

16

FORUM

Supervision

Rollenidentifikation in sozialen Dienstleistungsberufen

Lothar Nellessen

Annemarie Bauer/
Katharina Gröning

Elisabeth Rohr

Günter Dziomba

Beate Bühler-Plänkers/
Ulrich Klauke

Erhard Wedekind

Alexander Neidhard

LA 000
F7 S9
16

Herausgegeben von
Gerhard Leuschner und
Gerhard Wittenberger
Fachhochschulverlag

Der Verlag für Angewandte Wissenschaften

Forum Supervision - www.beratungundsupervision.de

FoRuM Supervision

8. Jahrgang, Heft 16, Oktober 2000

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. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Prof. Dr. Katharina Gröning (Bochum) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. Johann August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

Redaktion:

Thomas Behler (Essen) – Werner Bohnert (Harsewinkel) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Barbara Wiese (Marburg) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 16:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen
 Franz Leinfelder, Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

LA 000
 77 58
 16

Redaktionsanschrift:

FoRuM Supervision, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortlich für die Rubrik „Neue Projekte“:

Dr. Werner Bohnert, Reichenbacher Str. 14, 33428 Harsewinkel

Verantwortlich für die Rubrik „Rezensionen“:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen

Verantwortlich für Veranstaltungsankündigungen

Inge Zimmer-Leinfelder, Steubenstr. 34a, 65189 Wiesbaden

Erscheinungsweise und Bezug:

FORUM SUPERVISION erscheint halbjährlich (März und Oktober).

Preis des Einzelheftes: DM 18,-

Jahresabonnement: DM 28,- DM (2 Hefte) zuzüglich Versandkosten.

Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12 des laufenden Jahres gekündigt wird. Bestellungen bitte an den Verlag richten.

Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, dem Fachhochschulverlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

Verlag:

Fachhochschulverlag

Der Verlag für Angewandte Wissenschaften

Kleiststraße 31

60318 Frankfurt am Main

Herstellung:

Computersatz: Fachhochschulverlag

Druck: Fuldaer Verlagsagentur

© 2000 Fachhochschulverlag Frankfurt am Main

ISSN 0942-0045

160/

Univ.
 bibliothek
 Bielefeld

Inhalt

Vorwort	2
Beiträge	
<i>Lothar Nellessen</i>	
Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen – Selbststeuerung oder Kommerzialisierung von Gefühlen	5
<i>Annemarie Bauer und Katharina Gröning</i>	
Der verborgene Bereich: Gefühle in der sozialen Dienstleistungsarbeit und als Thema der Supervision	20
<i>Elisabeth Rohr</i>	
Emotionale Entleerung und die Säkularisierung des Sozialen in modernen Dienstleistungsunternehmen	35
<i>Günter Dziomba</i>	
Abschied vom Machen	49
<i>Beate Bühler-Plänklers und Ulrich Klauke</i>	
Ideologie hält geborgen und gefangen	66
<i>Erhard Wedekind</i>	
Grammatik der Beziehungsarbeit	82
Neue Projekte	
<i>Alexander Neidhard</i>	
Gerontopsychiatrische Supervision in der Altenpflege	100
Rezensionen	115
Leserbrief	121
AutorInnen	123
Vorschau	125
Veranstaltungen	126

UB BIELEFELD
160/4267165+1



Vorwort

In der gesellschaftspolitischen Diskussion der letzten Jahre stehen die Modernisierungs- und Veränderungsprozesse von Wirtschaft und Gesellschaft im Zentrum der Aufmerksamkeit. Der Begriff der Dienstleistungsgesellschaft steht richtungsweisend für diese Debatte und markiert eine gesellschaftliche Entwicklung, die durch einen gravierenden Wandel der Berufs- und Arbeitswelt sowie die Veränderung tradierter Berufsbilder und Arbeitsrollen geprägt ist. Das Rahmenthema dieses Heftes, die Frage nach der Rollenidentifikation in sozialen Dienstleistungsberufen und nach dem Verhältnis von persönlicher Identität und Rollen Anpassung, erscheint daher nicht ohne aktuellen Bezug.

Rollen und ihre ideologische Ausstattung stellen eines der wichtigsten Instrumente der Gesellschaft und ihrer Institutionen dar, um auf Individuen Einfluss zu nehmen. Mit der Rollenübernahme und Rollenidentifikation sind „Gewinne“ und „Verluste“ gleichermaßen verbunden; dies gilt sowohl für soziale wie berufliche Rollen. Oder wie es der Ethnopsychanalytiker Paul Parin formuliert: „Der Vorgang der Identifikation mit der Rolle sichert Befriedigungen, die in der Gesellschaft bereitstehen. Dafür wird ein Stück Unabhängigkeit aufgegeben. ... Man funktioniert in der jeweiligen Institution reibungsloser, hat aber nicht nur ein Stück „geistiger Selbstständigkeit“, sondern auch Gefühls- und oft Gewissensfreiheit eingebüsst.“ (P. Parin, *Der Widerspruch im Subjekt*, 1992, S.125).

Für unsere Themenstellung ist die Auffassung Parins bedeutsam, nach der Rollenidentifikation eine besondere personale (ich-psychologische) Qualität der Rollenübernahme darstellt. Wenn eine Person ein bestimmtes Rollenverhalten übernimmt, so kann das auch einer nüchternen Bilanzierung von Vor- und Nachteilen entsprechen oder das Ergebnis mittel- oder unmittelbaren Zwanges sein, ohne dass von einer tieferen inneren Bindungswirkung auszugehen ist. Demgegenüber geht Rollenidentifikation über eine reine Verhaltensübernahme hinaus und repräsentiert eine mehr oder minder ausgeprägte innere Bindung der Person an die Wert- und Gefühlszuschreibungen einer Rolle, an die soziale Rollenideologie. Rollenhandeln aus der Identifikation erscheint dann durch eine spezifische Wertorientierung und emotionale „Qualität“ charakterisiert. Für die Analyse sozialer Dienstleistungsarbeit und ihrer spezifischen Qualität erscheint dieses Kriterium von zentraler Bedeutung.

Der soziale Dienstleistungssektor und die Formen der psychosozialen Arbeit haben in den letzten Jahren organisatorisch wie konzeptionell gravierende Veränderungen erfahren. Die Übertragung betriebswirtschaftlicher Grundkonzepte und einer entsprechenden „Produktphilosophie“ sowie die ökonomische Anpassung der Professionalisierungsstandards erzeugen eine zunehmende Tendenz zur „Versachlichung sozialer Dienstleistungen“. Neben den organisationsstrukturellen Veränderungen wird der Wandel des Dienstleistungskonzeptes wesentlich über die Verän-

derung von Rollenanforderungen umgesetzt. In diesem Kontext stellt sich die Frage nach der Instrumentalisierung der Person und ihrer Gefühle im Dienste veränderter Rollendefinition und nach den „persönlichen Kosten“ eines rollenadäquaten Gefühlsmanagements im sozialen Dienstleistungsgeschäft neu.

In seinem Beitrag „Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen. Selbststeuerung oder Kommerzialisierung von Gefühlen“ greift Lothar Nellessen diese zentrale Fragestellung der Dienstleistungsdiskussion auf. Er nimmt Bezug auf eine sehr Erinnerungswerte Studie (1983) der amerikanischen Soziologin Arlie Russel Hochschild zur Kommerzialisierung der Gefühle in der Berufsarbeit und webt diesen thematischen Faden mit einer Fülle systematisierender und aktualisierender Überlegungen fort. Mit der Professionalisierung von Berufen und Tätigkeiten im Dienstleistungsbereich steigen die Rollenerwartungen und Anforderungen an sozialer Kompetenz und an die funktionale Verfügbarkeit emotionaler Qualitäten.

Elisabeth Rohr setzt sich in ihrem Beitrag: „Emotionale Entleerung und die Säkularisierung des Sozialen in modernen Dienstleistungsunternehmen“ mit dem Strukturwandel des sozialen Dienstleistungsbereichs und der Gefahr einer Taylorisierung der sozialen Arbeit auseinander. Modernisierungs- und Reorganisationsprozesse der Einrichtungen bedingen einen schnellen Wandel der Organisationsstruktur und definieren, gewichten und bewerten die Tätigkeiten („Dienstleistungsprodukte“) neu. Damit stellen sich spannungsreiche Fragen: Was bedeutet das neue Produktverständnis der sozialen Arbeit für die berufliche Identität und das Rollenverständnis der MitarbeiterInnen? Wieviel an selbstbestimmter Emotionalität verträgt die neue professionelle Kundenbeziehung?

Von einer etwas anderen Seite nähern sich Annemarie Bauer und Katharina Gröning der Thematik. In ihrem Beitrag: „Der verborgene Bereich: Gefühle in der sozialen Dienstleistungsarbeit und als Thema der Supervision“ gehen sie der Frage nach, welchen Stellenwert Gefühle und „Gefühlskulturen“ für die fachliche Konzeption und das Selbstverständnis der sozialen Arbeit hat und wie sich darin die Bindung an den Zeitgeist widerspiegelt. Den Zusammenhang, dass „Gefühlskulturen“ es immer auch mit herrschenden sozialen Wertsystemen zu tun haben und mit Formen der Angstabwehr, verknüpfen die Autorinnen mit der Analyse der „neuen“ sozialen Dienstleistungskultur.

Eine sehr persönliche Sicht der „Gewinne“ und „Verluste“ beim Rollenwechsel und Rollenverlust gibt uns Günter Dziomba, indem er seinen Abschied aus der „Macherrolle“ des Managers beschreibt. In seinem Beitrag „Abschied vom Machen. Persönliche Erfahrungen und strukturelle Veränderungen beim Rollenwechsel vom Manager zum Supervisor“ reflektiert er die Erfahrungen, die er beim Berufs- und Rollenwechsel von der „Wirtschaftskultur“ in die „Supervisionskultur“ gemacht hat und setzt sich mit den Normen, Werten und Verhaltensweisen der beiden „Welten“ auseinander.

Eine ganz andere „Unternehmenskultur“ und Rollenideologie begegnet uns in dem Beitrag von Beate Bühler-Plänkers und Ulrich Klauke. In ihrem Artikel „Ideologie hält geborgen und gefangen. Soziale Werte und Selbstinstrumentalisierung am Beispiel der Supervision in psychosozialen Projekten.“ befassen sie sich mit der Funktion der „Ideologie“ in alternativen Projekten und ihrer Anfälligkeit, das eigene Selbstverständnis in handlungseinschränkender Gegenabhängigkeit zu den etablierten Institutionen ihrer Kritik zu entwickeln.

Erhard Wedekind entwickelt in seinem Themenbeitrag „Grammatik der Beziehungsarbeit. Zur systemischen Vernetzung von Pflege, Sozialpädagogik und Psychotherapie“ systematisierende und konzeptionelle Überlegungen zum Tätigkeitstypus der Beziehungsarbeit. Er fokussiert auf drei „Spartenschwerpunkte“ der Beziehungsarbeit: „körpernahe Pflege“, „sozialpädagogische Alltagsgestaltung“ und „therapeutische Entwicklungsförderung“ und betont zugleich die Einheit in der Unterschiedlichkeit dieses Tätigkeitstypus. Aus dem Sachverhalt, dass Beziehungsarbeit als Erwerbsarbeit und in Institutionen geleistet wird, ergeben sich nicht unerhebliche Spannungen und Konsequenzen.

In der Rubrik „Neue Projekte“ stellt Alexander Neidhard unter dem Titel „Gerontopsychiatrische Supervision in der Altenpflege“ „sein“ Supervisionskonzept für die Arbeit in Einrichtungen der Altenpflege vor. Bemerkenswert erscheint seine Konzeptmischung, die deutlich auf die Spezifität dieses Arbeitsfeldes und des dort tätigen pflegerischen Personals abstellt. Das Zusammenführen von medizinischer Diagnostik, pädagogisch-fachlichen Fortbildungselementen und supervisorischer Reflexion in seinem Rahmenkonzept stellt sich als nicht unkomplizierter Balanceakt dar.

Werner Bohnert

BEITRÄGE

Lothar Nellessen

Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen – Selbststeuerung oder Kommerzialisierung von Gefühlen*

1. Zur Ausgangslage

Die Professionalisierung von Berufen und Tätigkeiten stellt bei immer mehr Menschen höhere Anforderungen an ihre soziale Kompetenz. Training, Supervision, Beratung vor Ort sind die Mittel der Wahl, diesen Ansprüchen zu genügen. Von den Protagonisten solcher Methoden und Verfahren werden dabei die positiven Effekte für eine autonome, bewusste, private wie berufliche Lebensplanung und -gestaltung hervorgehoben. Beobachter der Szene, die nicht gleichzeitig als Therapeuten der von ihnen festgestellten Defizite auftreten, betonen, dass diese Beeinflussungsversuche mitnichten mit gelungener Emanzipation gleichzusetzen seien, sondern ihrerseits erneute Standardisierung durch Professionelle und Sozialisationsagenturen nach sich ziehen. Zwischen diesen Polen ist mithin ein spannungsvolles Verhältnis zu erwarten.

In diesem Beitrag möchte ich der Frage nachgehen, wie sich dieses Spannungsverhältnis in Dienstleistungsberufen darstellt, Tätigkeiten, in denen nicht die Reflexion und Analyse von Interaktionsprozessen Arbeitsinhalte sind, sondern der Arbeitsablauf eine gekonnte Inszenierung von Interaktionen voraussetzen.

Zu diesem Zweck werde ich die Grundzüge der Publikation von Hochschild „Das verkaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle“ vorstellen, Untersuchungsergebnisse für andere Tätigkeitsfelder beisteuern und zum Schluss eine kritische Einschätzung der vorgestellten Strategien zur Befähigung zur Gefühlsarbeit vornehmen und abwägen, ob sie zur Selbststeuerung und Selbstorganisation beitragen oder zur Kommerzialisierung des Empfindens und Fühlens.

* Der Artikel ist erschienen in K. Schattenhofer, W. Weigand (Hrsg.), Die Dynamik der Selbststeuerung. Beiträge zur angewandten Gruppendynamik, Opladen / Wiesbaden 1998, S. 125-138. Wir danken dem Westdeutschen Verlag für die Abdruckgenehmigung.

2. Gefühlsarbeit

2.1 Zur theoretischen Verortung von Gefühlsarbeit

Für ihre Untersuchung hat Hochschild sich auf zwei Dienstleistungsgruppen bezogen: Stewardessen/Stewards und Mitarbeiter eines Inkassobüros. Delta-Airlines schien ihr für ihre Untersuchung geeignet, weil sie im Süden der USA liegt – also von Berkeley gut erreichbar ist –, keine gewerkschaftliche Vertretung der Arbeitnehmer hat – die Firmenpolitik die Mitarbeiter „ungestört“ erreicht – und es sich um ein Serviceunternehmen handelt, in einem Markt, in dem die Ware „Lächeln“ in die Konkurrenz um Marktanteile eingespannt wird. Das Inkassobüro hat sie aus Kontrastgründen hinzugenommen: Die Gefühlsarbeit der Stewardessen zielt auf Wohlbefinden und Statussicherung der Passagiere ab, die Strategie der Inkassomitarbeiter bei den Schuldnern auf Schuld- und Minderwertigkeitsgefühle.

Es sollten also Tätigkeiten untersucht werden, in denen Professionelle Gefühlsarbeit leisten. Für diese Berufe ist nach Hochschild kennzeichnend, dass sie

1. „Kundenkontakt von Angesicht zu Angesicht oder von Stimme zu Stimme“ erfordern,
2. verlangen, dass „die Angestellten bei ihren Kunden einen bestimmten Gefühlszustand hervorrufen, wie etwa Dankbarkeit oder Angst“ und
3. „dem Arbeitgeber mit Hilfe von Ausbildung und Überwachung (ermöglichen) ein bestimmtes Maß an Kontrolle über das Gefühlsverhalten ihrer Angestellten“ auszuüben (1990, S. 120.).

Eine Beschreibung, die auf viele Berufe und Tätigkeiten zutrifft: die Verkäuferin, den Sozialarbeiter, die Sekretärin, das Pflegepersonal, Ärzte, zunehmend auch Manager, Leiter von Projektgruppen. Und – so stellt sie fest – obwohl der Anteil der Gefühlsarbeit beruflichen Handelns kontinuierlich zunimmt, taucht sie fast nirgendwo in Stellenbeschreibungen als zu entlohnender Tätigkeitsinhalt auf, so dass es nur logisch ist, dass sie nicht extra honoriert wird.

Eher treffe sogar das Gegenteil zu: Gefühlsarbeit wird als vom Mitarbeiter freiwillig zu erbringende Disposition, Haltung, Verhaltensdispositiv erwartet.

Zwei Faktoren begünstigen diese Entwicklung:

- die unisono vorherrschende Meinung und Strategie, z.Zt. alle Arbeitsmarktprobleme durch solche Strategien beheben zu können, die vom einzelnen mehr verlangen und
- die Nähe von Beziehungsarbeit zu den Tätigkeitsinhalten von Frauenberufen, in denen eben dieser Arbeitsanteil, das Zeigen von Surplusgefühlen traditionell dominiert (ebd., 1990, S. 137).

Bemühungen um Statuserhöhungen und die Sorge um das Wohlergehen der anderen, ist nach – Illich – eine Form der Schattenarbeit. Sie bleibt ähnlich unsicht-

bar, wie Hausarbeit und wird nicht als wirkliche Arbeit angesehen. Der Clou liegt – wie bei gut erledigter Hausarbeit – darin, „dass sämtliche Spuren der Anstrengung getilgt und nur das blitzsaubere Heim und das einladende Lächeln präsentiert werden“ (Hochschild, 1990, S. 13).

Doch kommen wir zurück zu den drei Kriterien, die Gefühlsarbeit ausmachen: Interaktionsbezug, Stimmungsinduktion, Kontrollierbarkeit des Gefühlsverhaltens. Die erste Bedingung umschreibt – noch relativ neutral – die formale Realisationsbedingung.

Die zweite, Stimmungsinduktion beim Kunden/Klienten durch Gefühlsmanagement des Professionellen, macht das zentrale Unterscheidungskriterium zur herkömmlichen Arbeit aus. Diese ist natürlich auch von Emotionen getragen und begleitet. Bei querstehenden unfunktionalen Gefühlen genügt es aber, diese zu unterdrücken bzw. in beliebige vorwärtsgewandte Energie umzuwandeln. Bei diesen Tätigkeiten wird – im Unterschied zur Gefühlsarbeit – nicht die willentliche und bewusste Umwandlung und Produktion neuer Gefühle gefordert und gefördert.

2.2 Berufstypen und ihr Bezug zur Gefühlsarbeit

Gerhards (1988, S. 48) unterscheidet drei Berufstypen:

- a) nicht-personenorientierte (also sachorientierte; z.B. Sachbearbeiter, Fachspezialisten)
- b) personen- als auch sachorientierte (Verkäufer, Stewards)
- c) personenorientierte (Personenberater; Therapeuten, Trainer).

In den beiden letzten nehmen einerseits die quantitative Bedeutung der Gefühlsarbeit immer mehr zu; andererseits werden die angewandten Techniken und Verfahren immer elaborierter.

Für Situationen mit zeitlich und inhaltlich begrenztem Kundenkontakt (Stewards, Verkäuferinnen) lassen sich leicht eng umschriebene Verhaltensstrategien beschreiben, eintrainieren und kontrollieren. Langandauernde, viele bzw. alle Lebensbereiche umfassende Beratungssettings setzen relativ autonome Berufstätige voraus, die weitgehend professionalisierte Berufsarbeit leisten, die in einem profiliert beruflichen Selbstkonzept gründen. Mit anderen Worten: es handelt sich um Dienstleistungsberufe mit wenig formalisierbaren und technisierbaren Arbeitsanteilen, die in einer langandauernden Berufssozialisation (z.B. gruppendynamisches Verhaltenstraining) eingeübt und durch Supervision, Erfahrungsaustausch, ständige Weiterbildung immer wieder bestätigt werden müssen.

Bei zeitlich und/oder inhaltlich begrenztem Kundenkontakt erfordert das Emotionsmanagement zwar auch Formen und Techniken des Umgangs mit eigenen und fremden Emotionen und Befindlichkeiten. Diese beziehen sich aber auf enger umschreibbare Verhaltensweisen und Persönlichkeitsanteile. Von einem Verkäu-

fer wird erwartet, dass er bei seinem Gegenüber Kaufsignale – also Interesse und Bereitschaft, das angebotene Produkt zu erwerben – erkennen und zu einem Verkaufsabschluss führen kann. Hier gibt es natürlich große Unterschiede: ein auf Provision arbeitender Strukturverkäufer ist an einem möglichst hohen Abschluss interessiert, unabhängig davon, ob der Kunde das Produkt tatsächlich braucht und bezahlen kann, während Firmen, die längere Kundenbeziehungen anstreben, hier sehr wohl den Beratungs- und Versorgungsbedarf abklären und (tendenziell) nur letzteren abdecken. Die anzubietende Beratung beschränkt sich aber auf den fachlich-sachlichen Teil und blendet biographische Aspekte aus.

Emotions- und Gefühlsarbeit werden auch bei Verkäufern durch die Berufsrolle erwartet und fixiert. Die Arbeitgeber verwenden unterschiedlich viel Zeit auf die Instruktion ihrer Mitarbeiter. Beim Inkassoangestellten schien eine einstündige Lektüre der Muster von Mahnschreiben und -anrufen, der Erklärung der formalen Arbeitsabläufe zu genügen, die Tätigkeit aufzunehmen. Die hohe Fluktuation überdauerten dabei nur jene Mitarbeiter, die aufgrund ihrer bisherigen Erfahrung wenig Mühe hatten, der allgemeinen Weisung zu folgen, säumige Zahler zu entwerten, von ihnen nur Schlechtes zu erwarten, sie aus dem Konzept zu bringen und so unter Druck zu setzen, dass sie doch zahlten (ebd., S. 112 ff).

Delta-Airlines bietet immerhin ein zwei- bis fünfwöchiges intensives Training an, in dem die Stewards einen mühefrei wirkenden, die Fluggäste aufwertenden Umgang erlernen sollen.

2.3 Beeinflussungsstrategien

Wie sehen die konkreten und zentralen Beeinflussungsstrategien aus? Dazu einige Aspekte:

Tiefenhandeln

Delta-Airlines operiert mit einer Reihe harter Anforderungen an ein geändertes Gefühlsmanagement. Die Ausbildungskandidatinnen sollen „sich so verhalten, als wäre die Kabine (ihr Arbeitsplatz) ihr Zuhause (wo sie keine Berufsarbeit verrichten)“. Der Fluggast ist wie ein „persönlich eingeladenen Gast in den eigenen vier Wänden“ wahrzunehmen (ebd., S. 100).

Durch diese Metapher wird, wie der Regisseur Stanislawski es beschreibt, das Gefühlsgedächtnis der Flugbegleiterinnen aktiviert, in dem z.B. festgehalten wird, was man für Gäste empfindet. Diese Metapher ist der direkte Schlüssel für eine reichhaltige Palette prosozialer Verhaltensstrategien.

Der Einsatz solcher emotionsgeladener Metaphern ist eine wirkmächtige Form des Tiefenhandelns (deep acting), um bei sich selbst gewünschte Gefühle hervorzurufen, unerwünschte zu unterdrücken. Es geschieht durch kognitive Neudefinitionen

nen von Situationen (der Flugraum als Wohnzimmer), situationsgemäße Orientierung des Selbstkonzeptes (die bemühte, versorgende, betreuende Gastgeberin) und die Beeinflussung körperlicher Parameter (tief durchatmen, die Nackenmuskeln entspannen), um locker und leicht den Servicetätigkeiten nachgehen zu können. Entscheidend ist, dass durch deep acting eine kognitiv-emotionale Neudefinition der Gesamtsituation erfolgt und – wie dies nun einmal für emotionale Situationsbewertungen charakteristisch ist – eine simultane, ganzheitliche, unwillkürliche Konnotation des in Frage stehenden Transaktionsprozesses stattfindet – wenn die Metapher, das Leitbild denn greift.

Tiefenhandeln wird auch effektiv beim Theaterspiel eingesetzt. Soll ein Schauspieler bestimmte Gefühlszustände darstellen, dann sollten seine Handlungen nicht von unmittelbaren Gefühlsregungen geleitet werden, die nur um ihrer selbst willen dargestellt würden. Hass, Wut, Verzweiflung, Trauer bringt man nicht dadurch nachvollziehbar auf die Bühne, dass man sie sich vorstellt, sondern dadurch, dass man sie als Ergebnis vorangehender Ereignisse Wirklichkeit werden lässt. Wenn man sich dieses voll und ganz vorstellt, dann ergeben sich die passenden Gefühle von ganz allein. Der Körper, das unmittelbar zugängliche Gefühl, die gesamte Vorstellungswelt unbewusster und bewusster Erinnerungen werden so aktualisierbar, und zwar in einer für die Darsteller wie die Zuschauer stimmigen Weise (Hochschild, 1990, S. 57 ff). Eben dies versucht man im Training der Stewards zu erreichen, wenn sie sich vorstellen sollen, die Fluggäste wie zu Hause zu empfangen, zu bewirten und zu umsorgen.

Oberflächenhandeln (sur-face-acting)

Dieses setzt dagegen früher und oberflächlicher an. Hier ist der Körper das entscheidende Werkzeug, nicht die Seele – so wie beim Restaurantbesitzer, der sich von Tisch zu Tisch gehend, nach der Zufriedenheit der Gäste erkundigt und dabei sein aufgesetztes Lächeln nicht los wird. Das Seelenlose und nicht Geerdete solcher Aktionen springt uns unmittelbar ins Auge und dennoch muss es seine Wirkung nicht verfehlen. Im Oberflächenhandeln wird ein Interaktionsritual inszeniert, das eine intensive persönliche Beziehung zwischen Gast und Ober für Minuten vortäuscht, und zwar nachhaltig genug, dass die so Angesprochenen ebenso floskelhaft mitspielen und die Frage, „ob denn alles recht gewesen sei“, rituell und nicht differenziert und wahrheitsgemäß beantworten.

Stützanalogien

Was tun mit pöbelnden, arroganten, unverschämten, angetrunkenen Fluggästen? Man kann sie schlecht vor die Tür setzen und Zureden nutzt genauso wenig wie im eigenen Wohnzimmer. Im Übungsmanual lesen die Auszubildenden: „Passagiere sind wie Kinder. Sie brauchen Zuwendung. Das gilt insbesondere für Unruhestifter“ (ebd., S. 105). Das Konzept „Kinder“ soll die Toleranz der Flugbegleiter für sie erhöhen. Ekelhafte Passagiere gelten als unkontrolliert: d. h., sie „haben“ nicht diese unangenehme Eigenschaft, sondern die fehlende Kontrolle überkommt sie. Darüber hinaus befreit eine unpersönliche Sprache von der Gefahr der Schuldzuweisung; Neurahmungen und Umdefinitionen kritischer Ereignisse vernebeln zudem das Gefühl für Ursache und Wirkung. Für die Situationsbewältigung sind sie dennoch – bzw. gerade deswegen – produktiv, weil die positive Konnotation und Umdefinition sonst versperrte Handlungsalternativen erschließt.

Individuelle Dispositionen

Vor jedem Training steht im Rahmen von Einstellungsuntersuchungen die Überprüfung nach physischen Kriterien: Körpergröße, Gewicht, Erscheinungsbild, Hautfarbe und nach psychischen: die Disposition für interpersonelle Arbeit als Hausfrau und Mutter. Überprüft wird, ob die BewerberInnen erwarten lassen, dass sie die geforderte Gefühlsarbeit leisten wollen und werden und ob dieser Eindruck durch ihre Erscheinung unterstützt wird.

Das Mischungsverhältnis von Stewards und Stewardessen

Männer fliegen mehr als Frauen und sie werden überwiegend von Stewardessen betreut. Damit erfolgt die Betreuung wie von zuhause gewöhnt, inklusive typischer Genderimplikationen: männlichen Flugbegleitern wird mehr Autorität zugeschrieben und sie verhalten sich auch selbstbewusster gegenüber den Fluggästen. Bei Stewards vermutet man, dass die jetzige Tätigkeit nur eine Statuspassage ist, sie diese Tätigkeit nur einmal kennenlernen wollen, um sie bei anderen, höheren Funktionen zu berücksichtigen. Frauen bleibt die Kehrseite der Medaille: Man unterstellt ihnen höhere Toleranz gegenüber Angriffen und Verletzungen, mit der doppelten Konsequenz, öfter angegriffen zu werden und weniger effektive Mittel zur Gegenwehr zu haben. Ihren Gefühlen wird weniger Gewicht beigemessen. Um die Anerkennung der Reisenden zu gewinnen, sollten sie zudem das Kunststück fertig bringen, zwei Rollenmerkmale des Weiblichen zu integrieren, nämlich die liebende Ehefrau und Mutter einerseits und die glorreiche

Karrierefrau andererseits, der der Durchbruch in die Männerwelt gelungen ist.(!)

Ich habe nicht vor, in diesem Beitrag auf prinzipielle Aspekte von Gefühlsarbeit im professionellen Kontext einzugehen, zumal das gründlich und umfassend im Rahmen der Bearbeitung professioneller Paradoxien geschehen ist (z.B. Schütze; 1992). Dennoch seien einige bewertende Kommentare von Frau Hochschild nicht vorenthalten.

2.4 Eine Zwischenbilanz

Aus der Kunden- und Klientenperspektive wüssten wir wohl alle die Vorzüge einer Dienstleistungserbringung zu schätzen, in der eine, wenn auch indizierte, positive Befindlichkeit angezielt wird, wir nicht zum Störfaktor erklärt würden – selbst wenn uns dabei bewusst bliebe, dass diese Formen von Gefühlsarbeit, die sie regulierende Gefühlsnormen und der Gefühlsausdruck kein Merkmal personeller Wertschätzung seien, sondern dem dahinterstehenden Profitinteresse dienen.

Für den Gefühlsarbeitleistenden sieht sie auf drei Ebenen Schwierigkeiten und Probleme:

1. Gefühlsarbeit ist nicht länger Privatsache, sie wird als Ware angeboten und gekauft. Der Einzelne verliert dabei einen Teil seiner Autonomie über sein Empfinden und Fühlen, weil andere Professionelle (z.B. Mitarbeiter des Marketing, der Fort- und Weiterbildung) durch die von ihnen entworfenen Curricula über die rechte Art seines Fühlens entscheiden.
2. Gefühlsnormen verbleiben nicht im privaten Bereich, sondern werden veröffentlicht. Öffentlichkeit und Berufswelt legen fest, was und wie wir empfinden sollen. Die Unterschiede zwischen der Empathie für Freunde und derjenigen für Fremde verwischen sich und nivellieren die Differenzen zwischen privat und öffentlich.
3. Der soziale Austausch wird enger kanalisiert. Der Raum für individuelle Ausgestaltung des eigenen Gefühlslebens verengt sich (S. 110).

2.5 Gefühlsarbeit in Sozialer Arbeit

Im Rahmen der Sozialtherapie in Strafvollzugsanstalten war und ist es ein Dauerphänomen, dass die Angehörigen des allgemeinen Vollzugsdienstes - ihnen obliegende Sicherheit und Ordnung – nach und nach aus Gruppen- und Teamsupervisionen aussteigen und nur die Angehörigen der Sonderdienste – die als Pädagogen, Psychologen, Sozialarbeiter, Soziologen, die Resozialisierung, Beratung, Therapie betreiben – zurückbleiben. Diese Entwicklung wird mit der mangelnden Motivation ersterer erklärt, ihren Persönlichkeitsstrukturen, der speziellen Berufssozialisation („sei kein Weichei“), ihrer Behandlungsferne. Über die Aussage hinaus,

dass ihnen die Supervision zu wenig bringe und sie keine Lust hätten, Bühne für die Konkurrenzspiele der Sonderdienstler zu sein, erfährt man von Aussteigern wenig über ihre spezifischen Erwartungen an Supervision. So belässt man es bei dieser Einschätzung und gegenseitigem halbherzigem Inruhelassen.

Mir erschienen diese Erklärungen ebenfalls plausibel und meine Überlegungen gingen häufig in die Richtung, was man denn tun könne, auch diese Berufsgruppe für die bestens ausgewiesenen Standardangebote von Reflexion und Beratung zu interessieren.

Nach der Publikation von Hochschild und einem ähnlichen Artikel von Dunkel: „Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden – Gefühlsarbeit im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen“, 1988 besteht Anlass zum Umdenken. Dunkel hat Gefühlsarbeit in der Altenpflege in situ untersucht und für dieses Tätigkeitsfeld sechs Elemente von Arbeitssequenzen identifiziert:

- a) Verschränkung sachlicher und emotionaler Kooperation,
- b) Gleichzeitigkeit von Manipulation und Kooperation,
- c) Asymmetrie der Beziehung Gefühlsarbeiter-Klient,
- d) Emotional relevante Selbstdarstellung der Altenpflegerin,
- e) List und Improvisation als Arbeitstechniken,
- f) Empathie als Orientierungsmodus.

Was sich dahinter verbirgt, kann man einer kommentierten Pflegepassage entnehmen (Dunkel, 1988, S. 74, 75).

„Wir befinden uns auf einer Pflegestation in einem Münchner Altenheim. Die Altenpflegerin C. schiebt einen Wagen auf dem sich diverse Pflegemittel befinden in das Zimmer von Frau M. Frau M. ist bettlägerig und weitgehend desorientiert: man weiß nicht genau, was sie noch versteht und was nicht. Ihre verbalen Äußerungen beschränken sich auf „ja“ und „nein“. Jeden Morgen wird Frau M. im Bett gewaschen. Die Pflegerin tritt an ihr Bett: „Frau M., ich tu sie jetzt waschen!“ Sie streichelt die Frau. Frau M. wacht dabei langsam auf und ist offensichtlich ungehalten über die Störung, sie schlägt um sich. „Ich mag koa Schlägerei am Morgen, ich mag sie bloss a bisserl frisch machen!“ Frau M. bekommt einen Kuss und wird ausgezogen. Die Altenpflegerin kündigt jeder ihrer Tätigkeiten an und betont ihr Mitgefühl: „Ich weiß, das ist nicht schön“. Frau M. krallt sich wiederholt fest und versucht sich zu wehren – sie muss immer wieder beruhigt werden. C. wäscht Frau M. das Gesicht, den Rücken, die Arme. Körperteile, die gerade nicht gewaschen werden, werden zugedeckt. Frau M. wird eingecremt: „Die is ein bisschen kühl, tuns nicht erschrecken!“ Das Nachthemd wird wieder angezogen. Aber das ist nicht so einfach: „Frau M., wenn sie mich boxen, tu ich sie kitzeln!“ C. wird etwas ungehalten, als Frau M. sie am Finger zieht: „Des hat ganz schön weh getan!“ (...)

C. fragt Frau M., ob sie ihr die Bettjacke anziehen soll. Sie bekommt keine Antwort. Schließlich gibt sie sich selbst eine positive Antwort und zieht Frau M. die

Bettjacke an. Auffallend ist, dass C. vollkommen vernünftig mit Frau M. redet, obwohl sie glaubt, dass Frau M. kaum etwas verstehe. Sicher ist sie sich dieser Einschätzung allerdings nicht. C. versucht Frau M. Kaffee einzuflöschen. Auf ihre Frage, ob sie, Frau M., noch einen Schluck Kaffee möchte, bekommt sie zum ersten Mal eine klare Antwort: „ja!“ Dabei bleibt es allerdings. Auf die Frage, ob es denn nun genug sei mit dem Kaffee, bekommt C. keine Antwort. „Sie müssen ‚Nein‘ sagen, wenn sie nix mehr wollen, sonst weiß ich des ja nicht – oder muss ich mir des denken?“ Sie muss.

Nach ein paar Aufräumarbeiten verabschiedet sich C. mit einem „Auf Wiedersehen“ von Frau M.“

Das Zitat lässt gut nachempfinden, dass und wie die Handlungen auf der Gefühlsebene und diejenigen der praktisch-pflegerischen Aktivitäten synchron verlaufen.

Für die oben genannten Arbeitssequenzen lässt sich im Fall – teils nach Dunkel – folgendes entnehmen:

zu a): Erklärung, Besänftigung und Aufmunterung sind Teil der Gefühlsarbeit, die gleichermassen um ihrer selbst willen erfolgen, wie als unterstützende Maßnahmen, um den Pflegeauftrag erfüllen zu können.

zu b): Der Fall spiegelt die delikate Balance von manipulativen und kooperativen Strategien wider. Die Pflegerin versucht die Bedürfnisse der bettlägerigen Frau zu erraten, mit einzubeziehen, zu stimulieren, um deren Eigenständigkeit zu respektieren und zu wahren. Bei der Lektüre des Falles beschleicht einen zuweilen der Verdacht, dass die Klientin diese Doppelbotschaft durchschaut und deshalb blockt, das Tempo verlangsamt, aus dem Spiel aussteigt.

zu c): Beide Beteiligte sind in einer asymmetrischen Beziehung gefangen, in der sich von Szene zu Szene die Rangverhältnisse ändern. Die Klientin ist von der Pflegerin abhängig, hat aber dennoch einen grossen Freiheitsbedarf in ihren Reaktionen. Die Pflegerin muss dem Standard des Heims, der KollegInnen genügen und kann deshalb Angriffe nicht mit Gegenangriffen parieren, sondern muss mit Zärtlichkeit kontern.

zu d): Zur Stabilisierung dieser prekären Interaktionssituation, die jederzeit eskalieren kann, greift die Pflegerin auf emotionale Selbstdarstellung und -stilisierung zurück. Sie unterstreicht ihr verbales und nonverbales Verhalten, indem sie ihre Motive und Empfindungen kommentiert und die der Klientin empathisch zu antizipieren versucht. Durch die Gefühlsetkettierung will sie sowohl ihr Verhalten und Erleben als auch dasjenige der Klientin aufeinander beziehen und koordinieren. Ähnlich wie in der Kindererziehung wendet sie dabei intuitiv ein breites Spektrum von Strategien an: Übertreiben, Verlangsamen, Pointieren von Mimik und Stimme, Modellernen, Instruktionen und Modellieren (Ulrich, Mayring, 1992, S. 110 ff).

Der Fallbeschreibung ist nicht zu entnehmen, was die Klientin versteht und was nicht, ob das auf den Altersabbau zurückzuführen ist oder als Versuch zu werten, einen Rest Eigenständigkeit im Eigensinn zu behaupten. In der aktuellen Pflegesituation ist das kaum abzuklären. Insofern hat die Pflegerin eine Situation zu gestalten, die sich ihren Interpretationsmöglichkeiten partiell entzieht. Die Selbstdarstellung und -etikettierung mag deshalb ebenso der eigenen Orientierung und Stabilisierung dienen, wie derjenigen der Klientin.

zu e) Der routinierte Arbeitsablauf des Waschens verlangt immer wieder listige Improvisationen, in denen der Widerstand, die Unkooperativität der Klientin angesprochen, übersprungen bzw. ausgehebelt werden. List und Improvisation sind die Mittel der Wahl, um den Einsatz reziproker Gegengewalt zu verhindern.

zu f) Die Pflegerin ist in der Gestaltung des Arbeitsvollzugs häufiger auf ihre Empathie angewiesen, da die Klientin wenig hilft. Allerdings erfährt die Sympathie bzw. responsiveness eine durch den Handlungsdruck verursachte Verschiebung. Die Signale der Klientin mögen zwar richtig wahrgenommen und interpretiert werden, ihre prompte Beantwortung steht aber ganz im Zeichen der Arbeitsbewältigung und nicht der Bedürfniserkundung.

2.6 Typen der Organisation professioneller Gefühlsarbeit

Dunkel unterscheidet drei Typen von Arbeitsorganisation, die den professionellen Einsatz von Gefühlsarbeit regulieren (1989, S. 89 ff). Differenzierungskriterien sind die betrieblichen Kontrollebenen, Dauer und Intensität des Klientenbezugs sowie Grad der Autonomie der Arbeitsgestaltung.

Der Typ I „Standardisierung“ umfasst relativ unpersönliche Klientenkontakte, hohe Standardisierung der Arbeitsvollzüge und diesen entsprechende Fremdbestimmung, betrieblichen Interessen folgende Gefühlsregeln und Kontrollen ihrer Einhaltung durch die Organisationshierarchie. Stewardessen und Verkäuferinnen sind in diese Kategorie einzuordnen, wenn die Qualität des Kundenbezuges keine besonderen Anstrengungen erfordert.

Beim Typ II der „teamartigen Kooperationen“ erfolgt die Gefühlsarbeit in relativ autonomen Gruppen. Mitarbeiterideologie, gruppeninterne Verständigung und Festlegungen des Stils des Hauses durch die Hierarchie, sind die Einflussgrößen, zwischen denen die Qualität der Dienstleistung und damit Tiefe und Umfang der Gefühlsarbeit lokalisiert werden müssen.

Unter dem Typ III „berufliches Selbstkonzept“ werden jene Berufstätige zusammengefasst, die in ihrem Handeln autonome professionelle Standards erfüllen (wollen). Hohe situative Flexibilität und Orientierung an abstrakt formulierten Kriterien sind die Regel und externe Verhaltensregulierung soll durch internalisierte Normen professionellen Handelns ersetzt werden.

Wir haben es also mit einem breiten Spektrum von Gefühlsarbeit in Dienstleistungsberufen zu tun, deren Grenzen fließend sind. Je anspruchsvoller die Tätigkeiten werden, um so größer wird der Anteil der Interaktionsverläufe und der Gefühlsarbeit, die nicht durch Professionelle (Planer und Designer der Aus- und Fortbildung) im vorhinein standardisiert, sondern von Berufstätigen in situ intuitiv, passend für sie und ihr Gegenüber zu kreieren, zu modifizieren und zu gestalten sind. Beim ersten Typ ist die Fremdsteuerungsmöglichkeit am größten. Das erwünschte, geforderte Gefühlshandeln kann bis in Einzelheiten vorgeschrieben, eingeübt und im konkreten Interaktionsverlauf überprüft werden. Fluggesellschaften definieren Situations- und Emotionserwartungen der Klienten durch die Werbung vorab und versuchen sich dadurch ein unverwechselbares Profil zu geben (Gerhards, 1988, S. 54), das die Mitarbeiter einlösen sollen.

Der zweite Typ enthält deshalb ein hohes Belastungspotenzial, weil Betriebsinteressen einerseits und Individual- und Gruppenmotive und -prozesse andererseits immer wieder neu ausbalanciert werden müssen, ohne dass dafür regelmäßig die sachlichen und fachlichen Kompetenzen bereitgestellt werden.

Die interaktionelle Kompetenz von angestellten Psychotherapeuten, Psychologen, Kundenberatern von Banken und Versicherungen unmittelbar überprüfen zu wollen, würde wenig Sinn machen, weil damit die psychophysische Produktivkraft beeinträchtigt würde, die sich bei der Gefühlsarbeit nur individuell optimal entfalten kann. Die Kontrolle durch den Betrieb, die soziale Einrichtung verschiebt sich deshalb zunehmend zu den messbaren harten und weichen Faktoren des Arbeitserfolges hin: Pflegeintensität, Behandlungsgüte bzw. Verkaufserfolg und Kundenzufriedenheit. Diesem Leistungsdruck steht auf der Habenseite für die Professionellen die Chance gegenüber, berufliche Tätigkeit und Gefühlsarbeit selbst und autonom zu gestalten.

Die drei Arbeitsbereiche konfrontieren mit je unterschiedlichen Belastungen, gegen die aber je spezifische Kompensationsmöglichkeiten aufzurechnen sind.

2.7 Belastung und Entlastung

Verkäuferinnen, Stewardessen laufen Gefahr, übertölpelt, ausgebeutet zu werden, weil die Unternehmen mühelos jene Gefühlsqualitäten nutzen und ausnutzen können, die in der halbierten Moderne (Beck, 1986) Frauen zugesonnen werden. Die Gefahr der Selbstentfremdung, die dadurch entsteht, hat Hochschild mit vielen Beispielen belegt. Andererseits bieten die situationsgenau konzipierten Schulungsprogramme der Fluggesellschaften Schutz. Ist erst einmal die kognitive und emotionale metaphernunterstützte positive Neudefinition und Konnotation gelungen, so profitiert auch die Stewardess davon: Sie kann Situationen entdramatisieren, sich einen Schutzschild von immunisierender Freundlichkeit zulegen. Vor al-

lem entlastet sie die Firmenphilosophie, wie Kunden zu begegnen ist, von der Arbeit, sich je individuell und authentisch auf die rasch wechselnden, hochgradig ritualisierten und fragmentierten Interventionsepisoden einzustellen. Das ginge nur um den Preis von Selbstausschöpfung.

Nach den Schilderungen von Hochschild habe ich ohnehin den Eindruck, dass manche der zitierten Belastungen nicht auf den Faktor „Gefühlsarbeit“, sondern „Arbeit“ zurückzuführen sind. Darüber hinaus scheinen die Stewardessen sich ihrer Berufssituation nicht tatenlos ausgeliefert zu fühlen. Das lassen zumindest die Strategien erahnen, mit denen sie – gekonnt ihre Möglichkeiten ausspielend – sich der Passagiere erwehren und ihre Haut in Sicherheit bringen.

Von den spezifischen Belastungen des Pflegepersonals – dem mühsamen Balancierungsprozess – war schon oben die Rede. Das Personal versucht diese aus der Gleichzeitigkeit von Gefühlsarbeit und Nichtgefühlsarbeit, d.h. körperlicher Pflege entstehende Überlagerung und Vermischung unterschiedlicher Funktionen durch nach aussen gerichtete Strategien (Meidung des Kontakts zu schwierigen Klienten; Spezialisierung) und solchen nach innen (das Gleichgewicht von Empathie und Distanz; kollegiale Unterstützung) zu reduzieren. Auf die Dauer sind diese naturwüchsigen Strategien aber durch weitere flankierende Maßnahmen zu ergänzen, will man sonst unweigerlich ins Haus stehenden burn out verhindern: nämlich Fertigkeitstrainings, um das Zusammenspiel von Gefühlsarbeit und Pflege zu koordinieren und danach bzw. flankierend dazu Angebote zur Reflexion des eigenen und fremden Erlebens.

So macht es wenig Sinn, mit Pflegekräften in der Supervision frei flottierende Fallarbeit zu betreiben. Im Pflegeberuf finden wir viele Frauen über 50 mit folgender Konstellation: Die Familienphase ist nach Auszug der Kinder beendet, der Zugang zum ehemals qualifizierten Beruf ist versperrt oder hat nie existiert; das Einkommen des Ehemanns ist kündigung- bzw. krankheitsbedingt zu gering; evtl. hat eine Scheidung die eigene Berufstätigkeit erzwungen. Was diese Frauen dann am wenigsten gebrauchen können, ist eine Supervision, deren biographie- und erlebensbezogene Orientierung mehr be- als entlastet. Sie brauchen statt dessen Unterstützung. Die ist dadurch möglich, dass man sich auf der Erfahrungsaustauschenebene darüber verständigt, mit welchen Tricks und Kniffs man die zu leistende Pflegetätigkeit schaffen und sich zu erleichtern vermag. Es handelt sich also partiell um die Formalisierung des kollegialen Austausches, der ohne diese strukturelle Klammer eines Beratungsangebotes dem Zufall informeller Kontakte überlassen bleibt. Erst dann, wenn die Pflegekräfte hier spürbare Entlastung und Routine hinzugewonnen haben, können sie von einem Reflexionsangebot Gebrauch machen, das sich auf das Erleben der Pflegearbeit bezieht. Viele Supervisoren und Gruppendynamiker, die das nicht berücksichtigen und die Vollform von Fall- und Teamsupervision anbieten, überfordern damit die Supervisandinnen und sich gleichermaßen, was oft das Versanden der Gruppe nach sich zieht.

