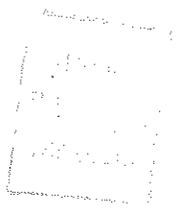


16.4

16

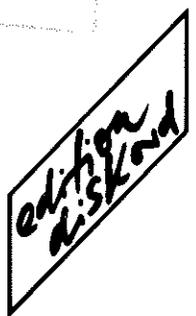
Nr. 5
März 1995
3. Jahrgang

FORUM Supervision



LA 000
F7 S9
5

Herausgegeben
von Gerhard Leuschner
und Gerhard Wittenberger



u

08-8538

LA000
F759

FoRuM Supervision

3. Jahrgang, Heft 5, März 1995

Herausgeber:

Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Redaktion:

Oriana Kallabis (Bochum) – Klaus-Peter Krahl (Erzhausen) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Freiburg) – Johannes Schaaf (Neuental) – Inge Zimmer (Marburg)

Ständige Mitarbeiter:

Max Bartel (Biel) – Maria Barutzky-Jürgens (Schwerte) – Annemarie Bauer (Heidelberg) – Thomas Behler (Essen) – Sabine Behrend (Bielefeld) – Annette Bertrams (Kandern) – Werner Bohnert (Gütersloh) – Albert Bremerich-Vos (Aachen) – Ursula Dennig (Bochum) – Paul Fortmeier (Bergisch-Gladbach) – Renata Fox (Düsseldorf) – Elisabeth Gast-Gittinger (Neuenbürg) – Jörg Gogoll (Marburg) – Elfi Gorges (Krefeld) – Bernadette Grawe (Warburg) – Katharina Gröning (Essen) – Antonius Holz (Haltern) – Angela Klüsche (Freiburg) – Mechtild Midderhoff (Köln) – Eva Motamedi (Darmstadt) – Jürgen Peters (Düsseldorf) – Sabine Reese (Bergisch-Gladbach) – Renate Reuß-Schroeder (Klein-Wesenberg) – Helmut Schlosser (Göttingen) – Michaela Schumacher (Köln) – Siegfried Sommer (Emden)

Redaktionsanschrift:

FORUM SUPERVISION, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortliche Redakteure für Heft 5:

Inge Zimmer, Biegenstr. 20, 35037 Marburg

Edeltraud Weinheimer, Adolfstr. 17, 34121 Kassel

Verantwortlich für die Rubrik „Neue Projekte“:

Dr. Werner Bohnert, Isselhorster Str. 384, 33334 Gütersloh

Verantwortlich für die Rubrik „Rezensionen“:

Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen

Erscheinungsweise und Bezug:

FORUM SUPERVISION erscheint halbjährlich (März und Oktober).

Preis des Einzelheftes: DM 18,-

Jahresabonnement: DM 28,- (2 Hefte)

Das Abonnement verlängert sich jeweils um 1 Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird.

Bestellungen nimmt jede Buchhandlung entgegen oder der Verlag.

Verlag:

edition diskord, Schwärzlocher Str. 104/b, D-72070 Tübingen

Herstellung:

Satz: Computer-Schreibbüro Anne Schweinlin, Tübingen

Druck: Fuldaer Verlagsanstalt

© 1995 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort

Edeltraud Weinheimer und Inge Zimmer 2

Beiträge

Rosemarie Mayr

Die Bedeutung der geschlechtsspezifischen Identität in Supervisionsprozessen 5

Klaus D. Schneider

Frauenwelten – Männerwelten. Bewegung und Begegnung in der Supervision 21

Annemarie Bauer/Katharina Gröning

Gleichgewicht – Übergewicht – Gegengewicht. Zur Bedeutung geschlechtsbezogener Wahlen in der Supervision 37

Mechtild Midderhoff

Biographie – Berufssozialisation – Führungsstil. Dimensionen weiblichen Rollenverhaltens in Leitungsrollen 50

