeitskraft, Befriedung und Kontrolle der Mitarbeiter, Verbesserungen des Managements etc. bewerkstelligt und natürlich auch Burn-Out präventiv verhindert werden könnte. Allerdings auch das nicht im Interesse der arbeitenden Menschen, sondern für den Betrieb: „Gesundheit als Wettbewerbsvorteil“. (Hirsch 2009) Der Vorstand der „Deutschen Gesellschaft für Supervision“ (DGSv) hat die expansive Professionalisierung seinerzeit mit bewundernswerter Zielstrebigkeit, gleichzeitig aber auch mit einer gewissen Blindheit, oder anders ausgedrückt: mangelnder Selbstreflexivität betrieben. Mit Schwerpunktheften der DGSv nahen Zeitschrift „Supervision“ wurde der Leser seit 1990 mit der Generaltendenz vertraut gemacht. Damit nicht genug: auch der „2. Deut-

sche Supervisionstag“ mit dem Titel „Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung“, der im Herbst des Jahres 1994 stattfand, und das Forschungssymposium „Qualitätssicherung durch Forschung“ sowie die publizistische Aufbereitung der entsprechenden Themen in „DGSv aktuell“, dem Nachrichtenblatt des Verbandes, dienten im Verein mit gleichlaufenden Aktivitäten des Supervisionsstudiengangs an der Universität Kassel nicht nur der Propagierung des Expansionskurses, sondern gleichzeitig auch der schleichenden Marginalisierung der Supervision. Ich hätte mir näher liegende Themen für diese Anlässe vorstellen können. So wäre es sehr viel sinnvoller gewesen, die Profilbildung und die Erforschung der Kernaktivitäten der Methode – durchaus auch das Verhältnis zu anderen Beratungsverfahren – voranzutreiben. Auch die Weiterentwicklung der Supervision, z. B. mit der Fragestellung, ob und wie sich – angesichts begrenzter Budgets der Auftraggeber – Konzepte für Kurzzeitsupervision mit 5-10 Sitzungen und niedriger Frequenz forschungsgestützt entwickeln ließen, wäre ein gleichermaßen spezifischer wie zukunftsweisender Topos für ‚Deutsche Supervisionstage‘ und Forschungssymposien gewesen. Statt dessen wurden die Ränder zum Zentrum mit der Folge, dass die Identität der Methode diffundierte und mit ihr die Identität der Supervisoren. Es wäre interessant, in diesem Zusammenhang die Flyer und Websites von Supervisor/innen zu untersuchen. Die Kompetenzprofile, die dort zum Teil reklamiert werden, sind atemberaubend. Wahrscheinlich würde ein Leben nicht ausreichen, um die Hälfte der dort publizierten Qualifikationen wirklich zu erlernen, geschweige denn psychisch zu integrieren.

Vor diesem Hintergrund dürfte deutlich geworden sein, dass der zentrale Stellenwert, der der Ausweitung der Supervision auf den Organisations- und Profitsektor in den 90er Jahren im Verband eingeräumt wurde, nicht unproblematisch ist. Während Supervision in ihren Kernbereichen, der Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision, nach wie vor kaum erforscht ist und die aus dem Psychoboom stammenden Konstruktionsfehler nach wie vor entwicklungshemmend mit sich schleppt, sollen in einer Art Übersprunghandlung neue Felder besetzt werden. Mit bemerkenswerter Offenheit hat Weigand die Motive für den Aktivismus benannt. Neben dem Interesse, die Supervision auf ein möglichst breites Fundament zu stellen, werden die Bedürfnisse nach Erfolg, Macht und Geld als maßgebliche Motive herausgestellt. (Weigand 1993) Mit der Hinwendung zum Profitsektor und zur Organisationsentwicklung lässt sich der als Kränkung empfundene soziale Stallgeruch (vgl. Schüning 1993), der der Supervision aufgrund ihrer Herkunft aus der Sozialarbeit anhaftet, endlich abschütteln. Aber der Preis ist hoch, wie sich bereits an dem noch relativ harmlosen Werbetext der DGSv zeigen lässt.

In dem Selbstdarstellungsheft „Supervision“ der DGSV von 1996 wird das Verfahren folgendermaßen beschrieben: „Die Nachfrage nach Supervision ist groß, da die Schwierigkeiten am Arbeitsplatz zunehmen; kommunikative und kooperative Defizite, Konflikte zwischen Einzelnen, in Gruppen und Teams oder zwischen Arbeitsbereichen und Abteilungen lassen für Organisationen Probleme entstehen,

die nicht mit fachlichem Know-how lösbar sind, sondern auf persönlichkeitsbedingte, soziale und interaktionelle Probleme hinweisen, die einer anderen Art von Bearbeitung bedürfen. Mangelnde Kooperation, ein schlechtes Arbeitsklima, sinkende Motivation der Mitarbeiter, geringe Identifikation mit der Gesamtorganisation reduzieren die Leistungsbereitschaft und verhindern die Erreichung der Organisationsziele, wenn die Organisation selbst nicht in der Lage ist, die „human resources“ im Sinne der Organisation und der in ihr arbeitenden Menschen gleichermaßen zu nutzen.“ (DGSv 1996, S. 9) Da dieses, vermutlich konsensuell zusammengeschusterte Textstück, in der Selbstdarstellungsbroschüre als zentrale Legitimationssequenz fungiert, lohnt sich ein kurzer Blick auf die Implikationen: Abgesehen von dem etwas peinlich anmutenden Allgemeinplatz der „wachsenden Probleme am Arbeitsplatz“, abgesehen auch von der problematischen Unterstellung, dass Konfliktlösungskompetenzen nicht zum fachlichen Know-how der Professionellen gehören, liest sich der Text wie ein Anbiederungsversuch an die Interessen der Geschäftsführer von Organisationen. Mit Hilfe der Supervision sollen die Mitarbeiter konfliktfreier und angepasster gemacht werden. Das ist ein offener Bruch mit der europäischen Tradition der Supervision, in der die Methode gerade kein Anpassungsinstrument ist.

Weiterhin wird unterstellt, dass neben interaktionellen und sozialen auch persönlichkeitsbedingte Konflikte von Mitarbeitern bearbeitet werden könnten. Gerade in Bezug auf die Lösung persönlichkeitsbedingter Konflikte wäre Einsicht in die Beschränktheit der Methode angebracht. Persönlichkeitsbedingte Konflikte sind Gegenstand der Psychotherapie und nicht der Supervision. Betrachtet man die Textstruktur, dann wird deutlich, dass das berufliche Handeln und hier vor allem die unbewussten emotionalen Verstrickungen der Handelnden keiner Erwähnung wert sind. Stattdessen werden die Organisationsinteressen zum primären Bezugsrahmen der Supervision, hinter denen die selbstreflexive Erschließung des subjektiv erlebten Kontextes beruflichen Handelns zurücktritt. Natürlich werden in diesem Text die abwesenden Dritten, die Klienten, Patienten etc. um derentwillen Supervision nicht zuletzt stattfindet, vollständig ausgeblendet, sie sind nicht weiter erwähnenswert. Was bleibt ist ein Supervisionsverständnis, das um die Organisationsinteressen zentriert ist und sich methodisch am utilitaristischen Polypragmatismus orientiert.

Immerhin gab es in dem Selbstdarstellungsheft von 1996 noch einen argumentativen Text. In der Selbstdarstellung, die einige Jahre später erscheint und den Titel hat: „Supervision – Entscheidungshilfen für Kundinnen und Kunden“, finden sich nur noch Spiegelstrichbeschreibungen. In jeweils einem Satz wird dargestellt, was Supervision leisten soll, wobei die Rangreihe vielsagend ist: Supervision soll als Unterstützung der „Karriere“ (erster Rangplatz) und zur „Führung“ (zweiter Rangplatz) eingesetzt werden.

Karriere- und Führungsberatung als primäre Aufgaben der Supervision? Man fragt sich, wie es zu einer solchen Zuschreibung in einer Selbstdarstellungsbroschüre der DGSv kommen konnte. Den Autoren, die im Namen des Verbandes schreiben,

scheint entweder nicht bewusst zu sein, dass Karriere- und Führungsberatung die hervorragenden Arbeitsbereiche für Coaching sind, oder, wenn es ihnen bewusst ist, dann enthüllt die Rangreihe eine implizite Strategie: Die Substitution der Supervision durch Coaching. Dazu passt dann auch die Verwendung des Kundenbegriffs: Man muss schon von allen guten Geistern verlassen sein oder eine perfide Strategie verfolgen, um Supervisanden so deformieren zu wollen, dass aus ihnen Kunden werden. Merkwürdiger Weise hat die DGSv, wenn sie mir die ironische Bemerkung verzeihen, in der Broschüre versäumt, die Supervisoren zu Verkäufern zu mutieren, denn eigentlich sind diese ja das Gegenstück zum Kunden. Für den auf Verstehen und intersubjektiven Austausch angelegten Supervisionsprozess eignet sich der Kundenbegriff, der der Prototyp monetär vermittelten Tauschhandels ist, ebenso wenig wie Karriere- und Führungsberatung, in denen es primär um die Entwicklung instrumentellen Wissens zur Durchsetzung von Machtinteressen geht.

An den Beiträgen der Kassler Supervisionsautoren, von Nellessen und Buchinger wird die Abkehr vom Typus der selbstreflexiven Supervisionspraxis und die Hinwendung zu ihrer Funktionalisierung im Sinne der Anpassungserwartung von Unternehmen deutlich. An dem Beitrag mit dem Titel „Supervision in lean-management, lean-service“ (Nellessen 1993) lässt sich zeigen, dass der Autor versucht, den lean-management Ansatz der sozialen Arbeit vermittels der Supervision anzudienen, ohne freilich die entscheidende Frage zu diskutieren, ob die aus der Rationalisierung des Automobilbaus stammenden Vorstellungen für die Felder sozialer und therapeutischer Arbeit überhaupt angemessen sind. In dieselbe Richtung zielt Buchinger (Buchinger/Klinkhammer 2007), der, in Verkenning der methodischen Differenz, deutlich zu machen versucht, dass Coaching und Supervision historisch zwar verschiedenen Bereichen zuzuordnen seien, im Kern aber identische Methoden darstellten. Das hält ihn indes nicht ab, die Suprematie von Coaching und Organisationsberatung gegenüber der Supervision zu behaupten. Die strategischen Motive, die hinter der Depotenzierung der Supervision stehen, sind zwar leicht zu erraten, vom Autor werden sie allerdings nicht expliziert.

Noch weiter geht Petzold (1995) mit seinem „Postgraduate Program Supervision.“ In der Ankündigung spiegelt sich der narzisstische Größenwahn mit kaum zu überbietender Offenheit. Bereits der Titel ist megaloman: „Coaching for Excellence – Ausbildung in Integrativer Führungsberatung“. Im Ausschreibungstext heißt es dann unter anderem: „Über Coaching ist viel gesagt und geschrieben worden – wenig Substantielles. Wir bieten eine Coaching-Ausbildung für den Profit- und den Non-Profit-Bereich an, die dafür ausrüstet, Menschen in Führungspositionen in der Handhabung ihrer Aufgaben zu beraten, mit ihnen Strategien zu entwickeln, durch die sie unter systemischer Perspektive ihren institutionellen Kontext besser nutzen und Konfliktsituationen konstruktiv zu bewältigen lernen. Weitere Ziele sind, ihre Führungsqualitäten zu verbessern, ihre kreativen Potentiale und die Effizienz ihres Entscheidungsverhaltens zu optimieren.“ (Petzold 1995, S. 42) Auch wenn man bei derartigen Ausschreibungen eine gewisse marktschreierische Attitüde konzediert,

so verrät der Text doch die Ideen, die hinter der „Ausbildung“ stecken. Ähnlich wie bei Nellessen sind es Polypragmatismus und Manipulation, die die Ausbildungseinheiten über „Problemassessment“, „Strategische Beratung“, und „Stress- und Konfliktmanagement“ durchziehen. Selbstreflexive oder gar selbstkritische Auseinandersetzungen, wie zum Beispiel die Diskussion der mit Führung verbundenen individuellen, institutionellen und gesellschaftlichen Macht- und Herrschaftsproblematiken sind ebenso wenig vorgesehen, wie beratungstheoretische Metaperspektiven. Trotzdem reklamiert man für sich großsprecherisch das Label „Ausbildung“ statt Fortbildung, und dann auch noch „for Excellence“, wobei Supervision durch Coaching substituiert wird, weil es ja angeblich das Gleiche sei.

Neben der großsprecherischen Attitüde gehört das Einschwenken auf betriebswirtschaftliche und unternehmensberaterische Terminologien zu den folgenreichen Neuerungen des Diskurses in der Phase der expansiven Professionalisierung. So wird von den Exponenten der Mainstream-Orientierung in der Supervision nicht länger von Klienten, Patienten oder Menschen in Notlagen gesprochen, sondern, wie schon erwähnt, von „Kunden“. Die Einzelsupervision wird zum Coaching, das beratende Handeln soll in Produktkategorien gefasst werden, die Arbeit in der Supervision dient nicht länger der Reflexion komplexer innerer und äußerer Problemlagen, sondern der Entwicklung der „Corporate Identity“ und der „Qualitätssicherung“, wobei Berker verrät, was mit Qualitätssicherung gemeint ist: „Qualitätssicherung durch Supervision ist ein Element der Innensteuerung“. Die Innensteuerung definiert er als diejenigen Maßnahmen, die „zur Motivation und Kontrolle von Arbeitsleistungen“ herangezogen werden. (Berker 1997, S. 25)

### Folgen der Amnesie

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungstendenzen wäre zu fragen, ob Supervision unter dem Einfluss der Verbandspolitik und professoraler Meinungsführer nicht in ein effektivitätssteigerndes Überwachungsverfahren amerikanischer Prägung umfunktioniert werden soll, bzw. partiell bereits umfunktioniert worden ist. In einem solchen System, die gegenwärtige Wirtschaftskrise lässt grüßen, werden die Berater, worauf Richter (1991) zu Recht hingewiesen hat, zu korrupten Handlangern des Systems, denen es primär um Erfolg, Macht und Geld geht. Anstatt eine wissenschaftlich fundierte, substantielle Weiterentwicklungen der Kernbereiche der Supervision voranzutreiben, werden neue Felder besetzt, nicht zuletzt, um damit die narzisstischen Größenfantasien der „Macher“ zu bedienen, gleichzeitig wird der selbstreflexive Gehalt der Supervision zugunsten eines ignoranten Polypragmatismus aufgegeben. Allerdings scheint es gegenwärtig so, als sei die Blase geplatzt. Die Strategie, Supervision im Sinne des Neoliberalismus in eine effektivitätssteigernde Rationalisierungsmethode umzuwandeln, scheint gründlich misslungen zu sein. Supervision hat sich weder im Profitsektor noch auf höheren Ver-

waltungsebenen etablieren können, aus anderen Bereichen, in denen sie zunächst Erfolge hatte, wird sie zugunsten von Coaching zurückgedrängt.

