

FORUM Supervision

Veränderte Zeiten: Problem - Diagnose - Setting

Klaus Lang

Kersti Weiß

Gerhard Leuschner

Rafael Behr

Monika Möller

Heidi Möller

Elke Grunewald

Michaela Schumacher

Guido Heuel

Jörg Gogoll

Herausgegeben von
Gerhard Leuschner und
Gerhard Wittenberger
Fachhochschulverlag

Der Verlag für Angewandte Wissenschaften

Forum Supervision - www.beratungsupervision.de

FoRuM Supervision • 12. Jahrgang, Heft 24, Oktober 2004

Herausgeber:

Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Bern/Biel) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Albert Bremerich-Vos (Ludwigsburg/Aachen) – Prof. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Prof. Dr. Katharina Gröning (Bochum) – 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 Straße 22, 48155 Münster
Telefon (02 51) 66 55 64, Telefax (02 51) 6 74 39 58
JuergenKreft@t-online.de

Redaktion:

Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Jürgen Kreft (Münster) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 24:

Elisabeth Gast-Gittinger, Scheffelstraße 10, 75305 Neuenbürg.
Inge Zimmer-Leinfelder, Steubenstraße 34 a, 65189 Wiesbaden.

Erscheinungsweise und Bezug

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).
Ab Heft 21 neue Preise: Einzelheft: 11,50 € inkl. Versandkosten
Jahresabonnement: 19,50 € (2 Hefte) inkl. 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
Kleiststraße 31, 60318 Frankfurt
Telefon (0 69) 15 33–28 20, Telefax (0 69) 15 33–28 40
bestellung@fhverlag.de
www.fhverlag.de

Satz: Fachhochschulverlag
Druck: Elektra, Niedernhausen

© 2004 **Fachhochschulverlag**
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort	2
Beiträge	
<i>Klaus Lang</i> Geiz ist geil. Marketinggag oder politisches Zukunftsprogramm	6
<i>Kersti Weiß</i> Übergänge gestalten. Varianten der Prozessbegleitung	21
<i>Gerhard Leuschner</i> Zum Kontrakt mit Auftraggebern – und zur Bedeutung von Settingentwicklungen	32
<i>Rafael Behr</i> „Wir haben nie gelernt, über Gefühle zu reden“ Erfahrungen mit Supervision in der Polizei	43
<i>Monika Möller</i> Veränderte Supervisionspraxis – Erfahrungen zwischen Verändern und Bewahren	57
<i>Heidi Möller</i> Wege aus der Selbstständigkeit	70
<i>Elke Grunewald</i> Veränderung macht Angst. Supervision und Setting während der Umstrukturierung einer städtischen Behörde	82
<i>Michaela Schumacher</i> Veränderte Zeiten: Wie und wohin verändern sich Unternehmen? Supervisionspraxis zwischen Aufklärung und Instrumentalisierung	91
Neue Projekte	
<i>Guido Heuel</i> Supervision von Pflegekräften. Ergebnisse einer Befragung leitender Pflegekräfte	100
Rezensionen	107
Neue Bücher	117
Veranstaltungen	119
Randbemerkungen	
<i>Jörg Gogoll</i> Der dienstbare Geist	121
Fundsachen	124
AutorInnen	125
Vorschau	127

Vorwort

Dass wir in Umbruchzeiten leben, wird niemand mehr bestreiten. Aber darüber, wie genau diese Umbrüche aussehen, welche Auswirkungen sie auf unser gegenwärtiges privates und berufliches Leben und auf unsere individuellen und gesellschaftlichen Perspektiven für die Zukunft haben, gibt es unterschiedliche Auffassungen. Auch die emotionalen Reaktionen und die Antworten auf Handlungsebene sind vielfältig.

Die Verunsicherungen, die durch den Verlust alter Sicherheiten, durch das Scheitern bewährter Institutionen, durch den Mangel an Ressourcen, die wachsende Bedeutung neuer Medien, durch neue Anforderungen und sich verändernde Werte und Haltungen erzeugt werden, zeigen sich ganz unterschiedlich: Das Spektrum bewegt sich zwischen Angst und Verzweiflung auf der einen und ideenreicher Aufbruchstimmung auf der anderen Seite, ein Balanceakt zwischen ohnmächtiger Anpassung, kritischem Widerstand, kreativen Veränderungen und starrem Festhalten wollen. Alles Versuche, eine Krise zu bewältigen, wenn man Krise als einen Zustand definiert, in dem sich alte Sicherheiten auflösen und neue Entwicklungen nötig werden, wenn man überleben will.

Als Supervisor, Supervisorin sind wir unmittelbar mit den individuellen und institutionellen Auswirkungen dieser krisenhaften Veränderungen konfrontiert: In den Darstellungen unserer SupervisandInnenen, durch die veränderten Anfragen von Institutionen und in der Gestaltung unseres eigenen professionellen Handelns. Wir wollen mit diesem Heft einige Aspekte gesellschaftlicher und institutioneller Veränderungen aufgreifen und SupervisorInnen die Gelegenheit geben, ihre individuellen reflexiven und handelnden Antworten auf die veränderte Supervisionslandschaft darzustellen.

Dabei wird spürbar, dass ein Teil dieser Arbeit auch darin besteht, immer wieder eine Balance zu finden zwischen Verändern und Bewahren, zwischen Anpassung und Widerstand. Es geht nicht mehr, einfach so weiter zu machen wie bisher. Aber die inzwischen auch anzutreffende Haltung, die bisher als wertvoll und identitätsfördernd geltenden Grundlagen der Supervision nun entwerfen zu müssen, um sich den Zeichen der Zeit anzupassen, stellt auch ein Problem dar, da sie die Spannung zwischen Bewahren und Verändern vorschnell aufhebt.

Die Beiträge der AutorInnen dieses Heftes spiegeln die kritische Diskussion, aber auch das Ringen auf der supervisorischen Handlungsebene wider. Sie zeigen schwierige Situationen, aber sie machen auch Mut, die supervisorische Haltung in der Auseinandersetzung mit den aktuellen Problemen zu nutzen, neue Konzepte zu entwickeln und dabei wesentliche Werte nicht aufzugeben.

Klaus Lang ist kein Supervisor. Er hat an unterschiedlichen beruflichen Orten dieser Gesellschaft ein wachsendes Gespür für gesellschaftliche Veränderungen entwickelt und macht in seinem Aufsatz „Geiz ist geil“ auf die Risiken und Chan-

cen des wirtschaftlichen, technischen und sozialen Wandels aufmerksam und auf die Notwendigkeit, bei aller flexiblen Veränderung Grundwerte unserer – in der Tradition europäischer Zivilisations- und Kulturgeschichte verhafteten – Gesellschaft zu bewahren. Und von seiner Frage, ob es gelingt, wirtschaftliche Effizienz mit sozialer Gerechtigkeit zu verbinden, sind unsere Supervisanden und wir selbst direkt betroffen.

Kersti Weiß ermöglicht uns mit ihrem Aufsatz „Übergänge gestalten“ Einblicke in einen komplexen Beratungsprozess, der eine institutionelle Struktur- und Kulturveränderung begleitet. Dabei werden unterschiedliche supervisorische Settings entwickelt, die der Übergangsdynamik und allen damit einhergehenden Gefühlen, Konflikten und Entwicklungen Raum geben. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft finden ihren Platz und ermöglichen neue Entwicklungen. Es wird aber auch spürbar, dass ein solcher Übergangsprozess hohe Anforderungen an die emotionale, reflexive und gestaltende Kompetenz der Beraterin stellt und nur gelingen kann, wenn die Supervisorin – wie in diesem Fall – sich sowohl emotional einlassen als auch reflexiv distanzieren kann, wenn sie hilft, Altes nicht zu entwerfen, um Neues entwickeln zu können, und wenn sie selbst nicht normativ an alten Settings festhält, die neu entwickelten aber auch kritisch reflektiert. Vielleicht ein Hinweis, dass Fortbildungen für SupervisorInnen in Zukunft diesen neuen Anforderungen Rechnung tragen sollten.

Gerhard Leuschners Aufsatz „Zum Kontrakt mit Auftraggebern und zur Bedeutung von Settingentwicklungen“ stellt am konkreten Beispiel die Dauerspannung der Sichtweisen zwischen Beratern und Auftraggebern dar. Er begründet so die Notwendigkeit eines kontinuierlichen Verhandlungsprozesses und damit eines neuen Verständnisses von „laufender Kontraktarbeit“ im Rahmen eines Dreieckskontrakts. Den ständigen Interessenskonflikt – zwischen dem eigenen Wunsch nach Wahrung der professionellen Identität mit ihren Werten von Unabhängigkeit, Überparteilichkeit, Vertraulichkeit und den Forderungen der Auftraggeber nach Identifikation mit ihren Anliegen – zu akzeptieren und in einer konstruktiven Kooperation zu erhalten, ist nicht leicht. Gerhard Leuschner macht deutlich, dass SupervisorInnen heute nicht an den tradierten Settingvorstellungen festhalten können, dass Verhandeln aber andererseits auch nichts mit einseitiger Anpassung an vorgegebene Bedingungen zu tun hat. Es ist eine fachliche Autorität nötig, die sich auf eine hohe Diagnose- und Verhandlungskompetenz gründet, und die neben dem, was Supervisionsausbildung und Balintgruppen ermöglichen, ergänzend neuer Formen der Weiterbildung professioneller Fähigkeiten bedarf.

Rafael Behr ist als ehemaliger Polizeibeamter einerseits mit ausreichendem „Stallgeruch“ ausgestattet, um im Rahmen eines selbst entwickelten „Pilotprojekts Supervision“ bei der hessischen Polizei Zugang zu finden und vieles, was er dort antrifft, zu verstehen, andererseits reflektiert er als Soziologe und Supervisor die polizeiliche Kultur von außen. Er geht in seinem Aufsatz „Wir haben nie gelernt,

über Gefühle zu reden“ der Frage nach, ob Supervision in diesem Feld überhaupt möglich ist. Dazu setzt er sich in einem ersten, eher theoretischen Teil, mit dem Begriff der Organisationskultur und institutionalisierter Reflexivität auseinander. Er zeigt die Besonderheiten einer bürokratischen Institution mit staatlichem Gewaltmonopol auf, aber auch die Notwendigkeit für die in ihr Arbeitenden, die existenziellen Konfliktsituationen zu verarbeiten. Und er gibt einen Einblick in die konkrete supervisorische Arbeit mit Polizisten. Wie schwer es ist, in dieser bürokratischen Organisation ein supervisorisches Setting zu etablieren, wird anschaulich geschildert und gut nachvollziehbar begründet.

Monika Möller reflektiert ihre „Veränderte Supervisionspraxis“ nach 20 Jahren selbstständiger Supervisionstätigkeit. Sie nimmt dabei Aspekte wie – Nachfrage – Geld – Anfragen – Auftragsklärung – Settinggestaltung – Prozess – Rolle – Beziehung – in den Blick und berichtet über die im Zusammenhang mit diesen Stichworten erfahrbaren Veränderungen. Immer wieder stößt sie dabei auf die Spannung zwischen Bewahren und Verändern. Sie stellt neben die Notwendigkeit neuer Entwicklungen die Bedeutung tragfähiger Beziehungen, in denen SupervisorInnen mit einer professionellen Haltung, die unter anderem durch Glaubwürdigkeit auch in den Konflikten der aktuellen schwierigen Zeiten gekennzeichnet ist, für sichere Orte sorgen.

Supervision wird meistens mit Entwicklungen und zukunftsweisenden Veränderungen in Zusammenhang gebracht. In einer Zeit, in der es immer häufiger hoffnungsvolle Neugründungen gibt, die zum großen Teil scheitern, kann es auch um ganz andere Themen gehen. Heidi Möller geht der Frage nach, welche Rolle Supervision in Phasen des Abschieds, des Endes von Projekten und Institutionen, des Scheiterns und des Sterbens von Organisationen bekommen kann und mit welchen ethischen Implikationen und emotionalen Anforderungen sich SupervisorInnen konfrontiert sehen, die das Durcharbeiten von Trauer und Wut, Ohnmacht, Empörung und Schuld ermöglichen sollen und heftigen gruppenspezifischen Interaktionen und aktualisierten Übertragungsprozessen ausgesetzt sind. Sie beschreibt eine supervisorische Haltung, die es ermöglicht, in den unterschiedlichen Phasen eines solchen Beratungsprozesses genau die Funktionen zur Verfügung zu stellen, die für die konstruktive Verarbeitung von institutionellem Sterben gebraucht werden und die in einem von ihr noch einmal differenziert dargestellten Sinne aktiv Abstinenz hält.

Elke Grunewald beschreibt in ihrem Text „Veränderung macht Angst“ supervisorische Erfahrungen während eines Umstrukturierungsprozesses in einer Sozialbehörde. Dabei reflektiert sie die Spannung zwischen flexiblen Settingveränderungen, die auf institutionelle Gegebenheiten antworten und dem Erhalt verlässlicher Settingstrukturen, die Sicherheit vermitteln und eine Grundlage für die vertrauensvolle Reflexion des eigenen beruflichen Handelns darstellen. In dem von ihr begleiteten Supervisionsprozess wird spürbar, dass Umstrukturierungspro-

zesse nicht nur strukturelle Veränderungen bedeuten, sondern dass sich auch Verhaltens- und Kommunikationsformen verändern, Werte in Frage gestellt und heftige Gefühle ausgelöst werden und dass die Identifikation mit den neuen Strukturen den betroffenen MitarbeiterInnen umso schwerer fällt, je weniger sie an dem Prozess beteiligt waren. Supervision ermöglicht hier, sich der eigenen Gefühle bewusst zu werden, sie kollegial einzugestehen und damit eine Basis für zukünftige Fallbesprechungen zu schaffen.

Michaela A.C.Schumacher ist in ihrer „Supervisionspraxis zwischen Aufklärung und Instrumentalisierung“ mit Entwicklungen in Unternehmen konfrontiert, die die schon immer vorhandene Spannung zwischen den beiden im Titel genannten Polen schmerzhaft erhöht. Es ist spürbar, wie schwierig der Balanceakt zwischen dem Wunsch, die eigene Existenz zu sichern und der Frage, wann eigene supervisorische Identität in Frage gestellt ist, werden kann. Mit ihrer Beschreibung der sich verändernden Unternehmenskulturen und der Formulierung eigener, sich daraus ergebender professioneller Fragen kann sie dabei unterstützen, sich immer wieder den notwendigen Identitätsfragen zu stellen, ohne Schuldgefühle zu entwickeln.

Und zu guter Letzt geht Jörg Gogoll in seiner Glosse auf humorvolle Weise der Frage nach, wohin das führen soll, wenn „Kunden“ und „dienstbare Supervisoren“ gemeinsam ihren Geist aufgeben. Man findet Vieles wieder in den karikierten Beispielen aus seiner Supervisionspraxis und weiß nicht so genau, ob man lachen oder weinen soll.

Viel Spaß beim Lesen!

Inge Zimmer-Leinfelder, Elisabeth Gast-Gittinger

BEITRÄGE

Klaus Lang

Geiz ist geil.

Marketinggag oder politisches Zukunftsprogramm

Zusammenfassung: Die im Alltag schamlos nebeneinander existierenden Phänomene Geiz und Gier werden betrachtet als Ausdruck dominierender Trends der gegenwärtigen Entwicklung: Globalisierung der wirtschaftlich-sozialen Sphäre bei gleichzeitiger Individualisierung im gesellschaftlichen Gefüge. Angesichts der damit verbundenen Umbrüche plädiert der Autor für Tugenden, die angesichts der zunehmenden Unsicherheiten das Selbstbewusstsein stärken, die Konflikt- und Kompromissfähigkeit verbinden und mit Wettbewerb und Marktförmigkeit positiv umgehen. Es gilt, mit der Zwiespältigkeit von Entwicklungen leben zu können, ohne die konkrete Utopie der Gerechtigkeit zu vergessen.

Einleitung

Noch nie waren im Leben der nach dem Zweiten Weltkrieg erwachsen gewordenen Generation(en) die nationalen und globalen, die politischen und sozialen Verhältnisse dermaßen von Unsicherheiten und Umbrüchen gekennzeichnet wie gegenwärtig. National sind wir Zeitzeugen einer Debatte, die auf den radikalen Umbau der sozialen Ordnung nach 1945 zielt. Das, was Parteien und Verbände übergreifend über mehr als 50 Jahre als sozialer Fortschritt bezeichnet wurde, wird von einem Teil der Gesellschaft infrage gestellt: Der Sozialstaatsauftrag des Grundgesetzes als Grundlage individueller Freiheit und Chancengleichheit. Dies steht im Rahmen der keineswegs abgeschlossenen globalen Umbrüche der Weltwirtschaft, der Weltfinanzordnung und der Weltgesellschaft nach dem Wegfall der Systemkonkurrenz und dem Zusammenbruch der kommunistischen Staaten. Der globale Terrorismus als zusätzliche Zuspitzung dieser Entwicklung kommt noch hinzu.

Im Alltag erleben die Menschen vielfältig, wie Geiz und Gier heute schamlos nebeneinander existieren und die Welt zu regieren scheinen. Auf der einen Seite die „Schnäppchen-Gesellschaft“, in der jeder, unabhängig von Sozialstatus und Einkommen, das Billigste zu kaufen sucht. Und die Einzelhändler überbieten, oder besser gesagt, unterbieten sich mit Rabattschlachten, die diesem Trend Rechnung tragen und sie selbst ruinieren. Gleichzeitig regiert Gier viele Menschen. Unternehmensmanager können mit Millionengehältern, Superstars der Unterhaltung und des Sports mit Millionengagen nicht genug bekommen. Die Gier nach Geld weitab von jedem Bezug zur Leistung scheint immer unersättlicher zu werden.

Kein Wunder, dass am 3. April in Deutschland 500.000 und in Europa mehrere Millionen Menschen gegen Arbeitslosigkeit und Sozialabbau protestiert haben. Ist es also der Mangel an Arbeit und sozialer Gerechtigkeit, der die Menschen bewegt? Die immer noch erschreckend hohe Arbeitslosigkeit, das öffentliche Sparen, der „Geiz“ zu Lasten der Rentner, der Arbeitslosen, der Kranken und die gleichzeitige private Gier nach Reichtum, gerade auch von jenen zur Schau gestellt, die von den sozialen Sicherungssystemen als „Hängematte“ sprechen und die Senkung der Lohnnebenkosten zum Dogma für die Überlebensfähigkeit der Wirtschaft in Deutschland erklären. Sicher, das bewegt die Menschen in erster Linie. Auffallend aber ist, dass zwar fast zwei Drittel die derzeitigen Reformen in der Arbeitsmarkt-, Sozial- und Steuerpolitik der Agenda 2010 ablehnen, aber gleichzeitig über 90 % der Bevölkerung überzeugt ist, dass es mit den Sozialsystemen nicht so weiter gehen kann und wird.

Damit ordnet sich diese Zwiespältigkeit in ein Grundmuster, das wir seit dem Zusammenbruch der Systemkonkurrenz und dem Beginn der deutschen und europäischen Wiedervereinigung zu verzeichnen haben: So positiv all diese Prozesse auf der einen Seite sind und auch erfahren werden, so sehr haben sie auf der anderen Seite Orientierungs- und Hilflosigkeit hervorgerufen. Mit dem Ende der bipolaren Weltordnung ist die Zeit der Gewissheiten vorbei, die es vorher zumindest in Deutschland und Europa gegeben hat. Weder Religionen noch Ideologien können der großen Mehrheit der Menschen heute noch Gewissheiten vermitteln. Auf eine Endzeit ausgerichtete Heilslehren politischen und religiösen Charakters sind nur noch als Varianten des Fundamentalismus, von autoritärer oder gar totalitärer Herrschaft denkbar. Außerhalb ihres Geltungsbereichs scheinen Unsicherheit und Orientierungslosigkeit das Merkmal menschlichen Befindens am Beginn des 21. Jahrhunderts zu sein.

Die Umbrüche/Megatrends der Gegenwart

Vor ca. anderthalb Jahrzehnten hat J. Naisbitt (1998) in einem damals populären Buch die „Megatrends 2000“ beschrieben. Die Treffer und Nietens dieser Voraussage sind nur ein Beleg für den raschen Wandel und die unerwarteten Umbrüche, die wir hinter uns haben. So hat er zwar die Individualisierung, die Blüte der Weltwirtschaft in den neunziger Jahren und das Ende des Wohlfahrtsstaates vorausgesagt, aber auch den Vormarsch des marktwirtschaftlichen Sozialismus und den Siegeszug der Frauen in den Führungsetagen; (Naisbitt 1998, S. 9-17). Dennoch sind mit der Globalisierung in der wirtschaftlich-sozialen Sphäre, der Digitalisierung im Bereich von Wissenschaft und Technik und der Individualisierung im Gefüge der Gesellschaft die dominierenden Trends der gegenwärtigen Entwicklung zutreffend beschrieben.

Globalisierung und Europäisierung

Die ökonomische Globalisierung als immer stärkere weltweite Verflechtung und Verlagerung von Produktion und Arbeitsplätzen ist kein neues Phänomen, sondern kennzeichnet in steigendem Maße die gesamte industrielle Entwicklung, auch nach 1945. Erinnert sei nur an die Bekleidungs- und die Uhrenindustrie, an die fotomechanische und optische Industrie. In diesen Sektoren sind hunderttausende von Arbeitsplätzen durch technischen Fortschritt überflüssig oder auch in andere europäische und außereuropäische Länder „verlagert“ worden. Allerdings gehörten Deutschland und die überwiegende Mehrheit der Arbeitnehmer in aller Regel zu den Globalisierungsgewinnern. Arbeitsplatzverluste durch den Exodus ganzer Branchen konnten in den 60er- und 70er-Jahren mit exportbedingtem Beschäftigungswachstum in anderen industriellen Bereichen, z. B. der Automobilindustrie, der Elektroindustrie und dem Maschinenbau, ausgeglichen und sogar überkompensiert werden.

Die Globalisierung der Währungs- und Finanzströme ist neu hinzugekommen und hat der globalen wirtschaftlichen Entwicklung eine neue Dynamik, aber auch höchst gefährliche Dimensionen gegeben. Gegen weltweite Währungsspekulationen sind auch große Volkswirtschaften machtlos, wie die Asienkrise und die Mexikokrise in den 90er-Jahren gezeigt haben.

Zur ökonomischen Globalisierung gehören aber auch zwei aktuell wichtige Sachverhalte, die lange bekannt, aber verdrängt worden sind: Der Aufstieg Chinas zur ökonomischen Weltmacht und die Begrenztheit der Energieressourcen. Die chinesische Wirtschaft zeigt heute das größte Wachstum an Rohstoff- und Ressourcenverbrauch. Die Folgen dieser Entwicklung sind heute auf den Weltrohstoff- und Energiemärkten unübersehbar – Preise für Eisenerz, Schrott, Koks, Öl und Frachtkosten sind drastisch gestiegen. Damit wird auch die Verknappung der Energieressourcen wieder zum Tagesthema. Was vor mehr als 30 Jahren vom „Club of Rome“ (Meadows 1972) prognostiziert wurde, wird heute als Tatsache festgestellt: Das Ende der Öl- und Gasvorräte ist absehbar, 2010 wird der Höhepunkt der Förderung überschritten sein, die Vorräte sind begrenzter als bisher propagiert.

Globalisierung hat aber nicht nur eine ökonomische Seite. Sie betrifft auch zwei Bereiche, in denen die Auswirkungen auf das Befinden der Menschen, ja auf die gesamte europäische Zivilisation, noch überhaupt nicht abzusehen ist. Das gilt zum einen für die Globalisierung der Informationen, aber vor allem auch für die Globalisierung des Terrorismus.

Die Globalisierung der Information bedeutet ja nicht nur globale Wissensgesellschaft. Das Elend der Welt ist dadurch in einer zuvor nie gekannten Weise Abend für Abend in unserem Wohnzimmer präsent. Das kann manchmal, bei herausragenden Katastrophen, zu einer besonderen Mobilisierung der Spendenbereitschaft führen. Das führt aber vor allem zu dauernder Verunsicherung, zumal

diese informationelle Überflutung dem journalistischen Grundsatz folgt: „only bad news are good news“. Zunehmende Resignation und Skepsis gegenüber politischen Perspektiven, die Welt zu verbessern, drohen als Folge. Dies wird durch die Globalisierung des Terrors noch verstärkt. Jenseits aller vorschnellen und wohlfeilen Analysen lässt sich feststellen: Die Verunsicherung der Menschen in Europa und Amerika wird ebenso zunehmen wie der Ausbau auch freiheits- und demokratiegefährdender Sicherheitsvorkehrungen.

Für die Lebenswirklichkeit der Menschen in Deutschland spielen zusätzlich die unmittelbaren Veränderungen durch die Europäisierung, d. h. aktuell die Erweiterung der Europäischen Union eine Rolle. Die Verlagerung von Arbeitsplätzen in die Beitrittsländer der EU, die vor einem guten Jahrzehnt begonnen hat, wird zunehmen. Diese Produktions- und Arbeitsplatzverlagerungen sind weder zu verharmlosen noch zu dramatisieren. Sie gehören zur Integration der europäischen Wirtschaft, wie es auch bei der Süd-Westerweiterung der Union der Fall war, allerdings bei ungleich geringerer Arbeitslosigkeit in Deutschland. Heute ist spürbar, dass es kaum oder keine Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Deutschland mehr gibt.

Fast alle skizzierten Entwicklungen lösen deswegen Verunsicherungen aus. In der weltweiten Produktionsökonomie ist Deutschland nicht mehr eindeutig Globalisierungsgewinner, die Vorteile der politischen und wirtschaftlichen Integration aufgrund der EU-Osterweiterung werden erst mittelfristig spürbar und der Kampf gegen den Terrorismus wird sowohl die Ziele des für das Lebensgefühl der Deutschen wichtigen Tourismus einschränken als auch die Mittel, ans Ziel zu gelangen, wesentlich unbequemer machen. Und schließlich ist Deutschland, ein an natürlichen Rohstoff- und Energieressourcen armes Land, von deren globaler Verknappung und Verteuerung besonders betroffen. Der globale wirtschaftliche Wandel lässt also seine Vorteile vielfach nur erahnen, seine Risiken aber unmittelbar spüren.

Digitalisierung und Informationsüberflutung

Die digitale Revolution gehört zu den technisch-wirtschaftlichen Entwicklungen, über deren grundsätzliche Qualität – anders als bei der Globalisierung – nicht in den Kategorien „gut“ oder „böse“ gestritten, sondern die als selbstverständliche Rahmenbedingung der gesellschaftlichen Entwicklung akzeptiert wird. Sie hat alle Bereiche, auch die Produktions- und Finanzökonomie, durchdrungen. Ohne die digitale Revolution wäre weder die Globalisierung der Produktions- noch der Finanzökonomie möglich (geworden). Globalisierung und Digitalisierung bedingen einander.

Die neuen informationstechnischen Möglichkeiten sind zunächst Erweiterung des Horizonts und der Möglichkeiten für Millionen, ja Milliarden von Menschen, gerade in den weniger oder kaum entwickelten Regionen des Globus. Im „world

wide web“ (www) haben wir billigen und schnellen Zugang zu im Prinzip allen Informationen über alles. Mit ihm ist es so wie mit der Erfindung des Buchdrucks: Beides, einmal ans Licht der Welt gekommen, ist nicht aufzuhalten. Und auch die weltweit leichte Zugänglichkeit von Information, Wissen und Kommunikationsmöglichkeiten hat zunächst aufklärenden und emanzipatorischen Charakter. Sie löst aber auch neue Kontrollreflexe aus und kann z. B. für terroristische oder pornographische Netzwerke missbraucht werden.

Kommunikationsmöglichkeiten sind besser und billiger geworden. Damit haben sich die Intensität und der Takt des Informationsaustausches erhöht. Sekundenschnell können wir e-mails an beliebig viele Empfänger versenden. Immer deutlicher wird, dass dies nicht nur Chance, sondern auch Zwang ist.

Daher führen auch die Fortschritte in der Kommunikation zur Verunsicherung. Dabei ist nicht nur an die Fernseh- und Computergewohnheiten von Kindern und Jugendlichen gedacht, die dadurch nachweisbar immer reizbarer und nervöser werden, sondern es geht hier um die Folgen einer allgemeinen Reiz- und Informationsüberflutung und um einen Berufs- und Lebensalltag, der von zunehmender Verdichtung und Hetze geprägt ist. Der philosophische Ökonom Guy Kirsch hat treffend die Vor- und Nachteile der Informationsfülle abgewogen: „Das immer höhere Tempo und die größere Intensität dieser informationellen Entwicklung verunsichert jene, die in der Hast und Hetze dieser Welt leben und darin zu Hause sind; aber es beeinträchtigt und verunsichert auch jene, die immer stärker befürchten, mit dieser Tempoveränderung nicht mitzukommen. /.../ Was Selbstfindung sein könnte, droht zum Ich-Verlust zu werden; was Befreiung sein könnte, wird zur Orientierungslosigkeit und zur Unbehauheit; und in der Welt verliert der Einzelne ob aller Informiertheit im Zweifel die Orientierung.“ (Kirsch 2003, S. 13.)

Wahrscheinlich kann kaum jemand Handy und Computer aus seinem Alltagsleben wegdenken. Auch linke Kultur- und Gesellschaftskritiker wenden – anders als bei der Globalisierung – nichts gegen die digitale Revolution ein, sondern nutzen zu Recht ihre Ergebnisse – für ihre Informations-, Aufklärungs- und Agitationsnetzwerke.

Übrig bleibt aber, dass Resignation und Hektik, Beeinträchtigung und Verunsicherung die Alltagsfolgen des Kommunikationsdrucks und des Informationsterors sind und dass viele Menschen damit nur schwer umgehen können.

Individualisierung und demografischer Wandel

Individualisierung ist ein Prozess, der letztlich die gesamte Entwicklung seit der Aufklärung, seit der industriellen Revolution kennzeichnet. Sie bedeutet ja zunächst, die Grenzen und Fesseln des durch Geburt, Geschlecht, Religion, Rasse und Vermögen geprägten Milieus zu sprengen. Individualisierung heißt doch, dass

die Herkunft des Einzelnen nicht seine Zukunft bestimmen soll, dass die „Klassenlage“ nicht das Schicksal der Individuen bestimmt.

Das ist zweifellos der auch für die Zukunft gültige positive Aspekt der Individualisierung. Hier hat das Wort „Jeder ist seines Glückes Schmied“ in diesem Sinn durchaus seine positive Bedeutung. Die Förderung der Individualisierung ist daher ein Beitrag zur individuellen und gesellschaftlichen Emanzipation. Aber natürlich bringt die Möglichkeit, das Milieu zu verlassen, die Tatsache, dass die Herkunft nicht über die Zukunft entscheidet, auch Verunsicherung mit sich, besonders in einer Zeit hoher und verfestigter Arbeitslosigkeit und gesellschaftlicher Umbrüche. Denn sie ist nicht nur zumindest eine Ursache der Finanzierungsprobleme des Sozialstaates; sie ist als drohende Gefahr für weit mehr als jene, die tatsächlich arbeitslos sind, die entscheidende Quelle für Bedrohung und Verunsicherung. Hinzu kommt die „gefühlte Wirklichkeit“, über die kaum jemand offen spricht: Die Vollbeschäftigung der 60er-, 70er- und frühen 80er-Jahre wird nicht mehr wiederkehren. Kaum erkannt wird auch, dass die Vollbeschäftigungsgesellschaft dieser Zeit als Kehrseite die „Hausfrauengesellschaft“ hatte, zu der wir weder zurückkehren können noch wollen. Die fortschreitende Gleichstellung der Frau in Bildung und Beruf und die dauerhaft höhere Frauenerwerbsquote wird – zusammen mit dem rascheren Erneuerungsbedarf an Qualifikation – zu einer Veränderung der Erwerbsbiografien von Männern und Frauen führen. Erwerbsarbeit der Zukunft wird, auch bei einer weit geringeren Arbeitslosigkeit als heute, wesentlich stärker von Wechsel und Wandel, von Flexibilität und Fluktuation geprägt sein.

Die Individualisierung ist aber auch der Kern der gegenwärtigen Sozialstaatsdebatte. Denn die zentrale Frage ist doch: Wie viel unseres Bruttosozialproduktes sind wir gemeinschaftlich bereit, für die Absicherung der Risiken in den Fällen von Arbeitslosigkeit, Krankheit, Pflege und Alter aufzuwenden? Und was muten wir dem Einzelnen zu? Der Umbau des Sozialstaates ist auch ein großes Individualisierungsprojekt, das gleichzeitig gigantische Finanzströme dem freien Kapitalmarkt zu überantworten droht. Erst die zweite Frage geht dahin, wer es bezahlen soll, d. h. wie dieser Teil des Bruttosozialproduktes, der für die Sicherung bei sozialen Risiken aufgewandt wird, aufgebracht werden soll. Der Umbau des Sozialstaates eröffnet prinzipiell auch Freiheitschancen zu einer emanzipierten „Bürgergesellschaft“. In der aktuellen Situation ist allerdings der Charakter der „Zwangsbeglückung“ dominierend. (vgl. Rulff 2004, S. 11)

Es ist wahrscheinlich, dass sich ein guter Teil der Erwerbstätigen – egal ob abhängig beschäftigt oder selbstständig – zu für sie günstigeren Konditionen kranken versichern könnte als in der gesetzlichen Krankenversicherung. Aber was ist dann mit den nicht berufstätigen Ehepartnern, mit den nicht berufstätigen Kindern, mit Arbeitslosen, mit Sozialhilfeempfängern? Vermutlich kann sich der durchschnittlich bis besser Verdienende bei einer privaten Lebens- oder Rentenversicherung eine höhere Rendite erwirtschaften – obwohl dies nach dem Auf und vor allem Ab der

Aktienmärkte sehr im Zweifel steht. Aber wenn die Rentenversicherung nach wie vor einen Solidaraspekt verwirklichen soll, schlägt sich das auch in der geringeren (individuellen) Rendite in Bezug zur Höhe der eingezahlten Beiträge nieder. Im Prinzip gilt der Solidaraspekt auch für die Arbeitslosenversicherung: Wenn wir für Arbeitslose keine Weiterbildungsmaßnahmen mehr zahlen, jede Zumutbarkeitsregel bei angebotener Arbeit wegfallen lassen, so kann die Arbeitslosenversicherung für die Versicherten und die Unternehmen billiger werden. Aber wer trägt die Kosten für das dann steigende Heer unqualifizierter Langzeitarbeitsloser und Sozialhilfeempfänger? Niemand anders als der Steuerzahler, es sei denn, wir kehren statt sozialen Sicherungskonzepten zu einem System privater Armenfürsorge zurück.

Natürlich gilt es, die Effizienz und Effektivität der sozialen Sicherungssysteme zu steigern, d. h. dieselben Leistungen kostengünstiger anzubieten und damit – auch ohne grundsätzliche Einschränkung der Leistungen – das Finanzaufkommen für die Sozialsysteme von heute ca. 700 Milliarden € jährlich in Zukunft deutlich geringer steigen zu lassen. Für den dennoch verbleibenden enormen Finanzbedarf gibt es nur die Aufteilung zwischen Beitrags-, Steuer- oder Eigenfinanzierung.

Der notwendige Umbau der sozialen Sicherungssysteme und die Debatte darüber verunsichern zunächst die Menschen. Das hat zum einen mit der fehlenden Qualität politischer Debatten und Entscheidungen und zum anderen auch mit den fehlenden klaren Alternativen in den gesellschaftlichen Diskursen zu tun. Eine „Nachbesserung“ jagt die andere, Maßnahmen werden heute angekündigt, morgen wieder zurückgenommen und die Halbwertszeiten oder auch Verfallsdaten so genannter „Jahrhundertreformen“ werden zunehmend nach Monaten, nicht einmal mehr nach Jahren bemessen. Außerdem sind wir in der grotesken Situation, dass sich die politischen, die wirtschaftlichen, der Großteil der wissenschaftlichen und auch der journalistischen Eliten einig über die Richtung des sozialstaatlichen Umbaus zu sein scheinen, nur in der Schmerztiefe und Reichweite unterscheiden. Aber diese Eliten haben heute immer weniger eine gesellschaftliche Mehrheit hinter sich. Allerdings ist es auch so, dass auf der einen Seite der Reformbedarf auch in der Bevölkerungsmehrheit gesehen wird, aber die konkreten politischen Maßnahmen andererseits von einer deutlichen Mehrheit abgelehnt werden. Das hat vor allem auch mit der Gleichzeitigkeit von Gier und Geiz zu tun, die das allgemeine Gerechtigkeitsempfinden tiefer verletzt als manche Eigenbeteiligung im Gesundheitswesen.

Handlungsmöglichkeiten

Was also tun angesichts von Umbrüchen und Unsicherheiten? Eingezwängt zwischen Fragmentierung und Fundamentalismus zu resignieren, kann nicht der Weisheit letzter Schluss sein. Möglich ist, dass uns in Deutschland der Veränderungsdruck besonders hart trifft, weil wir nach dem Wegfall der Systemkonkurrenz zu-

nächst in der Annahme lebten, es könnte ökonomisch, politisch und sozial alles so weitergehen wie bisher. Wir haben die Tiefe dieser historischen Zäsur am Ende des 20. Jahrhunderts, an geschichtlichem Gewicht nur vergleichbar mit der deutschen Novemberrevolution 1918 und der Befreiung vom Faschismus 1945, nicht begriffen, und zwar weder die politischen Akteure, noch die verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Verbände, Gewerkschaften eingeschlossen. Für uns war die Vereinigung eine 100 %-Übertragung der bis dahin geltenden gesetzlichen, politischen, ökonomischen und sozialen Rahmenbedingungen der alten Bundesrepublik auf das neue, größere Deutschland. Das war in der Tat auch das Vereinigungsversprechen. Hier zeigen sich Leistung und Versagen von Helmut Kohl in gleicher Weise: Ohne diese Versprechen wäre die Vereinigung wohl nicht möglich, mit diesem Versprechen sind ihre Folgen verkannt und verharmlost worden. Wir haben im vergangenen Jahrzehnt kaum gesehen, was in anderen europäischen Ländern an sozialpolitischen Umbrüchen geschehen ist, in Ländern, die sich nach wie vor zu Recht Sozialstaaten nennen können. Gerade angesichts der vollzogenen Osterweiterung müssen wir für Europa ein neues Kapitel der Sozial- und Gesellschaftsreform definieren. Es könnte folgende „Tugenden“ beinhalten, immer auf dem Hintergrund, dass das „Sapere aude! Habe Mut, dich deines Verstandes zu bedienen“ (Kant 1999) als Imperativ der Aufklärung immer noch Gültigkeit hat.

Der gegenwärtige Kapitalismus ist nicht das Ende der Geschichte.

Francis Fukuyama (1989) hat mit dem Wegfall der Systemkonkurrenz das „Ende der Geschichte!“ anbrechen sehen. Auch das ist letzten Endes eine endzeitliche Heilskategorie. Die ideologiekritisch klingende Rede vom Ende der Gewissheiten und der Großideologien darf unter der Hand nicht dazu führen, dass die jetzige Gestalt des Kapitalismus zur neuen Heilslehre wird. Daher gilt es festzuhalten, dass auch der jetzt dominante globale Kapitalismus nicht der geschichtlichen Dialektik entzogen ist. Der auf Wettbewerb orientierte Kapitalismus wird nicht von der Bildfläche der Geschichte verschwinden, wenn freiheitliche Demokratie, die ja vom Wettbewerb politischer Konzepte lebt, nicht untergeht. Aber die Chance und Notwendigkeit, z. B. größere politische Regulierung und der Vereinbarung von z. B. europaweit geltenden und eines Tages vielleicht auch global geltenden sozialen und ökologischen Standards ist kein Hirngespinnst, sondern konkrete Utopie. Sie wird nach meiner Überzeugung auch für das gemeinsame Überleben im Kampf gegen materielle Verelendung und ökologische Verwüstung als notwendig erkannt werden, jenseits der Gesetze einer im Wettbewerbswahn versinkenden Wolfsgesellschaft. Es gibt ja genug erfolgreiche Kapitalisten wie z. B. George Soros oder Pasquale Pistorio, die Regulierungen der Weltwirtschaft für nötig halten. Pistorio, der Chef von Europas größtem Chiphersteller, bekräftigte kürzlich in

einem Interview die Notwendigkeit der so genannten „Tobinsteuer“ auf globale Finanzströme und forderte darüber hinaus: „Aber es ist nur eines von vier Instrumenten, mit denen man effektiv die Armut in der Welt bekämpfen könnte. Daneben sollten reiche Länder eine Entwicklungshilfe in Höhe von 0,7 % ihrer Wirtschaftsleistung erbringen, was oft versprochen und nie realisiert worden ist. Drittens, müsste der Umweltschutz verbessert werden, denn Luftverschmutzung und Klimaveränderungen sind eine Steuer für die Armen. Denken Sie an die Fluten in Bangladesch. Außerdem müssten den ärmsten Ländern ihre Verbindlichkeiten erlassen werden. Der Schuldendienst raubt ihnen jegliche Chancen. Das alles wäre leicht umzusetzen, aber der politische Wille dazu fehlt.“ (Handelsblatt vom 29.03.2004, S 2).

Auch in der Europäischen Union ist die Auseinandersetzung um Regulierung oder Deregulierung noch keineswegs entschieden. Zunächst müssen ja die Beitrittsländer ein gigantisches Regelwerk mit Rechts-, Sozial-, Umweltstandards und weit mehr verwirklichen. Die Harmonisierung der Steuer- und Sozialsysteme steht überhaupt erst am Anfang. Also ist die Chance auf soziale und ökologische Regulierung weder europäisch noch global vertan, ganz im Gegenteil.

Den Terrorismus wirkungsvoll, aber demokratisch bekämpfen

Die entscheidende Herausforderung der so genannten zivilisierten Welt wird sein, den globalen Terror entschieden, aber rechtsstaatlich, mit dem Einsatz aller erfolgreichen Machtmittel, aber demokratisch legitimiert zu bekämpfen. Momentan sind Zweifel angebracht, ob dies gelingt – die Verhörmethoden und Folterungen in irakischen Gefängnissen sind ein katastrophales Verbrechen und ein verheerendes Signal. Zur Überwindung des Terrorismus gehört aber nicht nur und in erster Linie der Einsatz polizeilicher und militärischer Mittel. Hier geht es auch und vor allem darum, Frieden durch Entwicklung zu begründen. Nur damit wird den Ursachen für die breite Zustimmung zu terroristischen Aktionen der Boden entzogen. Weltweite Verteilungsgerechtigkeit und sichtbare Wohlstandsmehrung sind dafür entscheidend. Die Folgen des globalen Terrorismus werden sonst auf die Dauer weit stärker unser privates und öffentliches Leben prägen als die Reaktionen auf den Terrorismus der Baader-Meinhof-Zeit in den 70er-Jahren. Er brachte neue Sicherheits- und Überwachungsgesetze mit sich. Der neue Terrorismus ist umfassender und unfassbarer. Er ist nicht nur auf Eliten gerichtet. Er kann jeden jederzeit und überall treffen. Dieser Terrorismus verändert Sicherheitsgesetze im nationalen und internationalen Bereich, kann unser gesamtes Urlaubsverhalten verändern und sät Misstrauen, das die Entwicklung einer multikulturellen Gesellschaft noch mehr behindert. Als eine Gefahr droht ein Kulturkampf zwischen islamischer Religion und christlicher Tradition auch hierzulande. Hier gilt es mit aller Macht gegen zu halten.

Wo Kirchen Platz haben, müssen auch Moscheen ihr Recht bekommen. Toleranz und Multikulturalität müssen ihren Platz in der europäischen Zivilgesellschaft behaupten. Auch der perfekte Überwachungsstaat wird nicht vor fanatischen Selbstmordattentätern schützen. Die Perfektion des Schutzes darf nicht zur Perversion der Freiheit führen.

Die Universalität der Menschenrechte vertreten

Wir stehen heute in einer neuen Debatte um die Universalität der Menschenrechte. Dies ist schon seit geraumer Zeit ein zentrales Thema in der Auseinandersetzung mit China, je mehr China an der Weltökonomie und auch an der Weltgesellschaft teilnimmt. Dies ist jetzt auch ein zentrales Thema in der Auseinandersetzung mit dem islamischen Kulturkreis und den arabischen Ländern. Aber sowohl gegenüber der politisch-autoritär begründeten Verkürzung der Menschenrechte durch China als auch gegenüber der religiös-autoritär begründeten Verfälschung durch manche islamischen Staaten müssen wir die Universalität der Menschenrechte und die Prinzipien der Gewaltenteilung offensiv als allgemeingültigen historischen Fortschritt vertreten. Die Einheit von Staat und Religion ist nicht nur als christliche Theokratie, sondern auch als islamischer Gottesstaat finstere Mittelalter. Und die Menschenrechte umfassen nicht nur „food, shelter, clothes“, sondern auch Informations- und Meinungs-, Religions- und Gewissensfreiheit sowie das Diskriminierungsverbot aus Gründen von Religion, Rasse und Geschlecht. Das schließt auch Toleranz gegenüber anderen Religionen und Kulturen ein. Nicht jede Muslima, die ein Kopftuch trägt, ist eine bekennende Fundamentalistin, genauso wenig wie jede Klosterschwester in Ordenstracht in Deutschland die weltliche Gottes-herrschaft einführen will.

Selbstbewusstsein in Zeiten der Unsicherheit stärken

Mit die wichtigste Aufgabe derer, die in sozialen Beratungsberufen tätig sind, liegt darin, das Selbstbewusstsein der Menschen in Zeiten des Wandels und der Umbrüche zu stärken und dazu auch andere zu befähigen.

Der Umbau des Sozialstaates und der Gesellschaft hin zu mehr Freiheitschancen und zu weniger Versorgung ist auch deshalb schwierig, weil in vielen Bereichen der Wandel nicht freiwillig, sondern erzwungen ist. Aber dennoch ist Wandel des Sozialstaates und der Gesellschaftsstruktur nicht nur Abfall- und Verfallsprodukt. Er eröffnet neue Möglichkeiten der „public-private-partnership“, fordert Fähigkeiten der Selbstorganisation heraus und legt damit vielleicht auch brachliegende Potenziale frei. So wird es darauf ankommen, gerade diese Freiheitschancen

und Gestaltungsmöglichkeiten und ihre Nutzung zu trainieren. Das bedeutet keineswegs, den Wandel kritik- oder bedingungslos hinzunehmen. Das Training des selbstsicheren Umgangs mit den Realitäten und des selbstbewussten Widerstands gegen bestimmte Entwicklungen sind zwei Seiten ein- und derselben Medaille. Erst aus diesen Auseinandersetzungen kann nachhaltiger Fortschritt entstehen oder roll back verhindert werden.

Konflikt- und Kompromissfähigkeit verbinden können

Daraus folgt auch: Politik- und handlungsfähig bleiben heißt auch, die jetzige Situation eben nicht als Endzustand der Entwicklung anzusehen, sondern genau dagegen anzugehen. Kompromisse, die notwendig sind, setzen Auseinandersetzungen und Gegensätze voraus.

Keine gesellschaftliche Entwicklung verläuft produktiv ohne Konfliktbereitschaft, ohne Personen und Organisationen, die die Schwachstellen einer bestimmten Organisationsform der Gesellschaft aufzeigen, auf drohende Gefahren einer Entwicklung hinweisen und dagegen Protest, Widerstand organisieren, Alternativen aufzeigen und durchsetzen. Demokratie lebt von Wettbewerb und Widerspruch – im wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Bereich. Aber Widerspruch allein, Konflikt allein bringt keine Lösung. Entwicklung vollzieht sich in Kompromissen. Ohne Konflikt kein Kompromiss, ohne Kompromiss kein befriedeter Fortschritt.