Cornelia Edding

Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben. Ein interdependenter Ansatz zum Verständnis ihrer Probleme 69

Interview

Supervision mit Mitarbeiterinnen des Frauentherapie-zentrums Medica in Zenica, Bosnien-Herzegowina. Ein Gespräch mit *Michaela Schumacher* 88

Martin Teising

Psychoanalytisch orientierte Teamsupervision in der Gerontopsychiatrie 99

Georg R. Gfäller

Konfliktbewältigung an bayerischen Gymnasien 105

Neue Projekte

Inge Kähling/Christof Nel

Die Produktion der „Meistersinger von Nürnberg“. Supervisorische Begleitung eines Projektteams am Frankfurter Opernhaus 125

Briefwechsel

UB BIELEFELD

Rezensionen

160/4267154+1

Nachlese

AutorInnen



95.08



Vorwort

„Männlich oder weiblich ist die erste Unterscheidung, die Sie machen, wenn Sie mit einem anderen menschlichen Wesen zusammentreffen, und Sie sind gewöhnt, die Unterscheidung mit unbedenklicher Sicherheit zu machen.“

S. Freud (1933, S. 120)

Sowohl im Bereich der Supervision als auch in den Wissenschaften, aus denen Supervision ihre theoretischen Grundlagen bezieht, sind es bis jetzt vorwiegend Frauen, die sich mit Fragen der Geschlechterdifferenz auseinandersetzen. Die Frauenforschung der letzten 20 Jahre bezeichnet die geschichtlich gewonnene Verfestigung männlicher Sichtweisen und Herrschaftsansprüche als androzentrisch (= vom Manne ausgehend auf alles andere schließend) und hat zum Ziel, den männlichen Blickwinkel auf die wissenschaftlichen Disziplinen frauenspezifisch zu erweitern. Walter Hollstein („Machen Sie Platz, mein Herr“, 1992) ergänzt diese Aussage, indem er darauf hinweist, daß Männer zwar „der Geschichte ihren Stempel der Macht und den Wissenschaften ihren Blickwinkel“ aufgedrückt haben, es aber nicht im Bewußtsein taten, dies als Männer zu tun. Das heißt, daß männliches Erleben, männliches Handeln allgemeingültige Normen setzt, ohne daß die Bedeutung des eigenen Geschlechts für eben diese männliche und damit nicht zugleich menschliche Erfahrung bewußt wird.

Entsprechend schreibt Christa Rohde-Dachser („Weiblichkeitsparadigmen in der Psychoanalyse“, in: „Was will das Weib in mir, 1989, Hrsg.: C. Brede), daß auch im Bereich der Psychoanalyse die Weiblichkeitsentwürfe Produkte eines patriarchalen Diskurses seien, der „die Frau als Geschlechtswesen setzt und kontrolliert“ und ihr einen Platz außerhalb der Kultur im Privaten und im Imaginären zuweist. Sie betont die Notwendigkeit, daß Frauen und ihre Erfahrungen „zu Wort kommen und ihre Identität zu bestimmen suchen“.

Ein wichtiger Schritt auf dem Weg zu einer wirklichen Gleichberechtigung und zum Verstehen menschlichen Erlebens und Handelns!

Die beiden Buchbesprechungen von *Edeltraud Weinheimer* und *Anne-gret Wittenberger* weisen auf die äußeren und inneren Schwierigkeiten und Chancen auf diesem Weg hin: Mit den heutigen Bedingungen einer industriellen Ökonomie und eines modernen Staates ist die Voraussetzung

für eine andere Machtverteilung zwischen den Geschlechtern gegeben (G. Dux).

Die Strukturen der Herrschaft setzen sich jedoch durch die Genese der psychischen Strukturen fort (J. Benjamin), in denen die jahrtausendealten Unterdrückungszusammenhänge tiefe Spuren im Unbewußten von Frauen und Männern hinterlassen haben (Ch. Rohde-Dachser).