Die Problematik stellt sich ähnlich für den Typ „berufliches Selbstkonzept“. Die autonome Berufstätigkeit, die erforderlich ist, um die anspruchsvolle Beratungsarbeit in Profit- wie im Nonprofitbereich zu leisten, stellt sich nicht von alleine ein, sondern bedarf intensiver Aus- und kontinuierlicher Fortbildung, soll der Berater sich nicht in professionellen Paradoxien verstricken. Zu diesem zählt auch die Tendenz, automatisch zu unterstellen, dass Klienten und Berater von gleichen Vorstellungen ausgehen, dieselben Ziele und Werte teilen. Es handelt sich um eine Fehlertendenz, die umso mehr zunimmt, je mehr Anteile eine Dienstleistung am Typ III hat. Personenintensive, biographische Beratungsinhalte stehen für Interpretationen offener als die von harten Fakten bestimmte Entscheidung, welches Produkt man kaufen will.

3. Gefühlsarbeit und Selbststeuerung

Der Fehler der automatischen Sinnübereinstimmung könnte auch dem Leser dieses Artikels unterlaufen, wenn über Aus- und Fortbildung von Verkäuferinnen, Pflegepersonal, Beratern zu entscheiden ist.

Es gibt zwar ehrenwerte Motive, allen Beteiligten die maximale Ausbildung zukommen zu lassen, d.h. jenes Angebot, das Trainer, Therapeuten, Supervisoren offen steht. Allerdings könnte für die vorliegende Situation gelten, dass das Bessere nicht der Feind des Guten ist. Aus zwei Gründen:

Am Beispiel des Strafvollzugs hatten wir schon gesehen, dass die Bediensteten des allgemeinen Vollzugsdienstes nicht für die Vollform der supervisorischen Selbstkontrolle des beruflichen Handelns zu gewinnen sind. Der Artikel macht plausibel, dass dafür gute und nicht etwa nur schlechte Gründe sprechen können. Um viele Arbeitsvollzüge im Gefängnis realisieren zu können, braucht man keinen Zugang zu den hochdifferenzierten Sinnwelten und -quellen etablierter Professionen – es genügt, wenn das Verhaltensrepertoire ausreicht, mit den relevanten Bezugsgruppen relativ problemfrei und entspannt interagieren zu können.

Ein solcher Ansatz muss weder an den Interessen der Betroffenen vorbeiziehen, noch diesen zuwiderlaufen. Eine Mikroanalyse der geforderten praktischen Tätigkeiten sowie der synchron verlaufenden Gefühlsarbeit, könnte genau jene kritischen Arbeitsabläufe identifizieren helfen, auf deren Beherrschung es in diesem Arbeitsfeld primär ankommt. Und die, wenn sie einmal eingeübt sind, zur Bewältigung des alltäglichen Handelns ausreichen.

Das ist eine Aufgabe, die man nicht an die Angehörigen des allgemeinen Vollzugsdienstes delegieren kann, sondern die von Kommunikationsforschern bzw. -praktikern zu leisten wären. Wie Knoll 1997 gezeigt hat, sind Paraprofessionelle, die ihr berufliches Handeln in Abgrenzung zu etablierten Professionellen in Organisationen be- und festschreiben wollen, damit überfordert. Sie haben dazu weder

die Zeit noch die erforderlichen interaktionellen Fähigkeiten, gleichzeitig den internen Abstimmungsprozess und den externen Ausgrenzungsprozess zu leisten.

Gerade angesichts knapper werdender Ressourcen lohnt es sich auch im Feld sozialer Arbeit, den teuren Anzug von der Stange – das „erwiesenermassen gute Standardangebot“ – gegen den maßgeschneiderten, preisgünstigeren, weil bedarfsgerechteren Anzug auszutauschen.

Der andere Grund hat mit Geld zu tun. Dienstleistungstheoretiker hatten angenommen, dass die Zunahme der Arbeit am Menschen naturwüchsig bzw. automatisch zu humaneren Formen der Arbeit führen würde. Statt dessen sehen wir, dass sie uns neue spezifische Belastungen und Anforderungen einträgt, in denen darüber hinaus die gesellschaftliche ungleiche Chancenverteilung durchschlägt. In einer Konkurrenzgesellschaft von Dienstleistungsunternehmen zu erwarten, dass sie diese Defizite durch Training und Weiterbildung ihres Personals ausgleichen, ist ähnlich blauäugig, wie die oben zitierte Erwartung einer allgemeinen Verbesserung der Arbeitssituation. Die Maßnahmen müssen sich rechnen, Investition und Ertrag müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen.

In dieser Publikation wird gruppenspezifische Theorie und Praxis zur Selbststeuerung und Selbstorganisation in Beziehung gesetzt. Die vorgestellten Beobachtungen und Überlegungen sollten deutlich machen, dass die drei Arbeitsfelder unterschiedlich viel Raum zur Selbststeuerung und -organisation bieten. Beim Typ „Standardisierung“ finden wir in der Regel ein vorgefertigtes Curriculum vor, das nur wenig Spielraum enthält. Die Selbstorganisation der Berufstätigen beschränkt sich auf die informelle gegenseitige Unterstützung und Absprache bei konkreten Arbeitsvollzügen. Systematischer Erfahrungsaustausch zentriert sich ebenfalls um die Gestaltungsvarianten der aufgabenbezogenen Klienten- und Kundenkontakte.

Um Professionelle beim Typ „teamartige Kooperation“ unterstützen zu können, müssen Trainer und Berater einen gekonnten Wechsel von stellvertretender Unterstützung, Entfaltung des konkreten Selbsthilfepotenzials und reflexiver Anteile beherrschen. Beim „beruflichen Selbstkonzept“ finden wir am ehesten eine Aus- und Weiterbildungssituation, die das Selbststeuerungspotenzial der Beteiligten optimal zu entfalten vermag.

Der Autor hat diese Überlegungen mehrfach Gruppendynamikern und Supervisoren präsentiert. Die Diskussion entzündete sich regelmäßig an der Ausbildung von Stewards und insbesondere von Stewardessen. Die Empörung galt der Tatsache, dass die Unternehmen die gesellschaftlich geprägte Disposition von Frauen zu Gefühls- und Beziehungsarbeit ausnutzen und das ungleiche Machtverhältnis perpetuieren. Nur allzu gern hätte man die Gesellschaften in die Pflicht genommen, dies prinzipiell und gesellschaftsrelevant zu verändern.

Nun ist es jedem anheimgestellt, für welche Berufsgruppe und Ziele er sich einsetzen und arbeiten will. In der Diskussion fiel es aber schwer, diese Wertentscheidung von der professionellen Beurteilung der vorgestellten Beratungs- und Trai-

ningsansätze zu trennen. Fragen der Finanzierbarkeit von Aus- und Fortbildung fanden ebenso wenig Gehör, wie Überlegungen, welcher Umfang von Selbstthematization bei welcher Tätigkeit unerlässlich bzw. kontraproduktiv und/oder den Beteiligten erwünscht ist.

Gegen diese Tendenz ist darauf zu insistieren, dass Professionelle überprüfen müssen, mit welchem Funktionstyp von Gefühlsarbeitern sie es zu tun haben und welches Beratungsangebot mit welchem Tiefgang bereitzustellen ist. Im Rahmen von Selbststeuerung und Selbstorganisation ist nicht selten davon die Rede, dass die Klienten sich ganzheitlich und authentisch, gefühlsmäßig einbringen und entfalten sollen können. Ganz abgesehen davon, dass in einer arbeitsteiligen Welt der Begriff der Ganzheitlichkeit sehr nach Präzision verlangt, möchte der Autor hier dafür plädieren, sich stärker auf das konkret Machbare und Unabdingbare zu beschränken.

Literatur

- Beck, Ullrich: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Suhrkamp, Frankfurt/Main 1986.
- Dunkel, Wolfgang: Wenn Gefühle zum Arbeitsgegenstand werden. *Soziale Welt*, 39, 1988, S. 67 – 85.
- Gerhards, Jürgen: Emotionsarbeit. Zur Kommerzialisierung von Gefühlen. *Soziale Welt* 39, 1988, S. 47 – 65.
- Hochschild-Arlie, Russell: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. Campus, Frankfurt/Main, 1990.
- Knoll, Andreas: Von der Fürsorge zur Sozialtherapie. Diss. Kassel, 1997.
- Schütze, Fritz: Sozialarbeit als „bescheidene“ Profession. In: Dewe, Bernd; Ferchhoff, Wilfried; Olaf-Radtke, Frank (Hrsg.): *Erziehung als Profession.*, Leske & Budrich, Opladen, 1992, S. 133 – 170.
- Ulich, Dieter; Mayring, Philipp: *Psychologie der Emotionen.* Kohlhammer, Stuttgart, 1992.

Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Lothar Nellessen, Schwalbenweg 9, 34225 Baunatal

Annemarie Bauer und Katharina Gröning

Der verborgene Bereich: Gefühle in der sozialen Dienstleistungsarbeit und als Thema der Supervision

Zusammenfassung: Der nachfolgende Artikel beschäftigt sich mit dem Ort der Gefühle in sozialen Dienstleistungsberufen, und zwar in der Weise, wie sie in verschiedenen Aufsätzen und Ansätzen von Supervisoren thematisiert worden sind. Der Bezug ist historisch, es werden im Wesentlichen drei zeitlich unterscheidbare Diskurse zu Gefühlen in der Supervision vorgestellt: Gefühle und Gefühlskulturen, in deren Mittelpunkt ein gestrenges, rigides Über-Ich steht, Gefühle und Gefühlskulturen, die von einem Verlust des (institutionellen) Über-Ichs geprägt sind und das Verschwinden von Gefühlen aus den sozialen Dienstleistungsberufen durch Organisations- und Professionsverständnisse, die im systemtheoretischen Sinne suggerieren, Gefühle gehörten weder zur Profession noch zur Organisation.

In den folgenden Ausführungen geht es uns darum, Gefühle, vor allem aber Gefühlskulturen in sozialen Dienstleistungsberufen zu beschreiben und verstehend zu analysieren. Wir tun dies bevorzugt für die Bereiche der Pflege und der sozialen Arbeit. Zum einen thematisieren wir dazu uns bekannte Debatten um den Umgang mit Gefühlen der Angehörigen dieser helfenden Berufe in der Supervision: Wir ordnen diese Debatten bestimmten Zeitabschnitten und Konjunkturen zu. Hierzu gehören in einer ersten Phase Rudnitzkis Ansatz über Basisschuldgefühle in sozialen Dienstleistungsberufen und das Problem der Berufsethik (vgl.: Rudnitzki 1995). Hierher gehört auch der Ansatz über Schamgefühle und Schamabwehr in der Supervision. Dieser – ältere – Diskurs weist auf eine klassische diagnostische Folie in der Supervision hin, die ebenfalls für klassische Therapien typisch ist und die die Arbeit mit dem Über-Ich, dem Helfergewissen, und dem Helfer-Ich-Ideal betrifft. Aufklärung heißt hier Arbeit an einem zumeist gestrengen Über-Ich, immer wieder auch politische Aufklärung über Hierarchien, Kommunikation in Organisationen und Umgang mit Vorgesetzten, so dass Schuldgefühle abgebaut, Bedürfnisse der Beschäftigten besser thematisiert werden können und schließlich über diese Bedürfnisse in der Organisation auch verhandelt wird.

Zum zweiten diskutieren wir das von Pühl (1995) beschriebene Phänomen der Affektregression bei Mitarbeitern in alternativen Projekten. Wir tun dies, weil das Phänomen – Umgang mit Gefühlen in alternativen Projekten – einen Generationswechsel der Gefühlsverarbeitung in sozialen Berufen markiert. Die Mitarbeiter scheinen hier nicht mehr gefühlsgehemmt, sondern stark gefühlsbetont zu sein.

Auf den Wandel des Verhältnisses von Gefühl und Gewissen in der sozialen Dienstleistungsarbeit gehen wir am Beispiel der „Blumenkinder“ ein. Nicht mehr Projektion, sondern Delegation macht einen wesentlichen Teil der unbewussten Beziehung zwischen Klient und Helfer in verschiedenen Feldern sozialer Arbeit aus. Moralisches Bewusstsein zu schaffen wird so zur Aufgabe in der Supervision, das heißt, der Supervisor ist nicht mehr das fürsorgliche Über-Ich, welches Bedürfnisse erlaubt, sondern das moralische Über-Ich, welches Schuldgefühle, die vorher gar nicht da waren oder verdrängt waren, wieder aktualisiert.

Ein dritter, wesentlicher Aspekt unseres Artikel bezieht sich auf die gegenwärtige Qualitätsdebatte in den sozialen Dienstleistungsorganisationen, denn im Rahmen dieser Debatte werden Gefühle überhaupt nicht mehr thematisiert. Sie gehören nicht mehr zur Organisation, ebenso wenig wie das Gewissen. Wir diskutieren diesen Verlust von Gewissen und Gefühl unter dem Einfluss der Qualitätsdebatte zunächst im Kontext aktueller Forschungsbeiträge zur Supervision in der Gegenwart. Im Sinne einer postmodernen Ethik plädieren wir abschließend für weniger Machbarkeit und mehr Fürsorge in der sozialen Dienstleistungsarbeit.

Schuld und Schuldgefühle in sozialen Dienstleistungsberufen

In einer seiner älteren Arbeiten macht der gruppenanalytische Supervisor Gerhard Rudnitzki darauf aufmerksam, dass das Schuldgefühl zur sozialen Dienstleistungsarbeit konstitutiv dazugehört. Dieses von Rudnitzki beschriebene Basis-schuldgefühl hat seine Ursache darin, dass jeder Bedürftige aufgrund seines Menschseins einen universalen moralischen Anspruch auf Hilfe hat, der sich aus der Würde oder aus der Gottähnlichkeit des Menschen herleitet.

Jeder Mitarbeiter einer Dienstleistungsorganisation, so Rudnitzki (1995), unterliege im Prinzip dem gleichen Dilemma, welches der Kant-Schüler Johann Benjamin Erhard vor rund 200 Jahren für den Arzt definiert habe: dass er nämlich für etwas entlohnt werde, was er moralischerweise unentgeltlich tun müsste. Dies gelte insbesondere für die Mitarbeiter in Krankenhäusern, in Rehabilitationseinrichtungen, in psychotherapeutischen Beratungsstellen u.ä., denn hier hätten die Hilfebedürftigen einen menschenrechtlichen Anspruch auf Hilfeleistungen, weil sie sich oft genug in existenzbedrohlichen Situationen befänden. Da das Dienstleistungspersonal eine gesicherte Einkommensquelle habe, entstünden oft Schuldgefühle, die überbordende Hilfsbereitschaft zur Folge hätten.

Unzureichende Hilfe führe umgekehrt zu Scham und Schamabwehrreaktionen wie Verschiebungen, Anklage des Klienten, Aggression gegen Klienten. Scham- und Schuldgefühle können also im Sinne Foucaults (1984) als das geheime Wissen in Organisationen bezeichnet werden, von dem Foucault im übrigen gesagt hat, es müsse zur Revolte gebracht werden. Den Schuld- und Schamgefühlen gegenüber

treten Ideologien in Institutionen, die Konflikte in Helferorganisationen im Sinne der Institution interpretieren. Auf diesen Zusammenhang hat 1988 Gerda Kasakos in einer aufwendigen Studie über die Interaktionen in der Familienfürsorge hingewiesen. In den sozialen Dienstleistungsorganisationen würden Interpretationsfolien und Ideologien zu Klienten bereitgehalten, die eine Distanzierung der Professionellen von der Hilfebedürftigkeit dadurch ermöglichten, dass Klienten als „selbst schuld“ an ihrer Lebenslage definiert würden. Im Unterschied zu den Ideologien der 60er Jahre würden die Klienten allerdings nicht mehr als moralisch defizitär interpretiert, sondern als sozialisationsgeschädigt. Mit dieser professionellen Begründung gelänge es dann, nachgefragte materielle Hilfen zu verweigern, dafür aber zu beraten oder auch zu therapieren. Der Hilfebedürftige müsse sich zum Klienten machen. Das professionelle Wissen unterliegt in diesem Kontext ebenfalls einem Bedeutungswandel, weil Verstehen und Beherrschen hier eng miteinander verwoben werden. Gleichzeitig entstehen Professionen, die in ihrem Kern instrumentell organisiert sind, die „die Krankheit durch den Patienten hindurch sehen“ wie Foucault es einmal ausgedrückt hat (Foucault 1982). Der Klient wird zur Sache, die bearbeitet wird. Insofern werden Gefühle, Aggressionen genauso wie Schuld- und Schamgefühle aus den sozialen Dienstleistungsorganisationen verdrängt und individuell der Person zugerechnet. Professionsideale mit ihrem wissenschaftlichen Kern und ihrem Disziplinbezug sind dann immer auch als Bewältigungsversuch einer eher schwierigen sozialen Realität in Dienstleistungsorganisationen zu sehen, denn Helfen, Heilen und Therapieren ist zumeist ein Geschäft, dem nur mittelmäßiger Erfolg beschieden ist.

Dass es indessen auch eine individuelle Disposition des Helferdilemmas gibt, darauf hat Wolfgang Schmidbauer (1978) hingewiesen. In seiner Arbeit über die „hilflosen Helfer“ weist Schmidbauer den Zusammenhang zwischen Professionsidealen in sozialen Berufen und persönlichen Abwehrbedürfnissen nach: Die Gefühle, die der hilflose Helfer im Kontakt mit Klienten hat, sind neben Schuldgefühlen vor allem Grandiosität und Machtgefühle. Der Kontakt zu Abhängigen in nicht-reziproken Beziehungen würde gesucht, um Gefühle der Schuld, der Minderwertigkeit und Mangelgefühle bezüglich Liebe und Anerkennung zu kompensieren.

Schuldgefühle, Schamgefühle und entsprechende Abwehrreaktionen bei Angehörigen sozialer Dienstleistungsorganisationen haben der Forschung nach drei Ursachen: Sie sind erstens als Basisschuldgefühl im kollektiven Unbewussten verankert, sofern eine Ethik der Nächstenliebe und Mitmenschlichkeit in den entsprechenden Berufskulturen wie in der Gesellschaft Gültigkeit hat. Sie entstehen zweitens aus einer individuellen Disposition, die als Zwang zum Helfen theoretisch beschrieben worden ist. Sie sind drittens eine restringierte Form der Kritik über unzureichende Hilfen und soziale Ungerechtigkeit. In diesem Kontext werden sie institutionell und professionell reinterpretiert. Gefühle in sozialen Dienstleistungsorganisationen sind, vor allem was den letzten Aspekt angeht, verdächtig.

Gefühle, Affekte und Affektregression in alternativen Institutionen

Alternative Institutionen und ihre emotionale Kultur sind insbesondere durch die Publikationen von Harald Pühl (1994) zu einem Thema für die Supervision geworden. Pühls theoretischer Zugang ist anders als bei Rudnitzki nicht die Profession, sondern die Institution. Für Pühl (1994) zentral ist die These Arnold Gehlens (1964), dass Institutionen Orte der Angstbindung sind, weil Institutionen nach dieser Theorie Instinkte ersetzen. Die Entlastung von Gefühlen und Handlungen trägt nach Gehlen (1970) einen „unschätzbaren Gewinn einer Stabilisierung auch des Innenlebens“ mit sich. Gehlen geht davon aus, dass diese Entlastung produktiv ist, „denn die wohlthätige Fraglosigkeit, die dann entsteht, wenn der Einzelne innen und aussen von einem Regelgefüge getragen wird, macht geistige Energie nach oben hin frei“ (ebd.). Pühl kommt in diesem Zusammenhang vor allem zu einer geänderten Bewertung der Hierarchie in sozialen Organisationen. Hierarchien sind nicht mehr in erster Linie Ausdruck von Macht und Herrschaft, sondern Ordnungen, die das Ich entlasten, indem sie seine Ängste binden. Überall dort, wo diese Bindungen aufgelöst werden, entsteht Irritation, Verunsicherung und Angst. Gefühle in Organisationen werden nicht mehr verstanden als das geheime Wissen, welches zur Revolte gebracht werden soll, wie noch Foucault dies gefordert hat, sondern Gefühle sind etwas Ungebundenes, in gewisser Weise ein psychotisches Moment in der Organisation. Der Supervisor macht in alternativen Projekten nicht mehr die Erfahrung von Freiheit, sondern die Erfahrung von Angst und Chaos.

Grundsätzlich ist Pühls theoretischer Entwurf von Bedeutung für die Supervisionsforschung. Pühl beschreibt einen Generationswechsel sowohl auf der institutionellen wie auch individuellen Ebene, was die Einstellung zu Arbeit und Gefühl angeht. Die „authentische“, durch den Psycho-Boom sozialisierte Generation pflegt einen grundsätzlichen anderen Umgang mit Gefühlen also die Generation der Helfer. Gefühle werden „rausgelassen“, „gelebt“. Pühl hat nun die Gefühlskultur in alternativen Organisationen vor allem der Institution zugeordnet. Konsequenterweise ergibt sich aus seinem theoretischen Entwurf die programmatische Forderung nach Rückkehr zur hierarchischen Ordnung.

Wie viele andere Supervisoren auch, haben wir, als wir nach dem Ansatz von Pühl gearbeitet haben, die Erfahrung gemacht, dass eine Institutionalisierung alternativer Projekte kaum möglich war, die Mitarbeiter dort gerieten allein ob des supervisorischen Vorschlags, Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten einzuführen und Rollen abzugrenzen, vor allem aber zu strafen, zu mahnen und zu sanktionieren in Panik. Einige von ihnen schienen fast nicht fähig, in einer hierarchischen Organisation zu arbeiten und gerieten allein ob der Vorstellung, dass in Organisationen ein Über-Ich präsent sein müsse in große Unruhe. Es stellt sich also neben dem politischen Problem, wieviel Hierarchie in einer Organisation angemessen ist die Frage, ob es über die Institution hinaus Erklärungen für die heftigen Gefühle in den

Teams und alternativen Organisationen gibt. Wir haben eine Antwort auf diese Frage bei Spangenberg (1988) und bei Wurmser (1993) gefunden.

Gefühle und Helfer-Klient-Beziehungen in der sozialen Arbeit. Oder: gibt es hier einen neuen Sozialisationsstypus

Fallvignette

In einer Balintsitzung berichtet ein Teilnehmer von einem Team in der offenen Jugendarbeit, welches aus zwei Personen, einem älteren Sozialarbeiter und einer jungen Sozialarbeiterin besteht. Anlass für die Supervision sind Delikte, die im Jugendzentrum begangen werden. Unter Verdacht stehen die männlichen Stammesbesucher der Einrichtung. Während der Sozialarbeiter davon überzeugt ist, dass seine Jungen das Jugendzentrum nicht beklauen und glaubt, den Einbruch hätten fremde ausländische Jugendliche aus dem Nachbarort begangen, ist die Sozialarbeiterin von der Schuld der Stammesbesucher überzeugt. Sie will schon seit längerer Zeit Mädchenarbeit machen und hat das Gefühl, dass die Stammesbesucher zu sehr unter dem Schutz des älteren Kollegen stehen und das Jugendzentrum zu sehr dominieren. Über die fürsorglichen Gefühle des Sozialarbeiters gegenüber den von der Sozialarbeiterin als aggressiv erlebten Jugendlichen ist die kollegiale Beziehung problematisch geworden. In der Balintgruppensitzung selbst verteidigt der Supervisor die Jungen ähnlich wie der Sozialarbeiter es gegenüber seiner Kollegin tut. Er hört daraufhin die Deutung, dass diese Gefühle der Identifikation mit seiner Abwehrform zu tun hätten. Indem der Sozialarbeiter sich umstandslos an die Seite der Jugendlichen begibt und den Einbruch den „Fremden“ zuschreibt, arbeitet er nicht im Sinne eines parteilichen, moralischen Mandates, sondern er verleugnet die wahrscheinliche Destruktivität der Jugendlichen. Psychoanalytisch ausgedrückt: Die Jugendlichen werden so vehement verteidigt, weil sich der Sozialarbeiter an ihren ödipalen Überschreitungen quasi berauscht. Anstatt die für die Adoleszenz typische Lockerung konventioneller rigider Über-Ich-Strukturen für die Entwicklung eines postkonventionellen moralischen Bewusstseins pädagogisch zu nutzen, entsteht so eine Beziehung der Abwehr, welche sich vordergründig als gewährende Fürsorglichkeit, freundliche Zugewandtheit und naive Nähe zeigt. Unbewusst handelt es sich aber um eine Delegation.

Als „Blumenkind“, als neuen Typus des Sozialarbeiters bezeichnet Spangenberg (1988) diesen Habitus, den wir etwas salopp heute als 68er Mentalität beschreiben. Im Gegensatz zur Fürsorgerin alter Prägung, deren rigides Über-Ich sich mit ihrem Ich verbündet hat und die nun Klienten und Umwelt gleichermassen verurteilt, verfüge das „Blumenkind“ nur über ein schwach ausgebildetes Über-Ich. Vom psychoanalytischen Strukturmodell her betrachtet, hat dieser neue So-

zialisationsstyp in der sozialen Arbeit ein anderes Seelenleben, eine andere Struktur. Nicht so sehr Triebkontrolle und Triebverdrängung prägen diesen Typus, sondern vielmehr starke Bedürfnisorientierung, Ich-Schwäche und die Neigung zur Illusion.

Betrachtet man das von Pühl beschriebene Phänomen der Affektregressionen in bestimmten Feldern der Sozialen Arbeit nicht institutionell, sondern als Problem des Habitus, so sind nicht nur die in Institutionen der Sozialen Arbeit typischen Entinstitutionalisierungen wichtig, sondern ebenfalls der Humus auf dem diese Entinstitutionalisierungen wachsen. Es ist besonders Leon Wurmser (1993), der sich hierzu psychoanalytisch geäußert hat.

Während bei der Neurose das Ich mit dem Es in Konflikt liegt, so Wurmser in seinem Buch über „die Flucht vor dem Gewissen“ (1993), und zur Umwelt und zum Über-Ich eine Allianz aufrechterhält, ist es hier, das heißt bei den „Blumenkindern“ so, dass das Ich sich teilweise mit dem Es verbunden hat und gegen Über-Ich und Aussenwelt steht. Da die Umwelt ungerecht und missachtend erlebt wird, wehrt sich das Ich gegen das Über-Ich. Aggressionen werden schon früh, als Trotz im Kampf gegen die äußere Struktur, gegen die Autorität ausgelebt. Alles, was in der Aussenwelt mit Autorität, mit Beschränkung, mit Zeit zu tun hat, ist eher bedrohlich. Nicht die Übertretungen selbst allerdings machen Spaß, sondern das Gefühl der Stärke und der Autonomie, die im Konflikt mit dem Über-Ich gefühlt wird.

Was also auf der Handlungsebene als parteiliches und solidarisches Handeln bezeichnet wird und in der Regel darin liegt, die Klienten vor Strafe und Sanktion zu beschützen, zeigt sich bezogen auf die innere Realität, als besondere Deformation des Gewissens. Bezogen auf die Persönlichkeit macht Wurmser vor allem eine Bereitschaft zur Affektregression aus: es sei nicht Ärger, sondern gleich Wut, nicht Angst und Sorge, sondern Panik, nicht Enttäuschung, sondern Leere und Sinnlosigkeit, die empfunden würden. Gefühle werden nicht angemessen erlebt und können auch nicht der Realität angemessen ausgedrückt werden.

Bezogen auf die Abwehrstruktur spricht Wurmser von der hohen Bedeutung der Verleugnung, das heißt, Gefühle werden wahrgenommen und zugleich abgestritten. Zumeist handele es sich dabei um das Innenleben, welches abgestritten würde, insbesondere solche Provinzen des Innenlebens, die mit erfahrenen Traumatisierungen zusammenhängen. Nach Wurmser könne man diese Provinzen des Innenlebens auf solche Affekte einengen, die allesamt etwas mit dem Gewissen, mit Autorität, Verantwortung, Zeit und Grenzbestimmung zu tun haben. Entweder seien es direkt Affekte der Verurteilung durch das Über-Ich (Scham und Schuld) oder es seien Verluste der Billigung (herabgesetztes Selbstwertgefühl, Traurigkeit, Leere) oder des Idealverlustes (Enttäuschung, Sinn- und Wertlosigkeitsgefühle).

Nach Spangenberg (1988) leidet das Blumenkind an der Gesellschaft, ist oft unzufrieden, richtet Aggression auch gegen sich selbst. Es arbeitet bevorzugt in

der offenen Sozialarbeit, in Initiativgruppen und alternativen Projekten und strebe nach Veränderung der herrschenden gesellschaftlichen Bedingungen. Schuldgefühlen wird durch (meist nicht sehr elaborierte) Gesellschaftskritik begegnet.

Versteht man beide Ansätze, den von Pühl (1994) und den von Spangenberg (1988) und Wurmser (1993) nicht als konkurrierende, sondern als sich ergänzende Aspekte von Gefühlskulturen im bestimmten sozialen Dienstleistungsorganisationen, so zeigt sich ein erster Generationenwechsel im Verhältnis von Gefühl und Gewissen für die Supervision an. Der Supervisor, ausgebildet für den Abbau rigider Bedürfnisstrukturen, kommt nun in die Position, zur Instanz zu werden, die Strukturen aufbauen muss. Er wird Sozialisationsinstanz – in einer unreifen Form, indem er sich mit der Leitung verbündet und hier Sanktionen mitforciert und mitträgt, in einer reiferen Form, indem er moralische Fragen zum Gegenstand der Supervision macht. Für dieses methodische wie theoretische Problem stellt George Herbert Meads Folie der Rollenübernahme, des Sehenlernens mit den Augen der anderen und Honneths (1992) Anerkennungsmoral für die Supervision eine wichtige Bereicherung dar.

Soziale Dienstleistungsarbeit unter spätmodernen Bedingungen

Die bisherigen Stationen der Gefühle in der sozialen Dienstleistungsarbeit, die sich in den Formeln von Helfergefühlen und Blumenkindergefühlen abbilden lassen, scheinen angesichts aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen zwar empirisch noch gültig zu sein, theoretisch aber von einer neuen Kultur in sozialen Berufen überschattet zu werden.

Wir nehmen seit einigen Jahren eine neue Praxis wahr, die die Helfergefühle und die „Blumenkinder“ weit hinter sich lässt: Die Ideologie dieser Praxis ist publik: Soziale Arbeit, therapeutische und auch Pflegearbeit sei Arbeit wie jede andere auch und diene mindestens gleichberechtigt dem anderen Menschen wie auch dem eigenen Erfolg, der eigenen Ökonomie und dem eigenen Narzissmus. Diese veränderte Auffassung von sozialer Arbeit (so werden wir im folgenden den Überbegriff für therapeutische Arbeit, Beratungsarbeit und Pflegearbeit wählen) steht im Kontext größerer gesellschaftlicher Veränderungen, die Morgenroth und Negt als „Erosionskrise“ bezeichnen (2000, S. 32). Morgenroth und Negt analysieren die Erosion der Gesellschaft an verschiedensten Punkten, an denen sie glauben, dass das klassische Gefüge auseinander geraten ist. Sie sprechen von Instabilität, die zwar durch gesicherte Machtverhältnisse zusammengehalten werden kann, die aber jederzeit auch zum Auseinanderbrechen des Gefüges beitragen kann. Sie greifen dabei auf Durkheims Begriff bzw. Theorie der Anomie zurück, den Durkheim benutzt hat, um eine Situation der Norm- und Orientierungslosigkeit zu beschreiben, die „in den Individuen, auch wenn ihre soziale Lage, ja die der Gesamt-

gesellschaft relativ stabil erscheint, Gefühle der Vereinsamung und Verlassenheit, Angstzustände der Macht- und Hilflosigkeit bewirkt“ (Morgenroth und Negt 2000, S. 34). Ihre interessante Analyse kann hier nicht nachgezeichnet werden, sie soll nur in wenigen Punkten benannt werden, um den Bogen zum eigentlichen Thema wiederzufinden:

— Sie sprechen von einem neuen Strukturtypus einer Krise: Die deutsche Gesellschaft war noch nie so reich wie heute und ist trotzdem nicht im Stande, der Massenarbeitslosigkeit, anwachsenden Armutsbereichen und sozialen Ausgrenzungen wirksam zu begegnen.

— Der Rationalisierungsmechanismus ersetzt und entwertet unaufhörlich lebendige Arbeitskraft.

— Die Krise wird nicht mehr als ökonomische Krise, sondern als Bedeutungskrise des Ökonomischen und damit als Identitätskrise begriffen. „Denn wir haben es nicht mit einer Krise der Ökonomie sondern mit einer Krise der Kulturbedeutung des Ökonomischen zu tun“ (Morgenroth und Negt 2000, S. 35).

— Krisenlösungen würden ausschließlich in Globalisierung und Individualisierung gesehen.

— „Wo aber die organisierten Zwischenwelten, die lebensfähigen Einheiten, in denen Distanz und Nähe ausbalanciert sind, im gesellschaftlichen Gefüge verschwinden, sind Orientierung und Identität der Menschen aufs Höchste bedroht“ (Morgenroth und Negt 2000, S. 38).

Eine ähnliche Position, wenn auch soziologisch nicht so deutlich herausgearbeitet, vertritt Howard F. Stein in einem Artikel, auf den wir weiter unten noch zurückgreifen werden (1999, S. 156 ff): Er betrachtet Ökonomie als immanenten Teil einer Kultur und nicht lediglich als ihre externe Antriebskraft. Er versteht Ökonomie als eine „umfassende ideologische Struktur von Bedeutungen und der kollektiven unbewussten Substanz solcher Strukturen“ (1999, S. 157), die Stein am Beispiel des Downsizing durcharbeitet. Mit Downsizing meint er die sogenannten Gesundheitschumpfungsprozesse von Organisationen und Unternehmen, die er versteht auf der Basis einer ökonomischen Ideologie, nach der „menschliches Leben nur als Bestandteil eines globalen Wettbewerbes betrachtet werden kann“ (Stein 1999, S. 166).

Stein möchte die Ökonomie als einen immanenten Teil der Kultur betrachten und nicht als externe Antriebskraft. Er will nicht die These von der Ökonomie als die entscheidende Antriebsfeder der Gesellschaft kritiklos akzeptieren, sondern eher als eine Ideologie, der kollektive unbewusste Inhalte anhaften. Diese ideologischen Strukturen von Bedeutungen hinterfragt er, warum das Management in vielen Organisationen und Institutionen bei Problemen, die im Bereich von Gewinn und Verlust auftauchen und die mit Fragen der Produktivität und des Wettbewerbs zusammenhängen, als Lösung bzw. „End-Lösung“ (Stein konstatiert, dass dies ein gern benutzter Begriff ist) der Perso-

nalabbau als erste und zumeist einzige auftaucht. Er behauptet, Downsizingprozesse seien Entscheidungen, die nicht nur mit ökonomischer Rationalität, Pragmatismus und Realismus zusammenhängen, sondern unausgesprochene, wie wir meinen unbewusste Werthaltungen, Einstellungen und Gefühle transportieren. Eine dieser Werthaltungen scheint zu sein, dass Arbeitnehmer wie Maschinen behandelt werden und entbehrliche Produktionseinheiten darstellen; er nennt eine eher kurzfristige denn langfristige Einstellung zur Zeit und an latenten bzw. unbewussten Gefühlen nennt er vor allem Aggressionen. „Downsizing ist weit davon entfernt, Höhepunkt der Rationalität, des aufgeklärten Eigeninteresses und objektiver Beurteilung zu sein, vielmehr wird es von destruktiven, irrationalen Kräften angetrieben“ (Stein 1999, S. 158). Arbeitnehmer sind heute latent oder manifest enorm bedroht durch den Verlust von Arbeit, ihres Arbeitsplatzes und der damit einhergehenden Sicherheit und Identität. An Hand von fünf Beispielen aus eigenen Organisationsberatungsprozessen leitet Stein mit Hilfe von sprachanalytischen Untersuchungen die korrespondierenden Gefühle in solchen Organisationen bzw. in entsprechenden Prozessen von Organisationen ab: Mitarbeiter gebrauchen vielfach Vokabeln des Sterbens und der Todeserfahrungen, während das Management, das die Verschlangungsprozesse für ein Unternehmen durchführt und verkauft, Vokabeln der Aggressivität und der Destruktivität benutzt. Von daher trägt der Artikel von Stein den Untertitel: „Steht Dein Name auf Schindlers Liste?“ Seine These sagt, dass die Aggressionen, die sich in den Unternehmen einen ungehinderten Durchbruch verschaffen, möglicherweise damit zusammenhängen, dass der kalte Krieg und das Reich des Bösen, die Sowjetunion nur noch in der Erinnerung existiert und die Welt nicht mehr in Schach hält. „Historisch betrachtet würde ich Downsizing als eine Manifestation unseres internen Feldzugs gegen die anwachsende Flut innerer Bedrohung und interner Antagonisten sehen“ (Stein 1999, S. 160). Die Entbehrlichkeit und die Überflüssigkeit werden zur grossen Bedrohung des beginnenden 21. Jahrhunderts und nur wer auf Schindlers Liste steht hat zumindest ein Moratorium gewonnen. Gewinn- und Verlustrechnungen sind Symptome hinter denen sich die Angst versteckt, Opfer zu werden und hinter denen sich das Bemühen versteckt, für die nächste Zeit auf der Täterseite zu stehen.

Vom Schuldgefühl zum Angstgefühl. Über die Veränderung der kollektiven Gefühle in sozialen Dienstleistungsorganisationen

Kehren wir zurück zu unseren eigenen Überlegungen, nämlich den Gefühlen in der sozialen Dienstleistungsarbeit. Wenn wir Stein folgen, hat soziale Arbeit sehr viel mit den Folgen dieser gesellschaftlichen Veränderungen zu tun und ist selber, in-

stitutionell gesehen, mit den gleichen Problemen beschäftigt. Gesellschaftlich gesehen bedeuten die Ideen von Howard Stein, dass die Gesellschaft an „Projektunsterblichkeit“ (Stein, 1999, S. 174) festhält und dafür Opfer bringt, anderen zumutet zu sterben. Sie hält am Projekt der Produktion einer leidensfreien Moderne fest und abstrahiert dafür immer mehr vom einzelnen empirischen Leben. Das Tabu ist nicht mehr, was man nicht wissen darf, zum Tabu wird das menschliche Subjekt. Die Gefühle, die durch diese Prozesse entstehen sind vor allem Ängste, die gesamtgesellschaftlich gesehen, verdrängt werden.

Soziale Arbeit bemüht sich seit einigen Jahren, die Kultur profitorientierter Unternehmen zu kopieren und auf sich selbst zu übertragen. Beispiele hierfür sind die Debatten um Dienstleistung und Qualität. Es gibt keinen praktischen Hinderungsgrund, warum nicht auch soziale Arbeit sich zweckrational und auch ökonomisch bewusst entwickeln sollte und sich in verschwommenen Hilfestrukturen und Helferprozessen auflösen sollte. Es gibt allenfalls einen ethischen Hinderungsgrund, und es bleibt die Frage, ob das Übernehmen der unternehmerischen, profitorientierten Kultur und der damit verbundenen Werthaltungen und Gefühle nun rational und angemessen ist oder ob sie nicht, wie am Beispiel der Downsizingprozesse aufgezeigt, Werthaltungen und Gefühle produziert, die destruktiv und an der Vernichtung der Problemgruppen und stigmatisierten Menschen orientiert sind.

Das Angstphänomen in Organisationen als besonderes Problem moderner Organisationen hat vor allem Burkhard Sievers in mehreren Artikeln zum Thema „Psychotische Organisation“ bearbeitet. Dabei beruft er sich auf den bekannten Ansatz von Isabell Menzies, die relativ früh herausgearbeitet hat, dass die Angst vor psychoseähnlichen Gefühlen bzw. die notwendige Abwehr von psychotischen Ängsten, Menschen dazu bringt, sich in Institutionen zusammen zu schließen. Dies hat Menzies am Beispiel des Krankenhauses durchgearbeitet (Menzies 1974).

Menzies hatte aber nicht nur dies herausgearbeitet, sondern vor allem folgenden komplexen Zusammenhang am Beispiel des Krankenhauses aufgezeigt: Die Strukturen und Mechanismen in Organisationen / Institutionen dienen einerseits der Abwehr der in der Arbeit entstehenden Ängste in bezug auf Krankheit und Sterben. Darüber hinaus aber untergraben sie, weil sie vor allem auf Versachlichung und Distanz aufbauen, die therapeutischen Ziele der Institution und stehen letztlich einer angemessenen Versorgung der Patienten im Wege. Das Primärziel, die Patienten zu versorgen, tritt zurück hinter das Sekundärziel des individuellen Ruhmes und der Produktion von wissenschaftlichem Fortschritt.

Gordon Lawrence (zitiert nach Sievers 2000, S. 236) hat nachgewiesen, wie aus dem zunehmenden Kostendruck unter der verstärkten betriebswirtschaftlichen Orientierung die Verwaltung zur stärksten Kraft in der Institution wird, der die anderen Teilsysteme, Medizin und Pflege untergeordnet und nachgeordnet werden. „Aber in dem Masse, wie die in Krankenhäusern tätigen Menschen sich in einer bislang unbekanntem Weise enormen Stress und Ängsten ausgesetzt sehen, gerät das Ma-

nagement verstärkt unter Druck solche Managementstrukturen zu entwickeln, die Planbarkeit, Sicherheit und Steuerung ermöglichen“ (Sievers 2000, S. 263). Diese Bemühungen dienen auf der bewussten Ebene dem Überleben der Institution und das Management wird mit der Rolle des Retters identifiziert. Auf der unbewussten Ebene geschieht ein komplexer Prozess. Es wird eine ungeheure Angst für die eigene Person geschürt, diese hilft sich und schützt sich vor angstmachenden Themen, indem sie sich zurückzieht. Burkhard Sievers nennt eine solche Dynamik sehr direkt „psychotisch“.

Angst, ihre Wahrnehmung und ihre Nichtwahrnehmung in der sozialen Arbeit

Fallvignette

An dieser Stelle möchten wir ein Beispiel aus einer Supervision in einer westdeutschen Großstadt einfügen. Es handelt sich um einen supervisorischen Prozess mit dem Team eines Kinderhauses in einem Problemstadtteil einer grossen Stadt, am sogenannten Brennpunkt. In mitten von Hochhäusern, die mehr oder weniger verwahrlost sind, gibt es ein angenehm anmutendes Kinderhaus, flach gebaut und mit einem hübschen Garten umgeben, das wie eine Insel in dem Dschungel der Großstadt steht. Der Supervisor findet bei seinem Erstkontakt dieses Kinderhaus mit einem grossen Eisenzaun umgeben, einer, im Sommer, angelehnten Tür und einem Schild: „Betreten verboten, Eltern haften für ihre Kinder.“ Da der Supervisor noch Zeit hat, geht er durch die Strassen und fängt an, sich zu fürchten. Er spürt die Gewalt, die in solchen Stadtteilen heimisch ist und sieht sie an Menschen und vor allem an Kampfhunden. Diese Erinnerung an seinen „Spaziergang“ und die vielfältige Konfrontation mit Kampfhunden wird in mehreren Supervisionssitzungen fast zu einer Metapher. Die Mitarbeiter dieses Kinderhauses haben nach eigenen Angaben einen Konflikt mit ihrem Träger, den sie über Supervision gerne lösen wollen, während der Supervisor nach drei Sitzungen feststellt, dass er diesen Konflikt nicht versteht, dass ihm aber die Frage viel wichtiger ist, was die Kollegen und Kolleginnen in diesem Kinderhaus eigentlich mit ihrem Klientel, den Kindern dieses Stadtteils unternehmen. Er stößt auf eine Vokabel, die sich durch mehrere Supervisions-sitzungen hindurchzieht, und die ihrerseits offenbar auch wieder eine Metapher bedeutet, das Wort der „Professionalität“, „professionell“ soll der Umgang mit dem Träger werden, „professionell“ soll die Arbeit in einem der Hochhäuser werden, das wie ein kleines Gemeinwesenprojekt in Auftrag gegeben ist, „professionell“ soll aber auch der Suizid eines 10jährigen Jungen bearbeitet werden.

Wenn wir diesen Begriff der Professionalität mit Sievers interpretieren, dann ist dieses Konzept der Professionalität ein Rettungsanker für ein offenbar bedroh-

tes Team, das vermutlich vom Träger eher verlassen, denn unterstützt ist, um sich der „psychotischen“ Kultur dieses Stadtteils zu erwehren. Das Ausmaß an Aggressivität, an Destruktivität und an Hass wird erst in der Balint-Gruppe des Supervisors spürbar, sie ist selbst dem Supervisor, auch bei seinem Gang durch den Stadtteil, nicht bewusst geworden. Die Abwehr des Teams und auch des Supervisors ist grandios: Es wird unendliche Energie aufgewandt, um die Bedrohung durch diesen Stadtteil und die Aufgabe zu beherrschen. Gleichzeitig verschwindet dabei eine wesentliche Kompetenz im Umgang mit Klienten, mit Kindern zumal, nämlich fürsorglich für diese Kinder da zu sein.

Angst und Fürsorge. Oder für einen ethischen Begriff von Qualität in der sozialen Arbeit

In der psychoanalytischen Literatur ist es die frühe haltende und aufnehmende Mutter, die dem Kind einen Weg aus der (psychotischen) Angst weist und ihm den Übergang in die depressive Position ermöglicht. Diese als Alpha-Funktion der Mutter beschriebene Haltung verwandelt Wut, Panik, Angst in zunehmende Strukturen und läßt im Sinne der depressiven Position Licht und Schatten als Repräsentanzen beim Kind entstehen.

Mit dem Ende des zweiten Weltkrieges ist das Modell des mütterlichen Staates und der mütterlichen Gesellschaft in die Verfassung übernommen worden. Nicht mehr die Trennung von Öffentlichkeit und Privatheit als zwei entgegengesetzte Prinzipien, sondern die Vermischung dieser beiden Sphären galten als Garanten von Demokratie und Fortschritt. Heute gilt Fürsorge wieder zunehmend als das Gegenteil von Emanzipation, als Verhinderung von Individualität, Freiheit und Fortschritt. Nach der Auflösung der Kategorien von Ost und West hat sich Globalisierung als Metapher für Fortschritt behauptet. Zunehmend ist diese Vokabel zur Kampfformel geworden. Wir möchten darauf aufmerksam machen, dass es in Organisationen zunehmend Sprachregelungen gibt, die auf Krieg und Vernichtung hinweisen. Es beginnt bei der „feindlichen Übernahme“ von Telefongesellschaften und bei den Metaphern des Krieges, die H. Stein in dem bereits zitierten Artikel gefunden hat, sie sind auch zu finden in der fast orgastisch anmutenden Sprache des neuen Chefs eines riesigen Unternehmens der als erstes verkündet, er werde 70.000 Stellen einsparen. Wenn sich soziale Arbeit dieser Kultur anschließt, hat sie sich selbst aufgegeben und kann im eigenen Laden das Licht ausmachen.

Einen Ausweg aus den, durch die Dynamik der Globalisierungsdebatte und die Kultur der modernen Organisation ausgelösten Ängsten sehen wir für die Soziale Arbeit weniger in Qualitäts- und Dienstleistungsdebatten und Professionsidealen, sondern in einer Rückbesinnung auf ethische Prinzipien, die dem Diskurs um eine postmoderne Ethik entstammen. Wir beziehen uns in gebotener

Kürze auf Axel Honneths Überlegungen zur Fürsorge und Gerechtigkeit (1994).

Honneth bezieht sich in seinen Überlegungen zunächst auf die philosophische Bewegung der Postmoderne und beschreibt deren ethische Wende, die Forderung nach einer Re-Ethisierung der Gesellschaft als Konsequenz einer radikalisierten Vernunftkritik. Vernunftkritik meint, dass Rationalität in der Moderne als Rationalisierung auftritt, im Sinn von Versachlichung, Verrechtlichung, Ökonomisierung und Monetarisierung sozialer Beziehungen und gesellschaftlicher Verhältnisse (vgl.: Habermas 1972). Das Ausgeschlossene und Abgespaltene der modernen Gesellschaften sei nicht mehr das was man nicht denken darf, das Ausgeschlossene und Abgespaltene sei vielmehr das menschliche Subjekt, die unverwechselbare Besonderheit der konkreten Person. Die Ethik der Postmoderne nähme ihren theoretischen Ausgang von einer tragenden Idee: der moralischen Berücksichtigung des Differenten, des Anderen, des Heteronomen. Erst im angemessenen Umgang mit dem Differenten, dem Anderen würde sich der Anspruch an menschliche Gerechtigkeit erfüllen.