Mit Wettbewerb und Marktförmigkeit positiv umgehen lernen

Marktförmigkeit und Wettbewerb in der Privatwirtschaft sind Grundlage von Fortschritt, rationeller Güterproduktion und ausreichender Bedürfnisbefriedigung. Bei allen Unzulänglichkeiten, Schwächen und Grenzen des Marktes darf dies grundsätzlich nicht unterschlagen werden. Muss der Markt vor den staatlichen Aufgaben, insbesondere auch im sozialen Bereich, Halt machen? Zunächst einmal: Er tut es nicht. Weite Teile der früheren „hoheitlichen Aufgaben“ des Staates sind heute der Marktförmigkeit und dem Wettbewerb unterworfen – nicht zum Nachteil der Bürger. Das hat z. B. mit Telekommunikation und Post begonnen und wird weitere Bereiche der „Daseinsvorsorge-Leistungen“ erfassen. Bei Post, Telekommunikation und Bahn kann und muss das wegen der Serviceverbesserungen und Preissenkungen keineswegs ein Nachteil sein. Dienstleistungsorientierter Wettbewerb schadet insgesamt auch den Angeboten und Dienstleistungen im Sozial-, Bildungs- und Gesundheitsbereich nicht. Wichtig ist aber, dass Qualitätsstandards festgelegt werden, die die Anbieter nicht unterschreiten dürfen. Sowohl die Kun-

denorientierung als auch die Konkurrentensituation sind neue Erfahrungen, die den Betroffenen vermittelt werden müssen. Aber grundsätzlich kann mehr Wettbewerb auch im Bereich der genannten Dienstleistungen Qualitätsverbesserungen und Kostensenkungen mit sich bringen. Der Wettbewerbswahn darf die Qualität der Leistungen und die Arbeitsbedingungen der Betroffenen nicht in unerträglicher Weise beeinträchtigen. Hier besteht die Aufgabe, in der Marktförmigkeit qualitative Mindeststandards durchzusetzen. Nicht der Wettbewerb ist das Problem, sondern die öffentlichen Sparvorgaben.

Den Doppelcharakter von Solidarität vermitteln

Zu Recht fordern wir eine „solidarische Gesellschaft“ und leiten daraus die Notwendigkeit einer staatlichen oder gesamtgesellschaftlich organisierten Vorsorge für Arbeitslosigkeit, Krankheit und Alter ab. Wir müssen wieder deutlicher herausstellen, dass Solidarität keine Einbahnstrasse ist, sondern auch eine Verpflichtung des Individuums gegenüber der Gesellschaft beinhaltet. Wir haben es allzu leicht zugelassen, dass die Verpflichtung zu betonen als konservativ gekennzeichnet wird, obwohl es eigentlich einem linken Anspruch entspricht. Der Einzelne ist verpflichtet zu fragen, was sein Beitrag zum Gemeinwohl ist und was er tun oder unterlassen kann, um der Gemeinschaft nicht zur Last zu fallen. Von daher ist es von Seiten der Gesellschaft und des Staates prinzipiell berechtigt, danach zu fragen, was Arbeitslose für ihre Beschäftigungsfähigkeit tun können, inwieweit gesundheitsgerechtes Leben und Verhalten der Versicherten ebenso wie Gesundheitsprävention der Betriebe gefordert und auch gefördert werden kann, um die Kosten des Gesundheitssystems zu senken, und was der Einzelne an Eigenvorsorge für Krankheit und Alter zu leisten in der Lage ist. Der „aktivierende Sozialstaat“, d. h. der Sozialstaat, der den Doppelcharakter von Solidarität in praktische Politik umsetzt, ist nicht das Zerr-, sondern das Zukunftsbild des Sozialstaates in Europa.

Entschleunigung und Langsamkeit trainieren

Angesichts der Informations- und Kommunikationsintensität ist es heute mehr denn je notwendig, „Entschleunigung“ als Fähigkeit zu erlernen und zu vermitteln. „Die Entdeckung der Langsamkeit“ von Stan Nadolny (1983) ist hier immer noch ein eindrucksvolles Buch und Beispiel. Der Seemann John Franklin lernt, sein scheinbares Handicap in eine Tugend zu verwandeln: Er lernt, mit seiner Langsamkeit zu leben. Mir scheint es heute mit am schwierigsten, „Entschleunigung“ für sich selbst und auch in der Zusammenarbeit mit anderen durchzusetzen. Dabei gibt es genügend Beispiele, dass z. B. überhastetes „change management“ wenig Veränderung

bewirkt und viel Beharrung provoziert. „Langsamkeit“ bedeutet keineswegs Zeitverlust, Hast aber ruft Reibungsverluste hervor. Entwicklung vollzieht sich letztlich in langen Wellen. Geduld und Langsamkeit sind Tugenden, nicht Defizite.

Mit der Zwiespältigkeit von Entwicklungen leben können

Es ist wohl alles andere als einfach anzuerkennen, dass politische und soziale Entwicklungen nicht eindeutig sind. Wenn wir z. B. zu Recht an George W. Bush kritisieren, dass er in geradezu stupider Einfachheit die Welt in Gute und Böse einteilt, dürfen wir selbst nicht in diesen Fehler verfallen. So führt die ökonomische Globalisierung keineswegs zur verschärften Ausbeutung von Ländern der 3. Welt, sondern trägt bei zur Wohlstandsmehrung in diesen Regionen. Beispiele dafür sind deutsche oder auch andere ausländische Investments in Südamerika, in Afrika oder in Asien, wo die dort Beschäftigten immer noch einen höheren Lebens- und Sozialstandard erhalten als die in der einheimischen Wirtschaft, im agrarischen, im industriellen oder im dienstleistenden Sektor Tätigen. Das ändert nichts an unmenschlichen Arbeitsbedingungen bei ausländischen Investments, z. B. in Rumänien und Bulgarien oder in den „Maquilladores“ in dem Grenzstreifen von Mexiko zu den USA. Und so ist es z. B. innerhalb der Europäischen Union letztlich leichter möglich, illegale Arbeit aus den Beitrittsstaaten zu unterbinden als von Ländern außerhalb der EU.

An konkreten Utopien der größeren Gerechtigkeit festhalten

Das Prinzip der Demokratie ist auch der Wettbewerb der politischen Ideen, die Auswahlmöglichkeit der Menschen in Wahlentscheidungen zwischen Lösungsvorschlägen für die Regeln, nach denen das Gemeinwesen funktionieren soll. Nur totalitäre Systeme kennen in Wirtschaft und Politik das Einheitsangebot: den „Volksempfänger“ und „Volkswagen“ der Nazi-Zeit, mit dem Trabant in der DDR schlecht kopiert, im Bereich des Konsums, die „Einheitspartei“ und „nationale Front“ im politischen Feld. Die Demokratie schafft in Politik und Wirtschaft Wahlmöglichkeiten. Aber die Konkurrenz der politischen Lösungsvorschläge darf sich nicht nur auf Tagesprobleme beziehen. Zu den konkurrierenden Angeboten müssen auch konkrete Konzepte zur Verwirklichung von Gleichheit und Gerechtigkeit gehören. Die Menschenrechte haben in dieser Hinsicht auch normativen Charakter. Ihre Verwirklichung in einem umfassenden Sinn ist und bleibt eine konkrete Utopie, an der sich alle politischen Gestaltungsvorschläge letztlich messen lassen müssen. Im Grunde genommen reichen die grundlegenden Artikel des Grundgesetzes und die Menschenrechtserklärung als Grundlage jeder politischen Utopie aus.

Schluss

Die Kräfte, mit denen eine „bessere“ Gesellschaft zu gestalten ist, sind nach meiner Überzeugung heute nicht als „Klasse“, „Lager“ usw. identifizierbar. Das klare „revolutionäre Subjekt“, die „Avantgarde“ gesellschaftlicher Entwicklung ist abhanden gekommen. Sie ist auch nicht in gesellschaftlichen Eliten, welcher Art auch immer, zu finden. Natürlich gibt es Gruppen, die auf Defizite hinweisen, (notwendigen) Protest gegen Fehlentwicklungen organisieren – z. B. die Globalisierungskritiker; und soziale Schichten, die von Veränderungen deutlich stärker negativ betroffen sind als andere. Es gab und gibt „Rationalisierungsgewinner“ und „-verlierer“, ebenso wie „Globalisierungsgewinner“ und „-verlierer“. Für nachhaltige Veränderungen kommt es darauf an, Personen und Gruppen aus beiden Bereichen zu finden. Veränderungswillige gibt es in allen „Lagern“ und gesellschaftlichen Gruppen. Es ist vielfach mühsam, sie zusammensuchen und zusammenzubringen. Aber eine nachhaltige Entwicklung hin zu mehr Zivilgesellschaft wird ohne diesen Versuch nicht gelingen.

Die Kräfte, die positive Veränderungen wollen, müssen auf jeden Fall gegen Geiz und Gier als drohende Dominanten gesellschaftlicher Entwicklung angehen. Nicht von ungefähr ist Geiz ebenso wie Gier (Unmäßigkeit) in der christlichen Tradition eine der sieben Todsünden. Geiz und Gier – sind zwei Seiten ein- und derselben Medaille, sowohl im privaten als auch im öffentlichen Bereich. Das Motto „Geiz ist geil“ als Marketinggag und die damit verbundene Mentalität ist Teil eines ruinösen Unterbietungswettlaufs im Einzelhandel und umgekehrt Ausdruck der Gier nach Marktbeherrschung. „Geiz ist geil“ zielt ja genau auf gegenteiliges Verhalten, nämlich darauf, Geld auszugeben. Das Spekulieren auf Geiz wird zum gnadenlosen Wettbewerbsinstrument und schafft dem Kunden noch das „gute“ Gewissen, dass er beim durch die Geiz-Werbung angeregten Kauf keineswegs verschwenderisch, sondern eben geizig war. Die Geiz-Werbung zielt in Wirklichkeit auf die „Schnäppchen-Gier“ der Menschen. Geiz und Gier sind – noch nicht als Regel, aber immer öfter – auch im politischen und öffentlichen Bereich ein Zwillingsspaar. Die eigenen Einkünfte werden gesichert – Ausdruck der Gier; in den öffentlichen Haushalten wird Sparen verordnet. Wo soll man mit den Beispielen anfangen? Bei der Kommunalwirtschaft von Jacques Chirac zu seinen Gunsten, der Abrechnung von Flugpreisen, die nicht entstanden sind, durch Europaabgeordnete, der selbstverständlichen Annahme eines kostspieligen Sylvesteraufenthalts durch den ehemaligen Bundesbankpräsidenten usw., usw., usw.?

Geiz und Gier haben eine fatale gemeinsame Ursache: In beiden Verhaltensweisen existiert keine Beziehung mehr zum Wert der Arbeit (die hinter einer Ware oder Dienstleistung steckt) und damit zum Wert der Ware oder Dienstleistung (Geiz); andererseits auch keine Beziehung zum Wert der eigenen Leistung (Gier). Die Entwertung von Arbeit und auf „ehrlicher“ Arbeit beruhender Leistung ist so-

mit das zentrale Thema, mit dem es sich auseinander zu setzen gilt. Wir stehen zwar keineswegs vor dem „Ende der Arbeitsgesellschaft“. Aber der Wert der Arbeit droht unter die Räder zu geraten. Dabei ist nicht in erster Linie die Bezahlung, sondern die Wertschätzung gemeint. Und die viel gerühmte „Leistungsgesellschaft“ droht mit Gier und Geiz ihr Fundament vollends zu verlieren.

Geiz ist geil und Gier bringt Gewinn, die Milch von Aldi und die Uhr von Armani, billig einkaufen und millionenschwer absahnen – das kann nicht das Programm des 21. Jahrhunderts sein! Wenn wir uns auf unsere europäische Kultur- und Zivilisationsgeschichte besinnen, können wir eine Gesellschaft gestalten, die Freiheit und Gleichheit versöhnt, die auf intelligente Weise Erwerbsarbeit und Eigenarbeit kombiniert, die wirtschaftliche Effizienz und soziale Gerechtigkeit verknüpft, und in der die Bürger nicht allein an ihrer Verwertbarkeit gemessen werden.

Literatur

- Naisbitt, J. (1998): Megatrends 2000. Düsseldorf/Wien/New York.
 Meadows, D. (1972): Die Grenzen des Wachstums. Bericht an den Club of Rome.
 Kirsch, G. (2003): Die müßige Geschäftigkeit. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 27.12.2003, S. 13.
 Rulff, D. (2004): Arme Bürgergesellschaft. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung vom 22.2.2004, S. 11.
 Kant, I. (1999): Was ist Aufklärung. In: Ausgewählte Schriften, Hamburg.
 Fukuyama, F. (1989): The End of History. In: The National Interest, New York.
 Nadolny, S (1983): Die Entdeckung der Langsamkeit. München.

Anschrift des Verfassers: Dr. Klaus Lang, Am Wellenkamp 4, 49058 Osnabrück.

Kersti Weiß

Übergänge gestalten. Varianten der Prozessbegleitung

Zusammenfassung: Im Folgenden wird die vierjährige Prozessbegleitung einer selbstorganisierten Initiative auf dem Weg zu einem fusionierten Betrieb beschrieben. Dabei werden die mehrfachen Umstrukturierungsprozesse in ihren verschiedenen Phasen und den entsprechenden Beratungssettings geschildert.

Der Beginn

Durch eine Empfehlung meldet sich die Leiterin eines Betriebes telefonisch bei mir und wünscht Supervision für die Einrichtung. Nach ihrer Darstellung befindet sich der Betrieb in Veränderungsprozessen und benötigt supervisorische Unterstützung. Sie suche daher eine Supervisorin, die auch Organisationsentwicklerin sei. Zudem habe sie von meinen Erfahrungen mit Initiativen und Frauenbetrieben gehört ... Neugier, Aufmerksamkeit und Interesse waren bald bei mir geweckt – nicht zuletzt durch die, aufgrund der Situationsbeschreibung naheliegende Annahme, dass es keine ganz gewöhnliche Supervision werden würde.

Das Erstgespräch – Ein steiler Start: 12 Frauen verschiedener Nationalität und Profession stellen sich, ihre Arbeit und ihr Supervisionsanliegen vor: Als Lehrerinnen, Sozialarbeiterinnen, Soziologinnen, Pädagoginnen, Psychologinnen arbeiten sie in der beruflichen Qualifikation und Integration von Migrantinnen aus verschiedenen Ländern, mit sehr unterschiedlichen beruflichen Grundqualifikationen und aktuellen Lebensverhältnissen. Die Frauen möchten in der Supervision über ihre Arbeit mit einzelnen Migrantinnen, über Konflikte in den Gruppen und Klassen, aber auch über ihre Kommunikation und Kooperation in ihrem Team sprechen. Dies sind zunächst übliche Supervisionsanliegen – wenn auch die spezifischen Bedingungen Multinationalität und Geschlechtshomogenität sowohl im Team als auch bei den Kundinnen spezieller Aufmerksamkeit bedürfen. Die Ausgangssituation stellt sich jedoch als komplexer heraus. Das Team hatte bereits seit längerem Supervision. Ein Ergebnis dieses vorangegangenen Prozesses war die Entscheidung, von der bisherigen Selbstorganisationsstruktur zu einer formalen Leitungsstruktur zu gelangen, um die Arbeit besser zu bewältigen. Der Betrieb war in der vergangenen Zeit in der Anzahl der Mitarbeiterinnen, der Projekte und der TeilnehmerInnen stark gewachsen. Trotz durchaus widersprechenden Interessen waren die Mitgliederversammlung und der Vorstand des Vereins diesem Vorschlag mehrheitlich gefolgt. Mit Übergang in die neue Organisationsform wurde die „alte“ Supervision abgeschlossen. Dies war nun der Anlass, eine neue Supervisorin für die kommende Aufgabe zu suchen.

Die Organisation befindet sich zur Zeit des Erstgesprächs im Aufbruch und im Umbruch, im Konflikt und im Neubeginn. Es gibt Auseinandersetzungen mit der neuen Leitung, bestehend aus zwei Geschäftsführerinnen, die um ihre neue Rolle ringen und ringen müssen, da sie aus dem gleichberechtigten Team kommen. Zugleich fürchten Mitarbeiterinnen, die an der gleichberechtigten Arbeitsweise hängen – an der Idee der Selbstorganisation als Entwicklungsmotor, an der Kraft der Kreativität und der Selbstbestimmung – nun um die Identität der Organisation, ihre eigene Professionalität und ihre notwendigen Spielräume. Mit Vehemenz stehen Fragen folgender Art im Raum: Wie – und in welchem Maße – werden zukünftig Differenzen verhandelt? Wird es einen radikalen Schnitt zur alten Kultur und Struktur geben? Wollen oder müssen Menschen als Preis des Neuen die Organisation verlassen oder aus anderen Gründen die derzeitige Situation als guten Zeitpunkt für berufliche Veränderung ansehen? Wie wird der Umgang mit Macht gestaltet und welche Werte und Verabredungen gelten noch?

Brisante Gefühle begleiten diese Themen. Macht und Ohnmacht, Verunsicherung und Angst, Wut und Hoffnungslosigkeit, Lust und Tatendrang sind in dieser Situation heftig spürbar. Die Vorstellung, es gehe auf alle Fälle aufwärts, erscheint angesichts der Konflikte noch vage. Allerdings zeigen alle Teammitglieder ein eindeutiges und hohes Engagement in der Sache. Alle Mitarbeiterinnen verfolgen – dabei fachlich ebenso wie politisch hochengagiert – die Aufgaben der Organisation und die Arbeit mit den Migrantinnen zum Ziele ihrer Qualifikation, Identitätsentwicklung und Integration in für sie passende Arbeitsprozesse.

Dieses Engagement ist der gemeinsame Boden, auf dem Konflikte auch produktiv ausgetragen werden können. Auf dieser wesentlichen Grundlage ist für die Supervisorin die Funktion möglich, die gleich zu Beginn sehr spannungsreiche Situation zu halten. Zumal das Thema „Abschied von der alten Kultur“ und eventuell auch von einzelnen Mitarbeiterinnen sofort präsent ist und sich die Frage stellt, ob und wie – sollte es unumgänglich sein – dies so gestaltet werden kann, dass die Abschiede von einzelnen Personen, Aufgaben und Organisationsformen nicht zerstörerisch wirken. Das Erstgespräch wurde so zu einer intensiven Supervisionsstunde, in der versucht wurde, einen Konflikt, der zunächst als ein persönlicher erschien, als Brennpunkt der Übergangsdynamik zu verstehen.

Reflexion: In Erstgesprächen sind MitarbeiterInnen und Leitungskräfte häufig reserviert und tastend. Auch wenn Spannungen spürbar sind, bleiben diese doch häufig verdeckt und GesprächsteilnehmerInnen bemüht, nicht zu viel auf einmal sichtbar werden zu lassen. In den Interaktionen wird dagegen die wesentliche Thematik (im Sinne eines szenischen Verstehens) sichtbar.

Im dargestellten Falle ähnelte das Erstgespräch einer Krisenintervention. Da die Leitung noch nicht wirklich etabliert war und auf dem Hintergrund der Organisationsgeschichte auch nicht sein konnte, gab es wenig haltende Struktur. Damit fehlte eine wesentliche Funktion, welche die Grundsicherheit vermitteln kann,

dass Krisen zu Entwicklungen dazugehören, dass Spannungen bearbeitbar sind, Angst produktiv bewältigt werden kann, dass Orientierung und Arbeitsfähigkeit erhalten bleiben oder immer wieder hergestellt werden können.

Die Wucht der Anliegen/Anfrage an die Supervisorin und ihre Rolle habe ich spürbar verstanden. Daraus ergab sich als hidden agenda für dieses Erstgespräch, die Konfliktfähigkeit, Krisentauglichkeit und Haltefunktion der Supervisorin zu überprüfen. Die Rolle der Supervisorin war deutlich strukturierender als in üblichen Erstgesprächen. Der Weg des Kontaktes zu den Supervisorinnen ermöglichte einen ersten Zugang zu dem gemeinsamen Verständnis, die Heftigkeit der Gefühle als wesentlichen Teil der Übergangsdynamik zu sehen, in der das Ringen um die Würdigung und Respektierung der alten und neuen Kultur, der Werte, Strukturen und ihrer jeweiligen Vertreterinnen ein wichtiger Bestandteil der Entwicklung ist.

Übergang 1

In den ersten Stunden zu Anfang der Supervision war, wie schon im Erstgespräch angekungen, das Thema Abschied virulent. Die Auseinandersetzung mit dem Thema erfolgt auf den unterschiedlichen Ebenen: der Mitarbeiterinnen, der Geschichte der Idee und des Vereins, der Kursteilnehmerinnen. Erst als genügend Raum für die Rückblicke geschaffen war, konnte über die sinnvollen Übergänge nachgedacht werden. Zunächst schien es überspitzt so, als würde die Strukturveränderung wie der abrupte Aufbruch aus der ursprünglichen Heimat erlebt, eine lebensgeschichtliche Erfahrung von vielen MitarbeiterInnen und Kursteilnehmerinnen. Im Unterschied zur Reise oder zu einer bewussten Auswanderung ist es bei plötzlicher Flucht nicht möglich zu überlegen, welche wesentlichen Dinge in das neue Land mitzunehmen sind. Es erscheint als ein absoluter Abbruch der alten Kontexte und stellt auch die bisherige Identität persönlich, beruflich und gesellschaftlich in Frage. Dass Veränderungsprozesse eher mit den Erlebnissen von Flucht und den daraus sich ergebenden Verarbeitungsweisen assoziiert wurden, ist bei der Arbeitsaufgabe der Organisation eine verständliche Dynamik.

Dies gemeinsam zu durchschauen und das Verständnis zu nutzen, um zu überlegen, was für die Aufgabe, für die Frauen: Teilnehmerinnen, Mitarbeiterinnen und Geschäftsführerinnen, für die Organisation sinnvoll ist, im Reisegepäck vom einen zum anderen Ort mitzunehmen, um die Identität nicht zu verlieren und für die Veränderung gut ausgestattet zu sein, war ein wesentlicher Schritt. Sowohl einige Mitarbeiterinnen als auch Teilnehmerinnen kommen zudem aus autoritären Staaten mit entsprechenden Verfolgungserfahrungen. Auf diesem Hintergrund Leitung einzuführen, birgt eine spezielle Brisanz. Auch hier wurden nach und nach Differenzierungen möglich, die Neugier auf das Neue wuchs und die Zuversicht,

dass wesentliche Teile der Kultur, der Werte, der notwendigen Autonomie im Neuen einen wichtigen Platz haben.

Nachdem zunächst Leitung als fremd abgelehnt wurde, waren es dann zunehmend die Mitarbeiterinnen, die die Leitungsrolle von ihren Führungskräften einforderten. In dieser Phase der Supervision wurden gemeinsam die Anforderungen an Leitung und deren Vorstellungen erarbeitet, abgeglichen und so aufeinander abgestimmt, dass zunehmend die Funktionalität für die Bewältigung der vielfältigen Arbeitsaufgaben der Organisation sichtbar und dann auch im Alltag spürbar wurde. Zu diesem letzten Schritt waren einige wenige Sitzungen nötig, in der klassische Instrumente der Organisations- und Teamentwicklung zum Einsatz kamen.

Reflexion: Den Weg von einem selbstverwalteten Betrieb in eine Organisationsform mit Leitung und/oder Geschäftsführung sind in den letzten 10 Jahren viele Betriebe gegangen. Ebenso den Weg von einem kleinen 2-3 Mann-/Frauunternehmen zu einer deutlich größeren Organisation mit den entsprechend notwendigen Strukturen. Die Rolle der Supervision kann und sollte auf diesen Wegen neben der Reflexion die der Zuversicht sein, der Wächterin, dass Angst, Trauer und Machtkämpfe nicht in willkürlicher Destruktion enden. Was abgebaut und was aufgebaut werden muss und wie die Arbeit entsprechend den erweiterten Aufgaben, Kundenkreise, ... neu organisiert werden kann, ist in dieser Phase wichtig. Das erfordert von der/dem SupervisorIn die Fähigkeit zu halten im Sinne des Containing. Diese Rolle nur als Übergang zu übernehmen und sie parallel zur Entwicklung des Teams der Leitung in Schritten zu übergeben, ist die Herausforderung. Gleichzeitig ist die Frage in der Organisation zu klären, welche und wie viel Struktur die Aufgabe erfordert.

Übergänge machen Angst und Lust und brauchen aktive Gestaltung, der Leitung, der MitarbeiterInnen und der SupervisorIn. Je nach lebensgeschichtlichem Hintergrund der Beteiligten und dem der KundInnen und der Aufgabe der Organisation sind das relativ sanfte Übergänge oder solche, die heftige existenzielle Krisen auslösen können. Die Komplexität des Geschehens im Auge zu behalten, ist die reizvolle Aufgabe der Begleitung eines solchen Prozesses.

Die Konsolidierung

Die neuen Strukturen sind verabredet und werden praktiziert, in der Supervision werden einzelne Themen bearbeitet, in denen Feinschliff erarbeitet wird. Zunehmend rückt die konkrete Unterrichtspraxis mit den Frauen in den Vordergrund. Einzelne Klassen werden in ihrer Dynamik untersucht. Die Verbindung zur Phase der Gruppe, zum Thema des Unterrichts, zu den Fähigkeiten und Problemen der Teilnehmerinnen und ihren Herkunftskulturen verstehend entwickelt. Die Rolle der Lehrerinnen und Beraterinnen in diesem Kontext wird genauso Thema wie die

Verabredungen über gemeinsame Ziele und unterschiedliche Aufträge von Lehrerinnen und Sozialarbeiterinnen zur Lern- und Entwicklungsbegleitung der Frauen. Dabei war das Wahrnehmen der notwendigen Verwicklungen, das Verstehen der Konflikte auf den unterschiedlichen Ebenen von Rollen, Aufgaben, Kulturen, Dynamiken der Teilnehmerinnen und der Organisation ein aufschlussreicher Prozess, den die Supervisandinnen zunehmend auch selbstständig in ihre Alltagspraxis übertragen konnten. Die Menschen, die Arbeit und die Organisation haben sich in der neuen Art konsolidiert. Es ist ruhiges Engagement eingekehrt.

Reflexion: Die Supervision gleicht in diesen Zeiten am ehesten der einer Teamsupervision von einem gut entwickelten Team. Differenzierte Blickwinkel, einzelne schwierige Situationen, die Betrachtung der Themen aus unterschiedlichen Perspektiven werden mit den klassischen Mitteln von Fall- und Teamsupervision bearbeitet.

Der Markt verändert sich

Nach viel Anstrengung in Veränderungsprozessen auf erholsame Phasen ruhigen Arbeitens zu hoffen, ist in heutigen Zeiten leider meist Illusion. Der Veränderungsdruck kann massiv von außen kommen, wie es später im Kapitel „Der Markt bricht ein“ beschrieben wird, oder auch aus vorausschauender Marktanalyse und strategischer Planung, wie in diesem Fall geschehen.

Es wurde durch die Diskussion um Veränderung in der Arbeitsförderung deutlich, dass Firmen sich auch in dieser Region um kommende Projekte bei Geldgebern bewerben müssen. Die eingespielten bewährten Vergabestrukturen sollten geändert werden. Es bestand die Einschätzung, dass große Bildungsträger das Rennen machen würden und damit die im Verhältnis kleinen Träger mit spezifischen Kompetenzen und geringen Ressourcen und Kapitaldecke ihre Position zu verlieren drohten. Als eine Lösung wurde eine Fusion mit einem anderen Bildungsträger von den Führungskräften der beteiligten Vereine ins Auge gefasst. Die Veränderungen werden durch die immer regelmäßig auftauchende Sorge um die Akquise neuer Projekte, um Arbeitsplätze, um Vertragsverlängerung in der Supervision Thema. Die Frage danach, wer denn für die neuen Ideen für Projekte zu sorgen habe, die Leitung oder die Mitarbeitenden oder wie und in welcher Form beide gemeinsam, warf die Frage nach alten und neuen Traditionen auf.

Reflexion: Der Rahmen und die veränderten Strukturen sind etabliert. In dieser Phase haben Mitarbeiterinnen das Bedürfnis, die Früchte zu ernten, sich nach der Anstrengung auszuruhen, normal und engagiert zu arbeiten, differenziert hinzuschauen, was und wie im Alltag Verbesserungen umgesetzt werden können. Die Mitarbeiterinnen können sich in Ruhe ihrer Arbeit widmen, sie fühlen sich sicher, sind mit ihren Leistungen zufrieden. Die Aufgabe der prospektiven Marktbeob-

achtung ist offensichtlich an die Leitung übergegangen. Dort entwickelt sich neue Spannung, Beunruhigung und Energie. Dieser Differenzierung und den entsprechenden Themen Raum zu geben, war u. a. Aufgabe der Supervision in dieser Zeit.

Übergang 2: Fusion wird geplant – die Sache der Leitung

Mit der Idee eines hochspezialisierten Bildungs- und Beratungsangebotes für Frauen und Migrantinnen in einer konkurrenzfähigen Größe wurde die Idee der Fusion zunächst von den beiden Geschäftsführerinnen des bisher supervidierten Betriebes (Betrieb A) und der Leitungsdelegierten des zweiten Betriebes (Betrieb B) besprochen. Auch diese Organisation kam aus der Tradition der Selbstorganisation, hatte keine Leitung im Betrieb selbst, allerdings eine Leitungsstruktur außerhalb. Nach der guten Erfahrung mit Supervision bei dem Übergang in Betrieb A sollte vor der Fusion parallel auch in Betrieb B Supervision stattfinden. Der Wunsch, für beide Prozesse dieselbe Supervisorin zu nehmen, wurde von dieser abgelehnt. Aber über das Anliegen, die jeweilige Identität zu klären und zu stärken, alte Konflikte zu bearbeiten soweit es geht, die Ängste vor einer Fusion zu besprechen und so zwei selbst-bewusste, „aufgeräumte“ Partnerinnen für den Start der organisationalen Zusammenarbeit zu haben, bestand unter den beteiligten Führungspersonen und der Supervisorin Einigkeit. So wurde die Verantwortung für die reflexive Prozessbegleitung des Gesamtprojekts von der Supervisorin übernommen, incl. der Vorauswahl einer Supervisorin für Betrieb B. Verabredet wurde auch mit den Beteiligten, dass es einen strukturellen Austausch unter den beiden Supervisorinnen geben kann.

Mit den Leiterinnen wurden jeweils 10 Sitzungen Teamsupervision in den jeweiligen Betrieben und 3 Sitzungen mit beiden gemeinsam als Leitungsteam vereinbart. Die Themen der Teamsupervisionen waren in beiden Betrieben ähnlich:

- Die Auseinandersetzung mit der Idee der Fusion und deren Vor- und Nachteilen.
- Die Entwicklung und die Versicherung der eigenen Identität, des besonderen Auftrages, der Kultur, der Kommunikation und des jeweils Unverwechselbaren.
- Die Klärung alter Probleme und Konflikte unter Kolleginnen, in Abläufen, in Standards der Arbeit mit Teilnehmerinnen.
- Die Bearbeitung von Ängsten, den Arbeitsplatz oder die bisherige Aufgabe zu verlieren, die Befürchtung, „geschluckt“ oder bis zur Unkenntlichkeit verändert zu werden.

Die Themen der Leitungssupervision waren:

- Die Reflexion der Fusionsentscheidung und ihre aktuellen und zukünftigen konflikthaftern und produktiven Auswirkungen.

- Die strategische Planung der Fusion und der entsprechenden Interventionen der Leitungen als Projekt.
- Kultur-, Aufgabenunterschiede in den beiden Einrichtungen.
- Verständigung über das Verständnis der Leitungsrolle.
- Besprechung der Dynamik und Konflikte mit Mitarbeiterinnen.

Reflexion: Die Möglichkeit, in den Teams die Auswirkungen der Fusionsentscheidung zu reflektieren, wurde in der Supervision sehr genutzt. In verschiedenen neuen Untersuchungen zu den Bedingungen des Erfolgs und Misserfolgs von Fusionen wird die Bedeutung der Auseinandersetzung mit der Fusion vor ihrem Vollzug beschrieben. Die jeweilige Identitätsversicherung ist – entgegen naheliegender Vermutungen – nicht kontraproduktiv zur Fusion, sondern scheint eher die selbst-sichere aufgeräumte Begegnung mit den jeweils Anderen zu fördern und damit auch die destruktiven Auseinandersetzungen und Kämpfe zu reduzieren. Der drohende Verlust beruflicher und institutioneller Identität mobilisiert ungeheure Kräfte der Gegenwehr. Das ist nur natürlich, wenn die eigene Identität und die eigenen Grenzen infrage stehen. Ein sicheres Gefühl für den eigenen Wert, für die eigene Arbeit, Kultur, Werte, organisationalen Lebensarten ermöglicht, Interessenskonflikte zu sehen, sie vielleicht auch auszuhandeln und neue gemeinsame Lösungen auch mit Humor zu finden.

Der Zusammenschluss

Beide Supervisionsprozesse sind bis auf jeweils 2 Sitzungen abgeschlossen. Die Leitung bereitet zusammen mit zwei Kolleginnen aus der Steuerungsgruppe ein erstes gemeinsames Treffen aller Mitarbeiterinnen zum gemeinsamen Kennenlernen vor. Der Sinn des Zusammenschlusses, die Geschichte und die Perspektive wird von den Leitungskräften aufgezeigt. Die Mitarbeiterinnen gleicher Aufgabenbereiche aus den beiden Organisationen besprechen sich das erste Mal. Die Frage, bei Zusammenschlüssen immer virulent, ob nicht Positionen doppelt besetzt sind und Mitarbeiterinnen entlassen werden müssen, kann verneint werden, weil der Betrieb mit der Fusion wächst und neue Projekte übernimmt. Wachstum ist noch möglich. Eine Beschreibung, die oberflächlich zur Beruhigung führt, sie kann noch nicht wirklich geglaubt und begriffen werden. Die Unsicherheit und Beunruhigung ist deutlich spürbar, sucht nach Anknüpfungspunkten, um lokalisiert und kanalisiert zu werden.

Die Supervisorinnen der beiden Teams begleiten dieses Treffen reflexiv. Sie verkörpern damit Orientierung und die Zuversicht, dass der begonnene Prozess bei aller Schwierigkeit gut zu entwickeln und der Übergang zu neuen Aufgaben, Formen, Strukturen und Kulturen möglich ist. Zudem bekommen alle einen Eindruck von der jeweiligen anderen Supervisorin, Fantasien über die andere werden redu-

ziert. Die Kooperation der Supervisorinnen symbolisiert als Modell die Möglichkeit der Kooperation der beiden Systeme. Nach dieser Begegnung mit den zukünftigen Kolleginnen und der Realität der Veränderung kann in den abschließenden Supervisionen in den Einzelbetrieben der Abschied vom Alten mit aller Heftigkeit noch einmal durchgearbeitet werden. Der Ausblick auf das Neue beginnt so, eigene Kräfte zu wecken.

In einer weiteren gemeinsamen Sitzung mit allen Mitarbeiterinnen und beiden Supervisorinnen wird der neue gemeinsame Name gesucht, in dem beide Organisationen mit ihren Aufgaben ebenso vorkommen wie das neue Gemeinsame. Er wird dort zwar noch nicht gefunden, aber in der gemeinsamen Suche wird die Angst, geschluckt zu werden, reduziert und der Anfang zu einer gemeinsamen Organisationsidentität geschaffen. Das ist gleichzeitig der Abschied der zweiten Supervisorin.

Im Folgenden werden zunächst in mehreren Sitzungen alle Mitarbeiterinnen und die Leitungen in ihren ersten Schritten der Annäherung, der Arbeitsorganisation, der gemeinsamen Arbeitsabläufe begleitet. Für eine Übergangszeit bilden die drei Frauen in den bestehenden Leitungsfunktionen ein gemeinsames Leitungsteam. Nach wenigen Sitzungen ist es möglich, dass sich die Leitungen als soweit etablieren, dass sie die Prozessschritte der Zusammenführung selbstständig weiterführen. Die Supervisorin übernimmt die Begleitung des Leitungsteams, die Mitarbeitenden suchen sich projekt- bzw. rollenspezifische Supervisionssettings.

Reflexion: Nach der gründlichen Vorbereitung verläuft die unmittelbare Fusionsphase sehr ruhig. Da Ängste und Vorbehalte noch in den bekannten sicheren Teams bearbeitet werden konnten, waren diese auch in den großen Zusammenkünften für alle Beteiligten gut auszuhalten. Unterschiede und Gemeinsamkeiten waren erstaunlich schnell verhandelbar. Die Leitungen sind, einmal etabliert, von den MitarbeiterInnen grundsätzlich akzeptiert. Die Supervisorinnen als Übergangsbegleiterinnen vermittelten zusätzliche rahmengebende Sicherheit. Es wurde sehr rasch eine an den jeweiligen Aufgaben orientierte reflexive Begleitung.

Supervision der Geschäftsführerinnen

In dem folgenden Setting waren die drei Geschäftsführerinnen als Leitungsteam in Supervision. Der Prozess gestaltete sich entlang verschiedener Themenkomplexe, Fragen, Konflikte. Zunächst ging es darum, wie Leitung in der gemeinsamen Organisation verstanden und ausgeübt werden darf und um die Scheu, die Führung gegenüber den Mitarbeitenden, besonders den der jeweils „fremden“ Organisation, zu übernehmen.

Es waren wiederum die Mitarbeitenden, die u. a. durch die Bildung eines Betriebsrates als Gegenspieler die Rolle der Leitung einforderten und konstruierten. Und dies, obwohl als Spezifikum dieses Arbeitsfeldes, bei durchgehender Projekt-

finanzierung aller Angebote Leitungsanteile nicht finanziert werden. Zeit und Ressourcen für Leitungstätigkeit gehen damit immer zu Lasten der konkreten Projekte und ihrer Mitarbeiterinnen. Unter anderem diese Tatsache führte zu ständiger Überbelastung der Führungskräfte, die wiederholt Thema in der Supervision war.

Wie schon im ersten Übergang rüttelten die Mitarbeiterinnen solange an den Frauen in der Leitung, bis diese ihre Leitungsrolle immer deutlicher zu füllen begannen. Die unterschiedlichen Führungsstile in den Ursprungsorganisationen konnten in ihren Differenzen und Konsequenzen mutig verhandelt werden. Das Ringen um ein Gleichgewicht an Einfluss war Teil eines produktiven Prozesses. Dazu gehörten auch Fragen der Rollengestaltung in Konflikten mit Mitarbeiterinnen.

Die strategische Planung war demgegenüber deutlich einfacher. Sie war weniger emotional besetzt und nach guten gemeinsamen Visionen die Durchführung in verschiedenen Ressorts verteilt. Die Prozessbegleitung des Leitungsgremiums beinhaltete ebenso Themen wie planende Zukunftsszenarien und die Evaluation der Zielerreichung. Nach der Konsolidierung der Situation konnte die Feinarbeit beginnen.

Reflexion: Die Entscheidung, eine Organisation zu dritt zu leiten, ist nicht ganz selbstverständlich. Die Absicht, eine gleichberechtigte Fusion und keine feindliche Übernahme des kleineren Trägers zu vollziehen, machte diese Konstruktion sinnvoll und notwendig. Die Etablierung von Leitung, die gleichzeitig von den Geldgebern nicht als solche bezahlt wird, birgt eine Brisanz: zum einen eine permanente Überforderung, da die Arbeit, durch die diese Stellen finanziert werden, auch getan werden muss, zum anderen die Dynamik der Leitung „under cover“ in finanzieller Hinsicht, die auch die Kraft nach außen und innen schwächt. In der Supervision macht das immer aufs Neue die Suche nach den Ursprüngen von Überforderung notwendig. Dass die gemeinsame Zukunftsgestaltung als zentrale gemeinsame Aufgabe gesehen wird, gibt grundlegende Orientierung. Von der Unsicherheit über Zeiten gemeinsamen Tatendrangs und Lernens hin zu Differenz und Auseinandersetzung um Macht und Einfluss, um Realitätseinschätzungen und delegierte Aufgabenbereiche durchlaufen die Frauen unter supervisorischer Begleitung alle Phasen produktiver Teamentwicklung. In so unruhigen Zeiten keine Selbstverständlichkeit.

Übergang 3: Insolvenz und Neubeginn

Die Veränderungen der äußeren Bedingungen über das „Hartz“-Programm bringen zunächst wie bei vielen ähnlichen Institutionen einen enormen Konkurrenz- und Existenzdruck. Die gesamten Finanzierungs- und Verhandlungsstrukturen beruflicher Bildung stehen zur Diskussion und zur Disposition. Die Einschätzung der Schwierigkeiten auf dem Markt, die zu der Fusion geführt hatte, wird in vielem extrem übertroffen. Die Fusion hat zwei Jahre produktive professionelle Bildungs-

und Beratungsarbeit für Frauen ermöglicht, mit vielen neuen marktfähigen und nützlichen Projekten, und damit der Organisation eine hohe Reputation bei ihren Kundinnen und in der Öffentlichkeit bewirkt. Durch die abrupte Umsteuerung in der Bundes- und Landespolitik im Berufsbildungsbereich konnte jedoch auch ein inhaltlich und strukturell so flexibler Träger aufgrund längerfristiger Verpflichtungen im Personal- und Mietkostenbereich seine Organisation nicht aufrecht erhalten. Die Insolvenz des alten Trägers war nicht zu verhindern. Teile der Aufgaben in neuer Trägerschaft unter neuen Bedingungen sind möglicherweise überlebensfähig. Eine neue konfliktreiche Phase beginnt. Die Kompetenz der Mitarbeiterinnen aus der Migration, sich auf unwegsamste Bedingungen immer neu einzustellen, mit wenig auszukommen, aber die Hoffnung und die Energie nicht aufzugeben, bessere Zeiten und Bedingungen zu schaffen, ist dabei sicher ein wesentlicher Motor. Dass die aggressiven Impulse der Umwelt nicht in selbsterstörerischen Interaktionen verarbeitet bleiben, sondern in produktive Handlungsfähigkeit überführt werden können, ist eine schwierige Kunst.

Reflexion des Gesamtprozesse

Zusammenfassend kann ich sagen: Die Begleitung von Übergangsprozessen verlangt von Supervisorinnen eine sehr hohe Spannungstoleranz und Flexibilität. Es sind nicht nur die reflexiven Fähigkeiten zur Verfügung zu stellen, sondern auch phasenspezifisch strukturierende, haltende Interventionen und Rollen nötig. Es ist kein klinisch reines Setting möglich. Einerseits wirkt die Dynamik so stark, dass die Gelegenheiten, aus der Rolle und dem Auftrag zu fallen, selbst in Identitätskrisen zu kommen, vielfältig sind, andererseits bedarf die Aufgabe zeitweise einer anderen Rolle. Dies jeweils zu unterscheiden ist ein komplexer Prozess. An den Schnittstellen, den Übergängen, ist die Differenz zur klassischen SupervisorInnenrolle besonders groß.

Manche würden sagen, dass für jede Aufgabe eine neue Begleitung gesucht werden müsste. Aber auch dann müsste eine Person koordinieren, damit nicht gegenläufige Kräfte durch die Supervision und Prozessbegleitung verstärkt werden und so dem Ziel, einen funktionsfähigen, fusionierten Betrieb mit einem präzisen marktfähigen und gesellschaftlich nützlichen Auftrag zu entwickeln, entgegenwirken. Das scheint mir bei großen, nicht bei Unternehmen mittlerer Größe sinnvoll. Der Koordinationsaufwand wäre zu hoch.

Supervision folgt üblicherweise reflexiv den Fragen, dem Prozess der SupervisorInnen im Rahmen eines vereinbarten Zieles, Organisationsberatung und -entwicklung plant die Veränderungen der Organisationen zu Beginn, wenn auch – je nach Schule – mit entsprechenden Konzeptveränderungsmöglichkeiten im Verlauf. Im geschilderten Fall folgt die Architektur des Beratungsprozesses den jewei-

ligen aktuellen Veränderungen, und die Art und Weise des Vorgehens wird im Laufe des Weges situationsangepasst entwickelt. Dabei werden sowohl reflexive wie gestaltende Fähigkeiten von den Supervisorinnen benötigt. Wenn die Aufgabe der Organisation und die der einzelnen Mitarbeiterin im Zentrum steht, bleibt das die zentrale Orientierung bei allen manchmal noch so verwirrenden Veränderungen und ungewohnten Settings.

Anschrift der Verfasserin:

Kersti Weiß, Eckenheimer Schulstraße, 60435 Frankfurt am Main. kersti.weiss@web.de

Zum Kontrakt mit Auftraggebern – und zur Bedeutung von Settingentwicklungen

Zusammenfassung: Die schnellen Veränderungen in den Organisationen, wo Supervisanden arbeiten und Supervisoren beraten, verlangen Beweglichkeit und Kreativität in der Kontraktgestaltung. Dabei ist Anpassungsfähigkeit bei den Beratern gefragt. Manchmal wird der Bogen überspannt, wenn man den Kontakt zur eigenen Entwicklung mit der gewordenen fachlichen Haltung verliert und diese somit nicht mehr ausreichend wertschätzt. Wenn dagegen Flexibilität nicht Unterwerfung und Selbstaufgabe um des Arbeitsauftrags willen bewirkt, wenn Standhalten nicht bedeutet, sich normativ an erworbenes Wissen und Denken zu klammern, dann ist der Bezug zwischen geschichtlich gewachsener Selbstwerdung im Beruf und kreativer Suche nach neuen Kontrakt- und Settingformen die Klammer, die Supervision in Organisationen für Supervisoren ermöglicht.

Als vor mehr als zwanzig Jahren der Begriff „Dreieckskontrakt“ in die Fachdiskussion eingeführt wurde, entwickelte sich neben der dyadischen Beziehung Supervisand – Supervisor der Blick auf „den Dritten“ im Dreieck, der Blick auf die Organisation. Das Neue im Dreieckskontrakt bestand darin, dass nicht mehr Supervisor und Supervisanden allein einen Kontrakt zu entwickeln hatten, sondern dieser Kontrakt im Dreieck, also mit dem Dritten, der Organisation, vereinbart werden sollte. Dies war damals in der Supervisionsszene gar nicht selbstverständlich, zumal viele Organisationen ihren Abteilungen oder Teams Geld für Supervision zur Verfügung stellten und die Verwendung dieser Gelder von Seiten der Vorgesetzten nur formell kontrolliert wurde. Auftraggeber (der Begriff wurde damals nicht benutzt) und Supervisand(en) waren sehr oft identisch, dies auch dann, wenn die Organisation (der Auftraggeber) die Supervision bezahlte. Es galt weithin als übergriffig, wenn Vorgesetzte die Zielsetzungen oder das Setting der Supervision mitbestimmen wollten. Zielbestimmung und Setting waren weitgehend Expertensache im Kontrakt mit den Supervisanden, so jedenfalls wünschten und handhabten es die Supervisoren und in der Regel auch die Supervisanden. Diese Verfahrensweise begründete sich auch in der Zielsitzung: Supervision diente primär oder ausschließlich dem Erhalt und der Entwicklung von Arbeitsfähigkeit bei einzelnen Mitarbeitern und bei Gruppen und Teams. Psychohygiene als Supervisionsinhalt und als Supervisionsziel war insbesondere bei psychisch belastenden Arbeitsplätzen wie in der Psychiatrie, in Drogeneinrichtungen, in der Behindertenarbeit mehr und mehr selbstverständlich. Man handelte nach der Erkenntnis: Wenn man regelmäßig über besonders belastende Konflikt- und Problemsituationen sprechen kann, dann wirkt

das entlastend und daraus entwickeln sich neuer Mut und neue Kraft für die weitere schwere Arbeit. Die Entlastung macht wieder neu belastbar. Die Kultur des entlastenden Gesprächs im Team kann als Prophylaxe gegen spätere Traumatisierungen gesehen werden. Diese Erkenntnis führte dazu, dass mancherorts Etatmittel auf Dauer bereitgestellt wurden und Supervision als Reflexion zum Bestandteil der Arbeit machte. In Stellenausschreibungen wurde damit geworben, dass zu einer professionellen Arbeit die ständige Begleitung durch Supervision gehörte. Bevor diese Sichtweise aus Kostengründen mit den Etatstreichungen ganz aus dem institutionellen Bewusstsein – auch vieler Supervisoren – verschwindet, möchte ich sie wenigstens noch einmal erwähnt haben. Dies aber auch in der Gewissheit, diese Sichtweise wird wiederkehren und dann als völlig neue Erkenntnis angeboten werden, sobald sich die Finanzsituation wieder verändert.