Sie in der Supervision immer wieder aufzuspüren, bei uns selbst, bei Supervisandinnen und Supervisanden, Unbewußtes bewußt zu machen, soziales Verhalten, psychisches Erleben auch als geschlechtsspezifisch zu reflektieren, institutionelle Bedingungen und Machtverhältnisse auch in ihrer unterschiedlichen Bedeutung für Männer und Frauen zu untersuchen, halten wir für eine wichtige supervisorische Aufgabe. Die ersten 5 Aufsätze dieses Heftes befassen sich daher mit unterschiedlichen Aspekten der Geschlechterdifferenz und ihrer Bedeutung für supervisorische Prozesse.

Das Interview, das *Angelica Lehmenkühler-Leuschner* und *Werner Bohnert* mit *Michaela Schumacher* führen, konfrontiert uns mit extremen Notsituationen von Frauen in Bosnien-Herzegowina. In einem Frauentherapiezentrum in Zenica, in dem vergewaltigte und durch den Krieg traumatisierte Frauen medizinisch, psychologisch und sozialarbeiterisch betreut werden, begleitet Michaela Schumacher die Mitarbeiterinnen supervisorisch.

Rosemarie Mayr versteht Supervision als einen Ort, an dem die Sensibilität für die Bedeutung der Geschlechterdifferenz für psychisches Erleben, soziales Verhalten und institutionelle Rollengestaltung entwickelt werden kann. Als Grundlage hierzu bietet sie uns ihre Auseinandersetzung mit theoretischen Konzepten zur Geschlechtsidentität an. *Klaus Schneider* beschreibt die unterschiedlichen Welten, in denen Männer und Frauen leben, und läßt uns dabei an seinem Streifzug durch Biologie, Geschichte, Mythos und eine Evaluation von Supervision teilhaben. In seinem supervisorischen Beispiel begibt er sich in eine weibliche Institution und setzt sich mit dem dort praktizierten Konflikt- und Leitungsverständnis auseinander. *Annemarie Bauer* und *Katharina Gröning* reflektieren die bewußten und unbewußten Motive, die in spezifischen Institutionen zur geschlechtsbezogenen Wahl einer Supervisorin führen und zeigen, mit welchen Erwartungen, Übertragungen und Rollenzuschreibungen diese im Supervisionsprozeß konfrontiert wird. Die beiden folgenden Aufsätze ermöglichen einen guten Zugang zum Verständnis von Frauen in Führungsrollen. *Mechtild Midderhoff* geht der Frage nach, ob es einen spezifisch weiblichen Führungsstil gibt. Dabei verknüpft sie theoretische Erkenntnisse mit ersten Erfahrungen in ihrer neuen Rolle als Geschäfts-

führerin der DGSv. Sie betrachtet die DGSv als eine dynamische Institution, die weibliche Entfaltungsmöglichkeiten und Visionen zuläßt. Ein Aufsatz, der den in der DGSv organisierten Supervisorinnen Mut machen kann, sich weiterhin aktiv am Professionalisierungsprozeß von Supervision zu beteiligen.

Aus der Perspektive der Supervisorin betrachtet *Cornelia Edding* die Schwierigkeiten von Frauen mit Führungsaufgaben. Sie entwickelt dabei einen interessanten und einleuchtenden Ansatz, der von einer Wechselwirkung zwischen sozialisationsbedingten Verhaltensneigungen der Frauen und männlich geprägten Regeln, Strukturen und Gepflogenheiten des betrieblichen Umfeldes ausgeht. Folgerichtig müssen Veränderungsstrategien auch an inneren (Aufklärung, Bildungs- und Überzeugungsarbeit) und äußeren (gesetzliche, institutionell verankerte Regelungen) Bedingungen ansetzen.