Vermutlich deshalb ist die Führungsriege der DGSv jetzt – in einem zweiten Anlauf – daran interessiert, die Erfolg versprechenden Label zu besetzen. Nicht mehr Leitungssupervision, sondern Coaching: für Einzelne, Gruppen und demnächst auch für den Kleintierzüchterverein; auch die Organisationsentwicklung scheint allmählich zu veralten, das Label „Unternehmensberatung“ schmeichelt eher dem Narzissmus, wobei nicht bedacht wird, dass einige Tausend unterbeschäftigte Unternehmensberater durch die Republik geistern. Genau das, so vermute ich, ist der – offiziell verschwiegene – Sinn der Satzungsänderung der DGSv. Der Primat der Supervision soll aufgegeben werden zugunsten von Coaching und anderen „Formaten“. Nach der Satzungsänderung, so wird unterschwellig suggeriert, schwimmen die Supervisorinnen und Supervisoren auf der Welle des Zeitgeistes, sie erhalten Zugang zu den lukrativen Marktsegmenten, können das ganz große Rad drehen, wenn sie vorher noch einige 1000 Euro für – natürlich verbandsgesteuerte – Weiterbildungen investiert haben.

So sehr die Propaganda für die neue Satzung als bloße Anpassung an die Veränderungen der Arbeitswelt daher kommt; im Kern bereitet sie der Degradierung der Supervision zugunsten von Coaching den Weg. Aufschlussreich ist in diesem Zusammenhang, dass die fundamentale Differenz von Supervision und Coaching nicht thematisiert wird. Es hat sich so etwas wie ein verlogener Konsens gebildet, dass es eigentlich keinen Unterschied zwischen Supervision und Coaching gäbe. Es handele sich bloß um zwei verschiedene Begriffe für die gleiche Sache. Ich frage mich, wie weit eine Diskussion herunter gekommen ist, in der die Differenz zwischen Supervision als Prototyp einer selbstreflexiven, auf der Analyse intersubjektiver Austauschprozesse beruhenden Methode und Coaching als Inbegriff instrumentell – strategischer Beratung entweder unwissend verleugnet oder strategisch ignoriert wird. Mindestens drei Thesen lassen sich formulieren, die dazu beitragen könnten, die frappierende Ignoranz zu verstehen:

1. Die Verleugnung der konstitutiven Differenz, die von den unterschiedlichen Arbeitsaufträgen, über Ziele und Methoden bis hin zu unterschiedlichen Wahrnehmungseinstellung von Supervisoren und Coaches reicht, könnte sich als gut gemeinter Etikettenschwindel heraus stellen. Als Folge eines naiven Wunschenkens, das von der Unfähigkeit getragen ist, die Unterschiede analytisch zu erfassen.
2. Die Verleugnung der Differenz könnte auch dem unbewussten Motiv entspringen, der berufsethischen Problematik des Coaching dadurch zu entgehen, dass man die Nähe zur ethisch unproblematischen Supervision sucht. Immerhin verfolgt Coaching ja das homo homini lupus Prinzip, bei dem erlaubt ist, was nützt, auch wenn andere dadurch möglicher Weise Schaden nehmen.
3. Schließlich könnte die Ignoranz aber auch sehr bewussten strategischen Interessen entsprechen, die das Ziel haben, die nachdenklich-langsame Supervi-

sion durch Coaching allmählich zu ersetzen, ganz im Sinne eines megalomanen Selbstverständnisses, dem der jeweils neueste Trend als oberste Maxime gilt.

Bereits diese drei Thesen, die Typen beschreiben, machen deutlich, dass sich eher naiv gesonnene, gutmeinende und strategisch positionierte Supervisorinnen und Supervisoren der einen oder anderen Fraktion zuordnen lassen, wobei ich mir bewusst bin, dass meine Überlegungen Empörung hervorrufen werden, widersprechen sie doch dem impliziten Konsens, der die ethische Problematik des Coaching mit einem Tabu belegt.

Um zu präzisieren, worum es mir geht, eine kleine Fallvignette:

Die Leiterin einer Projektgruppe einer ausländischen Bank in Frankfurt sucht einen Coach, der ihr, wie sie sagt, helfen soll, sich beruflich weiter zu entwickeln. Das klingt gut und unverdächtig. Im Vorgespräch konkretisiert die 39jährige, bankmäßig gekleidete Betriebswirtin ihren Beratungsbedarf dahingehend, dass sie seit vier Jahren die Leitung der Gruppe inne habe, jetzt aber unbedingt etwas geschehen müsse, damit das nicht zur Sackgasse würde. Noch konkreter wird sie, als sie andeutet, dass sie den Direktorenposten für das Privatkunden- oder auch für das Firmenkundengeschäft anstrebt. In fünf Sitzungen à 260 Euro will sie dieses Problem erfolgreich gelöst sehen. Insgesamt fanden 6 Sitzungen mit monatlicher Frequenz statt, die auf Tonträger aufgezeichnet wurden.

Ich skizziere im Folgenden kurz den Beratungsverlauf und die Themenprozessierung, weil er typisch für Coaching von ambitionierten Mitarbeitern auf der Führungsebene von Unternehmen ist. In der ersten Sitzung hat Frau Schaile, wie ich sie nennen möchte, ihre bisherige Tätigkeit und ihre Ambitionen erörtert. Sie hebt die Leistungsfähigkeit ihres Teams hervor, die wesentlich auf sie zurück ginge. Ihr Ruf als „Macherin“ sei in der Firma bekannt. Sie arbeite viel und erwarte das gleiche von ihrem Team. Die Frage des Coaches nach ihrem Privatleben irritiert sie, sie gibt zu erkennen, dass sie eine Fernbeziehung mit einem Unternehmensberater in Hamburg habe und man sich zwei, maximal drei Tage im Monat sähe. Sie hebt das gute Verhältnis zu zwei Mitarbeitern aus ihrer Gruppe hervor, sie würden sie „absolut loyal“ unterstützen und sie auch über das „Getratsche“ auf dem Laufenden halten. Was sie beschäftige, sei die Frage, welche Strategie sie fahren soll, um einen der beiden Posten zu bekommen. Sie erwarte von ihrem Coach dazu „klare Vorschläge“.

In den weiteren Sitzungen stand die Entwicklung, Erprobung und Verfeinerung einer Strategie für die Eroberung des begehrten Postens im Vordergrund. Schwerpunkte waren:

1. Die eigenen Leistungen und die langen Arbeitszeiten sollten mit einer Art Dauerpropaganda ins rechte Licht gerückt werden. Dazu wurden vor allem die beiden loyalen Mitarbeiter funktionalisiert. Sie verkündeten die Botschaft auf den Fluren; im Coaching erhielten sie den bezeichnenden Titel: „Wasserträger“.

2. Frau Schaile sollte das Image der unsympathischen Karrierefrau los werden. Dazu diente ein Lächeltraining, ähnlich demjenigen, das die Bundeskanzlerin zur Mundwinkelhebung durchlaufen hat. Als zweite Maßnahme wurden freundliche Bemerkungen gegenüber anderen Mitarbeitern eingeübt. Auch im Bereich von Kleidung (etwas lockerer) Frisur (etwas weiblicher) und Make up (etwas jugendlicher) wurden Retuschen durchgeführt. Das Programm wurde als „Chic und menschlich erscheinen“ bezeichnet.
3. Ein wichtiges strategisches Ziel bestand darin, den Leiter des Privatkundengeschäfts subtil zu entwerten, indem die „Wasserträger“ die Schwächen und Fehler des Stelleninhabers in der Firma kolportieren (z. B. durch Inszenierung von Empörung über das Handeln des Direktors), ohne dass ruckbar wird, von wem die Kampagne gesteuert wird. Im Coaching gab es dazu ‚neckische‘ Kommentare wie: „Einer muss über die Klinge springen, wenn ich nach oben will“ und „So ein paar Leichen hat jeder im Keller.“
4. Schließlich wurde eine Strategie für einen direkten Zugang zum Deutschlandchef der Bank erarbeitet. Ziel war es, sich ihm als Alternative zum demontierten Leiter des Privatkundengeschäfts zu präsentieren.

Der letzte Punkt stellte ich als der schwierigste heraus. Im Coaching wurden genaue Regieanweisungen erarbeitet, wie ein Zugang geschaffen werden könnte. Das Programm hieß: „Mit den Waffen einer Frau“. Zunächst versuchte Frau Schaile, sich sichtbar zu machen, z. B. indem sie den Deutschlandchef morgens geschickt abpasste, um mit ihm im Fahrstuhl in den 10. Stock zu fahren. Wenn andere Leute mitfahren, präsentierte sie sich als freundlich und beflissen und vergaß nicht zu betonen, dass sie schon seit einer Stunde in der Bank sei. Wenn sie mit ihm alleine im Fahrstuhl war, versuchte sie u. a. eintrainierte Komplimente los zu werden, etwa derart: „Sie sehen so erholt aus, haben Sie über das verlängerte Wochenende einen Kurzurlaub gemacht?“ Das Kompliment zog, weil es geschickt dem Narzissmus des Chefs schmeichelte. In anderen Situationen versuchte sie, ihn durch kompetent vorgetragene Meinungen zu beeindrucken. Frau Schaile war mit dieser Strategie erfolgreich. So sehr, dass sie zu Diskussionen von Entscheidungen im engeren Führungskreis des öfteren hinzu gezogen wurde. Parallel dazu sollte sie, so wurde es im Coaching besprochen, den Kontakt zum Managing Director des Firmenkundengeschäfts intensivieren. Die strategische Überlegung war, dass er ebenfalls Interesse an der Ablösung des Privatkundendirektors haben könnte, weil dadurch seine Position gestärkt würde.

Drei Unwägbarkeiten blieben, die durch Coaching nicht zu beeinflussen waren. Zunächst der Zeitpunkt, wann der ausgebootete Manager abgelöst wird. Dann, ob die Besetzung der Stelle durch die Frankfurter Gesellschaft erfolgt, oder ob die ausländische Mutter möglicherweise einen eigenen Kandidaten für den Posten präsentiert. Nun, Frau Schaile wurde Leiterin des Bereichs Privatkunden, ein Jahr vor Beginn der Bankenkrise. Und diese Krise war die dritte Unwägbarkeit ...

Ich bin ziemlich sicher, dass ein solcher Verlauf bei vielen gutherzigen Supervisoren und Supervisorinnen Abscheu hervorrufen wird. Der menschenverachtende Zynismus der Strategie und die egomane Art der Durchsetzung des Machtpokers verletzt bei vielen von uns Moralvorstellungen und ethische Prinzipien. Man wird mir auch entgegenhalten, dass das nur ein Einzelfall sein könne, man selber würde Coaching ganz anders – ethisch einwandfrei – betreiben. Aber auf welche ethischen Prinzipien beziehen sich diejenigen, die so argumentieren und wie wäre das Handeln in unserem Fallbeispiel zu klassifizieren? Das, was die einen in der Tradition der Aufklärung und des Humanismus als nichtethisches Handeln bezeichnen, gilt den Vertretern des Neoliberalismus als gesellschaftlich erstrebenswerte *Maxime*. Die neoliberalistische Ethik besteht im Kern genau darin, dass der/die Stärkere, Bessere, Skrupellose, Korruptere sich durchsetzt und dadurch legitimiert ist, dass er/sie Erfolg hat.

Es ist eine Illusion zu glauben, dass das Beispiel ein Einzelfall ist, es ist der Normalfall auf den Führungsebenen von Großbetrieben und internationalen Konzernen. Weiterhin ist es naiv zu glauben, dass man Coaching qua Etikettenschwindel gutmenschlich umdefinieren kann. In mancher Hinsicht ist der geschilderte Verlauf sogar ein relativ harmloses Beispiel, in anderen Fällen – z. B. im Rahmen der allgegenwärtigen Umstrukturierungen – sind ganze Gruppen Opfer des durch Coaching mitgetragenen Machtpokers geworden. Viele Leser, die nicht selber vom Coaching Hype erfasst sind, werden erstaunt sein zu erfahren, dass die DGSv derart manipulative, dem Neoliberalismus verpflichtete Coachingansätze offiziell sponsert. Ein Beispiel ist die von der DGSv geförderte Publikation „Macht und Mikropolitik – Frauen müssen taktischer werden!“ von Daniela Rastetter (2009). Für die Beurteilung der gegenwärtigen Entwicklungen auf dem Beratungsmarkt im Allgemeinen und für die Einschätzung der Satzungsänderung im Besonderen ist es aufschlussreich, solche Texte zur Kenntnis zu nehmen, weil sie für die zukünftige strategische Ausrichtung des Verbandes möglicherweise sehr viel relevanter werden könnten, als das idealisierende Tableau, das Rolf Haubl (2008) mit seinen „Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitungscoaching“ skizziert.

In dem Abschnitt über Coaching skizziert Rastetter die Funktion der Beratungsmethode im Rahmen der Entwicklung von Machtstrategien zur Durchsetzung der Karriereinteressen von Frauen. Sie fordert, dass Frauen durch Coaching „Tipps und Tricks für die Karriere lernen... Ziel aller Beratung ist es, Frauen in die Lage zu versetzen ‚machtvoll‘ zu handeln, Optionen zu erkennen und zu nutzen, sowie Taktiken zielgerichtet einzusetzen. Mit anderen Worten: Frauen müssen eigennütziger werden! Dazu ist ein kompetenter Umgang mit Macht und Mikropolitik unerlässlich. Deren Aneignung in Seminaren, Coachings und on the job wird es Frauen erleichtern, ihre Karriere taktisch zu planen, sich Förderer zu suchen, Gegner zu erkennen und ihre Selbstdarstellung danach auszurichten, dass ihre Leistungen sichtbar werden und ihre Schwächen kleiner erscheinen, als sie sind.“ (Rastetter 2009, S. 8)

Bezieht man die Postulate Rasteters auf unsere Fallskizze, dann wird schlagartig deutlich, dass sie das legitimatorische Komplement zur Coachingpraxis unseres Beispiels darstellen. Allerdings gibt es einen kleinen Unterschied: Durch die Genderperspektive wird der inhumane Charakter des coachinggeförderten Karrierismus à la Rastetter verschleiert: Den armen, karrieremäßig diskriminierten Frauen soll Hilfe zu Teil werden, damit sie mit den privilegierten Männern gleich ziehen. Mit Coaching ließe sich die Benachteiligung kompensieren, wobei allerdings, wie in unserem Fallbeispiel, der Zweck jedes Mittel zu heiligen scheint.