Interessanterweise hebt Honneth die konstitutive Hilfsbedürftigkeit eines jeden Menschen als zentrales Moment des Besonderen hervor, welches den moralischen Schutz besonders verdient. Bei seinen Überlegungen, eine postmoderne Ethik zu umreißen, läßt er den Philosophen Stephen White zu Wort kommen, der den bedeutendsten Fehler der Moderne in der Ignoranz gegenüber dem Andersartigen sieht und zum zweiten in einer Aktivitätsorientierung als für die Moderne und ihre Moraltheorien typisches Kennzeichen. Die Neuzeit und ihre Moraltheorien eingeschlossen seien handlungsfixiert. Die Fixierung auf das menschliche Handeln habe zu einer kategorialen Verengung des Wirklichkeitsfeldes geführt. Durch die Aktivitätsorientierung und den Handlungszwang kann das Besondere, das Andere nur wenig wahrgenommen werden. Das neuzeitliche Denken mit seinem Anspruch alles im Griff zu halten, zu erfassen, zu kategorisieren und damit zu beherrschen hat zu einer verengten schematisierten Sichtweise des sozialen Gegenübers geführt. Eine Ethik, die diesen Fehler zu korrigieren sucht, muss sich auf Tugenden beziehen, die zu einer Sensibilisierung unserer Wahrnehmung von individuellen Besonderheiten beitragen. Als Tugenden rezipiert Honneth: die Fähigkeit zuhören zu können, die Bereitschaft zu emotionaler Zuwendung, das Vermögen persönliche Eigenarten zuzulassen – er fasst diese Tugenden unter dem Begriff der Fürsorge zusammen und folgt damit vom Begriff her der feministischen Diskussion um eine Ethik der Fürsorglichkeit.

Interessanterweise greift Honneth, um die Fürsorge zu begründen, auf die Philosophie Emanuel Levinas zurück. In der intersubjektiven Erfahrung, in der zwischenmenschlichen Begegnung, insbesondere aber im Anblick eines menschlichen Gesichts sei eine Dimension der Unendlichkeit enthalten. Interaktion ist insofern eine ethische Erfahrung, als mir der andere stets als eine Person gegenübertritt, die grundsätzlich des Schutzes und der Anteilnahme bedürftig ist.

Besonders im Anblick des menschlichen Gesichtes entsteht die ethische Begegnung und die ethische Verpflichtung. Mit der intersubjektiven Begegnung, insbesondere mit dem Blickkontakt entsteht moralische Verantwortung, die eigene Handlungsautonomie wird eingeschränkt, wodurch der Egozentrismus des interessegeleiteten Handelns aufgebrochen wird und der Mensch zur moralischen Person reift. Ihre entwicklungspsychologische Unterfütterung erhält die Philosophie Levinas durch psychoanalytische Arbeiten, die der Bedeutung des Blicks für die menschliche Entwicklung eine hohe Bedeutung zumessen.

Literatur

- Foucault, Michel: Die Geburt der Klinik, Frankfurt/M. 1982
 Ders.: Mikrophysik der Macht, Berlin 1984
 Gehlen, Arnold: Moral und Hypermoral. Eine pluralistische Ethik, Frankfurt/Main, Bonn: 1970, Athenäum-Verlag
 Honneth, Axel: Der Kampf um Anerkennung, Frankfurt/M. 1992
 Ders.: Das Andere der Gerechtigkeit. In Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Berlin 42. Jg. (1994) Heft 2, S. 195 – 220.
 Kasakos, Gerda: Familienfürsorge zwischen Beratung und Zwang. Frankfurt/M. 1988
 Morgenroth, Christine und Negt, Oskar: Erosionskrise und Geschlechterverhältnis. S. 32 – 51 in Pühl, Harald (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung.
 Menzies, Isabell: Angstabwehrfunktion sozialer Systeme. Ein Fallbericht. Gruppendynamik 5, S. 183 – 216. 1974
 Pühl, Harald: Der institutionelle Mythos. In Bauer, A./Gröning, K. (Hg.): Institutionsgeschichten Institutionsanalysen. Tübingen 1995, S. 70 – 79
 Pühl, Harald (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. 2. Auflage. Opladen, Leske und Budrich. 2000
 Rudnitzki, G.: Im Zirkelschluss von Macht und Scham. Erfahrungen mit Team- und Organisations-supervision bei Dienstleistungsorganisationen. In Bauer, A./Gröning, K. (Hg.): Institutionsgeschichten Institutionsanalysen. Tübingen 1995, S. 118 – 133
 Schmidbauer, Wolfgang: Die hilflosen Helfer. Reinbek bei Hamburg 1978
 Sievers, Burkard: Das Management psycho-sozialer Dynamik und unbewusster Prozesse in Organisationen. S. 260 – 273 in Pühl, Harald (Hg.), 2000
 Ders.: „Psychotische Organisation“ als metaphorischer Rahmen zur Sozio-Analyse organisatorischer und interorganisatorischer Dynamiken. Freie Assoziation 2. Jahrgang S. 21 – 52, 1999
 Spangenberg, N.: Zwischen Mütterlichkeit und Jugendlichkeit: Gibt es einen neuen Sozialisationstyp des Sozialarbeiters? In. Gruppendynamik 2/1988, 19. Jg. S. 211 – 220
 Stein, Howard: Todesvorstellungen und Erfahrung organisatorischen Downsizing oder: Steht Dein Name auf Schindlers Liste? Freie Assoziation, 2. Jg. S. 155 – 185, 1999

Anschrift der Verfasserinnen:

Prof. Dr. Annemarie Bauer, Oberbadgasse 1, 69117 Heidelberg,
 Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrath Str.10, 44791 Bochum

Elisabeth Rohr

Emotionale Entleerung und die Säkularisierung des Sozialen in modernen Dienstleistungsunternehmen

Zusammenfassung: Supervision ist unweigerlich in die Herausforderungen, die der Strukturwandel im sozialen Dienstleistungssektor heraufbeschwört, eingebunden. Auch Supervision unterliegt damit den Zwängen des Strukturwandels und muss seine Angebotspalette entsprechend modifizieren. Ausgehend von der These, dass Supervision unter diesen Bedingungen auch ein sozialwissenschaftliches wie psychoanalytisches Verständnis von Modernisierungsprozessen benötigt, werden die Folgen und Schattenseiten des allseits virulenten Strukturwandels herausgearbeitet, anschließend an einem Fallbeispiel exemplarisch verdeutlicht und kritisch reflektiert.

In der Supervision sind wir zunehmend mit den Folgen eines gesellschaftlichen Strukturwandels befasst, der sich in den organisatorischen Rekonstruktionen und konzeptionellen Reformulierungen sozialer Dienstleistungen niederschlägt. Diese Entwicklung hat auch Motivationslagen und Zielsetzungen von Supervision verändert: Anfragen zur Supervision erwachsen mittlerweile weniger aus den strukturellen Nöten und traditionellen Zwängen sozialer Praxis: dem Leidensdruck, der aus der Arbeit mit schwierigen Klienten oder aus Konflikten im Team und mit Vorgesetzten resultiert. Vielmehr taucht immer häufiger eine Motivation auf, die aus chronisch krisenhaft und manchmal sogar destruktiv verlaufenden institutionellen Umstrukturierungsprozessen entsteht und sich bei den Betroffenen in massiven Veränderungsängsten und -widerständen, in Resignation, innerer Emigration und zentrifugalen Fluchtbewegungen niederschlägt.

Der anhaltende Strukturwandel im sozialen Dienstleistungsbereich stellt demzufolge auch eine neue Herausforderung für die Supervision dar. Ergebnisorientiertere, effizientere Supervisionen von begrenzter Dauer sind erwünscht, Supervisionen vor allem, die einen nachhaltigen, institutionellen Sozialisationsprozess und eine professionelle, d.h. berufsbezogene Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Modernisierungsfolgen erlauben, um so die Anschlussfähigkeit an den vom Management induzierten und durch Organisationsentwicklung begleiteten und oftmals beschleunigten Strukturwandel zu gewährleisten (vgl. Ohrnberg 1999, S.35, Volhard 1999, S. 41, Weigand 2000).

Nun liegt es in der Natur der Sache, sprich, der Natur unserer Profession begründet, dass unsere Intervention in aller Regel erst dann erwünscht ist, wenn Veränderungsprozesse nicht gelungen oder vom Scheitern bedroht sind. Wenn sich der Fokus in den folgenden Überlegungen deshalb vornehmlich auf die Schatten-

seite des modernisierungsbedingten Strukturwandels innerhalb des sozialen Dienstleistungssektors und auf die damit einhergehende berufliche Identitätsverunsicherung der Betroffenen richtet, so schließe ich damit nicht aus, dass durchaus effektiv funktionierende und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beglückende Umstrukturierungen stattgefunden haben. Von diesen soll hier jedoch nicht die Rede sein.

In den Vordergrund rücken damit jene supervisorischen Erfahrungen, die in den letzten Jahren zunehmend meine Aufmerksamkeit beansprucht haben und sich auf Schwierigkeiten von Teams und Institutionen beziehen, die einen Umstrukturierungsprozess durchlebt und durchlitten haben, jedoch wenig von der erhofften Aufbruchstimmung, von der prognostizierten Effektivierung der Arbeit und dem zukunftssträchtigen Innovationspotenzial verspürten. Im Gegenteil, viele Teams fühlten sich nach abgeschlossenen Umstrukturierungsprozessen gelähmt, depotenziert und destabilisiert und erhofften sich durch die Supervision eine Revitalisierung ihrer Lebens- und Berufsgeister, das heißt, eine Reflexion ihrer beruflich ins Wanken geratenen Rollenidentität. Ein Wunsch, der durchwegs nicht nur eine regressive Wiederherstellung der altvertrauten Arbeitsverhältnisse beinhaltete, sondern auch darauf zielte, Veränderungen und Verluste zu verarbeiten, ausgebliebene oder überstürzt geführte Auseinandersetzungen nachzuholen und zentrale, berufsbezogene Identifikationen zu überprüfen, um so Chancen und Zumutungen des Wandels realitätsgerechter wahrnehmen und in ein neues professionelles Selbstverständnis integrieren zu können.

Ausgehend von diesen Erfahrungen, erfordern die neu an die Supervision herangetragenen Herausforderungen nicht nur zusätzliches organisationsspezifisches know-how, sondern fast wichtiger noch, ein sozialwissenschaftlich und psychoanalytisch fundiertes Verständnis von Modernisierungsprozessen und ihren institutionellen Implikationen. Ansonsten bleibt Supervision auf therapeutische Effekte begrenzt und ist nicht in der Lage, ihr gesellschaftskritisches Potenzial zur Erschließung verborgener subjektiver wie professioneller Ressourcen zu entfalten. Denn der gegenwärtig besonders im institutionellen Kontext spürbare Strukturwandel und der damit zusammenhängende Modernisierungsdruck verlangen nach einer intensiven Auseinandersetzung mit einer beruflichen Realität, die von vielen als eine besonders schmerzhafteste Zumutung, als Überforderung und als eine extrem depotenzierende Erfahrung erlebt wird.

Die Modernisierung sozialer Dienstleistungen und ihre Folgen

Nicht alleine supervisorische Alltagswirklichkeit, sondern auch die mittlerweile vorliegende, umfassende Literatur zum Thema gesellschaftspolitischer Modernisierungsprozesse (Beck 1986, Baumann 1997, Sennett 1998, Keupp 1999) lassen

keinen Zweifel daran: In den letzten 20 – 25 Jahren hat ein massiver gesellschaftlicher Strukturwandel stattgefunden, und zwar mit nachhaltigen Niederschlägen im sozialen Dienstleistungssektor (vgl. Irle, 1985, S.17ff, Bauer, Gröning 1995, Pühl, 1999, Gruppenanalyse 1/1999). Dieser Wandel ist noch längst nicht abgeschlossen und die unaufhaltsam voranschreitende Modernisierung aller gesellschaftlichen Lebensbereiche lässt erahnen, dass keine der traditionell relevanten gesellschaftlichen Institutionen von dieser Umstrukturierungswelle verschont bleiben wird.

Multiple gesellschaftspolitische Gründe werden für diese Entwicklung ins Feld geführt:

— Da ist zum einen das Schlagwort von der Ökonomisierung des Sozialen, das in der erkenntnisreichen, kapitalismuskritischen Analyse von Kuczynski (1999) zu „Wirtschaftschaos oder der Beginn der Barbarei“ auf den Begriff gebracht wurde. In dieser Studie beschreibt Kuczynski den Zerfall und die Polarisierung gesellschaftlicher Verhältnisse und sozialer Sicherungen und führt überzeugend vor Augen, dass die Produktivität des Kapitals nicht mehr auf die Vermehrung der Arbeit angewiesen ist und damit der Ökonomisierung auch nicht produzierender Institutionen unaufhaltsam den Weg bahnt (vgl. Kuczynski 1999, S. 476). Der share-holder-value und damit die Spekulationsdynamik globalisierter Finanzmärkte hat längst auch von sozialen Institutionen (z.B. Kliniken, Pflegeeinrichtungen etc.) Besitz ergriffen und zwingt diese bisherigen Oasen im Kapitalismus auf den harten Boden der Ökonomie. Damit sind diese Institutionen gezwungen, untereinander verstärkt in Konkurrenz zu treten, sich ein eigenes Profil zu schaffen und ihr Produkt, d.h. die Dienstleistung, möglichst gewinnträchtig an eine kritische, qualitätsbewusste und gut informierte Kundschaft zu verkaufen. Kundenorientierung und Qualitätssicherung sind die neuen Zauberworte, die in der sozialen Arbeit regieren und die für die Mitarbeiter mit nicht unerheblichem Rationalisierungseffekt und Leistungsdruck verbunden sind. Immer fit und lernwillig und selbstverständlich kontakt- und kommunikationsfreudig müssen die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein und außerdem klug genug, keine allzu ausgeprägten Loyalitäten und Anhänglichkeiten zu Institutionen und Teams zu entwickeln, da Arbeitsverhältnisse nur noch selten auf lange Dauer angelegt sind. Eine geregelte Anarchie stützt zukünftig soziale Dienstleistungen, wobei kurzfristige, intensive Berufsphasenengagements mit Phasen von Arbeitslosigkeit und Phasen, in denen der Lebensunterhalt über Börsenspekulation, Glücksspiele und Wetten zu sichern ist, in einen subjektiv sinnvollen Einklang zu bringen sind. Dadurch verändert sich die Qualität und die Bedeutung sozialer Arbeit drastisch, sie verliert mehr und mehr ihre identitätsstiftende Funktion und wird tendenziell, wie alle andere Arbeit auch, zu einer zwar notwendigen, jedoch nur geduldeten Unterbrechung all jener erregenden Aktivitäten, die unsere heutige Freizeit- und Konsumgesellschaft bieten. Die

klassische Sozialarbeit wurde im Rahmen dieser Modernisierung entmoralisiert und säkularisiert und damit zu einem käuflichen (Dienstleistungs-) Produkt.

— Da sind die von Beck in seinem Buch von der „Risikogesellschaft“ (1986) geprägten Schlagworte von der Individualisierung, Pluralisierung und Enttraditionalisierung gesellschaftlicher Lebensverhältnisse, wobei sich Subjekte von den Zwängen traditioneller Strukturen befreien, um im gleichen Zuge das Risiko dieser Freiheit in alleiniger Verantwortung zu übernehmen. Insbesondere diese Tendenz einer Zerschlagung von Traditionen lässt sich mittlerweile auch in den klassischen Einrichtungen der Sozialarbeit, des Bildungs- und Gesundheitswesens feststellen und hat hier eine scheinbar unkontrollierte Dynamik der Flexibilisierung (in Bezug auf Arbeitsorganisation, -zeit, -verträge und Löhne), der Freisetzung von Arbeitskräften (out-sourcing) und der Durchsetzung neuer Kooperations- und Konkurrenzformen in Gang gesetzt (vgl. Geissler 2000). Selbst- und Fremdevaluation halten Einzug und Fortbildungen werden zum freiwillig verordneten Zwang, um mit den rasanten Entwicklungen Schritt zu halten. Sowohl Evaluationen wie auch Schulungen beinhalten dabei die Chance, Neues zu lernen, sich professionell und persönlich weiterzuentwickeln, sie konfrontieren aber auch mit der Möglichkeit, an kapazitäre, intellektuelle und psychische Grenzen zu stoßen, die unüberwindbar sind.

Flexibilität und Multiprofessionalität in Bezug auf Sachinhalte, Methoden und Instrumente der sozialen Arbeit und darüber hinaus plurale Feld- und Zielgruppenkompetenzen umschreiben jene Qualitäten, die den Experten im sozialen Dienstleistungssektor in Zukunft auszeichnen. Wer nicht in der Lage ist, sich diese Kompetenzen anzueignen und sich als lebenslang bildbar erweist, wird die Position als Experte verlieren und sich, herabgestuft, auf den unteren Stufen institutioneller Hierarchie einrichten oder aber den Dienst quittieren müssen.

— Da ist des weiteren das Schlagwort vom Ende der grossen Erzählungen (der grossen Weltdeutungen/Theorien), das übertragen und leicht verfremdet, sicherlich auch als Metapher eines Endes der grossen sozialen Institutionen, der Wohlfahrtsverbände, der den sozialen Dienstleistungssektor traditionell beherrschenden kommunalen und kirchlichen Einrichtungen und ihrer historisch begründeten Unternehmenskulturen, betrachtet werden kann. Die vor noch gar nicht allzu langer Zeit von Organisationsberatern in vielen Fortbildungsseminaren als Vision konstruierte Corporate Identity schwindet dahin angesichts der Entstehung einer neuen institutionellen Wirklichkeit von vielen organisatorisch, finanziell und personell unabhängigen GmbH und Holdings. Traditionelle, soziale oder bildungspolitische Dienstleistungsunternehmen, wie Krankenhäuser, Hochschulen, Heime (u.a.), werden gezwungen, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren, alles andere, die Sozialarbeit, die Küche, die Wäsche und das Putzen werden ausgelagert, fremdvergeben. Diese Taylorisierung sozialer Dienstleistungen durch Trennung und Auslagerung von nicht zum Kerngeschäft gehörenden Arbeitsbereichen

bedeutet einerseits, dass Sozialarbeit in ihrem Funktionsradius beschnitten und gleichzeitig dem Zwang ausgeliefert wird, sich nach innen zu differenzieren, neue Ressourcen und Innovationspotenziale im Kernarbeitsbereich zu erschließen und auszuschöpfen. Soziale Arbeit wird damit nach aussen berechenbarer, für die MitarbeiterInnen jedoch auch eintöniger, geregelter, homogener. Diese Reduktion und Konzentration sozialer Arbeit auf das Kerngeschäft lässt sowohl Kompetenzen, Stärken und Vorlieben wie auch Defizite, Widerstände, Schwächen und Abneigungen der MitarbeiterInnen deutlicher hervortreten. Nicht nur die soziale Arbeit, sondern auch das Verhältnis der MitarbeiterInnen zur Arbeit wird somit transparenter, ein Vorgang, der sie schutzloser macht und sie verstärktem Leistungs- und Karrieredruck wie auch einem erhöhten Risiko von Versetzung und Kündigung aussetzt.

Das Ende der Meta-Erzählungen und ihre Umsetzung im sozialen Dienstleistungsbereich, d.h. die Zerschlagung des wohlfahrtsstaatlichen Kompromisses und der entsprechenden grossen sozialen Institutionen, führt im Zusammenhang mit der Ökonomisierung sozialer Dienstleistungen zu einer stärkeren Aussonderung der leistungsschwächeren MitarbeiterInnen und einer tendenziellen, inhaltlichen wie zeitlichen Überlastung und Überforderung von leistungsstarken MitarbeiterInnen. Auf die permanent sich beschleunigenden Arbeitsprozesse reagieren diese dann mit Stress und Fitnessstudios, Selbstaubeutung und Konsum, Allmachtsphantasien und emotionaler Entleerung, mit der Entgrenzung von Arbeit und Lebenszeit und der Sucht nach Intimität und Liebe (Beck/Beck-Gernsheim 1990).

Postmoderne Theoretiker wie Baumann (1997) und Keupp (1999) betonen nun unermüdlich, dass weder Verluste noch Zumutungen, die der Strukturwandel der post-industriellen Moderne uns aufzwingt, heil- oder umkehrbar sind, und zwar weder durch Therapie, noch durch Supervision. Vielmehr gilt es – so ihr Credo – Beunruhigendes, Verunsicherungen, Ambiguitäten, Bruchstückhaftes und Fragmentarisches, also die Resultate dieser Modernisierung, zu ertragen. Das postmoderne Subjekt muss demzufolge lernen, beständige Irritationen und ein unablässiges Befremden zu tolerieren und ein hohes Maß an dauerhaftem Störpotenzial zu akzeptieren. Dies sind die zentralen psychosozialen Kompetenzen, die der Strukturwandel im sozialen Dienstleistungssektor und generell die post-industrielle Gesellschaft, die Dritte Moderne oder das Informationszeitalter verlangen und die zunehmend darüber entscheiden, wer und in welchem Ausmaß gesellschaftliche Partizipationschancen wahrnehmen kann.

Was aber geschieht mit Institutionen, Teams und einzelnen MitarbeiterInnen, die nicht bereit oder fähig sind, diese Anforderungen zu erfüllen und die den auf sie einstürzenden Qualitätszwängen (dem Drang nach Exzellenz, wie es ein Team formulierte) nicht gewachsen, sondern hilflos ausgeliefert sind?

Sennett (1998) wie auch Castells (1997, 1998) sprechen im Kontext ihrer Modernisierungsanalysen auch von den unbeabsichtigten und unerwünschten Folgen und Schattenseiten gesellschaftlicher Restrukturierungsprozesse und betonen die Ambivalenz aller Veränderungen: Und diese Schattenseiten und Ambivalenzen lassen sich auch im Rahmen institutioneller Restrukturierungsprozesse entdecken. Sennett schreibt: „Eine der unbeabsichtigten Folgen des modernen Kapitalismus ist die Stärkung des Ortes, die Sehnsucht der Menschen nach Verwurzelung in einer Gemeinde. All die emotionalen Bedingungen modernen Arbeitens beleben und verstärken diese Sehnsucht: die Ungewissheiten der Flexibilität; das Fehlen von Vertrauen und Verpflichtung; die Oberflächlichkeit des Teamworks ... All diese Bedingungen treiben die Menschen dazu, woanders nach Bindung und Tiefe zu suchen ... aber diese Suche ... nimmt häufig die Gestalt eines regressiven Wirs an ...“ (S. 189ff).

Der Strukturwandel im sozialen Dienstleistungssektor hat in vielen Fällen nicht zur institutionellen Progression, sondern zu einer institutionellen Regression geführt. Die Herausforderung der Moderne konnte nicht als Chance, sondern nur als Zwang begriffen werden. Der institutionelle Veränderungsdruck war überwältigend, die Herausforderung zu übermächtig. Es entstanden nicht nur Veränderungsgänge, sondern auch Widerstände, verbunden mit der Sehnsucht nach Verwurzelung und Verortung in den altvertrauten Hierarchien und Strukturen der Institution. Doch der Strukturwandel nahm keine Rücksicht auf diese Widerstände und setzte sich auch gegen den Willen der MitarbeiterInnen durch, allerdings ohne entsprechende, psychosoziale Verankerung, so dass der Wandel letztlich auf eine organisatorische, zweckrationale und instrumentelle Funktion begrenzt blieb. Angesichts dieser Erfahrung zogen sich die MitarbeiterInnen auf innere Inseln der Regression zurück und bekämpften blindlings alle Tendenzen eines strukturellen Wandels innerhalb ihrer Institutionen und klammerten sich an überkommene, dysfunktionale und zum Teil ritualisierte, aber sinnentleerte Arbeitsabläufe.

Die aus einer solchen Situation des Widerstandes entstandene Anfrage nach Supervision in einer Beratungseinrichtung schien zunächst durchaus klassische supervisorische Themen und Anliegen zu berühren: Es ging darum, den unabdingbaren, jedoch in der Eile des Organisationsberatungsgeschäftes allzu hastig betriebenen Prozess struktureller wie konzeptioneller Veränderungen, nachträglich von der Supervision einer gründlichen Reflexion und Revision zu unterziehen und das neue, aber in alte Konflikte verstrickte Team in ein handlungsfähiges, produktives Team zu verwandeln. Dies aber erwies sich als weitaus komplizierter als im Kontraktgespräch vermutet.

Vom Klienten zum Kunden. Ein Fallbeispiel

Wenn aus Patienten und Klienten Kunden werden, dann ändert sich mehr als nur die bloße Begrifflichkeit. Das war die Botschaft, die ziemlich früh in diesem Supervisionsprozess zur Sprache kam und die latent zum Motto wurde für eine langwierige Auseinandersetzung, die um das Thema institutioneller und konzeptioneller Veränderungen von Beratung kreiste. Diese Formulierung – vom Patienten/Klienten zum Kunden – verwies unmissverständlich auf die Bruchstelle und damit auf den institutionellen Konflikt, an den das Team fixiert war.

Mit der Einführung einer neuen Fachsprache – so wurde alsbald deutlich – ändern sich ebenfalls das professionelle Rollenverständnis und nicht zuletzt zentrale berufliche Identifikationen. Denn die Ökonomisierung, Säkularisierung und Rationalisierung des Patienten- oder Klientenverhältnisses beinhaltet den Abschied von einer historischen Epoche: von einer wie auch immer kritisch oder unkritisch reflektierten und internalisierten Helfers-Tradition, die, trotz aller Ambivalenz und Aufklärung, Halt lieferte in krisenhaften wie belastenden Zeiten und berufliche Identifikationen stützte. Die Entzauberung und damit die Säkularisierung des Sozialen stand auf der Tagesordnung, nicht mehr und nicht minder. Ein solches Unterfangen aber, das mit Abschied, Trauer und Schmerz verbunden ist, benötigt Zeit, Zeit, die in der post-industriellen Moderne nicht mehr vorhanden scheint, zumindest im Rahmen von immens kostspieligen Organisationsentwicklungsprozessen nicht geboten werden kann. Vielfach bleibt so der Abschied von den „Patienten“ und den „Klienten“ unbewältigt, und infolgedessen wird ihre Umwandlung in „Kunden“ auf Seiten der neuen Sozialmanager boykottiert. Dieser Abschied, die Trauer und der Schmerz, die keinen Platz finden, halten sich jedoch hartnäckig in den Köpfen und Herzen der nun zu Sozialmanagern degradierten oder avancierten – demnach aus welcher Perspektive man dies betrachten mag – SozialarbeiterInnen und PflegerInnen.

In besagter Beratungseinrichtung mussten sowohl der Abschied wie auch die Trauer und natürlich der Schmerz, die mit der neu eingeführten institutionellen Realität verbunden waren und die sich vor allem in einer neuen Teamstruktur und neuen Arbeitsaufgaben ausdrückte, verbannt werden. (Ähnliches geschieht übrigens auch bei den meisten Fusionen, wie z.B. bei Daimler-Chrysler. Vgl. Rohr 1999.) Eine bislang fast ausschließlich in der Beratung tätige Sozialarbeiterin beschrieb die Folgen dieser Erfahrung in der Supervision mit den Worten: „damals, als meine Seele spazieren ging!“ Damals, das war, als die Organisationsberatung sie mit den von ihnen selbst erarbeiteten, institutionellen und konzeptionellen Neuerungen konfrontierte und auf Umsetzung drängte. Damals also verließ ihre Seele den Arbeitsplatz. Sie selbst blieb als leere Hülle zurück, mit einem Kopf, der zwar noch funktionierte, aber ohne die für jede Beratung unerlässliche innere Beteiligung. Ihre Seele hatte sich demgegenüber verselbständigt, war einfach ent-

schwunden und hatte sich auf einen Spaziergang begeben. Doch war damit natürlich kein angenehmer Spaziergang hinaus in den Frühling, sondern eine Flucht, eine innere Kündigung beschrieben, die von Verzweiflung, Trauer und Enttäuschung geprägt war: Etwas Unerträgliches war geschehen, etwas unwiderwärtlich zerstört: die bislang vorhandene organisatorische Autonomie und die alleinige Konzentration auf die affektiv hoch besetzte und identitätsstiftende Beratung sollten aufgegeben und durch vielfältige Kooperationen in einer neuen Abteilung, durch Ausweitung der Tätigkeit auf die pädagogische Arbeit mit Gruppen und durch Beratung und Schulung von KollegInnen ersetzt werden. Diese neuen Anforderungen wirkten wie ein Schock. Symptome einer emotionalen Entleerung, regressiver Rückzug und eine Art Totstellreflex stellten sich ein. Die BeraterInnen vergruben sich förmlich in ihren Beratungen, klammerten sich an ihre Klienten, arbeiteten unermüdlich, weit über 8 Stunden hinaus.

Die Umstrukturierung von Arbeitsbereichen, der Zwang, zusätzliche Arbeitsbereiche zu entwickeln, verstärkt mit KollegInnen zu kooperieren und vor allem das Diktum, ab sofort alle KlientInnen als KundInnen zu betrachten, hatten zu diesem Gefühl einer emotionalen Entleerung geführt. Die soziale Arbeit mit Kunden wurde als herzlos und unsinnig, ohne Sinn, angesehen. Alles schien erstarrt, erkalte, entfremdet, verzerrt.

Die Supervision sollte diese Erstarrung und die Entseelung aufheben und wieder Gefühle und Leben in die Arbeit bringen und die verlorene Seele aufspüren. Das geschah auch, jedoch ganz anders als erwartet. Die Supervision, die zunächst vor allem aufgrund des Engagements der Leitung zustande kam, wurde anfangs überwiegend mit Misstrauen und Ablehnung bekämpft. Über die Schwierigkeiten der Umsetzung der neuen Konzeption in diesem neuen Team zu sprechen, schien jenseits aller Vorstellungskraft zu sein.

Auf die Supervision übertrugen sich zunächst all jene Aversionen, die auch der Organisationsberatung und der Umstrukturierung gegolten hatten. Schließlich war beides von der Leitung initiiert worden und das Team hatte das Gefühl, nur noch „ja“ sagen zu dürfen. Durch außerordentlich behutsame Interventionen, professionelle Beziehungs- und Vertrauensarbeit und einem supervisorischen Fokus auf dem Altvertrauten, d.h. der Arbeit mit den Klienten und der Geschichte des Teams, lockerte sich nach und nach die anfänglich feindselige und misstrauische Atmosphäre. Im Verlaufe des Supervisionsprozesses kam es schließlich zum Auftauen emotionaler Erstarrungen, was jedoch mit heftigen Konflikten im Team verbunden war, die aus uralten und unbewältigten Geschichten und Auseinandersetzungen herrührten. Gleichzeitig wurden diese Konflikte überlagert von einer neuen Konfliktkonstellation in der Supervision selbst, wobei sich im Team „Freunde und Feinde“ (Makarenko) der Supervision etablierten. Das Team begann sich entlang dieser Konfliktlinien zu spalten. Umso mehr sich die Seite der Befürworter konsolidierte, umso rigider wurde die Ablehnung verteidigt. Ich fühlte mich hin und her-

gerissen in diesen heftig ausgetragenen Gefechten und vermochte alsbald innerlich, trotz aller Bemühungen, keine Neutralität mehr zu wahren. Die „Freunde“ waren mir einfach näher als die „Feinde“, deren „störrische“ Haltung ich nicht verstehen und nur schlecht ertragen konnte.

Während diese Spaltungsprozesse in der Gruppe und die Spannungen in mir und im Team immer unverhohlener zutage traten, wurden in der Supervision Erfahrungen mit der Umstrukturierung thematisch reinszeniert. Beklagt wurde insbesondere, dass die Rekonstruktion des Teams und die Reformulierung der inhaltlichen Arbeit zwar gewachsene Arbeitsstrukturen zerschlagen hatte, jedoch die neue Teambildung in Ansätzen stecken geblieben war und vom neuen Team auch boykottiert wurde. Dieses neue Team wurde, bis auf wenige Ausnahmen, vollständig abgelehnt, darin schienen sich alle einig. Nur Ablehnung und Streit schienen sie zu einigen, und es war auffällig, wie die meisten nach jeder Supervisionsitzung sofort, schnellen und festen Schrittes in ihre jeweiligen Beratungsphasen eilten. Diese gemeinsam verbrachte Zeit in der Supervision schien für die meisten die reinste Tortur.

Die Umstrukturierung hatte die BeraterInnen in eine tiefe Krise und vor allem in eine tiefe Regression gestürzt. Zwar waren neue und innovative Ideen in die Entwicklung von zukunftssträchtigen Konzepten geflossen, jedoch blieb diese neue Arbeitspraxis fremd, unbefriedigend, oberflächlich. Die neue Konzeption hatte noch nicht internalisiert werden können. So wurden sehr wohl vorhandene Erfolge gar nicht wahrgenommen und verleugnet, man klammerte sich an den altvertrauten Teil des Kerngeschäftes, die Beratung, alles andere wurde nur halbherzig, wenn auch mit großem Aufwand vorangetrieben. Das Herz – das wurde immer spürbarer – hing an der Beratung, denn hier war emotionale Intensität spürbar, hier fühlte man sich zuhause, heimisch, kompetent und sicher. Zwar forderte diese Arbeit viel von ihnen, ging an ihre Grenzen und manches Mal sogar über ihre Grenzen und Kapazitäten hinaus, wenn Suizidgefährdete sie nachts noch privat anriefen, ganze Familien abends noch ohne Unterkunft und ohne jegliche finanzielle Mittel im Beratungszimmer standen, die Gewalt in der Familie trotz allem sozialarbeiterischen Einsatz nicht abnahm, der Ausbruch einer zerstörerischen Psychose sich anbahnte und keine Unterbringungsmöglichkeiten bestanden. Doch trotz all dieser Belastungen hingen sie an dieser altvertrauten, traditionellen Arbeit, wollten sie nicht eintauschen gegen die zusätzlich geforderte, eher pädagogisch ausgerichtete Arbeit in und mit Gruppen. Diese Arbeit empfanden sie wie eine Depoten-zierung, als eine Entwertung ihrer eigentlichen Kompetenzen.

Die Aufgabe der Supervision bestand also darin, über die klassischen Aufgaben einer Supervision hinweg (i.e. Trauerarbeit, Abschied von den Klienten) einen Teambildungsprozess und inhaltlich eine Auseinandersetzung um die neue Konzeption (pädagogische Leitung und Arbeit mit Gruppen, Beratung von KollegInnen und Kundenorientierung) in die Wege zu leiten. Doch nach wie vor richteten

sich heftige Aggressionen gegen die Supervision, die ja als einigendes Moment dem Team gegenüber auftrat und nach wie vor verweigerte sich ein Teil des Teams dem supervisorischen Prozess und empfand die Supervision ähnlich wie die zuvor erlebte Organisationsberatung als überflüssig, unbrauchbar und nicht hilfreich und plädierte für ein Ende der Supervision. Immer wieder übertrug sich die Auseinandersetzung im Team unmittelbar auf eine Auseinandersetzung um den Wert der Supervision, und zwar eskalierte dies bevorzugt immer dann, wenn es darum ging, die grundsätzlich nur begrenzt genehmigte Supervision zu verlängern oder zu beenden. Diese strukturelle Dynamik, die sich aus den finanziellen Bedingungen der Supervision ergab, heizte den Kampf um die Supervision beträchtlich an und wurde zum Aktionsfeld für die emotional zum Ausdruck gebrachten und mit Tränen untermauerten Befürworter der Supervision und für die nicht minder heftig agierenden Widerständler, die die Supervision bekämpften, Kontrahenten kränkten und zugleich zu überzeugen suchten.

Dem immer wieder auf mich von beiden Seiten ausgeübten Druck, die „Feinde“ und die Leitung aus der Supervision zu entlassen und Supervision nur für die „Freunde“ anzubieten, hielt ich tapfer stand und überzeugte schließlich mit der Bemerkung, mit einem geteilten Team nicht professionell arbeiten zu können und zu wollen. Mit dieser Intervention war supervisorisch wertvolles Terrain und Deutungsmacht wiedergewonnen und eskalierende Spaltungsprozesse waren an Grenzen gestoßen. Das Beharren auf der Einhaltung des Rahmens reaktivierte die container-Funktionen der Supervision soweit, dass Spaltungstendenzen sich nicht weiter verstärkten und eine Beruhigung des Teams eintrat.

In einer eigenen kollegialen Supervision gelang es mir schließlich, meine inneren Spaltungen in Bezug auf die „Freunde und Feinde“ in diesem Team zu verstehen und Zugang zu finden zu jenen, die den Widerstand repräsentierten. Sie hatten sich, trotz schwieriger Lebensumstände, beruflich arrangiert und fürchteten durch die supervisorische Aufdeckungsarbeit an dieses prekäre Arrangement zu rühren und es zum Einsturz zu bringen. Hinter ihrer Zurückhaltung kamen Ängste zum Vorschein, die ich bis dahin gar nicht hatte erkennen können. Von daher war ihr Wunsch naheliegend, ihre prekäre Lebens- und Berufssituation zu schützen und sich erst dann zu zeigen, wenn sie sich sicher sein konnten, dass ihre Verletzlichkeit wahrgenommen wurde.

Meine neue und mühsam gewonnene Empathie übertrug sich augenblicklich auf die Gruppe, ohne dass dies jemals unmittelbar in Worte gekleidet worden wäre und bewirkte ein wahrhaftes, kleines Wunder: Die Spaltung in der Gruppe löste sich zwar nicht mit einem Schlag auf, milderte sich jedoch beträchtlich. Verbal wurde zwar nach wie vor an der Ablehnung der Supervision festgehalten, jedoch kam es unbehelligt davon zu kommunikativen Durchbrüchen, die bisher geübte „Abstinenz“ wurde aufgehoben und vereinzelt sogar Fälle vorgestellt. Nun konnten sogar die Tränen einer Konfliktpartnerin als „Geschenk“ begriffen werden, ei-

ne in höchster Erregung hervorgebrachte, geradezu poetische und zärtliche Formulierung. Die lange aufgestauten Spannungen lösten sich in einer späteren Sitzung nochmals, als alle, inklusive der Supervisorin in Tränen ausbrachen, angesichts einer allgemeinen Trauer, die keinerlei direkten Anlass zu haben schien. Als eine der Frauen dies mit den Worten kommentierte, „bei uns sagt man, wer viel weint, ist ein sehr guter Mensch“, löste sich die Trauer in allseitige Heiterkeit auf und die Supervision endete im Lachen, was zuvor noch nie geschehen war. Dazu hatten wir 22 Sitzungen, über anderthalb Jahr verteilt, benötigt.

Es war sicherlich kein Zufall, dass es die einzige, von allen geliebte und kurz vor ihrem Abschied stehende Kollegin war, die der Gruppe dieses Bild wie ein Vermächtnis hinterließ. Nun hatten sie alle genug gelitten und das Leid hatte sie geläutert, sie zu guten Menschen gemacht. Das Team, das soviel getrauert und gelitten hatte, musste ein gutes Team sein. Mit diesem rettenden Satz, der wie eine magische Beschwörung anmutete, verschwand in der Tat langsam das Leid aus dem Team, zwar kehrte nicht nur reine Freude ein, doch die regressive, höchst konflikthafte und feindselige Atmosphäre nahm weniger Raum ein. Dies zeigte sich am deutlichsten daran, dass andere Themen in der Supervision Platz fanden. So konnte nun ein Fall aus einer Gruppenarbeit eingebracht und daran deutlich werden, wie viele von ihnen gerne mit ihren Gruppen arbeiteten und diese Arbeit sehr schätzten. Hier ging es jedoch nicht um Beratung, sondern um die Übernahme von Leitungsaufgaben in der Arbeit mit Gruppen und dies wurde durchaus als lustvoll erlebt.

Ein innerer Wandel zeichnete sich ab, Gruppen gewannen an Bedeutung neben einzelnen Klienten/Kunden, traditionelle an die Beratungsaufgabe gebundene Rollenidentifikationen diversifizierten sich und langsam öffnete sich das Team dem neuen Konzept. Nicht von ungefähr richtete sich gar manches Mal die Aufmerksamkeit auf die vielfältigen Belastungen, die aus der Einzelberatung resultierten und das neue Konzept mit seinen Differenzierungsmöglichkeiten schien durchaus etwas Positives, nämlich Entlastung, die Aneignung zusätzlicher Kompetenzen und nicht zuletzt auch ein Gefühl von Potenz zu bringen. Das alte und das neue Konzept wurden nicht mehr gegeneinander ausgespielt, sondern in beiden Fällen konnten Gewinne und Verluste kritisch betrachtet und realitätsgerechter eingeschätzt werden.

Zur Relevanz von Supervision in modernen Dienstleistungsunternehmen

Es hatte Zeit und einen langen Supervisionsprozess gebraucht, um die gegen die Umstrukturierung gerichteten Ängste und Widerstände abzubauen und dem Team einen Weg aus der Resignation, der Regression und der Aggression in eine pro-

duktive Zukunft zu ebnet. Der gelungene, aber immer noch sehr fragile Teambildungsprozess zeigte erste Ergebnisse: Die Spaltung im Team und in der Supervision war zwar noch nicht gänzlich überwunden, aber „Freunde und Feinde“ des Strukturwandels hatten sich auf eine zwar immer noch schwierige, aber konstruktive Auseinandersetzung einigen können. Mehr Verständnis füreinander und für die subjektiv sehr unterschiedlichen Schwierigkeiten, Belastungen und Möglichkeiten war gewachsen und die Tränen der einen konnten für andere zum Geschenk werden.

Verdeckt von den Spaltungsprozessen im Team und der sich daraus entwickelnden Dramatik, wurde in Bezug auf die erlebte und erlittene Umstrukturierung unbewusst ein zentrales Thema bearbeitet und ein durch die gesellschaftlichen Zwänge und die Umstrukturierung zum Ausdruck gebrachter Konflikt reinszeniert: es ging um die Frage, wieviel an Emotionalität verträgt die neue professionelle Beziehung zu den Kunden und wieviel an Emotionalität vertragen die neuen sozialen Dienstleistungen? War also der neue Service eine zweckrational ausgerichtete instrumentelle und d.h. emotionslose Kundenberatung, oder sollte ein emotional dichter, von Übertragungs- und Gegenübertragungsreaktionen geprägter, professioneller Beziehungsraum erhalten bleiben, bevölkert von vielfältigen Phantasien, Wünschen und Sehnsüchten, ähnlich dem Raum, den sie aus ihren jahrzehntelangen Beratungen her kannten?

Diese Frage wurde supervisorisch immer wieder neu verhandelt: mal hieß dies, die alten und bereits stinkenden, im Keller begrabenen Leichen (sprich Konflikte) hervorzuholen und ordentlich zu bestatten, um überhaupt einen freien Blick auf die Kunden zu werfen, mal hieß dies über die verlorene Autonomie zu trauern, die schwierig zu ertragende Heterogenität des neuen Teams und die so nahe auf den Leib gerückten KollegInnen zur Kenntnis zu nehmen und schließlich die Vor- und Nachteile des neuen Konzeptes herauszuarbeiten und eigene, wie auch die Grenzen, Belastungen und Vorlieben der KollegInnen zu erkennen und zu respektieren, und mal hieß dies, sich mit Tränen von einer allseits geliebten Mitarbeiterin zu verabschieden und dieser und vieler anderer Ungewissheiten der Zukunft nicht nur voller Zorn und Klagen, sondern auch voller Neugier ins Auge zu blicken.

In der Supervision waren wir den Spuren der Seele, die auf Reisen gegangen war, gefolgt, wir hatten ihre Wanderschaft rekonstruiert und waren manches Mal in Sackgassen, manches Mal jedoch auch in unerwartete Abenteuer geraten, die sowohl schmerzlich wie auch erheitend und ermutigend waren. Durch diese professionell begleitete Reise, die viele Pausen einlegte zum Innehalten und Nachdenken über sich und die anderen im Team, die Abstecher erlaubte zu jenen, die das Team verlassen hatten und damit der Trauer einen Raum bot, konnten schließlich jene Blockaden überwunden werden, die einerseits das Team spalteten, andererseits die Auseinandersetzung mit den neuen Realitäten verunmöglicht hatten. Der regressive Sog und die Sehnsucht nach Verortung und Beheimatung kann mittler-

weile neugierigen Blicken in eine noch ungewisse Zukunft weichen. Denn gelungen ist der Teambildungsprozess und damit eine Basis geschaffen, um sich nun den Inhalten, den konzeptionellen Änderungen, den Flexibilisierungsanforderungen, der Pluralisierung und Enttraditionalisierung des Kerngeschäftes, der Arbeit mit den Kunden, Gruppen, dem neuen Rollenverständnis und einer veränderten beruflichen Identität widmen zu können.

Der massive Strukturwandel im sozialen Dienstleistungsbereich bedarf der Supervision, um erfolgreich zu sein. Denn in der Tat vernichtet der Strukturwandel zunehmend die traditionell nicht der ökonomischen Verwertung unterworfenen Räume der klassischen Sozialarbeit. Für die Beratung bedeutet dies erhebliche Einschränkungen, denn die Räume für eine emotional dichte und befriedigende Arbeit mit Klienten werden zumindest kleiner und zugleich wird diese Art sozialarbeiterischer Betätigung entzaubert und entweiht, das heißt einer Säkularisierung unterworfen. Diese zwangsläufig durch die Modernisierung vorangetriebene Entzauberung und Säkularisierung des Sozialen bedeutet für die mit der traditionellen Sozialarbeit identifizierten Personen den Sturz von einem Thron und damit auch Entmachtung und Infantilisierung. Sie werden in aller Regel unsanft aus ihren Erbhöfen vertrieben und fühlen sich beschämt angesichts all der auf sie einstürzenden und sie überwältigenden Neuerungen, die sie sich mühsam aneignen und mit denen sie sich nun auseinanderzusetzen haben. Dass ein Schock heilsame Wirkung erzeugen, aufrütteln und zu innovativen Leistungen anregen kann, ist bekannt. Aber genauso gut kann er Depression und Regression erzeugen und alle Motivation, sich dem Neuen und der Zukunft zuzuwenden, im Keime ersticken.

In der Hektik des Strukturwandels und in der Hektik vieler Organisationsentwicklungsprozesse gehen geflissentlich diese emotionalen Reaktionen, die Interventionen erzeugen, verloren, bzw. werden übersehen, unterschätzt, in ihrer Symptomatik missverstanden und nicht ernst genommen. Im Strukturwandel des sozialen Dienstleistungssektors tauchen die MitarbeiterInnen lediglich als Objekte des Wandels auf und Organisationsentwicklung hat aufgrund ihres auf Arbeitsabläufe und institutionelle Strukturen gerichteten Fokus' kaum Zugang zu der emotionalen Dynamik der involvierten Personen und Teams. Zwar wird diese emotionale Seite durchaus wahrgenommen, indes fehlen spezifische Instrumente, die Interventionen auf der Ebene regressiver und destruktiver Spaltungsprozesse zu bearbeiten in der Lage wären. Wünschenswert und erfolgversprechend wäre demzufolge ein multiprofessionelles Team aus SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen, die, jenseits aller standesbedingten Konkurrenz, kooperieren, um die schwierigen und vom Strukturwandel erzwungenen Auseinandersetzungen in Institutionen und Teams professionell zu unterstützen und zu begleiten, so dass die betroffenen Subjekte eine Chance haben, den Wandel auf der manifesten wie latenten Ebene und in Bezug auf Arbeit, Arbeitsbeziehungen und berufsspezifische Identifikationen zu reflektieren und zu integrieren.