Bevor ich zwei idealtypische Beispiele zum Kontraktthema im Abstand eines Vierteljahrhunderts skizziere, sei ergänzend erwähnt, dass es selbstverständlich auch damals fokussierte Supervisionsprozesse gab, die problemzentriert (z. B. aktueller Konflikt im Team) oder zeitbegrenzt waren (15 Sitzungen für ein Team, damit andere auch mal drankommen). Kennzeichnend war allerdings auch dort, dass die Kontraktverhandlungen fast immer zwischen den Teams, d. h. den künftigen Supervisanden und dem Supervisor und weniger von der Leitung gesteuert wurden. Die Delegation an die Teams bei der Mittelvergabe für Supervisionsprozesse und der Kontrolle von Supervisionszielen ist an vielen Stellen zurückgenommen worden. Es gibt einen Wechsel zwischen Vordergrund und Hintergrund der Kontraktpartner, der die Kontraktszene verändert hat.

Ein Beispiel von 1978

Ich wurde vom Team einer Tagesklinik zu einem Kontraktgespräch für eine Teamsupervision eingeladen. Als Vertreter des Trägers wollte der Verwaltungsdirektor des Krankenhauses an dem Gespräch teilnehmen, was die Teammitglieder als unnötige Kontrolle empfanden. Andeutungsweise wurde vermittelt: Man müsse dies akzeptieren, weil er ja das Geld verwalte. Dementsprechend nahm der Verwaltungsdirektor auch etwas verschämt und sich beinahe entschuldigend am formalen Teil der Kontraktgestaltung teil. Ihm wurde dann vermittelt, dass man den inhaltlichen Teil der Kontraktvereinbarung besser ohne ihn mit dem Supervisor besprechen wolle. Dies galt offenbar als Prinzip, da der „inhaltliche Teil“ gar keine Geheimnisse enthielt; es wurde lediglich vereinbart, dass Teamentwicklung und Teamkonflikte, aber keine Fallbesprechungen Inhalt dieser Supervision sein sollten. Kennzeichnend für diese Szene und den Zeitgeist war auch in der Sozialpsychiatrie, dass sich der Leiter der Tagesklinik intern als Teammitglied und Koordinator verstand und nur von außen her und auf der Gehaltsliste als Leiter ver-

standen wurde. Das Team als Kollektiv verstand sich als Leitung, und der Leiter trat als Sprecher des Teams auf. Das Team entschied, ob die Supervision zustande kam. Der Supervisor war als Experte damals eine „knappe Ressource“. Der Träger in der Rolle des Verwaltungsdirektors hatte gar nichts mehr zu entscheiden, da die Supervisionsmittel grundsätzlich im Etat bewilligt waren und man bei der Vergabe der Mittel eine Entscheidungsdelegation an das Team handhabte, die das Team in der Doppelrolle als Auftraggeber und Supervisandengruppe verstand. Soweit es damals bei Supervisionsprozessen auch um die Verwirklichung von Organisationszielen ging, wurde diese Delegation konfliktthaft. Es entstand Unbehagen oder Unverständnis bei der dritten Instanz, der Organisation, repräsentiert durch Leitung, was selten reflektiert wurde. Unverständnis entstand insbesondere deshalb, weil man es vom Team her und als Supervisor versäumte oder für unnötig hielt, den „Dritten“ ständig zu informieren, warum diese Supervision sinnvoll war, was dort gearbeitet wurde und welche Wirkungen das erbrachte. Supervision konnte ohne ausreichende Information an die Geldverwalter, die ja auch verantwortlich für Geldverteilung sind, wie ein Geheimmythos definiert werden, das Experten unter Verschluss halten. Außer Acht gelassen wurde ganz einfach, dass Delegation mit rückbezüglicher Kontrolle verbunden ist. Solches Nichtverstehenkönnen von Supervisionsabläufen bei Leitungspersonen, also Unverständnis mangels Information und Einbeziehen in Prozessentwicklungen, führt zu Unbehagen und zu Vorurteilen, die sich die Betroffenen selbst zusammenreimen müssen. Wenn in einer so gewachsenen Szene die Machtverhältnisse bei der Geldverteilung kippen, was inzwischen geschehen ist, dann kommen diese Vorurteile neben neuen Sachargumenten zusätzlich oder entscheidend zur Wirkung. Manche Leitungspersonen lehnen es von sich aus ab, sich kundig zu machen über Inhalte und Ziele von Supervision und pflegen ihrerseits in ablehnender Weise den Mythos weiter, der vor einer Generation entstanden ist. Hier ist aktive und geduldige Aufklärung durch Supervisoren am Platze.

Ein Beispiel aus dem Jahre 2002

Der Pflegedirektor eines Großkrankenhauses wünscht ein Kontaktgespräch mit dem Supervisor, weil die Schwestern und Pfleger der Unfall-Abteilung überlastet sind und über die mangelnde Zusammenarbeit mit den OP-Ärzten klagen. An dem Kontaktgespräch im Krankenhaus mit dem Pflegedirektor nimmt zunächst der Personalchef als Vertreter des GmbH-Geschäftsführers teil. Für die Krankenhausleitung besteht aktueller Handlungsbedarf, weil der Krankenstand des Pflegepersonals in den letzten Wochen dramatisch zugenommen hat. Der Berater soll schnell handeln und eine Lösung bewirken. Im Gespräch mit den beiden Trägervertretern geht es aus der Sicht des Supervisors unausgesprochen zunächst darum, ob sich ein Zu-

trauen in die Fachlichkeit des Beraters entwickelt. Durch die Art der Befragung (Problemexploration) macht sich der Berater nicht nur mit der Szene vertraut, sondern kann und muss überzeugend vermitteln, ob und wie er das Problem versteht und Handlungsschritte skizziert, die nachvollziehbar sind und Akzeptanz finden. In diesem Falle wird vereinbart, dass zunächst ein Gespräch mit dem PDL der Abteilung im Beisein des Pflegedirektors stattfindet und danach ein Gruppengespräch mit dem Chefarzt der Abteilung, dem Personalchef und dem PDL vereinbart wird. Diese Gespräche ergeben eine detaillierte Analyse der Problemlage aus der Sicht der Pflege und ein weitgehend unverständiges Reagieren darauf von Seiten des Chefarztes. Auf Vorschlag des Beraters wird daraufhin je ein Gespräch mit dem Pflegepersonal, ein Gruppengespräch mit den Ärzten und ein drittes Gruppengespräch mit Ärzten und Pflegepersonal gemeinsam vereinbart. Die Aussagen aus den ersten beiden Gesprächen werden schriftlich festgehalten und werden nach Absprache zur Matrix für das gemeinsame Gespräch genutzt. Alle diese Schritte dienen der Erarbeitung einer gemeinsamen Problemsicht, woraus sich dann ein Setting für die Bearbeitung des Problems entwickeln soll. Dieses Verfahren macht der Berater ständig transparent und geht diese Schritte in Übereinkunft mit den Verantwortlichen. Die jeweilige Plausibilität der Diagnose- und Handlungsschritte bewirkt die Entwicklung des Zutrauens in die Kompetenz des Beraters. Die fachliche Autorität des Beraters wächst im Prozess durch die Begründungsstringenz seiner Schritte und die Nachprüfbarkeit seiner Sichtweisen. Im vorliegenden Beispiel mündet der Kontrakt in einer gemeinsamen Problemdefinition und einem Setting, indem in Zukunft vierzehntägig der Chefarzt und zwei aus den Reihen der Ärzte Ausgewählte einerseits, der PDL und je eine gewählte Schwester bzw. ein gewählter Pfleger andererseits mit dem Supervisor die gesammelten konflikthaften Ereignisse der beiden vergangenen Wochen analysieren und Problemlösungen suchen. Lösungen sind strukturell und im kommunikativen Umgang zu verstehen. Es werden acht solcher Sitzungen mit dem Supervisor vereinbart, die auch das Ziel haben, eine Bearbeitungskultur in der Gruppe zu entwickeln. Nach diesen acht Sitzungen wird vereinbart, dass der Supervisor in Zukunft zu jeder dritten Sitzung, also alle sechs Wochen, hinzukommt, um das Setting weiter zu stabilisieren. Dieser Kontrakt wird ein Jahr lang praktiziert. Ab 2004 arbeitet die Gruppe alleine und kann bei Bedarf für eine oder zwei Sitzungen den Supervisor als Begleiter anfordern.

Diese Verfahrenstechnik geschieht vor dem Hintergrund, dass das Problem „Krankenstand“ als Symptom verstanden wird und von hier aus der Aufklärungsprozess beginnt. Es wird analysiert, was der Krankenstand ausdrückt. Wie weit ist es Ausdruck ständiger Arbeitsüberlastung durch überhöhte Anforderungen? Wie weit liegt es an Organisations- oder Kooperationsmängeln? Welche Belastungen bestehen durch Intra- und Interrollenkonflikte? Die konzeptionellen Analysefragen, die Suche im Verstehensprozess, so wie Supervisoren dies gelernt haben, verändern sich durch die Verfahrenstechnik nicht.

Was ist anders geworden? Die beiden Beispiele im Vergleich

Prozessbegleitung vs. Problembearbeitung und Prozesssteuerung

Im ersten Beispiel ging es um Prozessbegleitung bei der Teamentwicklung. Dieses Ziel ist allgemein gehalten und prinzipiell unbegrenzt. Vereinbart wurde damals, jeweils zum Jahresende eine Zwischenauswertung zu machen und dabei zu fragen: Welche Ereignisse gab es? Wie wurde damit umgegangen? Welche Schwierigkeiten hatte das Team im Laufe des Jahres? Hat die Beratung die Teamentwicklung unterstützt? Soll der Kontrakt um ein Jahr verlängert werden, oder soll ein anderer Supervisor engagiert werden? Grundsätzlich wurde die Beratung als fortlaufender Prozess zur Reflexion der Teamarbeit verstanden und war somit unbegrenzter, begleitender Bestandteil der Arbeit. Die gesamte Arbeit der Tagesklinik war vom Träger an den Leiter und seine Mitarbeiter delegiert. Das Gleiche galt somit auch für die Reflexion der Arbeit, die Supervision. Deshalb kümmerte sich der Träger um die Supervision ebenso wenig wie um andere fortlaufende Aufgaben in der Tagesklinik, solange keine Beschwerden dies erforderten.

Im zweiten Beispiel wird die Supervision problemfokussiert (Krankenstand beim Pflegepersonal) vom Träger angefragt. Der Träger wünscht vom Berater eine möglichst schnelle Symptombeseitigung. Solche Symptome sind Arbeitsstörungen, die Geld kosten. Beratung darf auch heute Geld kosten, wenn damit Geld gespart werden kann. Wenn der Berater ein Symptom in der Regel als äußeres Signal für einen umfassenderen verdeckten Prozess oder Vorgang versteht, dann ist es wichtig, den Träger dafür zu gewinnen, für die gewünschte Problemlösung einen explorierenden Prozess zuzulassen. Der Träger wird diesen Prozess bestenfalls als Umweg verstehen und akzeptieren; für den Berater ist der Prozess der direkte Weg zum Ziel oder manchmal ist der Weg das Ziel. Diese Verständnis-Spannung der Sichtweisen zwischen Berater und Auftraggeber ist in vielen Fällen unaufhebbar und bedarf einer ständigen aufklärenden Vermittlung. Das verstehe ich unter laufender Kontraktarbeit. Der Auftraggeber wird den „Umweg zum Ziel“ nur dann und solange tolerieren, wie sein Zutrauen in die Kompetenz des Beraters und die Zielübereinstimmung mit ihm reicht. Diese Kontraktarbeit ist ein dauernder und zu pflegender Beziehungs- und Überzeugungsprozess zwischen Auftraggeber und Berater. Solange das sichere Gefühl besteht, dass der Berater mit dem Auftraggeber ein gemeinsames Ziel hat und auf dieses Ziel hin gearbeitet wird, und die Schritte der Arbeit für den Auftraggeber nachvollziehbar bleiben, solange besteht der Kontrakt. Die Vertraulichkeit des Prozesses muss hier im Dreieck neu justiert werden. Während im ersten Beispiel der Träger bestenfalls jährlich einmal ein paar Allgemeinheiten über den Prozessverlauf mitgeteilt bekam und sich damit – zumindest äußerlich – zufrieden gab, ist im zweiten Beispiel der Auftraggeber keineswegs mit derart spärlichen Informationen einverstanden. Der Auftraggeber will Prozessdetails wissen,

um nachvollziehen zu können, ob dieser Prozess sich den gewünschten Lösungszielen annähert. Davon ist abhängig, ob weiterhin Geld für die Beratung bereitgestellt wird oder nicht. Die Frage der Vertraulichkeit von Beratung kann hier nicht mehr für den Prozess insgesamt gelten, und das muss für alle Beteiligten grundsätzlich und jeweils in der Situation geklärt werden. Der Personenschutz gilt weiter. Aber was bedeutet das, wenn über die Prozessauskunft Rollenträger zu erschließen sind? Und umgekehrt: Wenn der Auftraggeber sagt, er meine, der Mitarbeiter X sei auf Dauer unverträglich, der Berater möge auch das recherchieren? Wird dieser Nebenauftrag angenommen besprochen, problematisiert, differenziert, abgelehnt? Gilt die Überparteilichkeit der Beratung weiterhin wie bisher oder wird diese durch wechselnde Parteilichkeit, die jeweils transparent zu machen ist, abgelöst? Hat die Identifizierungswelle „jeder Mitarbeiter ist ein Unternehmer“ auch die Supervision erfasst, so wie es beim Coaching selbstverständlich ist? Muss der Supervisor mit den Institutionszielen identifiziert sein oder bleibt es dabei, dass er diese Ziele in freischwebender Aufmerksamkeit empathisch wie andere Ziele auch nebeneinander – also in Konfliktspannung – aufnimmt?

Dies sind Fragen zur supervisorischen Haltung, die weiter bedacht und kritisch in der Diskussion und im Bewusstsein gehalten werden müssen, weil darauf die professionelle Identität des Supervisors und damit das Selbstwertgefühl im Beruf aufbaut. Und gleichzeitig kommt man mit diesen Fragen in Auseinandersetzung mit Auftraggebern und muss sich fachlich immer wieder „begründen“. Es ist auch unbestreitbar, dass ohne enge Zusammenarbeit mit Auftraggebern Supervision in Organisationen marginal wird. Träger wünschen sich Berater, auch solche auf Honorarbasis, eigentlich in Stabsfunktion. Supervisoren benötigen eine Unabhängigkeit parteilichen Interessen gegenüber für Einfühlung und Distanz, für Diagnose und Settingentwicklung. Diese Spannung der Einstellungen und Interessen zu akzeptieren und zu erhalten, vertrauensvoll zu kooperieren und Verführungen zu widerstehen, gehört heute zentral zur Arbeit an der Selbstständigkeit von Supervisoren. Für die Weiterarbeit der Klärung an diesem Konflikt benötigen wir in der Fachdiskussion mehr Kasuistik, die allzu sparsam zur Verfügung gestellt wird. Ein wichtiger Ort für die ständige reflektierende Arbeit der Weiterentwicklung supervisorischer Haltung bei der Kontrakt- und Settingentwicklung in Organisationen sind die Balintgruppen für Supervisoren und für Organisationsberater.

Die Rangfolge der Kontraktpartner

Im ersten Beispiel spiegelt sich der Zeitgeist in der Sozialpsychiatrie, aber auch der Zeitgeist im Bildungs- und Gesundheitswesen nach 1968 wider. Bürokratische und hierarchische Macht- und Entscheidungsstrukturen waren öffentlich hinterfragbar. Die Bedeutung von Teamarbeit als Ort von Konzept- und Zielsuche hatte Raum ge-

funden. Supervision als Reflexionsmethode passte in die Zeit des Hinterfragens, des Verstehens. Als effektiv galt eher „mehr Demokratie (zu) wagen“ als „Kosten (zu) sparen“. Wie gehen Menschen in der Arbeit miteinander um, wie respektieren sie sich, wie diskutieren sie, wie suchen sie Wege und Lösungen, denen möglichst viele zustimmen können? Das waren Fragen im Vordergrund. Heute ist es viel wichtiger zu fragen: Wie kann man eine Aufgabe weiter erhalten, begründen, finanzieren? Wie kann man Kosten (Personal- und Sachkosten) einsparen?

Niemand würde wahrscheinlich sagen, dass es die Fragen von damals nicht mehr gibt. Ebenso kann man ja nicht behaupten, dass es die Fragen von Heute damals überhaupt nicht gab. Aber Vorder- und Hintergrund haben gewechselt, sind ausgetauscht worden. Und damit verändert sich die Bedeutung von Beratung in Organisationen und die Rangfolge, die Bedeutung der Kontraktpartner.

Die Vorgabe bzw. die Entwicklung des Settings – mit einem Blick auf die Supervisionsausbildung

Die Supervisionsausbildungen sind bis in die jüngste Zeit überwiegend auf einen vorgefertigten Rahmen hin konzeptionalisiert. Die Ausbildungskandidaten lernen sich in Einzel-, Gruppen- und Teamsupervision zu bewegen. Dieser Settingrahmen gekoppelt mit vorgedachter und genormter Sitzungsfolge und Anzahl der Sitzungen hat wichtige Lernvorteile für die Ausbildungskandidaten. Die Sicherheit des Rahmens reduziert beim Lernen die äußere Komplexität und ermöglicht hohe Konzentration auf die Ziel- und Beziehungsgestaltung innerhalb des Rahmens. Das methodische Lernen, das Einüben von Empathie und Konfrontation im Sinne zugewandter Konfrontation im Hier- und Jetzt-Prozess, die introspektive Selbstwahrnehmung als Voraussetzung für die Erschließung von Gegenübertragungen, die Beobachtung und Steuerung gruppenspezifischer Prozesse, das Training freischwebender Aufmerksamkeit sind komplexe Lernvorgänge, die nur langfristig verinnerlicht werden und zur Haltung entwickelt werden können. Deshalb macht es Sinn, dafür Raum und Zeit und hohe Konzentration in der Supervisionsausbildung zu investieren.

Gleichzeitig weiß jeder, dass bereits die Ausbildungskandidaten immer mehr in Schwierigkeiten kommen, den gewünschten Settingrahmen zu finden. Solche Settingrahmen werden in Organisationen immer seltener bereitgestellt. Wo Geld in Organisationen umgeschichtet wird, da spart man zuerst an den „Kann-Leistungen“. Supervision als Psychohygiene am Arbeitsplatz oder Supervision als fortlaufender Reflexionsprozess in schwierigen Arbeitsprozessen kann man in Organisationen streichen, ohne dafür unmittelbare Folgen wahrzunehmen. Eventuelle Langzeitfolgen oder schwer erkennbare und rückführbare Symptombildungen interessieren hier aktuell ebenso wenig wie dies andernorts in Bereichen der Bildung, der Pädagogik oder beim Umweltschutz wahrzunehmen ist.

So lernen also Ausbildungskandidaten auf intensive Weise ihr Handwerk „im Setting“, nur dieses wird mehr und mehr ausschließlich ein „Lernsetting“, also ein Labor.

Ich weiß nicht, wie weit es im Rahmen von Supervisionsausbildung möglich ist, den Fokus auf Kontrakt- und Settingentwicklung zu legen, ohne das umfangreiche Training des Beratens im Setting zu reduzieren. Vielleicht müssten die Ausbildungen dann länger werden, und wer will das schon? Sicher ist, dass die Supervisoren, die in diesem Konzept gelernt haben, das prozesshafte, kreative Entwickeln von Kontrakt- und Settingbedingungen hinzulernen müssen, um einer veränderten Anfragesituation nicht hilflos gegenüberzustehen.

Auftraggeber nehmen meistens nicht mehr die vorgeordneten Settings der Experten hin (das gilt nicht nur im Supervisionsbereich), sondern bieten mit der Anfrage häufig selbst ein Setting an, das finanziell und zeitlich begründet wird. Wenn dies nicht zu einer Verhandlung zwischen Auftraggeber und Supervisor führt, wo die Begründungen von beiden Seiten bedacht werden, dann kommt kein Arbeitsbündnis in Augenhöhe zustande. Die einseitige Anpassung des Supervisors „an die Verhältnisse“ bewirkt ja nicht nur eine Unterwerfung um des Auftrags willen, die jeder persönlich verarbeiten muss, sondern gleichzeitig verliert man mit dieser Anpassung das, was man kann. Glaubwürdigkeit kann man nicht erhalten oder erlangen, wenn man an den Erfolg dessen selbst nicht glaubt, was man kontraktiert. Jeder Fachmann benötigt sein Werkzeug und seine fachlichen Rahmenbedingungen für gute Arbeit, sonst übernimmt er sich und leistet schlechte Arbeit.

Wenn z. B. der Heimleiter eines großen Altenstifts im Erstgespräch eine Neuorganisation der Abteilungen wünscht, die ungeklärten Probleme zwischen PDL und Stationsleitungen anspricht, über Beschwerden von Angehörigen klagt, die man nicht recht versteht und die Personalbesetzung seines Stellvertreters geregelt haben möchte und gleichzeitig betont, er habe Geld für sechs Sitzungen von je zwei Stunden zur Verfügung, dann kann man vorab sehen, dass Probleme, Setting und Mittel in einem nicht Erfolg versprechenden Verhältnis zueinander stehen. Man kann als Berater dem Heimleiter vorschlagen, sich ein Bild zu den angeschnittenen Problemen zu machen, indem man seine Sichtweise und die Sichtweisen der jeweils Beteiligten bzw. Betroffenen erhebt (exploriert) und daraus eigene Schlussfolgerungen, das heißt eine Diagnose entwickelt. Das wiederum führt dazu, ein Setting so zu entwerfen, wie die Probleme und in welcher Reihenfolge diese bearbeitet werden könnten. Der Heimleiter könne dann überlegen, ob und wie er mit seinem Träger über die Bereitstellung entsprechender Mittel verhandeln könne und wolle. Der Heimleiter kann vom Berater in der Kürze der Zeit die Entwicklung eines Beratungskonzepts für seine Situation erhalten, das nachvollziehbar und plausibel ist. Selbstverständlich ist ein solches Beratungskonzept Diskussionsgrundlage zwischen Auftraggeber und Berater und als solches modifizierbar. Wichtig ist der Diskurs zwischen beiden um das Setting, der das vertrauensvolle

Gefühl entwickelt, hier wird ein Setting erdacht, das die Erfordernisse der Organisation aufnimmt und die Möglichkeiten von Beratung nicht überfordert. Dies ist Teil des Kontraktprozesses mit dem Heimleiter und direkt oder indirekt auch mit dem Träger.

Geld gibt es nur, solange der Kontrakt mit dem Auftraggeber reicht

Supervisionsmittel, sofern sie in Etats der Organisationen (z. B. im Gesundheitsbereich) fest etabliert sind, werden nach und nach gestrichen. Man kann davon ausgehen, dass Supervision in Organisationen in naher Zukunft weitgehend nur noch finanziert wird, wenn die jeweilige Leitung im Hinblick auf die Organisationsziele dies ausdrücklich und konkret für erforderlich hält. Das hat zur Folge, dass Supervisionsaufträge primär nicht dort zustande kommen, wo Probleme entstehen oder bestehen, sondern dort, wo über Mittel entschieden wird, was nicht immer deckungsgleich ist. Neben der Beratungskompetenz benötigen Supervisoren die Fähigkeiten, Beratungsprobleme zu beschreiben und deren Bearbeitung plausibel auch für Nichtfachleute zu vermitteln. Nur dort, wo ein Entscheidungsträger den Eindruck bekommt, dieser Beratungsvorschlag kann die Problemlage verkleinern oder lösen, wird überlegt, ob und wie man Geld dafür beschafft und zur Verfügung stellt. Hinzu kommt die Bedeutung, dass zwischen Auftraggeber und Berater eine Beziehung entsteht, die das Zutrauen in die Überzeugungskraft und in die Glaubwürdigkeit des Beraters ermöglicht. Diese Beziehungsarbeit ist kein Zustand, sondern ein Prozess, den es zu entwickeln und zu pflegen gilt mit fachlichem Selbstbewusstsein, d. h. guten und verständlichen Argumenten und Einfühlung in die Rolle und Situation des Gegenübers. Wenn keine Mittel mehr zur Verfügung gestellt werden, dann ist für den Auftraggeber das Problem ausreichend bearbeitet oder die Überzeugungsfähigkeit des Beraters reicht für die Fortsetzung des Arbeitsbündnisses nicht aus. Das Letztgenannte muss für das Selbstwertgefühl des Beraters keine Katastrophe sein, weil sich halt nicht jeder mit jedem verständigen kann und unterschiedliche Zielvorstellungen unüberbrückbar sein können. Prüfen sollte sich der Berater allerdings immer, ob er geduldig und fundiert seine Analysen und Vorschläge angeboten bzw. vermittelt hat; auch für diese Reflexion sind Balintgruppen ein guter Ort.

Wovon müssen sich Supervisoren verabschieden? Was ist neu zu lernen?

Die Gläubigkeit gegenüber Experten – und das geht weit über unseren Bereich hinaus – hat sich im Gefühl der Gesellschaft entscheidend verringert und damit auch entmythologisiert und versachlicht. Supervisoren und andere vergleichbare Bera-

ter „profitierten“ lange von der Gläubigkeit derer, die Hilfe brauchten. Diese Gläubigkeit schuf ein Machtgefälle im Gefühl der Beteiligten auf beiden Seiten, auch wenn man sich auf der Verhaltensebene bemühte, partnerschaftlich miteinander umzugehen. Ein Teil der Motivation in der Aufstiegsmentalität von Supervisoren im Vergleich zu ihrem jeweiligen Ausgangsberuf fand hier ihre Nahrung. Die Attraktivität der Supervisorenrolle war zum Teil durch das Gefühl gesponsert, in einer asymmetrischen Beziehungssituation beraten, d. h. arbeiten zu können.

Gesamtgesellschaftlich kann man es wohl als Errungenschaft begreifen, dass sich die Gläubigkeit gegenüber Experten und damit deren Macht relativiert. Auch in Professionen, wo Expertise und Ethik selbstverwaltet werden, bedarf es öffentlicher Missbrauchskontrolle, weil Expertise und Ethik natürlich nicht immer von gleichen Interessen gesteuert werden. Bei Krankheiten werden die meisten Angehörigen der Mittelschicht in der Regel mehrere Experten diagnostisch konsultieren, bevor sie sich einer schwierigen Operation unterziehen. Je komplizierter und für den Laien unverständlicher eine Diagnose ist, umso mehr muss er sich durch Selbststudium und Vergleich kundig machen, um nicht gläubig ausgeliefert zu sein.

Für Supervisoren bedeutet das: sie müssen sich in institutionellen Szenen und in sozialen Situationen kundig machen, gründlich explorieren, Erkanntes ordnen und dieses plausibel darstellen. Erst und nur dann sind sie ernst zu nehmende Diskussionspartner für mögliche Kontraktentwicklungen mit potenziellen Auftraggebern. Die Fähigkeit der Darstellung und Begründung des fachlich Erkannten gegenüber anderen Experten oder fachlichen Laien, die sich manchmal aber als Experten fühlen, beinhaltet die Fähigkeit, Kompliziertes in verständlicher Sprache anzubieten und affektiv nicht beleidigt oder aggressiv zu agieren, wenn der potenzielle Auftraggeber besserwissend oder besserwisserisch reagiert. Die verlorene Expertenmacht hat bei vielen Supervisoren am Selbstwertgefühl genagt und häufig zu Resignation, Ohnmachtsgefühlen und Unsicherheit in Kontraktgesprächen geführt, die bis zur Unterwerfung gegenüber Auftraggebern wider besseren Fachwissens um des Auftrags willen führen. Für Auftraggeber und für Supervisoren muss verständlich werden, dass die Unterwerfung des Beraters ebenso wenig zu guter Beratung führt wie die gläubige Unterwerfung des Beratungssuchenden. Gläubigkeit ist infantil, unreflektiert und deshalb langlebig. Glaubwürdigkeit ist kurzlebig und muss immer wieder erarbeitet und verdient werden. Berater haben keine Entscheidungsmacht, sind institutionell machtlos, was nicht bedeutet, dass sie autoritätslos sind. Autorität in der Beratung bedeutet, dass meine Berater-Gedanken, meine Interventionen angehört und geprüft werden. Dies erreiche ich durch die Qualität des Inhalts und meine Identifikation mit meiner Übermittlung. Berater können Einfluss gewinnen, wenn sie gute Ideen haben, wenn die Empathie stimmt und wenn die Beziehung im Sinne einer positiven Übertragung entspannt ist. Wer als Berater darüber hinaus Macht beansprucht, sollte den Beruf wechseln und Leitungsrollen in Organisationen anstreben. Anders ausgedrückt: Berater, die

Macht in einer Organisation haben oder beanspruchen, sollten überprüfen, wie weit sie dadurch die Entscheidungsfreiheit und die Selbstständigkeit ihrer Beratungssuchenden zuungunsten einer Abhängigkeitsentwicklung bewegen. Suggestive Beeinflussungsformen durch Berater sind Machtausübungen, die häufig kurzfristige Erfolge zeigen, aber langfristig Unbehagen und entsprechende Ablehnung bei den Betroffenen hinterlassen.

Aufgezeigt werden sollte mit diesem Beitrag, dass die Entwicklung von supervisorischer Beratung in Organisationen den Blick auf die Weiterbildung professioneller Fähigkeiten richten sollte. Dabei geht es um die Weiterentwicklung und Stabilisierung der eigenen fachlichen Autorität, die sich vor allem in der Gestaltung der fachlichen Glaubwürdigkeit zeigt und in der Beziehung zum Auftraggeber eine fachliche Vertrauensentwicklung bewirkt durch:

- Verhandlungskompetenz im Kontakt zu Führungskräften in Organisationen,
- Darstellung eigener Diagnosekompetenz in allgemeinverständlicher Sprache,
- kreative und situationsnahe Settingentwicklung mit plausibler Begründung.

Abschließend möchte ich in Erinnerung rufen, dass professionelle Berater, die freiberuflich arbeiten, meistens einen selbstorganisierten und gesellschaftlich legitimierten Schutz genießen, der ihr Selbstwertgefühl und ihre Autorität institutionell stärkt. Dies gilt z. B. für Rechtsanwälte, für Steuerberater, für Psychotherapeuten und für Ärzte. Alle diese Berufe sind gesellschaftlich anerkannt, geschützt und natürlich auch kontrolliert durch öffentliche Institutionen (Kammern). Supervisoren haben einen solchen Schutz und eine solche institutionelle Autoritätsstärkung nicht; damit soll die öffentliche Bedeutung des eigenen Verbandes DGsv keineswegs geschmälert werden. Diese Bedeutung ist anders zu bewerten. Das Bewusstsein professioneller Berater wird durch die gesellschaftliche Bedeutung der eigenen Institution mitgeprägt. Ein Kaiser ohne Kleider ist nackt. Supervisoren sind institutionell vergleichsweise im gesellschaftlichen Kontext dürftig bekleidet. Das schwächt zweifelsohne ihre Autorität gegenüber bedeutenden Institutionen und deren Rollenträgern in Leitungsposition. Nicht jede Unsicherheit in der eigenen Positionierung bei der Verhandlung mit Leitenden in Organisationen ist als Schwäche im Umgang mit eigener Fachlichkeit und damit subjektorientiert interpretierbar. Supervisoren sind institutionell schwächer gestellt als viele andere Berater und arbeiten somit vergleichsweise unter erschwerten Bedingungen in Organisationen.

Anschrift des Verfassers: Gerhard Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster.

Rafael Behr

„Wir haben nie gelernt, über Gefühle zu reden“ Erfahrungen mit Supervision in der Polizei

Zusammenfassung: Die Polizei ist eine „Organisation mit Gewaltlizenz“ (Scheerer/Herrnkind 2003). Anders als in Organisationen sozialer Arbeit findet eine institutionalisierte Reflexion der Arbeit bislang nur am Rande statt. Auch Supervision ist nicht etabliert. Ich erläutere in diesem Aufsatz einige Bedingungen der Möglichkeit von Supervision in der Polizei, ich frage nicht danach, ob man dort Supervision anbieten darf oder sollte. Dies geschieht aus einer institutionstheoretischen bzw. organisationssoziologischen Perspektive, die empirisch ergänzt wird durch eigene Erfahrungen in Supervisionsprozessen mit Polizeibeamten und -beamtinnen.

Prolog

Der Versuch, über meine Erfahrungen in der Polizei zu schreiben, hat mich mehr Zeit und Energie gekostet als geplant: ich wusste lange Zeit nicht, wie ich beginnen sollte, welche Informationen wichtig, nützlich, beiläufig oder redundant sind. Auch was ich veröffentlichen sollte und was besser „unter uns“ bleiben sollte, war mir unklar. Daran ist mir deutlich geworden, wie sehr mich die Logik und die Tradition der Polizei wieder zu umgarnen beginnt. Die Schreibhemmung gibt als Gegenübertragung Hinweise auf die tatsächlichen und fantasierten „Geheimnisse“ der Teilnehmer und der Organisation, die zu hüten ich mich unbewusst veranlasst sah. In der Tat ist die Welt der Polizei eine klandestine Welt, und man gerät schnell in ihre polarisierenden Denkmuster: entweder man gehört dazu oder nicht. Wer drin ist, versteht alles, wer draußen ist, versteht tendenziell nichts. Man ist entweder „one of the boys“ oder Fremder. Man steht zu den „street cops“ oder man hält zur Polizeiführung. Etwas dazwischen, der intermediäre Raum, das integrierende Sowohl-als-auch, die triadische Beziehung, oder gar die trianguläre Organisationskultur (Tietel 2003), dies alles ist nicht eingeübt in der Polizei. Polizisten verlangen sehr explizit nach Zuwendung. Dies merkt man am Misstrauen gegenüber Außenstehenden, das nicht immer als Misstrauen artikuliert wird, sondern oft genug als höfliches Schweigen und argwöhnische Distanz. Das kann mit der ambivalenten gesellschaftlichen Aufgabe der Polizei zu tun haben und den damit verbundenen habituellen Einschreibungen. Die häufig verwendete (Selbst-)Attribution als „Freund und Helfer“ verhüllt die im Alltagserleben sehr viel präsenteren repressiven und punitiven Haltungen. Die Selbstwahrnehmung der Polizisten ist, wie man weiß, schlechter als deren reale gesellschaftliche Wertschätzung. Mit solchen In-

formationen überzeugt man aber keine Polizisten. Ich werde einige meiner Erfahrungen aggregieren und in die Frage überführen, ob Supervision in bürokratischen Organisationen möglich ist. Mehr über Alltagsperspektiven der Polizei findet sich in Behr (2000, 2001, 2002a,b, c, 2003, 2004); einen Überblick über den Stand der deutschen Polizeiforschung in Feltes (2003).

Bürokratische Organisationen im Wandel

Bürokratische Organisationen, wie sie uns insbesondere als „öffentliche Verwaltung“ vertraut sind, gelten nicht gerade als Orte der Gefühls- oder Beziehungsarbeit und damit nicht als besonders supervisionsempfänglich. Sowohl im Alltagsverständnis als auch in einigen organisationstheoretischen Perspektiven gelten sie als wenig kundenorientiert, manchmal wird ihnen gar die Tendenz zur Totalität zugeschrieben, was Max Weber (1985) als „das stählerne Gehäuse der Hörigkeit“ apostrophierte. Die öffentliche Verwaltung sieht sich selbst nicht gern im autoritären Licht und feilt schon seit einigen Jahren an ihrem Image und an ihrer Reform. In diesem Bemühen hielten Organisations- bzw. Personalentwicklungskonzepte Einzug in die öffentliche Verwaltung. Auch Supervision bzw. Coaching scheint im Verwaltungsbereich an Beachtung zu gewinnen. Das betrifft allerdings nur eingeschränkt die Polizei. Obwohl unter Fachleuten unstrittig ist, dass die beruflichen Belastungen, denen Polizei-beamtinnen und -beamte ausgesetzt sind, nicht mit seelsorgerischen, psychologischen und schon gar nicht mit materiellen, finanziellen, rechtlichen und/oder administrativen Mitteln allein kompensierbar sind, fehlt nach wie vor ein umfassendes und schlüssiges Wissen davon, wie die Alltagsbelastungen (denn um diese geht es, nicht etwa um die singulären und/oder traumatischen Erfahrungen) außerhalb der psychologisch-seelsorgerischen Betreuung reflexiv bearbeitet werden können.

Organisationskultur und institutionalisierte Reflexivität

Ich finde es, nicht nur für die supervisorische Arbeit in Organisationen, hilfreich, einen sog. lebensweltorientierten Kulturbegriff der Organisation zu verwenden. Danach wird als Kultur der das „Wahrnehmen, Deuten und Handeln umgebende, gedeutete und ausgeleuchtete Sinnhorizont“ (Soeffner 1988, S. 12) von Menschen aufgefasst. Dieser Sinnbezug kann je nach Stellung im Organisationsgefüge und je nach Teilhabe an der Organisationsmacht unterschiedlich ausgefüllt sein. Insofern ist es günstig, wenn der Supervisor sich auch ein wenig als Organisationsforscher versteht bzw. seine soziologische Neugier für die supervisorische Haltung nutzt, mit deren Hilfe er verschiedene, z. T. unbewusste Deutungsmuster der Teilnehmer

eruiert. Auf diese Weise kann man beispielsweise erfahren, ob sie aus einer Haltung heraus leben, etwas tun zu müssen oder etwas tun zu dürfen oder etwas ausführen zu müssen bzw. etwas anordnen/anbieten zu können. Er erfährt etwas über berufsspezifische Ausformulierungen von Arbeitsmoral (z. B. Pflichterfüllung und Tüchtigkeit). Für die Polizei habe ich dieses Interdependenzverhältnis als Konkurrenz zwischen Polizeikultur und Polizistenkultur beschrieben (vgl. Behr 2000). Die Polizei besteht ja nicht nur als Struktur oder System (Garant des staatlichen Gewaltmonopols), sondern sie ist auch Lebenswelt, und während die Kultur der Polizei mehr oder minder androgyn zu sein scheint, ist die Kultur der Polizisten nach wie vor eine maskulin dominierte Kultur, in der Frauen heute unter bestimmten Bedingungen Zugang finden bzw. geduldet werden (vgl. dazu speziell Behr 2002 und 2004).

Der Begriff Reflexivität im Sinne einer „Rückbezüglichkeit des Denkens“ (Christmann 2003, S. 49) bezieht sich zunächst auf eine Kompetenz des Individuums. Reflexivität bzw. Reflexion setzt vor allem dann ein, „wenn sich Denk-, Entscheidungs- und Handlungsabläufe als nicht zielführend erweisen, dieser Zustand als unbefriedigend erlebt wird und das Individuum nach Reparaturmöglichkeiten sucht /.. / Selbstreflexion wird somit durch den Misserfolg und das damit verbundene Unbehagen ausgelöst.“ (Christmann 2003, S. 58) und letztlich darauf gegründet, dass ein Misserfolg auf die eigene Unzulänglichkeit zurückgeführt wird.

Vygotski (1978) betont die intersubjektive und kommunikative Komponente von Reflexivität. Notwendig zum Entwickeln von Reflexionsvermögen ist der „soziale Austausch mit als Modellen fungierenden kompetenten Dritten“ (zit. nach Christmann 2003, S. 65). Reflexion wird gestützt und ermöglicht durch intersubjektiven Austausch, durch Kommunikation, Sprach- und Ausdrucksfähigkeit sowie dem Vermögen zur Herleitung eigenen Wissens. Dies ist die Überleitung des individuellen in das institutionelle Handeln.

Von einer Institutionalisierung reflexiver Prozesse kann m.E. dagegen erst dann gesprochen werden, wenn über das individuelle Vermögen oder Mögen hinaus alltagsrelevante Strukturen in Organisationen vorzufinden sind, die ein Nachdenken über die Arbeit ermöglichen bzw. befördern. In zahlreichen Handlungsfeldern der sozialen Arbeit oder in Pflegeberufen wird dies z. B. durch Supervision versucht. Auch Qualitätszirkel können (müssen aber nicht) Reflexivität in Organisationen befördern. Wichtige Kriterien von institutionalisierter Reflexivität scheinen mir zum einen Handlungsabstinenz und zum anderen die Möglichkeit zur Selbstthematizierung zu sein.

Dass sich Supervision gerade in Organisationen mit langer Reflexivitätstradition (z. B. in den sog. „klassischen Professionen“ Medizin, Psychotherapie, Theologie und mehr noch in den sog. „Semi-Professionen“ Soziale Arbeit, Pflegeberufe) entwickelt und etabliert hat, ist kein Zufall, denn diese Handlungsfelder kommen in Berührung mit „existenziellen menschlichen Fragen“ (Krankheit, Leiden,

Sterben, Armut, Schuld, sozialer Degradierung und Isolation, Verlust der Autonomie etc.). Karl Jaspers (1948) beschreibt diese existenziellen Fragen als die sog. „Grenzsituationen“ Kampf, Leid, Schuld und Tod. Aus diesen beruflichen Konfrontationen ergeben sich für die darin Tätigen zahlreiche Konflikte (Nähe-Distanz, Macht-Ohnmacht, Hilfe-Kontrolle, Verstrickung-Abwehr, Schock-Flucht, Insuffizienz-Omnipotenz etc.).

Professionen bzw. Semi-Professionen haben zur Bewältigung ihrer Arbeit Formen der „Transzendenz von Praxis“ entwickelt (Theorie, die in einem Studium vermittelt wird, u. U. berufsständische Vertretung, hohe oder zumindest ausreichende soziale Immunisierung gegenüber anderen Berufen, Rekurs auf ein höhersymbolisches Sinnsystem, gesellschaftliche Anerkennung und gesamtgesellschaftliches Mandat, oftmals supervisorische Begleitung der Arbeit). In bürokratischen Berufen fehlt diese Form der beruflichen Sinnstiftung. Sie verfügen über eigene Sinnsysteme, die aber immer deutlicher ihren Anachronismus hervortreten lassen: weder die Orientierung an Sekundärtugenden noch eine gefühlsabwehrende Maskulinität („das muss man als Polizist eben wegstecken können“) können heute, wo sogar Sportler öffentlich weinen, noch als die hegemonialen Verarbeitungsformen gelten, und so ist derzeit ein Vakuum zu spüren, in dem sich die Angehörigen von bürokratischen Organisationen befinden, wenn es um die Themen Psychohygiene und Reflexion der Arbeit geht.

Der gemeinsame Berührungspunkt zwischen bürokratischen Berufen (allgemein Verwaltung, Sozialbürokratie, Polizei, Justiz) und den klassischen Professionen bzw. Semiprofessionen, und damit die Grundlage für die Forderung nach Supervision in der Polizei, scheint mir denn auch der folgende Punkt zu sein: Auch in bürokratischen Handlungsfeldern kommen Menschen mit existenziellen Konflikten in Berührung (Gewalt, Tod, Leiden, Ungerechtigkeit, soziale Ungleichheit) und haben entsprechende Spannungen auszuhalten (Schwanken zwischen Recht und Gerechtigkeit, zwischen „gesundem Menschenverstand“ und rationalem Verwaltungshandeln, Impulse zur Vergeltung/Rache und zu Schlichtung). Vergleicht man die Tradition der Verwaltung mit der Supervision, dann lassen sich sehr differente Logiken ausmachen, was im Folgenden etwas erläutert werden soll.

Arbeitsgrundlagen und institutionelle Konflikte des staatlichen Gewaltmonopols

Das staatliche Gewaltmonopol gründet sich auf (kodifiziertes) Recht und es ist durchsetzt mit Sanktionsdrohungen, und zwar nach innen und außen. Polizisten müssen – in der Regel unter der Bedingung unvollständiger Informationen – Entscheidungen treffen und handeln, d. h. sie müssen sich für etwas engagieren (z. B. für die Exklusivität des staatlichen Gewaltmonopols). Sie prüfen, entscheiden,

führen Maßnahmen durch. Sie haben das eine herzustellen/zu gewährleisten und damit notwendigerweise das andere (das „Verbotene“) zu verhindern/bekämpfen. Dabei stehen sie in der Regel unter Zeit- und Erfolgsdruck, außerdem gilt als handlungsleitendes Paradigma, Fehler in jedem Fall zu vermeiden. Die Herstellung von Eindeutigkeit (z. B. Vorschriftsmäßigkeit) führt oft zur Spaltung zwischen einer „institutionellen“ und einer „individuellen“ Realität (man kann auch sagen: zur Spaltung zwischen einem unpersönlichen Verwaltungshandeln und einem persönlichen Alltagsleben). Die Interaktion mit dem Publikum besteht im Wesentlichen aus dem Erklären, Belehren und Überzeugen. Die innerorganisatorische Kommunikation ist der öffentlichen Kommunikation mit dem Publikum sehr ähnlich: auch hier wird eher direktiv angeordnet als vorsichtig angefragt oder verhandelt. Verhandlung, Kompromisse eingehen, Abweichen von der ursprünglichen Absicht sind in der Logik des Verwaltungshandelns nicht vorgesehen, diese Strategien müssen individuell vertreten, ertragen, legitimiert werden. Von den Beamtinnen und Beamten werden nachprüfbar Ergebnisse gefordert sowie Sachlichkeit und Objektivität. Abgrenzung zum Fall und die Kontrolle bzw. Vermeidung der damit verbundenen Gefühle wird frühzeitig eingeübt.

Im Selbstverständnis der Mitglieder ist die Polizei eine Gefahrengemeinschaft. In ihr hat die physische Gewalt eine rechtliche und moralische Legitimation, z. B. als „finaler Rettungsschuss“ oder als „unmittelbarer Zwang“. Die Anwendung von Gewalt wird in der Polizei frühzeitig eingeübt, in der Gewaltanwendung besteht sozusagen der „Kern der Polizeiarbeit“: die Gewalt, oder genauer: „die berufliche Verpflichtung zur Anwendung direkter physischer Gewalt gegen andere Personen“ (v. Harrach 1983, S. 181, zit. nach Feest 1988, S. 130) macht den Sinn und den Gehalt des Gewaltmonopols aus. Alle Unternehmungen, das Ausmaß der Gewalt zu reduzieren, ihren Einsatz zu verzögern, die Häufigkeit zu minimieren, sind Elemente einer Domestizierung und Demokratisierung des staatlichen Gewaltmonopols.

Kommunikation und Information haben in jedweder Organisation eine besondere Bedeutung als „Herrschaftswissen“. In der Polizei ist das besonders gut sichtbar, denn es ist ihre Aufgabe, Informationen (von anderen) zu sammeln, zu bewerten, daraus Schlüsse zu ziehen und sie in hoheitliche Handlungen umzusetzen. Dazu bedient sie sich im Übrigen seit jeher Methoden, die später auch in der empirischen Sozialforschung Verwendung fanden und noch finden: Vernehmung von Zeugen, Opfern und Beschuldigten (Interview), Observation (Beobachtung), Rasterfahndung (Statistik), Textauswertung (Hermeneutik). Auch intern ist Information eine Schlüsselkategorie, die über die Nähe oder die Ferne an der Organisationsmacht entscheidet. Über Informationen zu verfügen, sie eine Weile für sich zu behalten und sie dann dosiert weiter zu geben oder auszunutzen, das kann als ein basales Instrumentarium des staatlichen Gewaltmonopols betrachtet werden. Der strategische Umgang mit Informationen determiniert nachhaltig die Kommunikationskultur der Polizei.