Die beiden abschließenden Aufsätze zeigen Möglichkeiten einer psychoanalytisch orientierten Supervision in zwei ganz unterschiedlichen institutionellen Feldern auf. *Martin Teising* macht eindringlich klar, unter welcher schwierigen Bedingungen die Beschäftigten in der Gerontopsychiatrie arbeiten, und wie notwendig es daher ist, ihnen einen „Supervisionsraum“ zu installieren, in dem eine spezifisch supervisorische Form der Ich-Spaltung, „die Supervisionsspaltung“, allmählich integrierend wirken kann. Er begründet überzeugend, warum SupervisorInnen in diesem Feld besonders qualifiziert sein müssen. *Georg Gfäller* berichtet von einem Versuch, Supervision für bayerische Direktoren und Direktorinnen von Gymnasien zu initiieren. Er benennt die Konfliktpotentiale an Gymnasien und die Anforderungen, die an die Rolle des Schulleiters und der Schulleiterin gestellt werden. Seine vorwiegend männliche Ansprache reflektiert er selbstkritisch als eine Folge der in der augenblicklichen gesellschaftlichen Situation nach wie vor naheliegenden Assoziation von Führungsaufgaben und Männern und knüpft somit – ohne ihn zu kennen – an den inhaltlichen Schwerpunkt dieses Heftes an.

In der Rubrik „Neue Projekte“ stellen uns *Inge Kähling* und *Christof Nel* aus dem Blickwinkel der Supervisorin und des Regisseurs und Supervisoranden einen Supervisionsprozeß vor, der die Vorbereitungen zu einer Aufführung der „Meistersinger zu Nürnberg“ begleitet und der deshalb auch dort endet – nämlich auf der Bühne und im Zuschauerraum der alten Oper in Frankfurt.

Edeltraud Weinheimer

Inge Zimmer

Rosemarie Mayr

Die Bedeutung der geschlechtsspezifischen Identität in Supervisionsprozessen

Zusammenfassung: Die Entstehung der geschlechtsspezifischen Identität ist Teil der menschlichen Entwicklung. Sie vollzieht sich durch die Bewältigung innerer und äußerer Konflikte und ist nicht vom kulturellen Umfeld des Menschen zu trennen. Das bedeutet, daß Identitätsfindung für Männer und Frauen in unserer Gesellschaft unterschiedlich verläuft. Da die Berufsrolle an die Geschlechtsrolle geknüpft ist, können in die Reflexion der beruflichen Identität auch Fragen der geschlechtsspezifischen Identität mit einfließen. Anhand von Beispielen aus der Supervisionspraxis werden die theoretisch entwickelten Gedanken veranschaulicht. Es wird der Frage nachgegangen, inwieweit Supervision einen Beitrag zur Entfaltung der geschlechtsspezifischen Identität leisten kann.

1. Theoretische Grundannahmen zur Entwicklung von Identität

In der Supervision geht es um die Entwicklung der beruflichen Identität von konkreten Männern und Frauen, d.h. nie losgelöst von ihrer Geschlechtsrolle. Inwieweit aber wird die geschlechtsspezifische Identität im Prozeß selbst zum Thema, gibt es Verzahnungen von beruflicher und weiblicher/männlicher Identität, bringen Frauen und Männer unterschiedliche Themen mit und lassen sich möglicherweise Veränderungen der Geschlechtsidentität durch einen Supervisionsprozeß feststellen?

Um meine Wahrnehmung für diesen Fragenkomplex zu schulen, mache ich mich in einem ersten Schritt auf der theoretischen Ebene kundig (1.1-1.4) und suche anschließend Entsprechungen in meiner Supervisionspraxis (2.1-2.4). Ausgangspunkt meiner Überlegungen ist die Entwicklung der Identität im allgemeinen, der geschlechtsspezifischen Identität im besonderen.