Literatur

- Bauer, Annemarie/Gröning, Katharina (1995): Institutionsgeschichten. Institutionsanalysen. Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke. Tübingen.
- Baumann, Zygmunt (1997): Flaneure, Spieler und Touristen. Essays zu postmodernen Lebensformen. Hamburg.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt.
- Beck, Ulrich/Beck-Gernsheim, Elisabeth (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe. Frankfurt.
- Castells, Manuel (1997): The rise of the network society. Vol. II, The information age. Economy, society and culture. Oxford.
- (1998): End of millenium. Vol. III. The information age. Economy, society and culture. Oxford.
- Fechtner, Detlef (1999): Völlig losgelöst von der Erde auf der Jagd nach der ganz schnellen Mark. In: Frankfurter Rundschau vom 18. September 1999, Nr. 217, S. 15.
- Geissler, Birgit (2000): Unabhängige Gründer oder neues Proletariat. Anmerkungen zu sozialen Ursachen und Folgen neuer selbständiger Erwerbsformen. In: Frankfurter Rundschau vom 20./21. April 2000, Nr. 94, S. 7.
- Gruppenanalyse (1999): Zeitschrift des Institutes für Gruppenanalyse, Heidelberg. Heft 1, 1999
- Irlé, Günther (1985): Supervision und sozialer Dienstleistungswandel. In: Supervision, Heft 8, November 1985, S.17 – 24
- Keupp, Heiner (1999): Sich selbst erzählen in einer posttraditionalen Gesellschaft. In: Gruppenanalyse 1/1999, S.7 – 32.
- Kuczynski, Jürgen (1999): Wirtschaftschao oder der Beginn der Barbarei“. Berlin.
- Ohrnberger, Gerhild (1999): Frei und allein – Single-Unternehmen (1). In: Gruppenanalyse, Vol. 9, Heft 1, S. 35-40.
- Pühl, Harald (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung – Handbuch 3. Opladen 1999.
- Rohr, Elisabeth (1999): Cultural Change – und wie Frauen und Männer darauf reagieren. In: Götz, Klaus u.a. (Hg.): Cultural Change. München/Mering, S. 61 – 86.
- Sennet, Richard (1998): Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin.
- Volhard, Cornelia (1999): Frei und allein – Single-Unternehmen (2). In: Gruppenanalyse, Vol. 9, Heft 1, S. 41 – 44.
- Weigand, Wolfgang (2000): Vortrag auf der Expertentagung „Ausbildungsreform in der Supervisionsausbildung“ im Burckhardtthaus, Gelnhausen vom 21.1. – 22.1.2000.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Elisabeth Rohr, Schifferstr. 42, 60594 Frankfurt a. M.

Günter Dziomba

Abschied vom Machen

Persönliche Erfahrungen und strukturelle Veränderungen
beim Rollenwechsel vom Manager zum Supervisor

Zusammenfassung: G. Dziomba schildert seine Erfahrungen, die er im Zusammenhang mit seinem Berufs- und Rollenwechsel von der Wirtschafts- in die Supervisionskultur gemacht hat. Er setzt sich kritisch mit den Normen, Werten und Verhaltensweisen in beiden „Welten“ und deren Einfluss auf seine Identität auseinander.

1. Wie kam ich zur Supervisionsausbildung?

Als die Anfrage bezüglich dieses Beitrages an mich gerichtet wurde, war ich zuerst etwas zögerlich: kenne ich doch meine hohe Verführbarkeit für Lob und Anerkennung. Nach einiger Bedenkzeit sah ich doch die Chance, mich mit einigen wichtigen Stationen in meinem Leben intensiv auseinanderzusetzen. Je mehr ich dies tat, desto neugieriger wurde ich, herauszufinden, ob es einen roten Faden gibt. Ich bin gespannt und möchte Sie auf meiner Entdeckungsreise in einem sehr persönlichen Bericht mitnehmen.

Ich glaube, dass es Sinn macht, meinen Berufs- und Rollenwechsel auch im Zusammenhang mit meinem Alter zu betrachten. Viele Menschen in meinem Alter gehen in den Vorruhestand: hören also auf zu arbeiten. Ich aber fing eine neue Berufsausbildung zum Supervisor an.

1.1 Grundsätzliches

Ist die Lebensmitte nicht der richtige Augenblick Bilanz zu ziehen, eine intensive Neubewertung von „Soll“ und „Haben“, „Erreichtem und Verpasstem“ im subjektiven Resümee meines Lebens? Selbst wenn unter dem Strich Positives steht, tauchte Unbehagen darüber auf, ob die Ziele richtig waren, oder zu begrenzt; ob das Erreichte überhaupt das ist, was ich vom Leben wollte. Das Gefühl, dass durch Zufall alles auch ganz anders hätte kommen können, führte bei mir zum Zweifel, ob es nicht ganz anders hätte kommen sollen. Der Romancier R. Musil schrieb dazu im „Mann ohne Eigenschaften“:

„Im Grunde wissen in den Jahren der Lebensmitte wenig Menschen mehr, wie sie eigentlich zu sich selbst gekommen sind, zu ihren Vergnügungen, ihrer Weltanschauung, ihrer Frau, ihrem Charakter, Beruf und ihren Erfolgen, aber sie haben das Gefühl, dass sich nun nicht mehr viel ändern kann.“

Daher stellt man sich im mittleren Alter die Frage nach den Möglichkeiten und Richtungen persönlicher Entfaltung aufs Neue, mit einer Intensität wie seit der Adoleszenz nicht mehr. Man befindet sich in einem sozialen Spannungsfeld, im Schnittpunkt verschiedener Rollen mit gegensätzlichen Rollenanforderungen und in einer dadurch bedingten Phase der „Verunsicherung“ zwischenmenschlicher Bezüge (Lehr, 1996, S.169). Durch den Statusübergang ist man sich seiner Rolle und Position nicht mehr sicher. Es geht nun darum, Stärken und Schwächen zu bilanzieren und zu einer neuen Identität zu synthetisieren. Dieser Prozess zielt also – auf neuer Ebene – auf die Herstellung einer „Ganzheit“ der Persönlichkeit i.S. Eriksons, (Erikson, 1964, S. 139).

Zwei Tendenzen treffen aufeinander: einmal hören die Menschen im Durchschnitt mit 58 Jahren (bei Männern) auf zu arbeiten und sie sind i.d.R. körperlich und geistig leistungsfähiger als frühere Generationen. Auf der Gesellschaftsebene vollziehen sich Veränderungen in der Wertschätzung von Altwerden und Altsein. Die Altersbilder wandeln sich im offenbar steigenden Tempo, neue gesellschaftliche Muster kristallisieren sich heraus (Prah und Schroeter, 1996, S. 14), wie z.B. das amerikanische Schlagwort „Selpi“, das für „second-life-people“ steht und den Menschen im Alter ein zweites Leben zugesteht (Prah und Schroeter, 1996, S. 15). Bewege ich mich damit in einem Trend und ist deshalb meine weitere Berufsausbildung gar nicht mehr so atypisch für mein Alter, wie es auf dem ersten Blick erscheint?

„Wir wissen heute: das Gefühl gebraucht zu werden korreliert sehr stark mit einem Wohlbefinden im Alter ... Der Ruhestand ist nicht zum Ausruhen da, es gilt, sich neue Aufgaben zu suchen.“ (Lehr, 1996, S. 60).

War vorher die Zeitperspektive typisch, dass ich nur die Jahre gezählt habe, die hinter mir lagen, so kehrt sich dies jetzt manchmal um: ich zähle die Jahre, die mir voraussichtlich noch bis zum Tod verbleiben, um daraus das Beste zu machen.

Es gibt noch keine schlüssigen Theorien, warum sich die Menschen im Alter so, oder so verhalten. Liegt der Schlüssel – wie so häufig – in den Erfahrungen, die jeder in seiner Kindheit gemacht hat?

1.2 Persönliches

H. Möller untersuchte die Biographien von SupervisorInnen (Möller, 1998, S. 348ff.). Einige Ergebnisse der Auswertung sprachen mich besonders an:

„Die Rollen, die die Interviewten aus ihrer Sicht in der Familie einnahmen, vermittelten den Eindruck, dass alle sehr früh erwachsen werden mussten“. Für meine Zeit – geboren 1941 – war dies nichts Ungewöhnliches und trifft auch auf mich zu. „Sie (= die SupervisorInnen) wollten sich alle von den Rollen, die ihnen auf unterschiedliche Art durch die Herkunftsfamilie vorgegeben waren, distanzieren.“

Ich bin im Zweifel, ob derartige Verallgemeinerungen zulässig sind, ob diese Charakteristika typisch sind für die spätere Wahl, SupervisorInnen zu werden. Für mich zutreffender ist die Meinung von G. Wittenberger: „dass die Berufswahl, SV werden zu wollen, etwas mit der hohen Sensibilität des Kandidaten zu tun hat, sich für... bewusste und unbewusste Bedürfnisse anderer Menschen zu interessieren. Genetisch stammt dieses Interesse aus einer Mutter- oder Elternbeziehung, deren narzisstisches Gleichgewicht von einer bestimmten Art abhing, in der sich das Kind „richtig“ verhielt. Das Kind entwickelte eine erstaunliche Fähigkeit, dieses Bedürfnis seiner Mutter intuitiv zu befriedigen und sich so der „Liebe“, d.h. der narzisstischen Besetzung der Eltern zu versichern. Es fühlte sich nützlich und das gab seiner Existenz Sicherheit.“ (Wittenberger, 1993, S. 49).

Vordergründig ging es mir um die Lösung der Konflikte mit dem Betriebsrat. Ich wollte meine Arbeit als Führungskraft verbessern. Dann empfand ich noch den Wunsch nach persönlicher Weiterentwicklung und „Ganzheit“, was ich aber nicht konkretisieren konnte. Im Nachhinein war ein starkes Motiv nicht nur – wie eine gut geölte Maschine – zu funktionieren, sondern das Bedürfnis nach Menschlichkeit, nach Beziehung. Ich will versuchen, meinen Veränderungsprozess anhand von kritischen Wendepunkten, an denen m.E. grundlegende Entscheidungen erforderlich waren und getroffen werden mussten, darzustellen.

1.3 Der Beginn der Gruppensupervision

Neben vielem anderen Wichtigem blieb mir ein Satz von G. Wittenberger während meiner Supervisionsausbildung nachdrücklich in Erinnerung: „Das Unbewusste arbeitet präzise“. Das muss natürlich auch bei mir so gewesen sein, als ich im Mai 1988 auf Empfehlung eines Teilnehmers einer Selbsterfahrungsgruppe die regionale Gruppensupervision (Gruppen-SV) bei G. Leuschner begann. Ich nutzte diese Chance, weil ich Klärungsbedarf mit der Betriebsratsvorsitzenden hatte. Durch diesen Hinweis wurde ich zum ersten Mal überhaupt mit dem Begriff „Supervision“ konfrontiert, den ich bisher nicht kannte: weder dessen Inhalt, noch die spezi-

elle Form der Beratung. Nicht nur ich kannte diese Beratungsform nicht, sondern die überwiegende Mehrheit meiner Managerkollegen auch nicht. Auch über Coaching existierten in meiner Welt nur nebulöse Vorstellungen.

Der Beginn mit Gruppen-SV ist typisch für mich. Einfach anfangen, um ein Problem anzugehen, zu handeln, zu machen – ganz einfach zu lösen. Ich muss gestehen, dass ich -ohne mir vorher Informationen über Konzepte, Methoden usw., beschafft zu haben -einfach anfang. Als ich Gruppen-SV beim Fortbildungsinstitut für Supervision (FIS) begann, hatte ich Vorerfahrungen durch die Teilnahme an verschiedenen Arten der Selbsterfahrung. Von meinen Versuchen, mehr über mich zu erfahren und mir „Hilfe zu holen“, wusste weder privat (mit Ausnahme meiner Familie) noch geschäftlich jemand etwas. Mir war es unangenehm, diese „Schwächen“ öffentlich zu machen und zu gefährlich, dass dieses Wissen missbraucht werden könnte. Andererseits fand ich mich toll, dass ich versuchte, mehr Klarheit über mich zu bekommen.

Somit lebte ich wieder einmal in zwei Welten/Kulturen – was mir nicht ganz unbekannt war. Als Berliner in Schlesien (vom 2. – 6. Lebensjahr), als Schlesier in Berlin (vom 6. – 20. Lebensjahr) und später als DDR-Flüchtling (ab dem 20. Lebensjahr) in der BRD; und nun in der Profit- und Nonprofit-Welt.

Alle TeilnehmerInnen der Gruppen-SV entstammten beruflich dem sozialen Bereich und waren überwiegend Frauen. Dasselbe traf dann auf die Kurse zu, die ich während dieser Zeit im Rahmen der Zusatzausbildung besuchte. Während der Gruppen-SV – erst recht in den verschiedenen Zusatzausbildungen – insbesondere aber während des 10-tägigen Organisations-Trainings wurde ich mit meiner ausgeprägten „Macher“-Mentalität konfrontiert. Natürlich immer dann, wenn aus meiner Sicht viel zuviel geredet wurde. Und es gab sehr viel zu diskutieren. Ich hielt es manchmal körperlich kaum aus, was sich mit langsam abnehmender Tendenz fast bis zum Ende meiner Supervisionsausbildungszeit hinzog. In solchen Situationen erlebte ich mich häufig orientierungslos und hilflos. Was war es? Agieren, profilieren, Lösungsorientierung, etwas bewegen, auffallen, Inszenierungen, Angst keinen Platz zu haben, Unsicherheit oder alles zusammen? Mit dieser anderen Kultur gab es andere Regeln, Normen, Werte, Begriffe, die es nun zu lernen galt. Auf jeden Fall erforderte bereits die Gruppen-SV und die Zusatzausbildung ein hohes Maß an Rollenflexibilität und Anpassungsfähigkeit. Das vorher bereits erwähnte „Anders-sein“ wiederholte sich hier. Ein Manager, der sich Hilfe holt und zugleich Entlastung erfährt. Irgendwie hatte ich das Gefühl, etwas „Verbotenes“ zu tun.

Wie wurde ich gefordert? Passivität aushalten, sich Unbekanntem i. S. von Unstrukturiertem zu überlassen und „falsche Sicherheit“ vermittelnde Maßstäbe aufzugeben, die hohe Wertigkeit vom Kampf/Machen und Konkurrenz zu reduzieren (Manthey, 1996, S. 211). Hatte ich bisher versucht, mich relativ unkritisch an die verschiedenen Rollen anzupassen, d.h. versucht, die Forderungen der Aussenwelt

und Institutionen bestmöglich zu erfüllen, begann ich jetzt, die Forderungen der Institution an meine Rolle peu à peu kritischer zu hinterfragen. Parin schreibt dazu (Parin, 1992, S. 96): Ist jemand stark mit seiner Rolle identifiziert, ist dies mit dem Preis hoher Abhängigkeit verbunden und mit der Gefahr, sich von der Rolle korrumpieren zu lassen. Natürlich wusste ich zu diesem Zeitpunkt nicht, worauf ich mich da einlassen würde. Auch hatte ich da noch nicht das Ziel, als Supervisor zu arbeiten. Das Unbewusste arbeitet präzise! Ausschlaggebend war mein Wunsch nach weiterem persönlichen Wachstum, beruflich besser zu managen, soziale Kompetenz zu erhöhen, d.h. einfach noch besser zu werden. G. Leuschner motivierte mich mit der lapidaren Feststellung: „Die Ausbildung könne ja nicht schaden.“ Zudem „packte“ er mich zielsicher mit dem Sprichwort: „Alter Wein in neuen Schläuchen ...“ an meinem Ehrgeiz.

Die Entscheidung für den Beginn der Supervisionsausbildung war gleichzeitig der eindeutigste Anfang vom Abschied von meiner bisherigen Berufsrolle – ohne dass mir dies im dem Augenblick bewusst war, denn noch hatte ich nicht vor, Supervision auszuüben.

Konnte ich die Gruppen-SV noch als Begleitung/Hilfestellung zur besseren Lösung meiner beruflichen Probleme betrachten, war es mit der Entscheidung zur Ausbildung damit vorbei. Jetzt kam es für mich darauf an, mich auf eine völlig neue Kultur wirklich einzulassen, nämlich der Kultur des FIS.

2. Kulturwechsel – Wo komme ich her, wo gehe ich hin?

Ohne es vorher zu ahnen, geschweige definitiv zu wissen, kamen meine bisherigen fest verinnerlichten Werte, Normen und Handlungsweisen massiv auf den Prüfstand. Es wurde eine weitere berufliche Sozialisation, die mein Eigen-, Mensch- und Weltbild radikal veränderte.

Weil es für mich so einschneidend war, möchte ich etwas ausführlicher auf die Kultur, die mich geprägt hatte, durch die ich sozialisiert wurde, eingehen. Zudem gibt es in der supervisorischen Fachliteratur m. W. kaum ausführliche Innensichtbeschreibungen von Wirtschaftsunternehmungen.

2.1 Familienkultur

Ich bin in einem Selbständigenhaushalt aufgewachsen. Meine Eltern führten einen Geschäftshaushalt: alles drehte sich von morgens bis abends nur um Umsätze, Einkaufspreise, Personalprobleme, Sortimentssteuerung, Verkaufspreise, Konkurrenz usw. Für Privates und Freizeit war sehr wenig Zeit. Erst recht nicht für mich – und eigentlich auch kein Platz. Die wichtigste Person – die treibende Kraft – kurz, die

Aktive, Dominante, sowohl im Geschäftlichen, als auch im Privaten, war meine Mutter. Die Familienkultur war die Geschäftskultur und vice versa: dem Geschäft hatte sich alles unterzuordnen. Meine Eltern waren sehr erfolgreich: meine Mutter war die Geschäftsfrau und mein Vater der Fachmann. Gibt es da eventuell Verbindungen zu meiner Lust am Handeln, am Verkaufen, am Umgang mit Menschen?

2.2 Unternehmenskultur

Trotzdem war es nach dem Abitur für mich nicht zwangsläufig, die kaufmännische Richtung zu wählen. Ich zögerte, da ich mich stark für philosophische und psychologische Fragestellungen interessierte, die mich dann mein weiteres Leben nicht mehr losliessen. Beispielsweise war ich einer der wenigen Schüler, die sich – sofort nach ihrer Flucht – für die AG Philosophie meldeten. Letztendlich entschied ich mich für das BWL-Studium, um anschließend – 1969 – im Sektor Verkauf des Tochterunternehmens eines multinationalen Markenartikelkonzerns anzufangen. Das Unternehmen war mächtig, weltweit tätig und stand als „Multi“ in den 70er Jahren im Fokus der Kritik linker Gruppierungen. Der Konzern war häufig in verschiedenen Ländern der „Marktführer“, so auch in Deutschland. Das Unternehmen garantierte hohe Arbeitsplatzsicherheit, hohes Image, hohe soziale Leistungen, gute Gehälter. Die Kultur war mir vertraut, denn sie erinnerte mich stark an die Werte und Normen meiner Herkunftsfamilie. Das Unternehmen hatte ein hervorragendes Image für Qualität und Innovationen – kurzum: war sehr erfolgreich. Damals, in den 70ern, ging es im Unternehmen recht locker und easy zu.

Um meinen Abschied verständlich zu machen, finde ich es wichtig, klarzumachen, wovon ich mich verabschiedet habe. Dabei geht es im wesentlichen um den Abschied von einer bestimmten „Kultur“, von der ich bisher sozialisiert und geprägt worden war und in der ich mich lange Zeit wohl gefühlt habe. Aus diesem Grunde möchte ich diese Kultur etwas umfassender beschreiben.

In Wirtschaftsunternehmen geht es um Profit/Leistungen und Lösungen, weniger um Beziehungen und Interaktionen/Prozesse. Leistung ist messbar: Umsätze, Kosten, Anzahl Mitarbeiter, Anzahl Kunden usw.

Wir im Unternehmen sind eine große „Familie“. Wir haben einen ganz besonderen firmenspezifischen Korpsgeist, i.S. von Einstellungen. Konkret: wenn es darauf ankommt, kämpfen und gewinnen wir natürlich, denn wir sind die Mächtigsten. Wir sind allen Konkurrenten überlegen. Wir sind die Größten, wir sind die Innovativsten. Wir haben die besten Leute, für die das Beste gerade mal gut genug ist (Hotels, Veranstaltungen, Trainings, Räumlichkeiten usw.). Wir geben das Geld für die besten Agenturen aus, damit diese die besten Werbespots, die besten Marketingstrategien, die besten Produkte usw. entwickeln und entwerfen.

„Der unter den Mythen liegende Aspekt ist ein narzisstischer, nämlich je erfolgreicher wir sind, desto sicherer, geborgener, unbesiegbare im Sinne der Abwehr von Vernichtungsängsten“ sind wir (Pühl, 1997, S. 62ff.). Vielleicht handelt es sich bei der eben beschriebenen möglichen Abwehrform nicht nur um das institutionell Unbewusste, sondern auch um das individuell und gesellschaftliche Unbewusste, wie es von Devereux und Erdheim beschrieben wird, was ja für meine Eltern und meine Generation durchaus nachvollziehbar wäre (Bauer, 1995, S. 60). Mein Selbstverständnis war gekennzeichnet – wie oben beschrieben – von einer hysterisch-dramatisch mitteilungsfreudigen „Organisations-Kultur“: man „findet toll“ und man wird „für toll befunden“.

Beispielsweise war ich im inoffiziellen Teil des Betriebsgeschehens – in luxuriöser Umgebung, bei exquisiten Essen, viel Alkohol umgeben von „Stars“ und „Siegern“. Alles ist schnellebig und von kurzer Dauer, so dass jedes Mitglied der Organisation auf dem Sprung sein musste, um den Augenblick nicht zu verpassen, sich in Szene zu setzen. Ein weiterer, wichtiger Aspekt meines Umfeldes war die narzisstische, charismatische, sich beweisende Kultur eines übersteigerten Selbstbildes: „man ist wer“ und deshalb ist Bewunderung angesagt. Das übersteigerte Selbstbild verhindert häufig den Kontakt zur sozialen Umwelt und zu den Kunden. Jeder Rückschlag wird als Kränkung verarbeitet und in kollektivem „Wir“-Gefühl gewertet. „Fehler“ sind keine Fehler, sondern eine Unterstellung von „Unfähigkeiten“ von Seiten des Kunden. Mängel und Fehler werden nicht selbstkritisch genug betrachtet, wodurch ein Klima der Unfehlbarkeit entsteht, was manchmal zu herausragenden und bewundernswerten Leistungen führt. Kurzum: Wir sind die Besten! (Rau, 1994 S. 55ff.).

In der Zeitschrift Business Manager 2/97 haben Goffee & Jones nach einem ganz anderen Modell Unternehmenskulturen untersucht, indem sie zwei charakteristische Formen menschlicher Beziehungen zugrunde legten, nämlich Soziabilität = Maß für die Freundlichkeit zwischen den Mitgliedern einer Gemeinschaft und Solidarität = Maß für die Fähigkeit einer Gemeinschaft, gemeinsame Ziele unabhängig von persönlichen Bindungen rasch und effektiv zu verfolgen.

Keine dieser Kulturen ist „die Beste“. Welche die passende ist, entscheidet das jeweilige Geschäftsumfeld. Der Konzern, in dem ich tätig war, wurde als „vernetzte Organisation“ eingeordnet: sehr sozial, wenig solidarisch. Nachfolgend möchte ich einige Kennzeichen aufzeigen:

Die Beschäftigten geben sich oft wie eine Familie, nehmen an den Hochzeiten anderer „Familienmitglieder“ teil, treffen sich zu gemeinsamen Parties, schließen Freundschaften.

Das Unternehmen bedient sich vielerlei Mittel, um das Klima der Umgänglichkeit zu wahren, z.B. in „Four Acres“, einem kleinen Ort in der Nähe von London, kamen wir in 3- bis 4-wöchigen internationalen Kursen mit Managern aus aller

Sozialität	Hoch	VERNETZT	GEMEINSINNIG
	Niedrig	ZERSPLITTERT	MATERIALISTISCH
		Niedrig	Hoch

Solidarität

Welt in Kontakt, um „ausgebildet“ zu werden. Tatsächlich war die Ausbildung nachrangig. In erster Linie ging es darum, uns ein Gefühl von der Größe, der Großzügigkeit und dem „Besonderen“ zu vermitteln. Wir gehörten zur „Familie“!

Für die Arbeit in einer vernetzten Kultur ist nicht ein Mangel an Hierarchie kennzeichnend, sondern die Überfülle an Wegen, diese zu umgehen. Zwei Schlüsselkompetenzen musste man sich erwerben, um erfolgreich zu sein:

- Die Fähigkeit, weiche (z.B. Gefühle, Beziehungskisten, Cliques) Informationen zu sammeln und selektiv zu verbreiten, sowie
- die Fähigkeit, im Unternehmen Förderer oder Verbündete zu finden, die sich dann offiziell wie inoffiziell zum Fürsprecher machten; man kann es auch Seilschaften nennen.

Wichtig war auch, auf der richtigen Seite der Entscheidungen zu liegen, d.h. Meinungsführer zu werden, oder Verbündeter des Meinungsführers zu sein. Ein wichtiger Einstellungsgrund für mich könnte beispielsweise gewesen sein, dass ich mein BWL-Studium in Münster absolviert hatte, und der einstellende Entscheider ebenfalls aus Münster kam.

Nach Sathe (1983) hatten wir eine starke „Organisationskultur“ mit hoher Prägnanz, hoher Homogenität, die bei den Organisationsmitgliedern tief verankert war. Als positive Effekte starker Kulturen sind zu nennen, dass sie klare Handlungsorientierungen geben, dass sie rasche Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindungen begünstigen, dass sie einen geringen Aufwand an Kontrollen notwendig machen, dass die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter hoch sind und dass die Organisation insgesamt über hohe Stabilität und Zuverlässigkeit verfügt. Auf der anderen Seite weisen starke Organisationskulturen eine Tendenz zur Abschließung gegenüber der Umwelt auf. In ihnen wird die Entwicklung neuer Orientierungsmuster häufig blockiert. Sie sind auf traditionelle Erfolgskonzepte fixiert“ (Pühl, 1997, S. 97, 98).

„In der vorberuflichen Sozialisation der Familie werden also Basisorientierungen und Grundmuster gebildet, auf die in der beruflichen Sozialisation zurückgegriffen werden können, so dass die berufliche Sozialisation als eine Art „Nachsozialisation“ verstanden werden kann. Es wird angeknüpft an die Wertstandpunkte der Familie, die verinnerlichten sozialen Normen und die familiär geprägte Persönlichkeitsentwicklung. In der Familie werden kulturelle Standards entwickelt, die Voraussetzungen sind, bestimmte Arbeitsrollen übernehmen zu können. Der „kulturelle Code“ wird als unbewusstes Hintergrundwissen in jeder Arbeitsorganisation mobilisiert.“ (Lehmenkühler-Leuschner, 1995, S. 7).

Die Kultur war mir aus meiner Herkunftsfamilie nicht ganz fremd, denn der familiär-geschäftliche Charakter, der Eindruck von Mächtigkeit, die Gewissheit bei den „Besten“ zu sein und ein hoher Grad von sozialer Sicherheit fanden sich hier wie dort.

Ich hatte das Gefühl, und nicht nur ich, dass ich meinen Verkaufsbereich wie eine große Familie führen konnte. So hatte jeder einzelne Bereich auch leicht unterschiedliche Kulturen, die im wesentlichen aber von den Chefs geprägt waren. Ich identifizierte mich voll damit. Vieles davon war mir bereits bekannt. Ich lernte allerdings Vorhandenes zu verbessern und Neues hinzu: organisieren, planen, Entscheidungen zu treffen, Verhandlungen zu führen, Besprechungen abzuhalten, Sachverhalte zu analysieren, das Unternehmen zu repräsentieren, mich darzustellen, zu inszenieren um meine Ziele durchzusetzen und Konflikte durchzustehen, Rhetorik, Macht benutzen.

2.3 FIS-Kultur

Wenn ich die von Goffee und Jones erwähnten Kriterien für die Einschätzung einer Kultur zugrunde lege, so habe ich die FIS-Kultur im hohen Maß als sozial und solidarisch erlebt, aber nach anderen Regeln, mit anderen Normen und Werten und damit als eine andere Kultur, die ja auch eine hohe Sozialität hatte.

Aus einer fast ausschließlich männlich dominierten Welt, in der häufig auch kriegerische Bezeichnungen benutzt wurden, z.B. Aussendienst = an der Front sein (heißt: beim Kunden sein), Verkaufsoffensive (heißt: dem Mitbewerber Kunden abjagen), immerhin aber aus dem Dienstleistungssektor, in dem der Umgang mit Kunden im Mittelpunkt steht, traf ich beim FIS auf eine gemischte, aber überwiegend weiblich zusammengesetzte Gemeinschaft, was mir aber aufgrund früherer Erfahrungen in vergleichbaren Settings bereits vertraut war. Frauen nehmen ihren Anteil an Macht und Einfluss im Gruppengeschehen selbstbewusst in Anspruch. In den verschiedenen Kursen der Zusatzausbildung traf ich vereinzelt auf Teilnehmer aus der Wirtschaft, die dann aber ausschließlich aus ausbildungsnahen Bereichen (Training, Fortbildungs- oder Personalabteilungen) kamen. Insofern war ich froh, dass in meinem Ausbildungskurs ein Teilnehmer aus der Bundeswehr und eine Teilnehmerin aus der Polizei dabei waren. Ich lernte nun die Welt

von SozialarbeiterInnen, SozialpädagogInnen, SoziologInnen, LehrerInnen, ÄrztInnen, PsychologInnen und KrankenpflegerInnen kennen. Es hieß nun, argumentieren statt inszenieren. Was brachte ich an Voraussetzungen aus meiner Kultur mit, um in dieser neuen, anderen Kultur zu bestehen? Ich wollte auf jeden Fall die Ausbildung erfolgreich abschließen. Was sind die Ziele der Supervisionsausbildung, was wurde verlangt? Ziel der Supervisionsausbildung nach dem FIS-Konzept ist die Entwicklung einer spezifischen, konzeptgeleiteten supervisorischen Kompetenz und Haltung als Grundlage für die fachliche Leitung von Supervisionsprozessen. Dieser Verstehensprozess fokussiert psychodynamische, gruppenspezifische und institutionelle Aspekte der beruflichen Situation. Entsprechend diesem dreifachen Fokus basieren die theoretischen Grundlagen des Ausbildungskonzeptes auf der angewandten Psychoanalyse, der angewandten Gruppendynamik und der angewandten Institutionsanalyse (FIS-Theoriekonzept), die zu einer neuen Verbindung, zu einer sogenannten supervisorischen Haltung führen sollen.

Was ist das: „supervisorische Haltung“? A. Lehmenkühler-Leuschner und G. Leuschner haben den Stand ihrer Überlegungen in Heft 9/97 FoRuM, S. 48 – 71, zur Diskussion gestellt. In der Literatur gibt es weitere ausführliche und umfassendere Beschreibungen zu diesem Thema. Mir geht es daher hierbei nicht um Vollständigkeit, sondern darum, darauf hinzuweisen, dass mir viele Begriffe und Bezeichnungen völlig unbekannt waren und inhaltlich erst erarbeitet werden mussten, so beispielsweise Übertragung- und Gegenübertragung, zugewandte Konfrontation, Spiegelphänomene usw.

Was brachte ich an Voraussetzungen mit?

- Lebhaftes Interesse für Menschen, ihre Lebensweise, Gefühle, Phantasien und Gedanken
- Neugier und Interesse am Menschlichen und Zwischenmenschlichen
- Soziale Kompetenz, die ich im Laufe meiner Selbsterfahrung und vorhergehenden Zusatzausbildungen erworben hatte
- Offenheit und Mut, mich „wirklich“ einzulassen
- Wahrheitsliebe
- Lebenserfahrung

Der nachhaltigste Unterschied zwischen den bisherigen und den neu zu erlernenden Werten war der Umgang mit Konflikten, Umgang mit Verbindlichkeit und die ständige Aufforderung, Position zu beziehen, zu begründen, Transparenz zu schaffen, sowie Prozessorientierung.: „Die Grunderfahrung in der Supervisionsausbildung ist letztlich die Erfahrung und Bearbeitung von Konflikten mittels diskursiver Kommunikation. Konflikte als unausweichlich zu betrachten und sogar öffentlich (im Plenum) ausdiskutieren“ (Leuschner, 1993, S. 15), war für mich völlig neu und daher anfänglich sehr angstbesetzt. In meiner früheren Welt ging es in einem Konflikt häufig darum zu gewinnen, sich möglichst geschickt dabei an-

zustellen, d.h. zu taktieren, zu täuschen, zu inszenieren, zu überrumpeln, usw. Letztendlich konnte ich den Konflikt aufgrund meiner Statusfunktion entscheiden, sofern es sich um Konflikte mit Mitarbeitern handelte. Allerdings musste die Reaktion des Betriebsrates mit einkalkuliert werden, was zur Folge hatte, dass man bei grundlegenden Entscheidungen versuchte, sich zu einigen.

Anfänglich hatte ich das Gefühl, keinen Platz in dieser Ausbildung zu haben, keinen Boden unter den Füßen zu bekommen. Ich verzweifelte so manches Mal, konnte ich doch meine Qualitäten – lösungsorientiert zu handeln/zu „machen“ – überhaupt nicht einbringen. Ich fühlte mich überflüssig und nutzlos! Nach einigen Versuchen, mit meinen bisherigen erfolgreichen Verhaltensweisen (Inszenierungen, Provokationen, Bluffen usw.) scheiterte ich daran, etwas Besonderes sein zu wollen. Diese angstbesetzten Situationen überstand ich, indem ich manchmal die Vorstellung hatte: „die sollten sich alle erst mal in meiner Welt bewähren, dann möchte ich gerne mal sehen, wie die denn damit klarkommen würden“. Es begann ein allmählicher Prozess des „sozialen Sterbens“. Ich musste erst in der Lage sein, die Schülerrolle konstruktiv anzunehmen, d.h. meinen mitgebrachten hohen Status aufzugeben und ihn nicht wie ein Schutzschild vor mir her zu tragen. Dies „gelang mir“ nach einigen schmerzhaften Erfahrungen m.E. im dritten Kursabschnitt. Dieser Prozess erfuhr durch einen für mich äußerst peinlichen Konflikt mit einer Kursteilnehmerin seinen Höhepunkt. Ich fühlte mich einsam, allein gelassen. Ich hatte Angst, nicht genügend Schutz von der männlichen Leitung zu bekommen. Die aufgrund meines mitgebrachten Status unterstellte Sonderrolle hatte ich verloren. Ich war im Ausbildungskurs angekommen! Erst durch den „sozialen Tod“, wie Erdheim das nennt, konnte ich meine Machtbedürfnisse und Größenphantasien erkennen. Dies war nur möglich, weil ich mich mit der Supervisionsausbildung aus meinem Kontext/meiner Kultur sehr weit heraus bewegt habe.

Genau so dramatisch war, „dass Gefühle nicht sakrosankt waren, sondern hinterfragt werden durften“. Ungewohnt, sehr ungewohnt, war, dass dies wiederum öffentlich passierte, denn „dann erfahren ja alle, was ich wirklich denke“. Damit mache ich mich verletzlich und kann nicht mehr taktieren, indem diese Informationen verwendet und gegen mich eingesetzt werden könnten. Damit hätte ich eine schlechtere Ausgangsposition, meine Interessen, die häufig deckungsgleich mit den Interessen meines Bereichs waren, durchzusetzen.

Eine größere Diskrepanz zwischen meiner Berufskultur und der FIS-Kultur bestand im Umgang mit Verabredungen/Kontrakten und im Zusammenhang damit, Position zu beziehen und zu begründen. Dass Positionen begründet werden müssen, war mir nicht so fremd, eher das Wie. Dass diese dann auch noch verbindlich waren, so lange sie nicht neu ausgehandelt wurden, war völlig neu für mich. Hatte man sich in meiner Welt innerbetrieblich auf was geeinigt, so war häufig schon zu diesem Zeitpunkt allen bewusst, dass die getroffene Entscheidung ohne weitere Verhandlung schnell verändert werden konnte, manchmal sogar nur Show war, als

Alibi diente, zur Beruhigung der Vorgesetzten, der Mitarbeiter bzw. des Betriebsrates eingesetzt wurde. Gegenüber Kunden war es sogar klug, sich in den Verhandlungen möglichst lange unverbindlich auszudrücken, um sich eine günstige Verhandlungsposition zu schaffen. Wenn es dann konkret wurde, hatte man noch alle Möglichkeiten. Ganz anders in der Ausbildung. Aus der Analyse der Kontraktverhandlungen in der Supervisionsausbildung ist mir noch in lebhafter Erinnerung, dass die Interessen der SupervisandInnen mit bedacht werden mussten und der Kontrakt so konkret wie möglich recherchiert werden sollte.

Während der Zeit meiner Supervoren Ausbildung trat das Unternehmen im Rahmen von Umstrukturierungen (zwei Firmen wurden wieder zusammengelegt) an mich heran und bot mir eine neue Aufgabe mit höherem Status an, mit den damit verbundenen „Konsequenzen“. Hierzu gehörte der Abbruch der Supervisionsausbildung. Ich lehnte ab! Konsequenz: Statusverlust, aber die Möglichkeit, die Supervisionsausbildung fortzusetzen. Dies war der entscheidende Schritt, meine bisherigen Werte, Normen, Ideologien, Vorbilder aufzugeben, um mich auf die neuen Werte einzulassen. In der ersten Zeit nach meiner Absage behandelte man mich, mit wenigen Ausnahmen, freundlich bis mitleidig, hinter meinem Rücken hämisch, abwertend und schadenfroh. Plötzlich kam ich mir vor wie ein Aussätziger, denn es ist sehr ungewöhnlich, dass derartige Angebote abgelehnt werden. So etwas spricht sich schnell herum und ist ein Regelverstoß, der fast überall auf Unverständnis stößt. Zudem wusste – außer meiner Familie und den Kursteilnehmern – kein Mensch von meiner Supervisionsausbildung, so dass ich meine Motive nicht offenlegen konnte.

Ich hatte das Gefühl, als begänne ein Ablösungsprozess. Ich begann, diese mächtige Institution zunehmend kritischer zu betrachten, z.B. die starke Hierarchisierung, die hohe Fremdbestimmung und die damit verbundene mangelnde Transparenz, die Willkür – und insbesondere der Umgang mit Konflikten. Mit dem veränderten Image änderte sich auch ganz allmählich meine Rolle. Ich begann, mich von den Werten/Erwartungen an meine Rolle nach fast 25 Jahren Unternehmenszugehörigkeit mehr und mehr zu distanzieren:

- Ich konnte den Coach im Manager stärker entwickeln.
- Neben Anweisungen wurden Konflikt- und Beziehungsklärung für mich bedeutsamer.
- Das Firmeninteresse war nicht mehr so vorrangig, Individualinteressen wurden von mir jetzt stärker berücksichtigt.
- Meine starke Autoritätsgläubigkeit konnte ich zugunsten einer kritischen Selbstverantwortlichkeit relativieren.

So wie die Berufsrolle die Supervisorenrolle mit abnehmender Tendenz beeinflusste, so gilt m.E. auch die umgekehrte Richtung. Meine Ausbildungserfahrungen beeinflussten die Berufsrolle. Das war der Beginn der zweiten Phase nach A. Leh-

menkühler-Leuschner, „nämlich die Klärung der SV-Rolle in Abgrenzung zur bisherigen Berufsrolle“ (Lehmenkühler-Leuschner, 1990, S. 234). Einerseits ging ich in Konflikten mit Vorgesetzten und Kollegen, um das Gelernte im beruflichen Alltag umzusetzen. Andererseits war dies zu diesem Zeitpunkt nicht sehr erfolgreich, weil die Bereitschaft zur Entwicklung einer neuen Konflikt- und Verhandlungskultur noch nicht gegeben war. Ich versuchte, meinen Freiraum in der Gestaltung meines Verantwortungsbereiches zu nutzen, um hier das Gelernte umzusetzen.

Hierzu passen gut zwei einschneidende Erfahrungen, die ich während der Supervisionsausbildung im Umgang mit Leitung/Autorität/Macht gemacht habe. Am Anfang des Kurssystems wurden Studiengruppen gebildet. Nicht zufällig wurde ich Mitglied einer Studiengruppe mit einem hohen, sogar vielleicht der höchsten Statuszuschreibung. Wir schafften es aber während der gesamten Ausbildung nicht, Leitung zu installieren. Es durfte keiner „leiten“. Dies führte letztendlich dazu, dass jeder einzelne und damit die gesamte Studiengruppe ihren hohen mitgebrachten Status im Laufe der Supervisionsausbildung verlor, indem wir im Kolloquium scheiterten. Dies war ein sehr schmerzhafter – aber wichtiger – Prozess für mich. Meine bisher gemachten erfolgreichen Erfahrungen, dass nämlich „mächtige, d.h. meiner Einschätzung nach kompetente“ KursteilnehmerInnen mir Sicherheit geben könnten, wurde endgültig zerstört, besser, es wurde mir bewusst.

Im 6. Kursabschnitt kam es zu einer Konfliktsituation innerhalb der Leitung über die „richtige“ Arbeitsweise. Dieser Konflikt wurde öffentlich – also im Plenum – diskutiert, ausgeleuchtet, hinterfragt. Dies war für mich beispielhaft und ist mir immer noch gegenwärtig. Insbesondere deswegen, weil mir klar wurde, wie eindeutig unkritisch ich mich im Vergleich mit vielen Kursteilnehmern mit Leitung selbstverständlich identifiziert hatte. Mich beschäftigte das Problem, warum ich denn keine Fragen hatte, denn für mich stand das Ergebnis dieses Konfliktes von Anfang an fest. Es war verlorene Zeit, sich damit noch zu beschäftigen. „Revolutionär“ war für mich auch, dass die Leitung in diesem Konflikt ihre Entscheidungen öffentlich begründete und zur Diskussion stellte. Damit war der dialektische Kampf zwischen Widerstand und Anpassung situativ nicht aufgehoben, sondern blieb bestehen. Es geht in der Supervisionsausbildung darum „diese Spannung ertragen zu lernen und sich gefühls- und gedankenbezogen darin offensiv mitgestaltend zu bewegen.“ (Leuschner, 1993, S. 23). Diese Erfahrungen führten zu einer weiteren Rollendistanzierung in meinem Berufsalltag.

3. Rollenwechsel

Mit dem Ausbildungsende begann meine nebenberufliche Tätigkeit als Supervisor. Inzwischen hatte ich auch wieder eine Managertätigkeit in einem Bereich, in dem ich schon mal früher tätig war, der mich nur bedingt forderte und ich nutzte

die Chance, das in der Supervisionsausbildung Gelernte noch intensiver umzusetzen: ich erprobte mich als innerbetrieblichen Coach.

3.1 Interner Coach

Für meine Mitarbeiter war ungewöhnlich, dass ich – wie ich es im Plenum gelernt hatte – ein Führungsgremium meines Bereiches (3 Abteilungsleiter und ich) etablierte. Alle wichtigen geschäftspolitischen Entscheidungen wurden dort getroffen und verbindlich vereinbart. Anfänglich wurde diese Vorgehensweise von den Leitenden als „besonders schlauer Trick“ misstrauisch betrachtet. Bei einigen ist dieses Misstrauen weiter geblieben. Eine besonders wichtige Entscheidung, die bei fast allen Mitarbeitern – auch bei meiner Führungscrew auf Widerstand stieß, konnte ich m. E. lehrbuchhaft, nämlich prozessorientiert, transparent unter Einbezug aller Mitarbeiter mit Erfolg umsetzen. Hierbei habe ich erfahren, dass Geduld und „Nichtmachen“ paradoxerweise in diesem speziellen Fall schneller zum Ziel führten. Dass prozesshaftes Arbeiten zwar zunächst langsamer, mühsamer, emotional schwieriger war, aber letztendlich schneller, weil gründlicher, offener und weil ein fairer Interessenausgleich angestrebt wurde.

„Es geht hierbei also um die Bewusstmachung und Veröffentlichung der unterschiedlichen Bedürfnisse, Interessen und Ängste, die Bereitschaft, die unterschiedlichen Bedürfnisse anzuerkennen und die Fähigkeit, diese zu verhandeln. Weiter geht es um die Entwicklung demokratischer Konfliktlösungsstrategien. Lewin betont für die Entstehung einer demokratischen Gruppenkultur die Bedeutung des Leitungsstils (Bauer, 1996, S. 29 und 30). Dem Unternehmen ersparte ich dadurch wesentliche Kosten. Sicher half mir meine institutionelle Macht bei der Umsetzung, die ich natürlich als Supervisor nicht habe.

Zeitgleich integrierte ich mich mehr und mehr in der Supervisions-Szene, einmal durch Annahme meiner Supervisoren-Rolle, Teilnahme an der Regio-Gruppe und neue Bekanntschaften mit SupervisorInnen-Kollegen.

3.2 Supervisor

Mit einer gelungenen Abschiedsfeier, die hauptsächlich von der Betriebsrätin, derenwegen ich seinerzeit Gruppen-Supervision begonnen hatte, gestaltet wurde, endete meine Managertätigkeit am 31.12.1998.

„Die ‚Identität‘ des Supervisors entscheidet sich an seiner Person“ (Weigand, Heft 11/87 Supervision, S. 22). Sicher nicht ganz zufällig, führe ich Supervision/Coaching ausschließlich im Bereich der Wirtschaft durch.

Aus den Akquisitionsgesprächen weiß ich, dass die Nachfrager besonders die

Kombination aus Feld- und Kulturkompetenz, verbunden mit supervisorischer Kompetenz suchen. Häufig spüre ich eine große Erwartung der Nachfrager dahingehend, dass man von mir schnelle Lösungen, Rezepte und konkrete Handlungsanweisungen erwartet, weil ich ja „Bescheid“ weiß, aber gerade als „Insider“ bin ich besonders wachsam, um mich nicht zum Leiter, der „alles weiß und kann“, verführen zu lassen. Gerade durch meine langjährigen Erfahrungen in Profit-Organisationen und den damit verbundenen sog. ökonomischen Zwängen finde ich es besonders wichtig, Konflikte überparteilich zu bearbeiten, indem ich sehr wachsam „die Ziele der Organisation, das Wohl der MitarbeiterInnen und die Interessen des jeweiligen Klientels in dynamischer Balance zu halten“ (Leuschner) versuche. Mit Hilfe meiner Lehr-Supervisorin – Frau Pursch aus Bonn –, die mich immer wieder darauf hinwies, wie wichtig „Timing und Dosierung“ im Prozess sind, konnte ich inzwischen dafür ein tragendes Gefühl entwickeln.

4. Integration

Am Anfang meines Artikels fragte ich mich, ob ich bei meiner Reise so etwas wie einen roten Faden entdecken würde. Sicher gibt es mehrere, von denen mir einige bewusst geworden sind. Durch die Supervisionsausbildung war ich gezwungen, mich mit meinen Werten auseinander zu setzen. Mit der Entscheidung keinen weiteren Karrieresprung zu machen, habe ich mich von diesen Werten distanziert. Konkretes Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist mein neuer Beruf als Supervisor. Damit bin ich meine eigene Institution und kann mein durchgehendes Interesse an Menschen in den Mittelpunkt meiner Arbeit stellen.

Einen weiteren roten Faden möchte ich aufnehmen, der mich zu dem gemacht hat, was ich jetzt bin. Nach einer gewissen Unentschlossenheit bei der Berufswahl entschied ich mich für ein Wirtschaftsstudium. Der Teil meines Wesens, der sich mit Psychologie und Zwischenmenschlichem beschäftigen wollte, wurde in die Freizeit verdrängt. Meine „Lust“ bei der Arbeit ging aber auch immer in diese Richtung, während das „Machen“ meine Familie und mich ernährte. Durch die Chance der Supervisionsausbildung und die Möglichkeit als Supervisor zu arbeiten, habe ich das Gefühl, „ganzer“ zu sein, weil beide Teile meiner Persönlichkeit integriert werden konnten.