Die Logik (auch der gesellschaftliche Auftrag) der Organisation Polizei ist auf Regelbefolgung ausgerichtet, nicht auf die Bearbeitung der damit verbundenen sozialen und psychischen Konflikte. Die Bindung an das Recht führt zur Reduktion von Komplexität und zur Herstellung von Verfahrensförmigkeit und Eindeutigkeit für die Institution. Damit ist allerdings, sozusagen als nicht intendierte Nebenfolge, die Spaltung zwischen einer institutionellen Logik und der Erlebnisebene der Akteure vorgegeben.

Für die Bediensteten der Polizei hat die Zugehörigkeit zu einer starken bzw. mächtigen Organisation zur Folge, dass für die Kehrseite der Macht (Insuffizienzgefühle, Ohnmacht, Versagensangst, Schwäche) keine Ausdrucksform zur Verfügung steht. Die Stärke der Institution (staatliches Gewaltmonopol) ergibt und reproduziert sich dadurch, dass die Mitarbeiter bereit und in der Lage sind, die Schwächen individuell zu (er)tragen und damit umzugehen. M.a.W. erzeugt die Institution Konflikte, die die Mitglieder individuell verarbeiten müssen, ohne von der Leitung dabei unterstützt zu werden (sofern man einmal von der psychologischen Begleitung nach sog. traumatischen Ereignissen absieht, die immer mit einer Pathologisierung der Betroffenen einhergeht). So hatte ein Teilnehmer der Supervision, der im Kommissariat zur Aufklärung von Straftaten gegen die sexuelle Selbstbestimmung beschäftigt war, die Aufgabe, gegen Kinderpornographie zu ermitteln. Er wertete über einen längeren Zeitraum Festplatten und Disketten mit härtesten pornographischen Inhalten aus. Wie er, der den ganzen Tag solche Filme ansehen (und sich nach Möglichkeit auch Details einprägen und diese dokumentieren) musste, damit nach Feierabend persönlich umging, wie er z. B. seinem kleinen Sohn begegnete, wurde er nie gefragt. Erst in der Supervision fand er einen Ausdruck für diese Belastung und die anteilnehmende und betroffene Reaktion der übrigen Teilnehmer bestätigte ihm erstmalig die Ungeheuerlichkeit dieser Situation. An dieser Stelle wurde etwas klar über die institutionelle Arbeitsteilung von Konflikterzeugung und Konfliktverarbeitung. Ein spezifisches Phänomen von Polizeiarbeit wurde an dieser Stelle der Supervision deutlich: Eine mit Stärke assoziierte Organisation nimmt die „Schwächen“ ihrer Mitglieder nicht wahr und kommuniziert sie auch nicht.

Supervision in der Polizei: Zwei Welten kommen in Kontakt

Polizei und Supervision haben nicht gerade ein inniges Verhältnis zueinander, das erkennt man schon an der spärlichen Literatur zu diesem Thema. Sie beschäftigt sich tendenziell mit grundsätzlichen Überlegungen (z. B. Baurmann 1992, Hallenberger 1998, Ricken 1994, Werdes 1996) oder besetzt spezielle Handlungsfelder (Trainer, Spezialeinheiten, Führungsnachwuchs, Seminare an der Polizei-Führungsakademie). Supervision mit Angehörigen von nicht exponierten Organisationseinheiten findet man so gut wie nicht beschrieben. In meinem Fall war das an-

ders. Es wurde ausdrücklich die Erwartung geäußert, die psychischen und sozialen Spannungen der Belegschaft zu mildern und so einen Beitrag zur Personalbetreuung zu leisten. Supervision wurde explizit im Zusammenhang mit dem Fürsorgegedanken des Dienstvorgesetzten erwähnt, nicht im Zusammenhang von Organisationsentwicklung. Mir wurde bei der Organisation der Supervision freie Hand gelassen.

Die Explikation von Gefühlen hat in der Polizei keinen hohen Stellenwert und dementsprechend auch keine Tradition. Wie oben angedeutet, geschieht die Verarbeitung konflikthafter Erlebnisse meistens „privat“ oder in kulturellen Zusammenschlüssen, die nicht zur offiziellen Polizeikultur, sondern zur „Polizistenkultur“ gehören. Zwischen beiden gibt es keine systematische Verbindung, sehr wohl aber Zusammenhänge (man kann dazu auch „Arbeitsbündnisse“ sagen, wenn man den Begriff als „kulturelles Ereignis“ definiert und nicht auf das psychoanalytische Setting beschränkt). Der Hinweis (z. B. durch den externen Supervisor), dass diese Unverbundenheit ein Problem sein könnte bzw. einen Konflikt markiert, führt bei einigen Mitarbeitern zu heftigen Abwehrreaktionen („ich mach' meinen Job gut, und das Innendrin geht niemand was an,“ sagte z. B. ein Teilnehmer, der nach der ersten Supervisionssitzung nicht mehr erschien). Die Provokation scheint in der Aufforderung zu liegen, das innere Erleben zu verbalisieren und nicht bei der Schilderung des Ereignisses stehen zu bleiben.

In der Berufsarbeit von Polizisten spielt die Frage nach dem Vertrauen eine ebenso große Rolle wie in der Supervision, allerdings in der Regel mit umgedrehten Vorzeichen, nämlich als Misstrauen, als Verdacht, als Argwohn. Bei der Aufdeckung des Verborgenen, z. B. bei Straftaten dürfen sich die Beamtinnen und Beamten nicht mit dem ersten Anschein zufrieden geben, sie müssen Informationen sammeln, sie geschickt einsetzen, sie strategisch nutzen etc. Die Organisation bildet damit einen schützenden Rahmen, innerhalb dessen die Welt (auch normativ) interpretiert und ausgehalten werden kann, sie bildet aber auch die Grenze des Wahrnehmungs- und Empfindungsvermögens, deren Überschreitung mit erheblicher Verunsicherung und Neudefinition verbunden ist. Ich betone dies, um den Spannungsbogen anzudeuten, in dem sich die Polizisten befinden, wenn sie sich auf Supervision einlassen: In der Supervision müssen die Beamtinnen und Beamten einen Rollenwechsel vollziehen, was nicht immer einfach ist: Statt Fragen zu stellen und in emotionaler Distanz zum Interaktionspartner zu bleiben, sollen sie sich und ihr Handeln infrage stellen lassen. Sie müssen in Distanz zu sich selbst, respektive zu ihrer Tätigkeit gehen, nicht auf Distanz zu anderen Menschen. Damit werden sie aufgefordert, einen Teil ihrer Überlegenheit, auch ein Stück ihrer „Definitionsmacht“ (so beschrieben bei Feest/Blankenburg 1972, die im übrigen die ersten Sozialwissenschaftler in Deutschland waren, die das Alltagshandeln von Polizisten ethnografisch beschrieben haben), die ja auch Ausrüstung und Handlungsermächtigung ist, aufgeben. Auf der einen Seite müssen sie ihre gewohnten

und vertrauten Denk- und Handlungsmuster verlassen, damit eine vertrauensvolle Auseinandersetzung im Supervisionsprozess überhaupt möglich wird, auf der anderen Seite bekommen sie kein voraussehbares Versprechen, dass sich diese Anstrengung auch lohnt. Denn die Institution des Gewaltmonopols verfügt im Gegensatz zu den handlungsermächtigenden Routinen bislang nicht über handlungsreflektierende Instrumente.

Vorsichtige Begegnungen: Äußerer Rahmen und Verlauf der Supervision

Nachdem die Behördenleitung entschieden hatte, dass Supervision stattfinden sollte, sorgte sie auch für die Information innerhalb der Organisation. Hier zeigte sich, dass man als Supervisor nicht vorsichtig genug sein kann, was die Kommunikation mit dem Auftraggeber angeht. Die Kommunikation wurde so gestaltet, wie andere Einsatzbefehle auch: von oben nach unten und mit der Aufforderung, die nächst untere Führungsebene zu informieren und Freiwillige zu melden. Diese Form der Informationsweitergabe erzeugte, wie sich zeigte, kuriose, aber organisationslogisch gut verstehbare Effekte. Mir wurden jedenfalls über vierzig Interessenten gemeldet und ich ging in der Vorbereitung daran, drei möglichst heterogene Gruppen zusammenzustellen (unterschieden in Bezug auf Alter, Geschlecht, Status und Dienststelle). In meiner Vorstellung sollte die Informationsveranstaltung dazu dienen, die Arbeitsfähigkeit der Gruppen zu überprüfen und einige Details zu klären (z. B. die personelle Zusammensetzung, Zeiten etc.). Die Teilnehmer erscheinen jedoch völlig disparat motiviert, einige wurden vom Vorgesetzten zur Supervision „geschickt“, andere sollten für die Dienststelle Informationen einholen, wieder andere kamen als Ersatz für verhinderte Kollegen, einige wenige wollten auch schon anfangen. Es wurde schnell klar, dass niemand der Anwesenden wusste, worauf er sich einlassen sollte und dementsprechend auch niemand eine eigene Fragestellung oder einen eigenen Bedarf formulierte. Schließlich kam doch eine Gruppeneinteilung zustande, jedoch nach langen Diskussionen und auf rein formaler Ebene. Die, die blieben, bezeichneten sich als neugierig, was auf sie zukomme, aber auch als abwartend und vorsichtig. Eine geradezu anrührende Episode am Rande: Eine Gruppe schien nicht zustande zu kommen, weil sich zunächst weniger als fünf Teilnehmer fanden. Ich erläuterte, dass der Rahmenvertrag zwischen mir und der Behörde vorsah, dass eine Supervisionsgruppe mindestens zehn Teilnehmer umfassen sollte. Darauf zückte einer der Anwesenden sein Handy und versprach, einige Kollegen anzurufen, die die Gruppe auffüllen könnten. Ich interpretierte das zunächst als eklatantes Missverständnis, konnte es aber später in der Einfühlung in die Lage des Beamten doch verstehen: die Polizisten sind gewohnt, für diverse Einsätze Kontingente zu stellen, da muss vor allem die Zahl stimmen, nicht die innere Haltung. Für Ausfälle muss die Einheit Ersatz stellen. Einen individu-

ellen „inneren Kontrakt“ konnte ich an dieser Stelle gar nicht erwarten.

Diejenigen Teilnehmer, die sich stärker mit einem traditionellen Polizisten- und Polizeibild identifizieren, gingen defensiver und skeptischer mit SV um als jene, die sich selbst als eher „unkonventionelle oder modernere Polizisten“ bezeichnen. Der Blick über den eigenen Tellerrand wurde nicht von allen als Bereicherung wahrgenommen. Dies ist aber eine grundlegende Bedingung für Reflexion. Insofern ereignete sich das, was auch in anderen Zusammenhängen zu beobachten ist: Mit Supervision erreicht man diejenigen, die sich erreichen lassen wollen und die auch in der Regel zu den sozial und emotional wacheren Personen gehören. Diejenigen, denen man SV manchmal wünschen (auch gerne einmal „verordnen“) würde, erreicht man mit diesem Instrument nicht.

Themen in der Supervision

Ich gebe aus Platzgründen nur eine kleine Auswahl an Themen wieder, die alle Supervisionsgruppen beschäftigt haben.

- Kommunikation mit Vorgesetzten und Hierarchiekonflikte: Häufig wurde thematisiert, dass es nicht oder nur ansatzweise möglich sei, mit Vorgesetzten eine Auseinandersetzung auf „erwachsene“ Weise zu führen, wie sie etwa an der Fachhochschule, bei Fortbildungsseminaren oder mit dem Kooperativen Führungssystem vermittelt werden. Außerdem gibt es oftmals Reibungspunkte zwischen der für die Arbeit erforderlichen „sozialen Kompetenz“ und dem traditionellen Hierarchiedenken in der Polizei. Man könnte das als klassisches Dilemma zwischen Modernisierung und Tradition auffassen.
- Kontingenzerfahrungen: Vertrauen-Misstrauen in Kollegen, Vorgesetzte, Strukturen. Auch innerhalb einer Organisation, die für Sicherheit steht, muss Vertrauen und Verlässlichkeit individuell hergestellt und erarbeitet werden. Die wenigsten Teilnehmer konnten sich auf die Rahmenbedingungen (z. B. Beförderungsrichtlinien) wirklich verlassen. Die Rationalität von Entscheidungen, z. B. Organisationsveränderungen, Dienstanweisungen, Beförderungsverfahren, ist für die meisten Teilnehmern nicht zu durchschauen.
- Generationsverhältnis: Während die Älteren für sich in Anspruch nahmen, die Tradition und die Standards des polizeilichen Handelns nicht nur zu kennen, sondern sie auch zu vertreten, zeigten sich die lebens- und dienstjüngeren Teilnehmer davon relativ unbeeindruckt. Ihnen ging es mehrheitlich nicht darum, in die Fußstapfen der Älteren zu treten, sondern, um im Bild zu bleiben, neue Pfade zu betreten. Für sie (ich betone nochmals: die jüngeren Teilnehmer in den Supervisionsgruppen) schien Tradition und die überlieferte „Kultur der Polizeiarbeit“ nicht den hohen Stellenwert zu haben wie für die älteren Teilnehmer. Die „Jungen“ wollen auch gute Polizeiarbeit leisten, aber nicht in dem traditio-

nellen Korsett, wie sie es bei vielen älteren Kollegen erleben. Augenfällig war, dass dieses Thema von Beamten der Kriminalpolizei noch mehr betont wurde (und die Differenz auch größer war) als von Beamten der Schutzpolizei.

- Umgang mit Macht und Ohnmacht: In einer gesellschaftlich als „mächtig“ geltenden Institution ist der Umgang mit Größenfantasien bzw. das Erleben von Ohnmacht per se problematisch. Es zeigt sich auf mindestens zwei Ebenen. Auf der Mikroebene zeigt es sich individuell, z. B. wenn eine lange observierte Person im entscheidenden Moment nicht festgenommen werden kann, weil sie sich entzieht. Auf der Makroebene zeigt es sich auch institutionell, z. B. wenn einem beantragten Haftbefehl gegen einen sexuell übergriffigen Vater nicht stattgegeben wird. Die Grenzen des eigenen und/oder des institutionellen Handelns sind für Polizisten oftmals schwer zu ertragen, denn es sind damit sowohl die Größenfantasien als auch die Versagensängste betroffen – beides Gefühlszustände, die jeder der Teilnehmern zwar kannte, aber selten bis nie mit Kollegen darüber gesprochen hatte.
- Karriereplanung und Leitungswünsche: Neben der institutionell verankerten Solidarität und dem angenommenen „Wir-Gefühl“ (besonders nach außen) spielen auch Vorstellungen von der individuellen Stellung und dem eigenen Werdegang in der Organisation eine Rolle. Dies haben einige Teilnehmerinnen in der Supervision durch ihre ambivalenten Gedanken zum Thema „Karriere“ zum Ausdruck gebracht. Das Ausleuchten der Pole (zwischen „ich bleibe, weil ich mich hier wohl fühle“ und „ich will auch etwas verändern und meine Erfahrung in einer neuen Hierarchieebene umsetzen“) hat den Betroffenen, aber auch den übrigen Teilnehmern geholfen, die eigene Positionen zu hinterfragen. Die Ängste, die mit einem „Bekenntnis zur Karriere“ verbunden sind, konnten von den (männlichen) Kollegen nicht sofort verstanden werden. Damit wurde wieder – diesmal an einem sehr konkreten Ausgangspunkt – der Unterschied zwischen männlicher und weiblicher Berufsplanung deutlich. Es hat sich gezeigt, dass auch in der Polizei Frauen weniger offensiv und weniger selbstverständlich mit ihrem Leitungswunsch umgehen als Männer, weil dieser Schritt verbunden ist mit Unsicherheit und in Konkurrenz geraten kann mit anderen Aspekten des eigenen Lebensentwurfs (z. B. Familie, Kinderwunsch). Bei den Frauen zeigte sich der Tendenz nach ein etwas ausgeprägter Sinn nach Harmonie, was sich z. B. in Überlegungen ausdrückte, wie sich die eigene Entscheidung auf das Klima in der dienstlichen Umgebung auswirken könnte. Jedoch hinderten solche Gedanken nicht an einer reflektierten Entscheidung.
- Identifikation mit dem Beruf: Die Identifikation mit dem Beruf geschieht in erster Linie über die konkrete Tätigkeit, erst danach über die Zugehörigkeit zur Polizei. Die Bindungskraft an die Institution schien bei allen Teilnehmern geringer zu sein als die Bindung an die konkrete Aufgabe und das konkrete dienstliche Umfeld. Das heißt zum einen, dass vor allem die unmittelbare Tätigkeit

die Teilnehmer beschäftigt, und zum anderen, dass der soziale Nahraum (Kollegen, unmittelbare Vorgesetzte, auch die Klienten, z. B. im Sittlichkeitsbereich) sehr viel mehr zur individuellen Motiviertheit beiträgt als das Kriterium „Beamter“ oder „gehobener Dienst“ etc.

- Schutz vor Überlastung und Schutz der Ideale: Durchweg alle Teilnehmer wiesen auf das für den öffentlichen Dienst bekannte arbeitsethische Dilemma hin. Einerseits sahen sie die Bedeutung ihrer Aufgabe und waren auch bereit, dafür mehr an Arbeitskraft und -zeit zu investieren als unbedingt vorgeschrieben. Andererseits erreichten viele die Grenzen ihrer Belastbarkeit bzw. gerieten in einen Interessenkonflikt, z. B. mit familialen Anforderungen. Mich hat beeindruckt, mit welcher Selbstverständlichkeit man Belastung in Kauf nahm, wenn es „um etwas ging“. Andererseits war aus den Falldarstellungen eine gewisse Frustration herauszuhören, wenn Vorgesetzte dieses Engagement als selbstverständlich nahmen bzw. gar nicht merkten, dass die Organisationseinheit nur deshalb (noch) funktioniert, weil die Mitarbeiter entweder über besonderes Engagement und/oder über Improvisationsgeschick verfügten, die im Endergebnis dafür sorgten, dass die „Arbeit erledigt wurde“. Die hohe Präsenz dieser polizeispezifische Form von „Tüchtigkeit“ im Supervisionsgeschehen hat mich zu der Vermutung angeregt, dass sie im Alltag der Organisation zu wenig wertgeschätzt wird.
- Erfahrungen mit bedrohlichen Situationen: Als bedrohliche Situation definiere ich solche Ereignisse, in denen Menschen Gefahr laufen, ihre physische, psychische oder soziale Integrität zu verlieren bzw. zu beschädigen. In der Polizei sind das verständlicherweise besonders solche Situationen, in denen Gewalt angewendet oder erlitten wird. In unterschiedlicher Weise thematisierten Teilnehmer der Supervision ihre Erfahrungen mit der eigenen Gewaltsamkeit und der Angst vor der Gewalt der Klienten. Einige hatten schon einmal in Notwehr auf Menschen geschossen, andere wurden in z. T. heftige Schlägereien verwickelt. Die Angst vor der potenziellen Gefährdung der eigenen und der fremden Gesundheit bleibt in der Regel so lange latent, bis es zu einem realen Erlebnis kommt. Das geschieht statistisch nicht allzu oft, ist aber in den zahlreichen Mythen und Geschichten von Polizisten stets präsent. Wenn es einmal „passiert“, dann ändert sich in der Regel das gesamte Leben des Betroffenen vollständig, und zwar völlig unabhängig von der rechtlichen Bewertung des Falles.

Vorläufiges Resümee

Das Reden über Gefühle fällt Angehörigen bürokratischer Organisationen schwer, es bedurfte einiger Geduld, einiger Übung und günstiger Umstände, um diese Tradition zu unterbrechen.

In einer Organisation, in der Konformität und Fehlervermeidung oberstes Handlungsprinzip ist, sind mit Supervision Fantasien verbunden, die auf die Herstellung eines Idealzustandes gerichtet sind, nämlich die Reduzierung von psychischen Belastungen und damit verbunden die Reduzierung von Fehlern bzw. Defiziten. Das ist sehr legitim und verständlich. Auch die Organisationsleitung hat verständliche Motive: Sie verspricht sich vom Supervisor möglicherweise eine „Entlastung“ von der Spannung beim Austarieren von Anspruch und Wirklichkeit und bindet ihn damit in die Konfliktdynamik der Organisation ein. Dies muss den handelnden Akteuren gar nicht bewusst sein, trotzdem ist mir eine deutliche Tendenz zur Vereinnahmung des Supervisors in die Denk- und Handlungslogik der Organisation widerfahren, weshalb ich froh bin, als externer Supervisor zu arbeiten, der sich immer wieder distanzieren und mit eigenen Kontrollmöglichkeiten über die Polizei nachdenken kann.

Die Figur des Fremden, des hinzukommenden Dritten erweitert die bipolaren Konstellationen in Organisationen (z. B. zwischen Leitung und Mitarbeiter oder zwischen Mitarbeiter und Klienten). Der Supervisor tritt in den Beziehungsrahmen der Organisation als drittes Element ein. Er gehört keiner Partei an, er steht nicht bedingungslos zu einer Seite und bietet kein unverbrüchliches Bündnis an. Die Aufhebung der Eindeutigkeit und der Endgültigkeit („wir halten zusammen, koste es, was es wolle“), die Vermeidung der Polarisierung bzw. der Identifizierung ermöglicht die Entwicklung eines Dreiecksverhältnisses. Sie wird vielleicht zunächst als Kälte oder Nichtengagement empfunden. Dies bedeutet eine Störung der Erwartungen. Gelingt es, sie zu thematisieren und über die Erwartungen, die an eine gute Beziehung geknüpft werden, zu sprechen, dann ist der erste Schritt in eine reifere Arbeitsbeziehung bereits getan. In einigen Fällen kam es nicht zu dieser Stufe, weil die Mitglieder nicht mehr erschienen sind, als sie merkten, dass Supervision nicht auf der regressiv-versorgenden, sondern auf einer reflexiven Ebene arbeitet. Meine Annahme hat sich bestätigt, dass gerade Polizisten in hohem Maße angewiesen sind auf Gesten der Zusammengehörigkeit und der positiven Bewertung.

Für meine supervisorische Arbeit spielt der Klärungsaspekt im Moment nicht die entscheidende Rolle. Die Konfrontation von Polizistinnen und Polizisten mit einem Reflexionsinstrument, das aus der Sozialen Arbeit stammt, und in dem Kritikfähigkeit und Rollendistanz eine wesentliche Rolle spielen, scheint mir mit der polizeilichen Erfahrung nicht ohne weiteres kompatibel zu sein. Wie ich oben erwähnt habe, ist die Institution des Gewaltmonopols eben keine, die die eigene Infragestellung kultiviert hat. Supervision kann dies auch nicht erzwingen. Sie hat aber eine wichtige Funktion als „intermediärer Raum“, in dem außerhalb der sonstigen Hierarchien und Denkgewohnheiten die eigene Position geklärt werden kann. Dieser Raum ermöglicht in gewissem Umfang neue Formen des Nachdenkens und der Selbst- und Fremdwahrnehmung. Supervision in der Polizei kann eine Kommunikation ermöglichen, in der zunächst die realen Erfahrungen im Berufsalltag Beach-

tung und Anerkennung bekommen. Dies sind Erfahrungen mit eigenen Insuffizienzgefühlen, mit Kollegen, Vorgesetzten und Adressaten der polizeilichen Arbeit.

Auch in bürokratischen Organisationen können in der Supervision neue emotionale und soziale Erfahrungen gemacht werden. Der Wunsch nach Verbündung zwischen Supervisanden und Supervisor kann vorsichtig in eine triadische Beziehung überführt werden, in der neben den unmittelbar Beteiligten auch die (abwesenden) Vorgesetzten bzw. die Institution als symbolische Repräsentanz eine Bedeutung haben, in der aber auch achtsam mit den Bedürfnissen der Teilnehmer umgegangen wird. Supervision wird sicher nicht die Polizei verändern, wohl aber kann sie ein Mosaikstein sein für eine Reflexion des polizeilichen Alltags und damit auch einer Organisationsentwicklung der Polizei.

Literatur

- Baurmann, M. (1992): Supervision – Chance für die Polizei. In: Deutsche Polizei 10, S. 28-29.
- Behr, R. (2000): Cop Culture – Der Alltag des Gewaltmonopols. Männlichkeit, Handlungsmuster und Kultur in der Polizei. Opladen.
- Behr, R. (2001): Gefährdete und gefährliche Jugend. Post-Adoleszenz in der Polizei. In: Das Geschlecht der Jugend. Frankfurter Beiträge zur Erziehungswissenschaft, Bd. 5, hg. von Rang, B./May, A., Frankfurt a.M. 2001, S. 119-136.
- Behr, R. (2002a): Polizeikultur als institutioneller Konflikt des Gewaltmonopols. In: Die Polizei der Gesellschaft. Zur Soziologie der Inneren Sicherheit. Studien zur Inneren Sicherheit, Bd. 4, hg. von Lange, H.-J., Opladen, S. 177-194.
- Behr, R. (2002b): Von der Gerechtigkeit zur Fürsorge. Thesen zur Transformation des Gewaltmonopols unter dem Einfluss der Kategorie Geschlecht. Unveröffentlichtes Manuskript.
- Behr, R. (2002c): Lebenswelt Polizei. Ein ethnografischer Zugang zur Berufsidentität von Polizeibeamten. In: Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research [Online Journal], 3(1). Verfügbar über: <http://www.qualitative-research.net/fqs/fqs.htm>.
- Behr, R. (2003): Die Polizei als Konstrukteur adoleszenter Konformität und Abweichung. In: Jugend, Gesellschaft und Recht im neuen Jahrtausend, hg. von DVJJ, Mönchengladbach, S. 185-205.
- Behr, R. (2004): Frauen in der Polizei – die besseren Polizisten? In: 100 Jahre Frauen in der deutschen Polizei, hg. von Kenkmann, A./Spieker, Ch., Münster (Eigendruck Villa ten Hompel), S. 96-101.
- Christmann, U. (2003): Reflexivität: Reflexionsstufen als Binnenstruktur. In: Zur Programmatik einer sozialwissenschaftlichen Psychologie, Bd. II: Objekttheoretische Perspektiven, hg. von Groeben, N., Münster.

- Feest, J. (1988): „Bürgernähe“ – ein spekulatives Konzept. In: Kriminalistik 3/88, S. 128-131.
- Feest, J./Blankenburg, E. (1972): Die Definitionsmacht der Polizei. Düsseldorf.
- Feltes, Th. (2003): Frischer Wind und Aufbruch zu neuen Ufern? Was gibt es neues zum Thema Polizeiforschung und Polizeiwissenschaft? [http://www.polizei-newsletter.de/pdf/Frischer Wind und Aufbruch zu neuen Ufern.pdf](http://www.polizei-newsletter.de/pdf/Frischer_Wind_und_Aufbruch_zu_neuen_Ufern.pdf)
- Hallenberger, F. (1998): Polizeiliche Beanspruchung: Ein Plädoyer für polizeiliche Supervision. In: Die Polizei, Heft 5/98, S. 150-156.
- Harrach, E.-M. Gräfin von (1983): Grenzen und Möglichkeiten der Professionalisierung von Polizeiarbeit, Münster.
- Herrnkind, M./Scheerer, S. (Hg.)(2003): Die Polizei als Organisation mit Gewaltlizenz. Münster.
- Jaspers, K. (1948): Philosophie. 2. Auflage, Berlin/Göttingen/Heidelberg.
- Ricken, H.-J. (1994): Supervision in der Polizei, In: Forum Supervision, Heft 3, S. 127-137.
- Soeffner, H.-G. (Hg.)(1988): Kultur und Alltag (Sonderband 5 von „Soziale Welt“). Göttingen.
- Tietel, E. (2003): Emotion und Anerkennung in Organisationen. Münster.
- Vygotski, L.S. (1978): Mind in Society: The Development of Higher Psychological Processes. Cambridge MA.
- Vygotski, L.S. (1987/1988) Child Psychology. In: The Collected Works of L.S. Vygotski, Vol. 5: Child Psychology, hg. von Rieber, W., New York, S. 3-296.
- Weber, M. (1985): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. (Studienausgabe), Tübingen.
- Werdes, B. (1996): Supervision. In: Moderne Polizeipsychologie, hg. von Hermanutz, M./Ludwig, S./Schmalzl, H.P., Stuttgart.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Rafael Behr, Zietenring 10, 65195 Wiesbaden. rafael.behr@t-online.de

Monika Möller

Veränderte Supervisionspraxis – Erfahrungen zwischen Verändern und Bewahren

Zusammenfassung: Der Beitrag beschreibt und reflektiert die Wahrnehmung von Veränderungen in der Supervisionspraxis und lädt ein, über ähnliche und verschiedene Erfahrungen nachzudenken und zu diskutieren.

Es gibt sie noch, die Supervision mit Teams und Gruppen, die motiviert nach einem Ort suchen, um die Zusammenarbeit und die Arbeit mit den Klienten mit einer externen Supervisorin zu reflektieren, angelegt in einem längeren Prozess, wo Fälle besprochen, Konflikte geklärt, schwierige Themen angesprochen werden, wo sich emotionale Entlastung, Verständnis für andere Perspektiven und ein entspannteres Arbeitsklima ergeben.

Es gibt auch noch die Einzelsupervision, in der das berufliche Handeln und die persönlichen Themen reflektiert werden und der Entwicklung Zeit gegeben wird. Es gibt nach meiner Einschätzung keinen Anlass, an dem Wert von Supervision zu zweifeln. Es gibt allerdings Anlässe genug, sich mit veränderten Rahmenbedingungen und deren Auswirkungen auseinander zu setzen. Ich versuche diese Auseinandersetzung auf der Basis einer 20jährigen Erfahrung als selbstständige Supervisorin.

Nachfrage

Der Markt für Supervision ist schwieriger geworden. Das Angebot ist größer als die Nachfrage, der Bedarf ist größer als die zur Verfügung stehenden Ressourcen, Konkurrenzanbieter kämpfen um Marktanteile, Qualität verliert an Wert.

In allen Feldern beruflichen Handelns steigt der Beratungsbedarf. Der gesellschaftliche Wandel, Umstrukturierungs- und Anpassungsprozesse führen zu Verunsicherung und Beschleunigung, aus der heraus ein Bedarf nach Antworten, (Er-)Lösung, Sicherheiten und zukunftsfähigen Wegen, sowohl für die Personen als auch die Organisationen erwächst. Die gesellschaftlichen Widersprüche zwischen Kapital und Arbeit, um Macht und Demokratie, um Sozial- und Rechtsstaatlichkeit, um Ökologie, Geschlechterfragen, im Prozess der Europäisierung und Globalisierung nehmen zu und sind politisch kaum noch zu steuern. Die Anforderung an eine größere Selbstverantwortlichkeit des Einzelnen und mehr Flexibilität werden einerseits als Herausforderung und Chance begriffen, andererseits als Zumutung und Bedrohung erlebt. In dieser gesamtgesellschaftlich spürbaren Ambivalenz bewegt sich die Nachfrage nach Beratung. Ob es sich lohnt, Supervision als Beratungsangebot auch

in schwierigen Zeiten aufrecht zu halten, ist nicht nur eine ökonomische Frage. Es ist eine Frage an die eigene Einstellung und Haltung, ob man sich als BeraterIn in diesem Wandel mit-verantwortlich fühlt für die Gestaltung der Gesellschaft oder die Beratung ausschließlich als Geschäft betreibt. Eine Frage, der sich nicht nur BeraterInnen stellen müssen, sondern alle Unternehmen und Organisationen.

Daraus ergibt sich dann die Herausforderung an die Beratungsprofessionen, sich konzeptionell auf den Wandel einzustellen, sich zwischen ‚Bewahren‘ und ‚Verändern‘ zu bewegen und zu positionieren. Nicht ‚Beharren‘ oder ‚Flüchten‘ ist eine zukunftsorientierte Antwort auf den Markt, sondern ‚Standhalten‘ und ‚Bewegen‘.

Im europäischen Recht, für die Mitgliedsstaaten rechtsverbindlich, haben sich die Prinzipien der Geschlechtergerechtigkeit und der Nachhaltigkeit durchgesetzt. Die Umsetzung spielt in der deutschen Gesellschaft noch eine äußerst untergeordnete Rolle, obwohl darin ein enormes Entwicklungs- und Veränderungspotenzial, vor allem für die Arbeitsmarkt-, Sozial- und Familienpolitik liegt.

In der europäischen Bildungspolitik scheint sich ein Konsens der Länder für das Prinzip des „lebenslangen Lernens“ für die Fort- und Weiterbildung durchzusetzen. Zu diesem Prinzip gehört die Beratung als ein Instrument für den Theorie-Praxis-Transfer. Lernen umfasst nicht nur das ‚Wissen‘ im Sinne des kognitiven Lernens, der Vermittlung von Theorie und Technik, sondern auch das ‚Können‘ als eine in die Persönlichkeit integrierte Kompetenz. Lernprozesse, die das Können entwickeln, werden neben der mehr auf das Wissen ausgerichteten Fortbildung in Form(en) von Beratung verstärkt nachgefragt werden.

Gleichzeitig sind die finanziellen Ressourcen für Bildung und Beratung überall eingeschränkt. Technologische und strukturelle Umgestaltung von Arbeit stehen z. Zt. im Vordergrund, Bildung erfordert eher Einführung, Umschulung, Training zur Anpassung an diese Umgestaltung. Viele Unternehmen kämpfen um die Existenz, öffentliche Haushalte beschränken sich auf das Notwendigste, da erscheinen zeitaufwendige personbezogene Lernprozesse, Reflexion, Qualitätssicherung und die frühzeitige Bearbeitung von Konflikten wie Luxus.

Aber auch unter ökonomischen Gesichtspunkten kann sich die Gesellschaft Qualitätsverlust im Sozial- und Pflegebereich, mangelnde Bildung, arbeitsbedingte Krankheit durch zu hohe Arbeitsdichte und durch unverarbeitete Kränkungen, hohe Arbeitslosigkeit, das Abschieben von Arbeitnehmern über 50, Geburtenrückgang aufgrund der Unvereinbarkeit von Familie und Beruf, Kinder- und Jugendarmut usw. nicht leisten. Es ist kein Luxus, sich bei der Gestaltung von Arbeit den menschlichen und gesellschaftlichen Themen zu stellen.

Bedeutsam für den Markt der Supervision ist auch die Differenzierung der Beratungsangebote. Es haben sich konkurrierende Angebote und Spezialisierung entwickelt. Der aus dem Sport kommende Begriff ‚Coaching‘ für Beratung geht manchem Nachfrager leichter über die Lippen, wird er mit mehr Handlungsorientierung und nicht so sehr mit „Problemen“ in Verbindung gebracht.

Kollektiv muss sich eine Berufsgruppe wie die der Supervisoren und Supervisorinnen selbstbewusst dem Markt stellen und sich mit guter Qualität profilieren. Die DGsv als Berufs- und Fachverband erweist sich da nicht als Garant für den Erfolg des Einzelnen, aber als Garant für die professionelle Entwicklung einer Berufsgruppe und deren Präsenz auf dem Markt.

Und individuell wird jede und jeder die eigene Nachfragesituation bewerten, entscheiden, wie lange Durststrecken ausgehalten, wie Angebote erweitert werden können und wie andere Standbeine die Existenz sichern.

Geld

Ich werde oft gefragt, ob man denn von Supervision leben kann. Ich arbeite selbstständig als Supervisorin und biete neben Supervision Beratung und Fortbildung an. Mit einem angemessenen Honorar kann man da gut von leben. (Die ‚AG Selbstständige‘ in der DGsv diskutiert z. Zt. einen Honorarsatz von 90,00 bis 140,00 € pro 60 Minuten.) Aufgrund des Kostendrucks, besonders im öffentlichen Bereich, muss über das Honorar, die Bezahlung von Erstgesprächen und Fahrzeit mehr als bisher verhandelt werden. Auftragsmangel macht kompromissbereit. Aber wer sich mit ‚dumping-Preisen‘ Vorteile verschafft, schadet der Profession und möglicherweise auch der eigenen Professionalität.

Es kommt als wirtschaftliche Selbstverständlichkeit daher, dass nur lineares Wachstum füreinander ein gesundes Unternehmen spricht, obwohl es wirtschaftspolitisch dazu alternative Vorstellungen gibt. Ich erlebe es nicht nur als Einbruch, wenn es mal weniger Aufträge gibt. Ich genieße es auch, weniger zu arbeiten. Ich komme auch mal mit weniger Geld aus. Selbstverständlich gibt es Grenzen, und wenn es an die Existenz geht, muss man sich etwas einfallen lassen. Aber auch diese Unsicherheit, wie es denn wohl weiter geht, ist nicht so ganz neu. Immer wieder gab es Phasen, in denen die Sorge um weitere Aufträge aufkam. Im Rhythmus von ‚zu viel‘ und ‚zu wenig‘ ging und geht es irgendwie immer weiter. Alle Selbstständigen leben in Zyklen und müssen sich in besseren Zeiten auf weniger einträgliche Zeiten einstellen.

Der Druck um Aufträge war und ist immer auch Motor für Weiterentwicklung, für neue Ideen, für neue Kontakte. Was sich verändert hat, ist die innere Sicherheit, die Zuversicht, „es wird schon...“. Nicht anders als in den Organisationen, in denen ich berate, in der Politik und der öffentlichen Diskussion gibt es eine latente Unsicherheit angesichts noch nicht absehbarer, komplexer und globaler Veränderungen. Es braucht viel Vertrauen, Kraft, Überzeugung, Mut, um mit den Ängsten umzugehen, das Nicht-Wissen auszuhalten, Visionen zu entwickeln, sich auf dem Markt zu behaupten.

Das Thema Geld spielt auch auf Seiten der Supervisanden eine veränderte Rolle. Knappere Ressourcen stellen Selbstverständlichkeiten in Frage. Budgetverant-

wortung, z. B. über den Fortbildungsetat, lässt anders über Prioritäten nachdenken. Es gibt Felder, in denen eine gewisse Supervisionsmüdigkeit entstanden ist durch das selbstverständliche Angebot von Supervision. Meine Erfahrung ist die, dass der ‚Kampf‘ um Supervision oder die finanzielle Beteiligung die Motivation und Arbeitsfähigkeit in der Supervision deutlich erhöht.

Anfragen

Es gibt Anfragen von supervisionserfahrenen Teams oder Einzelnen und von verantwortlichen Führungskräften, die Anlass und Bedarf benennen können und mit denen sich die Kontaktaufnahme und der Kontrakt gestalten lässt wie früher. Anfragen werden aber oft auch nicht von den Verantwortlichen mit einer klaren Vorstellung über den Bedarf an mich als Supervisorin herangetragen. Es rufen untergeordnete MitarbeiterInnen an, die sich nach den Kosten erkundigen sollen und wenig zu Anlass und Anliegen sagen können. Das hat sich nur insofern verändert, dass der (meist zu enge) Kostenrahmen bestimmen soll, wie viel Supervision man dafür kriegt.

Zunehmend kommen Anfragen für Supervision aufgrund komplexer Probleme, aber nur einer diffusen Vorstellung davon, wie ich als Supervisorin da hilfreich sein könnte. Die Wahrnehmung richtet sich in der Komplexität schnell auf das ganze System. Früher habe ich Anfragen unter 10 Sitzungen abgelehnt, weil ich die Problemlösung und die Entwicklungsschritte im Prozess erarbeiten wollte. Heute bin ich flexibler und offener, nehme die Anfrage erst einmal an, so unklar sie sein mag, und fange schon am Telefon die Beratung an. Ich definiere diese erste Kontaktaufnahme als unbezahlte ‚Beratung vor der Beratung‘ und signalisiere dem Nachfrager, dass er oder sie bei mir nicht eine bestimmte Dienstleistung einkaufen kann, sondern dass das Anliegen ernst genommen und in einen Dialog gebracht wird, in dem ich mich als Partnerin für eine gemeinsame Lösungssuche anbiete. Der Anrufer oder die Anruferin geht also nicht nur mit der Information über die Kosten, sondern mit einem persönlichen Eindruck, einem Gefühl im Kontakt und vielen weitergehenden Fragen zurück ins Team oder zum Vorgesetzten.

Auftragsklärung

Die Verbreitung und Differenzierung von Beratung im beruflichen Kontext hat nach meiner Einschätzung zu einer Verbesserung der Auftragsklärung geführt. Allzu schnell schien früher klar, was denn mit der Supervision erreicht werden soll, und solange Kostenträger nicht beharrlich nach Zielen und Effizienz gefragt haben, konnte man gleich starten. Zwischenauswertungen waren dann Anlass,

über den Kontrakt, die Einbeziehung von Vorgesetzten, die Beziehung in der Supervision, den Nutzen und weitere Ziele nachzudenken. Heute gehören diese Fragen selbstverständlicher in die Auftragsklärung vor Beginn des Prozesses. Die Kompetenz von Führungskräften für die Klärung von Supervisionskontrakten als „Dreieckskontrakte“ hat zugenommen, auch wenn die Bereitschaft, sich selbst und ggf. übergeordnete Stellen in den Prozess einzubeziehen, nur wenig vorhanden ist. Die Beratungsprozesse auf den verschiedenen Hierarchiestufen bleiben vorsichtig getrennt. Transparenz und Austausch über institutionell relevante Inhalte wird nach meiner Erfahrung, besonders in großen Organisationen nach wie vor nur zögerlich aufgegriffen.

Die Schwierigkeit bei einer Auftragsklärung vor dem eigentlichen Prozess besteht darin, dass die noch unausgesprochenen Probleme nicht sichtbar sind und sich erst im Prozess herauskristallisieren und dass die erklärten Ziele nicht mit der eigentlichen Dynamik im Team oder in der Einzelsupervision mit der persönlichen Situation übereinstimmen. Es braucht eben den Prozess und die Vertrauensbeziehung, um zu verstehen.

Eindeutig verändert hat sich die Anzahl der zu Beginn vereinbarten Sitzungen. Mehr als ein halbes Jahr ist kaum noch zu überschauen, deshalb werden nur 3-5 Sitzungen vereinbart und ‚dann mal schauen‘. Oft kann der Auftrag für die 3-5 Sitzungen nur eine Klärung der Diagnose und eine Empfehlung für weitere Arbeit enthalten. Da eine Weiterfinanzierung auch für die Supervisanden unsicher ist, beginnt die Supervision mit der Begrenztheit. Das ist für die Beziehungsgestaltung und die Entwicklung von Vertrauen eine Herausforderung, sowohl für SupervisorIn als auch die Supervisanden. Meiner Erfahrung nach lassen sich solche kurzfristigen Kontrakte problemlos verlängern, wenn Beziehung entstanden ist, wenn Sinn und Nutzen von allen Beteiligten geteilt wird, wenn Ziele gemeinsam erarbeitet wurden und an Vorgesetzte, bzw. Mitarbeiter glaubwürdig vermittelt werden können.

Wenn man Auftragsklärung als einen eigenen Beratungsprozess versteht, wird sich herausstellen, dass nicht alle Defizite über Supervision gelöst werden können. Dann kann Organisationsberatung, Fortbildung, Praxisanleitung/Coaching, eine Veränderung in der Einarbeitung, eine Dienstanweisung, Mediation, eine Personalentscheidung oder Umstrukturierung das Problem vielleicht eher lösen. Mit ausreichend Erfahrung und Kontextkenntnissen können SupervisorInnen diese ‚Beratung vor der Beratung‘ anbieten, bringen sie doch eine geschulte Diagnosekompetenz und multiprofessionelle Kompetenz mit.

In diesen Prozessen der Auftragsklärung kann Auftraggebern auch vermittelt werden, wie differenziert das Angebot von Supervision tatsächlich ist. Als Instrument in der betrieblichen Weiterbildung, verbunden mit Personal- und Organisationsentwicklung, eingesetzt im Rahmen betrieblicher Gesundheitsvorsorge, zur Teamentwicklung, Führungskräfte-schulung, einsetzbar als berufsrollenbezogene Therapie, als Krisen- und Konfliktberatung usw. bieten Supervisoren und Super-

visorinnen ihre Kompetenzen mit unterschiedlichen Schwerpunkten an. Differenzierte Auftragsklärung ist der Ort, wo dies präsentiert und verhandelt werden kann.

Settinggestaltung

Auftrag und Zielvereinbarung entsprechend gestalte ich Prozesse flexibler. Es steht nicht immer fest, wer in welchem Umfang am Prozess beteiligt ist und in welchen Konstellationen gearbeitet werden soll. Die Definition, was denn dabei Supervision ist oder was Organisationsberatung, Coaching, Mediation, Moderation, erscheint mir an den Schnittstellen manchmal nicht mehr wirklich klar. Eindeutig erlebe ich mich in den Prozessen in meiner Berufsrolle als Supervisorin, auch wenn ich in unterschiedlichen Settings meine Rollen flexibel gestalte.

Ein Beispiel: Eine Einrichtung der ambulanten Erziehungshilfe will wieder Supervision, um schwierige Fälle zu besprechen. Das Team ist in wenigen Jahren von 6 auf 18 MitarbeiterInnen angewachsen, an 3 Standorten tätig, in wechselnden Projektteams auf enge Zusammenarbeit angewiesen. Die Supervision soll in 2 Gruppen stattfinden, die Leiterin erzählt am Telefon von dem Konflikt im Team, den die Gruppenbildung ausgelöst hat und fragt mich um Rat. Ich schlage ein Treffen der Gesamtgruppe vor. Bei diesem Treffen berichtet die Gruppe von komplizierten Kriterien für die Gruppenbildung, die Leiterin könnte ja abwechselnd teilnehmen, – ich verstehe nicht viel, bis die Leiterin nach einigem Fragen eröffnet, dass zuständige Kostenträger (Jugendämter) mehr Standortnähe fordern und sie die Absicht hat, 3 Teams zu bilden – mit Leitungen, auch um ihre Leitungsaufgaben mehr verteilen zu können. Ich schlage vor, die Priorität des Beratungsprozesses zunächst auf diese Teamentwicklung zu setzen und dann erst zu entscheiden, wie am sinnvollsten Fall-Supervision installiert werden soll. An 3 halbtägigen Beratungsterminen (in 4 Monaten) bearbeiten wir die Teambildung, die mit Widerständen und Ängsten, aber auch Rollenunklarheiten verbunden war und gut geklärt werden konnte. Danach ergab sich von selbst eine sinnvolle Gruppenteilung für die beiden Supervisionsgruppen, die Teams wollten Verschnittgruppen und nach Sympathie entscheiden, was dann leicht gelang. Die Leiterin nimmt nicht teil. Für die Kooperation der Teams, die neuen Teamleiterrollen und die Rollenveränderung der Leiterin, wurden Ziele formuliert, die in einem weiteren gemeinsamen Termin mit der Supervisorin nach 6 Monaten reflektiert werden sollen.

In den beiden Supervisionsgruppen werden in monatlichen Sitzungen Fälle besprochen.

Prozess

Für den Gruppenprozess in der Supervision haben die Veränderungen in der Auftragsklärung und Settinggestaltung erhebliche Auswirkungen, die ich nicht einseitig positiv oder negativ bewerten will. Ausführlichere Kontakte mit Vorgesetzten im Vorfeld oder im Prozess, partielle Beteiligung wecken Misstrauen und Befürchtungen. Das ist nicht neu, aber in kürzeren Prozessen mühsamer zu bearbeiten.

Zielvereinbarungen und konkrete Aufträge für die Supervision rufen auch Erwartungen nach Ergebnissen und messbarem Erfolg hervor.

Die Gruppenbildung im Beispiel der ambulanten Erziehungshilfe sollte schnell erfolgen, die Leiterin hat diese Aufgabe an die Supervisorin delegiert, weil sie sich die dahinterliegende Aufgabe der Teambildung nicht gegen den Widerstand im Team zugetraut hat. Ich habe als Supervisorin diese Aufgabe angenommen und „kurzen Prozess“ gemacht, die Teams gebildet und die Widerstände bearbeitet und Ziele für die Entwicklung formulieren lassen. Nachdem dann die 2 Fall-Supervisionsgruppen gebildet waren und die Arbeit aufgenommen haben, wurde die Erwartung deutlich, in dem gleichen Tempo, sehr ergebnisorientiert und mit der gleichen direktiven Rolle der Supervisorin an den Fällen zu arbeiten. Erst nachdem der Rollenwechsel und der Erfolgsdruck bearbeitet waren und Verlangsamung eintrat, haben die Gruppen ihr eigenes Tempo, ihren eigenen Gruppenprozess gefunden.