Charakteristisch für diese Art des Denkens und Handelns ist es, dass die Akteure die Kehrseite der verheißungsvollen Coachingwelt verschweigen. Sie wird deutlich, wenn man z. B. an der Hochschule mit Berufungsverfahren zu tun hat und dort auf Bewerber/innen trifft, die Bewerbungcoachings durchlaufen haben. Sie präsentieren sich häufig als überprofessionelle Zombies, bei denen angelegte Selbstvermarktungstechniken dazu führen, dass sie in wenig authentischer Weise, um noch einmal Rastetter zu zitieren: „ihre Leistung sichtbar... und ihre Schwächen kleiner erscheinen (lassen) als sie sind“. Noch sehr viel deutlicher werden die negativen Folgen des getunten Karrierestrebens in der psychotherapeutischen Praxis. Zwischen dem Karrierismus der geschilderten Art und psychischen Erkrankungen besteht ein direkter Zusammenhang. Die therapeutische Arbeit mit Führungskräften der Wirtschaft zeigt ein breites Symptomspektrum. Es reicht vom Erschöpfungssyndrom über Depressionen, psychosomatische Erkrankungen, vor allem aus dem phobischen Spektrum bis zur Infertilität. Auf der Ebene des Privatlebens drückt sich die Fehlsteuerung des eigenen Lebens in Gestalt von Bindungsproblemen, Kinderlosigkeit, Unfähigkeit zu lieben, etc. aus. Auch Ängste, dass das eigene Handeln einem über kurz oder lang selber entgegenschlägt, lassen sich nicht immer erfolgreich verdrängen.

Ich bin gelegentlich dahingehend missverstanden worden, dass ich mich, gleichsam konservativ, den neuen Geschäftsfeldern, dem Coaching oder der Unternehmensberatung gegenüber verschließen würde. Das ist insofern richtig, als ich inhumane Beratungsformen wie im Fallbeispiel vorgestellt, oder das von Rastetter vertretenen ‚Mikropolitik-Coaching‘ ethisch für nicht akzeptabel halte. Andererseits praktiziere ich selber Coaching, allerdings unter drei Voraussetzungen:

1. In einem ersten Schritt führe ich eine genaue Abklärung der Indikation durch, und zwar in Hinblick auf Psychotherapie, Supervision oder Coaching. Ich übernehme eine Anfrage wegen Coaching nie unanalysiert. Erst wenn mit dem/den Ratsuchenden in einem Beratungsvorlauf, der oft über drei Sitzungen geht, die Indikation geklärt ist, kommt es zu einem Arbeitsbündnis. Dazu zwei Beispiele: Es kommt häufiger vor, dass leitende Angestellte mit Burn-Out einen Coachingprozess wünschen oder vom Arbeitgeber empfohlen bekommen haben. Da es sich bei Burn-Out in aller Regel um eine komplexe depressive Erkrankung handelt, ist nicht Coaching, sondern analytische Psychotherapie indiziert. Ebenfalls nicht selten sind Ratsuchende, die wegen einer Trennung unglücklich sind und

- einen Therapiewunsch haben. Wenn sie indes über eine stabile Persönlichkeitskonstitution verfügen, wäre eine Therapie in einem solchen Fall überdimensioniert. In einem solchen Fall reicht ein Trennungcoaching.
2. Im Fall des Coaching lege ich großen Wert darauf, dass die Dignität der indirekt Betroffenen gewahrt bleibt. Die Zwiespältigkeit von Machtstrategien und die Opfer, die notwendig bei ihrer Durchsetzung entstehen, werden – im Interesse der psycho-sozialen Integrität – gerade nicht ausgeblendet, auch wenn dadurch Ambivalenzen verstärkt und das ‚Durchstarten‘ behindert werden.
  3. Ein dritter Aspekt bezieht sich – in direktem Interesse am Erhalt der psychischen Gesundheit – auf die Folgen des Coaching getunten Karrierestrebens für das Privatleben, also für die Beziehungsgestaltung, Generativität und die (Un-)Fähigkeit zu lieben. Die von der Methode geforderte Ausblendung dieser thematischen Felder halte ich für verantwortungslos.

Aber auch diese Kautelen befreien nicht von der Tatsache, dass es sich beim Coaching um eine punktuelle, strategisch-instrumentelle Beratungsform handelt, die weit hinter der Leistungsfähigkeit guter Supervision (wie sie von Haubl in seinen „programmatischen Überlegungen“ exponiert werden) zurückbleibt. Weder die berufsbiografischen Verknüpfungen, noch die mehrdeutigen, teilweise unbewussten Determinanten von Intentionen können zu einem selbstreflexiven Verständigungsprozess vertieft werden. Im Unterschied zur Supervision bleibt Coaching immer selbstbezüglich, eine ethisch oft problematische Veranstaltung mit dem Ziel der Durchsetzung von Machtstrategien und narzisstischen Inszenierungen.

### Erinnerung und Identität

In einer historischen Situation, in der der Bedeutungsverlust der Supervision vom eigenen Berufsverband zumindest implizit mit betrieben und die Identität von Supervisorinnen und Supervisoren brüchig wird, ist es aufschlussreich, über den aktualgeschichtlichen Rahmen hinausgehend, die Vor- und Frühgeschichte der Methode zu thematisieren. Im Unterschied zu der in unserer Profession vorherrschenden Geschichtsblindheit kann eine solche Perspektive dazu beitragen, die Auslieferung an die vermeintlichen Zeiterfordernisse mit ihren vermeintlichen Anpassungszwängen ein wenig zu relativieren. Die vergessene Vor- und Frühgeschichte der Supervision zeigt nicht nur, in welchen Kontexten Supervision entstanden ist, sondern auch was sie als systematische Selbstreflexion zu leisten im Stande ist, und zwar nicht nur für die Qualifizierung der Praxis, sondern auch für die Identifizierung der Supervisorinnen und Supervisoren mit ihrer Profession.

In der Vorgeschichte der Supervision gibt es einige bemerkenswerte Versuche, so etwas wie Supervision zu praktizieren. Sie sind intuitiv, aus situativen Erfordernissen heraus entstanden. Zunächst die Geschichte des „Kleinen Hans“ oder wie der genaue Titel lautet: „Analyse der Phobie eines fünfjährigen Knaben“. Der Text

Freuds von 1909 beginnt mit einer aufschlussreichen Bemerkung: „Die auf den folgenden Blättern darzustellende Kranken- und Heilungsgeschichte eines sehr jugendlichen Patienten entstammt, streng genommen, nicht meiner Beobachtung. Ich mag zwar den Plan der Behandlung im Ganzen geleitet und auch ein einziges Mal in einem Gespräche mit dem Knaben persönlich eingegriffen; die Behandlung selbst hat aber der Vater des Kleinen durchgeführt.“ (Freud 1909, S. 243) In nuce findet sich in dieser Beschreibung bereits das Setting der Einzelsupervision: Der Vater, übrigens ein Arzt und der Psychoanalyse zugeneigter Kollege, ist der Behandler des Jungen, er zeichnet seine Wahrnehmungen und Gedanken auf und bespricht diese Protokolle und weitere Einfälle mit dem Berater. Freud fungiert als sachkundiger, außen stehender Experte, der den Bericht des Vaters primär auf der Ebene des affektiven Erlebens und seiner Bedeutung kommentiert, um dadurch ein verändertes Verständnis der Behandler-Patient-Beziehung zu gewinnen, das zugleich die Behandlungsmöglichkeiten erweitert.

Trotz des geringen Explikationsgrades der Methode sind in der Studie über den „Kleinen Hans“ wesentliche Elemente der fallbezogenen Einzelsupervision enthalten: Ausgehend von einer Analyse der Therapeut-Patient-Beziehung werden einerseits die Übertragungsangebote des Patienten, andererseits die emotionalen Verstrickungen und die Gegenübertragung des Therapeuten analysiert. Vor dem Hintergrund dieser intersubjektiven Beziehungsdynamik werden die Bedeutungen der Symptome schrittweise expliziert und behandlungstechnische Dimensionen herausgearbeitet. Dieses Vorgehen, das sich gleichermaßen von der therapeutischen Dyade wie von instruktiver Pädagogik unterscheidet, wird von Freud als dreiseitige intersubjektive Matrix konzipiert. Es geht um die paradoxen Spiegelungen von Wahrnehmungen, Gefühlen und Handlungen der Patienten im Medium der Behandler-Patient und der Supervisor-Supervisand-Beziehung. Anders ausgedrückt: Freud hat intuitiv ein Verfahren zur Bedeutungsrekonstruktion der manifesten und latenten Falldynamik entwickelt. Auch wenn es ihm fern lag, mit der Studie des „Kleinen Hans“ ein Supervisionsverfahren zu entwickeln – er hat den Prozess ja auch als „Analyse“ bezeichnet und betont, dass diese besondere Behandlungsmethode „nur in diesem einen Falle“ möglich gewesen sei –, so hat das Verfahren in der Folgezeit große Bedeutung erlangt, und zwar sowohl für die Weiterbildung der Psychoanalytiker unter dem Begriff der „Kontrollanalyse“, als auch für die „Angewandte Psychoanalyse“ und hier vor allem in der Sozialpädagogik.

Albert Furrer (1929) war nach meinen Quellenstudien der Erste, der in einem Beitrag für die „Zeitschrift für psychoanalytische Pädagogik“ mit dem Titel: „Eine indirekte Kinderanalyse“ ein ähnliches Vorgehen schildert. Er beschreibt die Behandlung eines siebenjährigen Mädchens durch eine Kindergärtnerin. Das Kind kam in ein Heim, nachdem es wegen seiner auffälligen Symptomatik in der Schule nicht mehr zu halten war. Furrer stellt das Verhalten folgendermaßen dar: „Hatte man sie allein in einem Zimmer, so war sie sozusagen in allen Lüften. Bald sprang sie einem auf die Knie, bald kroch sie unter den Tisch oder unter die Chaiselongue,

zwängte sich jetzt in den Papierkorb, im nächsten Augenblick kletterte sie einem auf den Rücken, zupfte einem an den Haaren, versuchte einen in die Nase zu kneifen oder zu beißen. Sie wurde durch alle möglichen Dinge und Vorgänge abgelenkt, und sie reagierte auf die neuen Reize mit affektvollen Ausrufen, maßlosem, scheinbar unmotiviertem, oft erotisch gefärbtem Gelächter, mit unsinnigen Worten und abgebrochenen Sätzen, Flüchen und wüsten Redensarten.“ (Furrer 1929, S. 186) Heute, Welch großer Fortschritt, wenn sie mir die sarkastische Bemerkung erlauben, würde dieses Kind die Diagnose ADHS erhalten, möglichst noch in Verbindung mit Hochbegabung.

Angesichts der Symptomatik erschien eine normale Kindertherapie unmöglich. Deshalb wurde die Aufgabe einer „begabten Kindergärtnerin“ übertragen, die dem Kind in seinen Äußerungen folgen sollte, um allmählich einen Zugang zum unverständlichen, chaotischen Agieren des Kindes zu bekommen. „Das Fräulein widmete sich der Kleinen jeden Tag ... ungefähr eine Stunde, meldete mir täglich alles Vorgefallene und notierte ... die jeweils gemachten Beobachtungen.“ (Furrer 1929, S. 186) Allmählich veränderte sich das Verhalten des Kindes. Das wilde Agieren wurde durch gemeinsames Spielen und Sprechen abgelöst. Das Supervisionssetting bestand also darin, dass die Kindergärtnerin nach jeder Behandlungsstunde dem Analytiker berichtete und dieser mit ihr das Erlebte zu verstehen suchte. Dadurch gelang es der psychotherapeutisch nicht ausgebildeten Kindergärtnerin schrittweise, die unbewussten Bedeutungen der Äußerungen des Kindes zu erfassen und langsam in Spielformen zu integrieren und auf höhersymbolischer Ebene in deutende Interventionen umzusetzen.

Interessant ist, dass die frühen Anwendungen der Supervision sich auf Fälle beziehen, die mit der psychoanalytischen Standardtechnik nicht behandelbar waren. Das setzt sich übrigens auch auf der Ebene der Gruppensupervision fort. So hat etwa August Aichhorn schon Ende der 30er Jahre Gruppen mit „Jugendfürsorgern“ gebildet, die mit schwierigen Jugendlichen gearbeitet haben, während Bruno Bettelheim mit den Mitarbeitern seines therapeutischen Heimes tägliche Supervisionsitzungen durchgeführt hat, um die explosive Heimdynamik einerseits und die je individuellen Behandlungserfordernisse der Kinder andererseits, sowie der Auswirkungen der Pathologie auf die Mitarbeiter zu bewältigen.

In den geschilderten Beispielen hat Supervision Innovationen sowohl in den Bereichen des praktischen Handelns und der Selbsterkenntnis, als auch auf der Ebene der Theoriebildung hervorgebracht. Mit ihrer Hilfe wurden Erkundungen unbekannter Territorien in pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern möglich, die anders kaum hätten gelingen können. Scheinbar paradox konstituiert sich dieses innovative Moment durch Erfahrungstradierung: Der erfahrene Therapeut vermittelt dem weniger erfahrenen Kollegen Orientierungen, Wahrnehmungseinstellungen und Handlungswissen, die die Exploration des unbekanntes Territoriums im Außen, aber eben auch des eigenen Inneren voranbringen. In den frühen Ansätzen verbinden sich Selbsterkenntnis und Psychohygiene, Übertragungsanalyse

und die Entwicklung praktischer Kompetenzen zu einem Supervisionsverständnis in dessen Zentrum, ohne dass es diese Begriffe schon gegeben hätte, die intersubjektive Matrix von Klient/Patient Behandler/Supervisand und Supervisor steht.