Ich bin froh, dass ich bei diesem Prozess viele unterstützende Begleiter hatte, ohne die ich nicht ans Ziel gekommen wäre: nämlich die anderen Kursteilnehmer, die Kursleiter, meine Lehr-Supervisorin und die Balint-Gruppe.

Der Macht-, Status- und Imageverlust, bisher nur phantasiert, wurde nun Realität. Die vermeintlich guten, bis sehr guten Kontakte zu meinen beruflichen Kollegen endeten abrupt. Dies war nicht unerwartet. Überraschend für mich war, dass die Kontakte auch mit denen endeten, bei denen ich dies nicht vermutet hätte. Die

Schnelligkeit und der Umfang des Kontaktendes waren ernüchternd und enttäuschend. Meinerseits begann nun auch ich, meinen Bekannten- und Freundeskreis kritischer zu betrachten, unter dem neuen Blickwinkel: wo ist ein „echter“ Dialog möglich, mit wem habe ich ähnliche Interessen, wen finde ich sympathisch usw.? Hatte ich bereits meine Werte, nach denen ich lebe, immer wieder kritisch hinterfragt, so war der Einschnitt durch die Supervisionsausbildung am massivsten und nachhaltigsten. Einerseits war es ein Abschied von dem, was ich lange Jahre besonders wichtig hielt, nämlich Erfolg, Geld, Macht, Karriere und Kämpfen – andererseits war es zugleich ein Neubeginn auf der Suche nach neuen Werten, einer neuen Identität. Dabei bekam die Supervisionsausbildung eine ganz „bedeutsame“ Rolle. Ich bin noch etwas vorsichtig mit der endgültigen Bewertung: wer weiß schon, was noch kommt.

Es ist mir klargeworden, dass es sich bei der Supervisionsausbildung um einen ganzheitlichen Prozess handelte, der alle meine Lebensbereiche (Ehe, Freundschaften, Bekanntschaften, Berufskollegen, Intra- und Interpsychisches usw.) tangierte. Die Verführung war groß, sich mit weiteren hier nicht bearbeitbaren, aber damit zusammenhängenden Themen (z.B.: Macht, Abhängigkeit, Autorität usw.) zu beschäftigen. Ich habe jetzt mehr Zeit, Tage ohne Druck, Tage ohne dringende Aufgaben. Es kommen manchmal Gefühle von Traurigkeit, Nutzlosigkeit, Unwichtigkeit, Leere und der Einsamkeit auf. Es tauchen etliche Fragen auf. Was ist der Sinn des Lebens, wie sieht altersgerechtes Altern aus? Flüchte ich mit Hilfe der Supervision vor Leere und dem Gefühl von Einsamkeit?

Ich habe versucht, meine Erfahrungen zu beschreiben, wobei der Bericht gestern anders ausgefallen wäre als heute. Ganz sicher wird er morgen wieder anders ausfallen. Um bei der Eingangsmetapher „Entdeckungsreise“ oder besser: „Bildungsreise“ zu bleiben, erlebe ich mich auf einer Zwischenstation. Voller Neugier, wohin mich meine Reise noch führen wird, was ich noch erleben werde, mit wem ich zusammentreffe, wer mitfährt, wo ich aussteige, wo die Knotenpunkte, Umsteigeplätze und Aufenthaltsstationen sein werden.

Literatur

- A. Bauer, K. Gröning (1995): Institutionskonzepte in der Supervision. In: Institutionsgeschichte und Institutionsanalysen, S. 17 – 69, Tübingen
- A. Bauer (1996): Verborgene Institutionskulturen in sozialen und klinischen Organisationen und ihre Bedeutung für das Verstehen in Supervisionsprozessen. In: FoRuM 8/96, S. 5 – 22
- E.H. Erikson (1964); Einsicht und Verantwortung, Frankfurt/M.
- R. Goffee, G. Jones (1997). Kultur: Der Stoff, der Unternehmen zusammenhält. In: Business Manager, Heft 2/97, S. 41 – 54

- A. Lehmenkühler-Leuschner (1990): Rollenlernen in der Lehrsupervision. In: Lehrsupervision – Beiträge zur Konzeptentwicklung, W. Boettcher und G. Leuschner (Hg.) 1990, Aachen, S. 232 – 244
- A. Lehmenkühler-Leuschner (1995): „Berufliche Sozialisation“: Die soziale Strukturierung der beruflichen Entwicklung. In: FoRuM, Heft 6/1995, S. 4 – 19
- A. Lehmenkühler-Leuschner, G. Leuschner (1997): Zur supervisorischen Haltung. In: FoRuM 9/97, S. 48 – 71
- U. Lehr (1996): Psychologie des Alterns, Wiesbaden
- G. Leuschner (1993): Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs – Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung. In: FoRuM 1/93, S. 7-32
- H. Manthey (1996): Kompetenz und Leidenschaft – von der Führungskraft zur Führungspersönlichkeit. In: Gruppendynamik, Heft 2/1996, S. 201 – 214
- H. Möller u.a. (1998): Biographien von Supervisoren und Supervisorinnen. In: OSC, Heft 4/1998, S. 343 bis S. 362
- P. Parin (1992): Der Widerspruch im Subjekt, Hamburg
- H. Pühl (1997): Supervision in Institutionen, Frankfurt/M.
- H.-W. Prahl und K.R. Schroeter (1996): Soziologie des Alterns, Paderborn
- H.R. Rau (1994): Wenn der Chef geht. In: OSC, Heft 1/1994, S. 55 – 67
- G. Wittenberger (1990): Supervisionsausbildung und Lehrsupervision. In: Lehrsupervision – Beiträge zur Konzeptentwicklung, W. Boettcher und G. Leuschner (Hg.), 1990, Aachen, S. 15 – 28
- G. Wittenberger (1993): Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. In: FoRuM 1/93, S. 33 – 54

Anschrift des Verfassers: Günter Dziomba, Hollenberg 12, 45472 Mülheim/R.

Beate Bühler-Plänkers und Ulrich Klauke

Ideologie hält geborgen und gefangen

Soziale Werte und Selbstinstrumentalisierung am Beispiel der Supervision in psychosozialen Projekten

Zusammenfassung: Im folgenden Beitrag geht es darum, wie sich „Ideologisches“ im supervisorischen Geschehen darstellt. Es wird danach gefragt, wie ein supervisorischer Umgang mit „ideologischen“ Haltungen gelingt, vor allem dann, wenn sie sich – wie vermutet wird – mit intra- oder interpersonellen Abwehrbedürfnissen verbinden. Unsere Reflexionen entwickeln wir mit besonderem Bezug auf Vorgänge der Institutionalisierung bei alternativen psychosozialen Projekten.

Einleitung

Beim Erlernen der SupervisorInnenrolle waren wir bei uns selbst und bei SupervisorInnen konfrontiert mit „Grenzerfahrungen“. Wir ahnten, dass dies zu tun haben könnte mit eigenen „ideologischen“ Orientierungen in der beruflichen Geschichte einerseits und mit „Ideologischem“ in den jeweiligen Teams andererseits. Dies waren die Hintergründe für unsere Entscheidung, im Ausbildungszusammenhang als Kolloquiumsgruppe das Thema: „Ideologie in Institutionen“ zu bearbeiten. Als weiteren Bezugspunkt wählten wir einen konkreten Teamsupervisionsprozess, dessen Verlauf und Phänomene wir im Zusammenhang mit „Ideologie“ verstehen wollten. Der Supervisionsprozess fand in einem alternativen sozialpsychiatrischen Projekt statt, das sich im Übergang von der Gründungsphase zur Konsolidierung befand. Deutlich geworden ist uns, dass gerade diese Phase unter dem Gesichtspunkt der Ideologie spannungsreich ist. Institutionalisierungsprozesse bedeuten Festlegungen und bergen damit die Gefahr der Erstarrung in sich. Um sich vor dieser Erstarrung zu schützen neigen MitarbeiterInnen dazu, – scheinbar paradox – an den Gründungsideen um so starrer festzuhalten.

Unsere Erkenntnisse aus der Kolloquiumsarbeit haben wir für diesen Artikel noch einmal überarbeitet. Unter den Gesichtspunkten des Erhaltes der Gründungsidee in der Realität einerseits und der Verknüpfung mit individuellen Abwehrbedürfnissen andererseits haben wir supervisionsrelevante Phänomene zusammengefasst.

Zum Ideologiebegriff

Unser Verständnis von Ideologie hat sich im Prozess der Kolloquiumsarbeit entwickelt: Von einem zunächst negativ bewertenden Verständnis im Sinne von „Ideologie als falschem Bewusstsein“, das überwunden werden will, gelangten wir zunächst zu einem sehr weiten und offenen Ideologiebegriff als ein „an eine soziale Gruppe, eine Kultur o.ä. gebundenes System von Weltanschauungen, Grundeinstellungen und Wertungen“. Die weitere Auseinandersetzung hat uns dann zur Entwicklung eines differenzierteren Ideologiebegriffes geführt: „Für die Existenz von Ideologien gibt es gute Gründe. Es ist zweifelhaft, ob es ideologiefreie Räume und Positionen überhaupt gibt. Sie sind aber zugleich starr und können einer Entwicklung des Einzelnen oder der Gruppe oder der Institution im Wege stehen“. Ideologie hält geborgen und gefangen.

Dieses Verständnis von Ideologie wollen wir im Weiteren entfalten. Zu einem ziel- und aufgabenorientierten Handeln des Menschen in der Welt gehören die eigene Wahrnehmung, die eigene Deutung und das eigene Handeln. Durch das Fenster der eigenen Wahrnehmung ist der Mensch in Kontakt mit der komplexen Realität. Durch die Deutung werden die Wahrnehmungen in einen sinnvollen Zusammenhang gebracht, die Komplexität der Realität wird dabei soweit reduziert, wie es für ein Handeln in der Realität notwendig scheint, welches die Realität wiederum verändert und damit auch die Wahrnehmung.

Für den Vorgang des Deutens spielt das eigene Menschen- und Weltbild eine wichtige Rolle. Nur wenn eine Position bezogen wird, ist es möglich, die Wahrnehmung in ein sinnvolles Ganzes zu integrieren. Das jeweilige Menschen- und Weltbild ist von der eigenen Biographie und Persönlichkeitsstruktur ebenso wie von der Gesellschaft und dem Zeitgeschehen geprägt. Es entsteht und entwickelt sich in der Auseinandersetzung des Einzelnen mit seinem komplexen Umfeld.

„Eine Ideologie entsteht in Gruppierungen von Menschen. Sie ist das Ergebnis von Gruppenprozessen, in denen sich bestimmte Wertvorstellungen und Normen ausbreiten. Ideologien bestimmen das Erleben, Denken und Handeln der Gruppierung dann in zunehmenden Ausmaß. Sie ist ein wesentlicher Bestandteil der individuellen Identität und der Identität einer Gruppierung, der man angehört. Ideologien entstehen auch aus der Persönlichkeit des einzelnen. Sie werden durch deren Charakter beeinflusst, aber auch durch das Umfeld.“ (K.König 1998)

Menschen- und Weltbilder, Grundüberzeugungen sind zunächst grundsätzlich Festlegungen, sie können aber mehr oder weniger starr oder dynamisch vertreten werden. Häufig sind bei uns bestimmte Teile und Aspekte unserer Überzeugungen eher starr und andere eher dynamisch und veränderbar. Es gibt Lebensumstände und Zeitgeschehen, die sinnvoller- oder notwendigerweise dazu führen, Haltungen und Überzeugungen starr und beharrlich zu vertreten. Starre Haltungen sind insofern nicht immer und von vornherein behindernd, dynamische Haltungen nicht im-

mer fördernd. Je starrer das Welt- und Menschenbild aber ist, desto konsequenter wird die Wahrnehmung der Deutung untergeordnet. Man sieht das, was man sehen möchte oder kann. Herrscht Dynamik vor, befinden sich Wahrnehmung und Deutung in einer wechselseitigen Spannung.

Mit dem Begriff Ideologie meinen wir den starren Anteil des Welt- und Menschenbildes. Da wir davon ausgehen, dass durch die Ideologie Teile der Wahrnehmung nicht zugelassen werden oder umgedeutet werden, sind ideologische Anteile mit Tabus behaftet. Weil es anstrengend, verunsichernd, ängstigend oder aus welchen Gründen auch immer nicht möglich oder gewollt ist, bestimmte Anteile der Überzeugung zu hinterfragen, werden die Wahrnehmungen, die dies notwendig machen müssten, nicht zugelassen.

Bei dem Versuch einer Begriffsbestimmung von Ideologie, die für supervisorisches Handeln bedeutsam und orientierend sein kann, finden wir das Bild eines Kontinuums passend, auf dem „mehr“ und „weniger“ Ideologisches erfasst werden kann und nicht „Ideologie“ gegenüber „Nicht-Ideologie“ steht. Das Bild eines Kontinuums drückt aus, dass wir nicht von einer grundsätzlichen Andersartigkeit von Ideologie und Nicht-Ideologie ausgehen, sondern von der graduellen Starrheit und Flexibilität von Weltanschauungen. Dabei muss die eine oder andere Seite zunächst nicht grundsätzlich mit einer Bewertung verbunden sein.

Für unseren Zusammenhang verwenden wir den Ideologiebegriff für ein starres Vertreten von Überzeugungen und stellen ihm den Begriff Konzept gegenüber. „Konzept“ bedeutet hier eine weitgehend unideologische Ziel- und Werteorientierung, die Handeln in Institutionen ermöglicht. Die Erstarrung eines Konzepts wäre Ideologie. Die nebenstehende Auflistung soll deutlich machen, welche Kriterien wir anlegen für das, was wir „Ideologie“ nennen – die Kriterien sind Phänomene, wie man sie in der Realität in Institutionen erkennen kann.

Kennzeichen psychosozialer Projekte und Initiativen unter dem Gesichtspunkt der Ideologie

Sozialalternative Projekte und Initiativen entwickeln sich auf dem Hintergrund gesellschaftspolitischer Bewegungen und Entwicklungen. Die sie beeinflussenden Ideen beinhalten häufig eine Kritik an traditionellen Einrichtungen. Ihr Engagement gilt der Schaffung und Gestaltung sozialalternativer Verhältnisse bzw. Einrichtungen. Sie wollen z.B. eine flexible und überschaubare Alternative zu den Großinstitutionen sein, in Selbstbestimmung arbeiten und leben, sich unabhängig machen im Setzen ihrer Ziele und Wege, demgegenüber sie sich im Rahmen traditioneller Institutionen fremdbestimmt und nicht vertreten sehen.

Konzept: Flexibel

Konzepte sind Wirklichkeitsbilder, sie enthalten Werte, Ziele und Handlungsorientierungen. Die Vorstellungen sind verhandelbar

Gegensätzliches kann mitgedacht werden
Beschäftigung mit anderen Sichtweisen und deren Begründung, auch bei davon abgegrenzter Meinung

Normen sind affektiv besetzt und diskutierbar

Reflexion, Situationsbezogenheit, Aufgabenorientierung
Ziele können an der Realität überprüft werden
Prinzipien können im Handeln auf Situationen, Aufgaben und persönliche Ressourcen hin angepasst werden

Auseinandersetzung mit Widersprüchen und Ambivalenzen
Zwei Seiten können gleichzeitig gedacht, angeschaut werden, aus der Spannung zwischen beiden heraus kann eine Handlungsorientierung entwickelt werden

Unvollkommenheiten und Begrenztheiten sind integriert
(Bemühen um umfassende Wahrnehmung)

Funktion: Sicherheit, Identität, Transparenz, Orientierung, Machtkontrolle

Ideologie: Starr

Ideologien sind einseitige und starre Wirklichkeitsbilder
Schwer verhandelbare Vorstellungen
„Ideen ideologisieren heißt, sie unhinterfragbar machen“

Wahrheitsanspruch, Be- und Entwertung (richtig/falsch)
Starke Vorstellungen von der Richtigkeit der eigenen Überzeugungen, kollektiv getragen, andere sind im Unrecht

Normen sind so mit Affekten besetzt, dass ihre Diskussion verhindert wird:
Idealisierung vs. Entwertung, Enttäuschung, Empörung, Verachtung, Aggression

Denkverbote, Tabus, Unbefragbarkeit
Motive, Personen, Begründungen, Normen dürfen nicht in Frage gestellt werden
Teile der Realität dürfen nicht benannt werden

Polarisierung (schwarz/weiß)
Rigide Moral (gut/böse)
Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen teilen sich in zwei Seiten, die unvereinbar sind und sich bekämpfen
Verstärkt werden kann der einengende Effekt von Ideologie, wenn das nicht zum Selbstbild passend erlebte auf eine andere Gruppe projiziert wird

Wahrnehmungseinschränkungen, Verallgemeinerungen und Zuschreibungen
Nicht ins Bild passende Aspekte der Realität müssen ausgeblendet werden, damit wird die Lösung komplexerer Probleme erschwert

Funktion: Sicherheit, Identität, Machtausübung (legitimieren, verschleiern, Gegenmodell etablieren)

Erste Konzepte werden mit viel Energie und Kreativität entwickelt und in die Praxis umgesetzt. Der zu gestaltende Raum und die zur Verfügung gestellten Projektmittel sind meist zunächst wenig determinierend und läßt den Initiatoren Platz für ihren eigenen Gestaltungswillen. Die in diesen Initiativen und Projekten Tätigen sind sich häufig sehr einig, wozu sie eine Alternative sein wollen. Schwierig ist dagegen zunächst die positive Beschreibung der eigenen Inhalte. Der eigene Anspruch, eine Alternative und als solche besser sein zu wollen als die etablierten Institutionen birgt die Gefahr, dass sich die Initiatoren mit ihrem Anliegen so identifizieren, dass sie sich selbst verausgaben und kritische Reflexion vermeiden. Für diese Ideologisierung der Gründungsideen, das Nicht Infragestellen der „heiligen Kühe“ gibt es gute Gründe. In der Phase der Konsolidierung eines Projektes droht seine Vereinnahmung durch die Kostenträger, von denen Projekte in ihrer Existenz abhängig sind. Ihre erfolgreiche Etablierung und Integration in die bestehenden gesellschaftlichen Strukturen sichert zwar ihre Existenz auf materieller Basis, sie gefährdet aber gleichzeitig ihre Identität als kritische Instanz auf ideeller Basis. Das Festhalten an den Gründungsideen soll und will davor schützen, dass sich Projekte bis hin zu ihrer Unkenntlichkeit anpassen und ihre Identität als störender und aufrüttelnder gesellschaftskritischer Stachel verlieren. Gleichzeitig kann das starre Festhalten an den „alten Idealen“ die Weiterentwicklung eines Projektes bis hin zu ihrem Scheitern behindern. In diesem scheinbar unauflöselichen Dilemma von Autonomie und Abhängigkeit entstehen Ideologien und Tabus, die den Status quo erhalten.

Der Teamsupervisionsprozess, auf den später noch Bezug genommen wird, hat in einem sozialpsychiatrischen Projekt stattgefunden, das durch die beschriebenen Merkmale geprägt war und sich zum Zeitpunkt der Supervision im Übergang von der Pionier- in die Konsolidierungsphase befand. Hinter dem Supervisionsinteresse stand einerseits die Suche nach Unterstützung bei „institutioneller“ Weiterentwicklung des Projektes, andererseits war das vehemente und starre Festhalten an den Gründungsideen Ausdruck für die Befürchtung, die geschaffene ideelle Identität nicht zu verlieren. In diesem Sinne dient Ideologie auch dem Erhalt der Idee in der Realität, darin liegt eine ihrer Funktionen.

Gleichzeitig richtete sich unsere Frage jedoch nach einer weiteren Funktion, die sich mit der anderen verbindet: die Bedeutung ideologischer Haltungen für die institutionelle Stabilität der Projekte und vor allem auch für die Stabilität der einzelnen in ihrer Rolle und Persönlichkeit. Um diesen –für uns zunächst hypothetischen– Zusammenhang besser zu verstehen, haben wir uns mit dem psychoanalytischen Konzept der Abwehr in ihrer Bedeutung für Berufsrollen beschäftigt.

Die Verzahnung beider Funktionen –Erhalt der Idee in der Realität einerseits und institutionelle Stabilität und persönlicher Gewinn andererseits– kann dazu führen, ein Projekt in der Verbindung von Idee, Institution und Person unbeweglich

werden zu lassen und Veränderungen im Erleben Einzelner als bedrohlich oder krisenhaft erscheinen zu lassen.

Nachdem wir zunächst den Aspekt der „Abwehr“ – quasi als Exkurs – in unsere Überlegungen einführen, sollen Phänomene der Ideologisierung an einigen Inhalten beschrieben werden, um den Zusammenhang zu den o.g. Funktionen von Ideologie deutlich zu machen.

Exkurs: Ideologie und Abwehr

In Teamsupervisionen werden oft Bereiche berührt, die tabuisiert und kaum bis nicht besprechbar oder zu befragen sind – als selbstverständlich erscheinende Einstellungen oder Einschätzungen, ein gemeinsamer symbolischer Sprachgebrauch. In alternativen Projekten kann schon die gedankliche Annäherung an z.B. institutionelle Strukturen wie die Einführung einer formellen Dienstbesprechung Affekte und Misstrauen auslösen. Warum, aus welchen Gründen gibt es das Festhalten an den zunächst starren Grenzen? Warum greift das Infragestellen dieser Grenzen in einzelnen Fällen so tief in die Beziehungsstruktur des Teams und die persönliche Stabilität einzelner ein?

Wir vermuten, dass die ideologisch geprägten Haltungen, die zu Beschränkungen von Wahrnehmung und Denken führen, die Abwehr von unangenehmen, ängstigen oder bedrohlichen Gefühlen und Realitäten stützen oder gewährleisten. Dies schützt somit einzelne und wahrscheinlich die Institution in ihrer Funktionsfähigkeit und ist auch deshalb so schwer zu befragen und zu reflektieren.

Dieser Annahme zu folgen könnte für einen Supervisionsprozess bedeuten:

- krisenhafte Entwicklungen bei Annäherungen an „Ideologiegrenzen“ (z.B. formalisierte Rollen- und Arbeitsstrukturen besser zu verstehen (Abwehrfunktion))
- Annahmen darüber zu ermöglichen, was in einer Institution oder bei einzelnen unangenehm, ängstigend oder bedrohlich sein könnte und deshalb „nicht gewusst“ und „nicht gesagt“ bleiben soll oder muss (Inhalte des Abgewehrten)
- eine erweiterte Einschätzung davon zu bekommen, warum mit den Interventionen und Konfrontationen der SupervisorIn so oder so umgegangen wird, was davon für die SupervisandInnen annehmbar sein kann und was nicht oder nur schwer (Möglichkeiten und Grenzen des supervisorischen Reflektierens).

Zum Konzept der Abwehr

Das psychoanalytische Abwehrkonzept beschreibt verschiedene Abwehrformen als intrapsychische Möglichkeiten des Ich, solche Wahrnehmungen, Erinnerungen, Gefühle nicht ins Bewusstsein dringen zu lassen, die als unangenehm, ängsti-

gend, bedrohlich und die Ich-Integrität verunsichernd erlebt werden. Sie werden unbewusst gehalten, um das Ich zu schützen vor dem schwer erträglichen Erleben dieser Gefühle, vor inneren Konflikten mit dem Über-Ich oder der Realität. Für diese notwendige psychische „Arbeit“, ohne die ein Mensch grundsätzlich kein funktionsfähiges Ich ausbilden und aufrechterhalten könnte, wird psychische Energie benötigt. Umso mehr dann, wenn ein entwicklungsbedingt wenig flexibles und schwaches Ich sehr viel an traumatisierenden, ängstigen Impulsen und Inhalten abwehren muss. Da das Abgewehrte jedoch ins Bewusstsein drängt, sind (unbewusste) Anstrengungen nötig, um es dort in unkenntlicher Gestalt erscheinen zu lassen, die für das Ich annehmbar ist.

Abwehrvorgänge können auch psychosozial organisiert sein, wenn ein innerer Konflikt nach aussen verlagert wird und reale andere Personen oder institutionelle Strukturen in das Abwehrsystem eingebaut sind (interpersonale und institutionalisierte Abwehr).

Abwehr in Institutionen

Psychoanalytisch orientierte Institutionsanalysen gehen aus vom „Unbewussten in Institutionen“, von Abwehrvorgängen gegenüber den „tabuisierten Themenbereichen Narzissmus, Sexualität, Scham, Schuld, Angst, Ausgeschlossenheit“, ebenso von Machtbedürfnissen, Machtstrukturen und Aggression. Es geht um „anstrengende, nicht gewollte Inhalte“, um heimliche Themen und Aufgaben (vgl. Mentzos, 1996; Bauer, Grohs-Schulz, FS 1999, Heft 13; Bauer/Gröning 1995 u.a.). Es finden sich 3 Dimensionen, nach denen Abwehr betrachtet werden kann:

1. Abwehrbedürfnisse der Institution selbst, die dann analog zum psychischen „Funktionieren“ eines Individuums betrachtet wird: „Institutionen können traumatisiert werden – bspw. durch politische Veränderungen, die sie entwerten – und darauf mit der Bildung von Ritualen reagieren, welche die Einsicht in das Trauma erschweren.“
 2. Abwehrbedürfnisse der in Institutionen Tätigen als Gruppe, die aus den speziellen Anforderungen des Feldes resultieren. Diese Abwehrvorgänge bringen bestimmte institutionelle Strukturen hervor (z.B. Kommunikationskulturen, bürokratische Strukturen, Rituale, Ideologien).
 3. Abwehrbedürfnisse der in den Institutionen arbeitenden Individuen. Dabei kann es gehen um die Abwehr von Gefühlen, die in bestimmten Situationen in der Berufsrolle auf biographischem Hintergrund neu belebt werden. Mentzos' Konzept der „institutionalisierten Abwehr“ beschreibt, wie individuelle Abwehrbedürfnisse an Institutionen delegiert und dort „bedient“ werden können.
- Ideologie als Handlungsorientierung kann Wahrnehmungseinschränkungen,

Tabus, Ausgrenzungen und Zuschreibungen bewirken. Diese „Bewegungen“ im Denken, Fühlen und Handeln sind denen von Abwehrvorgängen entsprechend. Wo Ideologien in Frage gestellt werden, ruft dies Widerstände, Ablehnung, Bekämpfung hervor – analog zu individuellen oder kollektiven Abwehrstrategien.

Wir nehmen an, dass Ideologien Abwehrvorgänge sowohl unterstützen und stabilisieren können, als auch in umgekehrter Richtung Inhalt und Gestalt von Ideologien durch Abwehrbedürfnisse gebildet werden – Ideologie kann also eine mehr oder weniger große Bedeutung im Hinblick auf eine Abwehrfunktion haben. Je wichtiger die Abwehrfunktion einer Ideologie ist, umso schwieriger ist es wahrscheinlich auch sie in der Supervision zu befragen.

Phänomene der Ideologisierung

Institutionalisierung ist verdächtig

Zu der häufig vorzufindenden Abgrenzung alternativer psychosozialer Projekte von den etablierten Institutionen und Einrichtungen gehört die Skepsis gegenüber den Folgen organisationsstruktureller Formalisierung und Hierarchisierung. Aus der Kenntnis der mangelnden Flexibilität traditioneller Institutionen und der damit verbundenen Entfremdung vom Klientel einerseits und aus der Erfahrung einer institutionellen Eigendynamik, die eine Ausrichtung auf die primären Aufgaben und Ziele einer Institution zunehmend verhindert, wollen diese Projekte mit so wenig „Institution“ wie möglich auskommen. Institutionen werden nicht selten als in sich falsch, starr und als die bestehenden Machtstrukturen stabilisierend abgelehnt.

Beispiel: In einem sozialpsychiatrischen Beschäftigungs-Projekt wurden Arbeits- und Leitungsfragen bzw. sonstige dienstliche Belange im informellen Rahmen „zwischen Tür und Angel“ besprochen; es gab keinen institutionalisierten Ort für Absprachen untereinander. Der Supervisionsprozess mit dem Einrichtungsteam setzt zu einem Zeitpunkt ein, an dem die Projektstrukturen der Anfangsphase offensichtlich in die Krise geraten waren. Die Fortentwicklung des Projektes hatte die Anstellung von weiteren Personen im Leitungsteam notwendig gemacht, was dazu führte, dass sich von diesem Zeitpunkt an die Zusammenarbeit nicht mehr ausschließlich wie bisher über die persönlichen Beziehungen organisieren ließ. Deutlich wird dieser Sachverhalt schon in der Supervisionskontraktssitzung, als die Supervisionsthemen „Abgrenzung und Strukturen“ ausdrücklich benannt werden. Mitarbeiterinnen positionieren sich in dieser Frage unterschiedlich. So wird z.B. das Interesse der einen, ein regelmäßiges Dienstgespräch einzuführen, von anderen als Bedrohung des gesamten Projektes gesehen. Es fällt schwer, über die Auswirkungen, Vor- und Nachteile eines Dienstgespräches in Ruhe nachzudenken. Das Schreckgespenst der traditionellen („menschenverachtenden“)

Psychiatrieinstitutionen mit ihrem hohen Formalisierungs- und Entfremdungsgrad läßt jeden kleinen Denkschritt zur „Institutionalisierung“ als Dammbbruch erscheinen. Der dann erfolgte „ambivalente“ Beschluss, eine Dienstbesprechung einzuführen bleibt folgenlos. Es kommt einfach nicht zu einem Dienstgespräch. Immer wieder kommt „etwas dazwischen“. Eine strukturelle Lösung des Problems scheint nicht möglich, da das ideelle Selbstverständnis der „Deinstitutionalisierung“ einen hohen Wert darstellt und indirekt konstitutives Ziel der Einrichtungsgründung war. Den Konflikt als Teil einer notwendigen Organisationsentwicklung zu sehen, wird daher nicht möglich. Statt dessen werden im Supervisionsprozess zwei MitarbeiterInnen zu ProtagonistInnen für die gegensätzlichen Positionen. Während die eine Strukturen will und braucht, um kooperieren zu können, befürchtet die andere, dass die Gründungsidee verlassen wird, wenn mehr Formalisierung und Struktur eingeführt wird. Der Konflikt wird an den beiden Frauen abgearbeitet. Beide werden zu polarisierenden Platzhaltern für Prinzipien und Ideen, die für die Fortentwicklung der Einrichtung entwicklungsfördernde Bedeutung haben könnten. Die beiden Mitarbeiterinnen beschäftigen sich aber in der Folge mit der Frage, ob sie gehen oder bleiben sollen. Die Ablehnung von expliziten „institutionellen“ Organisationsstrukturen war solange für die internen Arbeitsabläufe kein Problem, wie die Beziehungen der MitarbeiterInnen tragfähig waren. Das Projekt wurde praktisch auf der Beziehungsebene ursprünglich zweier, dann mehrerer MitarbeiterInnen aufgebaut. Durch die Anstellung weiterer MitarbeiterInnen kam die Regulierung der Arbeit durch die Beziehungen an ihre Grenzen, die Zusammenarbeit wurde dadurch konflikthaft. Aufgrund der ideologischen Bindung und Voreinstellung war es zugleich erschwert oder verunmöglicht, nach entlastenden Routine- und Hilfsstrukturen zu suchen. Nicht die Gestaltung der Zusammenarbeit wurde als Problem gesehen. Das Problem wurde wegen der Ideologie individualisiert.

Im Blick auf den Supervisor, der selbst über berufliche Erfahrungen im Aufbau psychosozialer Projekte verfügt (was beim Zustandekommen des Supervisionskontraktes von nicht unerheblicher Bedeutung war), gibt es zwei widersprechende Erwartungen. Die einen sehen im Supervisor einen potentiellen Retter, der hilft, die drohende Institutionalisierung abzuwehren, während andere gerne dazu die moralische Erlaubnis haben möchten, im Sinn von: wenn man formalisierte Arbeits- und Leitungsstrukturen einführt, ist man kein schlechter Mensch und verrät die Grundidee nicht. Die hohe moralische Implikation der Ideologie macht starr und verstellt in Krisen den Blick für das Finden einer adäquaten Lösung.

Die beschriebene Ideologiebindung des Teams stellt den Erhalt der Idee in der Realität sicher. Welche Abwehrbedürfnisse können damit gleichzeitig „bedient“ werden? Welche individuellen Gründe kann es geben, Institutionalisierung abzulehnen? Um bei dem eingeführten Beispiel zu bleiben:

Während des Supervisionsprozesses mit dem Team dieses sozialpsychiatri-

schen Projekts kam es an einem Punkt zu einer krisenhaften Zuspitzung, als die Einführung einer formalisierten Kommunikationsstruktur Thema wurde und damit gewissermassen zum Brennpunkt des zugrundeliegenden Grundsatzkonfliktes. Eine MitarbeiterIn verließ die Sitzung, es schien, als würde für sie eine Welt zusammenbrechen. Es müsse doch – so ihr Anliegen – bewusst und gezielt vermieden werden, dass organisatorische Strukturen ihre bekannte Eigendynamik entfalten, die sie wieder in die Nähe der typischen Psychiatrie rücken könnten, zu der das Projekt immer ein Gegenmodell sein wollte. Dienstbesprechung könnten dazu führen, dass man sie deshalb pflegt und ausdehnt, um den Kontakt mit den Verrückten zu vermeiden, sich von ihnen entfernt und sie zum Objekt macht, indem man als „Fall“ über sie spricht. Das würde erlebt als ein Verlust an Wertschätzung den Verrückten gegenüber, gleichsam als „Verrat“.

Eine Hypothese zur offensichtlich hohen persönlichen Bedeutsamkeit dieser Haltung könnte sein: Die MitarbeiterInnen haben berufliche Erfahrungen in klassischen psychiatrischen Anstalten, die sie in der Identifikation mit den Patienten als gewalttätige und feindliche Institution mit überwältigender Macht erlebten. Sie fürchten für sich die Vereinnahmung durch diese Institution, die etwa durch die Annahme einer dort für sie bereitgestellten Berufsrolle hätte geschehen können. Die Haltung der SupervisandInnen erscheint auf diesem Hintergrund wie ein gezieltes Standhalten wollen den Überzeugungen und Haltungen der Institution Psychiatrie gegenüber, sie wollen alles tun, um nicht doch unbemerkt so oder ähnlich zu werden, wie deren Repräsentanten. Dafür binden sie sich förmlich am Mast ihrer Gegenideologie fest („jede Institutionalisierung ist im Interesse der Klienten zu vermeiden“). Gewinn ist: es gelingt, sie arbeiten seit einigen Jahren so, ihr Selbstverständnis und ihr Selbstbewusstsein sind davon geprägt. Der Preis: sie werden unbeweglich, da sie einer Überzeugung standhalten müssen, die sie real nicht mehr gefährdet. Abgewehrt werden könnte durch diese Haltung die Angst vor Vereinnahmung durch eine feindliche und überwältigend mächtig erlebte „Psychiatrie“, Ohnmachtsgefühlen und Abhängigkeit sowie Schuldgefühle den Psychiatriepatienten gegenüber – man darf nicht auf die „Täterseite“ geraten.

Die eigentlichen Handlungsfelder werden in der Supervision tabuisiert/Abwehr von Belastendem aus dem Arbeitsfeld

Das Ziel alternativer Projekte, besser zu arbeiten und besser zu sein als die etablierten Einrichtungen bewirkt in der Regel einen hohen Selbstanspruch und in der Folge einen Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der alltäglichen Arbeit. Die Leugnung der Diskrepanz zwischen (hohem) Anspruch und (begrenzter) Wirklichkeit gehört zum Umgang mit der eigenen Ideologie. Im Supervisionsprozess kann sich diese Leugnung darin zeigen, dass Fragen zur konkreten Arbeit

zurückgewiesen werden. Der Widerspruch zwischen Anspruch und Wirklichkeit wird vielleicht noch wahrgenommen, eine Bearbeitung in der Supervision würde aber die Projektidee beschädigen und in Frage stellen, daher wird der wahrgenommene Widerspruch bagatellisiert und die negativen Folgen geleugnet.

Beispiel: In dem bezogenen Supervisionsprozess konnte die eigentliche Arbeit mit den psychisch behinderten Menschen nicht genauer betrachtet, benannt oder beschrieben werden, die Tür zum Ort dieser Arbeit wurde deutlich geschlossen. Ein tragendes Element des Konzepts dieses Projektes ist der ebenbürtige und partnerschaftliche Umgang mit den Klienten, der sie als mündige Personen achtet. Dieser Umgang, so wird vermittelt, finde in der Zusammenarbeit in der Produktion in einer Form statt, die nicht mehr zu verbessern sei und nicht angetastet werden müsse. Es sei auf jeden Fall ein grundsätzlich anderer, als das Betreuen, Behandeln, Diagnostizieren und Etikettieren, das die „Psychiatrietechnokraten“ tun, die damit die Verrückten zum Objekt machen und sich moralisch über sie erheben. Die ProjektmitarbeiterInnen arbeiten mit den behinderten MitarbeiterInnen, indem sie die gleiche Arbeit tun und das Milieu gestalten, womit sie ihren Besonderheiten gerecht werden. So das Konzept – zur Ideologie wird es dadurch, dass die Verwirklichung dieses anderen Umgangs nicht befragt und angeschaut werden darf, aber Maßstab ist, um nach gut und schlecht zu unterscheiden. Widersprüche zwischen Anspruch und Wirklichkeit müssen verdeckt gehalten werden: die ProjektmitarbeiterInnen betreuen heimlich, oder sie kompensieren Defizite der Klienten durch eigene Leistung, beides darf im Sinne der Ideologie nicht sichtbar werden. Von der Gruppe der psychisch kranken MitarbeiterInnen entsteht in der Supervision auch kein differenziertes Bild, einzelne von ihnen in ihren Besonderheiten und Unterschieden werden nicht erkennbar. Die Ideologie verpflichtet dazu, die Verrückten zu mögen, man darf keine ablehnenden Gefühle gegen sie entwickeln. Dies kann die Abwehr von Schuldgefühlen oder aggressiven Impulsen ermöglichen, verstellt aber gleichzeitig den Blick in der Wahrnehmung der einzelnen Personen. Wie sie sind, scheint eher die Ideologie zu beantworten, als die eigene Wahrnehmung.

Ein weiterer Grund, das Handeln nicht zu betrachten, kann in der Abwehr von Belastendem aus dem Arbeitsfeld liegen. Arbeit im nahen Kontakt mit psychisch instabilen Menschen wird als anstrengend und belastend erlebt. Unverständliche oder unberechenbare Verhaltensweisen wirken fremd und verunsichernd, starke regressive Bedürfnisse und Angsterleben können „anstecken“, man kann sich in die innere Dynamik der Verrückten verstricken. Um sich davor zu schützen und sich sicher auf „der anderen Seite“ fühlen zu können, kann man sich der Rollenangebote der Institution traditioneller Psychiatrie bedienen: Ab- und Ausgrenzung, Etikettierung, Diagnostizieren, Behandeln bis hin zur menschenverachtenden bürokratischen Verwaltung von Leben in den totalen Institutionen. Es braucht einen anderen Weg, sich zu schützen, wenn man die Rollenangebote der klassischen Institution ablehnt: Abwehr gegen das Fremde und Nichtverstehbare kann auch ge-

schehen durch Leugnung der Fremdheit und Unterschiede zu sich selbst. Im nahen Kontakt kann eine „Gewöhnung“ an die Ausdrucksformen der Verrückten entstehen, man nimmt sie als „normale“ Gegebenheiten an, sie erscheinen harmloser, man lernt, sie zu „handeln“, passt sich ihnen an, ohne sich einfüllen zu müssen. So kann man die Wahrnehmung beängstigender Fremdheit reduzieren. Dies ist sicher ein sensibles Gleichgewicht, das man nicht stören lassen möchte. Die Ideologiebildung sorgt hier für Schutz.

An den Beispielen ist deutlich geworden, dass es aus der Perspektive der SupervisorInnen tendenziell darum geht, sich zu schützen vor Wahrnehmungen oder Erkenntnissen, die die Projektidee in Frage stellen könnten. Dies wird von den einzelnen als bedrohlich und destabilisierend erlebt, da sie eng und persönlich bedeutsam mit der Projektidee verbunden sind. Der Schutz der Idee, die als Utopie mit der Realität vereinbar erscheinen soll, „bedient“ gleichzeitig individuelle Abwehrbedürfnisse, wie sie sich aus Arbeitsfeldern oder (berufs-)biographischen Erfahrungen heraus aktualisieren. Für die Initiativ- und Aufbauphase von Projekten ist das Ineinanderfallen von Person und Berufsrolle kennzeichnend, das die besonders enge Verbindung von Idee, Person und Institution ermöglicht.

Rolle und Person scheinen identisch (Selbstinstitutionalisierung)

Die Bedeutung von Rollen und ihren Ideologien für Einzelne sind beschrieben worden für etablierte Institutionen, die berufliche Rollen bereitstellen. Es wird davon ausgegangen, dass es dort also bereits mehr oder weniger definierte Rollen gibt, für die man Aufgaben, Verhaltensvorschriften, implizite Erwartungen, Normen und Wertvorstellungen bereits vorfindet. Diese Institutionsrollen gibt es zunächst unabhängig von den Personen, die sie ausfüllen, sie stehen ihnen gegenüber und es geht für den Einzelnen darum, sie zu interpretieren und auszugestalten, sich ihnen anzupassen, sich damit zu identifizieren und auch ihre besonderen „Abwehrangebote“ anzunehmen. Es gibt also zumindest beim Eintritt in eine Institution für den Einzelnen die Möglichkeit einer gewissen Rollendistanz, in der er seine Rolle (z.B. als Lehrer) von aussen betrachtet, als Ich und Person danebensteht, sich ihr entfremdet fühlt und nicht alle seine Bedürfnisse und Vorstellungen in ihr aufgehoben sieht. Sie mag eine Stütze für seine Identität sein, macht aber nicht seine ganze Identität aus. Diese Rollendistanz ermöglicht auch Kritik und Veränderung der Rolle, sowie eine relative Unabhängigkeit von ihr in seinem Selbstbild.

Diese Voraussetzungen treffen für Projekte in ihrer Gründungsphase häufig nicht zu. Die MitarbeiterInnen arbeiten nicht in der Einrichtung, sondern sie sind die Einrichtung. Sie haben ihren Vorstellungen, Einstellungen, Motiven, Bedürfnissen eine reale Form gegeben; ihre „Ideologie“ zum Beruf gemacht. Sie sind mit ihrem Projekt umfassend identifiziert. Ein Indiz dafür ist, dass man sie sich

schlecht an anderen Arbeitsplätzen vorstellen kann. Ist es hier überhaupt möglich, Rollendistanz herzustellen, ohne sich als Person infrage gestellt zu fühlen? Das Ziel der Institution und die persönlichen Ziele der GründerInnen sind eins. Das Ineinanderfallen von Person und Rolle, die Ununterscheidbarkeit von beidem kann von den SupervisandInnen nicht wahrgenommen werden. Die Selbstinstrumentalisierung im Interesse der praktischen Umsetzung derjenigen sozialen Werte, für die die Projektidee steht, ist von den Betroffenen ebenso wenig identifizierbar. Die größtmögliche Identifikation und Verschmelzung mit dem Projekt wird vielmehr als wohltuende Übereinstimmung, Stimmigkeit und Glaubwürdigkeit erlebt. Eine kritische Distanzierung kann lediglich als (Identitäts-)Verlust assoziiert und antizipiert werden. Einem Bemühen der Supervision um Rollendifferenzierung und Rollendistanz wird deshalb oft Ablehnung und Unverständnis entgegengebracht. Erst wenn Projekte erste Schritte der Institutionalisierung gegangen sind, ist die Voraussetzung dafür geschaffen, dass die im Projekt Arbeitenden Rollendifferenzierung und Rollendistanz herstellen können. Dafür und dabei kann supervisorische Begleitung hilfreich sein. Was können sie durch Supervision gewinnen oder verlieren? Verlieren würden sie vielleicht die Verlängerung ihrer selbst in das Projekt hinein, das Identität, Größenphantasien und die Illusion der Autonomie ermöglicht (Abwehr), gewinnen könnten sie eine realere persönliche Unabhängigkeit dem Projekt und vor allem der Strenge der es tragenden Ideologie gegenüber. Dies aber erscheint zunächst nicht reizvoll, weil der Zugewinn an persönlicher Autonomie in der Regel nicht denk- und spürbar zu machen ist.

Schlussfolgerungen für die Supervision: Inhalte des Abgewehrten thematisieren

Ideologien können die Abwehr u.a. von Ängsten und Konflikten stützen und so eine hohe Bedeutung für Person und Identität haben. Wenn nun Supervision zum Ziel hat, unbefragbare Haltungen zu reflektieren, Selbst- und Fremdwahrnehmung sowie Handlungsspielräume zu erweitern, erscheint naheliegend, sich den starr vertretenen Inhalten bzw. ihren starren Grenzen kritisch und konfrontierend zu nähern, sie in Frage zu stellen. Dabei geraten vermutete Inhalte des Abgewehrten aus dem Blick, da man sich auf der Ebene von Norm und Moral bewegt und mit der Bindung durch begleitende Affekte und Gegenaffekte zu tun hat. Wenn es in der Supervision also das Ziel gibt, ideologische Haltungen zu befragen und flexibler zu machen, kann es bei einer vermuteten Abwehrfunktion sinnvoll sein, eher mögliche Inhalte des Abgewehrten, als die Ideologie in den Blick zu nehmen. Nachvollziehbar ist, dass dies vielleicht nur annäherungsweise geschehen kann.

Die Wahrnehmung innerer Ambivalenzen erlauben

Eine Funktion von Ideologie kann darin gesehen werden, Ambivalenzen zu vermeiden, Widersprüche zwischen Idee und Realität zu bagatellisieren bis auszublenken. Die Pole der Ambivalenz und des inneren Widerspruchs eines Projekts hatten zwei GründerInnen scheinbar untereinander aufgeteilt: Idee und Realität, Beharrung und Veränderung wurde von ihnen gegensätzlich vertreten, ohne dass sie darüber in Konflikt geraten wären. Da beide Seiten für den Erhalt der Institution mit ihrer Idee nötig waren, fühlten die beiden Frauen sich abhängig aneinander gebunden. Wenn es mit Hilfe von Supervision gelingen könnte, Ambivalenz und Widerspruch von aussen nach innen zu nehmen und im Sinne von „einerseits – andererseits“ oder „sowohl – als auch“ fühlen, denken und aushalten zu können, könnten die Personen mehr Unabhängigkeit voneinander und von den ideologischen Prinzipien gewinnen. Ideologische Gebote (es darf nicht ausgegrenzt werden...) könnten dann vielleicht in Ziele (es wäre schön, wenn wir es erreichen nicht/sowenig wie möglich ausgrenzen zu müssen) umgewandelt werden.

Ideologische Nähe kann Supervision ermöglichen und sie in ihren Möglichkeiten begrenzen

Die Funktionen der Ideologie beinhalten hohe moralische Bewertungen und besetzen die Supervision als Reflexionsprozess mit Ängsten. Es gibt vor allem gegenüber möglichen SupervisorInnen den Verdacht: „Wer nicht für uns ist, ist gegen uns.“ Dies führt dazu, dass Einrichtungen mit hohem Anteil starrer Überzeugungen nach SupervisorInnen Ausschau halten, die die eigenen Überzeugungen teilen oder ihnen sehr nahe stehen. Welche besonderen Chancen und welche Grenzen bedeutet eine solche Nähe unter dem Gesichtspunkt der Abwehr? Da das Vertrauen auf die Wertschätzung der eigenen Überzeugungen den SupervisandInnen Sicherheit gibt, kann die Nähe eine „Eintrittskarte“ für Supervision sein. Gerade wegen der bekannten Nähe können sich die SupervisandInnen auf den Reflexionsprozess einlassen. Es besteht allerdings die Gefahr, dass die SupervisorIn durch ihre eigene Geschichte mit den Überzeugungen in der Supervision eingeschränkt wird. Es können eigene Erfahrungen in die fremden Geschichten projiziert werden, blinde Flecken können die Wahrnehmung einschränken und es kann zu einem übereilten und nicht überprüften „Verstehen“ kommen. Diese Gefährdungen für das Arbeiten von SupervisorInnen in Einrichtungen, die den eigenen Überzeugungen sehr nahe sind, macht die Notwendigkeit einer begleitenden und professionellen (Selbst-)Reflexion deutlich, um als SupervisorIn im Gegenüber bleiben zu können.