Es geht aber nicht immer um Strukturen und messbare Ergebnisse. In vielen Prozessen soll sich das Klima verbessern, sollen Rollen geklärt werden, will ein Team besser zusammen arbeiten oder sollen durch Fallbesprechungen Konzepte und gemeinsame Standards reflektiert werden. Und dann haben solche Teams zu Beginn der Sitzung kein Thema. Heißt das, es gibt nichts zu tun oder es gibt keinen Bedarf? – Ich verstehe und deute diese Situationen als ‚Abwehr‘ von Unbewusstem und stelle mich gelassen darauf ein zu verstehen, was die noch unbewussten Themen sind und wie die Gruppe mit der Situation umgeht. Früher spielten in solchen Situationen Ängste und Unsicherheit eine Rolle, Scham und das Gefühl, nicht im Mittelpunkt stehen zu wollen, Angst vor Konflikten, Unzufriedenheit mit der Supervision, unausgesprochener Ärger auf die Supervisorin oder ein anderes Gruppenmitglied.

Mein Eindruck ist, dass die inneren Themen, die Schweigen und Ratlosigkeit in der Gruppe verursachen, sich verändert haben. Anders als früher fällt es Gruppen schwerer, sich an die letzte Sitzung zu erinnern. Ich fühle mich als Supervisorin zunehmend für die Herstellung von Kontinuität zuständig. Selbststeuerung und Verantwortung für den eigenen Lernprozess nimmt ab. Ich erlebe SupervisorInnen oft nicht in Kontakt mit ihren Themen, Konflikten, Fragen. Manche sitzen erwartungsvoll in der Supervision und sind so weit von sich selbst, ihren Gefühlen, aber auch ihrer Arbeit entfernt, dass es eine Weile braucht, um überhaupt in der Supervision anzukommen, in Kontakt mit sich und der Gruppe zu kommen. Wenn

Spannung aufkommt, suchen sie schnelle Entlastung, erleben den Anspruch, selbst etwas zu erarbeiten als Zumutung und suchen nach leichten Lösungen, die sie konsumieren und ohne Anstrengung geboten kriegen wollen.

Besonders bei jüngeren SupervisandInnen ist ein sogenannter ‚neuer Sozialisationstyp‘ wahrnehmbar. Eine Lehrsupervisandin hat mit einer Gruppe Sozialarbeiter-Studenten gearbeitet und sich über deren Unpünktlichkeit und Unverbindlichkeit beklagt. Bei der Reflexion der Schwierigkeiten mit dieser Gruppe stellten wir fest, dass keiner der Studenten in der Kinder- und Jugendzeit eine Gruppenerfahrung gemacht hat.

Ich bringe diesen Trend mit den veränderten Sozialisations-, Arbeits- und Lebensbedingungen in Zusammenhang, die das Individuum eigentlich überfordern und in dieser Überforderung auf ‚Funktionieren‘ schalten lassen. Jeder muss irgendwie selbst zurecht kommen, Teams werden schnell gebildet und schnell wieder aufgelöst, Beziehung wird oberflächlich mit Freundlichkeit gestaltet und zum eigenen Nutzen gepflegt, Konflikten aus dem Weg gegangen.

Gefühle wahrzunehmen, Beziehung einzugehen und Unterschiede und Konflikte zu verhandeln, sich selbst zu reflektieren und sprachlich auszudrücken, Kontinuität in Prozessen über die eigene Person herzustellen, sich als Teil einer Gruppe zu fühlen und eine Rolle einzunehmen, das sind Kompetenzen, die immer weniger vorausgesetzt werden können, oft als Zumutung erlebt und abgewehrt werden. Die wissen wirklich nicht, was ich meine, wenn ich nach einem Gefühl frage. Diese zur Individualität sozialisierten Supervisanden haben oft ein großes Bedürfnis nach Orientierung und Anleitung, wollen sich aber eigentlich auch nichts sagen lassen. Die scheinbare Autonomie korrespondiert mit der Suche nach und Ablehnung von Abhängigkeit.

Mit Gelassenheit sage ich Gruppen, die kein Thema haben, dass manchmal ein Thema „oben auf liegt“ und manchmal erst gefunden werden muss. Und innerlich spüre ich die Spannung und Anstrengung, Beziehung und Halt anzubieten, ohne direkt Resonanz und Kontakt zu spüren. Im Mitfühlen mit der Kontakt- und Orientierungslosigkeit und Leere, der Angst vor dem Chaos, der Überforderung durch die dauernde Veränderung und durch überhöhte (Selbst-)Ansprüche, im konsequenten Hinhören und hoher Aufmerksamkeit für das, was in die Gruppe eingebracht wird, ergibt sich manchmal eine Idee, ein Hinweis, eine Frage, über die Kontakt entsteht. Erst viele Kontakte sichern Kontinuität und damit einen Prozess, in dem Lernen geht. Es gibt Interventionen, die gleichen einem Saatkorn. Das sollte man nicht nach 1 Tag wieder ausgraben, um nachzusehen, wie das Getreide wächst. Wachstumsprozesse haben ihre Eigenzeit.

Prozess ist aber nicht nur eine Zeitfrage. Es gibt intensive Prozesse mit viel Entwicklung in sehr kurzer Zeit. Und andere lange Prozesse, wo nicht viel passiert. Prozess hat viel mit Sich-Einlassen zu tun, mit Vertrauen, mit Hoffnung auf Veränderung, mit dem Bedürfnis nach Sicherheit, mit Motivation und Leidensdruck,

mit prozessfördernden oder -behindernden Rahmenbedingungen. Zudem erfordert jedes prozessorientierte Arbeiten ein ethisches Leitbild und das Bewusstsein von gesellschaftlicher Verantwortung.

Es gibt auch prozessorientierte Beratung, die sich als kundenorientierte Dienstleistung versteht, die dem Kunden die Hilfe anbietet, die er gern möchte, die Komplexität reduziert, aufbaut und motiviert, sagt, dass er oder sie die Lösung doch schon selber weiß und handlungsorientiert zu einfachen Lösungen anleitet. Diese Art Beratung unterstützt trotz gegenteiliger Behauptungen nach meiner Einschätzung eine gesellschaftliche Entwicklung zu autoritären Strukturen.

Rolle

Die veränderten Sozialisations-, Arbeits- und Lebensbedingungen verändern natürlich auch das Rollenverständnis in Arbeitszusammenhängen. Ungesicherte, begrenzte Arbeitsverhältnisse verhindern Kontinuität in der Berufsbiografie und Rollenentwicklung. Die schnellen und häufigen Wechsel lassen nicht genug Zeit, eine Rolle zu erlernen und Rollensicherheit und Rollendistanz aufzubauen. Die für die Veränderungsprozesse erforderliche Rollenflexibilität ist oft nicht ausreichend ausgebildet, was zu mangelnder Identifikation mit der Rolle und persönlichen Kompetenzdefiziten führt. Für die Identität kann dies zu einer Bedrohung werden, auf die mit Rückzug oder Aggression reagiert wird.

In Supervisionen wird über schlechten Teamgeist, weniger Verbindlichkeit, mangelnde Kooperationsfähigkeit und Führungsschwächen geklagt; Konflikte nehmen zu und gewinnen an Schärfe oder werden verleugnet, Mobbing und Arbeitsgerichtsprozesse treten vermehrt auf, subjektive Krisengefühle oder überhöhte Selbstansprüche und wenig Lust an der Gestaltung von Veränderung stehen im Vordergrund.

Berufliche Identität und Rollensicherheit entwickeln sich auf der Basis von Ausbildung durch Erfahrung. Junge Menschen müssen eigene Erfahrungen machen, aber sie müssen auch von der Erfahrung älterer KollegInnen lernen und durch Standards und Strukturen Orientierung bekommen. Die Entwertung der Erfahrung von Älteren, die Infragestellung von Standards und Strukturen, die mit den gesellschaftlichen Veränderungen verbunden sind, verstärken die Orientierungslosigkeit und Rollenunsicherheit – bei den Jüngeren und den Älteren. ‚Normale‘ Generations- und Autoritätskonflikte treten verschärft auf und behindern gemeinsame Lernprozesse.

Es gibt gelungene Teamentwicklungen, in denen sich das Erfahrungspotenzial, die Sicherheit z. B. im Umgang mit Krisen und Unvorhergesehenem von Älteren mit der Dynamik, der Fähigkeit, Neues einfach auszuprobieren, sich mit moderner Technik leichter zurecht zu finden, dem Selbstbewusstsein von Jüngeren konstruk-

tiv verbindet. Als Supervisorin solche Prozesse begleiten zu dürfen, gehört zu den ‚highlights‘ der Arbeit. Die Rolle der Prozessbegleiterin entspricht nicht nur am ehesten meinem Selbstverständnis, sondern scheint mir auch für die Zukunft ein notwendiges Beratungsangebot in allen Arbeitsfeldern.

Zu den gesellschaftlichen Veränderungen gehört die zunehmende Ökonomisierung aller Bereiche. Alle Vorgänge auch unter ihrem wirtschaftlichen Aspekt wahrzunehmen, Kosten-Nutzen-Fragen zu stellen, erscheint mir prinzipiell als ein Gewinn. Viel zu lange wurden und werden teilweise immer noch die Fragen ausgeblendet, was etwas denn kostet und wer zahlt, Fragen nach dem Wert und der Verantwortung; Globalisierung, die europäische Entwicklung und die wirtschaftliche Krise führen zu einer einseitigen wirtschaftlichen Sicht auf die Entwicklung in der nationalen Gesellschaft. Was in Industrie, Wirtschaft und Handel selbstverständlich scheint, wird einfach auf andere Bereiche übertragen und bringt die Gesellschaft in eine Schiefelage, weil die Fragen von Wert und Verantwortung anders zu beantworten sind, wenn es um Bildung, Gesundheit, Kultur, Versorgung von Alten, Kranken, Behinderten, Verkehr, Sicherheit, Umwelt usw. geht. Diese gesellschaftspolitische Sicht auf die europäische Entwicklung muss und wird stärker in den Blick kommen und wird über die Zukunftsfähigkeit und die Arbeitsbedingungen auch für Supervision wesentlich mitentscheiden.

Eine in der Supervisionspraxis spürbare Folge der Ökonomisierung ist die Kundenorientierung. Ich bewerte es als Erkenntniszuwachs und Gewinn für Klienten, Patienten und Helfersysteme, sich des Anteils der Geschäftsbeziehung, das Kunde-Sein und Dienstleister-Sein bewusst zu werden. Gleichzeitig bin ich der Meinung, dass Klienten nicht nur Kunden, sondern eben auch Klienten sind und BeraterInnen nicht nur Dienstleister, sondern eben auch professionelle BeraterInnen mit einer Verpflichtung zur Einhaltung professioneller Standards.

Bezogen auf das Rollenverständnis von SupervisorInnen bedeutet dies zum einen eine Abgrenzung gegenüber anderen Beratungsanbietern, die sich mit der (ausschließlich) kundenorientierten Haltung „Was kann ich für sie tun?“ als Problemlöser anbieten und einkaufen lassen und sich leicht auch für (heimliche) Aufträge instrumentalisieren lassen. Die passen zu den Ärzten, die zu schnell zum Rezeptblock greifen, um den Patienten (und den Pharmakonzern) zufrieden zu stellen und sich nicht mit ihm über seine Essgewohnheiten streiten zu müssen oder um nicht aushalten zu müssen, dass bei längerem Zuhören das Problem des Patienten viel komplexer und eine einfache Lösung nicht in Sicht ist.

Zum anderen bedeutet dieses Bewahren eines professionellen Selbstverständnisses eine weitere Differenzierung der Wahrnehmung. Supervision bewegt sich in dem Spannungsfeld von Person-Rolle-Klient-Organisation. Dieses Spannungsfeld wird noch erweitert und verstärkt durch die Einbeziehung des Kunden/Dienstleister-Aspektes und der gesamtgesellschaftlichen/europäischen Entwicklung.

Alle BeraterInnen begegnen einer höheren Komplexität und an vielen Stellen macht eine Spezialisierung auf bestimmte Fragen Sinn. Wenn es um das Spannungsfeld Person und Organisation im Arbeitskontext geht, ist eine Trennung der Themen eine Vereinfachung und hat nichts mit Supervision zu tun. Mein Eindruck ist, dass manche psychologisch ausgebildete BeraterInnen einen eher therapeutischen Blick auf die Person haben – auch in Teams, Gruppen und Organisationen – und Aspekte der Rollen, der Klienten- und Organisationsdynamik nicht mit diesem Blick verbinden können und so leicht Grenzen verletzen und die Abwehr gegen Beratung erhöhen.

SupervisorInnen unterscheiden sich von anderen Beratern dadurch, dass sie sich qua Selbstverständnis mit dem Zusammenhang von persönlichen und organisationalen Prozessen beschäftigen und immer die Klienten und den Auftrag einbeziehen. Die Komplexität wird in der Supervision nicht durch eine einseitige Betrachtung der Person oder des Auftrags oder der Gruppe oder der Organisation reduziert, sondern durch eine Frage, bzw. Szene, die zum Ausgangspunkt und Ziel der Reflexion wird. Immer spielen in der Wahrnehmung alle Ebenen eine Rolle und es ist Aufgabe der Supervisorin, durch Fokussierung eine Prozesssteuerung zu erreichen, die zu einem Ergebnis führt – im Sinne einer erweiterten Wahrnehmung, eines tieferen Verstehens und einer Handlungsorientierung bezogen auf die eingebrachte Frage, bzw. die Szene.

Neben der Rolle als Prozessbegleiterin in Teamentwicklungsprozessen bleibt nach meiner Einschätzung in der Supervisionspraxis auch in Zukunft ein Bedarf bestehen, der die Supervision als fachliche Kontrolle anfragt. Mit Kontextkenntnis und Erfahrung beraten SupervisorInnen in unterschiedlichen Feldern und sind mit einem regelmäßigen Reflexionsangebot ein wichtiges Instrument in der Qualitätssicherung, ergänzen Einarbeitung, Praxisanleitung und Fortbildung.

Viele Organisationen versuchen, vor allem aus Kostengründen, diese Reflexion durch kollegiale Beratung oder interne Versorgung zu ersetzen. Verständlich, manchmal auch sinnvoll und angesagt, aber eben nicht das Gleiche. Die Rolle der externen Supervisorin ist nicht die der ‚erfahreneren Kollegin‘, die einweist, anleitet, fachliche Orientierung gibt, sondern die ‚Fremde‘, mit dem Blick von außen, die mit ihrer Rollenautorität zur Selbstreflexion anleitet, die einen Lernprozess begleitet, der Selbstwahrnehmung und Eigenverantwortlichkeit fördert durch kritische Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Aspekten der Arbeit und der Person. Das Rollenangebot der Supervisorin bewegt sich für SupervisandInnen in der Spannung zwischen Bindung und Autonomie, zwischen Abhängigkeit und Selbstständigkeit und trifft zur Zeit (oder immer schon?) auf ein hohes Maß an Ambivalenz. Die Bedürftigkeit nach und die Ablehnung von Autorität lässt zögern und zagen, löst lange Debatten in Teams aus, ob Supervision gut oder schädlich ist, produziert Heilserwartungen und Rettungsfantasien ebenso wie Zerstörungs- und Katastrophenfantasien.

Unausgesprochene Rollenangebote von Seiten der Supervisanden, z. B. die Leitung zu übernehmen oder die Schamanin, zu der man geht, um Kraft zum Weitermachen zu tanken, oder der Schiedsrichter und Streitschlichter, der ein Machtwort spricht, die Lehrerin, die die Welt erklärt usw. sind in der Supervision nicht neu. Das hohe Maß an Selbstreflexion, dass zum Selbstverständnis von SupervisorInnen gehört und durch Ausbildung und kontinuierlicher Qualitätsentwicklung zum zentralen Kompetenzprofil gehört, sichert die Kontrolle im Umgang mit diesen Rollenzuschreibungen. Ich stelle aber fest, dass ich auch da flexibler geworden bin und Rollen annehme und wieder abgebe, die ich früher kritischer eingeschätzt habe. Was bleibt, ist der Anspruch, durch Selbstreflexion bewusst wahrzunehmen, was passiert und verantwortlich damit umzugehen.

Beziehung

Wenn Orientierung und Eigenverantwortlichkeit zu den wesentlichen Zielen von Supervision gehören und die Problemlösungen nicht durch die Übernahme einfacher Rezepte, sondern durch Reflexion selbst erarbeitet werden müssen, spielt die Gruppe und ihre Beziehungsebene eine wesentliche Rolle. Wenn eine Gruppe Beziehungen zulässt, entwickelt sie eine enorme Kraft, die sich sowohl auf die Kreativität in der Sache als auch auf die persönliche Unterstützung positiv auswirkt. Aber dass in einer Gruppe wirklich Beziehungen entstehen, ist nicht so selbstverständlich. Ziel-, Themen- und Sachorientierung haben zugenommen, Arbeitsverdichtung verhindert Beziehungsklärung (was manchmal sicher auch von Vorteil ist).

In Supervisionsprozessen geht es um eine Balance zwischen Inhalts- und Beziehungsebene und dazu braucht es neben der sachlichen Darstellung eines Themas die Reflexion dessen, was sich in der Person im Bezug auf andere abspielt und eine Kultur, in der das Gefühle auch in Sprache gebracht werden kann. Ich finde, Beziehung zu gestalten, ist schwieriger geworden. Beziehung hat mit Kontakt und Interesse zu tun, bedeutet sich zu zeigen und den anderen in seinem So-Sein wahrzunehmen, Bezug herzustellen, Unterschiede und Übereinstimmung zu finden, Grenzen zu setzen und Grenzen des anderen zu respektieren, Nähe und Distanz zu regulieren, mit Wünschen, Bedürfnissen und Gefühlen umzugehen, Konflikte zu erleben und verhandeln zu müssen. Tendenziell sind Kontakte förmlicher geworden, höflicher, aber auch indirekter und oberflächlicher. Ein freundlicher Umgangston ist zwar wohlthuend, aber noch keine Basis für Beziehung.

Mit Freundlichkeit allein ist ein Konflikt nicht zu lösen und so entstehen aufgrund fehlender Tiefe in den Beziehungen an schwierigen Stellen oft Sprachlosigkeit und Rückzug. Mir scheint, vor allem jüngere Leute können sich besser und schneller auf kurze Prozesse, auf wechselnde Kontakte und Veränderungen einstellen, aber in der Beziehung bleiben sie eher in Deckung und brauchen für Ver-

trauen und Offenheit länger. Wer viel alleine oder in häufig wechselnden Teams arbeitet, erlebt lange vielleicht nicht mal ein Defizit, bis die Arbeit zu viel wird und irgendwas fehlt, was auch emotional trägt. Teams wollen dann mal ein Bier zusammen trinken gehen, um sich besser kennen zu lernen oder sie betonen, wie viel Spaß sie miteinander haben, aber sich, bezogen auf die eigene Arbeit, in die Karten gucken lassen, das trauen sie sich nicht oder sie verständigen sich vollmundig auf Kommunikationsideale wie Offenheit und Ehrlichkeit, nur wenn einer sauer ist, kann er nicht sagen warum.

Tragfähige Arbeitsbeziehungen leben von Vertrauen und Verlässlichkeit, auch in schwierigen Zeiten und bewähren sich im Konflikt. Mehr denn je geht es überall um Glaubwürdigkeit. Zur Entwicklung der Fähigkeit zu vertrauensvollen Beziehungen bedarf es sicherer Orte, in denen Bedingungen gelten, die Vertrauen möglich machen. In der Supervision, die sich als ein solcher Ort anbietet, gehören zu diesen Bedingungen Zeit, klare Kontrakte und glaubwürdige und verlässliche SupervisorInnen mit einer professionellen Haltung.

Anschrift der Verfasserin: Monika Möller, An der Bleiche 19, 48268 Greven.

Heidi Möller

Wege aus der Selbstständigkeit

Zusammenfassung: Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) meldet für das Jahr 2002 37.700 Insolvenzen im Mittelstand. Das bedeutet einen Verlust von 300 000 Arbeitsplätzen, und die Prognose für 2003 ist steigend. In Zeiten steigender Arbeitslosenzahlen und knapper werdender Ressourcen in den Sozialkassen wird so massiv wie selten Wert auf Existenzgründung gelegt. „Sich-selbstständig-zu-machen“ gilt als wirksamer Ausweg des Dilemmas. Die Regierung, die Banken, die IHKs etc. – alle legen diesen Lösungsweg nahe, verlocken zum Teil mit erheblichen Förderungen und Unterstützungen. Für von Arbeitslosigkeit Betroffene und Menschen, die keine Möglichkeit der Erwerbsarbeit als Arbeitnehmer sehen, ist die Selbstständigkeit auch ein Ausweg. aus der narzisstischen Kränkung. Selbstständig zu sein, sich selbstständig zu machen, ist gesellschaftlich recht gut konnotiert. Diese durchaus sinnvolle Initiative hat allerdings auch eine Schattenseite: Es wird nur jeder zweite Betrieb älter als fünf Jahre. Förderung von Firmengründungen hat nur geringe Arbeitsmarkteffekte (Studie 2003 Universität Bonn, Grotz, Reinhold): „Je mehr Unternehmen gegründet werden, desto größer die Konkurrenz und desto weniger von ihnen überleben.“ Denn wer soll bei schwindenden materiellen Ressourcen die Vielzahl neuer Produkte und Dienstleistungen in Anspruch nehmen?

Fallbeispiel aus meiner Beratungspraxis

In den 90-er-Jahren wurde vom Senat in Berlin viel Geld investiert, um Langzeitarbeitslosen eine berufliche Reintegration zu ermöglichen. Infolge dessen gründeten sich zahlreiche Beschäftigungsfirmen. Die Lohnkosten wurden von der öffentlichen Hand zunächst in der vollen Höhe übernommen. Nach drei Jahren – so war das Ziel – sollten die Betriebe sich selbst tragen. Der Firmengründer, eine richtige Erfinderpersönlichkeit mit äußerst kreativen Ideen, warf sich voller Engagement in das Risiko der Selbstständigkeit, konstruierte Siebmaschinen für Baubetriebe und die Garten- und Landschaftspflege. Es gelang ihm, diese in ganz Europa zu vertreiben. Dabei fehlte ihm sicher betriebswirtschaftliches Know-how, so standen die Kosten für die Arbeitskräfte in keinerlei sinnvollem Verhältnis zur Preiskalkulation. Die großzügige öffentliche Unterstützung verstärkte sicherlich die Euphorie des Beginns. Die Unmöglichkeit des Auftrags, mit Mitte 50-Jährigen, zum Teil suchterkrankten Mitarbeitern, in drei Jahren in die Unabhängigkeit zu kommen, zeigt sich daran, dass heute keine der Beschäftigungsfirmen mehr existiert. Die ri-

sikofreudigen Gründer stehen zum Teil mit horrenden Schuldenbergen da und hoffen auf das neue Insolvenzgesetz für Privatpersonen, das sie in sieben Jahren wieder schuldenfrei werden lässt – sollten sie sich wohlverhalten und im Rahmen ihrer Möglichkeiten die Verpflichtungen tilgen. Die IHK zeigte sich sehr unterstützend, richtete einen runden Tisch ein, beauftragte externe Unternehmensberater, um die wirtschaftliche Situation und die weiteren Marktchancen durchzurechnen. Das deutliche Wort, es hat keinen Sinn, musste von außen kommen – in diesem Fall von mir. Jungen Existenzgründern ist es fast unmöglich, ihr Scheitern vor sich selbst einzugestehen. Ohne die persönlichen Fehler des Firmeneigners zu leugnen, scheint es mir dennoch überdenkenswert, ob initiative Menschen mit zunächst verlockend erscheinenden Förderungsangeboten nicht auch systematisch verheizt werden. Dann allein gelassen werden, wenn sie geholfen haben, die Arbeitslosigkeitsstatistik ein wenig günstiger aussehen zu lassen.

Geburt und Tod von Unternehmen

Diese immer schneller werdenden Wandlungsprozesse des Gebärens und Sterbens von Neugründungen stellen auch ein Beratungssegment für uns Supervisoren dar. Firmengründer und ihre Angestellten sind häufig einer großen Einsamkeit ausgesetzt, so dass sie Unterstützung von außen brauchen, die zum Teil auch durch das Land, die jeweilige IHK oder die KfW finanziell getragen werden kann. Zunehmend mehr wird die Kompetenz von Supervisoren gefragt, die „Sterbeprozesse“ explizit zu begleiten. Als Supervisoren sind wir zumeist an Entwicklung und Progression der Organisationen, in denen wir tätig sind, orientiert. Der Abschied, das Ende von Projekten und Institutionen, ihr Scheitern, die damit verbundenen Abschiede, das Sterben von Systemen bzw. Subsystemen sind noch immer tabuisiert. In dem vorliegenden Aufsatz soll der Frage nachgegangen werden, wie Supervisoren diese Prozesse konstruktiv begleiten können. Welche emotionale Arbeit ist vonnöten? Welches Aufgabenprofil ergibt sich für Supervisoren in der Beratung vom Sterben bedrohter Organisationen? Was sind unsere ethischen Implikationen? Der gezielte Einsatz von Supervisoren in der „Sterbebegleitung“ von Organisationen hat individuell psychohygienische Funktion für den einzelnen Mitarbeiter. Es geht um Durcharbeiten von Trauer, Wut, Ohnmacht, Empörung, Überlebensschuld etc. Daneben finden wir interaktionelle und gruppenspezifische Spezifika: Wer geht? Wer bleibt? Wie kann verhindert werden, dass die Krise destruktiv gegeneinander gerichtet wird? Gelungene Trennarbeit kann Vorbildfunktion auf der systemischen Ebene haben und Supervisoren verfügen über die größte Expertise für diese Arbeit.

Gesellschaftspolitische Schlaglichter

Sennett (1998) zeigt in „Der flexible Mensch“ Folgendes auf: Die postmoderne Arbeitswelt verlangt von Menschen schnelle Veränderungen und zunehmend das Eingehen von persönlichen und ökonomischen Risiken. Die berufliche Welt wird zunehmend dominiert von kurzfristigen Arbeitsverhältnissen (analog: das Privatleben wird von Lebensabschnittsbegleitern geteilt). Statt der geraden Linie einer Berufslaufbahn, einer Bindungs- und Familiengeschichte, überwiegen heute Fragmente. Diese postmodernen, modernen oder nachmodernen Lebensformen (je nach Autor) bieten auf der einen Seite mehr Freiheit. Auf der anderen Seite werden Werte wie Treue, gegenseitige Verpflichtung, das Verfolgen langfristiger Ziele und der Aufschub von Befriedigung zugunsten zukünftiger Zwecke schwierig. Immer wieder und zunehmend mehr wird von Organisationsmitgliedern Trauerarbeit abverlangt; Abschied und Neubeginn sind zum integralen Bestandteil von beruflichen Laufbahnen geworden.

Das zunehmende Zerbrechen von Institutionen führt dazu, dass sich manche Menschen nicht mehr als Autoren ihres Lebens verstehen. Es gibt kaum noch Langfristiges; so trägt z. B. eine Berufsausbildung nicht mehr das ganze Leben. Junge Amerikaner wechseln im Laufe ihres Lebens durchschnittlich elf-mal die Stelle und tauschen ihre Kenntnisbasis dreimal komplett aus. Es gibt bald mehr Projekte als Stellen. Die Anzahl der Dauerarbeitsplätze ist in Deutschland von 90 % auf 60 % in den letzten zehn Jahren zurückgegangen, in Großbritannien gar auf 30 % gesunken. Die Linearität des Berufslebens ist dahin. Der Beruf ist nicht mehr der Fels in der Brandung. Abzulesen ist diese Veränderung an der Frage junger Menschen: „Was soll ich machen?“, während sie zuvor fragten: „Was soll ich werden?“. Wie können unter diesen Bedingungen bedeutsame Werte wie Vertrauen, Loyalität und gegenseitige Verpflichtung aufrechterhalten werden, da soziale Bindungen Zeit brauchen, um sich zu entwickeln und sich wieder aufzulösen. Es geht heute viel um Übergangskompetenzen: Beruf, Partner, Wohnort und Qualifikation sind keine festen Eckpfeiler mehr. Übergänge, Brüche und Zäsuren sind das Übliche. Es braucht viel Selbstdisziplin, um das innere und äußere Chaos zu bändigen. Salman Rushdie skizziert in dem Zusammenhang das moderne Ich als ein „schwankendes Bauwerk, das wir aus Fetzen, Dogmen, Kindheitsverletzungen, Zeitungsartikeln, Zufallsbemerkungen, alten Filmen, kleinen Siegen, Menschen, die wir hassen und Menschen, die wir lieben, zusammensetzen. Die Lebenserzählung ist eine Collage, eine Sammlung von Zufälligem und Beliebigem, aus Vorgefundenem und Improvisiertem“ (zit. nach Sennett 1998, S. 181). Es herrschen demnach Diskontinuitäten vor. Die Psyche befindet sich im Zustand endlosen Werdens – ein Selbst, das nie vollendet wird. Es existiert keine zusammenhängende Lebensgeschichte mehr, die das Ganze erleuchtet und klärt. Wir haben es mit einem „nachgiebigen Ich“ zu tun, das kurzfristigen Arbeitserfahrungen, flexi-

blen Institutionen und ständigen Risiken kompatibel ist. Autonomie ist gefragt wie nie zuvor, auch der Arbeitnehmer regiert sich selbst. Arbeitnehmer verstehen sich als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft (vgl. Voß/Pongratz, 1998). Wie können Mitglieder von Organisationen trotz immensen Wandels ihrem Handeln und ihren Erfahrungen Bedeutung verleihen und ihre Identität konstruieren? Supervision kann helfen, Erinnerungen, Erfahrungen, Absichten, Suchbewegungen, Ängste und Hoffnungen zu ventilieren.

Der Wandel des Aufgabenprofils von Beratern

Nach de Geus (1988), beträgt die durchschnittliche Lebenserwartung aller in Japan und Europa untersuchten Firmen 12,5 Jahre (zit. nach Rappe-Giesecke/Giesecke 2000, S. 20). Daran zeigt sich, dass die Arbeit in sterbenden Organisationen ein hochaktuelles Thema für Berater ist und sich aus dieser Problemlage ein wachsender Markt ergibt. Dieser ist jedoch in Supervisionskreisen nicht allzu beliebt, viel lieber sind wir an Systembildung als an Systemverfall beteiligt. Da die beraterische Beteiligung am Aufbau von Systemen sicherlich viel mehr narzisstische Gratifikation verspricht, erleben wir häufig blinde Flecken bei Beratern, die u. U. ebenso irrtümlich wie die Systemmitglieder selbst an der Strategie: „Erhalt um jeden Preis“ festhalten. Stabile Organisationen binden Angst, Geschehnisse sind berechenbar und ich weiß, was ich zu erwarten habe. Deshalb wirkt die Arbeit am Systemerhalt häufig wie ein Selbsterhaltungstrieb (vgl. Rappe-Giesecke, 2000). Immer mehr Energie wird in die Sicherung der Finanzierung gesteckt, in den Erhalt der Arbeitsplätze investiert, ohne die grundsätzliche Frage der Sinnhaftigkeit dieses Tuns zu stellen. Gelingt dies dann nicht mehr, so ist es oft schon zu spät, innovative, eventuell das System erhaltende Strategien zu ergreifen. Da oben beschriebene Prozesse oft stark emotionalisiert sind, ist es oft nur dem externen Berater möglich, diese unangenehmen Fragen zu stellen. Bei der Suche nach Optimierungsmöglichkeiten ist es die Aufgabe von Supervisoren, die zwischenmenschliche Ebene dieser bedrohlichen Prozesse zu bearbeiten und destruktive interaktive Prozesse einzudämmen. Sie können dafür sorgen, dass die Kommunikation nicht abbricht und dass eventuell Maßnahmen der Organisationsentwicklung mit dem Ziel grundlegender Neuerung in Angriff genommen werden.

Auch Berater und Beraterinnen entwickeln Veränderungswiderstand, auch ihnen stellt sich die Frage: Stecke ich meine beraterische Energie in die Reparatur eines maroden Systems oder begleite ich den Verfall, der ja auch meinen Kontrakt ändert oder u. U. obsolet macht? Vielleicht mag sich der Leser oder die Leserin an dieser Stelle eigene Trennungserfahrung im Arbeitsbereich vor das innere Auge holen. Es wird vermutlich schnell deutlich, wie schwer der Abschied oft fällt, wie wesentlich auch die Frage der Freiwilligkeit des Ausscheidens ist. Für die Beglei-

tung sterbender Organisationen ist die persönliche Sensibilisierung für das Thema Abschied ebenso vonnöten wie die Systematisierung von Trennungserfahrungen im Kleinen: Stellenabbau, Arbeit in ABM-Projekten, die immer nur auf Zeit angelegt sind. Der Leser mag sich gelungene Sterbeprozesse anschauen – (Welche Bedingungen haben dies möglich gemacht?) – und misslungene Prozesse analysieren – (Was ist schiefgelaufen?). Wie habe ich eigene Abschiede aus Institutionen erlebt? Was war förderlich? Was hinderlich? Was hätte zu welchem Zeitpunkt anders laufen können, wenn ein externer Berater/eine externe Beraterin hinzugezogen worden wäre? Wie fasse ich selbst die Kontraktierung auf: Ist die individuelle Karriereplanung über den Sterbeprozess des gesamten Teams hinaus Aufgabe externer Berater? Sieht meine Arbeit eher einer Outplacement-Beratung ähnlich? Welche affektive Grundstimmung beschleicht mich und vor allem wie sieht meine persönliche Ethik zur Frage der Begleitung sterbender Organisationen aus?

Emotionale Prozesse

Die Belastung, die auf den Supervisor, der sich einer solchen Aufgabe stellt, zukommt, lässt sich wie folgt skizzieren:

- In Krisen von Organisationen flackert oft ein Kampf der Geschlechter wieder auf, den wir als aufgeklärte Menschen gern als bewältigt betrachten würden. Geschlechterneid auf beiden Seiten beginnt erneut zu toben. Die fantasierten und/oder realen besseren Chancen der Männer in der Arbeitswelt werden von den Frauen u. U. ebenso beklagt, wie von den Männern ihre „Benachteiligung“ im öffentlichen Dienst durch Frauenquote und Frauenförderungsgesetz. An Gebärneid erinnern manche Vorwurfsstrukturen, die bei den Frauen den Rückzug in das Private, zu Kindern und gut verdienendem Ehemann wähen und diese Möglichkeit missgönnen.
- Es entsteht oft Wut über die nun abverlangten Veränderungen. Wut entsteht auch als Antwort auf die Kränkung, die die Konfrontation mit dem Realitätsprinzip oftmals bedeutet. Gefühle von Zurücksetzung und Ohnmacht verschaffen sich durch Zorn und mitunter Hass Ausdruck. Im Prozess des Sich-Auflehens oder Klammerns wird die Lösung gesucht. Versuche, den Konflikt zu verschieben, sind an der Tagesordnung, und zeigen sich in zerstrittenen Teams, die ihre aggressive Trauerenergie gegeneinander richten und diese damit nicht produktiv wenden können.
- Neben Trauerreaktionen finden sich paranoid-schizoide Atmosphären in Teams, die sich auflösen müssen. Nicht selten sind wahnhaftige Verarbeitungsmodi zu finden, die sich in Verarmungsideen und übersteigert wahrgenommener existentieller Bedrohung äußern. Manchmal herrscht Realitätsverleugnung, Erstarren und Vermeidung der Auseinandersetzung mit der sich wandelnden

Systemumwelt vor. Auf der anderen Seite finden wir auch Phänomene, die sich als „Flucht in den Aktivismus“ beschreiben lassen, die Krise wird z. B. durch schnellen Leitungswechsel zu bewältigen versucht.

Psychodynamische Hintergründe der Selbstständigkeit

Die Beratung der Gründerfiguren neuer Unternehmen kommt dabei besondere Bedeutung zu. Wir haben es häufig mit sehr energiegeladenen, risikofreudigen Menschen zu tun, die mit viel Durchsetzungsvermögen und einer starken visionären Vorstellungskraft ausgestattet sind. Ihnen fällt es besonders schwer, das Scheitern ihres Projektes realitätsadäquat wahrzunehmen. Anzuerkennen, dass sich ihre Unternehmensideen in einer Krise befinden oder gar dem Scheitern überantwortet sind, ist auch deshalb so schwer, da die Entscheidung, sich selbstständig zu machen, psychodynamisch auch den Hintergrund hat, sich nicht bescheiden in eine bestehende Organisation zu integrieren. Selbstständig werden heißt immer auch, seine phallisch-narzisstischen Persönlichkeitsanteile ausleben zu wollen. Somit meint das Scheitern dieses Unterfangens auch die Konfrontation damit, erneut Teil eines Ganzen werden zu müssen, sich nach Möglichkeiten der Beschäftigung unter anderer Leitung umzusehen. Die Möglichkeit, selbst zu gestalten und zu kontrollieren, entfällt. Psychodynamisch lässt sich zudem häufig ein Persönlichkeitsprofil eines Unternehmensgründers finden, das auch von negativer Vaterübertragung dominiert ist. Nicht gelöste Autoritätskonflikte motivieren oft die Selbstständigkeit und dieser Konflikt flackert wieder auf, die negativen Erfahrungen mit Autoritäten, denen man mit einer grundsätzlichen Skepsis begegnet, tritt erneut in den Vordergrund, wenn das Scheitern des Eigenen droht. Die Konfrontation mit dieser ödipalen Konfliktkonstellation wird so sehr gefürchtet, dass die Abwehrmechanismen der Verleugnung (sich die dramatisch zuspitzende finanzielle Situation nicht vor Augen führen zu können) und der Bagatellisierung greifen. Die Problemlage wird nur allzu oft verschoben: die „bösen Banken“ geben kein weiteres Geld, die Freunde sind geizig und springen nicht ein. An dieser Stelle mag einleuchten, dass der Etablierung einer tragfähigen Berater-Klientenbeziehung besondere Obacht zukommt. Der narzisstische Modus der Lebensgestaltung steht der Hilfesuche, der Akzeptanz von Unterstützung von außen nur allzu oft entgegen.

Der Führungsstil mancher junger Unternehmer lässt sich nach Kets de Vries (1996) als „Führung durch Verführung“ skizzieren. Dieser Verführungskraft sind wir auch als Berater ausgesetzt. Die Gefahr, gemeinsam in Verdrängung der prekären Situation zu gehen, ist somit groß. Aber gerade deshalb müssen wir Berater es sein, die gegen das Motto: „Es gibt kein Zurück“ anarbeiten. Es ist den Lebensgefährten der Firmeneigner nicht zuzumuten und zuzutrauen, an dieser Stelle mit der „Wahrheit“ zu konfrontieren. Diese sind bei Selbstständigen oft genug ge-

nauso hoch identifiziert mit der Gründungsidee, sie haben oft auch eigenes Geld in nicht unbeträchtlicher Höhe als finanzielle Einlage in die Firma gesteckt, sodass sie den gleichen Abwehrmechanismen unterliegen wie die Gründer selbst.

Leitideen zur Prozessbegleitung

Zentral scheint die Unterscheidung zwischen expliziten beraterischen Trennungsaufträgen und dem Sterben im Laufe eines Supervisionsauftrages. Erstere sind viel einfacher planbar und damit weniger irritierend. Der Berater hat die Chance, sich für oder gegen einen solchen Kontrakt zu entscheiden.

Grundsätzlich gilt, dass in sterbenden Institutionen die individuellen Resonanzen zu den Themen Abschied, Trennung, Tod evoziert werden und damit supervisionspezifisch bearbeitbar sind. Die Unternehmer und ihre Mitarbeiter brauchen häufig zunächst Hilfe beim Gewährwerden der Krise. Dem Supervisor kommt die Aufgabe zu, die oft recht affektiv aufgeladenen Gruppenprozesse zu „entschleunigen“. Es gilt, mit maximalem Respekt zuzuhören und ein Containment bereitzustellen (Lazar, 1994). Die Haltung des Beraters gleicht einem Erkunden des Ist-Zustandes, er sollte so wenig Plädoyers wie möglich zulassen. In der Krisenintervention ist es für den Supervisor oft vonnöten, ein höheres Aktivitätsniveau zu zeigen als üblich, emotional zu stützen und Zuwendung zu zeigen. Je nach affektivem Zustand der Beteiligten gilt es, kathartische Reaktionen zu ermöglichen und zu unterstützen: Trauer, Wut, Schmerz, Schuldgefühle und Gefühle der Überlebensschuld zu zeigen. Bei drohender affektiver Überschwemmung hingegen gilt es, Möglichkeiten der Eindämmung und Steuerung zu vermitteln (vgl. Möller/Bruns, 2001). In dieser ersten Phase der Beratung geht es nicht um Interpretieren oder Deuten, sondern um das Stützen des Teams in der Konfrontation mit der Realität, um Verleugnungen, Realitätsverzerrungen und schädlicher Regression entgegenzuwirken. Die „Opfer“ brauchen zunächst Raum zur Klage. Auch Schuldzuschreibungen sollten begrenzt zugelassen werden, wenngleich der Berater sich im Klaren sein muss, dass sich die Organisationsmitglieder mit diesem Modus noch in einem alten Bezugssystem befinden, das als eher anklammernd und festhaltend beschrieben werden kann. Der Berater kann derweil Team- und Institutionskulturmerkmale im Umgang mit Abschied diagnostizieren und ggf. Vorschläge zur Veränderung machen. Krisensituationen sind immer gekennzeichnet von emotional/kognitiver Einengung. Schwarzweiß-Denken herrscht vor und die Antizipation von Zukunft gelingt ebenso wenig wie das Lernen aus der Vergangenheit. Hier ist die exzentrische Position des Beraters gefragt, um emotional und kognitiv in die Weitung zu gelangen.

In der Arbeit mit sterbenden Organisationen wird die persönliche Geschichte der Organisationsmitglieder mit Verlust, Abschied, Trennung nahezu automatisch evoziert. Unbearbeitete Beendigungen beruflicher und persönlicher Art tauchen

auf, Abbrüche statt Abschiede werden erneut wach. Dabei bietet eine gute supervisorische Begleitung solcher Prozesse im Hier-und-Jetzt durchaus die Chance emotional korrigierender Erfahrung im Dort-und-Damals. Gelungene Trennungsarbeit kann retrospektiv heilsam wirken, da durch die Verarbeitung heutiger Abschiede auch frühere Trennungen im Nachhinein verarbeitbar sind. Gelungene Trennungserfahrung heute kann zu einer Krisenimmunisierung führen, die Bewältigung aktueller Abschiede antizipatorisch wirksam sein. Die Konfrontation mit der eigenen Endlichkeit, der Komplementäraffekt zu Wachstumsorientierung und einem Leben nach dem Motto: „höher, schneller, weiter“, das Erleben des Endes der Machbarkeit kann durchaus zu persönlichem Wachstum führen, die notwendige Abwehrformation für die moderne Arbeitswelt stärken.

Der Supervisor begleitet die Trauerprozesse, spürt auf, welche Hoffnungen, Erwartungen und Wünsche enttäuscht worden sind. Obacht sollte dabei immer darauf liegen, fruchtlose Kommunikation als solche zu deuten und andere Kommunikationsmuster dagegenzusetzen. Entscheidend ist dabei, die Dialogarbeit aufrechtzuerhalten, dafür zu sorgen, dass die Verständigung nicht abbricht. Das kann auch dadurch geschehen, dass verschobene Konflikte als eben solche benannt werden. In der Supervision geht es des Weiteren darum, Übertragungen ausfindig zu machen (vgl. Becker-Kontio, 2000). Die für die Supervision typische Arbeit an der Übertragung kann es den Organisationsmitgliedern – gleich welcher Hierarchieebene – ermöglichen, das Hier-und-Jetzt vom Dort-und-Damals zu unterscheiden und damit Souveränität in der aktuellen Situation zurückzuerobieren. Erst dann wird es möglich sein, Ambiguitätstoleranz zu entwickeln. Das Team kann sich der Frage zunehmend rationaler stellen, was es wirklich verloren hat und welcher Verlust u. U. eine Erleichterung, eine Entlastung oder Erlösung eigener Mühsal bedeutet (Weigand, 2000).

Für die konstruktive Verarbeitung von organisatorischem Sterben ist es für die Unternehmen vor dem Hintergrund der Würdigung des Geleisteten unabdingbar, sich auch den eigenen Anteilen am Niedergang mitsamt den begleitenden Scham- und Schuldgefühlen (vgl. Möller, 1998) zu stellen. Enttäuschung über nicht eingelöste Visionen und Fantasien müssen ausgedrückt werden, das Unvollendete benannt werden: Ungesagtes und Ungetanes, verpasste Möglichkeiten müssen angeschaut und die Unmöglichkeit der Wiedergutmachung gemeinsam ausgehalten werden. Die Phase der Arbeit ist gekennzeichnet vom Aushalten depressiver Phasen aller Beteiligten (vgl. Redding Mersky, 1999).

Erst dann kann Perspektivenentwicklung, individuell und/oder auf Team- oder Teilteamebene erfolgen: Die Gründung von Auffanggesellschaften kann erwogen, die Suche nach neuen Trägern aufgenommen oder nach neuen Aufgaben Ausschau gehalten werden, wie z. B. Konzeptentwicklung in Angriff genommen werden, um neue Kunden zu gewinnen. Die Beteiligten beginnen allmählich, eine neue Geschichte über sich selbst zu schreiben. Ist diese Wendung vollzogen, ändert sich

die Rolle des Supervisors. Er kann nun Hilfe bei der Entscheidungsfindung anbieten. Gelingt dieser konstruktive Wandel nicht, gleichgültig, ob nun interne oder externe Gründe dafür verantwortlich zu machen sind, wird es darum gehen, das Sterben bzw. die radikale Veränderung in einen größeren Sinnzusammenhang einzuordnen (Mintzberg, 1991) und dadurch zu Akzeptanz der veränderten Situation zu kommen.

Die ökologische Perspektive

Rappe-Giesecke und Giesecke (2000) schlagen beim Thema des Werdens oder Vergehens von Organisationen vor, sich das Lebenszyklusmodell von Mintzberg (1991) vor Augen zu führen: Organisationen formieren sich, entwickeln sich, reifen und gehen nieder. Beide Autoren betonen vor allem die Wichtigkeit des Mutes, den Berater brauchen, um zu benennen, dass eine Dienstleistung nicht mehr gebraucht wird, weil das Klientel sich geändert hat. Vor Jahren wurden z. B. zahllose Pädagogen „freigesetzt“, da Deutschkurse für Aussiedler nicht mehr gebraucht wurden. Immer wieder werden Servicefunktionen überflüssig und Ressourcen umverteilt. Viele humanistisch orientierte Weiterbildungsstätten wurden nach dem Inkrafttreten des PTG 1999 nicht mehr in ihrer ursprünglichen Funktion gebraucht. Entweder ist das Geld nicht mehr vorhanden (s. die Förderung West-Berlins vor der Wende) oder wird, weil es politisch so entschieden wurde, für andere Zwecke verwendet. Dabei stellt sich zunehmend die Frage, wie viel Subvention gesamtgesellschaftlich zu verantworten ist. Rappe-Giesecke und Giesecke halten es für entscheidend, dass Berater folgende Perspektive einnehmen: Zerstörung und Entwicklung gehören zusammen. Es braucht immer wieder neue Ordnungen, wie wir aus sich selbst organisierenden Prozessen innerhalb der Chaostheorie gelernt haben, ob nun auf der globalen Ebene kultureller Ökosysteme oder der Mikroebene der Senatsfinanzierung in Berlin. Sie berufen sich auf Mintzberg (1991), der die Unterscheidung zwischen Art- und Individuumserhalt vorschlägt. Geburt und Tod sind demnach notwendige Voraussetzungen für den Erhalt der Art. Nur durch Zerfall oder Abtreten ist z. B. ein Generationswechsel möglich. Rappe-Giesecke & Giesecke empfehlen die Haltung des Beraters, den Zerfall der Organisation bzw. Gruppe als eine wahrscheinliche Entwicklung zu betrachten. Aus der Grundhaltung lässt sich die Frage: Was investiere ich in den Erhalt? Was in die Veränderung? sowohl für externe Berater als auch für die Systemmitglieder souveräner beantworten. Durch die Entwicklung einer Metatheorie, die als gattungsorientiert und ökologisch beschrieben werden kann, entstehen neue Perspektiven, die die Möglichkeit schaffen, Vertrauen in das Neue, das kommt, zu entwickeln.