Bei Michael Balint schließlich wurde die explorative Funktion der Supervision zu einem wesentlichen Bestandteil der Methode. Mit der Balintgruppenmethode hat er ein Supervisionsverfahren entwickelt, mit dem nicht nur die Beziehungsdynamik analysiert, sondern auch Forschungsfragestellungen entwickelt und untersucht werden konnten. Dieser Forschungsansatz, den er „Training cum Research“ nannte, erlaubt die Erforschung intimer psychischer und interaktioneller Prozesse, die den quantitativen Untersuchungsmethoden nicht zugänglich sind. Allerdings ist auch diese außerordentlich fruchtbare Entdeckung der Geschichtsvergessenheit der Supervision zum Opfer gefallen. In der gegenwärtig betriebenen Supervisionsforschung bevorzugt man Markt- und Meinungsforschung und allerlei Befragungen. Erkenntnisgenerierende Forschung stößt demgegenüber auf wenig Interesse, obwohl sie für die Weiterentwicklung der Methode von zentraler Bedeutung wäre.

Mit der Machtergreifung durch den Nationalsozialismus und dem erzwungenen Exodus der jüdischen Psychoanalytiker wurden auch die frühen supervisionsähnlichen Ansätze vertrieben. In den 50er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann die Geschichte der Supervision in Westdeutschland, und zwar mit der Unterstützung von niederländischen, schweizer und englischen Kollegen. Zunächst war das sozialarbeiterische case work, die Einzelfallarbeit, das Beratungsverfahren, an das Supervision adjutant angeknüpft wurde. 1958 veröffentlichte Ruth Bang ihre einflussreiche Studie zur „Einzelfallhilfe“ (Bang 1958). Für sie ist Supervision ein Weg zur beruflichen Reife, der sowohl den ‚ratsuchenden Menschen‘, als auch der beruflichen Entwicklung des Sozialarbeiters dienlich sein soll. In ihrem Supervisionskonzept stehen allerdings weniger die bewussten und unbewussten Konflikte und Ambivalenzen beruflichen Handelns im Vordergrund, vielmehr entwickelt sie ein normatives Bild der Supervision mit dem Ziel, dass „unangepasste Verhaltensweisen“ und „Fehlhaltungen“ den „Schülern abgewöhnt werden“ sollen.

Ähnlich problematische, wenn auch anders akzentuierte Argumentationsfiguren finden sich auch bei Dora von Caemmerer, Dworschak und Kamphuis. Sie alle berufen sich in ihren Ansätzen auf die Psychoanalyse, die allerdings nur bruchstückhaft in ihrer Ich-psychologisch verkürzten Form rezipiert und zudem noch durch normativ-pädagogisch Orientierungen deformiert wird. Sowohl die Bedeutung der Übertragungs-Gegenübertragungsdynamik, als auch die Rolle unbewusster Verhaltenssteuerung wird schlicht ausgeblendet. Die Bedeutung dieser Autorinnen liegt indes weniger in ihren theoretischen Beiträgen, als vielmehr in ihrer Arbeit für die Etablierung der Supervision in der Sozialarbeit. Durch sie wurde Supervision nicht nur in der Szene bekannt, es entstand auch die für ihre professionelle Durchsetzung entscheidende Nachfrage.

Ein erster Höhepunkt in der Professionalisierung der Supervision war die Einrichtung des Fortbildungsangebots für „Praxisberatung und Praxisanleitung“ beim

„Deutschen Verein“ im Jahre 1965. Später folgten die „Akademie für Jugendfragen“ in Münster, die Weiterbildung am „Burckhardt Haus“ in Gelnhausen und schließlich, 1976, der erste akademische Supervisionsstudiengang an der Gesamthochschule Kassel, den ich als verantwortlicher Planer mitentwickelt habe.

Im Unterschied zu den Pionieren der Vorkriegszeit, die psychoanalytisches Wissen und Handeln auf die jeweiligen Problemkonstellationen spezifisch zugeschnitten, Supervision also problem-, und gegenstandsbezogen konzeptualisiert haben, war die Reaktivierung der Supervision in den 50er Jahren durch eine eklektizistische Rezeption psychoanalytischer Bruchstücke gekennzeichnet. Trotz dieser verkürzten Rezeption war die psychoanalytische Orientierung ausschlaggebend dafür, dass die Nachkriegssupervisorinnen den selbstreflexiven Charakter der Supervision und die Fokussierung auf die trianguläre Struktur, unter Einbezug der Klienten und Patienten, aufrecht erhalten. Mit dem Eklektizismus wird allerdings bereits eine Tendenz deutlich, die dann später, im Psychoboom, zum basalen Konstruktionsfehler der Supervision führen wird.

Systematisch ist der Psychoboom in unserem Diskussionszusammenhang vor allem deshalb von Interesse, weil ohne ihn die Professionalisierung der Supervision einerseits und deren Deformierung zu einem zunehmend bedeutungsreduzierten Beratungstool andererseits nicht zu verstehen wäre. Der Begriff gehört in den Kontext dessen, was als „Psychologisierung“ oder „Therapeutisierung der Gesellschaft“ (Nagel/Seifert 1979) bezeichnet worden ist. Darunter wird eine Sichtweise verstanden, bei der die Wahrnehmung der Wirklichkeit, die Selbstdefinition der Individuen und der sozialen Interaktion unter Rückgriff auf psychologisierende Interpretationsschemata vorgenommen wird. Der Begriff Psychoboom bezeichnet zunächst die Art, wie sich die Psychologisierung der Gesellschaft historisch durchgesetzt hat, eben als Boom, mit der Tendenz, die Begrenzungen der Psychoperspektive zu überschreiten. Darüber hinaus verweist er aber auch auf die Warenförmigkeit der Psychoangebote und auf den Konsumentenstatus der Anhänger der Psychoszene.

Methodisch beruht der Psychoboom auf den Psychotechniken. Seit seiner Entstehung sind zahlreiche Varianten, wie z. B. die Gestalt- und Gesprächstherapie, Psychodrama, Bioenergetic, Transzendente Meditation, Transaktionsanalyse, Neurolinguistisches Programmieren, Integrative Therapie, Encounter, Rebirthing, Systemische Therapie und noch ca. 100 weitere Verfahren auf den Markt gekommen und haben mehr oder weniger langlebige Modewellen hervorgebracht. Mit Ausnahme des Systemischen Ansatzes, der angeblich auf der Systemtheorie aufbauen soll, mit dieser allerdings, außer dem Namen, so gut wie nichts gemein hat, beruhen alle diese Psychotechniken auf den beiden großen paradigmatischen Ansätzen: Der Psychoanalyse und der Verhaltenstherapie. Während diese komplexe Wissenschaften repräsentieren mit spezifischen wissenschaftstheoretischen Grundlagen, klinischen Theorien, Krankheitslehren und Behandlungsverfahren, ist für die Psychotechniken kennzeichnend, dass sie selektiv Aspekte des psychischen Geschehens fokussieren und wissenschaftlich nicht legitimierte, teilweise charismatisch-ma-

nipulative Behandlungsverfahren einsetzen. Neben den zahllosen therapeutischen Techniken zählen zum Psychoboom auch Kryptotherapien, die von Bewusstseins-erweiterung über esoterische und New Age Sekten bis hin zu psychotherapeutisch aufgeblähtem Yoga und Tai Chi reicht.

War der Psychoboom in den 70er Jahren auf kleine gesellschaftliche Gruppen beschränkt, auf selbsterfahrungsinteressierte bzw. -bedürftige Lehrer, Sozialarbeiter und Studenten, so hat sich dieses Szenario in den 80er Jahren des vergangenen Jahrhunderts dahingehend gewandelt, dass Teile der Mittelschicht von den Heilversprechungen affiziert wurden. Die Anhänger der Szene glauben, „neue Bewusstseinsstufen“ und ein „erweitertes Selbst“ durch Buchen der entsprechenden Kurse erreichen zu können. Inzwischen geht die „Therapeutisierung der Gesellschaft“ weit über die Psychoszene hinaus. Nicht nur in den Medien werden alle Lebensphasen und Bereiche – von der vorgeburtlichen Entwicklung bis zur postmortalen Trauerarbeit – vulgärpsychologisch behandelt. Die Therapeutisierung der Gesellschaft hat sich auch in der Alltagssprache niedergeschlagen. Waren es zunächst missverständene psychoanalytische Begriffe wie die „Freudsche Fehlleistung“, die „Verdrängung“ oder der „anale Charakter“, die popularisiert wurden, so wurden später Formeln aus dem Arsenal der ‚Humanistischen Psychologie‘, wie z. B. das distanzlose Duzen, die nicht selten geheuchelte „Betroffenheit“, die „Ganzheitlichkeit“, die absurde Rede von „Kopf und Bauch“ und ähnliche Formeln adaptiert. Auch das Sprechen über zwischenmenschliche Beziehungen ist durchdrungen vom Psychojargon. Das Spektrum reicht von den klischeehaften „Ichbotschaften“ bis zur scheinbar einfühlsamen Frage „Wie geht es dir jetzt damit“, wenn man jemanden gekränkt oder verletzt hat.

Es war naheliegend, dass der Psychoboom auch Auswirkungen auf die Entwicklung der Supervision hatte. Seit den 70er Jahren wurden Praxis und Theorien vom Eklektizismus der wechselnden Therapiemoden erfasst. Zunächst in Gestalt der Gruppendynamik. Historisch war die Orientierung der Supervision an der Gruppendynamik von einem zentralen Widerspruch geprägt. Einerseits ermöglichte die Gruppendynamik die Entwicklung der Gruppen- und Teamsupervision. Andererseits hat der starke Selbsterfahrungsbezug des Verfahrens dazu beigetragen, dass, vor allem in den gruppendynamischen Konzepten der Teamsupervision, die trianguläre Struktur der Supervision zugunsten einer, im besten Falle, berufsbezogenen Selbsterfahrung aufgegeben wurde. Anders ausgedrückt: Die Bearbeitung der Übertragungsbeziehung mit den Klienten oder Patienten trat zu Gunsten der Bearbeitung der Gruppen- und Leitungskonflikte zurück. Hinter dieser, auch gegenwärtig noch praktizierten Form der Teamsupervision steht die Vorstellung, dass die Arbeit mit den Klienten und Patienten gleichsam automatisch gut funktioniert, wenn die gruppeninternen Spannungen abgebaut sind und ein produktives Klima in der Institution herrscht. Vor diesem Hintergrund ist es auch nicht nötig, dass die Supervisorinnen „Feldkenntnisse“ besitzen. Auf professionelle Kenntnisse und Erfahrungen in den Bereichen, in denen die Supervisorinnen tätig sind, kann also verzichtet werden.

Dieses verkürzte Supervisionsverständnis trifft in anderer Weise auch auf die nachfolgenden Modewellen zu. Supervisionsansätze, die auf psychotherapeutischen Ansätzen beruhen, wie z.B. Gestalt- und Gesprächstherapie, Bioenergetic, Psychodrama, Systemische Therapie etc. haben ein strukturelles Dilemma gemeinsam: Durch die therapeutische Orientierung behindern sie die Entwicklung der Supervision als eigenständiger Beratungsform. Zwar haben die Modewellen ihre Expansion gefördert, was als Professionalisierungserfolg verbucht werden kann. Allerdings ein Erfolg auf unsicherem Fundament, weil gleichzeitig eine wissenschaftlich begründete Konzeptualisierung der Supervision als problem- und gegenstandsbezogener Methode unterblieb. Dadurch wurde nicht nur die Eigenständigkeit der Methode implizit in Frage gestellt, sondern auch die Entwicklung einer stabilen supervisonischen Identität untergraben.

Die bis heute sich fortsetzende Orientierung an psychotherapeutischen Methoden ist der zentrale Konstruktionsfehler der Supervision. Während Supervision methodisch auf die trianguläre Matrix beruflichen Handelns und Erlebens unter Einbeziehung des institutionellen Rahmens und der indirekt anwesenden Klienten fokussiert ist, beruht Psychotherapie auf einer dualen, intersubjektiven Matrix, in der individuelles psychisches Leiden thematisiert wird.

Die historisch-kritische Perspektive macht deutlich, dass das „Unschärfeprofil“ der Supervision nicht erst mit dem Coaching Hype, sondern bereits mit der Orientierung am Psychoboom begann. Die Geschichtsblindheit hat entscheidend dazu beigetragen, dass sich Supervision, trotz verheißungsvoller Vorgeschichte und trotz guter Ansätze in der Zeit des ersten wissenschaftlich fundierten Entwicklungsschubs, nicht zu einer eigenständigen, problem- und gegenstandsbezogenen, wissenschaftlich begründeten Methode entwickelt hat. Mit den Abhängigkeiten von den Psychotechniken und der Anbieterung an scheinbar prestigeträchtigere Verfahren und heteronome Aufgabenbereiche gehen Eigenlogik und Eigenständigkeit der Methode verloren. Auf dem Sprung nach dem jeweils neuesten Hype erodieren nicht nur ihre Entwicklungspotentiale, auch die professionelle Identität der Supervisorinnen ist bedroht, zumal dann, wenn der eigne Berufsverband die Fragmentierung aktiv fördert. Auf diese Weise werden aus Supervisorinnen keine „Botschafter der Supervision“, sondern entweder verunsicherte Verlierer oder überhebliche Alleskönner, die sich auf dem Markt nach der Maxime: „Anything goes, I'm excellent“ präsentieren. Während der Preis für die Verlierer evident ist, ist er für die Gewinner schwerer auszumachen. Sie zahlen ihn in Form der Anpassung an den obwaltenden Polypragmatismus und der eigenen Dezentrierung. Ich fürchte, dass die durch die Satzungsänderung geförderte, partielle Entsorgung der Supervision nicht umkehrbar ist, sie ist Spiegelbild der allgemeinen Tendenzen des Beratungsgeschäfts. Das ist nicht polemisch gemeint, eher Ausdruck einer Entwicklung, in der das Engagement für ein spezifisches, selbstaufklärerisches Supervisionsverständnis zu Gunsten eines unspezifischen, primär der Verhaltenssteuerung dienenden Paradigmas aufgegeben wird. Die Wahrnehmung tieferer, eben auch unbewusster Dimensionen der

Beratungsinteraktion, die sich nur in längeren Prozessen erschließt, scheint im 21. Jahrhundert nicht mehr zeitgemäß zu sein.