Konfrontation und Wertschätzung

Eine wertschätzende Haltung und Zugewandtheit gegenüber SupervisorInnen sind Voraussetzungen für supervisorisches Handeln. MitarbeiterInnen, die in Projekten und Initiativen Neues schaffen sind – wie oben beschrieben – in besonderer Weise mit ihren Anliegen und Zielen identifiziert. SupervisorInnen sind darin gefordert den Zielen und Anliegen des Projektes ihre Wertschätzung entgegenzubringen. Es ist wichtig, den MitarbeiterInnen mit ihrem oft unkonventionellen und eigenwilligen Engagement nicht zu „pathologisieren“. Gerade Teams, die sich in der Phase einer Institutionalisierung befinden sind darauf angewiesen, verstanden und mit ihrer Projektidee wertgeschätzt zu sein. Erst wenn eine Atmosphäre entsteht, in der die Schutz- und Abwehrbedürfnisse nicht so groß sein müssen, kann Verdecktes und Tabuisiertes behutsam sichtbar gemacht und angeschaut werden.

Um Projekte auf ihrem Weg zur Institutionalisierung supervisorisch unterstützen zu können, um dadurch eine Distanzierung zur beruflichen Rolle zu ermöglichen, ist es hilfreich, die MitarbeiterInnen mit der Starrheit ihrer Positionen zu konfrontieren und diese in Frage zu stellen. Eine Konfrontation im Sinne des Befragens der Starrheit von Haltungen und Inhalten braucht Indikationen. Will man Supervision nicht ideologisieren, kann es nicht um Aufdeckung und Aufklärung um seiner selbst willen gehen.

Projekte und Initiativen, die sich auf dem Weg ihrer Etablierung und Institutionalisierung supervisorische Unterstützung holen, haben meist zunehmend erfahren, wie Ideologie nicht nur geborgen, sondern auch gefangen hält und behindert. Hier liegt die Indikation für die Konfrontation mit dem Starren von Überzeugungen und Haltungen.

Literatur

- Bauer, A.; Gröning, K. (HG) (1995): *Institutionsgeschichten, Institutionsanalysen: sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke*. Tübingen.
- Bauer, A.; Grohs-Schulz, M. (1999): *Symbole – Mythen – Rituale. Zugänge zum Unbewussten der Organisation und in der Organisation*. In: *Forum Supervision* 13, S. 5 – 25.
- Deutschmann, M. (1994): *Psychiatrische Team-Supervision*. In: Pühl, H. (1994): *Handbuch der Supervision*, Bd. 2, Berlin.
- Dierse, U.; Romberg, R. (1976): *Ideologie*. In: Gründer, K.; Ritter, J. (1976): *Historisches Wörterbuch der Philosophie* Bd. 4. Basel, Stuttgart.
- Dörner, K. (1993): *Tödliches Mitleid: Zur Frage der Unerträglichkeit des Lebens. oder: die soziale Frage: Entstehung Medizinisierung NS-Endlösung heute morgen*. 3. Auflage. Gütersloh.
- Eck, D. (HG) (1998): *Supervision in der Psychiatrie*. Bonn.

- Eckert, R. (1997): *Reflexive Modernisierung der Gesellschaft und die Institution Supervision*. In: *Forum Supervision* 10, S. 5 – 23.
- Fengler, J. (1987): *Alltag in der Anstalt*. Bonn.
- Gaertner, A.; Wittenberger, G. (1979): *Supervision und der institutionelle Diskurs*. In: *Supervision im Spannungsfeld zwischen Person und Institution*. Freiburg i. Brsg.
- Goffman, E. (1973): *Asyle. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen*. Frankfurt.
- Gröning, K. (1998): *Rolle Plus – Supervision als selbstreflexive Institution*. In: *Forum Supervision* 12, S. 36 – 52.
- Haardt, A. (1987): *Ideologie/Ideologiekritik*. In: Krause, G.; Müller G. (HG), *Theologische Realenzyklopädie*, Bd. 16. Berlin, New York.
- Kersting, H. J.; Krapohl, L. (1994): *Team-Supervision*. In: Pühl, H. (1994): *Handbuch der Supervision*, Bd. 2, Berlin.
- König, K. (1998): *Ideologien in psychiatrischen Teams und Ideologiekritik durch Supervision*. In: Eck, D. (1998): *Supervision in der Psychiatrie*, Bonn.
- Leuschner, W. (1985): *Psychiatrische Anstalten – ein institutionalisiertes Abwehrsystem*. In: *Psychiatrische Praxis*.
- Mentzos, S. (1996): *Interpersonale und institutionalisierte Abwehr*. Erw. Neuausgabe. 4. Auflage. Frankfurt/M.
- Parin, P. (1992): *Der Widerspruch im Subjekt: ethnopschoanalytische Studien*. Neuausgabe. Hamburg.
- Pühl, H. (1994): *Der Supervisor als Lehrer und Leiter*. In: Pühl, H. (1994): *Handbuch der Supervision*, Bd. 2, Berlin.
- Schallehn-Melchert, E. (1998): *Rollengebundene Abwehr. Das psychoanalytische Abwehrkonzept in der Supervision*. In: *Forum Supervision* 12, S. 53 – 67.
- Schlette, H. R. (1974): *Ideologie*. In: Krings, H.; Baumgartner, H.M.; Wild, C. (HG) (1974): *Handbuch Philosophischer Grundbegriffe*. München, S. 720 – 728
- Schüle, J. A. (1998): *Zur Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz*. In: *Forum Supervision* 12, S. 7 – 20.
- Staats, H. (1997): *Identitäten und Ideologien: Interpersonale Abwehr aus der Perspektive psychoanalytischer Teamsupervision*. In: *Forum Psychoanalyse*, Bd. 13, S. 68 – 74.

Anschrift der Verfasser:

Beate Bühler-Plänkers, Altkönigstrasse 13, 60323 Frankfurt/Main,
Ulrich Klauke, Sebastianstrasse 10, 33178 Borchten-Dörenhagen

Erhard Wedekind

Grammatik der Beziehungsarbeit*

Zur Systemischen Vernetzung von Pflege, Sozialpädagogik und Psychotherapie

Zusammenfassung: Unterschieden wird zwischen körpernaher (Pflege), alltagsbezogener (Sozialpädagogik) und reflexiver (Therapie/Beratung) Beziehungsarbeit, die aber eine gemeinsame Grundgrammatik aufweisen. Diese bezieht sich auf die zentralen motivationalen Systeme von Sicherheit, Erregung und Autonomie. Die unterschiedlichen Zugänge der drei Sparten führen vor dem Hintergrund der sozialen Handlungszwänge, die sich aus der Form der Erwerbsarbeit ergeben, zu deutlich unterschiedlichen Belastungsprofilen. Diese werden in der sozialen Anerkennung und Statuszuweisung regelrecht auf den Kopf gestellt.

Unter Heranziehung des Modells der Selbstentwicklung von Stern werden dagegen Perspektiven einer gegenstandsbezogenen und gleichwertigen Vernetzung von Pflege, Sozialpädagogik und Therapie angerissen.

Die Teamkultur in den sozialen Institutionen und dabei nicht zuletzt die Kooperation der verschiedenen Berufsgruppen nehmen in der Supervisionsarbeit als immer wieder gegenwärtiges Hintergrundphänomen, das sich mitunter krisenhaft in den Vordergrund drängt, einen nicht unerheblichen Raum ein. In den 70-er und 80-er Jahren im Nachklang zur Studentenbewegung und in der Formierung der sozial-psychiatrischen Initiativen war dies ein wichtiger Bereich sozialpolitischer Auseinandersetzung. In der derzeitigen Diskussion spielt er dagegen eher eine untergeordnete Rolle.

Diesen Bereich möchte ich gerne aufgreifen und Ideen zu folgenden Fragen anbieten:

1. wie lassen sich die Unterschiede in der Tätigkeit zwischen den verschiedenen Sparten der Beziehungsarbeit beschreiben und gibt es so etwas wie eine gemeinsame Grundgrammatik der Beziehungsarbeit, die die verschiedenen Sparten verbindet?

* Überarbeiteter Vortrag auf der Tagung „Sinn, Kultur und Affekte in der Systemischen Therapie“ der Bremer Gesellschaft für Systemische Therapie vom 11. 12. 2000.

2. welche Bedeutung hat der Umstand, dass professionelle Beziehungsarbeit immer zugleich auch Erwerbsarbeit ist und was unterscheidet sie von anderer Erwerbsarbeit?
3. welches Statussystem regiert innerhalb und zwischen den Sparten der Beziehungsarbeit und welche Bedeutung kommt dabei der Geschlechterfrage zu?
4. wie könnten systemisch aufgeklärte Professionalisierungsperspektiven aussehen und welche Bedeutung hätten sie für eine interdisziplinäre Teamkultur?

1. Unterschiede und gemeinsame Grundgrammatik in den zentralen Sparten der Beziehungsarbeit

Ich schlage eine Einteilung der Beziehungsarbeit in drei zentrale Sparten vor: Pflege, Sozialpädagogik und Psychotherapie/Beratung. Dies ist sicherlich ein recht grober Zugriff; diese drei Bereiche sind in sich nochmals sehr ausdifferenziert – zwischen ihnen gibt es Überschneidungen und Grauzonen, in denen sich selber wieder neue Berufe etabliert haben. Erst die Abstraktion von der grossen empirischen Vielfalt ermöglicht es, diesen drei grundlegenden Zugängen zur psychosozialen Arbeit den jeweiligen Schwerpunkt in den Handlungsvollzügen zuzuweisen.

Dabei ergibt sich, dass sich das inhaltliche Aufgabenfeld der Pflege wesentlich auf die *körperliche Geborgenheit und Integrität* des zu betreuenden Menschen bezieht. Man kann das Arbeitsfeld der Pflege weiter danach differenzieren, ob sie jeweils Unterstützung beim Erwerb körperlicher Integrität, etwa in der Säuglings- oder Kleinkinderpflege, bei der Wiederherstellung – in der Krankenhauspflege und der ambulanten Pflege – oder der Aufrechterhaltung in der Altenpflege anbietet.

Gegenstand der *Sozialpädagogik* ist der *gelungene Alltag* im gemeinsamen Tun, das Mitgestalten beim Aufbau von Beziehungsszenarien, die qualitativ neue Erfahrungen ermöglichen. Hier ergeben sich dann Differenzierungen, je nach dem, auf welche Altersgruppe sich die Bemühungen richten (Vorschulpädagogik, Jugendarbeit, Erwachsenenbildung, Seniorenarbeit etc.), ob sie zusätzlich zur familiären Sozialisation (offene Jugendarbeit) stattfinden, oder sie teilweise oder sogar vollständig ersetzen (z.B. Heimerziehung).

Anliegen der *Beratung/Therapie* ist die *Entwicklungsförderung* des Klienten in seiner Lebensbewältigung durch die *Reflexion* der bisherigen Bewältigungskonzepte und die gemeinsame Erfindung neuer oder modifizierter Konzepte, die mehr Befriedigung versprechen. Der Schwerpunkt kann auf einer gegenwarts- bzw. zukunftsbezogenen Meisterung einer konkreten Problemlage liegen, oder aber ganze Muster in der Lebensführung des Klienten, die Art und Weise, wie er seine Lebensgeschichte versteht, gestaltet und managt, bilden das Feld gemeinsamer Reflexionsarbeit.

Wenn wir diese unterschiedlichen Zugänge, mit denen die Sparten einen Bezug zu den von Beziehungsarbeit Betroffenen herstellen, zugrunde legen, stellt sich die Frage, ob es in diesen unterschiedlichen Zugängen zu dem Gegenüber dennoch ähnliche Bewegungen gibt, also so etwas wie eine *Grammatik der Beziehungsarbeit*, die in allen drei Sparten zu entdecken wäre. Schauen wir uns dazu jeweils eine prototypische Situation an:

Ein Forschungsprojekt zeigt: die Frührehabilitation von Schlaganfallpatienten wird entscheidend durch den gezielten Einsatz einer kontinuierlichen Bezugspersonenpflege ermöglicht. Diese setzt an den Grundbedürfnissen der PatientInnen nach Nahrungsaufnahme, Körperpflege, Mobilität und Ausscheidung an, interessiert, leitet an und ermutigt die PatientInnen zugleich, Schritt für Schritt ihren Autonomiespielraum durch Training zu vergrößern (Krohwinkel 1993).

In einem kleinen heilpädagogischen Heim wird Kindern mit traumatischen Familienerfahrungen (Vernachlässigung, Misshandlung, sexueller Missbrauch) über Jahre hinweg ein sicherer Beziehungsrahmen mit wenigen, nicht wechselnden ErzieherInnen angeboten, in dem es den Kindern möglich wird, nachdem Hass und Zorn auf sich und alle Anderen Raum gefunden haben und nicht zu einem erneuten Beziehungsabbruch führen, Interesse an sich, den eigenen Fähigkeiten, der eigenen Liebenswürdigkeit und damit Selbstwertgefühl zu entwickeln.

Die vergleichende Psychotherapieforschung zeigt, dass unabhängig von den therapeutischen Schulen/Richtungen/Verfahren für das Gelingen einer Psychotherapie/Beratung aus der Sicht der KlientInnen (nach einer erfolgreichen Behandlung) drei Bedingungen ausschlaggebend sind: der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zur TherapeutIn, die Entwicklung angemessener Unterschiede oder neuer Sichtweisen bzw. Konstruktionen der bisherigen Problembereiche und die damit einhergehenden Anregungen und Begleitungen beim Erproben neuer Bewältigungsformen oder anders ausgedrückt: Coping-Verhaltensweisen.

Dieser Dreischritt von *Beziehungssicherheit* gegenüber dem Beziehungsarbeiter, von entfachter Neugierde und Interesse, in einer neuen *Suchbewegung* die eigene Situation anzugehen und die Unterstützung und Begleitung beim Erproben von *Coping-Verhalten* lässt sich unschwer in allen drei Sparten ausmachen. Er verweist auf eine grundlegende Dynamik in der menschlichen Motivation, wie sie die psychoanalytische Bindungstheorie und die systemische Verhaltensforschung beschreiben: das Wechselspiel von Sicherheitsbedürfnis und Erregungsbedarf in Beziehungen und das mit erfolgreicher Bewältigung von Spannungs- und Stresssituationen (Coping) zusammenhängende Autonomiegefühl (Bischof 1985).

Die drei Eckpunkte Beziehungssicherheit, Suchbewegung und Erprobungsverhalten sind jeweils an die ganz persönliche Motivation eines Menschen gebunden. Sein Sicherheitsbedürfnis, sein Erregungsbedarf und sein Anspruch auf Autonomie werden in sozialen Situationen mit Partnern hinsichtlich ihrer Realisierungs-

möglichkeiten abgeglichen und die dabei gemachten Erfahrungen haben wiederum Rückwirkung auf das eigene Selbsterleben.

Die einzelnen Sparten übergreifend lässt sich für professionelle Beziehungsarbeit festhalten: absichtsvoll und methodisch wird eine persönliche Beziehung hergestellt, in der Anregungen und Angebote zu einer veränderten Erfahrungs- und Erlebnisform der Situation des Betroffenen gemacht werden, die bei Gelingen zur Erhöhung (Wiedergewinnung, Aufrechterhaltung etc.) des Autonomiegefühls beitragen.

Dies setzt Wissen und Kenntnisse über menschliche Motivation und Reaktionen voraus sowie über den speziellen Fokus oder Zugang der Sparte – also Pflege – Körper, Sozialpädagogik – Alltag, Therapie – Reflexion. Wissen ist aber nur nützlich, wenn es gelingt, in der Situation dem Klienten von ihm als passend erlebte Angebote zu machen. D.h., das Wissen wird erst durch eine versuchsweise Einfühlung/Empathie oder wissenschaftlich: Hermeneutik wirksam, die immer an eine Handlungssituation gebunden ist.

Wichtig für unsere weiteren Überlegungen ist, die ausgemachte Grundgrammatik der Beziehungsarbeit – Sicherheit anbieten, Erregungsbedarf fördern und Copingverhalten begleiten (und damit zur Entwicklung von Autonomie beitragen) – als einen dynamischen Zusammenhang zu verstehen. Ihn auseinanderzureissen führt zu Verwerfungen. Der Gebrauchswert von Beziehungsarbeit steht dann auf dem Spiel. Dies kann schnell geschehen, z.B. als Folge der in den verschiedenen Sparten sich zunehmend ausweitenden Tendenz zur Spezialisierung. So wichtig die einzelnen Anstrengungen etwa der Krankengymnastik, Ergotherapie, Motopädie, Logopädie etc. als gezielte Aktivitäts- und spezielle Trainingsangebote sind, ihre praktische Etablierung in der Realität des institutionellen Alltags birgt immer auch Gefahren: dass die Krankenpflege im Krankenhaus zu einer Art Restkategorie oder Ergänzungsarbeit verkommt, die nur noch auf der reinen und damit auch langweiligen Zuverlässigkeitsschiene ritualisierter Handgriffe agiert (vgl. Bartholomeyczik, 1991a, S.13).

Heimerzieher haben sich zu Recht dagegen gewehrt, dass die vielen Spezialistenangebote gerade in größeren Einrichtungen sie auf das Aufpassen und rechtzeitige Zuführen der Kinder und Jugendlichen zu ihren „Terminen“ reduziert. Zuverlässigkeit und Sicherheitsangebot werden schnell zu einer inhaltsleeren Veranstaltung, wenn ihnen das dynamische Pendant von neugieriger Erkundung und praktischer Aneignung genommen wird.

Auch in der Psychotherapie finden wir die Gefahren einer Zerlegung dieser Grundgrammatik. Denken wir nur an die jahrzehntealte Dauerfehde zwischen den Psychoanalytischen Schulen und den behaviouristischen Verfahren (Verhaltenstherapie). Manchmal mutete sie wie eine verkürzte Polarisierung von emphatischer Betonung der Beziehungssituation von Patient und Therapeut mit einer fast ausschließlichen Konzentration auf die Übertragungssituation auf der einen Seite

und rein pragmatischer Veränderung konkreten Verhaltens auf der anderen Seite an. Erst ganz allmählich zeichnen sich erste Grundrisse einer integrierten allgemeinen Psychotherapie ab, die den Zusammenhang herstellt und den speziellen Bedarf in Bezug auf die besonderen Eigenheiten des Klienten ermittelt, statt den Klienten an die Besonderheiten des Verfahrens anzupassen. Hier leistet gerade die systemische Therapie wertvolle Beiträge (vgl. Schiepeck, 1995).

Eine andere Gefahr erwächst der Beziehungsarbeit aus einer möglichen Reduktion auf Sprache. Die Sicherheits- und Erregungsdynamik ist an physisch-körperliche Anschaulichkeit, praktische Gegenständlichkeit und sinnliches Begreifen gebunden. Ohne diese Medien wie Körper, Produkte, sinnlich atmosphärische Stimmungen etc. werden Beziehungen steril, sie funktionieren praktisch nicht.

So selbstverständlich dieser Sachverhalt erscheint, so wenig wird er in der Praxis und in der wissenschaftlichen Konzeptbildung in den Bereichen Pflege, Erziehung und Beratung wirklich angemessen berücksichtigt. Da wird Erziehung auf einen „herrschaftsfreien Diskurs“ reduziert, der sich faktisch immer wieder vom konkreten sinnlichen Alltag gemeinsamer Praxis abzuheben droht. Beratung wird als „Konversation“ ausgegeben, die schnell zu einer in alle Richtungen hin konstruierbaren Beliebigkeit verkommen kann. Der Pflege dagegen wird umgekehrt die Beziehungsdimension und die Reflexion darüber genommen, wenn sie in ein versorgungstechnisches Management von *Grundpflege* nach dem Motto „warm, satt und sauber soll der Patient sein!“ und *Behandlungspflege* als gezielte Umsetzung spezieller ärztlicher Anordnungen aufgeteilt wird. Die häufig unter dem schwammigen Begriff „Ganzheitlichkeit“ proklamierte Beziehungsdimension wird zu einer abstrakten ethischen Forderung. Für die als sinnvoll erachtete *Bezugspersonenpflege* wird theoretisch und praktisch nicht ausgebildet. Die Umsetzung einer kontinuierlichen Beziehung im körpernahen pflegerischen Umgang – d.h. z.B. über Nähe und Distanz sprechen können – ist nicht Gegenstand des Lernens und Reflektierens. Ein Grund, warum dieses Konzept mit allen möglichen organisatorischen Gründen eher peinlich gemieden wird (vgl. Bartolomeyczik, 1996).

Kommen wir auf die Beziehungsarbeiter zurück. Was bedeutet es für sie, diese besondere Arbeit als Erwerbsarbeit auszuüben?

2. Beziehungsarbeit als Erwerbsarbeit – spezielle Anforderungen an das Selbstmanagement

Mitarbeiter eines Modellheimes (Augustin, 1979) haben sich in diesem Zusammenhang als „dreidimensionale Zwitter“ definiert. Sie registrierten eine „permanente Reibung“ zwischen ihrem formalen Arbeitnehmerstatus, ihrer sozialpädagogischen

gischen Tätigkeit und ihren eigenen menschlichen Bedürfnissen. Selbst unter relativ optimalen Arbeitsbedingungen (weitgehende Teamkompetenz, selbständige Dienstplangestaltung, Einstellung neuer Mitarbeiter durch das Team, guter Personalschlüssel, überdurchschnittliche Bezahlung, Überstunden-Vergütung etc.) ließ sich diese „permanente Reibung“ nicht auflösen. Schauen wir uns diese drei Ebenen genauer an. Die Anforderungen, die sie jeweils an die professionellen Beziehungsarbeiter stellen, sind erheblich und stehen strukturell von vornherein in einem widersprüchlichen Verhältnis zueinander (das im konkreten Fall mehr oder weniger erträglich ausgeprägt ist):

- a) *die Beziehungsarbeit* mit der ihr eigenen Grammatik (zuverlässige Beziehung, Einwirken auf Sichtweisen und Verständnis, Begleitung bei Bewältigungs- und Erprobungsversuchen) *erzwingt eine emotionale Beteiligung* des professionell Tätigen, sonst kommt sie gar nicht zustande. Ein kalkulierter, innerlich distanzierter Zugang des Profis wird vom Kunden oder Betroffenen sehr schnell erkannt. Physische Anwesenheit bei fehlender psychischer Beteiligung läßt die Beziehungsszene zusammenbrechen. Hier liegt unweigerlich eine Sanktionsgewalt in dem Prozess selber.
- b) *der Status als Arbeitnehmer* zwingt den Beziehungsarbeiter zu einer Orientierung, die grundsätzlich für alle lohnabhängig Beschäftigten gilt: er muss seine *Arbeitskraft schonen*, sie muss ihm für einen langen Zeitraum zur Verfügung stehen, damit er sie weiterhin gegen Geld verkaufen kann, um sich selber materiell erhalten zu können. Wie andere Lohnabhängige auch muss der Beziehungsarbeiter auf die Höhe seiner materiellen Entschädigung, auf die Zeitspanne der Verausgabung seiner Arbeitskraft und auf die Arbeitsbedingungen achten. Weiterhin ist er vom Anstellungsträger nicht nur finanziell abhängig, sondern auch *weisungsgebunden*. Gerät er mit seiner Auffassung von der inhaltlichen Gestaltung seiner Beziehungsarbeit mit den Vorgaben des Trägers in Konflikt, riskiert er seinen Arbeitsplatz.
- c) Beziehungsarbeiter erleben einmal in ihrem *professionellen Rahmen* und dann in ihrem *Privatbereich* eine *Doppelung* der Auseinandersetzung mit Beziehungen, während die meisten Lohnabhängigen sich hier in deutlich getrennten Sphären bewegen. Der zunächst durchaus positiv begrüßte niedrigere Entfremdungsgrad in der Arbeit mit Menschen und die damit verbundene höhere Sensibilität für zwischenmenschliche Prozesse erschwert andererseits eine wirkliche Grenzziehung zwischen Beruf und Privatleben. Es kommt zwar jeweils zu einem Wechsel der personellen Szenerie, aber nicht der Themen. Diese inhaltliche *Verschränkung* hat eine Tendenz zur Unentwirrbarkeit (vgl. Wedekind 1986).

Das zentrale Problem beim Ausbalancieren dieser drei Ebenen besteht darin, dass, wenn eine Ebene zuviel Gewicht bekommt, die anderen mehr oder weniger ausgeblendet werden. Schief lagen entstehen, die auf Dauer kaum lebbar sind.

Konzentriert sich der Profi vorrangig auf die inhaltliche Beziehungsarbeit und lässt seinen Arbeitnehmerstatus und sein Privatleben außer acht, droht er selbst krank zu werden, ein Vorgang, der mit so liebevollen Etiketten wie „Helfersyndrom“ umschrieben wird. Die Kunden oder auch die Betroffenen kommen hier indirekt in die Rolle von existenziellen Sinnstiftern für den sich verausgabenden Beziehungsarbeiter, eine Hypothek, mit der sie überfordert sind. Für beide Seiten eher eine Sackgasse als eine nützliche Dienstleistung.

Der Gegenpol wird durch eine Art „Job-Mentalität“ gebildet. Innere Distanz zu den Klienten und vorrangige Konzentration auf die eigenen formalen Arbeitsbedingungen führen zu einer tendenziellen „Gleichgültigkeit“ gegenüber den besonderen Arbeitsinhalten, zu einer gewerkschaftlichen Karikatur des Beziehungsarbeiters. Objektiv legt der Arbeitnehmerstatus eine solche Haltung durchaus nahe: zunächst haben Beziehungsarbeiter und ihre Gegenüber keinen naturwüchsigen in irgend einer Weise vorgegebenen existenziellen Zusammenhang miteinander. Sie werden durch einen außer ihnen existierenden gesellschaftlichen Mechanismus zusammengebracht, wo der Zufall regiert. Aber das daraus resultierende mögliche Desinteresse lässt sich kaum durchhalten. Selbst aufwendige Hobbys in der Freizeit vermögen den Sinnverlust in der Arbeit nur unzureichend zu kompensieren. Nach unserer Erfahrung ist eine solche Haltung zumeist die Reaktionsbildung auf eine Arbeitssituation, in der eine sinnmachende, befriedigende Beziehungsarbeit mehr oder weniger durch die Rahmenbedingungen erschwert bis verunmöglicht wird, und nicht das ursprüngliche Anliegen. Beziehungsarbeiter leiden, folgt man den einschlägigen Untersuchungen, denn auch an dem Verlust von Plausibilität in ihrer Arbeit, eine Unzufriedenheit, die bis hin zu dem vielfach beschriebenen Effekt des innerlichen Ausbrennens, des „burn out-Syndroms“ führen kann (Fengler 1998).

Hinsichtlich der Vermittlung von beruflicher und privater Beziehungsarbeit ist erst einmal festzuhalten: in seinen privaten Beziehungen ist der Beziehungsarbeiter auch mit noch soviel Zusatzausbildungen nicht der versierte Fachmann, sondern genauso durch Konflikte, Verluste und Trennungen verletzbar wie jeder andere auch. Als Beziehungspartner mit eigener Bedürftigkeit und existenziellen Interessen ficht ihn z.B. eine gravierende Ehekrise nicht minder an. Allerdings hat dies andere Auswirkungen.

Eigene persönlich und privat erfahrene Bedürftigkeit birgt im professionellen Kontakt zu Klienten immer auch die Möglichkeit des Distanzverlustes und damit eine potenzielle Missbrauchsgefahr.

Die Ausbalancierungsprozesse sind vom gesamten Ensemble der Ressourcenlage des Beziehungsarbeiters abhängig, von seiner Belastbarkeit, möglicher Selbsterfahrung, Erfolgserleben in der beruflichen Tätigkeit und den institutionellen Ressourcen bezüglich Sinnproduktion und Loyalitätsbeschaffung.

Diese Grundproblematik in der professionellen Beziehungsarbeit verdichtet sich sehr spezifisch abhängig von der jeweiligen Sparte. Im Bereich der Beratung

und Therapie scheint sie am wenigsten ausgeprägt, vor allem hinsichtlich möglicher Konflikte mit dem Arbeitnehmerstatus. Die festgelegte Zeit, der vom Therapeuten gestaltete Behandlungsraum, die direkten und indirekten Regeln des Gesprächsablaufs – all dies zusammen – das Setting – ergibt eine eher handhabbare Form von Dienstleistung, was allerdings nicht ausschließt, dass es auch hier zu komplizierten Verstrickungen zwischen Profi und Klienten kommen kann.

Im Bereich der Pflege und der Sozialpädagogik gibt es relativ eindeutige Kriterien für eine Verdichtung der widersprüchlichen Anforderungen von Beziehungsarbeit, Arbeitnehmerstatus und Vermittlung mit dem Privatleben:

1. Je mehr das professionelle Angebot einen Lebenszusammenhang ersetzen muss, umso schwieriger die Belastungssituation. D.h. in stationären Einrichtungen sind die widersprüchlichen Anforderungen erheblich zugespitzter ausgeprägt als in ambulanten und teilstationären. So fanden wir z.B. in einem heilpädagogischen Kinderheim, das von seinen Mitarbeitern als Einstellungs voraussetzung bei deutlich höherer Bezahlung und mehr Urlaub die Bereitschaft zu einem Leben im Heim verlangte, einerseits eine deutliche Fluktuation bei denjenigen, die dies nicht schafften und umgekehrt bei den langjährig dort Tätigen einen hohen Anteil von Singles, Geschiedenen oder Mitarbeitern mit bereits erwachsenen eigenen Kindern (Wedekind 1986, S. 201 ff.).
2. Je hilfloser die zu Betreuenden, umso größer ihr Risiko nicht bedürfnisadäquat betreut zu werden bis hin, im extremen Einzelfall, zur Gefahr um Leib und Leben. Dieses Risiko ist nicht zuletzt mit dem Alter verbunden: besonders betroffen sind auf der einen Seite Säuglinge und Kleinkinder, deren hoher ständiger Zuwendungsbedarf institutionell nicht zu gewährleisten ist. Säuglingsheime sind folgerichtig abgeschafft worden. Aber auch die Unterbringung von schwer vernachlässigten oder misshandelten Kleinkindern in Pflegefamilien (als preiswerte Alternative) scheitert in mehr als der Hälfte aller Fälle. Auf der anderen Seite stellen hochgradig pflegebedürftige alte Menschen extreme Anforderungen an das Pflegepersonal (vgl. Sowinski 1994).

3. Beziehungsarbeit und Statussystem

Beziehungsarbeit ist prozessorientiert und verlangt insbesondere im Bereich der Pflege und Betreuung Kontinuität und Geduld in redundanten und zyklisch verlaufenden alltäglichen Prozessen. Monotone immer wiederkehrende Abläufe, fehlende sinnlich-praktische Erfolge und Veränderungen, das permanente Entlanghängeln an der eigenen Belastungsgrenze, das Alleinsein dabei und der fehlende Mut und die fehlende Möglichkeit zum Austausch, all dies fördert ein starkes Motiv: Flucht – Flucht weg von der alltäglich-direkten Arbeit mit den Klienten/Betroffenen/Anvertrauten/Patienten.

Dieses Fluchtmotiv ist m. E. im gesamten Sozial- und Gesundheitswesen in einer besonderen Art und Weise mit der Hierarchie und dem sozialen Statussystem verbunden – und zwar innerhalb der einzelnen Sparte der Beziehungsarbeit und zwischen den Sparten Pflege, Sozialpädagogik und Therapie.

Schauen wir uns zunächst die Situation innerhalb der Sparten an. Meine These lautet: *um der subjektiv empfundenen Anstrengung intensiver Beziehungsarbeit teilweise zu entkommen, bieten sich der administrative Aufstieg innerhalb der Hierarchie und die inhaltliche Qualifizierung an* (Wedekind 1978).

Beides führt gleichermaßen zu einer Distanzierung vom Klienten. Um mögliche Missverständnisse gleich auszuräumen: es geht hier nicht darum, den Stellenwert sinnvoller Leitungs- und Führungstätigkeit infrage zu stellen, oder den potenziellen Gebrauchswert intensiver fachlicher Fortbildung für ein professionelleres Arbeitsverständnis und Handeln anzuzweifeln. Gemeint ist vielmehr die Tendenz, dass mehr Wissen, größere Reflexionsfähigkeit und ein womöglich kunstfertigerer Umgang in der Beziehungsarbeit vielfach kaum an die alltägliche Basis zurückfließt. Diese Tendenz scheint mir wiederum in pflegerischen und stationär betreuerischen Bereichen deutlich ausgeprägter zu sein. So führt z.B. die Weiterbildung zur psychiatrischen Fachpflege immer noch die meisten Krankenschwestern und -pfleger von den Patienten fort – zu primär organisatorischen und disponierenden Aufgaben des Stellen- und Dienstplanmanagements für fünf bis sechs Stationen einer Abteilung. Auf der anderen Seite wird die anstrengende, immer wiederkehrende „Grundpflege“ auf Schüler und an- bzw. ungelernete Hilfskräfte verlagert.

Bezogen auf die Sozialarbeit/Sozialpädagogik und die Beratung/Psychotherapie ist dieser Trend modifiziert auch festzustellen. Im sozialpädagogischen Bereich ist die Fluktuation in stationären Heimeinrichtungen erheblich höher als in ambulanten Beratungseinrichtungen. Wer einmal als Sozialpädagoge mit einer therapeutischen Zusatzausbildung eine Stelle in einer Erziehungs- oder Suchtberatungsstelle bekommen hat, geht da nicht mehr weg. Bei den Therapeuten stellen wir fest, dass das Bestreben der ehrgeizigeren Kolleginnen und Kollegen dahin geht, sich Tätigkeitsbereiche in der Supervision und in der Weiterbildung zu erschließen – auf Kosten des Umfangs realer Klientenversorgung.

Kommen wir nun zu der Statuslogik zwischen den Sparten der Beziehungsarbeit. Die These lautet: *es gibt eine klare Stufenleiter hinsichtlich Status, Prestige und sozialer und finanzieller Anerkennung abwärts von der Therapie/Beratung über die Sozialpädagogik hin zur Pflege. Diese soziale Hierarchisierung folgt dem Kriterium der größeren Nähe der jeweiligen Beziehungsarbeitssparte zum sogenannten „weiblichen Arbeitsvermögen“.*

Dieses „weibliche Arbeitsvermögen“ (Ostner 1978) zeigt sich in der Haus- und Familienarbeit von Frauen, in der die verschiedenen Tätigkeiten nicht sauber abgegrenzt und zeitlich exakt planbar, sondern in bedürfnisorientierten, zyklisch im-

mer wiederkehrenden Rhythmen oftmals synchron und mit intuitiver Umsicht ausgeübt werden. In ihr finden sich leibbezogene und pflegerische Elemente genauso, wie die alltägliche Organisation von Versorgung, emotionaler Zuwendung und affektiver Abstimmung – das ganze Spektrum der Beziehungsarbeit. Aber eben scheinbar naturwüchsig ineinander verschränkt in einem unmittelbaren überschaubaren Sozialkontext. Dagegen definiert sich Berufsarbeit, und zwar ansteigend mit ihrem Professionalisierungsgrad, durch eine klare lineare Zeitstruktur und Zeitökonomie, durch eine ausgeklügelte diagnostische Bedarfsfeststellung, entsprechende methodische Vorgehensweisen für gezielte Interventionen und womöglich eine aufwendige Effizienzüberprüfung. Die Sparte Psychotherapie und Beratung kann am ehesten Elemente aufweisen, die einem solchen Verständnis nahe kommen.

Der Therapeut vergibt Termine, die exakt eingehalten werden müssen und ebenso präzise abgerechnet werden. Er verfügt über diagnostische Tests, Methoden, Evaluationsmöglichkeiten etc. Im Vergleich dazu bringen die jeweils genuinen Medien die anderen Sparten der Beziehungsarbeit in einen strukturell hoffnungslosen Nachteil: der komplexe Kontext von Alltagsbewältigung die Sozialpädagogik/Sozialarbeit und der körpernahe zyklisch sich wiederholende Umgang die Pflege. In dieser Stufenleiter absteigend wird die jeweilige Sparte dann auch in ihrer Typik zunehmend als Frauenberuf begriffen, und um so mehr sie das ist, wird auf einfacherem Niveau ausgebildet und natürlich auch bezahlt: Psychotherapie – Hochschulstudium, Sozialpädagogik – Fachhochschulstudium, Pflege – Fachschule. Dies hat natürlich Rückwirkungen auf das Selbstbewusstsein, die fachliche Definitionsmacht in gemischten Teams und den hierarchischen Rang der Angehörigen der verschiedenen Berufsgruppen.

Eine vollständige *Professionalisierung* ist nach allgemeinem Verständnis vollends erst mit der Einrichtung eines C4-Lehrstuhls an einer Universität erreicht. So gesehen ergeben sich historisch deutlich unterschiedliche Professionalisierungsgeschwindigkeiten für die drei zentralen Sparten der Beziehungsarbeit: im Bereich der Psychotherapie und Beratung erfolgt die Professionalisierung bereits in den 50-er und 60-er Jahren, im Bereich der Sozialarbeit/Sozialpädagogik in den 70-er Jahren und bezüglich der akademischen Ausbildung in Pflegewissenschaft ist der Prozess erst in den 90-er Jahren in Gang gekommen und keineswegs abgeschlossen.

Betrachtet man die mit der Einführung der Pflegeversicherung immer deutlicher werdende Tendenz zur tayloristischen Zerlegung komplexer personaler Pflege in abrechenbare Handgriffe, die mit der Stoppuhr ermittelt werden, die fast vollständige Ausblendung psychiatrischer Dimensionen in der Altenpflege und des Stellenwertes psychosozialer Abstimmung, Beruhigung wie Ermutigung und Anregung, könnte man meinen, dass der wissenschaftliche Professionalisierungsprozess in der Pflege zu spät kommt, um hier eine wirksame Gegenwehr und einen inhaltlichen Legitimationswiderstand aufzubauen.

Gesellschaftlich hält der stete Trend zur quantitativen *Ausweitung der professionellen Beziehungsarbeit* an. Auch in Zeiten finanzieller Engpässe. Seit 1970 hat sich die Zahl der Erwerbstätigen in sozialen Berufen mehr als verdreifacht. Allein im Zeitraum von 1988 bis 1992 erhöhte sich die Zahl der in den Feldern der Sozialarbeit Tätigen von knapp 400000 auf mehr als 517000 (Sachsse 1994, S. 283). Dabei lag der Anteil der Männer Ende der 80-er Jahre bei einem Fünftel, allerdings ganz deutlich abhängig vom jeweiligen Arbeitsfeld: während der Bereich der Kleinkinderziehung mit 97% eine reine Frauendomäne darstellt, sind auf den Jugendämtern bereits 40% Männer beschäftigt und in der Jugendarbeit ist jeder zweite Beschäftigte ein Mann. Es gilt hier die Regel: umso höher der geforderte Ausbildungsgrad in dem jeweiligen Arbeitsfeld, desto höher ist der Männeranteil – mit dem entsprechenden Umkehrschluss: in Bereichen mit einer niedrigeren Qualifikationsanforderung bleiben die Frauen fast unter sich. „Und somit halten sich die Männer auch in den gehobenen Berufspositionen, während die Frauen mit den unteren Etagen vorlieb nehmen müssen. Sozialarbeit: ein weiblicher Beruf unter männlicher Leitung“ (Sachsse 1994, S. 283).

Ein etwas anderes Bild bietet das Geschlechterverhältnis im Pflegebereich. Zunächst ist auch hier der Männeranteil nicht sehr hoch. Von den 1991 insgesamt im Bereich der stationären Krankenhauspflege Tätigen 389.511 Vollkräften (davon Psychiatrie 48.700) waren 338.427 Frauen und 51.084 Männer, also ca. 1/8. Eine reguläre Ausbildung als examinierte Krankenschwester bzw. Pfleger hatten 282.988 (Mausbach 1993, S. 71).

Im Unterschied zu anderen Gesundheitsberufen und zum Sozialbereich nimmt aber die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen für Krankenhausberufe seit einigen Jahren ab. Es stehen pro Jahr rund 25.000 AbsolventInnen vor der Einmündung in den Beruf, womit weder die reale noch die für die Zukunft als notwendig angesehene Nachfrage nach Pflegekräften zu befriedigen ist. Teile ganzer Jahrgänge von Abschlussklassen kommen erst gar nicht zur Berufsausübung, die anderen bleiben durchschnittlich nur fünf (Altenpflege) bis acht Jahre (Krankenpflege) im erlernten Beruf. Die Gründe für diese starke Tendenz zum Berufswechsel und Berufsausstieg liegen nach einer Umfrage (BMAS 1989) im wesentlichen in drei zentralen Belastungen:

- unzureichende Personalbesetzung (zuwenig Personal und entsprechend hoher Druck zu Überstunden)
- zuviel Hierarchie
- eine relative Schlechterstellung gegenüber anderen Berufsgruppen.

Die permanente Überforderung aufgrund des Pflegekräftemangels und die inflexible Arbeitszeitgestaltung macht es gerade vielen Frauen unmöglich, ihre private Familienarbeit mit der beruflichen Pflegearbeit zu vereinbaren. Das Bild von dem typisch weiblichen Beruf, in dem es vor allem auf die „weiblichen“ Tugenden wie Geduld, Einfühlungsvermögen und Hingabebereitschaft ankommt, zieht zu-

nächst vor allem Frauen an, denen diese traditionelle Zuschreibung entgegenkommt. Sie sind aber dann genau diejenigen, die sich gegen die realen Zumutungen in den institutionellen Arbeitsbedingungen schlecht wehren können. Die Berufswahl wird zum Bumerang, die Frauen verheddern sich in einem ganzen Knäuel extremer Widersprüche: „Einerseits ist Krankenpflege ein Beruf, der fast nur von Frauen ausgeübt wird, andererseits gibt es wenige Berufe, die so schlecht mit den gesellschaftlichen Erwartungen an die Rolle als Ehefrau und Mutter zu vereinbaren sind wie die berufliche Pflege. Einerseits wird das Weibliche an diesem Beruf hervorgehoben, andererseits hat dieser Beruf Arbeitsanforderungen, die ganz und gar unweiblich sind. Einerseits wählen Frauen diesen Beruf, weil er typisch weibliche Eigenschaften anspricht, andererseits zerbrecen Frauen an diesem Beruf, weil sie typisch weiblich sozialisiert sind“ (Bartholomeyczik 1991b, S. 357).

Möglichkeiten der Abhilfe sind deutlich: mehr Teilzeitarbeit und familienarbeitsfreundliche Vollzeitregelungen. Solche Angebote für individuelle Arbeitszeitregelungen haben sich als erfolgreich bei der Gewinnung von Arbeitskräften erwiesen. Sie würden auch Frauen im mittleren Alter eine Fortsetzung ihrer Berufstätigkeit ermöglichen. Dagegen steht aber bislang die herkömmliche Klinikorganisation, die solche Konzepte als nicht integrierbar abweist.

Hier zeichnet sich nun eine andere Variante ab, nämlich die, „dass männliche Pflegekräfte die Lücke füllen werden, die durch das Zusammentreffen von biografischen und beruflichen Überlastungen und dem daraus folgenden Ausscheiden der Frauen entstehen“ (Rabe/Kleberg 1991, S. 36). So nimmt die Zahl männlicher Pflegekräfte kontinuierlich zu, seit 1978 um 85%; vor allem bei den unter 30-jährigen gibt es mittlerweile doppelt so viele Männer im Pflegebereich als bei den über 30-jährigen. Hier zeigt sich einerseits ein verändertes Interesse an pflegenden Tätigkeiten, andererseits dürften aber auch die Arbeitslosigkeit und unbefriedigende Berufserfahrungen in anderen „männlichen“ Tätigkeiten sowie die angebotenen Umschulungsmöglichkeiten eine wichtige Rolle spielen. „Wesentlich ist bei dieser Entwicklung, dass Männer den Einstieg in den Beruf auf einem niedrigeren Niveau als die meisten Frauen antreten“ (Rabe/Kleberg 1991, S. 37). So ist z.B. der Anteil an männlichen Krankenpflegehelfern mit zweijähriger Berufsausbildung 1986 – 1988 um 30% angestiegen, bei gleichzeitigem Rückgang bei den Frauen um -18%.

Dies ist schon ein ungewöhnlicher Vorgang: ein traditioneller Frauenberuf wird in seiner Typik sehr rasch verändert, für Männer auf breiter Front geöffnet, die dann auch noch von einer unteren Qualifikationsstufe her einsteigen. Aber wahrscheinlich ist dies eher ein Einstiegsphänomen. Die „männliche Normalbiografie“ garantiert ja kontinuierliche Präsenz und weist keine Brüche durch mehrjährige Kleinkinderziehungsphasen auf. Mit Blick auf die sich abzeichnende Akademisierung der Pflege ist zu erwarten, dass es zu weiteren „Statusdifferenzierungen innerhalb des Berufes“ kommt, „die weitgehend an der Geschlechtertren-

nungslinie entlanglaufen“ (a.a.O, S. 38). 1985 erreichten bereits 20% der männlichen Pflegekräfte die höchste Einkommensstufe, aber nur 5% der Krankenschwestern (Statistisches Bundesamt, Frauen 1987, S. 85, zitiert nach a.a.O, S. 37).

Dieser im Sozialbereich bereits etablierte und im Pflegebereich sich abzeichnende Trend zur zunehmenden Statusdifferenzierung innerhalb der Berufsgruppen und zwar zugunsten der Männer, zeigt, dass die alte Geschlechtszuordnung eines Berufs durchaus ins Rutschen kommen kann, sobald sich der Status einer bestimmten Tätigkeit im Spektrum der gesellschaftlichen Arbeitsteilung nachhaltig verschiebt, nicht zuletzt durch eine zunehmende Professionalisierung und Akademisierung. Wetterer (1995) weist darauf hin, dass die Auflösung geschlechtsspezifischer Zuschreibungsprozesse, bei denen immer einzelne Handlungselemente speziell herausgegriffen, hochstilisiert und dann stereotyp in einer naturalisierenden Weise dem „Wesen“ des weiblichen oder männlichen Geschlechtes zugeordnet werden, keine vollkommen neue Erscheinung darstellt. Bei Bedarf wurde sie immer wieder vorgenommen. „Und aus der Schriftsetzerei, die in einer bestimmten Phase wegen ihrer Ähnlichkeit mit dem Klavierspielen der Bürgerstöchter als besonders ‚weiblich‘ gilt, wird ein Männerberuf, weil man es dort mit grossen, komplizierten, lauten und dreckigen Maschinen zu tun hat ... Ähnliche Verschiebungen im Fokus der sozialen Aufmerksamkeit lassen sich auch beim Geschlechtswechsel vom Sekretär zur Sekretärin beobachten, der mit der Abwertung dieser Tätigkeit einherging ...; oder bei der Verwandlung der Putzfrau in den Gebäudereiniger, in deren Verlauf aus einer Arbeit, die Frauen per se beherrschen, ein entsprechend besser bezahlter Lehrberuf wurde ...; oder bei der Arbeit des Programmierens, das zunächst als Frauenarbeit galt und erst zu einer Männerdomäne wurde, als sich abzeichnete, dass es weit wichtiger oder: weit prestigeträchtiger ist, als zunächst angenommen ...“ (S. 232).