Für die Beratungsprozesse scheint es wichtig, dass die Konfrontation mit der Realität dann leichter geschieht, wenn durch die Einordnung in größere Zusammen-

hänge eine Umwertung der zuvor bestehenden Bewertung des eigenen Scheiterns geschieht. Als Beispiel dafür kann die recht freundliche Perspektive in den USA auf das Scheitern eines Projektes dienen: „Er hat es versucht“. In den deutschsprachigen Ländern ist das Stigma des Versagens und Scheiterns eine zusätzliche Belastung für die Selbstständigen, die sich nicht langfristig auf dem Markt behaupten können.

Abschließende Gedanken

Dieses Neue muss nicht zwangsläufig der Weg nach Afrika sein, den der oben erwähnte Siebmaschinenhersteller einschlug, um als Koordinator Entwicklungshilfe (DED) für micro and small enterprises zu betreiben. Er hat dort eine ihn fordernde Aufgabe gefunden, die ihn erfüllt. Er konnte an alte Erfahrungen als Entwicklungshelfer in den 80-er-Jahren anknüpfen und seine – auch schmerzlichen – Erlebnisse als Unternehmer mit einbringen.

Andere werden ihnen gemäße Wege finden. Der Appell des Beitrages ist der, dass es für die Neuorientierung der Triangulierung eines abstinenter Beraters von außen bedarf. Abstinenz in der Beratung definiert sich nach Bauriedl (1998, S. 134) „als Versuch, Grenzen zu 'halten'“. In der „Entbehnung“ (Freud 1915) zu arbeiten, heißt für Berater, „der psychischen Ansteckung zu widerstehen“ (Bauriedl 1998, S. 134), z. B. weder in die Resignation mit einem gescheiterten Selbstständigen zu verfallen, noch in eine Euphorie der Neuorientierung zu fallen. Aktive Abstinenz bedeutet in ihrem Sinne, dass es dem Berater gelingen muss, innerlich die Getrenntheit von Auftraggeber der Beratung und dem Selbstständigen mitsamt seiner Zukunft aufrechtzuerhalten, d. h. seine Unterscheidungsfähigkeit in der Rolle zu bewahren, ohne Polarisierungen vornehmen zu müssen. Abstinenz bedeutet, die Fähigkeit zu haben, das Ineinandewirken personaler und organisatorischer Strukturen wahrzunehmen und dennoch die beiden Perspektiven gesondert voneinander zu halten. Nur dann kann die Unterstützung in der so mühsamen psychischen Arbeit der Verarbeitung des Scheiterns sinnvoll begleitet werden. Fengler (1998) belegt das gleiche Phänomen mit dem Begriff der allseitigen Parteilichkeit und Fürstenau (1998) nennt es Allparteilichkeit. „Abstinere“ bedeutet, „sich enthalten“, frei sein von eigenen Triebwünschen; wenn wir aktiv in intrapsychische, interaktionale und organisatorische Prozesse eingreifen, dürfen wir nicht schon zuvor wissen, was die „richtige Lösung“ ist.

Diese ethische Orientierung mag auch ein Auswahlkriterium für diejenigen Unternehmer sein, die in der Krisensituation ihrer Organisation auf die Hilfe eines Beraters hoffen. Nur allzu gern verdienen sich windige Unternehmensberater an der Krise kreativer Neugründer eine goldene Nase, indem sie schnell fehlende materielle Ressourcen bereitstellen und die Selbstständigen mit Knebelverträgen in eine Ausbeutungssituation bringen. Nur zu häufig geschieht es, dass großartige

Ideen junger Unternehmer von „Firmenjägern“ (Sedlmaier, 2003) geraubt werden, d. h. dass junge Unternehmer ihre ureigensten Erfindungen und Produkte verlieren, weil sie unbeholfen in der Vermarktung sind und sich nicht vorstellen können, dass solche auch international angelegten üblen Strategien der systematischen Zerschlagung und Verschacherung überhaupt existieren. Hier sind wir als „Aufklärer“ gefragt, fehlende Informationen, die der persönlichen Abwehr unterliegen, zuzuspeisen und den Klienten bei der Suche nach geeigneten Bündnispartnern für eine eventuelle Rettung zur Seite zu stehen.

Literatur

- Bauriedl, Th. (1998): Abstinenz in der Supervision. Freie Assoziation, S. 134-160.
- Becker-Kontio, M. (2000): Abschied als Thema in Supervisionsprozessen. In: Supervision Heft 1, S. 8-13.
- De Geus, A. (1988): Jenseits der Ökonomie – Die Verantwortung der Unternehmen. Stuttgart.
- Fengler, J. (1998): Supervision aus gruppensystemischer Sicht. In: Formen der Supervision. Supervisionskonzepte und Praxis im Klinikkontext, hg. von Hennch, Ch./Werner, A./Bergmann, G., Frankfurt a. Main, S. 42-57.
- Kets de Vries, M.F.R. (1996): Family Business. Human Dilemmas in the Family Firm. Boston.
- Lazar, R. A. (1994): W. R. Bion's Modell „Container-Contained“ als eine (psychoanalytische) Leitidee in der Supervision. In: Handbuch der Supervision II, hg. von Pühl, H., Berlin, S. 380-402.
- Mintzberg, H. (1991): Mintzberg über Management – Führung und Organisation – Mythos und Realität. Wiesbaden.
- Möller, H. (1998): Schamerleben in Supervisionsgruppen. In: Gruppendynamik, 29 (4), S. 403-419.
- Möller, H./Bruns, M. (2001): Suizid und Suizidgefährdung. In: Klinische Psychologie der Frau. Ein Lehrbuch, hg. von Franke, A./Kämmerer, A., Göttingen.
- Rappe-Giesecke, K. (2000): Lernen, Zwang und Niedergang in der Organisationsentwicklung – Ein Plädoyer für komplexe mentale Modelle. In: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung, 31 (1), S. 69-80.
- Rappe-Giesecke, K./Giesecke, M. (2000): Werden und Vergehen von Organisationen – Die Begleitung der Auflösung von Organisationen als Aufgabe der Supervision. In: Supervision 1, S. 19-22.
- Redding Mersky, R. (1999): Die trauernde Beraterin und die Beendigung einer längerfristigen Beratung – und was ich daraus gelernt habe. In: Freie Assoziation 2, S. 53-72.
- Schreyögg, A. (2002): Konfliktcoaching – Anleitung für den Coach. Frankfurt a.M.

Sedlmaier, H. (2003): Firmenjäger – Wie Raider Unternehmen kaufen, zerschlagen und verschachern. Frankfurt a.M.

Sennett, R. (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.

Voß, G. G./Pongratz, H. J. (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 50, (1), S. 131-168.

Weigand, W. (2000): Jedem Anfang wohnt ein Ende inne... In: Supervision 1, S. 3-4.

Anschrift der Verfasserin:

Univ. Prof. Dr. Heidi Möller, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstraße 3, A-6020 Innsbruck.

Elke Grunewald

Veränderung macht Angst Supervision und Setting während der Umstrukturierung einer städtischen Behörde

Zusammenfassung: Wenn von Umstrukturierungen die Rede ist, teilen sich die Meinungen. Die einen erhoffen Verbesserungen für sich, die Institution oder deren Klientel. Andere sind mit dem Blick auf die Verluste – tatsächliche und befürchtete – beschäftigt. MitarbeiterInnen und Leitungskräfte setzen, je nach Standpunkt, viel Energie ein, Veränderungen durchzusetzen oder zu verhindern.

Veränderung als Machtprobe

In der Regel braucht Supervision ein verlässliches Setting, damit sich Team- und Falldynamik entwickeln können. Nur im (wachsenden) Vertrauen auf die Sicherheit des Settings stellen SupervisandInnen ihr berufliches Handeln in Frage und sind bereit, dieses ernsthaft zu reflektieren. Verletzungen des Settings oder Veränderungswünsche dienen als Ansatzpunkte für das Verstehen der Anliegen und unbewussten Handlungsmaxime der SupervisandInnen oder der Regeln und Werte der Institution. Deshalb ist die Settingfrage bei Umstrukturierungsprozessen besonders brisant. Inwieweit sollte das Setting aufrecht erhalten werden? Wann verhindern zu schnelle Settingveränderungen das Verstehen, die eigentliche Aufgabe der Supervision? Inwieweit ist es erforderlich Settingveränderungen vorzunehmen, weil Supervision auf die Gegebenheiten in der Institution bezogen und damit auch von den Entwicklungen, die dort stattfinden, abhängig ist?

Umstrukturierungsprozesse bringen das Machtgefüge in den Institutionen in den Blick, aber eventuell auch ins Wanken. Das Ringen um Veränderungen ist auch ein Ringen um Macht und Einfluss. Supervision, die im Zusammenhang mit Umstrukturierungen angefragt wird, sieht sich schnell einbezogen in die Dynamik um Sieg und Niederlage in der Institution. Die AuftraggeberInnen wünschen in der Regel, dass die Supervision ihrer Seite zur Durchsetzung verhilft, z. B. dazu beiträgt, die angestrebten Veränderungen reibungsloser durchzusetzen. Die Reflexion der Arbeit soll in der Supervision dann primär im Zusammenhang mit den umgesetzten oder angestrebten Veränderungen stehen.

Supervision, die bei Umstrukturierungsprozessen von der Leitungsebene verordnet wird, muss sich damit auseinandersetzen, dass die SupervisandInnen in ihr eine Maßnahme sehen, sie gefügig zu machen und „auf Linie zu bringen“.

Im Folgenden möchte ich einige Aspekte aus der Supervision mit den Mitarbei-

terInnen¹ einer Sozialbehörde beschreiben, die im Zusammenhang mit einer Umstrukturierung angefragt wurde.

Grundsituation

Angefragt wurde von der Amtsleitung einer städtischen Behörde eine Supervision für vier Teams, die 15 Sitzungen umfassen sollte. Dabei waren in einem Fall für die Supervision zwei Teams zusammengeschlossen worden, da sie nur jeweils aus drei Personen bestanden. Weitere Teams erhalten Supervision von zwei anderen SupervisorInnen.

Zusammen mit einer externen Organisationsberatung hatte die Amtsleitung die Umstrukturierung konzipiert und zum Zeitpunkt der Anfrage erste Umsetzungsschritte in die Wege geleitet. Bisher waren die Hilfeempfänger nach den Anfangsbuchstaben ihres Namen den Sachbearbeitern zugeordnet worden. Die Arbeit der einzelnen Sachbearbeiter war weitgehend gleich und jeder arbeitete im Allgemeinen unabhängig von den Kollegen.

Im Rahmen der Umstrukturierung sind für die Ebene der Sachbearbeitung drei wesentliche inhaltliche Veränderungen vorgesehen: In Zukunft soll a) in Teams gearbeitet werden, b) die Arbeit sozialraumorientiert sein, c) ein Teil der Klientenkontakte stärkere Beratungselemente im Sinne des Fallmanagements haben.

Bei Beginn der Supervision hat die Bildung von Teams und die neue Zuordnung der Klienten nach Wohngebieten bereits stattgefunden. Die Veränderungen im Zusammenhang mit der Beratungspraxis sollen erst später in einem zweiten Schritt eingeführt werden. Geplant ist, die Klienten dann in zwei Kategorien einzuteilen. Kriterium für die Zuordnung ist die Wahrscheinlichkeit ihrer Vermittlung in Arbeit bzw. ihre voraussichtliche Verweildauer im Hilfesystem. Vorgesehen ist, dass die Unterscheidung der Kategorien auch innerhalb der Teams eine Entsprechung findet, das heißt, einzelne Sachbearbeiter bearbeiten jeweils nur Fälle einer Kategorie. Für die Klienten, die vermutlich längerfristig von der Behörde unterstützt werden müssen, soll die bisherige Form des Kontaktes mit den Sachbearbeitern keine wesentlichen Veränderungen erfahren. Für die andere Gruppe müssen die Sachbearbeiter ihre Beratungspraxis deutlich verändern und neue Kompetenzen entwickeln. Als Einstiegshilfe erhalten die Sachbearbeiter dieser Kategorie eine Fortbildung in Fallmanagement.

¹ Um die Wiedererkennbarkeit der Behörde zu erschweren, sind im Folgenden einige Angaben verändert worden. Aus dem gleichen Grund wird auf eine sprachliche Differenzierung der Geschlechter verzichtet.

Setting

Mit der Supervision möchte die Amtsleitung den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, Fragen und Probleme zu klären, die im Zusammenhang mit den Veränderungen entstehen, und ihre Fall- bzw. Beratungsarbeit zu reflektieren. Sie ist gedacht als Forum für fachliche Auseinandersetzung, aber sie soll auch der Psychohygiene dienen, ein Ventil sein für Unmut und Widerstand, die in Verbindung mit den Veränderungen entstehen, und damit die Leitung entlasten.

Mit Bildung der Teams wurde eine zusätzliche Hierarchieebene eingerichtet. Von der Amtsleitung wurden Teamleiter ernannt. Diese nehmen nicht an der Supervision ihrer Teams teil. Es wird erwogen, eventuell später eine Supervision für diese Leitungsebene zu installieren. Im Verlauf der Supervision wird sich herausstellen, dass sich die Entscheidung, die neuen Teamleiter nicht in der einen oder anderen Form in ein Supervisionssetting einzubinden, als ungünstig erweist. Denn gerade die Ebene der Teamleiter bildet einen sichtbaren Ausdruck der neuen Struktur. Ihre Position ist neu geschaffen worden im Rahmen der Veränderungen und in ihm sinnvoll. Die Teamleiter sind Repräsentanten der neuen Struktur. Ihrer Position kommt eine Schlüsselfunktion für die Umsetzung der Veränderungen zu. Wichtige Aspekte der Rolle der Teamleiter sind zum einen deren Bedeutung für die Strukturveränderungen, zum anderen die neue Anforderung an Leitungskompetenz. Gerade für die Teamleiter aber wird zunächst kein supervisorisches Setting eingesetzt, in dem sie ihre neue Rolle und die Aufgaben und Ängste, die mit ihr verbunden sind, reflektieren können. Für alle Sachbearbeiter sieht die Amtsleitung die Teilnahme an der Supervision dagegen verpflichtend vor. Die Arbeit in den neuen Teameinheiten soll durch die Supervision und deren Setting unterstützt werden. So gut wie kein Mitarbeiter hat Erfahrungen mit Supervision. Am Kontraktgespräch nehmen Amtsleitung, Qualitätsmanager und Vertreter mehrerer Leitungsebenen teil. Vertreter der Sachbearbeiter, für die Supervision eingerichtet wird, sind nicht einbezogen. Zum Zeitpunkt der Kontraktvereinbarung sind die Sachbearbeiter eher als Objekte statt als Subjekte wahrzunehmen.

Supervisionsprozesse, bei denen eine Seite im Kontrakt dreieck von Supervisanden, Institution und Supervisorin unsichtbar bleibt, sind häufig schwierig und bei Umstrukturierungen muss mit einem größeren Maß an Widerstand gerechnet werden. Daher wurde vereinbart, dass das Setting der Supervision nicht für fünfzehn Termine festgelegt wird, sondern nach der Hälfte der Zeit eine Überprüfung stattfindet, ob das Setting in Relation zu den veränderten und sich verändernden Verhältnissen angemessen ist. Diese Vereinbarung erschien mir auch wichtig, weil bei Veränderungsprozessen immer wieder nicht vorhergesehene Aspekte auftauchen. Zum Zeitpunkt der Kontraktvereinbarungen war der Veränderungsprozess in der Behörde noch nicht abgeschlossen. Zentrale Veränderungen, wie die Beratung der Sachbearbeiter nach Kategorien, sollten erst im Verlauf der Supervision umgesetzt werden.

Als eine nicht unwesentliche Veränderung zum ersten Kontraktabschnitt wird vorgesehen, dass bei dieser Überprüfung des Settings alle Beteiligten – Supervisanden, Institutionsvertreter und Supervisorin – gemeinsam überlegen, ob es sinnvoll ist, das Setting der Supervision beizubehalten, zu modifizieren oder gänzlich aufzugeben. Damit sind die Sachbearbeiter ab diesem Zeitpunkt am Prozess der Settinggestaltung auch formal beteiligt. Diese Veränderung des Settings wurde auch im Blick auf mögliche Veränderungen des Normen- und Wertesystems in der Institution vereinbart. Zum einen ist Teamarbeit wesentlich angewiesen auf wechselseitige Kommunikation und Wertschätzung. Zum anderen erfordert eine Beratungstätigkeit, die die Persönlichkeit der Klienten einbeziehen will und auf deren Zustimmung und Aktivität basiert, eine Wertebasis, zu der Entscheidungsfreiheit und die Übernahme der damit verbundenen Verantwortung gehören.

Sowohl die Teamstruktur als auch die neue Beratungspraxis fordern von den Sachbearbeitern, dass sie nicht nur Vorschriften und gesetzliche Vorgaben kennen und verantwortlich umsetzen. In einem ganz neuen Ausmaß wird von ihnen erwartet, dass sie sich auf die Zusammenarbeit mit anderen Personen und die dabei wirkende Beziehungsdynamik einlassen und in diesem Geschehen eine eigene Position beziehen. Von den Sachbearbeitern wird mehr als eine oberflächliche Veränderung der Arbeitsstruktur erwartet. Es geht um tiefgreifende Veränderungen, um den Abschied von bisherigen Sicherheiten, Verhaltens- und Kommunikationsformen, bzw. den ihnen zugrunde liegenden Normen und Werten. Dass solche Veränderungen auch mit Angst verbunden sind, kann in der Supervision nur schrittweise und langsam thematisiert werden.

Veränderung trotz Widerstand?

Zunächst zeigt sich – auch am Setting der Supervision – , wie heftig der Widerstand gegen die Veränderungen in der Institution ist und wie das Verhältnis zwischen Leitung und Mitarbeitern gestaltet ist. Beim ersten Termin erklärt eines der Teams, das nur aus Sachbearbeitern besteht, die schon seit vielen Jahren hier tätig sind, aufgebracht, sie würden an einer Supervision nicht teilnehmen. Das habe nichts mit meiner Person zu tun, stelle nicht die Sinnhaftigkeit von Supervision allgemein in Frage. Aber nach ihrer Einschätzung bringe ihnen die Supervision nichts, sondern raube ihnen nur Zeit, die sie dringend für ihre Arbeit brauchen. Lediglich ein Mitglied dieses Teams möchte gerne Supervision haben. Ich verweise das Team darauf, dass die Amtsleitung erklärt hat, die Supervision sei für alle verpflichtend und deshalb die Frage, ob diese Vorgabe auch für sie verbindlich sei, mit der Leitung abzuklären ist. Einige Tage später erhält das Team ein Schreiben des Amtsleiters, in dem er mit Entschiedenheit auf die Verpflichtung zur Supervision hinweist. Kurze Zeit danach – der stellvertretende Amtsleiter hat sich dafür

ausgesprochen, das Team von der Supervision auszunehmen – revidiert der Amtsleiter seine Aussage. Das Team ist von der Supervision entbunden. Der interessierte Mitarbeiter erhält Einzelsupervision.

Aus diesem Vorgang leiten die Kollegen in den anderen Teams ab, dass auch für sie die Verpflichtung zur Supervision aufgehoben sei. Sie wollen diesen Punkt jedoch nicht mit der Amtsleitung offiziell klären. Die Frage, wie verpflichtend die Teilnahme an der Supervision tatsächlich ist, bleibt damit offen. Der Anspruch auf Verbindlichkeit ist aufgelöst, aber nicht offiziell aufgehoben. Im Verlauf der Supervision wird deutlich werden, dass dies Kommunikationsformen und Handlungsmuster sind, mit denen in der Institution immer wieder der Alltag bewältigt wird. Abstimmungen zwischen Leitung und Mitarbeitern finden häufig nicht statt, bevor Entscheidungen getroffen und Vorgaben gemacht werden, sondern erst im Nachhinein. Im Gegensatz zu einer Verhandlungskultur, bei der die Beteiligten von Beginn an am Entscheidungsprozess beteiligt sind, fördert diese Form des Umgangs miteinander das Empfinden des Ausgeliefertseins, der Inkonsequenz und des Gegeneinanders.

Der Impuls zur Umstrukturierung der Behörde ging nicht von deren Mitarbeitern bzw. der Amtsleitung, sondern von den politischen Entscheidungsträgern der Stadt aus. Die Veränderungen stehen im Zusammenhang mit Sparmaßnahmen. Geplant ist die Zusammenlegung verschiedener Ämter und Abteilungen. Für die Supervisanden selbst ist nicht transparent, welchen Verlauf die Entwicklung im Einzelnen nehmen wird oder soll. Nach einem personellen Wechsel im Sozialdezernat beispielsweise ist schwer einschätzbar, wie stark die Umstrukturierung politisch weiterhin unterstützt und vorangetrieben wird. Die Mitarbeiter fühlen sich enttäuscht in ihrer Hoffnung, dass zusätzliche Stellen geschaffen oder vakant gewordene schnell besetzt werden, um die neue Struktur zu fördern. Die Auflösung anderer Ämter hat Verunsicherung mit sich gebracht. Was bleibt, was verschwindet? Wer kann seinen Arbeitsplatz behalten, wer muss gehen oder sich inhaltlich neu orientieren? Viele Mitarbeiter haben Angst, letztlich auch zu den Verlierern zu gehören. Geradezu fluchtartig bewirbt sich eine große Zahl der Mitarbeiter auf Stellen in anderen Abteilungen, obwohl sie betonen, die Arbeit gerne gemacht zu haben. Für diejenigen, die bleiben, verstärkt sich das Empfinden, mit wachsenden Problemen alleingelassen zu werden. Durch diese personellen Veränderungen (Stellen bleiben vakant oder neue Mitarbeiter müssen eingearbeitet werden) erhöht sich der Arbeitsumfang der einzelnen Sachbearbeiter.

Die neue Zuordnung der Klienten macht es erforderlich, sich in neue Fälle einzuarbeiten. Bei dem Wechsel zu einem anderen Sachbearbeiter werden auch Versäumnisse und Fehler in den Akten offensichtlich. In der Supervision wird vorsichtig Ärger und Beschämung thematisiert. Wenn die eigene Leistung und die eines Kollegen als schlecht eingeschätzt wird, folgt umgehend der Hinweis auf die Arbeitsüberlastung und die schlechten Arbeitsbedingungen durch die Veränderungen.

Während sich die Mitarbeiter bisher im Großen als eine Gemeinschaft empfinden konnten, bei der alle mehr oder weniger mit den gleichen Arbeitsbedingungen zu-recht kommen mussten, bringt die Umstrukturierung eine deutlichere Profilierung des Einzelnen mit sich. Die Wohngebiete, die den einzelnen Teams zugeordnet werden, haben unterschiedlichen Status. Liegen beispielsweise mehrere soziale Brennpunkte in dem Gebiet, wird das als schwieriger oder schlechter empfunden. In den Teams rückt die Leistung der einzelnen Sachbearbeiter deutlicher in den Blick.

In der Supervision klagen die Mitarbeiter mit Ausdauer über die negativen Seiten der Umstrukturierung. Sie bemängeln die zunehmende Arbeitsbelastung, beschweren sich, dass ihre Anliegen kein Gehör finden, sehen keinen Sinn in der Teamarbeit oder sich nicht in der Lage, sie aufgrund der Arbeitsbelastung umzusetzen. Sie fühlen sich enttäuscht, weil versprochene Verbesserungen nicht eintreten, mehr Leistung nicht honoriert wird. Insgesamt haben sie das Empfinden, wenig Wertschätzung zu erfahren. In der Supervision ist es schwierig, darüber zu sprechen, was sie selbst zur Verbesserung ihrer Situation beitragen oder beitragen könnten. Wichtige Themen, wie die Einarbeitung neuer Kollegen, die Kooperation mit Vertretern anderer Einrichtungen, fehlende Unterschriftsberechtigungen, Probleme mit Vorgesetzten, schwierige Situationen mit Klienten etc. werden meist nur kurz angeschnitten und dann zur Seite gelegt mit dem Lamento: „Das hat doch keinen Sinn, es interessiert keinen, wie es den Mitarbeitern geht¹, hier lässt sich nichts ändern, es lohnt nicht, sich für etwas einzusetzen, weil dann doch eine neue Vorgabe kommt...“. Mitarbeiter, die aus dieser Haltung ausscheren, sich für eine bessere Kommunikation mit der Leitungsebene und unter den Mitarbeitern einsetzen, – Gespräche mit Vorgesetzten führen oder das Intranet nutzen –, geben nach ein, zwei wenig erfolgreichen Versuchen auf.

Aspekte dieses Verhaltens kennen die Mitarbeiter auch aus ihren Kontakten mit den Klienten. Viele Klienten werden als passiv und resigniert wahrgenommen. Oder sie verhalten sich den Sachbearbeitern gegenüber als gelte es, Rechte einzufordern, Fehler nachzuweisen oder die Behördenvertreter auszutricksen.

Kommunikationsstrukturen

In der Supervision zeigt sich, dass eine Verhandlungskultur in der Institution wenig ausgebildet ist. Die Möglichkeit, etwa bei der Terminabsprache direkten Einfluss auf das Setting der Supervision zu nehmen, bleibt weitgehend ungenutzt. Meist sprechen ein, zwei Mitarbeiter für das Team, ohne dass vorher Absprachen

¹ Ausgenommen werden einzelne Leitungskräfte. Von ihnen wird gesagt, dass sie sich für die Mitarbeiter durchaus einsetzen, aber letztlich auch nicht viel bewirken können.

stattgefunden haben. Problematisiert wird die Kommunikation innerhalb der Gesamtinstitution. Kommunikationsprobleme innerhalb der Teams sehen die Mitarbeiter nicht. Ein wichtiger Teil der Supervision besteht darin, immer wieder Kommunikationsaspekte anzusprechen. Überlegungen zur Veränderung, die mit eigener Aktivität verbunden sind, werden zunächst entwertet oder im Gespräch nicht aufgegriffen. Einzelne Mitarbeiter und Teams setzen sie in ihrem Alltag dann teilweise aber durchaus um.

Während sich inhaltlich zunächst wenig zu ändern scheint, ist das Setting ständig von Veränderungen bedroht. Stellenwechsel, Urlaube und Krankheiten lassen die kleinen Teams stark schrumpfen. Es stellt sich heraus, dass im Rahmen der Organisationsentwicklung begonnene Arbeitsgruppen, z. B. zur Frage der Mitarbeiterzufriedenheit, inzwischen eingeschlafen sind, aus Mangel an Zeit nicht mehr stattfinden oder ihre Ergebnisse aus Sicht der Mitarbeiter nicht umgesetzt wurden. Außerhalb der Supervision gibt es für die Sachbearbeiter kein offizielles Forum mehr, die eigenen Vorstellungen und Einschätzungen im Zusammenhang mit der Umstrukturierung zu äußern, auszutauschen oder gemeinsame Vorschläge zu entwickeln.

Die Verantwortung dafür liegt nach Ansicht der Mitarbeiter bei dem Qualitätsmanager, der entsprechend entwertet wird. Die Mitarbeiter sehen es nicht als ihre Aufgabe, die Arbeitsgruppen wieder zu aktivieren. Sie erwarten stattdessen deutliche Zeichen von der Leitungsebene, dass die Veränderungen vorangetrieben und die Ebene der Sachbearbeiter wertschätzend einbezogen wird. Der Blick richtet sich dabei auf die Amts- und Abteilungsleitungen, nicht auf die neuen, direkten Vorgesetzten, die Teamleiter. In der Institution werden keine Personen sichtbar, die sich mit Energie und besonderem Engagement für die Veränderungen einsetzen und die Macht haben, sie umzusetzen. Das verbindende Motto scheint zu lauten: Man verändert, soweit die Vorgabe es verlangt. Darüber hinaus bleibt alles beim Alten.

Zum sechsten Supervisionstermin eines Teams erscheinen gleichzeitig Mitglieder mehrerer Teams. Sie begründen das mit Unklarheit bei der Terminabsprache und schlagen vor, doch eine gemeinsame Sitzung zu machen, da a) man nun schon einmal da sei, b) die einzelnen Teams sowieso bis nahe an die Auflösung geschrumpft seien, c) sie in einer gemeinsamen Veranstaltung besser voneinander profitieren könnten. An diesem Punkt verabschiede auch ich mich von dem bestehenden Setting der Teamsupervision. Mir erscheint es zu kräftezehrend und inhaltlich wenig sinnvoll, an dem bisherigen Setting festzuhalten. Inzwischen hat sich das Empfinden von Vergeblichkeit, Sinn- und Machtlosigkeit auch bei mir ausgebreitet. Die Sitzung verläuft anregend und wird zum kollegialen Austausch genutzt. Auch für die Auswertung in der nächsten Sitzung wird ein gemeinsamer Termin vereinbart.

Die Supervision wurde ursprünglich kontraktiert, um Teamentwicklung und sozialräumliche Arbeit zu unterstützen. Im Verlauf der Supervision zeigt sich, dass entsprechende Veränderungen in der Behörde zwar formal eingeführt/umgesetzt

wurden, die inhaltlichen Veränderungen in der Arbeit aber gering sind. Weiterhin bearbeitet jeder im Großen und Ganzen seine Fälle in der bisher bewährten Weise. Nicht nur die Sachbearbeiter, sondern auch deren direkte Vorgesetzte unternehmen keine sichtbaren Bemühungen, die sozialräumliche Vernetzung mit anderen Einrichtungen und Ämtern voranzutreiben. Die neu ernannten Teamleiter sind erfahrene Sachbearbeiter. Sie übernehmen Verantwortung dafür, dass die Verwaltungsvorschriften korrekt umgesetzt werden und sind zuständig für Entscheidung in schwierigen Fällen. Bei besonderen Engpässen erledigen sie zum Teil selbst Sachbearbeitungen, um ihre Teams zu entlasten. Die Mitarbeiter können sich mit Sachfragen immer an sie wenden. Darüber hinaus aber wird für die Sachbearbeiter nicht sichtbar, dass die ehemaligen Kollegen Leitungsfunktion wahrnehmen. Neu eingeführte Führungsinstrumente, wie Mitarbeitergespräche, werden nicht genutzt oder z. B. zu einem kurzen Gespräch in der Cafeteria umdefiniert, weil die neu ernannte Leitungskraft ja „sowieso weiß, dass der Mitarbeiter so gut arbeitet, wie er kann“. Eine Profilierung der Teamleiter über die Umsetzung der angestrebten Veränderungen findet nicht statt. Innovative Anregungen zur sozialräumlichen Arbeit und Teamentwicklung oder eine konsequente Prioritätensetzung auf diese Aufgaben werden nicht sichtbar. Dabei hat gerade diese Ebene des Managements eine Schlüsselposition bei der Umsetzung des neuen Konzepts. Im Blick auf die Teamsupervision ist zu fragen, wie effektiv sie tatsächlich sein kann im Rahmen eines solchen Gesamtsettings.

In der Auswertung des ersten Supervisionsabschnittes mit den Sachbearbeitern bestimmen zunächst kritische Stellungnahmen das Gespräch. Die bisherige Passivität ist verschwunden. Supervisorinnen und Supervisor sind mit Ernsthaftigkeit, Offenheit und gegenseitiger Wertschätzung bei der Sache. Dann beginnen die Teilnehmer zu überlegen, welches Setting ihres Erachtens nach die Supervision haben sollte. Sie wollen weiterhin Supervision, wenn a) die Teilnahme daran freiwillig ist, b) teamübergreifende Supervision stattfindet, c) die Umstrukturierung nicht mehr Thema ist, sondern Fallarbeit und sonstige institutionelle Fragen im Mittelpunkt stehen. Es wird vereinbart, dass im Gespräch zwischen Supervisorin und Leitung bzw. stellvertretender Leitung diese Vorstellungen in neue Settingvereinbarungen einbezogen werden.

Die Amtsleitung erklärt sich mit dem neuen Setting einverstanden. Etwa die Hälfte der Mitarbeiter hat Interesse, an einer freiwilligen Supervision teilzunehmen. Die folgenden Sitzungen verlaufen strukturiert. Die Supervisorinnen sind aktiv, bringen Fälle ein und arbeiten daran. Inzwischen hat die Fortbildung Fallmanagement stattgefunden und die Supervisorinnen sind begeistert von der Möglichkeit einer intensiveren Beratung, die bei Klienten zu Veränderungen führt.

Nach etwa vier, fünf Sitzungen beginnen Teilnehmer zu fehlen. Es stellt sich heraus, dass inzwischen die Verteilung der Klienten nach Kategorien stattgefunden hat, aber noch keine einzige Beratung nach den neuen Vorgaben durchgeführt

wurde. Wieder wird das mit Zeitnot, Arbeitsüberlastung und fehlenden Unterlagen begründet. Erst nach einer Weile und im kleinen Kreis gelingt das Eingeständnis, dass die neue Arbeit auch Angst macht. Das Thema Zeitnot kommt da gelegen, um dem zu entgehen. Neue Beratungs- und Kommunikationskompetenzen sind gefordert. Die Sachbearbeiter sind unsicher, ob sie das leisten und ob Erfolge erzielt werden können. Die Angst zu versagen, Fehler zu machen, bekommt zum ersten Mal eine Stimme. Die Supervisanden reagieren erleichtert. Freudig wird beschlossen, zunächst nur einen bis drei Fälle auszuwählen (die besonders erfolgversprechend eingeschätzt werden oder bei denen die Beratung neu übernommen wird) und die neuen Beratungsmöglichkeiten auszuprobieren. Es wird auch klar, dass Fehlerfreundlichkeit bisher keinen Wert darstellte. Wichtig war, keine Fehler zu machen. Vorschriften und rechtliche Bestimmungen waren so umzusetzen, dass Widersprüche und Beschwerden möglichst keine Grundlage hatten. Die Orientierung an Verwaltungsvorgaben bedeutete Kompetenz und Sicherheit. Plötzlich ist all das infrage gestellt. In der Supervision war es ein weiter Weg, bis zu diesem Punkt zu kommen. Die Supervisanden sind erfahrene Verwaltungsfachkräfte. Im Verlauf vieler Berufsjahre haben sie gelernt, Ansprüche und Anfragen primär im Blick auf Vorschriften und rechtliche Rahmenbedingungen zu bearbeiten. Auf dieser Grundlage wurde Hilfe gewährt oder verweigert. Im Kontakt mit ihrer Klientel war es wichtig, sich vor einem Übermaß an Forderungen, Hilfsbedürftigkeit und Angriffen zu schützen. Beratung im Sinne eines Fallmanagements, wie sie jetzt von einigen Mitarbeitern geleistet werden soll, erfordert einen grundsätzlich anderen Umgang mit der Klientel. Neu ist, dass die Bereitschaft zur Zusammenarbeit jetzt die Basis ist für die Beziehung zwischen Sachbearbeitern und Klientel. Während vorher Sachbearbeiter oft das Empfinden hatten, ein großer Teil der Klienten wolle sie zur „Zahlstelle“ reduzieren, die „angezapft und abgezockt“ wird, soll jetzt eine Beziehung entstehen, die auf gegenseitigen Absprachen, Forderungen und Wertschätzung beruht.

In der Supervision wird deutlich, wie grundsätzlich die Veränderungen nicht nur für die Arbeit, sondern auch für das Selbstverständnis der Sachbearbeiter sind. Sie müssen alte Sicherheiten aufgeben, neue Kompetenzen erwerben und gleichzeitig die bisherigen Fähigkeiten auch weiterhin verfügbar haben. Veränderungen in Institutionen machen Angst – wenn die Angst eingestanden werden kann, ist schon ein großer Schritt zur Veränderung gemacht.

Anschrift der Verfasserin:

Dr. Elke Grunewald, Autunstraße 1, 55218 Ingelheim. EGrunewald@t-online.de

Michaela Schumacher

Veränderte Zeiten: Wie und wohin verändern sich Unternehmen? Supervisionspraxis zwischen Aufklärung und Instrumentalisierung

Zusammenfassung: Dargestellt wird, wie und mit welchen Folgen für MitarbeiterInnen und Unternehmen, neoliberale, marktwirtschaftliche Prinzipien in die innere – strukturelle und personale – Architektur von Unternehmen transferiert und implementiert werden. Und was in den Changeprozessen vernachlässigt und ausgeblendet wird. Aufgezeigt und hinterfragt wird dann, welche Herausforderungen, Folgen und Konsequenzen sich daraus für Supervision, Supervisionsanfragen und -prozesse und das supervisorische Selbstverständnis ergeben.

Im letzten Jahrzehnt unterziehen sich Unternehmen – im Profit- und Nonprofitbereich – Umorganisationen größeren Ausmaßes, weil die vorhandenen Strukturen/Prozesse für die anstehenden Aufgaben/Ziele und/oder das zur Verfügung stehende Geld dysfunktional sind bzw. zu sein scheinen. Gemeinsame Intentionen dieser Umstrukturierungen sind, Effizienz (Zielgerichtetheit) und Effektivität (Wirtschaftlichkeit) zu erhöhen. Kosten-/Personalreduzierung, Prozessoptimierungen und kontinuierliches Controlling sollen die Effektivität steigern; Zielvereinbarungen, Evaluation und Qualitätsmanagement Effizienz bewirken. In unterschiedlicher Kombination werden dazu marktwirtschaftliche Prinzipien zwecks Gewinnmaximierung und Wettbewerbsvorteilen in die innere Architektur von Unternehmen transferiert und implantiert:

- Vertikale und horizontale Verschlankeung der Führungshierarchie und stärker unternehmerisch ausgelegte Anforderungsprofile, d. h. Aufgaben-/Tätigkeitsfelder (Zuständigkeiten), Entscheidungskompetenzen und Verantwortung werden für die zwar aufgewerteten, jedoch auch immer weniger werdenen Führungspositionen ausgeweitet.
- Reduzierung funktionaler und fachlicher Arbeitsteilung, d. h. es wird entbürokratisiert und enthierarchisiert.
- Dezentralisierung von Kompetenzen, Zuständigkeiten und Verantwortung nicht nur fürs Management, sondern auch für Beschäftigte (interne Unternehmer/Intrapreneurship ist das Ziel), d. h. MitarbeiterInnen wird mehr Verantwortung, Gestaltungs- und Entscheidungsfreiräume und Selbstorganisationskompetenz zugesprochen und abverlangt.
- Verselbstständigung von Unternehmensbereichen (Outsourcing), d. h. Gründung von Profit-, Service-, Planungscenter und/oder produkt- und prozessorientierten Einheiten.

entierter Divisionen und/oder Austöcherungen ganzer Unternehmensbereiche (vgl. Bitzer 1991, Faust u. a. 2000; Jauch 2002).

Aus unternehmensökonomischer Sicht lässt sich die Notwendigkeit solcher Umstrukturierungsprozesse bis zum „Endziel“ nach-denken und entbehrt nicht einer gewissen – wenn auch menschenverachtenden – Plausibilität: JedeR MitarbeiterIn im Unternehmen wird/ist Intrapreneur, trägt das (gesamt-)unternehmerische Risiko, ohne dass ihm/ihr als Lohnabhängige ein für die eigene Existenzsicherung vergleichbarer Vermögenszuwachs möglich ist wie dem Arbeit gebenden Unternehmen.

Viele begrüßen diese Entwicklungen, scheinen sie doch als Subjekte wahr und ernst genommen zu werden, da sie nicht länger „BefehlsempfängerInnen“, Ausoder Durchführende von etwas sind, sondern Mitgestaltende. Zugleich darf nicht aus dem Blick geraten, verschwiegen bzw. geleugnet werden, dass in diesen Umbauprozessen – gewollt oder ungewollt, bewusst oder unbewusst – die beschäftigten Menschen mehr denn je „Objekt(e) von Rationalisierungsmaßnahmen“ geworden sind und „die Unternehmen dabei jenen impliziten Vertrag einseitig aufkündigen, der bislang den Beziehungen besondere Stabilität und Berechenbarkeit verlieh.“ (Jauch 2002, S. 10) Wenn Anforderungen und zu erbringende Leistungen in jährlicher Taktung gegeneinander aufgerechnet werden und die Bilanz unternehmensstrategisch negativ ausfällt, trennt man sich vom abhängig beschäftigten Vertrags“partner“, setzt ihn frei.

Identifikation mit und Bindung an Unternehmen, die sich so verhalten, fällt außertariflichen MitarbeiterInnen und leitenden Angestellten zunehmend schwerer. Kurz- bis mittelfristig wird das für die Unternehmen zum kostenintensiven Bumerang, know how- und Investitionsverlust, da diese Mitarbeitenden – wenn es der Arbeitsmarkt zulässt – kontinuierlich ihren Marktwert testen und bei besseren Konditionen die Firma wechseln (werden).

Für die „normalen“ Beschäftigten sichern Arbeits- und Tarifrecht, dass ein solches „Endziel“ (noch) nicht realisierbar ist. Zu beobachten sind jedoch erste, ernstzunehmende Aufweichungen zum einen im Arbeits- und Tarifrecht und zum anderen in Großunternehmen, die eigene Personal-outsourcing-Agenturen einrichten, die überflüssig gewordene MitarbeiterInnen sowohl intern als auch extern vermitteln. Es gibt erste Hinweise, dass für diese arbeitswilligen Menschen – und das sind die meisten – die negativen Folgen dieser „Tätigkeitslosigkeit“ – trotz Lohnfortzahlung – ähnlich identitätsgefährdend und sinnzerstörend (Stichwort: Selbstabwertungsspirale) sind wie die „Erwerbslosigkeit“ draußen. Insofern kann man nur hoffen und sich als SupervisorInnen aufklärend und Alternativen suchend daran beteiligen, dass solche „Endlösungen“ keine Alltagsrealität werden.

Bauherren, Architekten und Implementierer der Um-/Restrukturierungen wissen und betonen, dass Veränderungsprozesse nie ohne die im Unternehmen tätigen Menschen, sondern nur mit ihnen zu realisieren sind. Welche Überlegungen – All-

machtsfantasien, Machbarkeitswahn und/oder Insuffizienzgefühle – leiten sie, zu glauben und überzeugt zu sein, dass (ihre) neuen Strukturen selbstinitiativ neue Mentalitäten und Verhaltensweisen kreieren? Immer wieder äußern sie ihren Unmut und ihr Nicht-Verstehen (-Können bzw. -Wollen?), dass die neuen Strukturen, die ihrer Meinung nach doch erst die so oft eingeforderte Selbstständigkeit und Eigenverantwortung ermöglichen, von den AdressatInnen (!) so wenig genutzt werden, ja diese sich sogar widerständig bis verweigernd verhalten. Sie sind verärgert, können mit diesen Phänomenen nicht adäquat umgehen. Fehlt ihnen ein differenziertes und fundiertes individual- und sozialpsychologisches Wissen oder ignorieren sie dieses, weil es für sie unproduktiv und zeitraubend ist? Es scheint ihnen fremd zu sein, psycho- und gruppenspezifische Prozesse zu nutzen, um zu verstehen, weshalb Menschen, Mitarbeitende, sich so verhalten, wie sie sich verhalten und was dieses ihr Zusammenspiel bewirkt. Stattdessen versuchen sie mittels Strategie- und Changeworkshops, so genannten Dialogrunden, Intranetchats, Changeevents wie roadshows u.ä.m. die Beschäftigten zu gewinnen, zu motivieren, zu überzeugen, einzuschwören, einzuspüren, auf Linie zu bringen.

Wo bleibt die Einsicht, dass Veränderungsstrategien, die lediglich äußere Strukturen, Prozesse, Rollen und Aufgabenfelder neu definieren und mit Mitteln wie Aufrüttlung, Schock-Auftauen, Aufschreckung, Drohung und Druck arbeiten, selten das tiefenstrukturell erreichen, was sie intendieren? Es sei denn sie werden mit Gewalt realisiert.

In Changeprozessen zu Beachtendes oft Vernachlässigtes bzw. Ausgeblendetes

Veränderungsarbeit ist ein widersprüchlicher Prozess. Sie verlangt Reflexivität, Einbindung und Selbstreflexivität der Akteure, Betroffenen und Beteiligten, um sich offen und ehrlich mit eigenen Zielen und Verhaltensweisen und denen des Unternehmens aus-ein-ander zu setzen. Das verlangt nicht nur ein prozessorientiertes Denken und Handeln, sondern gleichwertig eine menschenorientierte, symmetrisch-komplementäre Grundeinstellung.

Wirksame Veränderungsstrategien müssen Menschen als Subjekte und nicht als Objekte, gleichsam funktionierende Maschinen, einbeziehen. Sie müssen sie in ihren inneren Welten – ihren Werten, Einstellungen, Haltungen, Denk-, Fühl- und Verhaltensmustern – , ihrer subjektiven Konstruktion von Wirklichkeit erreichen. Dazu bedarf es dialektischer Austauschprozesse, Diskurse, die Widerstände, Ängste, Interessen, Hoffnungen etc. ernst nehmen, besprech- und verhandelbar machen. Strukturelle Ein-Griffe lösen Irritationen, Emotionen, Ängste, Widerstände, Abwehr, Konflikte etc. aus. Sie wecken Hoffnungen und erzeugen Fragen. Nur wenn es für all dieses hinreichend Raum und Zeit gibt, um (selbst-)reflexiv und

transparent, empathisch und achtsam damit umzugehen, wird Lernen, das Medium für Entwicklung und Wachstum/Reifung, möglich, kommen Lernprozesse – nichts anderes ist Veränderung – in Gang.

Lewin unterscheidet drei Phasen bei Veränderungsprozessen: Unfreezing – changing – refreezing. Wenn organisatorische Strukturen aufgetaut, aufgeweicht, flexibilisiert werden, entsteht zunächst Chaos – Irritationen, Widerstände und Abwehren, Begehrlichkeiten. Dieses wird respektiert, dialektisch aufgeklärt und begleitet, neue Strukturen werden entschieden, gesetzt und „eingefroren“. Mit und in ihnen werden neue Erfahrungen gemacht, neue Denk-, Fühl-, Verhaltens- und Handlungsweisen entwickelt, neue Rollen wahrgenommen, ausgestaltet und eine neue (Verhaltens-)Sicherheit gewonnen. „Wer die Phase der Beruhigung überspringt, keine Sicherheiten schafft und immer wieder neue Veränderungen einfordert, führt Menschen ins burnout und Organisationen ins Chaos“ (Grawe 2003, S.10).

Umorganisationen am laufenden Band desorientieren nicht nur, sondern gefährden auch die Identifizierung, wirken demotivierend statt motivierend, dissoziierend statt integrierend. Unternehmensangehörige zweifeln, dass es irgendwann wieder einen Setzprozess, eine Normalität mit Kontinuität geben wird. Ihr Vertrauen in die Stabilität, Verlässlichkeit, Überlebensfähigkeit ihres Unternehmens wird brüchig, geht verloren.

Herausforderungen, Folgen und Konsequenzen für Supervision und das supervisorische Selbstverständnis

Was hat das alles nun mit Supervision, professionellem Selbstverständnis von SupervisorInnen zu tun? Wir müssen uns fragen: Wie wirken diese Entwicklungen ein, schlagen sich nieder in Supervisionsanfragen, -aufträgen und -prozessen? Wie positionieren wir uns: Anpassen, mitmachen, mitlaufen? Sich raushalten, abwenden? Sich einmischen, Anteil nehmen, werteorientiert aufklären, konfrontieren, intervenieren?