Obwohl Alternativen zum Mainstream kaum Chancen haben dürften, folgenreich diskutiert zu werden, denkbar wären sie schon. Voraussetzung wäre allerdings eine radikale, historisch-selbstkritische Bestandsaufnahme der skizzierten Fehlentwicklungen. Deren Ergebnisse könnten zu einer Abkehr von der Orientierung an den jeweiligen Trends und Hypes führen. Auf dieser Grundlage könnte ein Paradigmenwechsel im Sinne einer problem- und gegenstandsorientierten Praxis und Theorie der Supervision ermöglicht werden. Die Leistungsfähigkeit von Supervisionsmethoden auf der Grundlage eines solchen Paradigmas wäre den Bindestrich Methoden (Gestalt-, systemische etc. Supervision) mit Sicherheit überlegen, und zwar nicht nur, weil es die Eigenständigkeit der Supervision betont, sondern vor allem auch, weil es konstitutionslogisch aus dem Gegenstandsbereich hervorginge. Ein solcher, wissenschaftlich fundierter, breit kommunizierter und verbandspolitisch unterstützter Paradigmenwechsel wäre nicht nur ein Remedium gegen die Gefahr des Verendens der Supervision, auch die professionelle Identität der Supervisorinnen und Supervisoren würde davon profitieren.

## Literatur

- Bang, R. (1958): Psychologische und methodische Grundlagen der Einzelfallhilfe. Wiesbaden.
- Beck, U. (2002): Macht und Gegenmacht im globalen Zeitalter. Neue weltpolitische Ökonomie, Frankfurt am Main.
- Berker, P. (1997): Der Beitrag von Supervision zur Qualitätsdiskussion. In: Berker, P./Weigand, W. (Hg.): Supervision im engagierten Dialog. Frankfurt am Main, S. 17-31.
- Buchinger, K./Klinkhammer, M. (2007): Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart.
- Busse, S./Fortmeier, P./Lemaire, B. (2009): Die Satzung der Realität anpassen. In: DGSv aktuell, Heft 3.
- DGSv (Hrsg.) (1996): Supervision – Professionelle Beratung zur Qualitätssicherung am Arbeitsplatz, Köln.
- Freud, S. (1909): Analyse der Phobie eines fünfjährigen Knaben. In: GW, Band VII, S. 243.
- Furrer, A. (1929): Eine indirekte Kinderanalyse. In: Zeitschrift für psychoanalytische Pädagogik, Heft 5/6, S. 185-194.
- Gaertner, A. (1998): Professionalismus und Dequalifizierung der Supervision. In: Forum Supervision, Heft 12.
- Gaertner, A. (1999): Geschichtslose Praxis. In: ders.: Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen, Tübingen, S. 9-121.
- Haubl, R. (2008): Historische und programmatische Überlegungen zum psychodynamisch-systemischen Leitung coaching. In: Positionen, Heft 1, Kassel.
- Haubl, R./Voß, G. (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. In: Positionen, Heft 1, Kassel.

- 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 aufgriffen 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

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 Supervisions-tagung 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

Zeit abzarbeiten haben. Bezahlt werden sie für die am Körper, der als Ware betrachtet werden soll, zu verrichtenden Pflegehandlungen. Zeigen sie Geduld und Einfühlungsvermögen, nehmen sie sich Zeit für die Pflegebedürftigen, damit diese noch die Tätigkeiten, die sie selbstständig machen können, auch alleine oder mit zugewandter Hilfe ausführen, bekommen sie weniger Geld. (Denn Zeit ist Geld, bzw. sie wird so berechnet.)

Als die DGSv gegründet werden sollte, wunderte ich mich darüber, dass bei den konstituierenden Treffen die Thematik ‚Supervision als Form von Aufklärung‘ gar nicht oder nur am Rand diskutiert wurde. Die Gründungsmitglieder bestanden, so weit ich mich erinnere, überwiegend aus zwei Gruppen: Vertreter/innen von Ausbildungsinstituten, die oft keine Supervisionsausbildung hatten und sich primär über ihre Identität als Fortbildner und ihre Rolle in der Institution definierten (Systemiker, Gruppendynamiker, NLPler, Behavioristen, später Psychoanalytiker, Psychodramatiker etc.), und ausgebildeten Supervisor/innen, die meist noch in ihrem Herkunftsberuf tätig waren. Ich erwähne diese Tatsache, weil sie m.E. die Politik der DGSv wesentlich prägte. Für einen Teil der Gründungsmitglieder existiert(e) auf Grund ihrer beruflichen Sozialisation zum Beispiel das Unbewusste gar nicht, während es für Andere elementarer Bestandteil ihres Konzepts und ihrer Haltung war. Um so heftiger wurde (ersatzweise?) über Standards diskutiert. Möglicherweise nehmen die Themen ‚Politik‘ und ‚Markt‘, die zunehmend schwieriger zu unterscheiden sind, bezogen auf die Gründung einer Institution wie die DGSv sofort einen dominanten Stellenwert ein, während dagegen wissenschaftliches Forschen und fachliche Konzepte innerhalb der Ausbildungsinstitute hoch gehalten werden. Etwas vereinfacht lässt sich sagen: Die Supervision wird als Produkt verstanden, das auf dem Markt platziert werden soll, während die Ausbildungsinstitute sich mit Berufsidentität und Haltung beschäftigen, die sie in erster Linie über die Herkunftsidealität des Instituts definieren. Wird diese Divergenz irgendwann erkannt, beginnt die Ethikdiskussion, genauer gesagt, eine Ethikkommission wird einberufen.

Die neu gegründete DGSv machte sich also ans Werk, diesen Markt zu erobern. Dabei erwies sich die Bezeichnung ‚Supervision‘ als vorteilhaft für die Qualität, nicht aber für die Quantität, weil trotz großzügiger Definition – Allen wohl und Keinem wehe – etablierten sich andere Formen von Beratung, zum Beispiel Coaching und Mediation, auf dem Beratungsmarkt. Es blieb also nichts anderes übrig, als sich zur ‚Marke‘ Supervision zu bekennen, aber bezüglich anderer Beratungsformen zu verkünden: ‚Supervisor/innen können das auch.‘ Manche/r wünscht(e) sich statt ‚Deutsche Gesellschaft für Supervision‘ eine ‚Deutsche Gesellschaft für Beratung‘. Der Markt wäre damit freier für lukrative Beratungsjobs geworden. Aber Lobbyisten gelten auch als Berater, jedenfalls nennen sie sich gerne so. Sie verkaufen Manipulation durch Suggestion zugunsten von Marktanteilen, die sie als Information oder Aufklärung bezeichnen.

Wenn auf Differenzierung Wert gelegt wird, spielt die genaue Bezeichnung eines Sachverhalts oder einer Wahrnehmung zum Verständnis in der Beratung eine große Rolle. Die Entwicklung von Sprache ist davon gekennzeichnet, eine Sache oder einen Vorgang möglichst genau zu beschreiben. Parallel zu dieser Entwicklung wurde Sprache auch immer dazu benutzt, etwas aus individuellen, gesellschaftlichen, politischen, mythologischen oder religiösen Gründen zu verschleiern. Deutschland führt angeblich keinen Krieg in Afghanistan, sondern verteidigt ganz weit vorne dort seine Bürger. Deshalb muss der Minister Verteidigungs- und nicht Kriegsminister heißen. Der abgedankte Bundespräsident hatte das Paradigma der Zukunft zu früh ausgeplappert: Es geht nicht um die Menschen, sondern um Rohstoffe, die im afghanischen Boden lagern. Die Kritik hätte somit seinem unbedarften Vorgehen gelten können oder seinem indirekten Geständnis, bei der Verschleierung von Interessen mitgewirkt zu haben. Der derzeitige Verteidigungsminister, weniger ministerial als mehr Showmaster, packt nun die köhlerschen Argumente wieder aus und möchte eine Bundeswehr zur Verteidigung von Wirtschaftsinteressen. Sprache wird zunehmend ihrer Bedeutung entfremdet, mit

Projektionen vollgepumpt und in ein politisch korrektes Korsett gezwängt. Politiker liefern sich einen Krieg der Worte und Bezeichnungen, während Entscheidungs- und Handlungswege immer undurchschaubarer werden.

Ich erinnere mich, dass in meiner Supervisionsausbildung das Thema ‚Feldkompetenz‘ kontrovers diskutiert wurde. Mich überzeugte die Definition von Feldkompetenz als Diagnosekompetenz. Auf dem Markt durchgesetzt hat sich eher die Definition der Feldkompetenz als einer Erfahrung in einem bestimmten Arbeits- oder Fachgebiet oder in einer jeweiligen Institution. Damit haben sich die erfahrenen Supervisor/innen einen Marktvorteil gegenüber den weniger erfahrenen verschafft und der Qualität von Supervision einen Bärendienst erwiesen. Den Institutionen kommt diese Art von Felderfahrung entgegen, weil Supervisor/innen mit einer so definierten Feldkompetenz weniger unangenehme Fragen stellen und selbstverständlicher die Zielvorgaben der Einrichtung akzeptieren. Stallgeruch bringt Supervisor/innen Marktvorteile, erschwert oder verhindert aber Aufklärung. Die DGSv möchte ihren Mitgliedern Aufträge vermitteln, – oder ist das nicht mehr so? – und deshalb sollen wir angeben, in welchen Feldern wir als Supervisor/innen tätig sind. Tatsächlich dient dieser ‚Pool‘ eher den Abnehmern, die sich ihre/n Supervisor/in mit Stallgeruch aussuchen können. Stattdessen werde ich von der DGSv als Teilnehmer für diverse Fachveranstaltungen geworben. Ich bin also nicht nur Mitglied, sondern auch Kunde meines Berufsverbands. (Das ist wohl üblich.) Bei Supervisionskongressen geht es zwar selbstverständlich um Supervision, aber Konzepte, Methoden, Interventionsformen, Haltungen usw. sind von anderen Professionen übernommen oder auf Supervision umgetrimmt. Die Dozierenden sind in der Regel Fachleute aus verwandten Branchen, selten ‚nur‘ Supervisor/innen. Um Kunden aus anderen Beratungsrichtungen zu werben, wird auf Teufel-komm-raus gemixt, oder Kunde Supervisor/in sammelt fleißig Verfahren, Methoden und Technik bis zur eigenen Unkenntlichkeit.

Die DGSv definiert sich als Fach- und Berufsverband. Das ist verständlich, beschert es doch Marktvorteil und Definitionshoheit zugleich. Wenn sie aber Beides sein will, bekommt sie ein Identitätsproblem, weil sie zwischen Qualität und Markt lavieren muss. Der medizinische Dienst der Krankenkassen (MDK) definiert sowohl die Fachlichkeit von Pflege, kontrolliert und bewertet sie auch und drängt gleichzeitig auf immer mehr Einsparungen. So wird der sprichwörtliche Bock zum Gärtner gemacht. Die Kriterien, was eine gute Pflege ausmacht, bestimmt er natürlich auch und nutzt dieses Monopol, um solche Kriterien zu propagieren, die leicht gemessen werden können und wofür man zu zahlen bereit ist. Die Pflegeeinrichtungen unterwerfen sich. Mit so einem mächtigen ‚Partner‘ riskiert man besser keine Kontroverse, welche die Qualität der Pflege verbessern könnte.

Wir werden als Supervisor/innen werbewirksam vertreten. Das auf dem Markt platzierte Produkt Supervision, das ständig erweiterte, implementierte, immer weiter verbesserte, zukunftsorientierte, flexible, innovative, kreative, in Schwung gebrachte eignet sich eben gut zu Werbezwecken, fachlich lässt sich mit diesen Worthülsen wenig anfangen. Wir Supervisor/innen sind gehalten, uns immer wieder flexibel diesem sich verändernden Markt anzupassen und den passenden Stallgeruch anzunehmen. Während übrigens die Supervisionsszene noch den letzten Slogans des Beratungszeitgeistes nachjagt, hat die Werbeindustrie deren entsorgte Etiketten ausgegraben: Sie wirbt tatsächlich mit Begriffen wie Echtheit, Einfühlung, Verständnis für ihre Produkte und führt uns selbstbewusst auftretende Schauspieler als moderne, kritische Kunden vor, die sich angeblich nicht ein Produkt aufschwätzen lassen, das sie nicht verstehen.

Und was machen wir jetzt?

## Rezensionen

### Harald Pühl: *Konflikt-Klärung in Teams und Organisationen*. Berlin (Ulrich Leutner Verlag) 2010, 204 Seiten, 24,00 EUR

*Thema, Autor und Entstehungshintergrund:* Konfliktklärung in Teams und Organisationen oder genauer Konfliktklärung durch Supervision und Mediation ist das Thema, mit dem Harald Pühl sich in seiner neuesten Veröffentlichung auseinandersetzt. Konflikte sind allgegenwärtig. Nicht nur in Teams und Organisationen, sondern in allen Lebensbereichen stellen sie eine Herausforderung dar, die Entwicklungsprozesse begleiten oder auch behindern. Die Frage nach einem angemessenen Umgang mit Konflikten in Institutionen ist v.a. in den letzten zehn Jahren zu einem intensiv diskutierten und beschriebenen Thema geworden (vgl. Iser 2008, 150 u. 173ff.). Dies liegt zum einen an anwachsenden Konflikten im Arbeitskontext, die aufgrund einer verstärkten Wettbewerbs-, Veränderungs- und Rationalisierungssituation der Arbeitswelt entstehen, und zum anderen an einer zunehmenden Bewusstheit für die Kosten und die Folgekosten von Konflikten für Betriebe, Arbeitsqualität und für die von den Konflikten betroffenen Menschen (vgl. z. B. Haubl/Voß 2009).

Konflikte in Teams und Institutionen, deren Beratung und Bearbeitung ziehen sich als Leitmotive durch Pühls vielfältige Veröffentlichungen und Aktivitäten. Er hat nach einer Banklehre Sozialarbeit, Psychologie und Soziologie studiert, promovierte 1987 zum Thema „Angst in Gruppen und Institutionen“, hat vielfältige Zusatzausbildungen, u.a. der Supervision, Mediation und der Gruppenanalyse und eine jahrzehntelange Erfahrung als Supervisor, (Organisations-)Berater und Mediator. Er leitet das von ihm 1983 gegründete TRIANGEL-Institut mit entsprechenden Beratungs- und Ausbildungsangeboten. Von ihm liegen zahlreiche Veröffentlichungen vor zur Supervision – insbesondere drei Handbücher sowie ein weiteres zu Supervision und Organisationsentwicklung –, zu Teams und Institutionen, sowie zur Mediation. Als einer der ersten hat Harald Pühl schon im Jahr 2000 das Verhältnis von Mediation zu Supervision und Organisationsentwicklung diskutiert. 2003 gab er den Sammelband „Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements“ heraus.