Vor diesem Hintergrund beschäftigt sich die Frauenforschung zunehmend mehr mit der Gleichheit der Geschlechter und dem, was gesellschaftlich an sozialen Unterschieden konstruiert wird, als mit scheinbar naturgegebenen, also letztlich biologischen Differenzen. Die gesellschaftliche Wirklichkeitsinterpretation neigt dazu, unterschiedliche Gewichtungstendenzen in übereindeutiger Weise zu krassen Unterschieden zu konstruieren. Bischof weist darauf hin, dass dieser gesellschaftliche Umgang mit Geschlechtsunterschieden anstelle des „gleitenden Mehr- oder-Weniger“ ein „rigoroses Entweder-Oder“ vorsieht. „Sind Frauen im Mittel *etwas* stärker brutpflegeorientiert, Männer *etwas* ausgeprägter explorativ, so leitet das gesellschaftliche Ordnungsbedürfnis nur zu gern die Forderung ab, *jede* Frau und *jeder* Mann habe sich eindeutig in solche Schablonen zu fügen. Die Gesellschaft übt also einen Druck aus, der das faktische Erscheinungsbild der Geschlechter aus dem ‚natürlichen‘ Zustand ... in einen äusserlich eindeutigeren, aber innerlich spannungsreicheren Zustand ... umprägt“ (Bischof 1980, S. 41).

Diesen Spannungsreichtum müssen wohl eher die Frauen geniessen, ihre Begeisterungsfähigkeit dazu hat deutlich abgenommen. Die Verhältnisse sind unübersichtlicher geworden; aber wie gesehen haben die Frauen von einer Relativierung der Beziehungsarbeitsberufe als reinen Frauenberufen nicht automatisch nur Gutes in einem emanzipatorischen Sinne zu erwarten. Im Bereich der Psychotherapie und Beratung ist die geschlechtsspezifische Zuschreibung vergleichsweise deutlicher zersetzt. Hier finden sich auf der Ebene von Team – und Einrichtungsleitungen durchaus Frauen in stattlicher Zahl, darüber wird die Luft freilich wieder deutlich dünner.

4. Perspektiven systemischer Professionalisierung und interdisziplinärer Vernetzung

In den folgenden Überlegungen soll die Gleichwertigkeit der Zugänge von Pflege, Sozialpädagogik und Psychotherapie über ihren Arbeitsgegenstand selber begründet werden.

Wichtige Anregungen bieten neue Ergebnisse der Säuglings- und Kleinkindforschung, die die basale Entwicklung des Selbstsystems in einer bislang nicht gekannten sinnlichen Eindringlichkeit beschreiben. Damit wird das Wechselspiel von angeborenen typischen Eigenarten und Potenzialen mit Beziehungserfahrungen und dem Selbsterleben in einer Weise erfassbar, die Prozesse in den Blickpunkt rückt, die bislang eher unterbewertet wurden: *die Regulation von Spannungen und die Abstimmung von Affekten in der zwischenmenschlichen Begegnung*.

Der Phänomenbereich, um den es sich hier handelt, wird als affektive Kommunikation bezeichnet. Ciompi (1997, S.132) meint dazu: „Affekte teilen sich über verbale und mehr noch über nonverbale Kanäle ungeheurer rasch und fein mit ... Entsprechend wichtig ist deshalb bei jeder Art von Kommunikation das, was wir ‚Einstimmung‘ nennen und bekanntlich ein Stück weit auch bewusst zu gestalten vermögen. Dabei spielt das *Phänomen der affektiven Ansteckung* eine zentrale Rolle. In jeder Begegnung, und sei es nur ein banaler kurzer Kontakt, breitet sich blitzschnell eine ganz bestimmte Stimmung aus, die in der Folge alle kognitiven Transaktionen konditioniert.“

Denken – Kognition und Fühlen – Affekte bilden also eine untrennbare Einheit. Die Säuglings- und Kleinkindforschung mit ihren enormen Fortschritten vor allem in den letzten 15 Jahren ist mittlerweile in der Lage, den Prozess der Feinabstimmung – sensumotorisch, affektiv und sprachlich – so durchsichtig zu machen, dass die Entwicklung von Begegnungssequenzen in Sekundenbruchteilen bis hin zu ausgeprägten Mustern, die das Beziehungs- und Selbsterleben maßgeblich bestimmen, differenziert nachvollziehbar wird (Fivaz-Depeursinge u.a. 1994).

Wenn wir den Eigenwert der zentralen Sparten Pflege, Sozialpädagogik und Psychotherapie in ihrer Unterschiedlichkeit weiter ausdifferenzieren wollen, so kann das vor allem über eine genauere Betrachtung des speziellen Zuganges und des zentralen Handlungsmediums geschehen. Pflege steht für eine körpernahe, Sozialpädagogik für eine handlungs- und alltagsbezogene und Psychotherapie für eine reflexive Beziehungsarbeit. Das Modell der Selbstentwicklung von Stern (1992) weist nun diese drei Dimensionen als die wesentlichen Bestandteile unserer Selbsterlebensorganisation aus, die als lebensgeschichtliche Stufen aufeinander aufbauen und in der erwachsenen Persönlichkeit in ihrer jeweiligen Schwerpunktdynamik bestehen bleiben, miteinander in Austausch stehen und sich ständig weiterentwickeln.

Stern unterscheidet:

Das Kernselbst: zwischen dem 2./3. und dem 7./9. Monat entwickelt das Baby ein integriertes Empfinden seiner Selbst als *körperliches* Wesen, das von anderen getrennt ist. Als solches wird vor allem das Gefühl von Urheberschaft und Nichturheberschaft empfunden. Es entstehen Invarianten für die Selbst-Kohärenz (Ganzheitsempfindung, Grenzerhaltung in Ruhe und Bewegung), die Selbst-Affektivität (körperliches Erleben regelmäßiger innerer Gefühlsqualitäten) und die Selbst-Geschichtlichkeit (die Verknüpfung von Episoden zu generalisierten präverbalen Interaktionsrepräsentationen).

Das Subjektive Selbst: zwischen dem 7./9. Und dem 15. Monat entdeckt der Säugling Intersubjektivität als eine neue organisierende Perspektive im Verhältnis seiner Selbstwahrnehmung zu seinen Beziehungspartnern. Er erlebt psychische Intimität in der wechselseitigen Beeinflussung vor allem in der *analogen Form von Abstimmungen* in Gestik, Mimik, Motorik und Entsprechungs- und Intensitätsangleichungen. Die Empathie der Betreuungsperson wird dabei unmittelbar zum Gegenstand kindlicher Erfahrung.

Das verbale und narrative Selbst: die Verbalisierung von Affekten und ihre *symbolischen Repräsentationen* in Erinnerungen und Erwartungen ab dem 15. Monat führen schließlich beim narrativen Selbst, etwa ab 36 Monaten, zu *Konstruktionen von Lebensgeschichte*, die Anschluss haben an soziale Codes.

Im Selbsterleben des erwachsenen Menschen hat keiner dieser zentralen Stufen der Selbstentwicklung eine genuin dominante Stellung; sie sind miteinander vernetzt und stehen in einem gegenseitigen Referenzzusammenhang. Unschwer ist allerdings vorstellbar, dass der Bereich des Kernselbst deutlich in den Vordergrund des Erlebens tritt, wenn die körperliche Integrität bedroht wird oder traumatisiert worden ist – etwa bei einem Polytrauma nach einem Unfall, einem Schlaganfall oder auch bei einem schweren psychotischen Zusammenbruch. Eine gezielte taktile, stimmliche und affektive Kontaktaufnahme würde hier den Aufgabenbereich für die körpernahe Beziehungsarbeit in der Pflege markieren. Das Tuning der Abstimmung und der Einsatz von Berühren, Anfassen und Mitschwingen steckt nicht

nur das Feld einer elaborierten Bezugspersonenpflege ab, sondern eröffnet auch eine spezielle pflegewissenschaftliche Forschungsperspektive, die auf ihrem ureigensten Gelände ansetzt und sich damit von Analogieimporten der Sozialwissenschaften etwas unabhängiger machen könnte.

Für die Sozialpädagogik bietet die Rückbesinnung auf die Wechselbeziehung von sinnlich spürbarer und gegenständlich bezogener Kooperation im gemeinsamen Tun der Alltagsbewältigung die Chance, dem vergeblichen Nachrennen hinter der angeblich professionalisierteren therapeutischen Perspektive zu entkommen. Die damit häufig verbundene Tendenz zum pseudotherapeutischen Verbalisieren und penetranten Dauerreflektieren – von den Betroffenen allemal als äußerst unangenehm empfunden – würde aufgegeben zugunsten einer Hinwendung zu lebenspraktischen Aufgabenbewältigungen, die in sich Möglichkeiten synchroner Erlebnisintensitäten und damit förderliche psychische Intimitätserfahrungen bergen. Letztere sind an keinem Beratungstisch und in dieser Form auch auf keiner Couch zu machen (Ottomeyer/Wedekind 1996).

Die Psychotherapie ihrerseits tut gut daran, Bedeutungsgebungen und Sinnkonstruktionen nicht ausschließlich als sprachliche Konfigurationen anzusehen. Vor dem Spracherwerb liegen entwicklungsgeschichtlich körperlich spürbare Erlebens- und Bewegungsmuster, in die die eigenen durchaus genetisch angelegten *Vitalitätsaffekte* eingebunden sind. Sie zu identifizieren als spezifisch individuelle Intensitätsart in Wahrnehmung, Handlung und Sinnkonstruktion, erleichtert das therapeutische Geschäft. So können etwa räumliche und zeitliche Fokussierungen Gegenstand gemeinsamer Exploration von Klient und Therapeutin werden (Christ 1993).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich beim Zusammenwirken der verschiedenen Sparten der Beziehungsarbeit in einem gemeinsamen institutionellen Rahmen oder über eine Vernetzung verschiedener Helfersysteme die Frage des gemeinsamen Bezugspunktes. Die Beziehungsarbeiter aus Pflege, Sozialpädagogik und Psychotherapie fertigen Beobachterbeschreibungen an und werten ihre Selbstbeobachtungen im Kontakt mit den Klienten aus. Unser Vorschlag zielt nun dahin, dieses Material für gemeinsame *Musteranalysen* auszuwerten, Muster des körperlichen, affektiven und kognitiven Selbsterlebens. Als interaktionell geprägte Erwartungsmuster in Beziehungen stellen sie *innere Arbeitsmodelle* dar, die die Basis für alle Orientierungsleistungen abgeben.

Die Angehörigen der verschiedenen Berufsgruppen würden in dieser Perspektive ihre Kooperation als eine *Co-Konstruktion von Hypothesen* über diese Muster verstehen, die in der Frage kulminiert: was ist das zu Behandelnde? Worauf konzentrieren wir uns von den verschiedenen Zugängen her, die die einzelnen Professionen haben? Wie können wir die Klienten/Kunden für solche Sichtweisen interessieren, damit wir sie gemeinsam mit ihnen erforschen und ausprobierend modifizieren können? Maßstab bleibt die Verbesserung der Lebensbewältigung und der Lebensqualität, worüber natürlich nur der Betroffene selber Aussagen machen kann.

Allein die Vorstellung von einem solchen gleichberechtigten Diskurs der Sparten der Beziehungsarbeit beinhaltet letztlich doch sozialpolitische Voraussetzungen, die hier nur grob skizziert werden können. Nötig wären:

— *eine höhere Basisqualifikation* – dies hieße vor allem die generelle Anhebung der Pflegeausbildung auf Fachhochschulniveau. Beziehungsarbeit würde damit insgesamt gesellschaftlich teurer. Auch wenn das derzeit utopisch klingt, könnte nicht zuletzt die massenhafte Flucht der Frauen aus den Pflegeberufen eine entsprechende Richtungskorrektur erzwingen

— *flachere Hierarchien* – Fachleute brauchen optimierte Rahmenbedingungen und fachgerechte Koordination bzw. Moderation und keine Stab-Linien-Direktiven-Kultur.

— *weniger Ersatzkontexte*, mehr Ressourcenverstärker – wenn man die sich aus der Logik von Beziehungsarbeit als Erwerbsarbeit ergebenden Begrenzungen ernst nimmt, führt kein Weg daran vorbei, kleinen dezentralen ambulanten und teilstationären Versorgungssystemen eindeutig den Vorzug vor stationären Großorganisationen zu geben.

— *Entwicklungsmöglichkeiten für dialogisch egalitäre Teamkulturen* – diese wären davon abhängig, dass eine *Projektplausibilität* gegeben ist, die Motivation und Interesse der Beziehungsarbeiter durch erfahrbaren Erfolg sichert, Unterschiede im fachlichen Zugang der beteiligten Sparten nicht zu Unterschieden in Wertigkeit und statusmäßiger Bedeutung werden und auftragsdifferenzierte und überprüfbare Arbeitsvorhaben im Mittelpunkt stehen.

Literatur

- Augustin, Brocke (1979): Arbeit im Erziehungsheim. Beltz/Weinheim
- Bartholomeyczik, Sabine (1991a): Weiblichkeit in der Krankenpflege. Referat Kongress für klinische Psychologie und Psychotherapie, Manuskript.
- Bartholomeyczik, Sabine (1991b): Wer sind die Pflegenden? Veränderungen in den letzten zwanzig Jahren. In: Deutsche Krankenpflege-Zeitschrift 5/1991.
- Bartholomeyczik, Sabine (1996): Professionalisierung der Pflege – zwischen Abhängigkeit und Omnipotenz. Referat beim DGVT-Kongress am 28.2.1996, Manuskript.
- Bischof, Norbert (1980): Biologie als Schicksal? Zur Naturgeschichte der Geschlechterdifferenzierung. In: Bischof und Preuschoft (Hg.): Geschlechtsunterschiede – Entstehung und Entwicklung. Beck, München. S. 25 – 42.
- Bischof, Norbert (1985): Das Rätsel Ödipus – Die biologischen Wurzeln des Urkonfliktes von Intimität und Autonomie. Piper, München.
- Bundesminister für Arbeit und Sozialordnung (Hg.) (1989): Angebot und Bedarf an Krankenpflegepersonal bis zum Jahre 2010 (Prognos/Dornier) Reihe Gesundheitsforschung, Bd. 188, Köln/Friedrichshafen.

- Christ, Hans (1993): Individuelle Entwicklung und Familie – Die Bedeutung früher Bindungsmuster für die Entwicklung epistemischer Systeme. In: Kontext Nr. 23, Dortmund. S. 48 – 59.
- Ciampi, Luc (1997): Zu den affektiven Grundlagen des Denkens. Fraktale Affektlogik und affektive Kommunikation. In: System Familie Bd. 10 Heft 3. Springer Berlin. S. 128 – 134.
- Fengler, Jörg (1998): Helfen macht müde – Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation. Pfeiffer München.
- Fivaz-Depeursinge, E., Stern, D., Bürgin, D., Byng-Hall, J., Corboz-Warnery, A., Lamaur, M. und Lebovici, S. (1994): Dynamics of Interfaces: Seven authors in search of encounters across levels of description of an event involving a mother, father and baby. In: Infant Mental Health Journal, 15 (1), S. 69 – 89.
- Krohwinkel, M. (1993): Der Pflegeprozess am Beispiel von Apoplexiekranken, Schriftenreihe des BMG, Bd. 16, Nomos Baden-Baden.
- Mausbach, Hans (1993): Pflege und Krankenhaus. In: Fietzek, L., Kraushaar, D. (Hg.): Pflege auf dem Weg zur Hochschule. Fachhochschulverlag Frankfurt am Main.
- Ostner, Ilona (1978): Beruf und Hausarbeit. Campus Frankfurt.
- Ottomeyer, Klaus und Wedekind, Erhard (1996): Alltag. In: Hirdeis/Hag (Hg.): Taschenbuch der Pädagogik. Bd. 1, Schneider Hohengehren, S. 11 – 24.
- Rabe-Kleberg, Ursula (1991): Männer in Frauenberufen – oder: Strukturveränderungen in Frauenberufen und das sogenannte „weibliche Arbeitsvermögen“. In: Frauenforschung, Jg. 9 Nr. 1, S. 33 – 40.
- Sachsse, Christoph (1994): Mütterlichkeit als Beruf. Westdeutscher Verlag Opladen.
- Schiepeck, Günter (1995): Ausbildungsziel Systemkompetenz – Klinische Professionalität auf der Grundlage moderner Systemwissenschaft unter Berücksichtigung des Konzepts der Allgemeinen Psychotherapie. In: Reiter, L., Brunner, E., Reiter-Theil, S. (Hg.): Von der Familientherapie zur systemischen Perspektive. Springer Berlin.
- Sowinski, Christina (1994): Lust und Frust in der Altenpflege. In: Altenpflege Forum, 2. Jg., Nr. 4. Vincente Hannover.
- Steppe, Hilde: Entwicklung der Pflegewissenschaft – am Beispiel USA. In: Fietzek, L., Kraushaar, D. (Hg.): Pflege auf dem Weg zur Hochschule. Fachhochschulverlag Frankfurt am Main.
- Stern, Daniel (1992): Die Lebenserfahrung des Säuglings. Klett Stuttgart.
- Wedekind, Erhard (1978): Die institutionalisierte Praxisferne. In: päd.extra sozialarbeit, 2. Jg. Heft 11 Bensheim.
- Wedekind, Erhard (1986): Beziehungsarbeit – Zur Sozialpsychologie pädagogischer und therapeutischer Institutionen. Brandes und Apsel Frankfurt.
- Wetterer, Angelika (1995): Dekonstruktion und Alltagshandeln. In: Wetterer, A. (Hg.): Die soziale Konstruktion von Geschlecht in Professionalisierungsprozessen. Campus Frankfurt.

Anschrift des Verfassers: Dr. Erhard Wedekind, Psykon (Institut für psychoanalytisch-systemische Konsultation), Wallstr. 143, 51063 Köln.

NEUE PROJEKTE

Alexander Neidhard

Gerontopsychiatrische Supervision in der Altenpflege

Zusammenfassung: Der folgende Bericht über mein Konzept für gerontopsychiatrische Fallsupervision in Altenpflegeeinrichtungen fokussiert auf den Aspekt der Bearbeitung von Problemen im Umgang mit dementen alten Menschen. Ausgehend von den besonderen Bedingungen dieses Arbeitsfeldes werde ich mein erfahrungsgewachsenes Konzept der Fallarbeit vorstellen und seinen Stellenwert für die supervisorische Arbeit im Feld der Altenpflege diskutieren. Für die Konzeptentwicklung bedeutsam ist, dass durch meine berufsbio-graphische Herkunft als Arzt, Dozent in der Aus- und Fortbildung von Altenpflegekräften und als Supervisor unterschiedliche fachliche Komponenten in das Grundverständnis einfließen.

Supervision in der Altenpflege und der Stellenwert der gerontopsychiatrischen Supervision

In meiner Tätigkeit als freiberuflicher Supervisor nimmt das Arbeitsfeld der Altenpflege den größten Raum ein. Ich führe in diesem Rahmen in einem größeren Umfang auch Fallsupervision durch, die sich schwerpunktmäßig mit gerontopsychiatrisch relevanten Fragestellungen befasst. Adressaten meiner Fortbildungs- und Supervisionsarbeit sind u.a. Gruppen von Pflegekräften (verschiedener Einrichtungen) sowie Leitungskräfte und gerontopsychiatrisch weitergebildete Fachkräfte (der gleichen Einrichtung), die als AnsprechpartnerInnen für die vielfältigen Fragen im Zusammenhang mit der Versorgung psychisch veränderter alter Menschen fungieren. In diesem Rahmen geht es mir sowohl darum, die praktische gerontopsychiatrische Kompetenz in diagnostischer Hinsicht wie bezüglich geeigneter Interventionen zu erweitern als auch mit Hilfe von gerontopsychiatrischer Fallbe-trachtung die vielfältigen belastenden Situationen mit psychisch veränderten alten Menschen zu reflektieren. Die Fokussierung von gerontopsychiatrischer Fallsupervision und die Reflexion der Teamdynamik bzw. der Arbeitsbeziehungen der Teammitglieder untereinander stellen in meinem Konzeptverständnis gleichrangige und sich verkoppelnde Reflexionszugänge dar. Teamsupervision und Fallsupervision sehe ich gleichermaßen als den Ort, an dem die Verknüpfung der Beziehungsarbeit bzw. die Arbeitsbeziehungen des Teams auf drei Ebenen in den Blick genommen wird: Beziehungen der Teammitglieder untereinander, des Teams und

seiner Mitglieder zu den PatientInnen/BewohnerInnen und des Teams zur Organisation bzw. Institution. Ich platziere bei meiner Aufzählung den Aspekt der Arbeitsbeziehung/Beziehungsarbeit zwischen Team und BewohnerInnen bewusst zwischen beiden anderen Aspekte, die diesen gleichsam einrahmen, weil nach meinem Verständnis alle in der Supervision zu bearbeitenden Beziehungen erst durch den (von der Gesellschaft an die „Institution“ Altenpflege bzw. deren Organisations-einheit Pflegeeinrichtung delegierten) Arbeitsauftrag an die SupervisorInnen – die pflegebedürftig, beispielsweise dement gewordenen alten Menschen zu pflegen und zu betreuen – begründet werden und ohne diesen auch die Supervision bzw. SupervisorInnen keinen professionellen „Arbeitsauftrag“ erhielten. So verstanden stellt Fallsupervision für mich einen zentralen Fokus der supervisorischen Arbeit in Teams im Altenpflegebereich dar. Nicht selten dient allerdings der Mitarbeiterwunsch im Rahmen der Teamsupervision, sich auf Fallarbeit zu beschränken, der Vermeidung von konflikthafter Teamthemen und Beziehungskonflikten. Diese können in den vorgestellten Fall „verschoben“ und dort „versteckt“ und im Rahmen der Fallsupervision entdeckt und sprachfähig gemacht werden.

So führte die Fallsupervision über Probleme eines Teams im Umgang mit einer neu aufgenommenen dementen Bewohnerin, die ruhelos auf der Station herumirrte, in alle Zimmer ging, dort in den Schränken herumkramte, sich oft zum Schlafen in fremde Betten legte und bei den Mahlzeiten aus den Tellern der MitbewohnerInnen aß, über die Reflexion der Phantasieassoziation „Schneewittchen“ und der Frage, ob denn die Bewohnerin – wie Schneewittchen bei den sieben Zwergen – auf der Station bzw. den MitarbeiterInnen „Asylrecht“ bekomme, zum Auftauchen eines anderen Motivs dieses Märchens, nämlich der Rivalität der Stiefmutter. Die Konstellation des Teams sah folgendermassen aus: innerhalb eines Jahres hatten drei relativ junge und examinierte Fachkräfte auf dieser Station mit einem noch hohen Anteil langjährig dort arbeitender älterer, nicht – examinierter Pflegekräfte zu arbeiten begonnen. Die neuen KollegInnen hatten in der Supervisionssitzung vorgeschlagen, den Fall dieser Bewohnerin zu besprechen. Nach dieser Sitzung konnte die Beziehung zwischen den beiden Mitarbeitergruppen im Team vorsichtig zwar, aber nachhaltig aufgegriffen werden.

Auf der anderen Seite dient der Wunsch von Teams, schwelende Beziehungskonflikte der Teammitglieder untereinander in der Teamsupervision zu klären, mindestens ebenso häufig der Vermeidung der Reflexion von konflikthafter Themen, die dem Arbeitsfeld inhärent sind, und wiederum auf die Ebene der Beziehungskonflikte im Team verschoben werden. So kann es passieren, dass der in der Fallvignette angesprochene Konflikt im Team zwischen examinierten und nicht-examinierten (jungen und älteren) Pflegekräften in vielen Sitzungen zwar nachhaltig thematisiert, aber keiner Klärung genähert werden kann, also das Team und die SupervisorIn derart „bemächtigt“, dass das im Arbeitsalltag sinnfällige Thema der unauflösbaren Ohnmacht (z.B. angesichts der Unausweichlichkeit des Alterns)

oder gar angesichts unaufhaltsamer geistiger Abbauprozesses (Demenz) bei den zu versorgenden BewohnerInnen nicht in den Blick kommen kann.

Supervision in der Altenpflege – Kurze Anmerkung zu Bedarf und Nachfrage

In wohl kaum einem Arbeitsfeld ist der Bedarf an Beratung und begleitender Supervision ähnlich hoch wie im Altenpflegebereich. Das liegt u.a. daran, dass die (moderne) Altenpflege ein auf der Grundlage erheblicher demographischer Veränderungen in den letzten rund 50 Jahren entstandenes noch junges Arbeitsfeld ist, das auf die vielfältigen hochkomplexen Beanspruchungen strukturell-organisatorisch und inhaltlich-konzeptionell keineswegs vorbereitet war. Der Beruf AltenpflegerIn blickt in Deutschland auf eine Berufsgeschichte von maximal 30 Jahren zurück. Er ist als „Lückenbüsser“- Beruf anhand eines zunehmenden Bedarfs an spezifischer Pflege und Betreuung pflegebedürftig gewordener alter Menschen entstanden, den abzudecken sich die Krankenpflege in einer Zeit zunehmender Profilierungsbestrebungen als eigenständiger Beruf im Gesundheitswesen nicht bereit fand.

Die ausgesprochenen, mehr noch die unausgesprochenen Anforderungen „der Gesellschaft“ an die Altenpflegekräfte sind andererseits außerordentlich hoch. Die Institution Altenpflege hat meines Erachtens den erweiterten Arbeitsauftrag, mit den in ihren Einrichtungen zu versorgenden alten Menschen die höchst bedrohlichen Themen wie Unausweichlichkeit des Alterns, Multimorbidität, chronische Behinderung und Gebrechlichkeit, Abbau der geistigen Leistungsfähigkeit, Verlust von Macht und Einfluss, Hilfebedürftigkeit, Abhängigkeit und nicht zuletzt Unausweichlichkeit des (nahen) Todes, quasi die kumulierte Ohnmacht zu verwahren und damit die kumulierte Angst der (Menschen in der) Gesellschaft vor all diesen Bedrohungen zu binden. Mir drängt sich dabei das Bild vom Hochsicherheitstrakt auf, mit einem höchst komplexen Sicherungssystem, das, um sprachlich im Bild zu bleiben, aus kumulierter (unbewusster) Angstabwehr besteht. Diese Seite wird in der Altenpflege in komplexer Weise durch eine andere Seite des gesellschaftlichen Arbeitsauftrages überdeckt: anders als im Hochsicherheitstrakt wird in den Einrichtungen der Altenpflege von den dort tätigen Pflegekräften ein „maximales“ altruistisches Potenzial, die möglichst uneingeschränkte Zuwendung zu den hilfebedürftigen Alten eingefordert, mit dem sich diese Pflegekräfte in aller Regel auch in hohem Masse identifizieren können.¹

Zwischen einem aus der hier nur andeutungsweise ersichtlichen Komplexität ableitbaren Bedarf an und der aktiven Nachfrage nach Supervision, insbesondere

durch die Teams selbst, klafft eine riesige Lücke. Die insgesamt recht spärlichen Nachfragen nach Supervision aus Altenpflegeeinrichtungen kommen fast nur von deren Leitungsebene. Häufig werden noch immer die Teams von ihrer Heimleitung- bzw. Pflegedienstleitung zur Teamsupervision verpflichtet, wenn diese auf den Stationen Konflikte feststellt, die offensichtlich nicht aus eigener Kraft gelöst werden können und die Arbeitsfähigkeit der Teams erheblich beeinträchtigt. Da nach meinen Erfahrungen viele Teams ihre tatsächlichen Konflikte recht lange wie unter Verschluss halten können und die eigene Leitungsebene nicht in Überlegungen zur Lösung dieser Konflikte einbeziehen, sind diese dann meist schon recht eskaliert.² Die Vorstellung von Teamsupervision löst bei vielen Pflegekräften so viel Angst aus, dass sie diese häufig nicht als Chance für günstige Entwicklungsprozesse begreifen können. Eine Spur zum Verstehen dieser Angst legt M. Teising in seinem Aufsatz „Psychoanalytisch orientierte Teamsupervision in der Gerontopsychiatrie“.³ Demnach will psychoanalytisch orientierte Teamsupervision „unbewusst wirksame, krankmachende Faktoren der Patienten, aber auch der institutionellen Strukturen und von Teamprozessen bewusst machen. Supervision hat einen emanzipatorischen Anspruch ... Supervision will zur Entwicklung beitragen.“ In meinen Augen befindet sich in dieser Zielbestimmung ein „intrinsischer“ Widerspruch: Emanzipation und Entwicklung durch Bewusstmachen beinhaltet die angsterzeugende Konfrontation mit dem Unheimlichen, dem Krankmachenden auf allen Ebenen (!!), dem Bedrohlichen und fordert damit Widerstände gleichsam heraus.⁴ Gerontopsychiatrische Fallsupervision, wie ich sie durchführe und im Weiteren etwas näher erläutern möchte, bietet hier die Chance, durch eine (vorläufige) Fokussierung auf fachliche, medizinische und psychologische Aspekte Distanz zum potenziell Bedrohlichen herzustellen und damit die bestehende Komplexität und die darin gebundene Angst zu reduzieren. Dadurch kann, wie Martin Teising es ausdrückt, „zunächst ein ‚Supervisionsraum‘ wie ein therapeutischer Raum installiert“ werden. Ich mache in der Regel die Erfahrung, dass das Angebot, Fallsupervision durchzuführen und dabei auch konkrete fachliche Fragestellungen aufzugreifen, von vielen Pflegekräften eher mit Erleichterung als „zugestandene“ Hilfestellung wahr- und in Anspruch genommen werden kann.

Ich unterteile den Ablauf der Supervisionssitzungen formal in 4 aufeinander folgende Phasen: Informationssammlung, aktive Suche nach „unterbliebenen“ In-

1 „Verwahren“ ist ein sinnfälliger Begriff mit den beiden angesprochenen Aspekten des Ausgrenzens/Einsperrens und des Haltens eines Schutzens

2 Damit wird die Supervision im Sinne einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung instrumentalisiert und beschäftigt sich in erster Linie mit feuerwehrtartiger Krisenintervention; gleichzeitig „fliegen“ gerade in den Klärungsprozessen solcher zugespitzter Konflikte häufig genug tatsächlich „die Fetzen“, wodurch das gängige Bild von Supervision in der Altenpflege nachhaltig bestätigt wird.
3 FoRuM Supervision, Heft 5
4 In vielen Fällen wird von Teams allein der Vorstellung, dass es um angsterzeugende Inhalte gehen könnte, erheblicher Widerstand entgegengesetzt.

formationen, phantasiegestützte Reflexion der bestehenden Beziehungen, Suche nach neuen Zugängen und Überlegungen zur Umsetzung in die Pflegepraxis.

Phase der Informationssammlung

Zu Beginn der Fallsupervisionssitzung werden die zu besprechende Person und die zu besprechende Situation bzw. Problematik vorgestellt. Bei der Berichterstattung können auch alle verfügbaren Unterlagen und vorhandenen Akten herangezogen werden.⁵

Fallskizze: Das Team einer Pflegeeinrichtung stellt mir eine 86 jährige Bewohnerin vor, mit der es im Umgang große Probleme gibt. Diese Bewohnerin sei bei fast allen Verrichtungen des Alltages auf pflegerische Hilfestellung angewiesen, lasse sich aber nur unter Aufbietung aller Kräfte überhaupt versorgen, mache schon morgens beim Waschen einen heftigen Aufstand. Sie liege bereits angezogen auf dem Bett und weigere sich, sich zum Waschen auszuziehen bzw. ausziehen zu lassen. Wenn man sie dann ausziehe, um sie waschen zu können, schreie sie laut, benutze dabei ganz schlimme Schimpfwörter, wehre sich auch tätlich, schlage, kratze, beiße und spucke die Pflegekräfte an. Beim Frühstück gehe es dann weiter: die Bewohnerin spiele mit ihrem Essen herum und greife vor allem in die Teller der anderen BewohnerInnen, nehme deren Tassen weg. Beim Nahrung reichen habe man die gleichen Probleme wie beim Waschen und Anziehen. Nach dem Frühstück laufe die Bewohnerin den ganzen Tag auf der Station herum, verlaufe sich dabei dauernd und gehe in fremde Zimmer, weshalb es oft zu Streitereien mit anderen BewohnerInnen käme. Sie lasse sich von den Pflegekräften nur mit Gewalt aus den fremden Zimmern bringen. Manchmal sei sie auch schon von Station weg gelaufen, was aber glücklicherweise selten vorkomme. Den ganzen Tag über müsse man aufpassen, dass sie nichts anstelle. Es gäbe nur kurze Phasen auf der Station, in denen einigermaßen Ruhe herrsche, ansonsten halte die Bewohnerin das Team und die Station den ganzen Tag, aber auch nachts auf Trab. Denn die Bewohnerin setze sich nachts, anstatt auf die Toilette zu gehen, einfach in eine Zimmerecke und verrichte dort ihre Geschäfte. Wenn aber der Hausarzt komme, sei die Bewohnerin ganz lieb und unauffällig. Die Bewohnerin wird von den MitarbeiterInnen als böse und hinterhältig bezeichnet, als herrschsüchtige alte Frau, die sich von niemandem etwas sagen lassen wolle. „Und von so einer müssen wir uns dann noch schlagen lassen ...!“

5 Ich halte dieses Einbeziehen von Unterlagen im Falle entsprechender Wünsche des Teams für wichtig, um damit deutlich zu machen, dass es in der Supervisionssitzung um ein gemeinsames Suchen geht, bei dem ich alles, was die MitarbeiterInnen für diese Suche verwenden möchten, wertschätze.

Diese Fallskizze stellt eine durchaus typische Anfangssituation in meiner Supervisionsarbeit dar. Die MitarbeiterInnen versuchen oft in redundanter Weise, die vorhandene inhaltliche Problematik im Umgang mit einer BewohnerIn zu verdeutlichen. Sehr oft kommt es zur mehrfachen Wiedergabe gleicher Vorkommnisse aus der Sicht der verschiedenen Teammitglieder oder zu Ergänzungen, die nur eine unwesentliche Modifizierung der Information erbringen.⁶ Die TeilnehmerInnen testen meine Expertisekompetenz und erwarten in aller Regel von mir schnelle Entlastung durch schnelle Lösungen.⁷ Ich will an dieser Stelle kurz erläutern, wie sich meine drei berufsbiographisch verankerten diagnostischen Verstehenszugänge hinsichtlich der inhaltlichen Problematik des „pflegerischen Umgangs mit einer dementen Bewohnerin“ mit Blick auf beide PartnerInnen der Beziehungsgestaltung (Bewohnerin und Team) verdichten.

Bezüglich der Bewohnerin reflektiere ich aus der ärztlichen Sicht den Informationsgehalt hinsichtlich der Diagnose und Differenzialdiagnose psychischer (und komplizierender körperlicher) Erkrankungen anhand der dargestellten Symptome. Für diese Diagnosestellung wegweisend ist, ob und wie sich Symptome der bestehenden psychischen Erkrankungen bei der BewohnerIn und die „Symptome“, die im Verhalten des Teams gegenüber der BewohnerIn ersichtlich werden, spiegelbildlich entsprechen.

Mein zweiter ärztlicher wie supervisorischer Blick auf die BewohnerIn und das Team ist eher an psychodynamisch bedeutsamen Informationen und Aspekten der bewussten und unbewussten Beziehungsgestaltung orientiert.

Aus einer pflegerischen Sicht betrachte ich schließlich, welche Fähigkeiten, Probleme und Ressourcen bei der BewohnerIn hinsichtlich der Aktivitäten des täglichen Lebens und beim Team hinsichtlich der vorhandenen fachlichen Kompetenzen vorliegen und wie diese die Aufrechterhaltung der Selbständigkeit im Alltag der Pflegeeinrichtung beeinflussen. Im vorgestellten Fall liegt die Diagnose Demenz nahe. Diese Diagnose ist allerdings nach den Schilderungen der Pflegekräfte nicht in deren Bewusstsein präsent, wiewohl durchaus bekannt. Das Vorliegen dieser Demenz diagnostiziere ich, wie bereits gesagt, nicht allein durch die Verwer-

6 Diese Redundanz scheint mir auf der Seite der betroffenen demenzkranken Menschen der Tatsache, der demenziellen Veränderung einfach nicht entrinnen zu können, zu entsprechen.

7 Insgesamt wurde ich zu Beginn meiner Fallarbeit oft „in die Falle“ gelockt, die W. Schmidbauer in der Zusammenfassung seines Aufsatzes im Heft 16 dieser Zeitschrift kurz benannt und anhand einer konkreten Situation beschrieben hat: SupervisorInnen entwerfen den Supervisor/Experten und werten sich selbst durch diesen Vorgang auf, indem sie ihn mit einer unlösbaren Problematik konfrontieren. Bei unlösbaren Problemen haben auch noch so kompetente Experten nicht mehr zu bieten als das, was die Altenpflegekräfte längst schon versuchen/tun/getan haben.

tion der Hinweise aus der Fallschilderung über das Verhalten der Bewohnerin, sondern besonders aufgrund der im Verhalten des Teams ersichtlichen demenztypischen „Symptome“: Strukturarmut, Verlust des Überblicks, entsprechende Orientierungslosigkeit, situative emotionale Überforderung, Übergewicht der emotionalen Handlungssteuerung und das Sich Drehen im Teufelskreis. Damit wird auf der Seite des Teams die der Demenz innewohnende Dynamik geradezu idealtypisch widerspiegelt.

Kurzer Exkurs zum Verstehen von Demenz

Ich begreife Demenz als die Folge eines durch Hirnerkrankungen bedingten, fortschreitenden Abbaus von Hirngewebe d.h. gerade von Zellen der Hirnrindenregionen, die spezifische Hirnleistungen und die (bei Menschen im Vergleich zu allen anderen Säugetieren besonders ausgeprägte) spezifische rationale Intelligenz repräsentieren. Dieser Abbau bringt in komplexer Weise den zunehmenden Verlust von „verinnerlichten“ Strukturen mit sich, die im gesamten Lebensprozess erworben worden sind. Strukturen sind notwendige Voraussetzungen für Freiheitsspielräume. Den betroffenen Menschen gehen mit dem Verlust von Strukturen gleichzeitig zunehmend Freiheitsspielräume verloren. Demenz führt so im Verlauf immer auch zu einer zunehmenden Veränderung der Persönlichkeit (im Sinne etwa einer Zuspitzung vorhandener oder des Auftretens bis dato nicht sichtbarer Persönlichkeitsmerkmale). Dabei gehen häufig besonders die kulturell geprägten Einstellungen bzw. Verhaltensweisen, die als für das Zusammenleben besonders wichtig angesehen werden, wie Takt, Respekt, Rücksichtnahme usw. verloren. Das Gleichgewicht zwischen dem Einfluss der Rationalität und dem der Emotionalität auf die Verhaltenssteuerung verschiebt sich zu Ungunsten der Rationalität und führt zu einem Übergewicht der Emotionalität. Dieser emotionale Aspekt der Demenz steht im Verlauf meist im Vordergrund (Fassade) und verdeckt den kognitiven Abbau.

Im Verlauf meiner gerontopsychiatrischen Fallarbeit habe ich verstehen gelernt, dass solche Spiegelphänomene unbewusste Inszenierungen der BewohnerInnen darstellen, die als wichtiges diagnostisches Hilfsmittel nutzbar gemacht werden können. Das Aufdecken dieser unbewussten Dynamik ist eine erfolgreiche Intervention, wenn es gelingt, den Pflegekräften zu vermitteln, dass sie offenbar die Demenz der Bewohnerin quasi am eigenen Leib erleben bzw. spüren können. Das zeige sich in Form der einzelnen „Symptome“ (s.o.), besonders aber daran, dass die Schwierigkeiten im Umgang mit der Bewohnerin durch diese „Symptome“ so erheblich verstärkt würden, dass sie sich (wie die Bewohnerin) im Teufelskreis zu drehen und ohne Unterstützung „von aussen“ keinen Ausweg zu finden schienen. Ich mache die Erfahrung, dass es mittlerweile immer möglich ist, anhand

von Fallsupervision mit den SupervisandInnen daran zu arbeiten, die eigenen „dementen“ Anteile, die in der Beziehungsgestaltung sichtbar werden (z.B. gestörtes Gedächtnis, wenn sie vergessen, welche tatsächlichen Defizite auf Seiten der Bewohnerin vorliegen, Orientierungslosigkeit, Strukturarmut, emotionale statt rationale Steuerung des Verhaltens usw.) als durchaus eigene, aber im Gegensatz zu der BewohnerIn nicht schicksalhaft unveränderliche krankhafte „Eigenschaften“ bewusst wahrzunehmen und von den in der unbewussten Inszenierung durch die BewohnerInnen quasi aufgedrängten fremden Anteilen („projektive Identifikation“) zu differenzieren. Die Bewohnerin als dement „anzuerkennen“ bedeutet, ihr die Demenz „zurückzugeben“ und sich dadurch gleichermaßen von der Demenz wie der Bewohnerin distanzieren zu können bzw. sich ihr auch wieder – von der eigenen „Demenz“ befreit – nähern zu können.⁸

Phase der aktiven Suche nach „unterbliebenen“ Informationen

Die Erfahrung zeigt, dass selbst bei ausführlichster Vorbereitung der ersten Phase der Fallbesprechung durch die SupervisandInnen meistens noch viele Fragen offen bleiben bzw. durch das Zuhören in der Phase der Informationssammlung entstehen. Viele möglichen Informationen, die von den vorstellenden Teams oder einzelnen TeilnehmerInnen als nebensächlich empfunden und deshalb nicht als für die Supervision wichtig angesehen wurden, gelangen mit den jetzt zu stellenden Fragen wieder ins Gedächtnis. Ich habe anfangs oft die Erfahrung gemacht, dass die Tatsache, nicht alle Fragen beantworten zu können bzw. nicht auf sie vorbereitet zu sein, bei der vorstellenden Person bzw. dem Team als sehr peinlich und unangenehm erlebt wurde. Diese Scham wird ergänzt durch das schlechte Gewissen, möglicherweise nicht gut genug für den vorgestellten Menschen gesorgt zu haben.

Mit zunehmender Vertrautheit mit der vorgestellten Arbeitsweise gelingt es aber immer, diesen Gefühlen genügend Platz zu lassen und sie gleichzeitig die Arbeitsfähigkeit des Teams/der Gruppe nicht (übermäßig) beeinträchtigen zu lassen. Wenn etwas Distanz zu den Scham- und Schuldgefühlen hergestellt werden konnte, erlebe ich bei den SupervisandInnen häufig viel Lust und Neugierde, mehr über die BewohnerInnen und die problematischen Situationen und die beteiligten MitarbeiterInnen und die Einrichtungen usw. in Erfahrung zu bringen. Wesentlich ist für mich in dieser Phase der Fallarbeit, dass die TeilnehmerInnen durch das aktive Nachfragen veranlasst werden, ihr in die Fallsupervision mitgebrachtes, deutlich emotional getöntes Bild von der BewohnerIn und der Situation und den die Bezie-

⁸ In Fällen, in denen es um Demenz geht, gelingt nach meinen Erfahrungen diese Bewegung, sich gleichzeitig zu distanzieren und zu nähern, umso besser, je weniger depressive Aspekte (auf beiden Seiten) eine Rolle spielen.

hungen beeinflussenden sonstigen Umständen, genauer anzuschauen, vor allem die Details genauer zu rekonstruieren und „rational“ zu überprüfen. So kann durch das aktive Nachfragen ein neues Gesamtbild der Situation entstehen, das wiederum einen weniger belasteten Zugang zur Bewohnerin ermöglicht. Dabei sind es ganz viele Detailfragen, die nun sowohl von den anderen SupervisandInnen als auch von mir gestellt werden: Zum einen wird zum besseren Verstehen der Problematik (manchmal ebenso redundant wie die MitarbeiterInnen ihre Situation dargestellt hatten) nach einzelnen Details der dargestellten Situationen gefragt: wer sich wie und wann verhalten hat und was ist daraufhin geschehen sei usw. Zum anderen wird gezielt nach mehr Informationen über die Bewohnerin gefragt, insbesondere nach biographischen Informationen. Dabei wird auch nach den Umständen geforscht, unter denen die Bewohnerin z.B. in die Einrichtung gebracht worden war, gegebenenfalls nach anderen Erkrankungen und verordneten Medikamenten. Des Weiteren wird nach den aktuellen Lebensumständen und den pflegerisch wichtigen Details bezüglich bestehender Selbständigkeit oder Hilfebedürftigkeit bei den Aktivitäten des täglichen Lebens gefragt.

Im Verlauf dieser gemeinsamen Suche verschiebt sich die Tendenz der Fragen häufig weg von den auffälligen, krankhaften und problematischen Aspekten hin zu weniger problematischen Anteilen der Bewohnerin; z.B. zu Aspekten der biographisch verankerten Persönlichkeit und Reflexionen in Richtung der „Herstellung einer „personalen Normalität“. Damit wird beispielsweise in der obigen Fallskizze die Bewohnerin aus der Einengung auf die ausschließlich negativ geschilderten und emotional getönten Anteile („böse“, „hinterhältig“, „herrsüchtig“) befreit und überhaupt erst wieder zur „Person“ gemacht. Der Effekt auf die SupervisandInnen ist ein vergleichbarer. Mit dem Entdecken „normaler“ Anteile bekommt die BewohnerIn zunehmend wieder Konturen als eigenständige Person. Damit verbunden ist die Möglichkeit, sich aus der eigenen, engen Verstrickung mit der BewohnerIn zu lösen und Distanz herzustellen. Damit entstehen auch auf der Seite der Pflegekräfte bzw. des Teams eigene Freiräume und Konturen, die es wiederum ermöglichen, sich gegenüber den BewohnerInnen als eigenständige „Personen“ abzugrenzen und gleichzeitig die zur Erfüllung des Arbeitsauftrages notwendige Distanz zurückzugewinnen. Dieser gleichzeitige Annäherungs- und Distanzierungsprozess ist häufig verbunden mit einer zunehmenden Offenheit des Teams bzw. der einzelnen SupervisandInnen, jetzt auch Fragen zu sich selbst zu akzeptieren oder selbst zu stellen. Es werden verdeckte Themenfelder erschlossen: so z.B. zum eigenen Verständnis und zur vorhandenen Kompetenz in Sachen Pflege und Betreuung dementer alter Menschen, zur Zusammensetzung des Teams und den möglichen Teamkonflikten bzw. zu den Auswirkungen auf die Arbeit.

(Durch Phantasiearbeit gestützte) Phase der Reflexion der Beziehungen

Während der ersten beiden Phasen der Fallarbeit sind die SupervisandInnen darin „involviert“, mit Hilfe der beschriebenen Pendelbewegungen zwischen Nähe und Distanz, meist mit zunehmendem Interesse die BewohnerInnen als eigenständige Personen wiederzuentdecken und sich ebenfalls als eigenständige Person bewusster in Beziehung zu setzen. Parallel dazu bin ich während dieser Zeit damit beschäftigt, in wechselseitiger Einfühlung die Beziehungen bzw. Beziehungsmuster der Beteiligten zueinander zu verstehen. Die Verstehensuche folgt den dargestellten Szenen und den dabei sichtbaren Inszenierungen (auf einer ersten diagnostischen Ebene) sowie den Spiegel-Inszenierungen während der Supervisionssitzung (auf einer zweiten diagnostischen Ebene). Als dritte diagnostische Ebene nutze ich meine in der supervisorischen Beziehung entstandenen Gegenübertragungen den SupervisandInnen bzw. dem Team gegenüber.