Im Profitbereich erhalte ich zunehmend veränderte Supervisionsanfragen und -beauftragungen. Gemeinsam ist ihnen, dass in möglichst kurzer Zeit Maximales – oft Un-Mögliches – bewirkt bzw. erreicht werden soll. Das Anfragespektrum umfasst

- Leitungssupervision (LSV) (5-10 Sitzungen)
- Krisen-/Konfliktsupervision (1-2 Sitzungen)
- Qualifizierungsmaßnahmen mit intermediärer Supervision (2-4 Doppelsitzungen)
- cleaning, Supervision nach/während einer Umstrukturierung, um Trümmer zu entsorgen, Kollateralschäden zu neutralisieren (2-5 Sitzungen)
- interne ProzessberaterInnen in kollegialer Beratung qualifizierende Supervision (3-6 Doppelsitzungen).

Die letzten drei Anfragen sind diffiziler, als der erste Blick vermuten lässt. Selten werden die wirklichen Beweggründe kommuniziert, so wird z. B. gesprochen von Qualifizierung und Unterstützung einer bis dato vernachlässigten Führungsebenen, ohne mitzuteilen, dass eine Umstrukturierung ansteht, TeilnehmerInnen degradiert, umgesetzt oder outgesourcet werden, oder von Fusion, wo „feindliche“ Übernahme praktiziert wird oder von kollegialer Beratung, wenn supervisorisches know how abgekupfert werden soll. Von heimlichen Interessen geleitet sind nicht nur die vermittelten Diagnosen, Kontextinformationen, Bedarfslagen, sondern auch die zugrunde gelegte Datenbasis – oft einseitig recherchiert – und ihre Auswertung/Interpretation. Meistens wird eine eigene Feld-/Problemanalyse aus Kostengründen abgelehnt. Übernehme ich solche Prozesse dennoch, generiere Informationen und komme zu Hypothesen, die die Auftragsdiagnose infrage stellen oder die geheimen Ziele aufdecken, so sind diese bei den Verantwortlichen – Auftraggebern, Steuerungsteams u.ä.m. – unerwünscht, finden wenig bis keine Beachtung gemäß der Parole „weitermachen, Sie (wir) kriegen das schon hin“. Modifizieren oder abbrechen mit unangenehmen Folgen für die Verantwortlichen – z. B. zu Fehldiagnosen, fehlerbehafteten Projektierungen zu stehen, sie zu vertreten – ist für „dissidente“ SupervisorInnen doppelt gefährlich: ihre supervisorische Kompetenz wird infrage gestellt, die Nicht-Passung intern und extern kommuniziert, Aufträge bleiben aus. Zivilcourage, Einfühlung in die Personen, ihre Abhängigkeiten und systemischen Kontexte, und Fingerspitzengefühl sind gefordert und vonnöten, um dennoch Unangenehmes, Störendes, Unerwartetes hinreichend konfrontativ, angemessen und annehmbar mitzuteilen. Dies nicht zuletzt auch um der eigenen Redlichkeit und Integrität willen.

Kontraktssituationen sind komplexer und komplizierter geworden. Sie sind eher pyramidal als triangulär

Auftraggeber wenden sich mit ihrem Anliegen – Diagnose, Bedarfseinschätzung, Erwartungen, Zielsetzungen – an Key-Accounter, ans Personalmanagement oder die (Change-) Projektleitung. Diese informieren SupervisorInnen ihrer Wahl über Problemlagen und Zielsetzungen, vereinbaren das Honorar. Bei LSV veranlassen sie eine Kontaktaufnahme von SupervisorIn (SVDIn) und bzw. SupervisorIn (SVIn). Kommt ein Kontrakt zustande, beauftragen sie diesen. Bei GSV findet die Beauftragung meist ohne Beteiligung der SupervisorInnen statt. Eine direkte Kontaktnahme mit dem/r AuftraggeberIn wird vermieden, verweigert bis untersagt. Wer es dennoch macht, erlebt seine Überraschungen: „Wer sind Sie, was wollen Sie?“ „Keine Zeit, nicht mehr mein Problem, hab ich delegiert!“ „Machen Sie Ihren Job!“ u.ä.m.; interessierte, verstehende, kooperative Reaktionen hingegen sind die Ausnahme.

Leitungssupervision (LSV) wird Führungskräften höherer und mittlerer Ebenen in Jahres-/Zielvereinbarungs-/Entwicklungsgesprächen empfohlen, damit sie die neuen Anforderungen schneller und effizienter umsetzen. Oft erscheinen sie in der Supervision mit dem Gesprächsprotokoll und den dort festgelegten Zielen wie z. B.:

- Rolle Leaderchip und Intrapreneur verstehen, annehmen und bewusster gestalten;
- situationsbezogenen Eigenverantwortung und Selbstorganisation erkennen, gestalten und stärker leben;
- mehr Selbstbewusstsein, Vertrauen in die eigene Stärke entwickeln, um mit mehr Seniorität in Kommunikationen aufzutreten;
- eigene Professionalität und Effektivität durch Management-Skills und -Tools steigern, um Mitarbeitende bis zum Anschlag zu fordern und damit zu fördern;
- eigene Fähigkeit als Stratege, Impulsgeber und Treiber stärken, erweitern;
- eigene Potenziale im Management- und Exekutionsbereich erkennen, Fähigkeiten (weiter)entwickeln und nutzbar machen;
- Blick für Vernetzung von Themen und Zusammenhängen schärfen, Themen, Inhalte bewerten und verkaufen können.

Im Kontaktgespräch wird der Druck und die Not des/der SVDIN, meist jüngere Menschen Anfang Dreißig, spürbar. Vor mir sitzen dann oft fachlich hochqualifizierte, sozial-psychisch hingegen jugendliche Menschen, deren Fach- und Sozialreife weit auseinander klaffen. Sie wollen es dem Chef recht machen, endlich „richtig“ funktionieren; befürchten schlechte Beurteilungen oder Schlimmeres. Im „Haifischbecken“ – wie sie das Unternehmen, die Peergruppe zynisch nennen – dürfen weder Zweifel noch Unsicherheiten gezeigt werden. Mehr Schein als Sein, sich nur nicht erwischen, ertappen lassen, Coolness zeigen, „es gibt keine Probleme, nur Herausforderungen“, „quick and dirty“, „trau keinem nur dir“, „Gutmensch ist out“ u.ä.m. lauten die Parolen. Störende innere Stimmen, Widerstände, Gefühle etc. sollen schweigen, zum Schweigen gebracht werden. Erwartet und erhofft werden Schnellrezepte, Tricks und Tipps für die eingebrachten Szenen, Situationen, Probleme. In solchen Anfangssituationen einzuspielen, wie Supervision arbeitet, ist eine Gratwanderung. Mitzuteilen, dass es keine Rezepte gibt, sondern Problemlösungen – personen-, prozess- und systemorientiert – mit-ein-ander erarbeitet werden, dass man sich in der Supervision für das zu Bearbeitende Zeit nehmen wird und muss, um zu reflektieren, einzuhalten, nach-zu-spüren, nach-zu-empfinden, Ausgeblendetes wieder einzublenden, Perspektiven zu wechseln und zu erweitern, zu analysieren, zu differenzieren, neu Entdecktes zu prüfen, zu gewichten, zu bewerten, umzusetzen, d. h. ins eigene Denken, Fühlen, Handeln und Verhalten zu integrieren. Häufig ist die Reaktion ein erstauntes Gesicht, eine überraschte Frage: „Was soll ich denn dann hier, arbeiten tue ich schon mehr als genug!“ Kommt dennoch ein Kontrakt zustande, verändert sich diese Position/Ein-

schätzung im Verlaufe der Supervision. Es erleichtert sie, alles „ungeschminkt“ auf den Tisch zu legen, ihre Ängste, Befürchtungen, ihre Sehnsüchte und Hoffnungen, ihre Enttäuschungen und ihren Zorn zu benennen, zu leben und ernst genommen zu werden in ihrem Suchprozess, ihre Rollen stimmig mit ihrer Persönlichkeit ausgestalten zu wollen, um nicht die n+1-Kopie von jemandem zu werden. Sie wollen sich fordern, sich entwickeln und herausgefordert werden, Berufswelt und Privatleben in eine dynamische Balance bringen. Sie dabei zu begleiten und zu unterstützen, ist eine supervisorische Herausforderung.

GSV wird meistens Führungskräften der unteren Ebenen empfohlen bzw. verordnet. Bei 20-30 % Führungstätigkeit und 70-80 % Sachbearbeitung liegen die Führungsspannen zwischen 5-100 MitarbeiterInnen. Überraschend oder auch nicht sind hier die Älteren (ab Ende 30) stark vertreten. Verständlicherweise begegnet man mir hier zu Beginn mit Misstrauen und Argwohn. Die „einbestellten“ Teilnehmenden hinterfragen und überprüfen kritisch, was SV ist, wem sie nutzen, was sie bewirken sollte; was mein (geheimer) Auftrag sei; wer sich diesen Quatsch, diese Zeitvergeudung wieder ausgedacht habe; weshalb sie SV benötigten und nicht „die Anderen“ – Auftraggeber, KollegInnen, höhere Führungsebenen. Stehe ich Rede und Antwort, zeige Verständnis für ihren Unmut und gelingt es mir, ihnen – unabhängig vom „Muss“/Zwang – den Wert von SV, den möglichen beruflichen und persönlichen Zugewinn zu vermitteln und sie meiner Diskretion zu vergewissern, dann tauen die ersten auf, packen vorsichtig ihre Themen aus. Es ist anstrengend – angesichts der Kürze der Maßnahme – , sich hinreichend Zeit zu nehmen und Zeit zu geben für den Beziehungsaufbau, weil dies für die Teilnehmenden ungewohnt und befremdend ist. In der ersten Fallarbeit lernen sie exemplarisch supervisorisches Arbeiten und die Wirkkraft von Konzentration und Entschleunigung kennen. Sie erleben, dass es nicht – was ihnen nur zu bekannt/vertraut ist – um Bloßstellung, Beschämung, Schuldsuche, Recht oder Unrecht geht. Sie erleben, wie sie/wir miteinander neue, tiefere Verstehensweisen bzgl. der eigenen Person, der Interaktionen mit anderen, struktureller Rahmenbedingungen und der wechselseitigen Beeinflussung erschließen, wie wir personen-, prozess-, situations- und kontextadäquate Handlungs-/Verhaltensalternativen entwickeln und/oder Lösungswege aufdecken. Anschließend boomen oft die Anliegen oder konkretisieren sich. Meistens reicht weder die Sitzungszeit noch die Dauer der Maßnahme, sie alle zu bearbeiten. Aufgrund dieser Erfahrung arbeite ich – wo und wenn möglich – so, dass die TeilnehmerInnen sich später kollegial beraten können.

Aufgaben-, Funktions- und Zuständigkeitsfülle dieser Führungskräfte sind gestiegen. Viele erleben sich in einem Dilemma, einer Zwickmühle. Einerseits sollen sie ihre Mitarbeitenden führen, motivieren, fordern und fördern, ihre Leistungen bewerten und beurteilen und deren Erfolge/Misserfolge nach oben verantworten. Andererseits sollen sie ihnen „Unternehmerbewusstsein“ vermitteln, sie zu selbstständigem und eigenverantwortlichem Handeln in sich selbst organisierenden,

Entscheidungen fällenden, Verantwortung übernehmenden und tragenden Teams befähigen. Sie befürchten und erleben es teilweise schon bei KollegInnen im eigenen/anderen Unternehmen, wie sich die, die den neuen Vorgaben folgen, selber weg rationalisieren bzw. überflüssig werden, zurück ins Glied müssen oder outgesourcet werden.

Mein Eindruck ist, viele engagieren sich (noch), identifizieren sich, sind besorgt um ihr Unternehmen, verhalten sich loyal, halten Mitarbeitende in schwierigen Zeiten bei der Stange, stellen oft eigene Interessen zugunsten der Mitarbeitenden zurück, bemühen sich um ein menschenwürdiges Arbeitsklima, verlangen von sich und leisten Grenzwertiges. All dies wird weder von den Mitarbeitenden noch von den Vorgesetzten hinreichend wahrgenommen, geschweige gewürdigt.

Die Fallberatungen „erzählen“:

- von verstörten, verunsicherten Menschen, die das Unternehmen, mit dem sie sich jahrelang identifizieren, nicht wieder erkennen, die sich im privaten Umfeld sozial isolieren, die sich fragen, ob sie nicht mehr richtig funktionieren oder das System aus dem Takt geraten ist;
- von Insuffizienzgefühlen, Wut, Einsamkeit, Demotivation, inneren Kündigungen, Arbeitsplatzverlustängsten, Resignation und Trauer;
- von Atomisierung, Einzelkämpfertum, struktureller Gewalt, Willkür, Drohungen, extremen Druck und Ausbeutung, von Intransparenz, Unaufrichtigkeit, Misstrauenskultur, menschenverachtenden Anforderungen und Verhalten;
- selten von Ermutigung, Unterstützung, Selbstbewusstsein, Offenheit, Echtheit, wechselseitigem Verstehen, Zusammenhalten, Kooperation.

In den Fallbearbeitungen gelingt es meistens, das Letztere zu erleben und zu praktizieren. Über e-mail-Nachfragen erfahre ich immer wieder, dass einige sich regelmäßig zur kollegialen Beratung treffen. Supervision als Hilfe zur Selbsthilfe!?

Wen wundert es, dass viele sich überfordert fühlen, somatisieren, ausbrennen, sich nicht mehr als GestalterInnen ihres Lebensplans erleben, sondern ihren Lebensentwurf und ihre Karriere gefährdet und infrage gestellt sehen? Fühlen nicht auch wir – SupervisorInnen – uns des Öfteren diesen Verhältnissen ausgeliefert, verlieren die Orientierung in den Großunternehmen?

- Wo und wie spiegeln sich im Sinne der Resonanz die SVDInnen und ihre Probleme in uns? Wie kann Dissoziation und Abgrenzung gelingen?
- Inwieweit gefährden Kurzzeitprozesse den Tiefgang, beheben bzw. kitten nur die oberflächlichen Schäden, ignorieren die Risse im Fundament?
- Wann und unter welchen Bedingungen kann Supervision Prozesse der Organisationsentwicklung, des Changemanagements reflexiv beraten und unterstützen?
- Wie vermeiden/verhindern wir eine unkritische oder schleichende Anpassung an die so genannten Marktnotwendigkeiten/-gesetze?
- Wo gibt es dann noch Aufträge, die unsere Existenz sichern?

- Kann Supervision Partner von Wirtschaft sein oder nur Mitspieler, da die Wirtschaft die Spielregeln bestimmt?
- Welche Folgen hat ein Sich-Heraushalten/ Nicht-Einmischen für die potenziellen SVDInnen? Was ist unsere politische Mit-Verantwortung?
- Welche Aufträge sind unseriös, abzulehnen, da sie die supervisorischen Werte Aufklärung, Transparenz, Emanzipation, Anteilnahme und Solidarität korrumpieren? Woran und wie lässt sich das frühzeitig erkennen?

Ich gestehe, z. Zt. habe ich mehr Fragen als Antworten. Sie spiegeln meine Irritationen, meinen derzeitigen Stand im selbstreflexiven Prüfungsprozess. Was will/kann/muss ich machen, was nicht? Ab wann gefährde ich meine Werte, meine supervisorische Integrität, verrate sie?

All dies wäre leichter, wenn es nicht auch – persönlich und professionell – um die Realisierung des eigenen Entwurfes, Plans und Weges und deren ökonomische Absicherung ginge. Mehr denn je sind mir Intervision und Balintarbeit unverzichtbar, um im Austausch zu bleiben, gemeinsam zu reflektieren, „blinde Flecken“ zu beleuchten und all dieses zu nutzen, um die eigene Integrität zu prüfen, mich ihrer zu vergewissern oder auch nicht.

Literatur

- Bitzer, M. (1991): Intrapreneurship – Unternehmertum in der Unternehmung. In: Entwicklungstendenzen im Management. Bd. 5, hg. vom Institut für Betriebswirtschaft, St. Gallen.
- Faust, M./Jauch, P./Notz, P. (2000): Befreit und entwurzelt. Führungskräfte auf dem Weg zum „internen Unternehmer“. München.
- Grawe, B. (2003): Theorie und Praxis von Veränderungen. Festvortrag Kath. Akademie Schwerte (Manuskript).
- Jauch, P. (2002): Die schwierige Lage der Führungskräfte in restrukturierten Profit-Organisationen. In: Supervision Heft 3, S. 6-12.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Michaela Schumacher, Meierowskystr. 17, 51145 Köln.

NEUE PROJEKTE

Guido Heuel

Supervision von Pflegekräften. Ergebnisse einer Befragung leitender Pflegekräfte

Zusammenfassung: Derzeit besteht schon in nahezu allen europäischen Ländern ein beträchtlicher Mangel an Pflegepersonal, der sich durch die demografische Entwicklung weiterhin verschärfen wird. Führungskräfte werden neben der Personalrekrutierung auch die Personalbindung zu beachten haben, damit die Unternehmen weiterhin fortbestehen können. Einen Support hierzu kann Supervision anbieten. Um festzustellen, welche Unterstützung und welche Supervisionsinhalte Führungskräfte erhoffen, wurde hierzu eine empirische Befragung durchgeführt.

Das Thema Pflege wird in den nächsten Jahren vermehrt in den Fokus der Öffentlichkeit rücken. Primär wird die Bereitstellung von Pflegekräften auf dem Arbeitsmarkt erörtert werden. Experten prognostizierten bis zum Jahre 2050 für diesen Bereich ein Nachfrageplus bis zu 280.000 zusätzlichen Arbeitskräften (vgl. DIW, 2001). Parallel kommt es bei den Pflegekräften zu einem vorzeitigen Berufsausstieg, der diese Situation nochmals beschleunigen könnte. Weiterhin ist davon auszugehen, dass die Veränderungen der Bevölkerungsstruktur (Zunahme der älteren Menschen, Rückgang der Kinder und Jugendlichen und kleinere Haushaltsgrößen) auch auf den Nachwuchs in der professionellen Gesundheitsarbeit Einfluss haben werden.

Diese angespannte Personallage wird sich auch nicht allein mit monetären Mitteln überbrücken lassen, da einmal der Motivationsfaktor Geld nicht allen ausreicht und zweitens die momentan angespannte Wirtschaftslage es unwahrscheinlich erscheinen lässt, dass ausreichend finanzielle Möglichkeiten zur Verfügung stehen – (auch schon in den wirtschaftlichen „fetten“ Jahren sah die Entgeltspolitik für Pflegekräfte recht diätenhaft aus) – oder, wie Nitz treffend beschrieb, dass der Sozial- und Gesundheitsbereich eher wie der Sahel-Gürtel der öffentlichen Ausgabepolitik behandelt wird (vgl. Nitz, 1993).

Das Gesundheitswesen steht inmitten eines Paradigmawechsels, von der Selbstkostendeckung hin zu einem betriebswirtschaftlichen Denkmuster, welches für die Mitarbeiter, die dieses Berufsfeld gewählt haben, nur schwer nachvollziehbar ist, da primär das Fachwissen und die Persönlichkeit im Mittelpunkt ihrer Tätigkeiten stehen. Zweifelsfrei kann behauptet werden, dass unter diesen Umständen eine betriebliche Personalbindung und die Ausstattung mit hochmotiviertem und hochqualifiziertem Personal (Humanressourcen) ein wesentlicher Erfolg in der Unternehmensgewinn und Unternehmenszukunft darstellt.

Ausgehend von dieser doch recht profanen Feststellung entsteht die Frage, welche Unterstützung Supervision bieten kann, um einmal eine Personalbindung zu erreichen (dies bedeutet, auch die Arbeitsfeldflucht zu minimieren) und andererseits eine überlegende Personalausstattung zu entwickeln, die für das Unternehmen einen Marktvorteil darstellt.

Einrichtungen des Gesundheitswesens haben eines gemeinsam: Sie bieten Menschen eine Dienstleistung an, die eine hohe Kontaktnähe aufweist, und die Menschen, die diese Dienstleistung in Anspruch nehmen (müssen), geraten in ein Abhängigkeitsverhältnis, da die Dienstleister über „Zuwendung und Abwendung“ entscheiden. Dieses System wirkt auf „Nichtmitglieder“ hochkomplex, straff organisiert und kaum durchdringbar. Jedes Organisationsmitglied erfüllt seine Rolle (hat seine Rolle zu erfüllen) und fügt sich in die Abläufe ein. Erst bei näherer Fokussierung der Gesundheitssysteme stellt man fest, dass die Organisationsmitglieder, die die Kerndienstleistung erbringen, angesichts der hohen Belastung nicht mehr das erfüllen, was die Träger dieser Einrichtung postulieren. Einrichtungen erfüllen hektisch entworfene Gesetzesanforderungen (Trendforderungen, z. B. Zertifizierung), damit sie weiterhin von den Kostenträgern anerkannt werden. Dabei entwickeln sie eine Fülle von Handbüchern und Leitbildern, deren Inhalte der „Speisekarte“ eines Restaurants gleichen. „Unterscheiden Sie zwischen Speisekarte und Speisen, zwischen Wort und Taten! Wenn Sie wissen wollen, was jemand denkt, dann hören Sie weniger auf das, was er sagt, sondern schauen Sie, was er tut ...“ (Simon, 1992)

Damit der Mitarbeiter in dieser „Informationsfülle“ annähernd eine achtbare personenbezogene Dienstleistung erbringt, stellen die Träger (wenn sie es finanziell noch können oder mal keine dienstlichen Belange entgegenstehen) einige Stunden Supervision zur Verfügung, die teilweise nach dem „Gießkannenprinzip“ über die Mitarbeiter ausgeschüttet werden. In wenigen Unternehmen (so die Erfahrung des Autors) wird die Supervision bedarfsgesteuert eingesetzt. Supervision wird als gewünschte „Wunderdroge“ eingesetzt, damit an diesem Ort (falls dieses überhaupt erwünscht wird) eine Reduktion und damit ein Zugang der (Organisations-) Komplexität stattfinden kann. Auftraggeber und Supervisanden haben oftmals Erwartungen, die nebulös erscheinen und im Vorfeld nicht deutlich verbalisiert werden (können).

Um in diesen Nebelfeldern etwas „Weitsicht“ zu erzeugen und die erhoffte „Dopingfunktion“ der „Wunderdroge“ Supervision zu verdeutlichen, wurden Leitungskräfte nach ihrer Beurteilung befragt. Damit diese Fragestellung möglichst unternehmensnah eruiert werden konnte, wurden 93 Führungskräfte des Pflegedienstes aus unterschiedlichen Arbeitsfeldern (Kliniken, Altenhilfeeinrichtungen und ambulante Pflegedienste) im Gesundheitswesen mithilfe eines Fragebogens befragt, von denen 39 Führungskräfte antworteten.

Wie wird Supervision aus Leitungssicht bewertet?

Im Rahmen der vorliegenden Analyse wurde der Frage nachgegangen, welche Supervisionsinhalte und welche Unterstützung Leitungskräfte des Pflegedienstes von Supervision erwarten. Dabei interessierte die Unternehmensorganisation, ob die Unternehmen Erfahrung mit Supervision hatten oder haben und zu welchen Anlässen Supervision eingesetzt würde oder eingesetzt wird. Das Interesse galt ferner, welche Kompetenz das Unternehmen von dem Supervisor erwartet.

Angewandte Supervision steht vor der Frage, wem diese Erkenntnisse nützen und wie man diesen Nutzen bewerten möchte. Hierbei lassen sich zwei Ebenen unterscheiden: die des unmittelbaren Nutzens für die Beteiligten (Auftraggeber und Supervisanden) sowie die Nutzungsfrage für die Supervisoren. Durch diese Untersuchung wird zugleich versucht, die Nutzungsvorstellung der Auftraggeber zu erfassen.

Ergebnisse

Da es sich bei dieser Untersuchung um keine repräsentative Befragung handelt, ist dieses Ergebnis exemplarisch zu verstehen. Von den 93 befragten Leitungskräften antworteten 39 Personen, von denen 17 angaben, in ihren Unternehmen keine Supervision einzusetzen und 22 Personen setzen zurzeit Supervision in ihrem Arbeitsfeld ein.

Bei den Krankenhäusern und den ambulanten Pflegediensten wurde Supervision überwiegend in der ausführenden Ebene und der untersten Managementebene durchgeführt (Stationsleitungen). Hier findet meist eine Irritation statt, da einige Unternehmen ihre Stationsleitungen schon zu dem mittleren Management zählen. Bei den Altenhilfeeinrichtungen dominierte das mittlere Management (Abteilungsleitungen). Dies lässt sich m. E. dadurch begründen, dass zurzeit in der Altenhilfe starke Veränderungsprozesse in der Managementebene diskutiert werden. Einige Unternehmen lösen eine Managementebene komplett auf oder organisieren die Bestimmung um. Gerade im mittleren Managementbereich findet eine Umorientierung statt (vgl. Freimuth u. a., 2003; Heuel, 2003), die auch in dem Gesundheitswesen beobachtet werden kann.

Wer Entscheidungsträger über den Supervisionseinsatz ist, ergab ein homogenes Bild. In den meisten Unternehmen wurde der Supervisionseinsatz in Absprache zwischen dem Top-Management und Middle-Management entschieden.

Nur 1/4 der Unternehmen tätigten die Aussage, dass auch im Top-Management Supervision eingesetzt wird. Dieses Ergebnis könnte sich m. E. folgendermaßen begründen lassen: Führungskräfte (gerade aus dem Top-Management) lassen sich zwar partiell supervidieren, stehen aber vor dem Problem, dass Supervision nega-

tiv aufgenommen wird, da es Unsicherheit bezüglich der Führung impliziert und bei der Konkurrenz eher zu Demontageversuchen führen könnte. Eine fragende und um Rat suchende Führungskraft im Top-Management, die eigene Wissenslücken, Fehler oder Unsicherheit eingesteht, scheint nicht stimmig in dem Selbst- und Fremdbild.

Von allen Institutionen wurden Feldkompetenz und Coachingenerfahrung von dem Supervisor erwartet. Bei der Nachfrage zur Supervisionsmethode benannten die meisten Befragten den systemischen Ansatz.

Wieso in einigen Unternehmen bisher (noch) keine Supervision durchgeführt wurde? Hierzu sind drei Aussagen beachtenswert: In den Krankenhäusern wurde das Kosten-Nutzen-Verhältnis in Frage gestellt. Ferner wurden im Altenhilfebereich und den Krankenhäusern fehlende finanzielle Mittel und die fehlende Kenntnis über Supervision erwähnt. Ob das Kosten-Nutzen-Verhältnis auch vor der Rezession (wenn die aktuelle Problematik oder die Ausbesserung im Gesundheitswesen als Rezession benannt werden kann) im Fokus stand, kann ich an dieser Stelle nicht klären, sondern nur vermuten. Hierzu eine Aussage eines Abteilungsleiters einer psychiatrischen Klinik: „Seitdem das Budget für Supervisionsstunden gekürzt wurde, achten meine Mitarbeiter mehr auf das „Output“ der Supervision“.

Das fehlende Interesse an Supervision wurde von drei Einrichtungen aufgeführt.

Um die weiteren Ergebnisse der Supervisionsanlässe übersichtlicher darzustellen, werden vier Kategorien angeboten: Arbeitsorganisation, Psychische Belastung und Konflikte, Körperliche Belastung, Entlohnungssysteme.

Arbeitsorganisation: In der Altenhilfe sind Inhalte der Organisationsveränderung, Erfassung von ganzheitlichen Arbeitszusammenhängen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit bedeutsam. Interessanterweise wird die Organisationsveränderung und Arbeitsüberforderung nur bei der Altenhilfekohorte benannt, die bisher keine Supervision einsetzt. Der ambulante Dienst wies in diesem Untersuchungsteil einen Supervisionsbedarf im Rahmen von Organisationsveränderungen und dem Erkennen von Organisationsstrukturen auf. Neben den benannten Kriterien unterschied sich der Supervisionsfokus im Krankenhaus noch dahingehend, dass die interdisziplinäre Zusammenarbeit signifikant hervorgehoben wurde.

Psychische Belastung und Konflikt: Arbeitsüberforderung, Konflikt und die interdisziplinäre Zusammenarbeit werden an dieser Stelle im Altenhilfebereich hervorgehoben. Die Altenhilfeeinrichtungen, die noch keine Supervisionserfahrung aufwiesen, hoben sich dadurch hervor, dass sie Arbeitsüberforderung als Supervisionsanlass benannten. Der ambulante Dienst benannte hier die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit. Im Krankenhaus wurde als Supervisionsgegenstand wiederum die Arbeitsüberforderung bezeichnet.

Die Konfliktauswertung aller Untersuchungsgruppen, kumuliert betrachtet, ergab: Arbeitsüberforderung, Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit, Erkennen von Kooperationshemmnissen und die interdisziplinäre Zusammenarbeit. Die

Altenhilfeeinrichtungen, die bisher keine Supervision anbieten, hoben sich an dieser Stelle deutlich ab, hier wiederum das Schwerpunktthema die Arbeitsüberforderung.

Körperliche Belastung: Krankenhaus und Altenhilfe ragten bei der Kategorie der körperlichen Belastung in den Bereichen der Arbeitsüberforderung, Veränderung beruflicher Anforderung und Verbesserungen der Strukturen hervor. Der Ambulante Pflegebereich wich hierbei nur geringfügig im Verhältnis zu den beiden anderen Arbeitsfeldern ab.

Entlohnungssystem: Im Rahmen der Entlohnung fiel ein weiteres Mal der Altenhilfebereich durch die Vielzahl von Itemsbenennungen auf. Veränderungen der beruflichen Anforderungen, Personalentwicklung, Verbesserung der Strukturen, Abbau von Fehlzeiten und die Senkung der Fluktuation wurden benannt. Auch im Krankenhausbereich wurden Veränderungen der beruflichen Anforderungen, Abbau von Fehlzeiten und Senkung der Fluktuation als Kernpunkte gekennzeichnet.

Fazit

Das recht komplexe Arbeitsfeld „Pflege“ erweist sich heute in einem neuen Spannungsfeld mit meist (noch) alten institutionellen Strukturen. Neue Ideen werden von den Organisationen gefordert, um sich auf dem Gesundheitsmarkt zu behaupten. Es kommt zu einem Wettbewerb, der Patient wird zum Kunden. Auf das Pflegepersonal kommt in den nächsten Jahren ein erhöhter Arbeitsbedarf zu. In den nächsten Jahren wird sich der Pflegeberuf noch stärker zu einem Mangelberuf entwickeln. Unternehmen, die ihren Marktanteil halten möchten, werden sich dadurch auszeichnen, mit welchem (qualifizierten) Personal sie ihre Dienstleistung anbieten werden (können).

Bei den Berufsfeldern, die der personenbezogenen Dienstleistung zuzuordnen sind, „tritt zur Arbeit, die man leisten soll, die Gestaltung der Arbeitsbeziehung als Aufgabe hinzu, die nicht selbstverständlich als berufliche Arbeit angesehen“ wird (Buchinger, S. 9). Von daher ist es nicht verwunderlich, dass bei der Untersuchung mehrfach die Verbesserung der Kommunikation als Supervisionsanlass benannt wurde. Neben dieser Verbesserung wurde die interdisziplinäre Zusammenarbeit in der Befragung bei allen Institutionen hervorgehoben. Dies ist nicht abwegig, wenn bedacht wird, in welchem Arbeitskontext Pflegenden ihre Profession ausüben und wie sich hierdurch Handlungsspielräume von Pflegenden gestalten. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit lässt sich nur bedingt mit Pflegenden supervidieren. Supervisionsprozesse können nur dann Effizienz aufweisen, wenn die im Kontext stehenden Berufsgruppen mit einbezogen werden. Nur so werden Themen der Arbeitsüberforderung, Verbesserung der Strukturen oder besonders Organisationsveränderungen geleitet reflektiert. Berufsimmanente Reflexion stößt durch die

Komplexität der Handlungsstrukturen in der Altenhilfe und dem Krankenhaus schnell an die Grenzen.

Supervisoren, die keine Feld- oder Coachingerfahrung aufweisen, werden nach dieser Untersuchung einen schweren Zugang in diesen Arbeitsfeldern erhalten. Es mag an der exponierten gesellschaftlichen Stellung liegen, dass feldfremde Supervisoren der Einstieg erschwert wird. Dabei gehört es doch zur Professionalität eines jeden Supervisors, dass er unter anderem dem supervidierenden Feld seine Aufmerksamkeit widmet (vgl. Buchinger, 1997) und sich in dieses Feld eindenkt.

Auch wenn viele Unternehmen die Feldkompetenz des Supervisors fordern, ist es m.E. eher hilfreich, mit Supervisoren einer anderen Profession tätig zu sein, da für den „Fremdling“ und das Unternehmen die Beleuchtung des Arbeitsfeldes in einem anderen Lichtkegel erscheint.

Der Supervisionseinsatz darf nicht von persönlichem Durchsetzungsvermögen oder Sympathie abhängen und somit zu einem Zufallsprodukt werden, sondern ist ein Instrument der Organisations- und Personalentwicklung, welches gezielt und geplant eingesetzt werden muss. Dieser Punkt zeugt von der Unkenntnis, was durch Supervision bewirkt werden kann. Diese muss durch die Supervisoren geleistet werden und dem Auftraggeber bewusst und realistisch dargestellt werden.

Dass die meisten Unternehmen den systemischen Ansatz als vorrangig kennzeichneten, liegt m.E. darin begründet, dass zurzeit viele Organisationen in einem Veränderungsprozess stehen, der unter systemischer Sichtweise (oft auch in der Literatur) diskutiert wird. Supervision lässt sich m.E. aber nicht nur aus diesem einen Blickwinkel erfassen, sondern betrachtet auch die „innere Welt“ des Supervisanden sowie die Rolle und Organisation. Von daher bedarf es von Seiten des Supervisors einer detaillierten Erläuterung, was Supervision bewirkt. Dies würde gerade den Unternehmen dienen, denen jegliche Kenntnis über Supervision bisher verborgen blieb. Das ein und andere Unternehmen hat hier einen Informationsbedarf.

Hervorzuheben ist, dass im Arbeitsfeld Krankenhaus auf den Kosten-Nutzenfaktor geschaut wird. Es lässt sich wohl damit begründen, dass durch die momentane Finanzierung im Gesundheitswesen der Krankenhausbereich in einem starken Umstrukturierungsprozess steht. Krankenhäuser, die meist noch als Non-Profit-Unternehmen agieren, mutieren zu Profit-Unternehmen. Dadurch werden sich auch die Ansprüche der Auftraggeber ändern. Der vormals eher „beziehungsorientiert“ dachte, wird nun „leistungsorientiert“ denken oder im Rahmen der zurzeit geführten Qualitätsdiskussion wird der Auftraggeber eher nach der Ergebnisqualität fragen. Welches Ergebnis bietet mir der Supervisor für einen bestimmten Preis? Sicher ist, dass jeder Supervisor erläutern kann, was Supervision ist, verzwickelt wird es, das „Output“ im Vorfeld zu konkretisieren. In wie weit lässt sich Supervision messen? Mag Supervision auch in vielen Fällen eine „Depotwirkung“ erzielen, der Auftraggeber drängt so bald wie möglich auf einen „Ausweg“. Dieses Feld muss in dem Kontraktgespräch mit dem Auftraggeber detailliert geklärt werden. Hier bedarf es

der Erläuterung, dass Supervision ein wiedererlangtes Verstehen (Kontextverstehen) schafft und zu weiteren Handlungsperspektiven und Handlungsalternativen führen kann. Was im Vorfeld nicht exakt geklärt wurde, holt den Supervisor früher oder später doch ein („was nicht ausgetragen wird, wird nachgetragen“). Durch das Kontraktgespräch besteht für den Supervisor die Möglichkeit, angesichts der Fragestellung und Erwartungshaltung des Auftraggebers und der Supervisanden das Ergebnis mit diesen Personen festzulegen und darauf hinzuweisen, dass der Supervisor nur so gut sein kann, wie die Supervisanden bereit sind, sich einzubringen und der Arbeitgeber die Kontexterweiterung zulässt. Es ist unabdingbar, solch eine entsprechende Verantwortlichkeit aufzuzeigen, damit Supervision ergebnisorientiert stattfinden kann und in diesen komplexen Arbeitsfeldern nicht als „Streicheleinheit“ verkommt (oder verortet wird). Das Unternehmen und die Gesellschaft haben ein Interesse daran, das schon sowieso teure Gesundheitswesen zu effektivieren. Würde das Personal besser unterstützt und damit besser gestimmt, wären ineffektive Leistungen und ausgebrannte Helfer wohl weniger häufig.

Literatur

- Buchinger, K. (1997): Supervision in Organisationen. Den Wandel begleiten. Heidelberg.
- Freimuth, J./Hauck, O./Trebesch, K. (2003): They (n)ever come back. Orientierungsweisen und -weisen im mittleren Management. In: Organisationsentwicklung Heft 1, S. 24-35.
- Heuel, G. (2003): Wird das mittlere Management noch benötigt? In: Der Betriebswirt Heft 1, S. 21-26.
- Nitz, H. R. (1993): Am runden Tisch und zwischen den Stühlen. Zur Position des Helfers bei der Interaktion psychosozialer Systeme. In: Psycho-Logik helfender Institutionen. Beiträge zu einer besseren Nutzungsfreundlichkeit der Organisationen im Sozial- und Gesundheitswesen, hg. von Kasier, P., Heidelberg, S. 145-170.
- Simon, F.B u. a. (1992): Radikale Marktwirtschaft. Verhalten als Ware oder wer handelt, der handelt. Heidelberg.

Anschrift des Verfassers: Guido Heuel, Balsterstr. 47, 44309 Dortmund.

Rezensionen

Gitta Mühlen Achs: Wer führt? Körpersprache und die Ordnung der Geschlechter. München (Verlag Frauenoffensive 2003). 235 Seiten, 19,90 €.

Warum lächeln Frauen öfter als Männer? Was wird vermittelt, wenn sie sich und andere berühren? Welche Signale geben Frauen und Männer beim unterschiedlichen Umgang mit der eigenen Körperbehaarung? Mit diesen und vielen anderen Fragen beschäftigt sich Dr. Gitta Mühlen Achs in ihrem Buch „Wer führt? Körpersprachen und die Ordnung der Geschlechter“. Anhand einer Vielzahl von wissenschaftlichen Untersuchungen und Beobachtungen aus dem Alltag zeigt die Autorin, dass die alte Geschlechterordnung nicht passé ist, sondern unser Leben bis in die feinsten Verästelungen hinein bestimmt.

„Das Konzept Gender basiert auf den kulturell vorherrschenden unterschiedlichen Idealvorstellungen von Weiblichkeit und Männlichkeit“, schreibt Mühlen Achs und zeigt, dass diese Vorstellungen wie ein Filter wirken, „der sich allen psychischen Funktionen überlagert und sie entsprechend beeinflusst“. Die LeserInnen erwartet eine spannende Entdeckungsreise durch die Welt der Körpersprache, wo kleine und große Signale Auskunft über Geschlechterdifferenz und Geschlechterordnung geben und dazu beitragen, diese zu etablieren. „Es ist ein Mädchen! Ich bin ein Junge!“ weisen auf der Entbindungsstation einer amerikanischen Klinik rosa und blaue Kärtchen die Neugeborenen aus. Die Farbe der Kärtchen macht auf den ersten Blick deutlich, wie wichtig die Unterscheidung nach Geschlecht genommen wird. Aber während das Mädchen nicht selbst zu Wort kommt, sondern mit dem Sachpronomen eine Aussage über „es“ gemacht wird, meldet sich der Junge schon selbstbewusst als „Ich“, bevor er gelernt hat, zu sprechen.

Gitta Mühlen Achs hat sich bereits mit zahlreichen Artikeln und Büchern wie „Geschlecht bewusst gemacht. Körpersprachliche Inszenierungen“ oder „Bildsturm. Frauen in den Medien“ einen Namen gemacht. Sie arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Ludwig-Maximilian-Universität München und ist Trainee für Körpersprache, soziale Kommunikation und Genderkompetenz. Mit ihrem neuen Buch gelingt ihr einmal mehr eine anregende Verbindung von Wissenschaft und Praxis. Die Materialfülle, die hier präsentiert wird, ist beeindruckend. Fakten, Ideen und Zuordnungen sind zu einem temporeichen Reigen verknüpft, der den LeserInnen manches Bekannte, aber auch immer wieder neue Gedanken vor Augen führt. Das Geschriebene sprießt, quillt und flutet und manchmal scheint es, als könne es von der Gliederung nur mit Mühe im Zaum gehalten werden.

Das Buch ist in vier Hauptkapitel unterteilt. Im ersten Kapitel beschäftigt sich die Autorin unter der Überschrift „Hautnah“ mit geschlechtstypischen Unterschieden im Umgang mit weiblichen und männlichen Kindern etwa im Blick auf Berührungen und Gewalt. Untersuchungen, nach denen Mütter überwiegend dazu neigen,

männliche Säuglinge häufiger und länger zu stillen als weibliche Säuglinge, werden diskutiert oder die Folgen des Mangels an zärtlichen körperlichen Kontakten zwischen Vätern und Söhnen. Ein zweites Hauptkapitel rückt dann die Körperideale in den Blick und fragt nach Macht, Status und Sex-Appeal im Geschlechterdiskurs. Die LeserInnen erfahren von einem „einfachen azurblauen Schlupfsack“, der Kundinnen unter dem Namen ‚Creszentia‘ und männlichen Kunden als ‚Fides‘ angeboten wird. ‚Creszentia‘ wird die Fähigkeit zugeschrieben, ihre Trägerin in einen ‚modischen Blickfang‘ zu verwandeln. ‚Fides‘ punktet mit ‚Funktionalität‘ und seinen ‚bequem aufgesetzten Seitentaschen‘. „Warum werden Ärztinnen Kittel angeboten, die ein Bärchen-Motiv ziert? Während sich mit Bildern, die männliche Sportler nackt zeigen, nur selten Geld machen lässt, suchen erfolgreiche Sportlerinnen immer wieder die Rolle des erotisch attraktiven Objekts. „Man muss doch zeigen, dass die Damen, die man sonst nur im Rennanzug sieht, auch attraktiv sein können“, meint dazu eine erfolgreiche Skifahrerin. Warum eigentlich? Gitta Mühlen Achs ist daran gelegen, Vorstellungen wie diese in Theoriezusammenhänge aus Psychologie, Pädagogik und Soziologie einzuordnen.

Das Kapitel „Körpersprache“ widmet sich den körperlichen Inszenierungen und Ritualen, die in unserer Gesellschaft Auskunft über die Geschlechtsidentität geben und bestehende Hierarchien immer wieder bestätigen. Wie sitzen, stehen, lachen, begrüßen sich Frauen und Männer? Wie werden die Geschlechter in Werbung, Mode und Medien präsentiert? Zahlreiche Fotografien illustrieren den Text und regen zum genaueren Blick auf die eigene Umwelt an. Im letzten Kapitel beschäftigt sich Mühlen Achs mit der symbolischen Bedeutung und geschlechtlichen Codierung von Räumen. Wie viel Raum beanspruchen Frauen und Männer, wie nehmen sie sich Raum und wie behaupten sie sich darin? Was bedeutet der spezifische Umgang mit Raum für die Geschlechter? Wer neugierig darauf ist, den Dschungel von Geschlechterforschung und -alltag zu erkunden, dem ist dieses Buch als hilfreicher Pfad zu empfehlen.

Elke Grunewald

Rolf Winiarski: Beratung und Kurztherapie mit Kognitiver Verhaltenstherapie. Weinheim (Beltz PVU) 2004. 165 Seiten, 29,90 €.

Wie lassen sich Methoden und Techniken der Kognitiven Verhaltenstherapie (KVT) so systematisieren und mit beratungsrelevanten Elementen zusammenbringen, dass von einer genuin Kognitiven Beratung gesprochen werden kann? Diese Frage „reifte in eineinhalb Jahrzehnten der Beratungsarbeit sowie der Fortbildung von Beratern, Betreuern, Klinikpersonal und Therapeuten“ (S. IX) und findet ihre vorläufige Beantwortung im vorliegenden Buch von Winiarski. Dort legt er, um dem Inhalt etwas vorweg zu greifen, ein „rundes Konzept Kognitiver Beratung“ (S. X) vor.

Doch zunächst zurück zur Form. Das Buch ist übersichtlich gegliedert in 10 Kapitel, die sich von einer Einführung in die Idee hilfreicher Gespräche über die Darlegung der Grundannahmen der Kognitiven Verhaltenstherapie bis hin zu spezifischen Problembereichen, die sich innerhalb einer Beratung ergeben können, erstrecken. Blättert der Leser das Buch interessiert durch, so wird er auf den ersten Blick feststellen, dass die einzelnen Kapitel didaktisch sehr gut aufbereitet sind, so dass es richtig Lust macht, weiter zu lesen und sich mit der Thematik intensiver auseinander zu setzen. Jedes Kapitel ist darüber hinaus mit ausgewiesenen Aufforderungen zum Üben und zur Reflexion des eben Gelesenen ausgestattet, und interessanterweise macht dieses Üben und Reflektieren viel Spaß und gleicht in keiner Weise einem strengen Repetieren. Insofern können die Konzeption und Gestaltung des Buchs zunächst als ausgesprochen gelungen bezeichnet werden.

Wendet man sich hiernach dem Inhalt zu, dann fällt erfreulicherweise auf, wie dies auch von Winiarski ausdrücklich betont wird, dass die ersten beiden einführenden Kapitel „Fragmente der kognitiven Strategien (aufzeigen), die universell anwendbar sind“ (S. X). Das heißt, das Buch ist nicht nur für kognitive Verhaltenstherapeuten geschrieben, die sich der Praxis der Beratung und Kurztherapie zuwenden möchten, sondern auch für Berater und Psychotherapeuten, die sich einer anderen Beratungs- oder Therapierichtung zugehörig fühlen. Die einführenden Kapitel machen den Nicht-Verhaltenstherapeuten mit Techniken, und insbesondere dem Fragestil kognitiver Therapie bekannt, die dieser ergänzend zu seinem psychodynamischen oder gesprächspsychotherapeutischen Vorgehen einsetzen kann. Und genau an dieser Stelle wird es, gerade auch für nicht ausgebildete Verhaltenstherapeuten, sehr interessant. Es scheint so, als zeichne sich der Kern Kognitiver Verhaltenstherapie durch sogenannte „W-Fragen“ (S. 14) aus. Gemeint sind hier nicht die diagnostischen W-Fragen, die nach der Häufigkeit des Auftretens der Problematik, der Stärke, der Dauer etc. fragen, sondern die, die einerseits auf Problemklärung fokussieren und die andererseits damit „einen Sofortzugang zum Klärungsprozess ermöglichen“ (S. 14). Winiarski empfiehlt hier das Fragen im Sinne des „Wodurchs“, des „Wie“, des „Was“ und des „Wobeis“ und weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass das Fragen nach dem „Warum“ aus kognitiver Sicht als „W-Sünde“ zu bezeichnen ist, da im Grunde dies ja auch die Frage ist, die Klienten in die Beratung führt und insofern davon ausgegangen werden kann, dass hierauf keine befriedigende Antwort gefunden werden konnte. Die kognitive Konzeptualisierung der „W-Fragen“ scheint im Zusammenhang mit der Feststellung Balints¹ zu stehen, dass, wer Fragen stellt, nur Antworten erhält, aber sonst nicht viel mehr. Damit meint Balint nicht, dass in der Beratung und Kurztherapie keine Fragen gestellt werden

¹ Balint, M.: Die therapeutische Funktion des Arztes (1965). In: Die Methode der Balint-Gruppe, hg. von Nedelmann/Ferstl, Stuttgart 1989.

dürfen, sondern vielmehr, dass es dem Berater darum gehen müsse, die „richtigen“ Fragen zu finden. Hierauf bezogen wird man in Winiarskis Buch fündig.