Der vorgelegte Band erschien 2010 in der Originalausgabe. Hierbei handelt es sich um Harald Pühls dritte Monographie nach seiner Promotion und einem 1998 erschienenen Buch zur Team-Supervision. Es ist damit seine erste Monographie mit Fokus auf den Konfliktumgang im institutionellen Kontext. Hier führt er die Gedanken aus mehreren Einzelaufsätzen zum Themenfeld zusammen und weiter aus.

*Inhalt und Aufbau des Buches:* Trotz des weiter gewählten Themenrahmens „Konfliktklärung in Teams und Organisationen“ geht es im Buch vorwiegend um die Verfahren der Mediation und Supervision und – noch genauer – um ein Ausloten, inwiefern Mediation erforderlich und nachweislich hilfreich ist als Krisenintervention oder v.a. bei hoch eskalierten Konflikten neben oder zusammen mit weiteren Prozessberatungsverfahren der Supervision, der Organisationsberatung und des Coaching. Dabei schreibt Pühl „aus der Perspektive des Supervisors und Organisationsbetraters ..., der die Mediation als sinnvolle Ergänzung entdeckt hat“ (S. 8).

Pühl ist nicht nur davon überzeugt, „dass Mediation und verwandte Formen der Prozessberatung – wie Supervision, Organisationsberatung und Coaching – sich in beruflichen Kontexten durch eine hohe Kompatibilität auszeichnen“ (S. 8), sondern auch davon, dass sie zunehmend zusammenwachsen werden, um der Komplexität der Anforderungen eher gerecht zu werden. Dabei geht es ihm nicht um Gleichmacherei. Er geht davon aus, dass es sich bei den benannten Verfahren sehr wohl um unterscheidbare Herangehensweisen handelt, die in ihrer Eigenheit gekannt werden müssen. So stellt er im

vorgelegten Buch sowohl Eigenheiten und Besonderheiten insbesondere der Mediation vor, sucht zugleich aber auch nach Gemeinsamkeiten und Verbindendem von Supervision und Organisationsberatung. Ihm geht es darum, angepasst an die Erfordernisse der Praxis und der jeweiligen Situation, die Kompetenz zu stärken, „wie ein Künstler verschiedene Farben und Formen kombinieren und mischen [zu] können“ (S. 97). Daher fordert er, dass Berater/innen „verschiedene Beratungsverfahren erlernen müssen und sie dann je nach Bedarf mixen“ (S. 11).

Für das betriebliche Konfliktmanagement zielt Pühl im vorliegenden Band darauf, für externe Berater/innen die „Möglichkeiten auszuloten, die zum einen in der Integration der Mediation mit verschiedenen Beratungsverfahren liegen – speziell mit Supervision und Organisationsberatung – und zum anderen in der Mediation als direktem Verfahren“. Seinen Fokus legt er dabei auf Supervision und Mediation, weil hierfür die Diskussion bereits am weitesten fortgeschritten ist (S. 10).

*1. Begriffs- und Verfahrensverständnisse:* Wenn im Buch von Mediation die Rede ist, bezieht Pühl sich dabei auf Organisationsmediation als Verfahren, das „sich an Menschen wendet, die in Arbeitskontexten tätig sind und dort Konflikte klären möchten“ (S. 7). Organisationsmediation ist laut Pühl auch die Form der Mediation, „die von Supervisoren und Organisationsberatern in ihre Verfahren integriert“ wird (S. 73).

Mit „Supervision“ bezieht Pühl sich im gewählten Kontext auf Organisations-supervision im Sinne von Angela Gotthardt-Lorenz. Hier ist qua Konzept das Gesamtsystem im Blick (vgl. S. 80). Im Verlauf wählt er meist den Begriff der Team-Supervision als die Form, um die es ihm bei der supervisorischen Konfliktklärung im betrieblichen Kontext geht. Sie „zielt auf die Rollen- und Aufgabenklärung und die Veränderung von Subsystemen (Team)“ (S. 28). Passend zu seinem konzeptionellen Bezug zur Organisationssupervision ist für Pühl ein Dreiecksvertrag konstitutiv, also ein Vertrag sowohl mit den Supervisor/innen also auch mit deren Vorgesetzten. Dies hält er jedoch inzwischen nicht nur für Supervision, sondern für alle Prozessberatungsverfahren für einen Standard (vgl. S. 114).

Die Begriffe der Organisationsberatung und -entwicklung werden weitgehend synonym verwendet und dazu nur erläutert, dass es um die Arbeit an Strukturen geht. Ohne die Verfahren genauer zu erläutern, werden sie regelmäßig als mögliche Rahmungen herangezogen, mit denen Mediation kombiniert werden kann. Hierzu finden sich mehrere Fallbeispiele.

Begriff und Verfahren des Coaching werden nicht eigens erläutert. Implizit findet sich ein Verständnis von Coaching als Einzelcoaching für Führungskräfte. Weiter wird Coaching synonym zur Supervision verstanden, weil sich in „Wirtschaft, Verwaltung, Handwerk und bei Selbständigen ... oftmals der schwammige Begriff Coaching durchgesetzt“ hat (S. 79). Der Begriff läuft durchgängig mit, wenn die Kompatibilität von Prozessberatungsverfahren thematisiert wird.

„Konfliktmoderation“ wird von Pühl als eine Form der Organisationsmediation verstanden, bei der ein- bis zweitägige Tagungen mit gesamten Abteilungen oder Organisationen zur Konfliktklärung durchgeführt werden (vgl. S. 66). Gleichzeitig bezieht er sich mit diesem Begriff auf das Konzept von Alexander Redlich, dessen Darstellung er ein eigenes Kapitel widmet.

*2. Inhaltliche Struktur und Durchgang durch die Arbeit:* Das Buch ist nach einem Vorwort und einer Einleitung zum Thema „Konfliktmanagement in Organisationen“ in neun Hauptkapitel gegliedert. Im ersten Kapitel erläutert Pühl das für ihn zugrundeliegende Konfliktverständnis, indem er zunächst mit Bezug auf Freud, Schwarz, Heintzel und Falk den Sinn von Konflikten herausarbeitet. Dann wendet er sich verschiedenen Konfliktdefinitionen zu, wobei er implizit eine Eingrenzung auf soziale Konflikte

vornimmt. Begriffsdefinitionen und -formen (heiße, kalte, Dreiecks-, Gruppen-, Organisations- und Verschiebungskonflikte) werden ausgeführt, bevor das Thema Konflikt-diagnose bei der Auftragsklärung in Supervision und Mediation mündet und einem damit verbundenen Fallbeispiel.

Erfahrungsangereichert wird die Organisationsmediation von Pühl in Begriff, Phasen und ihren Prinzipien dargestellt, ergänzt um die Themen „Machtausgleich“ bei hierarchischen Konflikten und Gruppenmediation. Schon hier führt Pühl aus, wie Organisationsmediation bei betrieblichen Konflikten als Krisenintervention („1. Hilfe-Programm“), zur Vorbereitung für weitere Beratungsarbeit („Eisbergmodell“), innerhalb anderer Beratungsverfahren („Patchworkmodell“) oder implizit innerhalb anderer Beratungen sinnvoll eingesetzt werden kann (S. 41ff). Die vier Modelle werden jeweils durch ein Fallbeispiel illustriert. Weitere Beratungsbeispiele, in denen Supervision und Mediation miteinander kombiniert wurden füllen das VIII. Kapitel.

In „Supervision und Mediation“ geht es Pühl um die Unterschiede der beiden Verfahren. Hier schildert er insbesondere die historische Entwicklung. Dabei geht er für die Organisationsmediation auf das Harvard-Konzept ein. Für die Supervision unterscheidet er die historische Wurzel der Ausbildungssupervision zur Begleitung beim Erlernen eines Berufs gegenüber der Wurzel der Fortbildungssupervision zur Begleitung Berufstätiger.

Vor diesem Hintergrund sucht Pühl in den zwei folgenden Kapiteln einen gemeinsamen Rahmen für beide Verfahren, den er im Begriff der „Prozessberatung“ von Ed Schein findet (S. 87). Weitere Gemeinsamkeiten der Verfahren sieht er darin, dass sie als Kompetenzen sowohl Beratungs- und Interaktionswissen, als auch handlungsfeldspezifisches Wissen voraussetzen, und dass die zentralen Herausforderungen in der Auftragsklärung und der Konfliktanalyse bestehen. Auftragsklärung und Erstkontrakt werden von ihm intensiv ausgeführt und diskutiert.

Die Konfliktmoderation nach Alexander Redlich wird eingeleitet mit dem Satz „Jede Mediation ist eine Art Moderation< und >Jede Moderation ist eine Art Mediation“ (S. 126). So wird Redlichs Konzept als eine Form der Organisationsmediation referiert. Mehrere Fallbeispiele folgt die Diskussion, wie Organisationsentwicklungsprozesse mit einer Mediation kombiniert werden können. Zur „Konfliktbearbeitung in Supervision“ werden Fallbeispiele von gruppenanalytischen Teamsupervisionen bei Konflikten referiert, reflektiert und kritisch diskutiert, abschließend unter dem Fokus: wäre Mediation hier eine hilfreiche Ergänzung oder Alternative gewesen? Es folgen Überlegungen zum internen Konfliktmanagement im Sinne des Konzepts von Budde.

*Diskussion:* Beim Lesen des Buches hat mich die Frage begleitet, was das Hauptanliegen des Autors ist. Ich hatte den Eindruck, dass neben dem benannten Ziel, die Verfahren der Mediation, der Supervision, der Organisationsberatung und des Coaching „als eigenständige zu würdigen und gleichzeitig aufzuzeigen, wo und wie sie sich befruchten können“ (S. 8), ein latentes Ziel den eigentlichen roten Faden bestimmt. Mit dieser Frage im Hinterkopf fällt beim Lesen zunehmend auf, dass die Mediation das Hauptthema des Buches ist, demgegenüber das Coaching nur gestreift wird, die Organisationsberatung noch in einzelnen Fallbeispielen und Bezügen Erwähnung findet, während die Konfliktmoderation zwar ein eigenes Kapitel erhält, letztlich aber synonym zur Mediation verstanden wird (vgl. z. B. S. 131 u. 142).

Mehr Gewicht und Raum erhält die Supervision. Sie bildet den Rahmen und das „Normale“ von dem aus die Mediation betrachtet und reflektiert wird. Das hat zur Folge, dass sie weit weniger ausgeführt und erläutert wird. Es wird eher vorausgesetzt, dass die Leser/innen wissen, wovon hier die Rede ist. Zwar wird Supervision im Kapitel III ebenso wie die Mediation in ihrer geschichtlichen Entwicklung kurz erläutert. An allen weiteren Stellen, in denen auf Supervision eingegangen wird, findet dies jedoch immer

in einem Bezug auf Mediation statt. Beim Kapitel „Konfliktbearbeitung in Supervision“ fällt auf, dass es fast ausschließlich aus schwierig verlaufenden Fallbeispielen besteht, während fast alle weiteren Beispiele (mit Mediation) positiv verlaufen.

Reich wird das Buch durch die umfassende Erfahrung, die der Autor mitbringt, und durch die vielen Fallbeispiele, in denen gut lesbar und leicht verständlich plastisch wird, worum es ihm geht: wie Auftragsklärung, Verfahrenskombination und Konfliktberatung bei Konflikten im betrieblichen Kontext sinnvoll und erfolgreich gestaltet werden können. So ist der gesamte Stil des Buches eher erzählerisch gehalten und aus der sicheren Perspektive der ‚Erfahrungs-Weisheit‘ geschrieben.

Kritisch sehe ich Pühls Kritik an Glasls Zuordnung von Interventionsformen für Eskalationsstufen (vgl. S. 28). Zum einen schließt Glasl die Kombination von Interventionen nicht aus, ihm geht es vielmehr um ein Ausloten der richtigen Strategie für die jeweilige Situation (vgl. z. B. 1990, S. 361). Ist ein Konflikt nicht mehr so eskaliert, bieten sich selbstverständlich andere Strategien an. So unterstützt Glasls Modell eher die Forderung nach wohlüberlegten Kombinationen. Auch die Kritik, Glasl würde Mediation fälschlicherweise nur für die Eskalationsstufen 4 bis 6 festlegen, trifft m.E. nicht zu. Vielmehr ordnet er in einer späteren Veröffentlichung (2003) verschiedene Mediationsformen je nach deren Ausgestaltung den Phasen 1-3 (Supervisory Mediation) bis hin sogar zu 7-9 (Power Mediation) zu und erläutert, dass Mediation inzwischen zu einem „Containerbegriff“ geworden ist.

Bereichernd wäre aus meiner Sicht weiterhin, wenn auf weitere Literatur Bezug genommen würde, in der das Anliegen, Organisationsmediation auf sinnvolle und begründete Weise mit Supervision und weiteren Prozessberatungsverfahren zu kombinieren, ebenfalls vertreten wird (s. dazu Iser 2008, S. 428 f). Darin liegt vielleicht eine Möglichkeit für die Fortführung der vorgelegten Diskussion.

*Fazit:* Harald Pühl führt in seinem Buch „Konfliktklärung in Teams und Organisationen“ seine Überlegungen und Ausführungen zur Verhältnisbestimmung von Konfliktberatungsverfahren, und hierbei insbesondere der Organisationsmediation zur Teamsupervision und zur Organisationsberatung, zusammen und diskutiert dieses Verhältnis weiter. Er richtet sich damit sowohl an Supervisor/innen, Organisationsberater/innen und Mediator/innen als auch an Verantwortliche insbesondere der Personalentwicklung in Organisationen, die über den Einsatz und die Wahl von Beratungsverfahren entscheiden. Interessieren dürfte das Buch weiterhin alle, die sich im Diskurs um die Verhältnisbestimmung von Verfahren zur Beratung, vor allem von Konflikten, interessieren.