Mein erstes Ziel ist es dabei, mich unter Berücksichtigung meiner Diagnosen bezüglich des psychiatrischen Zustandsbildes, der Persönlichkeit und der Selbständigkeit im Lebensalltag sowie aufgrund biographischer und zeitgeschichtlicher Informationen möglichst gut in die BewohnerIn hinein zu versetzen und das Team mit dieser (eingefühlten) BewohnerIn zu konfrontieren. Dazu biete ich dem Team meist ein Bild, eine Phantasieszene an, welche die BewohnerIn außerhalb des bestehenden Rahmens der Realität stellt, damit auch außerhalb der aktuellen Betreuungsbeziehungen zwischen ihr und dem Team. Meist wähle ich dazu ein Bild aus einer Lebensphase der BewohnerIn, in der sie noch nicht durch ihre Demenz (oder eine andere psychiatrisch relevante Erkrankung) in der Beziehungsgestaltung nachhaltig beeinträchtigt war, in den meisten Fällen aus der (frühen) Kindheit. Dazu möchte ich eine kurze Erläuterung geben: durch den Demenzprozess und den Abbau der rationalen Intelligenz wird das wechselseitige Zusammen- und Gegeneinanderwirken von Rationalität und Emotionalität in der BewohnerIn aus dem bis dato bestehenden Gleichgewicht gebracht. Die Emotionalität bekommt damit zunehmend „Übergewicht“. Die emotionale Ebene wird dadurch für die BewohnerIn immer ausschließlicher die wesentliche, verfügbare Ressource. Die Person wird also Beziehungen insbesondere auf dieser Ebene zu gestalten suchen, tut dies allerdings nicht bewusst gewollt, sondern durch den demenziellen Abbauprozess „gezwungen“. Dabei wird sie, emotional gesteuert, abhängig von situativen Umgebungseinflüssen unbewusst auf bestehende Beziehungserfahrungen zurückgreifen („müssen“).

Nun findet unter den besonderen Bedingungen von Altenpflege und ihrem Arbeitsauftrag, besonders unter dem Gesichtspunkt der geforderten „maximalen mütterlichen Fürsorglichkeit“, tendenziell eine starke Reduktion von Beziehungen auf sinnfällige Mutter-Kind-Beziehungsschablonen statt („wenn Eltern Kinder

werden und doch die Eltern bleiben⁹). Die BewohnerInnen und die PflegemitarbeiterInnen werden in einer solchen Atmosphäre gleichermaßen unbewusst auf Übertragungs- und Gegenübertragungsmuster aus der (frühen) Kindheit „ausgerichtet“. Es kommt daher im Pflegealltag ständig zu Re-Inszenierungen von frühen Beziehungserfahrungen der BewohnerInnen zu den Pflegekräften. Die Pflegekräfte spielen in diesen Inszenierungen meist mit und wiederholen die frühen Beziehungserfahrungen und bestätigen sie so wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Alle diese Vorgänge bleiben meist unbewusst. Ich übernehme nun die Rolle, die BewohnerIn, ihre Symptome und ihre Persönlichkeit und Muster der Beziehungsgestaltung usw. dem Team gegenüber aus meiner Einfühlung und Einschätzung heraus in Beziehung zu setzen.

Fallbericht: In einem Team wird von einer 79 jährigen Bewohnerin berichtet, die seit etwa 3 Monaten auf einer Station des Pflegeheims lebt und den Pflegekräften im Umgang zunehmend Schwierigkeiten bereitet. Dabei sei diese Bewohnerin in den ersten knapp 4 Wochen nach Einzug völlig anders gewesen. Während sie nunmehr immer häufiger völlig grundlos zu weinen beginne und sich dann oft gar nicht mehr beruhigen lasse, habe sie anfangs nur gestrahlt, viel gelacht, sich begeistert über die Einrichtung und die Pflegekräfte geäußert. Sie habe mit Begeisterung an allen Aktivitäten teilgenommen und sich rundum nach eigenem Bekunden wohl gefühlt. Die totale Verhaltensänderung der Bewohnerin könne keiner nachvollziehen. Es gebe im Team mittlerweile sehr viel Unmut und Ärger über die Bewohnerin, man fühle sich von ihr durch das demonstrative Weinen erpresst. Bis zu diesem Zeitpunkt berichtet die Stationsleitung, die auch ihrem Ärger deutlich Ausdruck verleiht. Das ruft allerdings Protest bei einer anderen Mitarbeiterin hervor, die sich mit der bis dahin gegebenen Darstellung nicht einverstanden erklärt. Sie ärgere sich keineswegs über diese Bewohnerin, sie sei zwar auch enttäuscht über diese Verhaltensänderung, aber sie frage sich vor allem, was das Team denn falsch mache, dass die Bewohnerin sich nicht mehr auf der Station wohl fühle. Ergänzend berichtet sie, dass die Bewohnerin sich zunehmend zurückgezogen habe, schließlich kaum mehr zu motivieren sei, aus ihrem Zimmer zu kommen. Die anfänglich guten Kontakte zu anderen Bewohnerinnen seien völlig eingestellt worden und die Frau lehne alle Beschäftigungsangebote ab.

Im weiteren Verlauf stellt sich heraus, dass es im Team zwei Fraktionen gibt, die sich zu etwa gleichen Teilen mit einer der beiden Darstellungen identifizieren und sie durch eigene Erlebnisse ergänzen. Die „Wir lassen uns doch nicht erpressen-Fraktion“ zeigt ihren zunehmend heftiger werdenden Ärger auf die Bewohnerin, während die andere Fraktion („es muss doch einen Grund geben, warum die Bewohnerin so etwas macht; vielleicht machen wir etwas falsch“) sich zunehmend

über die Gegenfraktion ärgert. In dieser Phase der Auseinandersetzung beginne ich nach der Bewohnerin zu fragen und bekomme dabei u.a. folgende Informationen:

1. die Station hat seit etwa einem halben Jahr ein Konzept für die Begleitung von neu aufgenommenen BewohnerInnen innerhalb der ersten 14 Tage entwickelt. Dieses Konzept ist besonders für die dementen, neu hinzukommenden BewohnerInnen gedacht, weil das Team die Erfahrung gemacht hat, dass diese sich anfangs meist nur sehr schwer in den neuen Lebensalltag eingewöhnen. Insgesamt seien die Erfahrungen mit dieser Anfangsbegleitung gut, im Zusammenhang mit der als Fall vorgestellten Bewohnerin aber kamen einem Teil des Teams Zweifel, ob das Konzept nicht dazu führe, dass die neuen BewohnerInnen die Fortführung dieser intensiven Begleitung erpresserisch einforderten. Dies sei aber auf keinen Fall zu leisten.
2. Bei der Bewohnerin bestehe zwar laut hausärztlicher Diagnose eine Demenz, das Team ist aber infolge der anfangs so positiven Erfahrungen mit der alten Dame davon ausgegangen, dass diese Diagnose möglicherweise gar nicht zutreffend sei, vor allem, weil der betreffende Hausarzt die Bewohnerin erst vor Kurzem in seine Behandlung übernommen habe und sowieso öfter einmal unverständliche Diagnosen stelle.
3. Die Bewohnerin benötige zunehmend pflegerische Hilfe bei den Aktivitäten des täglichen Lebens; nachdem sie anfangs mit geringer Anleitung sehr gut zurechtgekommen sei. Sie erkläre nun, dass sie sich z.B nicht waschen und anziehen können. Ein Teil des Teams hält das für vorgetäuscht, um Zuwendung zu bekommen. An dieser Stelle interveniere ich wiederum mit konkreten Nachfragen, wie sich die Zeit nach Ablauf der ersten 3 – 4 Wochen mit der Bewohnerin entwickelt habe und erhalte weitere Informationen.
4. Die Bewohnerin habe sich zunehmend zurückgezogen und häufig z.B. nach dem aktuellen Datum gefragt und erklärt, dass sie nicht wisse, was sie denn hier solle. Dabei scheine sie nicht gewusst zu haben, wo sie sich tatsächlich befinde.
5. Hinsichtlich der Biographie der Bewohnerin wird berichtet, dass sie 1916 als 4. von insgesamt 10 Geschwistern geboren, in einer Bergarbeiterfamilie aufgewachsen sei und zwischen dem 9. und 11. Lebensjahr bei Verwandten in Bayern gelebt habe. Nach Beendigung der Volksschule habe sie bis zu ihrer Heirat als Haushaltshilfe gearbeitet. Nach Angaben der Tochter sei die Ehe, aus der sie als einziges Kind stammte, harmonisch verlaufen. Infolge einer in den letzten 3 Jahren immer deutlicher werdenden Einschränkung der Fähigkeit, selbstständig in ihrer Wohnung zu leben, habe die Mutter etwa 9 Monate bei der Tochter gelebt und sei schließlich, als die Tochter mit der Pflege und Betreuung der Mutter nicht mehr fertig geworden sei, im Heim untergebracht worden. Ich bat an dieser Stelle, sich einmal, weg von der aktuellen Realität in ein – in mir intuitiv entstandenes – Phantasiebild hineinzuversetzen und das 9 jährige Kind, das aus besten Absichten der Eltern, die sich in einer wirtschaftlichen Notlage

9 Titel eines im Verlag Hans Huber erschienenen Buches der Psychotherapeutin Edda Klessmann über ihre Erfahrungen mit ihrer demenzkranken Mutter

befanden, aber ungefragt, zu den Verwandten nach Bayern auf den Bauernhof geschickt worden war, einzufühlen. Was gehe ihrer Meinung nach in dem Kind vor, aber auch in den Eltern oder den Verwandten in Bayern? Eine der Pflege-mitarbeiterInnen, die zuvor der Bewohnerin gegenüber Schuldgefühle geäußert hatten, fühlte sich spontan in das ungefragt weggeschickte Kind ein und gab an, dass sie sich frage, warum gerade sie und nicht eines ihrer Geschwister ausgewählt worden sei. Andere meinten, dass das Kind sich möglicherweise in den ersten Wochen auf dem Land ganz wohl gefühlt habe, z.B. weil es dort immer etwas zu essen gegeben habe, dass es aber mit der Zeit Heimweh nach den Eltern bekommen habe und depressiv geworden sei, schließlich nur noch geweint habe, bis es wieder nach Hause zurückgebracht worden sei. Die Pflegekräfte, die sich zuvor erpresst gefühlt hatten, nahmen zum Teil in der Einfühlung die Position der Eltern ein, die doch nur das Beste für ihre Tochter gewollt haben.

Im weiteren Verlauf gelang es dem Team mit Hilfe meiner Anregungen, die verschiedenen Akteure der phantasierten Szene und ihre Positionen „in den Raum zu holen“ und miteinander in Beziehung treten zu lassen. Mit Hilfe dieser ausgesprochenen Phantasien war es dem Team und den beiden Fraktionen möglich, diese beiden von ihnen zuvor vertretenen Standpunkte bewusster wahrzunehmen und anhand der biographischen Informationen in einem neuen Licht zu betrachten. Es stellte sich im Übrigen nachträglich heraus, dass die Situation, die das Team in der Phantasie assoziiert hatte, in der Realität ganz ähnlich abgelaufen war.¹⁰

Der Fallbericht soll deutlich machen, was ich unter dem Begriff „phantasiegestützte“ Fallreflexion verstehe. Ich orientiere mich, soweit dies möglich ist, auf der Suche nach Phantasiebildern an den vorher gegebenen „harten“ Fakten, insbesondere aus den vorhandenen biographischen Angaben. Insgesamt gibt es z.B. hinsichtlich der Einbeziehung der Biographiearbeit in den Altenpflegeeinrichtungen bei den Pflegekräften ein deutliches Entwicklungsdefizit, so dass ich oft mit nur wenigen Informationen arbeiten kann.¹¹ Die Fallschilderung selbst macht deut-

lich, dass es einen dahingehend basalen Fortbildungsbedarf gibt. Dieser bezieht sich sowohl auf das Verstehen der psychiatrisch relevanten Symptomatik der BewohnerInnen, auf die körperliche Symptomatik bei Mehrfacherkrankungen ebenso wie auf das Beziehungsverstehen und Psychodynamik. Das (in der Fallsupervision entwickelte) Bewusstsein, dass in Pflegebeziehungen auf beiden Seiten unbewusste Faktoren sowie Übertragungen und Gegenübertragungen eine immense Rolle spielen und die Pflege Tätigkeit eine besonders komplexe Beziehungssituation herstellt (z.B. die große körperliche Nähe oder das Eindringen in intime Bereiche der Person/Persönlichkeit), ist dem Pflegealltag eher ungewohnt. In diesem Sinne kann in der Fallsupervision auch der bestehende Bedarf nach einer umfassenden „psychologischen Basisweiterbildung“ (M. Teising) sichtbar und sprachfähig gemacht werden. Die daraus entstehenden (Er-) Kenntnisse erleichtert es schließlich auch, bestehende Probleme aus der Beziehungsdynamik der Teammitglieder untereinander besser in den Blick zu nehmen und zu bearbeiten.

Phase der Suche nach neuen Zugängen und Überlegungen zur Umsetzung in die Pflegepraxis

Auf der Basis der beschriebenen Phasen der Fallsupervisionssitzung reflektiert das Team schließlich mit mir gemeinsam die praxisrelevanten Aspekte. Die bisherige Beziehungsgestaltung zu den Heimbewohnern kann nunmehr aus verschiedenen Blickrichtungen überprüft werden. Auch können die nicht „gelungenen“ Interventionen in den verschiedenen geschilderten Situationen gelassener und mit weniger Scham- und Schuldgefühlen betrachtet und analysiert werden. Jetzt kommen aber auch die tatsächlich „gelungenen“ Interventionen, die unter dem Eindruck der Scham- und Schuldgefühle oft nicht spontan geschildert worden waren, besser in den Blick. Jetzt gelingt es dem Team in aller Regel, den Umgang mit den BewohnerIn sprichwörtlich als einen Prozess des „um die Bewohner-Herumgehen“¹² zu begreifen, um sie aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. In vielen Fällen wird auch in dieser Phase bei den SupervisandInnen „lustvoll“ reflektiert. Dabei entstehen Anregungen für noch nicht versuchte Interventionen in der direkten Beziehungsgestaltung zur BewohnerIn.

Aber auch die Zusammenarbeit im Team oder mit der Heim- oder Pflegedienstleitung, mit Angehörigen oder Ärzten profitiert von diesem Verstehensprozess. Gleichermassen kann jetzt auch die notwendige andere Seite der Arbeit, die kumulierte Ohnmacht (s.o.) und die Notwendigkeit ihrer Akzeptanz durch die Pflegekräfte in den Blick genommen werden.¹³ Diese Seite der Arbeit nimmt notwendig immer wieder einen grossen Raum ein. Mir begegnete und begegnet in der Altenpfe-

10 Übereinstimmungen mit der tatsächlichen Realität sind allerdings nicht so häufig, wie ich zu Beginn meiner Arbeit gedacht hatte. Doch auch im Falle einer „Nur“- Phantasie bringt diese Arbeit den Beteiligten die Möglichkeit, sich emotional in die von mir vorgeschlagenen Bilder zu begeben und zu berichten, wie es ihnen dabei geht. In Teams, die bereits viel Erfahrung mit dieser Arbeit haben, kommt es häufig vor, dass Vorschläge für Phantasiebilder auch von den MitarbeiterInnen geäußert werden.

11 Das führt dazu, dass ich aus meiner Intuition heraus Bilder entwerfe und zur Reflexion anbiete, die oft recht unscharf sind und die Phantasiearbeit des Teams nicht immer so gut anregen, wie ich es mir wünschte. Andererseits beinhaltet eine solche Situation die Chance, dass sich das Team selbst aktiv auf die Suche nach solchen Bildern macht.

12 Dieses Bild stammt aus „Irren ist menschlich“ von K. Dörner und U. Plog.

ge immer wieder, nicht nur auf der Seite der Pflegekräfte, ein stark ausgeprägter Drang, etwas „zu machen“. Und dies oft auch an solchen Stellen, wo es mindestens genauso wirksam sein könnte, etwas so sein zu lassen, wie es ist. Martin Teising schreibt dazu: „Häufiger als in anderen Bereichen ist in der Gerontopsychiatrie Trauerarbeit zu leisten, Trauer über vielfältige Verluste, über Tod und eigene Vergänglichkeit, aber auch über das mit der Supervision zunehmende Bewusstsein einer Diskrepanz zwischen therapeutisch Wünschenswertem und real Erreichbarem.“

Literatur

- Klessmann, Edda, Wenn Eltern Kinder werden und doch Eltern bleiben, Verlag Hans Huber, Bern 1999
- Plümpe Johannes, Altenpflege. Entwurf eines Berufsprofils unter Berücksichtigung des Professionalisierungsprozesses, Brigitte Kunz Verlag, Hagen 1997
- Schmidbauer, Wolfgang, Das Ringen mit dem Alter. Der Supervisor und das Pflegeheim in FoRuM Supervision, Heft 15, 2000, S. 100 – 107
- Teising, Martin, Psychoanalytisch orientierte Teamsupervision in der Gerontopsychiatrie, in: FoRuM Supervision, Heft 5, 1995, S. 99 – 104

Anschrift des Verfassers: Alexander Neidhard, Am Kronenberg 5, 45529 Hattingen

13 Ich verstehe diese Akzeptanz bzw. den Prozess, Akzeptanz anzustreben, als ein Mittel, das, was in der therapeutischen Arbeit mit depressiven Menschen als das Prinzip der stellvertretenden Hoffnung bezeichnet wird: wenn die PflegeteamerInnen gelassener mit der allfälligen Ohnmacht umgehen, machen sie unbewusst den BewohnerInnen Mut, weil diese sehen, dass so etwas überhaupt gehen könnte.

REZENSIONEN

Pühl, H.: Teamsupervision. Von der Subversion zur Institutionsanalyse. Göttingen 1998, Vandenhoeck & Ruprecht

Harald Pühl legt mit seinem Buch eine sehr persönliche Geschichte der Supervision vor. Die „alten Hasen“ können mit Vergnügen eigene theoretisch/praktische Entwicklungen nacherleben. Für Neueinsteiger in die supervisorische Praxis scheint mir von besonderer Bedeutung zu sehen, wie unmittelbar Supervisionstheorie und Praxis in politische Prozesse eingebunden sind. Pühl zeichnet sehr anschaulich die Suchbewegungen der doch noch immer als recht neu zu beschreibenden Profession nach. Die Wurzeln der Gruppensupervision, die Möglichkeit, die Gruppe als Instrument zur Beziehungsdiagnostik zu verwenden und der Gruppenvorteil, durch Formen der angewandten Gruppendynamik nach dem 2. Weltkrieg angereichert, werden deutlich. Pühl zeigt, wie die in den 60er und frühen 70er Jahren Supervisoren in den damals entstehenden Teams in gruppendynamischer Manier arbeiteten. Ausgangspunkt war die Idee, dass sich die Kooperationsfähigkeit und Arbeitseffizienz eines Teams, das sich in einen gruppendynamischen Prozess der Beziehungsklärung begibt, verbessert bzw. erhöht. Erst in den 80er Jahren öffnete sich die neu entstehende Profession Supervision den institutionellen Strukturen. Die drei Perspektiven die des Individuums die der Gruppe- und die der institutionellen Rahmenbedingungen kamen gleichermassen in den Blick – und damit auch die Notwendigkeit organisatorischer Umstrukturierungsmaßnahmen, die in den Bereich der Organisationsentwicklung fallen. An dieser Stelle hat Pühl mit seinem Triangulierungskonzept wichtige Impulse gegeben. Viele ideologische Auseinandersetzungen – auch um die aktuelle Frage der Schnittstelle zwischen Supervision und Organisationsentwicklung, die aus ganz unterschiedlichen Motiven zur Zeit geführt werden, lassen sich vor dem Hintergrund des Buches besser verstehen.

Pühl formuliert sehr anschaulich den Versuch, interne Supervision bei einem psychosozialen Träger zu konzeptualisieren. Das Kapitel: „Der Abschied vom freien Supervisor“ ist somit das innovativste. Aus meiner Sicht ist zumindest in den Ballungsräumen der Bedarf an selbständig tätigen Supervisoren durchaus gedeckt. Kaum jemand, der heute eine Supervisionsausbildung beginnt, sollte sich der Illusion hingeben, ausschließlich von dieser neu erworbenen Kompetenz leben zu können. Interne Supervision ist jedoch ausbaufähig und bedarf der Professionalisierung. Vielfach übernehmen Psychologen, Sozialpädagogen etc. die Fach- und Dienstaufsicht in Organisationen, ohne sich dieses klar zu machen und ihre Position systematisch zu festigen. Auch im Bereich des Neu Public Managements werden eine Vielzahl interner Beratungsprozesse von Nöten sein und der Supervision kommt gerade im Rahmen von OE-Prozessen hohe Bedeutung für die Selbstrefle-

xion zu. Supervision kann dort nur begleitende Funktion haben, sie hat das Ziel, „dem ratsuchenden System zu adäquaten Selbstbeschreibungen zu verhelfen, ihre Identität zu klären“ (Giesecke & Rappe-Giesecke 1997, S. 664), oder: „Supervision ist eine Form beruflicher Beratung, deren Aufgabe es ist, Einzelne, Gruppen und Teams oder andere Subsysteme in Organisationen zu sozialer Selbstreflexion zu befähigen“ (Rappe-Giesecke 1999).

Der größte Vorteil des Buches ist, dass der Autor die Leser zur Innenschau einlädt. Wie schon in seinem Werk: „Angst in Gruppen und Institutionen“ (Hille 1994: Ursel Busch Fachverlag), scheut er sich nicht, auch gescheiterte Supervisionsprozesse zu zeigen. Für den Leser scheint diese Form der Selbstoffenbarung m. E. viel fruchtbarer als die Vielzahl von Fallberichten, die großartige Beratungsprozesse skizzieren.

PD, Dr. phil. Heidi Möller, Berlin

Richard Sennett: Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus (Original: The corrosion of character). Berlin 1998, 224 Seiten, DM 38,-, Berlin Verlag

Der Titel des Buches weckte mein Interesse und ließ es mich in die Hand nehmen. Auf der Rückseite des Umschlags las ich folgenden Textausschnitt:

„Wie aber können langfristig Ziele verfolgt werden, wenn man im Rahmen einer ganz auf das Kurzfristige ausgerichteten Ökonomie lebt? Wie können Loyalitäten und Verpflichtungen in Institutionen aufrechterhalten werden, die ständig zerbrechen oder immer wieder umstrukturiert werden? Wie bestimmen wir, was in uns von bleibendem Wert ist, wenn wir in einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert? Dies sind die Fragen zum menschlichen Charakter, die der neue Kapitalismus stellt“.

Es war sofort klar, dass mich das Thema mindestens in zweifacher Weise angeht. Zum einen drängen sich die genannten Fragen immer nachhaltiger in die diagnostische Reflexion meiner Arbeit als Supervisor mit Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen. Veränderungen waren zwar schon immer Gegenstand supervisorischer Beratung: Existenzsorgen, Überforderungsgefühle, Motivationseinbrüche, Sinnzweifel und Zorn über wahrgenommene Entwertung sind übliche Begleitphänomene. Neu erscheinen mir aber Tempo, Quantität und Qualität, in denen Menschen und Organisationen mit veränderten äußeren Anforderungen konfrontiert werden. Neue Rahmengesetze, massive Umverteilung wirtschaftlicher Ressourcen und neue Qualitätsnormen prägen das Klima in der Berufswelt druckvoll und teils spektakulär. Hinzu kommt das kontinuierliche Verschwinden konstanter und gesicherter Arbeitsverhältnisse zugunsten von befristeten und Teilzeit-

Verträgen, das Auslagern ganzer Produktions- und Dienstleistungsbereiche in den Bereich selbständiger und schein-selbständiger Berufstätigkeit. So wird der Supervisor und Personalentwickler natürlich hellwach bei Sennetts Frage, welche Auswirkungen diese Entwicklung auf den menschlichen Charakter hat. Als Charakter – in Abgrenzung zur Persönlichkeit – bezeichnet Sennett den „ethischen Wert, den wir unseren eigenen Entscheidungen und unseren Beziehungen zu anderen beimessen“.

Zum anderen steht damit unübersehbar (und damit erschreckend?) die Frage, wie sich der Wandel wohl in der eigenen Identitätsentwicklung niederschlägt. Als Supervisor bin ich mit dem Thema nicht nur diagnostisch in Bezug auf Beratungsprozesse hin konfrontiert, sondern auch im Hinblick auf die eigene Existenz. Ungeduld und kurzfristige Ökonomie zeigen sich in Art und Umfang von Beratungsaufträgen; abnehmendes Verpflichtungsgefühl und wachsende Beziehungslosigkeit läßt sich am Stil von Anfragen beobachten und am wachsenden Energieaufwand, der für das Erreichen tragfähiger Kontrakte getätigt werden muss. Damit einher geht eine stärker werdende Zerreißprobe zwischen persönlichen Zielen und Werten einerseits und der Anforderung andererseits, sich zwecks Existenzsicherung den Marktanforderungen anzupassen. Auch die Gestaltung von Arbeitsbeziehungen in der eigenen Organisation steht auf dem Prüfstein. Wieviel verbindliche Kooperation will oder muss ich als selbständiger Berater langfristig mit Kolleginnen und Kollegen eingehen? Wieviel Risiko bedeutet das? Wie ist dabei das Verhältnis von Aufwand und Ertrag? „Der flexible Mensch“ ist ein interessantes, anschauliches, eigentlich leicht zu lesendes Buch. Die emotionale Reichweite des Themas läßt jedoch ahnen, weshalb mir die Lektüre uneigentlich alles andere als leicht gefallen ist.

Sennetts Grundthese lautet: Die Auflösung überkommener Strukturen und starrer Bürokratien ist notwendig und erwünscht. Die im Gegensatz dazu propagierte neue Flexibilität schafft jedoch nicht mehr Freiheit, sondern neue Kontrollen, die lediglich schwerer zu durchschauen sind. Die Undurchschaubarkeit ist u.a. durch den ständigen Wechsel von Regeln, Anforderungen, Lebensorten etc. geprägt. Dieser Sachverhalt gerät in Spannung zum menschlichen Charakter, der sich aus der Langfristigkeit von emotionalen Erfahrungen entwickelt. Charaktermerkmale wie Treue, gegenseitiges Verpflichtungsgefühl, die Fähigkeit zum Verfolgen langfristiger Ziele und zum Aufschub von Bedürfnisbefriedigung, müssen unter diesen Umständen verkümmern. Der Soziologe Sennett arbeitet in seinem Essay vor dem Hintergrund von ökonomischen Daten, historischen Darstellungen, psychologischen Erkenntnissen, soziologischen und philosophischen Theorien; er legt kein Gewicht auf empirische Nachweise, sondern arbeitet mit der Synthese von philosophischer Idee und menschlicher Erfahrung. Er betrachtet die Entwicklung des Lebensalltags und der Wert-Weltanschauungen verschiedener Menschen und Berufsgruppen. Die Ausführungen über den Aspekt der Langfristigkeit in der Charak-

terentwicklung beruhen u.a. auf über 25-jährigen Beobachtung sozioökonomischer Entwicklungen, gepaart mit der Beschreibung subjektiver Wahrnehmung von Interview- und Gesprächspartnern.

Als ein Beispiel dient einer der ‚zufälligen‘ Gesprächspartner: der Sohn eines Hausmeisters, den der Autor für ein früheres Buch über amerikanische Arbeiter interviewt hatte. Der Autor schildert, wie dieser Hausmeister seinem Leben Eigensinn gab, indem er in einem festen Raum-Zeit-Kontinuum ein rigides System von Werten und Regeln installierte, das ihm sogar einen kleinen sozialen Aufstieg ermöglichte. Der Sohn teilt den Wunsch nach Aufstieg und erreicht diesen recht schnell, verachtet aber die Prinzipien des Vaters. Der junge selbständige Unternehmensberater ist erfolgreich, seine Ehefrau in eine gehobene Führungsposition aufgestiegen. Auf dem Weg dazwischen liegen viele Ortswechsel, berufliche Krisen und die Gründung einer Familie mit Kindern. Den Preis für dieses rasante Leben bezahlt der junge Amerikaner mit der Angst, durch „Driften“ in Raum, Zeit und Wertspektrum die Kontrolle über sein Leben zu verlieren. Aus der Welt kleinbürgerlicher Normen entronnen findet er sich wieder in einem undurchschaubaren Gestrüpp von anderen Abhängigkeiten und Organisationszwängen, das keinerlei verlässlichen Rahmen beinhaltet. Die Angst vor Kontrollverlust bezieht sich jedoch nicht auf seine berufliche Existenz. Vielmehr fürchtet er die Flüchtigkeit von Freundschaft und örtlicher Gemeinschaft. Und er fürchtet die Unfähigkeit, seinen Kindern ein Beispiel an Entschlusskraft und Rechtschaffenheit zu geben, dafür die innere und äußere Präsenz bieten zu können.

Sennetts Beschreibung von Lebens- und Berufsgeschichten steht im bezugsreichen Wechsel mit der Charakterisierung von modernen Organisationen. Modische Modelle wie Netzwerke und Teamarbeit beleuchtet der Autor schonungslos: sie versprechen einerseits Freiheit und Loslösung von unliebsamer Routine, die emotionalen Folgen dieser Strukturen erscheinen jedoch katastrophal, weil ihre „Stärke in der Schwäche ihrer Bindungen“ liegt. Der Aufbau des Vertrauens, sich auf jemanden verlassen zu können und ein aufrichtiges Gegenüber zu haben vollzieht sich in langfristiger Kooperationserfahrung. „Die Bedingungen der neuen Wirtschaftsordnung befördern vielmehr eine Erfahrung, die in der Zeit, von Ort zu Ort und von Tätigkeit zu Tätigkeit driftet“, der „kurzfristig agierende Kapitalismus (bedroht) besonders jene Charaktereigenschaften, die Menschen aneinander binden und dem einzelnen ein stabiles Selbstgefühl vermitteln“.

Sennett hält den Leser konsequent im Widerstreit: Auf der einen Seite steht die von Adam Smith's Theorien unterstützte Notwendigkeit von Selbstverantwortung und Veränderlichkeit in der Arbeitswelt, auf der anderen steht die von Diderot skizzierte „spezifische Würde der Routine“, die in reglementierten traditionellen Organisationen zu finden ist. Analog zu diesem Konflikt beobachten wir geschichtlich die technisch/ökonomische Diskussion, inwiefern eher auf arbeitsteilige oder auf stärker integrierte Arbeitsprozesse zu setzen sei. „Wir mögen glauben,

dass Menschen durch flexible Erfahrungen, sowohl bei der Arbeit als auch in anderen Institutionen besser motiviert werden. Dann stellt sich die Frage ob die Flexibilität tatsächlich das menschliche Übel beseitigen kann, gegen das sie sich anscheinend richtet. Selbst wenn man voraussetzt, dass Routine den Charakter abstumpft – wie kann Flexibilität dem entgegenwirken und zu mehr menschlichem Engagement führen?“

Sennett behauptet, dass die neue Flexibilität keine wirkliche Freiheit schafft, sondern durch neue, verborgene Macht- und Kontrollstrukturen gekennzeichnet ist. Dieses System besteht aus den drei Elementen „diskontinuierlicher Umbau von Institutionen“, „Flexible Spezialisierung der Produktion“ und „Konzentration der Macht ohne Zentralisierung“. Im Anschluss zeichnet der Autor die Charakterbildung der Menschen, die in der neuen Kultur des Kapitalismus erfolgreich sind, weil sie flexible Macht ausüben. Sie benötigen keine langfristigen Bindungen; sie haben die Fähigkeit, sich in Unordnung und Mehr-Fronten-Kampf zu beweisen und Lebensenergie zu ziehen; und sie haben die Fähigkeit, ihre eigene Vergangenheit (Entscheidungen) von gestern ohne Zögern zu vergessen, wenn es das Geschäft erfordert. Dann werden 3 Wirkungen auf die Menschen skizziert, die diese Macht nicht besitzen. Aufgrund zunehmender Unlesbarkeit von Arbeitsprozessen werden sie in Oberflächlichkeit gehalten, wirkliches Verstehen scheint nicht möglich; sie geraten in das Dilemma, größere existentielle Risiken eingehen zu müssen, obwohl die Gewinn-Wahrscheinlichkeit geringer wird. Als Drittes beobachtet Sennett eine Veränderung im Arbeitsethos: Das allerorts geforderte Teamwork beinhaltet eine Verschiebung zu einer Wertewelt, die individueller, weicher, toleranter daherkommt. Gleichzeitig zeigt sich in dieser Welt die Macht ohne Verantwortungsbewusstsein für die Folgen ihrer Entscheidungen, sie besitzt keine Autorität und rückt ‚das Team‘ in den Vordergrund, anstatt den Mitarbeitern ein Gegenüber zu bieten.

Im letzten Abschnitt seiner Phänomenologie der neuen Flexibilität wendet sich Sennett einer weiteren sozialen Folge zu: Dem individuellen Erleben des Scheiterns derer, die es in der neuen Kultur ‚nicht packen‘: „... Es ist an uns ..., den Faden im Teppich zu finden, der aus kurzfristiger Arbeit, amorphen Institutionen, oberflächlichen gesellschaftlichen Beziehungen und ständiger Gefährdung der Arbeitsstelle eine persönliche Karriere zu machen. Gelingt es uns nicht, diesen Bedingungen Kontinuität und Zielbewusstsein abzutrotzen, versagen wir buchstäblich vor uns selbst.“ Eine Möglichkeit für dieses „Abtrotzen“ sieht er in der heilsamen Wirkung des Erzählens, wenn Menschen sich ihre Erfahrung mitteilen, ihre Vergangenheit interpretieren, sich nicht als Opfer der Verhältnisse sehen, sondern sich nüchtern mit der Frage befassen „Was ist geschehen von damals bis zum heutigen Punkt, an dem ich jetzt stehe?“. Die Heilsamkeit dieses Vorgangs stößt allerdings an ihre Grenzen, weil sie keine „... kreativen, vorausschauenden Entwürfe dessen (schaffen kann), was sein wird ...“.

Jetzt allerspätestens kann man sich und Sennett seufzend fragen: Wie diesen Faden finden, wenn wirklich Alles dagegen zu arbeiten scheint? Sein letztes Kapitel („Das gefährliche Pronomen“, gemeint ist das „Wir“) endet mit einem Hoffnungsschimmer. „Ein Regime, das Menschen keinen tiefen Grund gibt, sich umeinander zu kümmern, kann seine Legitimität nicht lange aufrechterhalten.“ Wer oder was könnte die Kraft haben, einen Weg aus dem Tal des Jammers zu zeigen? Sennett greift auf die Frage des Charakters zurück und setzt darauf, dass eine Zahl von Menschen nach wie vor ihren Selbstwert daraus definiert, dass sich jemand auf einen verlässt, dass man gebraucht wird, dass jemand anders auf einen angewiesen ist. Ein Mensch dieses Charakters könnte sagen: Ich muss immer „... verantwortungsvoll handeln ..., selbst wenn ich mir meiner nicht gewiss bin und egal, wie verwirrt oder gar zerstört mein eigenes Identitätsgefühl ist“. Menschen, die nicht vorrangig mit dem Stabilisieren ihrer eigenen Identität befasst sind, sollen das größte Potential haben, Identität zu stiften. Eine interessante These, pikant vor allem vor dem Spektrum einschlägiger Literatur über Helfer-Identität.

Schwierig finde ich, dass die Chancen von Veränderung keine Würdigung erfahren, auch wenn der Verfasser immer wieder versichert, dass er nicht moralisieren will, dass er nicht in „moroser Sentimentalität den Niedergang von harter Arbeit und Selbstdisziplin“ beklagen möchte. Er begrenzt sich auf die Beschreibung, wie in der neuen Kultur Entwicklungspotentiale wie „Teamarbeit“ oder „Risikobereitschaft“ in ihrer Bedeutung bis zur Unkenntlichkeit verbogen, ideologisiert und zum Zweck der Machtkonzentration instrumentalisiert werden.

Abschließend sei auf ein Paradoxon in Sennetts Werk hingewiesen: Fast alle beschriebenen Entwicklungen versieht der Autor mit dem Attribut „unwiderruflich“, ohne dies genau zu begründen. Warum es keine Korrekturmöglichkeiten geben soll, ist schwer nachzuvollziehen, wenn man Geschichte als eine Vorwärtsbewegung sieht, die aus Vor- und Rückschritten besteht, oder wenn man soziale Entwicklungen als Pendelbewegungen zwischen Extremen versteht. Nicht zuletzt dieser Widerspruch lässt mich dem Buch einen alten Grafitti-Spruch als ‚meinen‘ Untertitel geben: „Du hast keine Chance, aber nutze sie!“

Wilfried Lauinger, Düsseldorf

Leserbrief

Lieber Gerhard Leuschner,

von Ihnen habe ich gelernt, dass es nie das letzte Wort gibt. Das ist gut so, denn sonst wäre es sehr schwierig, zu Ihrem Artikel „Akquisition und Kontrakt im Gegenwind des Zeitgeistes“ in Forum Supervision Heft 14 Stellung zu nehmen. Klingt dieser Beitrag doch an vielen Stellen wie ein Vermächtnis; vor allem aber wurde er so bei der letzten FIS – Tagung aufgenommen. Vermächtnisse aber sind final. Sie stehen am Ende eines Leben(swerkes). Die Nachfolger können das Vermächtnis nur noch adäquat umsetzen oder sich distanzieren. Der Dialog zwischen dem „Erblasser“ und den „Nachfolgern“ ist aber bereits beendet. Das gefällt mir nicht! So wie ich Sie kennengelernt habe, ist das Ende des Dialogs über Ihr Konzept auch nicht in Ihrem Interesse. Ich finde bei aller Richtig- und Wichtigkeit der Zeitgeistkritik einige Aspekte der Kritik zu einseitig.

Ihrer Analyse, dass SupervisorInnen eigene Größegefühle verstärken, wenn sie mit ganzen Organisationen arbeiten, stimme ich nur bedingt zu. Es ist nicht die große Zahl, die größtmögliche Einheit, die narzisstische Befriedigung bringt. Der Punkt, an dem ich und vermutlich auch viele andere SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen verführbar sind, ist der merkbarer (z.T. sogar evaluierbarer) qualitativer Veränderungen, die in der größeren Einheit anders möglich werden als in der Team- oder Einzelsupervision.

Die größere Einheit, die merkbaren Veränderungen, vielleicht auch das größere Gestaltungspotential in der eigenen Rolle als Supervisorin befriedigen zweifellos den eigenen Narzissmus. Die Frage ist jedoch, ob der eigene Narzissmus handlungsleitend wird oder die narzisstische Befriedigung der Supervisorin willkommenes Nebenprodukt eines komplexen Prozesses bleibt – ... und was wäre gegen letzteres einzuwenden?

Kurzum: Allein die Quantität bringt wenig Gewinn für die Eitelkeit und das Selbstwertgefühl. Auch bin ich entgegen Ihrer Auffassung noch so naiv zu glauben, dass Organisationen zuweilen durchaus in Supervision oder Organisationsberatung ihre eigenen Organisationsziele (weiter-)entwickeln oder problematisieren. Manchmal finde ich mich aber wie gesagt in diesem Punkt auch ziemlich naiv.

Widerspruch auch zu einem weiteren Aspekt: Die von Ihnen idealtypisch entwickelte Unterscheidung zwischen öffentlichen und privatwirtschaftlichen Organisationen in bezug auf Primär- und Sekundärziele (öffentlicher Auftrag versus Gewinnmaximierung S. 13) ist so kaum noch anzutreffen. Das hat weitreichende Folgen für die öffentlichen Organisationen und vor allem deren MitarbeiterInnen, aber auch für uns BeraterInnen.

Zum einen gibt es immer mehr ehemals öffentliche Organisationen, die eine privatwirtschaftliche Organisationsform annehmen. Besonders häufig kommt das

bei Krankenhäusern und Altenheimen vor. Nicht selten bleibt der Träger der gleiche. Er betreibt auch weiter gemeinnützige Einrichtungen, bestimmte „Unternehmensbereiche“ werden jedoch ausgegliedert. Was heißt das nun für das Primärziel der Organisation? Ist das Primärziel Gewinnmaximierung, obwohl dieselben MitarbeiterInnen die gleiche Arbeit machen? Bleibt das Primärziel die öffentliche Aufgabe nur weil dieselben MitarbeiterInnen die gleiche Arbeit machen? Oder ist das Primärziel die eigene Existenzsicherung, die öffentliche Aufgabe die Existenzberechtigung und die privatwirtschaftliche Organisationsform scheinbar die einzige Möglichkeit dieses Ziel zu erreichen? Oder kann eine ehemals öffentliche Organisation endlich „Kohle machen“ und damit unter Beweis stellen, dass sie schon lange genauso professionell arbeitet wie die „richtigen“ Wirtschaftsunternehmen?

Auch in öffentlichen Organisationen, die Ihre Gesellschaftsform nicht offiziell in Richtung privatwirtschaftlicher Organisationsformen verändern, ist die Frage nach dem Primärziel der Organisation nicht mehr eindeutig beantwortbar. In öffentlichen Organisationen gibt es einen grundlegenden Wandel, den Peter Heintel „Systemkopplung“ nennt. Das helfende, erziehende oder heilende System, das eine gesellschaftliche Aufgabe erfüllt, soll gekoppelt werden mit einem ökonomischen System, in dem es nicht mehr vorrangig um bestmögliche Aufgabenerfüllung, sondern um geringstmögliche Kosten oder auch größtmöglichen Gewinn geht. Die Organisationsverantwortlichen verstehen sich als ökonomisch orientierte Avantgarde, die das Überleben der Organisation sicherstellt.

Uns SupervisorInnen wird in beiden Fällen dabei gerne die Rolle zugebracht, die altmodischen (am öffentlichen Auftrag orientierten) MitarbeiterInnen auf die veränderten Arbeitsbedingungen einzustimmen. In der Konsequenz heißt das, die Anpassungsleistungen der MitarbeiterInnen einseitig im Organisationsinteresse zu erhöhen. Anders als Sie, Herr Leuschner, sehe ich dieses Phänomen in öffentlichen Organisationen deutlich weiter verbreitet als im Profitbereich. Dort gibt es den Konflikt zwischen Primär- und Sekundärzielen so nicht.

Nun sehe ich als Newcomerin in der Szene der SupervisorInnen und OrganisationsberaterInnen durchaus den Tanz um das goldene Kalb der echten, marktwirtschaftlich orientierten Unternehmen und der tollen Aufträge dort. Die Mahnung, nicht Äußerlichkeiten supervisionsnotwendige, eigene Werte ersetzen zu lassen, finde ich sehr ernst zu nehmen. Aufmerksam dafür zu sein, wo wir „korrumpierbar“ sind oder sein könnten, halte ich für unerlässlich. Die eigene Existenz als BeraterIn abzusichern ist aber zumindest materiell überlebensnotwendig. Ihre Zeitgeistkritik, Herr Leuschner, ist vielleicht nur deshalb so notwendig, weil die Pfründe der SupervisorInnen dahingeschwunden sind. Konzepttreue und Moral fallen einfach leichter, wenn man satt ist. Das ist unter SupervisorInnen wohl nicht anders als beim Rest der Bevölkerung.

AutorInnen

Annemarie Bauer, Jg. 1946, Dr. phil., Professorin für Psychoanalyse & soziale Arbeit an der Evangelischen Fachhochschule Darmstadt. Supervisorin, Lehrsupervisorin und Balintgruppenleiterin. Forscht und lehrt zu Fragen der Psychoanalyse der Institution, der psychoanalytischen Familien- und Generationendynamik, der Supervision.

Beate Bühler-Plänklers, Jg. 1954, Diplom-Pädagogin und Supervisorin i.A., Mitarbeiterin der Volkshochschule Frankfurt, freiberufliche Tätigkeit als Supervisorin und Fortbildnerin im Erziehungs- und Gesundheitsbereich

Günter Dziomba, Jg. 1941, Diplom Kaufmann, Supervisor (DGSv), 1974 – 98 Führungskraft auf unterschiedlichen Ebenen und in verschiedenen Firmen eines internationalen Konzerns.

Katharina Gröning, Dr. phil., Jg. 1957, Professorin für pädagogische Diagnose und Beratung an der Universität Bielefeld, Supervisorin. Forscht und lehrt zu Fragen der Psychoanalyse der Institution, der Psychoanalyse der Generationenbeziehung, des Zusammenhangs von Geschlecht und Generation sowie Pflege als Frauenberuf.

Ulrich Klauke, Jg. 1957, Diplom-Theologe, Leiter des Referates Schulseelsorge im Erzbischöflichen Generalvikariat Paderborn; nebenberuflich tätig als Supervisor i.A. (DGSv) und Fortbildner im Erziehungs-, Bildungs- und Gesundheitsbereich

Alexander Neidhard, Jg. 1951, Arzt und Supervisor (DGSv), freiberuflich tätig als Supervisor und Fortbildner mit dem Schwerpunkt im Alten- Gesundheits- und Behindertenbereich

Lothar Nellessen, Prof. Dr., Professor für Gruppendynamik und soziale Therapie an der Universität Gesamthochschule Kassel, Gruppendynamiker, Organisationsberater und Lehrsupervisor

Elisabeth Rohr, Jg. 1948, Dr. phil., Professorin für Interkulturelle Erziehung an der Philipps-Universität Marburg, Lehrgruppenanalytikerin, Lehrsupervisorin. Arbeitsschwerpunkt u.a. Interkulturelle Sozialisations- und Geschlechterforschung; Fundamentalismustheorien, Supervision und Mediation.

Erhard Wedekind, Jg. 1951, Dipl. rer. soc. Dr. phil., Psychologischer Psychotherapeut und Organisationssoziologe, arbeitet nach langjährigen Erfahrungen mit stationärer Sozialpädagogik und Psychotherapie in Jugendhilfe und Psychiatrie seit 1989 in selbständiger Institutspraxis (psykon) in Köln mit den Schwerpunkten: Supervision, Psychotherapie und Klinisches Management. Lehrtherapeut und lehrender Supervisor (APF/SG), Lehrbeauftragter am Psychologischen Institut der Universität Klagenfurt.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 17 – März 2001

Innere und Äußere Realität.

Redaktion:

Barbara Wiese und Jörg Gogoll

Jürgen Hardt, „Innere und äußere Realität. Grenze und Norm.“

Jörg Gogoll, „Symbolisierungsprozesse in der Supervision. Der Sinn im Sozialen.“

Gertrud Siller, „Supervision zwischen funktionaler Anpassung und kritischer Selbstreflexion.“

Barbara Wiese, „Überlegungen zum Zusammenhang von innerer und äußerer Realität beim Entwickeln der supervisorischen Haltung.“

Susanne Möller-Stürmer, „Im Dschungel auf Entdeckungstour. Supervision mit Personalbetreuern in der Industrie.“

Veranstaltungen

FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision:

Fachtagung für LehrsupervisorInnen

„Vernetzte Systeme in der Supervisorenausbildung Lehrsupervision-Balintgruppen-Kursabschnitte“

11./12. November 2000 in Haus Villigst bei Schwerte

17. Ausbildungskurs für SupervisorInnen.

Beginn Oktober 2001

Ort: Wiesbaden, Leitung: Franz Leinfelder und Inge Zimmer-Leinfelder.

KursdozentInnen in je einem Abschnitt: Barbara Wiese, Dr. Gerhard Wittenberger

Fortbildungsseminare für SupervisorInnen:

„Abwehrmechanismen“

Termin: 17.3.2001

Leitung: Barbara Wiese und Dr. Gerhard Wittenberger, Ort: Kassel

Kosten: 250,-DM ohne Unterkunft und Verpflegung

„Supervision und Psychodrama“

Termin: 18.-20.5.2001

Leitung: Kerstin Weiss und Inge Zimmer-Leinfelder, Ort: Frankfurt

Kosten 350,- DM ohne Unterkunft und Verpflegung

„SupervisorIn- Team – Institution.

Ein Dreieck, in dem es gilt, die eigene Position zu finden.

Termin: 19.-21.10.2001, Ort: Mainz

Leitung: Elisabeth Gast-Gittinger und Franz Leinfelder

Kosten 350,- DM ohne Unterkunft und Verpflegung

Prospekte und Anmeldung:

Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34 a

65189 Wiesbaden

Telefon: 0611-603881

Fax: 0611-9102701

E-mail: Leinfelder-Zimmer@t-online.de