Dass mit einer rein technokratischen Anwendung der „W-Fragen“, die es tatsächlich zu trainieren gilt, noch nicht zwangsläufig ein hinreichender Beratungsprozess in Gang kommt, sondern dass darüber hinaus die genaue „Bedeutung zwischen den Zeilen“ (S. 15) exploriert, subjektiv-verzerrte Wirklichkeitskonstrukte identifiziert und gedankliche Teufelskreisläufe unterbrochen werden müssen, ist Gegenstand der einführenden Kapitel. Winiarski macht hierbei auch deutlich, dass die kognitiven Techniken nur dann effektiv zur Anwendung gebracht werden können, wenn der Berater den ganzen Menschen mit seinem subjektiven Leiden vor sich sieht und nicht ausschließlich ein Objekt, das beispielsweise einer kognitiven Umstrukturierung unterzogen werden soll.

Erfreulich ist, dass der Text von vielen Anwendungsbeispielen durchzogen ist, in denen anschaulich wird, wie die Interventionstechniken nutzbringend und sinnstiftend eingesetzt werden können. Winiarski spart hier nicht mit Handwerkszeug. Aus sozialwissenschaftlicher Sicht geht es in diesen Kapiteln darum, wie dysfunktionale Routinisierungen menschlicher Lebenspraxis und die damit verbundenen kognitiven Verzerrungen identifiziert und alternative, funktionalere Routinisierungen entwickelt werden können. Als psychodynamisch ausgebildeter Berater kann der Rezensent nur anmerken, dass die Beschäftigung mit den grundlegenden Frageprinzipien sehr lohnend ist und sich mit psychodynamischen Sichtweisen fruchtbar zusammenbringen lässt.

Zielen die ersten Kapitel auf rasch anwendbare Interventionspraktiken, so werden dann ab Kapitel 3 die theoretischen Grundlagen nachgeliefert. Die Kognitive Verhaltenstherapie basiert nach Winiarski, der sich auf Albert Ellis, dem Begründer der Rational-Emotiven-Verhaltenstherapie, bezieht, „auf einer Entkoppelung von Reaktion und Situation“ (S. 33). Theoretisches Kernstück der Kognitiven Verhaltenstherapie ist das so genannte ABC-Modell: „Jemand reagiert demnach in einer Situation A mit den Verhaltens- und Gefühlskonsequenzen C, weil er der Situation eine bestimmte Bedeutung B zuschreibt“ (S. 33). Zentrales Ziel der Kognitiven Verhaltenstherapie ist die Auflösung der A-C-Beziehung. Das heißt, es muss dem Patienten bzw. Ratsuchenden vermittelt werden, dass aus der Situation selbst keine Gefühle oder Verhaltensweisen folgen können, sondern dass diese auf die Bewertungen der Situation selbst zurückzuführen sind. Um eine kognitive Umstrukturierung, die auf der Identifikation dysfunktionaler Kognitionen basiert, herbeizuführen, bedient sich der Kognitive Berater insbesondere dem Mittel der Disputation. Die Disputation ungünstiger Gedanken erfolgt entlang spezifischer Kriterien, so zum Beispiel die Frage danach, ob die Aussagen des Ratsuchenden mit der Realität übereinstimmen, oder eher Verfälschungen, Verallgemeinerungen etc. enthalten. Auch geht es um die Frage, ob die Überzeugung zu beweisen ist, oder ob es sogar Beweise für gegenteilige Annahmen gibt. Auch Fragen nach den Worst-Case-Sze-

narien finden in der Disputation ihre Anwendung. Winiarski führt viele Möglichkeiten aus, die Disputation zu gestalten und weist auch immer wieder auf den Umgang mit Problemfällen hin, in denen die Disputation zu scheitern droht.

Im Anschluss an die Darstellung der Grundlagen Kognitiver Verhaltenstherapie widmet sich Winiarski der Frage der Beratungsdiagnostik in dem Sinne, dass der Berater in der Lage sein muss, beratbare von beratungsunzugänglichen Problemen zu unterscheiden. Damit einher geht auch eine notwendige Unterscheidung zwischen Beratung, Kurztherapie und Psychotherapie. Mit dem „3 Phasen-Modell“ (S. 60) systematisiert Winiarski den Ablauf Kognitiver Beratung und Kurztherapie und ermöglicht somit die Unterscheidung zur Langzeittherapie. In der ersten Phase, der Screening-Phase, geht es darum, unangemessene emotionale und behaviorale Reaktionen des Ratsuchenden und die damit verbundenen Situationen zu erfragen. Die Arbeitsphase als zweite Phase zielt zunächst auf die Herstellung eines Arbeitsbündnisses, vor dessen Hintergrund dann das ABC-Modell eingeführt und eine kognitive Bearbeitung der dysfunktionalen emotionalen und behavioralen Einstellungen angegangen wird. Die dritte Phase, die Verankerungsphase, dient der Einübung der neuen Einsichten insbesondere in den Alltag des Ratsuchenden.

Die folgenden Kapitel dann beschäftigen sich konkret mit der Beratungspraxis im Allgemeinen und mit unterschiedlichen Problemstellungen im Speziellen. So geht Winiarski ausführlich auf „Beraterische Arbeit an emotionalen Überreaktionen“ (S. 73) und bei „Verlust und Krankheit“ (S. 101) ein, ohne dabei eine „die ganze Lebenswelt des Klienten betreffende Veränderungsarbeit einzuleiten“ (S. 73). Es geht ihm wesentlich darum, eine punktuelle Umstrukturierung zu initiieren, die einerseits über bloßes Informieren hinausgeht, andererseits aber auch nicht therapeutisch angelegt ist. Die Fragen, wie Beratungsergebnisse verankert werden können und wie mit Widerstand in der Beratung umzugehen ist, runden das Buch zum Ende hin ab.

Das vorletzte Kapitel wendet sich schließlich an die Person des Beraters und bietet gute Möglichkeit, sich der eigenen Beratungspraxis reflexiv zu versichern und nach so genannten Dialogfehlern, wie ungenauem und überdifferenziertem Fragen, Interventionismus u. a., Ausschau zu halten. Den Abschluss bildet das Kapitel „Ausklang“, in dem Winiarski anhand einer alten, aus buddhistischer Tradition stammenden Geschichte die Wirkung des ABC-Modells noch einmal deutlich demonstriert.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es sich um ein in Form und Inhalt gelungenes Buch handelt. Was es für den Rezensenten so reizvoll gemacht hat, war der dem Buch immanente Aufforderungscharakter zur (kritischen) Auseinandersetzung mit dem Inhalt. Auch die realistische Einschätzung von Winiarski, dass zum Beispiel das ABC-Modell in der Beratung an zeitliche Grenzen stößt, dort nicht ausgiebig dem Klienten erklärt und in seiner ganzen Bandbreite ausgeführt werden kann, trägt zur Möglichkeit der sinnvollen Verwendung der Ideen Winiarskis bei. Denn nicht nur kognitive Verhaltenstherapeuten, die ja ihr Vorgehen gemäß einer Beratung auch modifizieren müssen, sondern auch Psychoanalytiker

können davon profitieren, mit diesem (alternativen) „Modell als Hintergrundfolie die Gespräche (zu) strukturieren (...), Ad-hoc-Dialoge auf(zu)bauen“ (S. 55) und diese dann mit latentem Sinn und Bedeutung anzureichern. Vielleicht entstehen auf diesem Wege „deutende Fragen“, die sich dadurch charakterisieren, dass sie ein Vorverständnis im Sinne Gadamer¹ an den „Text“ des Klienten herantragen und damit zur Auseinandersetzung einladen. Auch erscheint die Anwendung und sinn-gemäße Übertragung der Strategien der Kognitiven Verhaltenstherapie auf den Bereich Supervision in zweierlei Hinsicht als möglich. Zum einen insbesondere dann, wenn sich Supervisoren einem sozialwissenschaftlichen Verständnis von Supervision verpflichtet fühlen, das diese als Routinekontrolle einer Praxis, in deren Mittelpunkt die Aufrechterhaltung eines therapeutischen oder pädagogischen Arbeitsbündnisses steht, auffasst.² In diesem Sinne geht es in der Supervision wesentlich auch darum, dysfunktionale Routinisierungen, die zwangsläufig aus dem Zusammenwirken von diffusen und spezifischen Strukturelementen innerhalb des therapeutischen oder pädagogischen Arbeitsbündnisses entstehen, zu identifizieren und funktionalere zu entwickeln. Für diese Aufgabe scheinen sich die kognitiven Techniken der Gesprächsführung, insbesondere die der sokratische Gesprächsführung³, gut zu eignen. Zum anderen geht es in der Supervision wie in der Beratung und Kurztherapie um eine begrenzte Veränderung. Spricht Winiarski für die Kognitive Beratung von einer punktuellen Umstrukturierung, so gilt für die Supervision die Begrenzung der supervisorischen Bemühungen auf berufsfeldbezogene und fall-spezifische Problembereiche. Es geht also auch hier um eine punktuelle Bearbeitung, für die die kognitiven Techniken zur Gesprächsstrukturierung ein gut brauchbares und sinnvolles Handwerkszeug abgeben.

Oliver Hechler

Colin Goldner (Hg.): Der Wille zum Schicksal. Die Heilslehre des Bert Hellinger. Wien (Carl Überreuter) 2003. 304 Seiten, 22,95 €.

Studentischer Sprecherrat der Universität München (Hrsg.): „Niemand kann seinem Schicksal entgehen...“ Kritik an Weltbild und Methode des Bert Hellinger. (Alibri) 2004. 166 Seiten, 11,00 €.

¹ Gadamer, H.-G.: *Klassische und philosophische Hermeneutik* (1968). In: *GW Band 2*, Heidelberg 1993.

² Oevermann, U: *Struktureigenschaften supervisorischer Praxis. Eine objektiv hermeneutische Sequenzanalyse zur Überprüfung der Professionalisierungstheorie*. 2003, Humanities Online.

³ Stavemann, H. H: *Sokratische Gesprächsführung in Therapie und Beratung*. Stuttgart 2002.

„Niemand kann seinem Schicksal entgehen ...“ - so lautet eine der Prophetien, die der ehemalige Missionar Bert Hellinger bei seinen Familien- und Organisationsaufstellungen verkündet. Zwei Bücher beschäftigen sich jetzt kritisch mit Weltbild und Methode Hellingers und geben aufschlussreiche Einblicke in die Szene der AufstellerInnen, die sich in seiner Nachfolge auf dem Beratungsmarkt etabliert haben.

„Der Wille zum Schicksal. Die Heilslehre des Bert Hellinger“ ist der Titel eines Bandes mit Aufsätzen namhafter VertreterInnen verschiedenster Fachrichtungen, der 2003 von dem Klinischen Psychologen und Wissenschaftsjournalisten Colin Goldner herausgegeben wurde. Hier werden Methode und Hintergründe der Aufstellungsarbeit aus psychoanalytischer, soziologischer, sprachwissenschaftlicher, theologischer und juristischer Sicht in den Blick genommen. Thea Bauriedl, Micha Hilgers, Fritz R. Glunk, Heiner Keupp, Michael Utsch, Jörg Schlee, Ingo Heinemann, Klaus Weber u. a. bieten kluge Analysen und geben vielfältige Anregungen zum Weiterdenken. Wie funktionieren Aufstellungen nach Hellinger? Welche Wertvorstellungen sind hier bestimmend? Warum haben Hellinger und seine Arbeitsweise so großen Zulauf? Die AutorInnen präsentieren ein Kaleidoskop von Informationen und Denkanstößen. Dabei erfahren die LeserInnen nicht nur mehr über einzelne Facetten, wie Hellingers fragwürdigen Umgang mit Inzest und Nationalsozialismus oder die engen Verknüpfungen mit der Esoterikszene, sondern es gelingt dem Herausgeber mit diesem Buch, einen allgemeinen Überblick über das Phänomen „Aufstellungen mit und nach Hellinger“ zu bieten.

„Ein Kind, das seine Eltern nicht ehrt, verstrickt sich in Schuld. Eine Frau, die ihren Mann schlecht behandelt, kann als Folge Brustkrebs bekommen. Ein jüdischer Mann darf keine deutsche Frau heiraten. Wer auf den Boden schaut, schaut auf einen Toten. Wer lächelt, während er von einer schlimmen Erfahrung erzählt, ist mit dem Schlimmen einverstanden, ...“ Hellinger propagiert die Wiederherstellung fester Ordnungssysteme mit klarer Hierarchie. Dabei ist seine Auffassung von der „richtigen“ Ordnung orientiert an Vorstellungen des 19. Jahrhunderts. Hellinger ist der Meinung, dass Frauen dem Mann untergeordnet sind und diejenigen, die zuerst geboren sind, von den Nachgeborenen immer gewürdigt werden müssen, gleichgültig, was sie getan haben. Wird gegen diese „Ordnung“ verstoßen, führt das nach Hellinger zu „Verstrickungen“, die noch bei den Mitgliedern der nachfolgenden Generationen Störungen verursachen, bis von diesen die alte Ordnung wieder hergestellt und anerkannt werde. So veranlasst Hellinger bei den Aufstellungen auf der Bühne etwa Inzestopfer, dem Vater, der sie missbraucht hat, „die Ehre zu geben“, sich zu verbeugen, niederzuknien und zu bekunden, der Inzest sei auch für sie „schön und lustvoll gewesen“, oder sie hätten es „für die Mutter gerne getan“. Klagen KlientInnen die Verbrechen ihrer Eltern und Großeltern im Nationalsozialismus an, so weist Hellinger sie zurecht: „Die Schuld der Eltern geht die Kinder nichts an. (...) Die Lösung für das Kind ist das Vergessen.“

„Die einzig gesunde und richtige Form des Lebens“, so schreibt Klaus Weber über Hellinger, „sieht er (...) in der freiwilligen Zustimmung der Subjekte zu den Verhältnissen, in denen sie leben, und Unterordnung unter diese. (...) Hellinger propagiert einen Menschentyp, der funktional für jedes totalitäre und faschistische System wäre. Weder individuell verantwortliches Handeln noch kooperatives Gestalten der Gesellschaft sind Eigenschaften der von ihm als Vorbild entworfenen einwilligenden Untertanen.“

Das Buch „Der Wille zum Schicksal. Die Heilslehre des Bert Hellinger“ ist nicht nur für diejenigen interessant, die sich über Hellinger und seine Aufstellungsarbeit informieren möchten. Es kann SupervisorInnen auch anregen, über die eigene Beratungsarbeit nachzudenken.

Aufstellungsarbeit war schon lange, bevor sie mit dem Namen Hellinger verbunden wurde, Bestandteil systemischer Familientherapie. Virginia Satir, Mara Selvini-Palazzoli oder Helm Stierlin haben gezeigt, wie Familienaufstellungen als Teil eines umfassenden therapeutischen Settings genutzt werden können für einen fruchtbaren Dialog zwischen TherapeutInnen und KlientInnen und die Annäherung an innere Bilder.

Aufstellungen mit und nach Hellinger allerdings haben mit diesem Konzept kaum mehr gemeinsam als den Namen. Familienaufstellung wurden von Hellinger zum eigenständigen Verfahren erklärt. Dabei ist nicht Ziel, vermehrt Raum und Anregung zur Reflexion zu schaffen, sondern „Lösungen“ im Schnellverfahren von 20-30 Minuten zu produzieren. Diese verlaufen weitgehend immer nach dem gleichen Muster und dürfen mit dem Hinweis, sonst werde ihre Wirkkraft geschwächt, nicht hinterfragt werden. Während sich Hellinger vor großem Publikum als „Wissender“ präsentiert, werden die KlientInnen auf die Rolle von StatistInnen reduziert.

Die Interventionen Hellingers basieren auf dem Glauben, dass ihm aus einem nicht weiter definierten „wissenden Feld“ Offenbarungen zufließen, die ihn in den Besitz höherer Erkenntnis und Wahrheit setzen. Interessanterweise sind diese dekungsgleich mit den Ordnungs- und Wertvorstellungen Hellingers. Jenseits einer wertschätzenden therapeutischen Grundhaltung nimmt sich Hellinger heraus, moralische Urteile zu sprechen und von seinen KlientInnen die bedingungslose Unterordnung unter einen reaktionären Wertekanon zu verlangen. Er fühlt sich berufen, ihnen zu sagen, wie sie leben sollen. Gleichzeitig lehnt er es ab - mit dem Verweis darauf, dass er nur als Medium für „etwas Größeres“ spreche - die Verantwortung dafür zu übernehmen.

Das Verlangen nach schnellen Lösungen, der Wunsch nach Sicherheit, Überschaubarkeit und Ordnung, die Neigung zur narzisstischen Befriedigung über Helfen, Heilen, Gefragtsein und Geldverdienen kennen Vertreter aller Beratungsberufe. Fragen der Beraterischen bzw. therapeutischen Verantwortung, der Notwendigkeit und Überprüfbarkeit fachlicher Kompetenz, der theoretischen und ethischen Grundlagen der eigenen Arbeit oder der beruflichen Identität beschäftigen Super-

visorInnen immer wieder. Was kann und will der/die einzelne SupervisorIn tun? Wo grenzt sie/er sich von anderen Beratungsformen ab? Was ist mit den eigenen Vorstellungen und Werten nicht vereinbar? Werden diese Fragen bei Goldner et.al. auch nicht explizit diskutiert, so kann das Buch doch als Anregung genommen werden, den eigenen Standpunkt als SupervisorIn zu reflektieren.

Aufstellungen haben in den vergangenen Jahren einen wahren Boom erlebt. Großveranstaltungen von Hellinger werden von 200 und mehr TeilnehmerInnen besucht. Inzwischen stellt Hellinger nicht mehr ausschließlich Familien auf, sondern auch Organisationen und beinahe jegliche Konstellation des Weltgeschehens.

Die Szene der AufstellerInnen, die sich in seinem Gefolge gebildet hat, ist umfangreich und unübersichtlich. Sie ist bevölkert von selbsternannten HeilerInnen, esoterisch orientierten TherapeutInnen und zweifelhaften BeraterInnen aller Art. ÄrztInnen, TheologInnen, ProfessorInnen, HeilpraktikerInnen und UnternehmensberaterInnen haben Familien- und Organisationsaufstellungen für sich entdeckt und machen zum Teil gute Geschäfte damit. Beinahe jeder und jede kann Aufstellungen anbieten. Eine Überprüfung der fachlichen Kompetenz und Qualität findet in der Regel nicht statt.

In den letzten Jahren haben Publikumsmedien wie Spiegel-TV, Frau-TV, Süddeutsche Zeitung oder DIE ZEIT die Auseinandersetzung mit Hellinger und der Szene der AufstellerInnen zunehmend aufgegriffen und kritischen Stimmen eine breitere Öffentlichkeit verschafft.

„Niemand kann seinem Schicksal entgehen ...“ - unter dem Titel dieses Hellinger-Zitats haben im November 2003 die Studentenvertretungen der Universität und der Fachhochschule München eine Tagung organisiert mit dem Ziel, den öffentlichen Diskurs um die Aufstellungsarbeit weiterzuführen und darauf aufmerksam zu machen, dass Aufstellungen nach Hellinger inzwischen Eingang in das Lehrangebot einiger wissenschaftlicher Einrichtungen gefunden haben, ohne dass eine kritische Analyse und Reflexion der Thesen Hellingers stattfindet.

„Niemand kann seinem Schicksal entgehen... Kritik an Weltbild und Methode des Bert Hellinger“ heißt die Dokumentation dieser Veranstaltung.

Auch diese Veröffentlichung bietet interessante Texte zu Hellinger und seinen Aufstellungen und ergänzt die Beiträge des von Goldner herausgegebenen Buchs um einige neue Facetten.

Sabine Pankofer, Psychologin und Professorin an der katholischen Stiftungsfachhochschule München, setzt die Aufstellungsarbeit nach Hellinger kritisch in Bezug zu aktuellen sozialarbeitswissenschaftlichen Ansätzen. Ihr Kollege Klaus Weber von der Fachhochschule München diskutiert den „Skandal Ruppert?“. Franz Ruppert, Professor an der Stiftungsfachhochschule und prominenter Vertreter der Aufstellerszene, hat nicht nur durch seine Aufstellungen heftige Proteste hervorgerufen, sondern seine Lehrveranstaltungen mit privaten ökonomischen Interessen verknüpft. Für einen Wochenendworkshop bezog Ruppert nicht nur Ge-

halt, sondern verlangte auch Seminargebühr. Klaus Weber befasst sich kritisch mit dem von Ruppert entwickelten Theoriekonstrukt der „Seelen-Ordnung“ und seinem politischen Weltbild, besonders seinem Verhältnis zum Faschismus.

Nico Frühwind gelingt es in seinem Beitrag über das Online-Diskussionsforum des Bert Hellinger-Instituts einen lebendigen Einblick von der Szene der AufstellerInnen und der inneren Verfassung ihrer Mitglieder zu vermitteln. Er gibt einen Eindruck von der Resonanz, die durch Kritik ausgelöst wird, zum Beispiel durch das von Goldner herausgegebene Buch „Der Wille zum Schicksal“ oder die Kritik an Franz Ruppert. Während die offiziellen Vertreter des Hellinger Instituts und bis auf Franz Ruppert die prominenteren AufstellerInnen beharrlich zu dem Buch und der darin geäußerten Kritik schweigen, schlagen die Emotionen bei denen, die sich im Online-Diskussionsforum zu Wort melden, zum Teil hohe Wogen. „Warum getraut sich eigentlich niemand offen zu sagen, was das Goldner-Buch ist: ein Haufen Scheiße. Warum soll ich mir gefallen lassen müssen, mir von einem Haufen aufgeblasener Alleswisser ans Bein pinkeln zu lassen? Die von nichts Ahnung haben? Warum soll ich finanzielle Einbußen erleiden (hat sich schon mal jemand Gedanken gemacht, dass da Existenzen dran hängen)? Bei mir hat heute eine Teilnehmerin für einen Kurs im April abgesagt, und hat sich dabei auf das Buch und auf die Frau-TV-Sendung bezogen. Ich bin stinksauer, und wenn mir einer von diesen Schreiberlingen über den Weg laufen würde, wüsste ich nicht, ob ich ihm nicht in den verdammten Sack treten würde.“ Einer der Hellinger-Kritiker bezieht folgendermaßen Stellung: „Wir, die Kritiker (die wir uns nur durch unsere Beiträge auf dieser Internetplattform kennen – zumindest kenn ich sonst keinen hier Schreibenden in anderen Zusammenhängen), haben uns angeblich zusammengerotet, um die Hellinger-Aufsteller zu vernichten. Sowohl das Zusammenrotten wie das Vernichten ist Nazi-Vokabular. Die Nazis haben sich als Verfolgte einer Gruppe imaginiert, die sich zu deren Vernichtung zusammerotet. Dass diese Gruppe gar nicht existiert hat (schon gar keinen Vernichtungswillen gezeigt hat), war ihnen nicht präsent. Mit Vernichten haben die Nazis übrigens genau gemeint und praktiziert, was der Begriff beinhaltet.“

Auch Colin Goldner befasst sich in seinem Text „Wenn die See rau wird, wirf den Käpt'n über Bord – Zu den Absetzbewegungen von der Person Bert Hellingers“ mit dem Umgang der AufstellerInnen mit Kritik und stellt die Frage nach der Zukunft der Aufstellungsarbeit.

„Das geht Sie gar nichts an“, ist der Beitrag der Spiegel-Redakteurin Beate Lakkota im Buch „Der Wille zum Schicksal“ überschrieben, in dem eine biografische Annäherung an Bert Hellinger versucht wird. „Das geht Sie unbedingt etwas an!“ möchte man mit Blick auf die beiden hier vorgestellten Bücher zur Aufstellungsarbeit einwenden.

Elke Grunewald

Neue Bücher

Christina Schachtner (Hg.): Das soziale Feld im Umbruch. Professionelle Kompetenz, Organisationsverantwortung, innovative Methoden, Göttingen (Vandenhoeck und Rupprecht) 2004, 220 Seiten, 26.90 €.

Den gesellschaftlichen Wandel als Herausforderung an professionelle Gestaltungskompetenz anzunehmen, ist Ausgangspunkt des von Christina Schachtner herausgegebenen Bandes zum „sozialen Feld im Umbruch“. Und die Konturen einer neuen Professionalität im sozialen Feld – so die Herausgeberin im einführenden Beitrag – ergeben sich nicht allein aus einer grundsätzlichen Analyse, sondern bedürfen darüber hinaus einer aktivierenden Vision. Lebenswelt-, Dienstleistungs-, Ressourcen- und Vielfaltorientierung sind dabei zentrale Stichworte, die bei der Umsetzung der Vision einer guten Gesellschaft behilflich sein sollen. Die auf eine Neuprofilierung professionellen Handels im sozialen Sektor abstellenden Orientierungen verlangen nach Schlüsselkompetenzen wie Management-, Netzwerk-, interkulturelle Kompetenz sowie die Fähigkeit zur Erzeugung kreativer Felder.

Eine erste Neuorientierung bedürfen die Strukturen sozialer Organisationen sowie das damit verbundene berufliche Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im allgemeinen und der Führungskräfte im besonderen. Im sozialen Sektor sind immer noch egalitäre Entscheidungsmodelle wirksam, die alle jene verächtlich erscheinen lässt, die zu führen versuchen. Die häufige Konsequenz sind ungehindert sich entfaltende informelle Machtstrukturen und Unklarheiten über Zuständigkeiten. R. Sichler entwirft in seinem Beitrag ein Modell von „Führung als rollengestützte Interaktion“, das seinen Ausgangspunkt im Begriff der Verantwortung nimmt: als Verantwortung für Personal und Organisation, sowie gesellschaftliche und ökologische Verantwortung.

Wie neue professionelle Handlungskonzepte darüber hinaus aussehen könnten, thematisieren die einzelnen Beiträge anhand von Leitbildentwicklungen (Sozialverwaltung), partizipativen Qualitätsmanagementprozessen (Jugendhilfe), Zukunftswerkstätten (Agenda 21) und Open-Space Konferenzen. Das ist nicht unbedingt neu, aber in den Beschreibungen der jeweiligen Prozesse durchaus interessant zu lesen.

Wolfgang Schmidbauer: Persönlichkeit und Menschenführung. Vom Umgang mit sich selbst und anderen, München (dtv) 2004, 219 Seiten, 14.00 €.

Schon wieder eine Buch über das defizitäre Verhalten in unseren Führungsetagen? Im jüngsten Buch von Schmidbauer geht es auch um Führungskräfte und die Neujustierung der Frage, wie das Leiten von Mitarbeitern gelingen kann. Aber indem Führen als Fähigkeit verstanden wird, andere Menschen dazu zu bewegen, eine gemeinsame Unternehmung mitzutragen, gerät auch die Praxis von Erziehern, Pädagogen, Therapeuten und Beratern in den Blick – und vor allem deren Selbstgefühlsprobleme, die als zentrales Hindernis bei der Umsetzung von Führungsaufgaben im weitesten Sinne angesehen werden.

Dabei zieht Schmidbauer einen großen thematischen Bogen von der Diskussion narzisstischer Störungen und gelingender Modelle des menschlichen Selbstgefühls bis hin zu Machiavelli als Ahnherren des Versuchs, Macht und Führung von bequemen Illusionen zu befreien. Verknüpft mit einer Fülle von Fallvignetten aus den unterschiedlichsten Bereichen ergeben sich so vielfältige Anregungen für die eigenen Praxis.

Besonders hervorzuheben ist dabei der Versuch, das immer wieder in Organisationen wahrnehmbare Nachlassen von Leistungsfähigkeit und Effektivität als regressive Entprofessionalisierung zu fassen. Schmidbauer sieht dabei insbesondere Arbeitsfelder gefährdet, in denen es darum geht, auf Menschen Einfluss zu nehmen. Regressive Entprofessionalisierung zeigt sich dann auf der Organisationsebene „durch Strukturverluste oder funktionswidrige Überstrukturierung“ und auf der Leitungsebene als Burnout oder Machtmissbrauch. Dort frühzeitig beim Erscheinen der ersten Warnsignale gegenzusteuern, ist Aufgabe von Supervision.

Veranstaltungen

FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision /

agm Arbeitskreis Gruppendynamik Münster,

Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden, Tel.: 0611-603681, Fax: 0611-9102701, www.fis-agm.de

FIS-Fortbildungen für SupervisorInnen:

Ödipale Grundthemen in der Supervision

Männer und Frauen entwickeln sich, ausgehend von ihrer verschiedenen Anatomie, auch psychisch unterschiedlich. Denken, Fühlen und Beziehungsgestaltung werden davon auf spezifische Weise beeinflusst. Das gilt naturgemäß auch für Supervisoren und Supervisorinnen, Supervisandinnen und Supervisanden. Wie sich die geschlechtsspezifischen Unterschiede in Supervisionen auswirken, wie sie Haltung und Prozess fördern und behindern können, wird Gegenstand dieses Seminars sein. Praxisbeispiele der Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind willkommen.

Termin: 3.5.2005

Leitung: Annegret Wittenberger und Dr. Gerhard Wittenberger

Kosten: 130,- Euro

Ort: Kassel

Aufstellungen in der Gruppen- und Teamsupervision

„Aufstellungen“ – wer hätte nicht in den letzten Jahren von ihnen gehört:

Als Wundermittel, Spontanheilung, Großgruppenfaszination gepriesen, aber auch zunehmend als unverantwortliche Methode, mit deren Ergebnissen geschädigte Teilnehmer alleine zurückbleiben, kritisch in der Presse kommentiert.

Auch Supervisanden fragen immer wieder mal „Machen Sie auch Aufstellungen?“ Dabei wird diese Methode als Erfindung von Hellinger betrachtet und es wird ganz vergessen, dass unterschiedliche Formen von Aufstellungen schon seit Jahrzehnten sowohl als gruppendynamische Methoden zur Diagnose aktueller Gruppensituationen und –strukturen, als auch im Rahmen psychodramatischer Inszenierungen einen Platz hatten.

Wir wollen in diesem Seminar Aufstellungen als methodisches Element in der Arbeit mit Gruppen und Teams vorstellen und ihren verantwortungsvollen Gebrauch im Rahmen von Beratungsprozessen diskutieren und erproben

Termin: 4.-6.11.2005

Leitung: Kersti Weiß und Inge Zimmer-Leinfelder

Kosten: 230,- Euro

Ort: Mainz

Supervisionstage 2005: Kontrakt verhandeln – Setting gestalten

Termin: 5.-7.Mai 2005

Ort: Villigst

Eine Kooperationsveranstaltung des FIS und des IFOBS

FIS: Fortbildungsinstitut für Supervision, Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden, Tel.: 0611-603681, Fax: 0611-9102701, www.fis-agm.de

IFOBS: Institut für Fortbildung, Organisationsberatung und Supervision, Wilhelm Bertelsmann Str. 10, 33602 Bielefeld, Tel.: 0521-1067278, www.ifobs.de

Randbemerkungen

Jörg Gogoll

Der dienstbare Geist

Und das ist erst der Anfang! Wohin soll das alles noch führen? Neulich stellte ich betroffen fest, dass ich regrediert war. Wie konnte das geschehen? Wo ich doch immer so aufpasse. Aber ich war nicht geschrumpft und verniedlicht, nein, ich war plötzlich allem gewachsen! Und flexibler. Wie unlängst in DGSv Aktuell gefordert, ich hatte sie auf einmal, die Befähigung, „in der Exegese beruflicher Standards beweglicher“ (Welker 2003) zu sein. Man solle sich doch nicht, so schreibt dort der unerschrocken bewegliche Autor, in wirtschaftlichen Krisenzeiten rigide an antiquierte Auffassungen klammern. So lasse ich ab jetzt auch die an zitiertem Ort ausgemachte höhere Anzahl von Einmalsupervisionen im Rahmen eines kurzen, schlanken Prozesses locker auf mich zukommen.

Ein Anruf: Sechs Supervisionen im Jahr seien bewilligt worden. Das muss man sich mal vorstellen, nicht eine, gleich sechs! Schnellstens ein Vorgespräch vereinbart, fand auch statt, dann nie wieder was gehört, denn das Telefon schwieg mich hartnäckig an. Nach vertiefter Eigenanalyse fand ich heraus, dass Reste meines Wirklichkeitssinnes dazu geführt hatten, im Laufe des Kontaktgespräches die geringe Zahl der Sitzungen zu betonen. Ich war nicht positiv gewesen! Ich fasste die Ergebnisse meiner Überlegungen zusammen: In der Krise liegt die Kraft. In inneren Akquisemonologen trainierte ich, Visionen zu entwickeln, Potenzialanalysen und ressourcenorientiertes Selbstmanagement zu propagieren, also etwas, das sich gerade zur Überwindung des oben zitierten und kritisierten starrsinnigen Festhaltens an „Standards in Krisenzeiten“ (Welker 2003) als Lernfähigkeit produktiv bemerkbar machen sollte.

Ein Anruf: Das Lehrerkollegium einer größeren Fachschule fragt um Supervision nach. Die Art der Anfrage gleicht einem Leasingversuch, aber das macht mir zunächst nichts, im Gegenteil, es bringt mich auf die Idee, ob ich nicht mehr mit Anglizismen operieren sollte. Ich könnte den Lehrern im Sinne des working and walking verschiedene Trancephänomene induzieren, um daraus ein prototyping zu erstellen (unter uns: In-Bewegung-Kommen in der Arbeit als Urbild und Muster), um in einem milestoning das Ganze im Sinne einer inhouse-Veranstaltung an markanten Punkten festzuklopfen.

Nachdem ich mich in der Aufregung der Schulleitung gleich zwei Mal vorgestellt hatte, begann das Kontaktgespräch mit Bekundungen großer Risse und undefinierbarer Unverträglichkeiten bei gleichzeitiger und angestrebter Betonung eines partnerschaftlichen und gleichberechtigten Miteinanders. Als ich dann die erfragte Leitungsstruktur (mit der zwei Mal begrüßten Direktorin, einem Stellver-

treter und Lehrern mit Fachaufsicht) mit einer Pyramide verglich, ging das Gespräch und die Aussicht auf einen Kontrakt jäh dem Ende zu. Man würde mir Bescheid sagen. Nach drei Wochen bekam ich dann die Rückmeldung, man habe sich für ein anderes Konzept entschieden. Ich musste also mehr und anderes anbieten! Jetzt hatte ich es! Auf der Grundlage einer ordentlichen oralen Regression gab ich mich einem furor supervisandi hin. Ich wollte die Rat suchenden Menschen mit dem versorgen, was sie brauchten, sei es die Konfrontation mit ihrer Komfortzone oder ein Empowerment. Wir taumeln nicht durch den Prozess, wir machen ihn! Ein El Dorado von Aktivitäten tat sich vor meinen Augen auf. Jetzt hatte ich es. Spezialisieren! Pointieren! Ich musste mich im Feuer großer Gruppen bewähren, aber auch ein BodyMindManagement implantieren, das über praktische und spirituelle Komponenten verfügt. Dies müsste selbstverständlich in der Setting-Variante Coaching vor Ort realisiert werden. Und sollte ich darüber hinaus nicht das Harvard-Konzept („Bestimmt in der Sache – weich zu den Menschen!“) anbieten? Oder Coaching für Trauernde mit anschließender Begegnung im Trauerwerk? Das wird sicher allen gut tun. Ein Gender-Training könnte dabei die geschlechtsspezifischen Verarbeitungsformen neu ausrichten.

Je mehr ich jedoch mein supervisorisches Menü anreicherte, umso weniger traute ich seiner Opulenz. Wo doch schon Kant schrieb, dass Üppigkeit arm mache und Schwelgerei krank. Die ins Abenteuerliche und Pompöse ausartende Vervielfältigung meiner Angebotspalette musste drastisch reduziert werden. Ich wollte schließlich natürlich bleiben! Es drohte letztendlich ein Bedeutungsverlust durch Aufblähung und meine Integrität stand auf dem Spiel.

Da traf nun der nächste Anruf genau ins Schwarze. Das vereinbarte Gespräch fand an Ort und Stelle statt, und ich trat mit einem ganz auf das Natürliche abge-speckten Instrumentarium vor das erwartungsvoll schauende Team hin. Nach ebenso kurzer wie allgemeiner Schilderung der Problemlage begann eine Diskussion um meine Rolle. Diese sollte sich nach Wunsch des Teams darin auszeichnen, dass ich die gesamte Sitzung schweigen sollte, um dann die letzten Minuten ein Statement meiner Beobachtungen vorzutragen. Nun hatte ich die angestrebte Reduktion! Noch in Überlegungen verwickelt, wie aus dieser Not eine Tugend zu machen sei, verwarhte ich mich schließlich gegen die angetragene Serviceleistung. Regression gestoppt!

Wohin soll das alles noch führen, wenn in einer Art gegenseitiger halluzinatorischer Wunscherfüllung „Kunden“ und dienstbare Supervisoren ihren Geist aufgeben? Darin ist Freud doch zuzustimmen, dass zwar erst die Magie kommt und dann die Realität und das Denken, diese Entwicklung aber unter dem Einfluss äußerer und innerer Kräfte stagnieren, für Verlockungen und Verheißungen anfällig oder auch rückläufig sein kann. Zwar ist die gesellschaftliche und ökonomische Situation der Supervision nicht magisch, sondern politisch begründet, dies ist aber kein Hindernis für Regressionen aller Art.

Und wieder machte ich mich kundig, bemüht um eine adäquate Wirklichkeitsbewältigung. Dabei las ich im Programm eines „Anbieters“ von Coaching, Supervision und Organisationsberatung Folgendes: „Bildung, Gesundheit, soziale und öffentliche Sicherungssysteme befinden sich im Übergang von der staatlichen Wahrnehmung dieser Aufgaben hin zu einer marktwirtschaftlichen Konkurrenz.“ Im Grunde genommen liegt die Sache auf der Hand: Dieser Satz im Ton sachlicher, präziser, wissenschaftlich-analytischer Diktion suggeriert nicht etwa ein Problem, sondern so etwas Neutrales wie eine Aufgabe, die diese gesellschaftliche Entwicklung stellt. Es könnte auch eine Beschreibung sein, wird aber zur Diagnose, wenn gleich anschließend die Therapie in Form von Coachings und Trainings angeboten wird. Wir sind die Antwort auf die sozialen Fragen und Veränderungen unserer Zeit! Folgen wir konsequent dieser Tendenz, stellen sich postwendend Anforderungen an unsere Zunft. Welchen Zuschnitt, welches Profil sollen die postmodernen Supervisoren nicht nur haben, sondern auch verkörpern? Auf jeden Fall müssen sie sehr schnell, charakterlich neoliberal strukturiert und mit einem globalisierten Geist bestückt sein.

Nun ist es mit der geäußerten Skepsis solchen Angeboten und der sie umrankenden Ideologie gegenüber auch wiederum nicht so einfach. Wer von uns wäre denn so unbestechlich, nahezu regressionsresistent, beerbt oder Lottogewinner, dass er (oder sie) sich nicht einmal verführen ließe?

Einstweilen warte ich solide und seriös auf den nächsten Anruf.

Literatur

Welker, Chr. (2003): Standards in Krisenzeiten - Auf dem Weg zur Einmalsupervision?
In: DGSv Aktuell 4.2003, S. 28-29.

Anschrift des Verfassers: Jörg Gogoll, Liebigstr.46, 35037 Marburg.

Fundsachen

Schäfer-Witz Nummer sieben

Es war einmal ein Schäfer, der einsam seine Schafe hütete. Plötzlich hielt neben ihm ein Cherokee Jeep. Der Fahrer war ein junger Mann in Brioni-Anzug, Cherutti-Schuhen und Ray-Ban-Sonnenbrille, er stieg aus und sagte zum Schäfer: „Wenn ich errate, wie viele Schafe Sie haben, bekomme ich dann eins?“

Der Schäfer überlegte kurz und sagte: „In Ordnung.“

Der junge Mann nahm sein Notebook aus dem Jeep, verkabelte dies mit seinem Handy, ging im Internet auf eine Nasa-Seite, scannte die Gegend mit den GPS-Satellitenavigationssystem ein, öffnete eine Datenbank mit 60 Excel-Tabellen. Dann spuckte sein Minidrucker einen langen Bericht aus, den er durchlas: „Sie haben hier 1 586 Schafe!“ sagte er.

Der Schäfer antwortete: „Das ist richtig, suchen sie sich ein Schaf aus.“

Der junge Mann packte sich ein Tier und lud es in seinen Jeep. Als er sich verabschieden wollte, sagte der Schäfer zu ihm: „Wenn ich Ihren Beruf errate, geben Sie mir dann das Schaf zurück?“

„Abgemacht“, meinte der sportliche, junge Mann.

Der Schäfer sagte: „Sie sind McKinsey-Unternehmensberater!“

„Das ist richtig. Wie haben Sie das so schnell rausbekommen?“

„Ganz einfach“, erwiderte der Schäfer. „Erstens kommen Sie hierher, obwohl Sie niemand gerufen hat, zweitens wollen Sie ein Schaf als Bezahlung dafür, dass Sie mir etwas sagen, was ich ohnehin schon weiß, und drittens haben Sie keine Ahnung von dem, was ich mache, denn Sie haben sich meinen Hund geschnappt.“

(taz vom 26.2.2004)

AutorInnen

Dr. Rafael Behr, Wissenschaftlicher Angestellter am Institut für Sozialpädagogik und Erwachsenenbildung der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt, Supervisor (DGSv).

Jörg Gogoll, Jg. 1951, Dipl. Psychologe. In freiberuflicher Praxis tätig als Supervisor (DGSv) Lehrsupervisor und Psychoanalytiker (DPV).

Elke Grunewald, Dr. phil., Jahrgang 1956, Kulturanthropologin, Studium der Kunstgeschichte und Klassischen Archäologie, Supervisorin (DGSv) in eigener Praxis, Lehrsupervisorin, Balintgruppenleiterin. 1989-96 Supervisorin in der Ausbildung von Fachkräften der Gerontopsychiatrie. Leiterin der Arbeitsgemeinschaft Balintgruppenleitung am Burckhardhaus (AGBB), Mitglied der Redaktion der Zeitschrift Forum Supervision.

Guido Heuel, Dipl. Pfliegewirt, Supervisor (DGSv), Fachkrankenpfleger für Anästhesie- und Intensivpflege, Fachlehrer an der Katholischen Fachhochschule Nordrhein-Westfalen, Fachbereich Gesundheitswesen.

Gerhard Leuschner, Jg. 1936, Diplom Sozialarbeiter, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv), Balintgruppenleiter, Herausgeber der Zeitschrift Forum Supervision.

Heidi Möller, Prof. Dr., Dipl.-Psych., 1986-1991 Diplom-Psychologin im Strafvollzug, 1991-2001 wissenschaftliche Mitarbeiterin und Assistentin TU Berlin, Abteilung Klinische Psychologie, Lehrtherapeutin für Tiefenpsychologie und Gestalttherapie (Akademie für Psychotherapie, Berlin, FPI, Düsseldorf), Lehrsupervisorin (DGSv), zwei Jahre selbstständige Organisationsberaterin, Supervisorin und Psychotherapeutin. Seit September 2003 Professorin für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, Universität Innsbruck.

Monika Möller, Jg. 1953, Supervisorin DGSv, selbstständig seit 1988, Lehrsupervisorin, Studium Religionspädagogik, 1977-1988 hauptberuflich in der Erwachsenenbildung tätig, Verbandsarbeit in der DGSv seit 1992: Regionalgruppenarbeit, Aufnahmeausschuss, Vorstand, stellvertretende Vorsitzende.

Klaus Lang, Dr. theol, Jg. 1943; seit 2003 Geschäftsführer Personal und Arbeitsdirektor des Stahlwerkes Georgsmarienhütte GmbH. und der Georgsmarienhütte Holding GmbH. in Georgsmarienhütte; seit 1979 hauptamtlich bei der Industriegewerkschaft Metall als Pressesprecher, Leiter der Abteilung Tarifpolitik und zuletzt als Leiter des Bereichs Politische Planung, Grundsatzfragen und Koordinierung der Vorstandsarbeit; 1976 bis 1979 Referent und stellvertretender Leiter der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Bundesministeriums für Forschung und

Technologie; seit 1969 Vorsitzender der Katholischen Deutschen Studenteneinigung (KDSE); 1961 bis 1969 Studium der Theologie, Philosophie und Politikwissenschaften in Graz, Bonn und Wien; Hochschulassistent am Institut für Pastoraltheologie an der katholisch-theologischen Fakultät der Universität Wien.

Michaela A. C. Schumacher, Jg. 1949, Dr. phil., Erziehungswissenschaftlerin, (Lehr-) Supervisorin (DGSv), TZI-Lehrbeauftragte (RCI-International), Psychotraumatologin (EAS), Lehrbeauftragte KFH-NRW Masterstudiengang Supervision. Arbeitet seit 20 Jahren freiberuflich als Dozentin/Trainerin, Beraterin und Supervisorin in sozialen und wirtschaftlichen Organisationen/Institutionen. Schwerpunkte: Führungskräftequalifizierung, Projektberatung, Fort- und Weiterbildung, Psychotraumatologie.

Kersti Weiß, Dipl. Psychologin, Gesprächspsychotherapeutin (GWG), approbierte Psychotherapeutin, Psychodramatherapeutin (DAGG), Supervisorin (DGSv), Lehrsupervision, Psychodrama und Organisationsentwicklung, Fortbildungsdozentin. Vielfältige qualifizierende und beratende Tätigkeit von Menschen und Organisationen im Sozial- Wirtschafts- und Politikbereich. Spezialität: Gestaltung lebendiger Lernprozesse. Seit 2001 Studienleiterin für Supervision im Zentrum für Organisationsentwicklung und Supervision in der EKHN

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 25 – März 2005

Übergänge

Redaktion:

Katharina Gröning, Jürgen Kreft, Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Mit Beiträgen von: Gunther Brandstetter, Margit Brück, Ulrike Ewald, Hannelore Fricke, Mary Göpel, Katharina Gröning, Micha Hilgers, Jürgen Kreft, Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Lutz Meier.

Außerdem im Heft Erfahrungen einer Projektgruppe: „Von der Stressbewältigung zur betrieblichen Gesundheitsförderung“, von Edeltrud Freitag-Becker, Christine Rudolph und Monika Klinkhammer.

Kurzübersicht

- Heft 1 Supervisionsausbildung (1993)
- Heft 2 Professionalisierung und Akquisition (1993)
- Heft 3 Identitätsentwicklung (1994)
- Heft 4 Reflexionen über Politik und Aufklärung (1994)
- Heft 5 Geschlechterdifferenz (1995)
- Heft 6 Berufliche Sozialisation (1995)
- Heft 7 Supervision in den neuen Bundesländern (1996)
- Heft 8 Professionalisierung durch Konzeptentwicklung (1996)
- Heft 9 Lehrsupervision (1997)
- Heft 10 Supervision in Institutionen mit besonderer ideologischer Prägung (1997)
- Heft 11 Balintgruppenarbeit (1998)
- Heft 12 Supervision als Selbstreflexive Institution (1998)
- Heft 13 Unbewusstes in Institutionen (1999)
- Heft 14 Supervision im Umbruch (1999)
- Heft 15 Supervision und Organisation (2000)
- Heft 16 Rollenidentifikation in sozialen Dienstleistungsberufen (2000)
- Heft 17 Innere und äußere Realität (2001)
- Heft 18 Supervision und Psychoanalyse (2001)
- Heft 19 Zeit als Faktor in der Supervision (2002)
- Heft 20 Supervision – ein Weg in die Selbständigkeit? (2002)
- Heft 21 Aspekte dynamischer Psychologie in Gruppen und Organisationen (2003)
- Heft 22 Supervision in interkultureller Perspektive (2003)
- Heft 23 Schule und Supervision (2004)