Ein inhaltlicher Schwerpunkt des Buches ist die Darstellung und Diskussion von Organisationsmediation, sowie deren Kombinierbarkeit mit weiteren Verfahren der Prozessberatung, vornehmlich der (Team-)Supervision und der Organisationsberatung. Der zweite inhaltliche Schwerpunkt liegt auf der Schilderung von Konfliktberatungen, sowie der Reflexion und Diskussion dieser Fallschilderungen. Zahlreiche Fallbeispiele durchziehen das Buch und illustrieren die Argumentation. Dies erleichtert ebenso die Lesbarkeit, wie auch der gewählte erzählerische Stil, in dem in Ich-Form und von der einen oder andere Anekdote aufgelockert das Thema Schritt für Schritt durchdrungen wird. Diese Lesbarkeit macht verzeihbar, dass es den einen oder anderen Gedankensprung gibt, kleine Exkurse, die die gewählte Systematik verlassen, und einzelne noch nicht abschließend sortierte und korrigierte Textsequenzen, in denen der Leser sich den Anschluss selbst suchen oder denken muss (S. 24; S. 131f.). Dies tut der Verständlichkeit des Dargestellten keinen Abbruch. Deutlich wird beim Lesen der vielen Fälle und ihrer Reflexionen, dass ein Hauptanliegen des Autors die uner müdliche Suche nach und die Vermittlung des angemessenen Umgangs der Konfliktberatung und Konfliktklärung in Teams und Organisationen ist.

**Literatur**

- Glasl, F. (1990). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. Bern/Stuttgart.
- Glasl, F. (2003). Das Anwendungsspektrum unterschiedlicher Mediationsformen: Ein kontingenztheoretisches Modell. In: Metha, G./Rückert, K. (Hrsg.), *Mediation und Demokratie. Neue Wege des Konfliktmanagements in größeren Organisationen*, Heidelberg, S. 102-119.
- Haubl, R./Voß, G. (2009): *Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeit und Leben in Organisationen 2008*. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Heft 1/2009. Auch kostenlos unter: [www.upress.uni-kassel.de](http://www.upress.uni-kassel.de)
- Iser, A. (2008): *Supervision und Mediation in der Sozialen Arbeit. Eine Studie zur Klärung von Mitarbeiterkonflikten*, Tübingen.
- Pühl, H. (1998): *Team-Supervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse*. Göttingen.
- Pühl, H. (2000): *Konfliktbearbeitung in Supervision und Organisationsentwicklung mittels Mediation*. DGSv-aktuell, (4), S. 27-28.
- Pühl, H. (Hrsg.)(2003): *Mediation in Organisationen. Neue Wege des Konfliktmanagements. Grundlagen und Praxis*, Berlin.
- Pühl, H. (2008): *Angst in Gruppen und Institutionen*. 4. Aufl. Berlin.

*Angelika Iser*

**Robert Maxeiner: Wieder unterwegs. Roman, Berlin (Verlag Pro Business) 2010. 398 Seiten, 14,50 EUR.**

Wenn wir uns in dieser Zeitschrift um die Besprechung neuer Bücher kümmern, beschränken wir uns schon bei der Sichtung auf Fachliteratur und greifen nur sehr selten auf belletristische Neuerscheinungen zurück. Angesichts des Anregungspotentials der sogenannten schönen Literatur ist das sogar unter fachlichen Gesichtspunkten zumindest manchmal voreilig.

Heute machen wir eine Ausnahme und empfehlen Ihnen die Lektüre des Romans „Wieder unterwegs“ von Robert Maxeiner.

Wieder unterwegs – oder besser: immer noch unterwegs – ist der Musiker Jakob, genannt Job. Zu Beginn des Romans sitzt Job fest; und zwar im Weserbergland mit einem gebrochenen Bein bei seiner Freundin Vera. Die erzwungene Unterbrechung des Reisens von einer Stadt in die andere und von einem Auftritt zum nächsten hält das ungestörte Musikerleben für eine kurze Zeit an. Mit der Ruhe kommen die Erinnerungen und das Erinnernte will erzählt werden.

Job blickt zurück auf sein Leben, um es für sich selbst zu sortieren. Zunächst ist Hank, der Berner Sennenhund seiner Freundin Vera, der „Zuhörer“. Dann erzählt er es den Stammkunden von Veras Kneipe: einem Lehrer, einem ehemaligen Altenheimleiter, der nun als Schreiner arbeitet und Harley, dem Zierfischzüchter. Am Ende benötigt er nicht einmal mehr einen Gesprächspartner, sondern erzählt es sich selbst – und vor allem uns, den Leserinnen und Lesern.

Job wächst auf am Rande des Ruhrgebiets in den wilden Jahren von Flowerpower, Woodstock und Studentenbewegung. Wie so viele in dieser Zeit wird er mitgerissen von der Musik und lernt selbst Gitarre spielen. Die erste Gitarre kauft er sich von dem Geld, das er mit dem Verkauf von Schrubbern und Bürsten der Kriegsblinden verdient. Der erste Auftritt als Straßenmusiker im Stadtpark der nächstgelegenen größeren Stadt. Das erste selbstverdiente Geld als Musiker (3,75 DM). Auftritte bei Schulfesten, in Jugendclubs und Kneipen der Umgebung. Und schließlich unterwegs zu den südlich ge-

legenen Ferienorten der Deutschen in den 70er Jahren. Während des Zivildienstes die erste Band, kleinere und größere Erfolge, Streit und Auflösung und dann eine lange Zeit unterwegs als Sänger und Gitarrist.

Wir lernen einen Musiker kennen, der genauso gut Sozialpädagoge oder Lehrer sein könnte, so wie wir in unserer Beratungspraxis häufig Menschen beraten, die genau so gut Musiker hätten werden können, wenn das Schicksal ein Angebot bereit gehalten hätte oder sie den Mut dazu gehabt hätten. Ein junger Mann bricht auf und es entwickelt sich ein Lebensweg, der mehr gefunden als gesucht ist, der sich mehr ergeben hat, als dass er entschieden geplant wäre. Wer immer unterwegs ist, muss nicht ankommen. Wer ankommt, muss sich festlegen – und die wenigen Versuche, der er unternimmt, sesshaft zu werden, gehen schief. Aber gerade das macht ihn sympathisch.

Da Job sich im Weserbergland mit den Stammkunden von Veras Kneipe anfreundet, erfahren wir auch etwas von den Leiden der Männer, die die Fünfzig überschritten haben. Alle mit mehr oder weniger gelungenen und gebrochenen Biografien, die sie sich gegenseitig erzählen, nachdem sich die Vorsicht auf die ein oder andere Weise gelockert hat. Männer sind da ja eher zurückhaltend – sagt man.

An vielen Stellen funktioniert der Roman wie ein Road Movie. Ein Musiker unterwegs, allein und mit Freunden, Orte, Auftritte und Begegnungen mit anderen Menschen. Als Folk-Musiker durch Irland und Großbritannien, mit einer Bluesband durch die Neuen Bundesländer und als Tanzkapelle in den Chefetagen deutscher Banken. Zu einem guten Road Movie gehört eigentlich auch der passende Soundtrack. Die Musik kann ein Buch nicht mitliefern, aber die Namen von Musikern, der Titel ihrer Songs und manchmal ganze Strophen helfen der eigenen Erinnerung auf die Spur. Wer die Namen und die Lieder kennt, die Robert Maxeiner anspricht, wird vielen Bekannten aus der Folk, Rock und Bluesszene wieder begegnen und vielleicht die Musik im Ohr haben. Insofern ist das Buch auch eine Liebeserklärung an die Musik der 60er und 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts. Mich hat es während des Lesens immer wieder zu meiner Schallplattensammlung getrieben, um nachzuschauen, ob der ein oder andere Song nicht auch bei mir noch herum steht. Für andere, jüngere Leser müsste man vielleicht zusätzlich zum Buch eine CD mitliefern oder einen download anbieten.

Mit fortschreitender Genesung wird Job wieder mobiler. Schließlich besucht er seinen Vater, dem es nicht gut geht und der immer häufiger unverständliches wirres Zeug redet. Und das, nachdem er sein Leben lang geschwiegen hat. Wie viele Väter, die nicht in der Lage waren, über ihre Kriegserfahrungen zu sprechen, und lieber ganz verstummt sind. Berührend die Szene, wo dem alten Vater die Abwehr schwindet und die traumatischen Kriegserfahrungen durchbrechen. Job ist verwirrt: „Sein Gesicht ist grau wie Schnee. Er schweigt und blickt vor sich hin, während ich noch dabei bin, die Szenen zusammen zu setzen, zweifeln möchte, indem ich doch längst verstanden habe.“ (274) Die Vergangenheit vergeht nicht und besitzt eine ihr eigentümliche Schwerkraft. Erinnerungen sind wichtig. Wenn wir erinnern, ist das Vergangene wieder da und gegenwärtig. Und die Musik der vergangenen Zeiten ist ein erprobtes Mittel gegen das Vergessen. Job singt diese alten Lieder als Beleg für die „Macht der Erinnerung“ und er will „immer wieder dieser traurige Junge sein, der früh seine Mutter verloren hat und zu seiner ersten Reise aufgebrochen ist.“ – und am Ende ist Job wieder unterwegs.

Robert Maxeiner lebt als Supervisor in Frankfurt und schreibt für unsere Zeitschrift regelmäßig die Randbemerkungen. Nach dem autobiografischen Reisebericht „Kawaja – eine abenteuerliche Reise durch den Sudan“ und den Reiseerzählungen „Pepperland“ ist „Wieder Unterwegs“ sein erster Roman.

*Jürgen Krefz*

## Stichworte zur Supervision

### Supervision als Aufklärung

Supervision ist ein Ort der Aufklärung oder sollte es meiner Ansicht nach zumindest sein. In diesem Sinne beteiligen sich Supervisorinnen und Supervisoren an der Aufklärung von verwickelten, persönlichen, sozialen und institutionellen Szenen, die sich in jedem Berufsalltag notwendig ergeben. Was aber meinen wir, wenn wir im Zusammenhang von Beratungsprozessen von „Aufklärung“ sprechen?

#### Bedeutungsebenen von „Aufklärung“

Im Alltagsgebrauch ist der Begriff „Aufklärung“ schillernd und in seiner Verwendung nicht eindeutig. Aufklärung meint zunächst völlige Klärung, Ergründung (z. B. eines Verbrechens), dann aber auch Belehrung und Unterrichtung (z. B. in sexuellen Fragen) und schließlich eine geistige Bewegung im 18. Jahrhundert, die für Menschenrechte und Vernunft eintritt. Gemeinsam ist allen Verwendungen – sozusagen der Bedeutungskern des Begriffes – der Versuch, Dinge und Zustände zu klären und sich dabei auf den selbstständigen Gebrauch des eigenen Kopfes zu verlassen. Daher nennt man eine Epoche, in der das Vertrauen in die Kraft der menschlichen Vernunft größer ist als das Bedürfnis nach Orientierung durch Traditionen und Autoritäten, ein Zeitalter der Aufklärung.

Unter historischer Perspektive denkt man in diesem Zusammenhang an den Gesamtumschichtungsprozess, den Europa vom 16. bis zum 18. Jahrhundert durchmachte – und zwar je verschieden für die einzelnen Länder und für einzelne Lebensbereiche. Aber wenn heute jemand von sich sagt, er oder seine Tätigkeit sei der Aufklärung verpflichtet, ist in diesem Begriff eine systematische Bedeutung beigelegt, die über eine epochale Zuordnung hinausgeht.

#### Kant als Aufklärer

Um die systematische Bedeutung freizulegen, ist es sinnvoll, die Betrachtung bei I. Kant aufzunehmen, der das Programm der Aufklärung für Deutschland zu einer Zeit verbindlich formuliert, da die historische Epoche bereits ihrem Ende entgegen geht. 1784 beantwortet Kant, die Frage: Was ist Aufklärung? „Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschließung und des Muthes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere Aude! Habe Muth dich deines eigenen Verstandes zu bedienen! Ist also der Wahlspruch der Aufklärung.“

Man kann nun diesen Wahlspruch – Sapere Aude – als individuellen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozess lesen. Unter individueller Perspektive erscheint der in die Welt geworfene Säugling äußerst schutz- und hilfsbedürftig. Unmündig geboren orientiert er sich zunächst an seiner Mutter, seinen Eltern, schließlich an schulischen und kirchlichen Autoritäten. Mit den Jahren aber entwickelt sich, wenn alles normal verläuft, der Verstand und damit das Vermögen, zu selbstständigen Einsichten zu gelangen. Ist der Verstand erst einmal ausgereift, muss nur noch der Mut gefasst werden, auch an den Stellen den eigenen Einsichten zu folgen, wo sie den Autoritäten wider-

sprechen. Hat sich der Verstand erst einmal gebildet, ist die Unmündigkeit selbst verschuldet, wenn man ihm nicht folgt.

Dieser individuelle Entwicklungsprozess wird zum Gleichnis für den gesamtgesellschaftlichen Prozess. Seit Jahrhunderten hindurch ist die Menschheit in Umnachtung und Wahn befangen gewesen. Die Aufklärung tritt nun an, um das Irrationale der Welt – Religion und Aberglauben, ständische Autoritäten und Ungleichheiten – durch die Kritik der freien, auf sich selbst gestellten Vernunft aufzulösen.

#### Die Dialektik der Aufklärung und das Andere der Vernunft

Wenn das Ziel der Aufklärung von Beginn an darin bestand, die Mythen durch Wissen aufzulösen und die Welt zu entzaubern, ist dies nur teilweise gelungen. Horckheimer und Adorno weisen schon früh darauf hin, dass Aufklärung in Mythologie umschlägt und die Menschen „die Vermehrung ihrer Macht mit der Entfremdung von dem, worüber sie die Macht ausüben“, bezahlen (Horckheimer/Adorno, S. 12). Heute wissen wir, dass sich die Hoffnung auf ein humanes, glückliches Leben durch den wissenschaftlich-technischen Fortschritt nicht erfüllt hat. Die Realisierung der Vernunft als Rationalisierung, Verwissenschaftlichung und Technisierung unserer Lebenswelt hat ihre eigene Unvernunft mitproduziert. Dies gilt nicht nur für die gesellschaftliche, sondern auch für die individuelle Perspektive.

Das Projekt der schrittweisen Kultivierung des Menschen durch die Vernunft ist auch eine Geschichte der Entsagung. Der Vernunftmensch zeigt ein hohes Maß an Selbstbeherrschung, Kontinuität und Berechenbarkeit des Verhaltens. Aber die vernünftige Stabilität wird erreicht durch eine Apathie gegenüber Stimmungen und leiblichen Regungen. Der Mensch wird sich selbst in seinen leiblichen und affektiven Regungen fremd. Das „Andere der Vernunft“ (Böhme/Böhme 1985) muss beherrscht und kontrolliert werden. Aber damit sind die Natur, der menschliche Leib, die Fantasie, das Begehren, die Gefühle nicht verschwunden. Dort, wo sie auftauchen, machen sie Angst und müssen verdrängt werden.

Im Zeitalter der Aufklärung zeichnen sich die Grundrisse des selbstdisziplinierten Subjekts ab. Der Preis für den Aufbau eines gepanzerten Selbst ist die Erzeugung weiterer Räume des Unbewussten – eines inneren Auslands, wie Freud es formuliert –, das ununterbrochen mit hohem Energieaufwand bewacht werden muss. In unserem alltäglichen, persönlichen Handeln dominiert keineswegs die Vernunft. Wir sind über alle guten Gründe aufgeklärt, handeln aber oft genug wider besseres Wissen ganz anders. Allein die Einsicht in die guten Gründe kann nicht verhindern, dass Menschen faktisch dennoch unvernünftig handeln. Nach Freud wissen wir, dass die Menschen nicht wissen, was sie wollen und was sie tun. Das ICH ist nicht Herr im eigenen Haus, ist allenfalls ein schwacher Vermittler zwischen den Forderungen des ES und den Drohungen des ÜBER-ICH. (Vgl. Freud 1993)

Mit der sozialen und psychologischen Kritik am autonomen Subjekt ist keine Theorie der Aufklärung mehr denkbar, die Vernunft immanent bestimmt und nicht auch in ihren Bezügen zum Unbewussten und zur Gesellschaft.

#### Aufklärung als Gespräch

Man könnte den Kern dieses Prozesses – und damit nähern wir uns der Supervision – als Gespräch rekonstruieren. Gegenüber sitzen sich zwei Menschen, von denen der eine im Einklang mit den gültigen Traditionen denkt und handelt. Er orientiert sich z. B.

an dem, was die kirchlichen Instanzen oder andere gesellschaftlich anerkannten Autoritäten ihm anbieten. Sein Gegenüber, der sich den Ideen der Aufklärung verpflichtet fühlt, nähert sich den Traditionen kritisch und hinterfragt sie. Er ist bemüht, vermittels seines Verstandes zu eigenen, vernünftigen Einsichten zu gelangen und zu ihnen zu stehen, auch und gerade dann wenn sie in Widerspruch zu den Traditionen geraten.

Die Besonderheit des Gesprächs zwischen den beiden besteht nun darin, dass der Aufklärer bemüht ist, seinen gegenüber mit guten Gründen von der Richtigkeit seiner Einsichten zu überzeugen. Das wird nicht einfach sein, da der Abschied von den liebgewordenen Orientierungen zunächst die Unsicherheit erhöht; d. h. der Aufklärer muss mit Abwehr rechnen, weil der Prozess von ambivalenten Gefühlen begleitet wird. Als Abschied von den Traditionen ist er schmerzhaft, als Beitritt zu besser begründeten Position ist er Gewinn bringend weil Horizont eröffnend.

Da es der Aufklärung wesentlich um freie Zustimmung geht, ist es dem Aufklärer nicht möglich, auf außervernünftige Druckmittel zurückzugreifen, um die Abwehr zu umgehen. Er verfügt allein über die Kraft einleuchtender Argumente und plausibler Gründe. Sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen, heißt nun nicht, dass damit die Hilfe eines anderen sozusagen verboten wäre. Im Gegenteil: das Programm der Aufklärung war immer auch ein pädagogisches.

### Supervision und Aufklärung

Was könnte dies für eine Verbindung von Supervision und Aufklärung bedeuten? Als Aufklärung muss Supervision notwendig die gesellschaftliche und politische Dimension mitdenken und sich die Frage gefallen lassen, ob sie den Prozess der Emanzipation fördert oder zur sozialtechnologischen Anpassung degeneriert. Supervisorinnen und Supervisoren müssen sich entscheiden oder sollten zumindest darüber nachdenken, ob sie das Geschäft der Anpassung oder der Aufklärung betreiben wollen.

Auf der Ebene des Einzelsupervisanden, eines Teams oder einer Organisation erscheint Supervision dann als Selbstaufklärung; und zwar im Sinne des erweiterten Aufklärungsbegriffs über

- die sozioökonomischen Rahmenbedingungen, das sind die jeweiligen Verflechtungen und Beteiligungen an gesellschaftlichen und institutionellen Prozessen, und
- die psychosozialen und psychoanalytischen Hintergründe in Hinsicht auf die jeweils individuellen Persönlichkeitsstrukturen.

Die Selbstreflexion bleibt der Königsweg, sie „löst das Subjekt aus der Abhängigkeit von hypostasierten Gewalten“ und „ist von einem emanzipatorischen Erkenntnisinteresse bestimmt“, das die kritisch orientierten Wissenschaften mit der Philosophie teilen (Habermas 1965, S. 159). Supervision unterstützt und nutzt die selbstreflexiven Fähigkeiten von Einzelpersonen, Gruppen und Teams und auch Organisationen: Der über sich selbst nachdenkende Mensch hält inne und geht für einen Moment auf Distanz zu seinem eigenen Erleben und Handeln. Indem er sich und seine Aktivitäten von außen betrachtet, aktualisiert und sichert er die Möglichkeit, eigenes Handeln bewusst zu beeinflussen und zu gestalten. Was wir dafür benötigen ist eine Vernunft, die die Brüche in unserem Leben nicht vorschnell zum Verschwinden bringt, und ein Gebrauchswissen mit variablen Grenzen zwischen Wissen und Nichtwissen, zwischen Vernünftigen und Unvernünftigen. Das Projekt der Entzauberung der Welt hat sich längst selbst entzaubert.

*Jürgen Kreft*

### Literatur

- Böhme, G./Böhme, H. (1985): Das Andere der Vernunft. Zur Entwicklung von Rationalitätsstrukturen im Anschluss an Kant. Frankfurt a.M.
- Kant, I.(1784): Was ist Aufklärung. In: Berlinische Monatsschrift, Dezember-Heft 1784. S. 481-494. z. B. unter <http://gutenberg.spiegel.de>
- Freud, S. (1993): Massenpsychologie und Ich-Analyse. Die Zukunft einer Illusion. Frankfurt a.M.
- Habermas, J. (1965/1976): Erkenntnis und Interesse. In: Ders.: Technik und Wissenschaft als „Ideologie“. S. 146-168. 8. Aufl. Frankfurt am Main.
- Horkheimer, M./Adorno, T.W. (1969): Dialektik der Aufklärung. Frankfurt am Main.

## Veranstaltungshinweise

### FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden  
Tel. 06 11-60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

#### ■ Supervisionstage 2011 (in Kooperation mit der Universität Bielefeld und der DGSv): „Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie“

Termin: 3.-4.9.2011  
Ort: Mainz

#### ■ Supervisionsausbildung

Neuer Beginn: Frühjahr 2012  
Ort: Mainz  
Leitung: Dr. Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer-Leinfelder

#### ■ Masterstudiengang Supervision und Beratung: FIS und Universität Bielefeld

Neuer Beginn: Frühjahr 2012  
Ort: Mainz und Bielefeld  
Leitung: Prof. Dr. Katharina Gröning, Dr. Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer-Leinfelder

#### ■ Balintgruppen und Kontrollsupervision

in Münster, Dortmund, Kassel, Mainz, Mannheim, Neuenbürg, Freiburg, Zürich

### AGM – Arbeitskreis Gruppendynamik Münster e.V.

Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden.  
Tel.: 0611-60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

#### ■ Selbstbestimmung und Gruppenwirklichkeit – Gruppendynamisches Training für alle, die etwas über sich und Beziehungen in Gruppen lernen wollen

Termin: 5.-9.10.2011  
Ort: Mainz  
Leitung: Franz X. Leinfelder, Theresia Menches Dändliker

#### ■ Rollenbewusst Beziehungen gestalten – Ein gruppendynamischer Workshop, der zum Verstehen und kreativen Gestalten von schwierigen Arbeitsbeziehungen beitragen kann

Termin: 25.-29.1.2012  
Ort: Mainz  
Leitung: Elisabeth Gast-Gittinger, Inge Zimmer- Leinfelder

### TOPS München-Berlin e.V.

Geschäftsstelle: Alramstraße 21, 81371 München  
Telefon: 089-72 06 94 80, Telefax: 089-72 06 94 79, E-Mail: info@tops-ev.de

#### ■ TOPS TAGE 2011: Hard to reach – Lebenskünstler, Erschöpfte, Verweigerer, Profiteure des Status Quo – Mitarbeiter auf dem Rückzug. Eine Tagung für

BeraterInnen, TrainerInnen und Führungskräfte  
Termin: 1.4.-3.4.2011  
Ort: Berlin-Wannsee

### istob

Zentrum für Systemische Therapie, Supervision und Beratung e.V., München  
Tel: 089-5 23 63 43; www.istob-zentrum.de

#### ■ Aufbaumodul „Systemische Supervision“

Informationsabende: 14. Juli und 12. Oktober 2011 jeweils um 19 Uhr  
Beginn: 12.12.-14.12.2011 und weitere 6 Seminare  
Ort: istob-Zentrum

### Katholische Fachhochschule Mainz

Institut für Fort- und Weiterbildung  
Saarstraße 3, 55122 Mainz  
Tel.: 06131.289440, E-Mail: info@kfh-mainz.de

#### ■ Konfliktmanagement – Gesprächsführung in Konfliktsituationen

Termin: 7.12.-9.12.2011  
Ort: Mainz  
Leitung: Michael Schleichriemen

#### ■ Mediation – Sechsteilige berufsbegleitende Weiterbildung

Umfang: 6 Seminar zu jeweils 3 Tagen  
Beginn: 20.6.-22.6.2011  
Ort: Mainz  
Leitung: Peter Bender, Petra Winkelmann

#### ■ Traumaberatung – Symptome erkennen, Handlungsoptionen erlernen und ressourcenorientiert unterstützen

Umfang: 3 Seminar zu jeweils 3 Tagen  
Beginn: 5.7.-7.9.2011  
Ort: Mainz  
Leitung: Marika Eidmann

#### ■ MiniMax-Interventionen und unterstützende Visualisierungstechniken

Termin: 20.8.-23.8.2011  
Ort: Mainz  
Leitung: Dr. Manfred Prior

#### ■ Supervision – Systemisch-lösungsorientierte Fallarbeit

Termin: 27.10.-28.10.2011  
Ort: Mainz  
Leitung: Maria Klima-Hahn

## Autorinnen und Autoren

**Annemarie Bauer**, Prof. Dr., Dipl.-Päd.; Gruppenanalytikerin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Professur für Psychoanalyse und Soziale Arbeit an der Ev. Fachhochschule Darmstadt.

**Adrian Gaertner**, Prof. Dr., Hochschullehrer am Fachbereich Sozialwesen der FH Bielefeld, Psychoanalytiker und Supervisor (DGSv).

**Ulrike Galander**, Dr. phil, Trainerin, Supervisorin, Lehrsupervisorin in eigener Praxis, langjähriges Vorstandmitglied der DGSv.

**Marianne Hege**, Prof. Dr. phil., em. Professorin an der FH München, FB Sozialwesen.

**Gerhard Leuschner**, Diplom Sozialarbeiter, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), Balintgruppenleiter, Mitbegründer der Zeitschrift Forum Supervision.

**Jürgen Kreft**, Dr. phil., Supervisor (DGSv), Mitherausgeber und geschäftsführender Redakteur des Forum Supervision.

**Norbert Lippenmeier**, Dipl. Päd, Soz.-Arb., Supervisor, Lehrsupervisor.

**Kornelia Rappe-Giesecke**, Prof. Dr., Dipl. Supervisorin, Professorin für Supervision und Organisationsberatung an der FH Hannover.

**Susanne Pfeifer-Voigt**, Pädagogin und Supervisorin; aktuelle Arbeitsschwerpunkte: berufliche Weiterbildung und Supervision in Kindertageseinrichtungen, Qualifizierung von und Supervision für Tageseltern. Nussloch (nahe Heidelberg).

**Harald Pühl**, Dr. Dipl. Psych., Supervisor, Mediator und Organisationsberater. Leiter des Triangel-Institutes, Berlin.

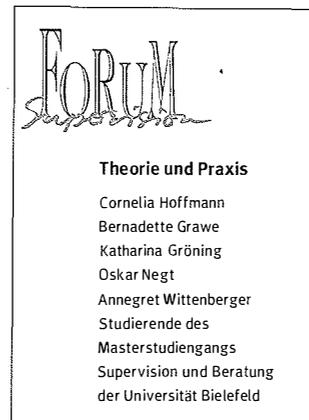
**Heidrun Stenzel**, Dipl. Supervisorin (DGSv), Dipl. Sozialarbeiterin, Balintgruppenleiterin.

**Renate Strömbach**, Dipl. Sozialarbeiterin, Supervisorin, Balintgruppenleiterin, ehemalige Leiterin der Weiterbildung von Supervisoren am Burckhardthaus Gelnhausen.

**Ursula Tölle**, Prof. Dr. phil., Dozentin an der katholischen Hochschule NRW, Abteilung Münster, FB Sozialwesen, Supervisorin (DGSv), Mitglied des Vorstand der DGSv.

**Anette Voigt**, Dipl. Päd, Supervisorin (DGSv), gruppenanalytische Organisationsberaterin (DAGG) Mediatorin und Ausbilderin für Mediation (BM), Gruppenanalytikerin (DAGG), Dozentin im Burckhardthaus.

**Wolfgang Weigand**, Prof. Dr., Fachhochschullehrer, Supervisor (DGSv), Organisationsberater, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Vorsitzender des Stiftungsrates der Stiftung Supervision, Herausgeber der Zeitschrift Supervision.



## Vorschau

### FoRuM Supervision

#### Theorie und Praxis

Heft 38 (Oktober 2011)

Redaktion: Katharina Gröning und Franz X. Leinfelder

Mit Beiträgen von: Cornelia Hoffmann | Bernadette Grawe | Katharina Gröning | Oskar Negt | Annegret Wittenberger | Studierende des Masterstudiengangs Supervision und Beratung der Universität Bielefeld