Levita (1971) hat differenzierend dargestellt, wie sich der Begriff der Identität über Jahrhunderte hin verändert hat, die jeweiligen philosophischen, soziologischen und psychologischen Denksysteme berücksichtigend. Allen Definitionen ist ein Faktor gemeinsam:

„Identität bezieht sich auf etwas im Individuum, das dieses veranlaßt, dasselbe zu bleiben, seine Gleichheit und Kontinuität bewirkt. Untrennbar damit verbunden ist die Implikation, daß es durch diese Gleichheit und Kontinuität in die Lage versetzt wird, einen ‚festen‘ Platz in der Gemeinschaft einzunehmen“ (Levita 1971, S. 163).

Konsistenz und Kontinuität müssen im Laufe eines Lebens immer wieder erworben werden. Ich nutze das psychoanalytische Strukturmodell, um den lebensgeschichtlichen Prozeß zu verstehen. Ich ziehe dazu die Arbeiten von A. Mitscherlich (1963, 1967, 1980) heran (1.2). Diese Prozesse verlaufen in unserer Kultur für Männer und Frauen verschieden. Rohde-Dachser (1990, 1991), Olivier (1989) und Benjamin (1990, 1993) deuten dafür die Psychoanalyse aus weiblicher Sicht (1.3).

Inwiefern Konsistenz und Kontinuität gehalten werden können, hängt wesentlich vom Gelingen der sozialen Interaktionen mit anderen ab. In das Erleben von Identität gehen die Rollenerwartungen der anderen an das Individuum mit ein. Die Geschlechterrolle ist eine „soziale Kategorie“ (Rohde-Dachser 1991) und läßt sich von der Reflexion über Berufsrollen nicht ausschließen. Identität zu wahren, kann treffend als Balanceakt geschichtlich gewordener Individuen in einer konkreten Zeit beschrieben werden. Diese soziologische Dimension entnehme ich dem Identitätsmodell von Krappmann (1969) (1.4).

Da ich Supervision als dynamisches Beziehungsgeschehen verstehe, in dem sich gesellschaftliche Realität spiegelt, erwarte ich auch hier Auswirkungen, die sich aus gesellschaftlichen Verhältnissen ergeben. Ich wähle deshalb subjektiv aus, was mir über Medien, Alltagserfahrung und Literatur begegnet und mich im Zusammenhang mit beruflicher und geschlechtsspezifischer Identitätsfindung anspricht.

1.1 Gesellschaftliche Aspekte zur Rolle von Männern und Frauen

„Dort, wo mein Interesse fokussiert ist, bin ich am ehesten irritierbar“ (Nadig 1987, S. 59). Während ich der gestellten Frage nachgehe, wachsen meine Irritationen. Ich erlebe Widersprüche. Die Gleichberechtigung von Frauen scheint kein Thema mehr zu sein, und trotzdem kämpfen im Frühjahr 1993, vierundvierzig Jahre nach Verabschiedung des Grundgesetzes, Frauen um eine Ergänzung des Artikel 3: Vor dem Gesetz sind Männer und Frauen gleichberechtigt. Die Lebenswirklichkeit spricht eine andere Sprache. In der Wochenzeitung „Die Zeit“ Nr. 11 vom 12. März 1993 melden sich Politikerinnen aller Parteien zu Wort. Das Handikap von Frauen ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die Frauenfrage ist ebenso eine Männerfrage, vor allem eine Machtfrage (U. Männle). Frauen stehen in der Arbeitswelt mit ihrem Einkommen im Vergleich zu den Männern schlechter da – sie verdienen rund ein Drittel weniger und ihnen fehlen Positionen mit Einfluß (R. Süßmuth). Die Rechtsstellung der ostdeutschen Frauen wurde durch die Übertragung der Arbeits-

Sozialordnung der Bundesrepublik auf die neuen Bundesländer erheblich beeinträchtigt. Zwischen 60 und 70 % der Arbeitslosen sind Frauen (Ch. Hanewinkel). „Eine Identität, die Frauen einzig auf Mutterschaft, Männer einzig auf Arbeit und Leistung verpflichtet, muß in ihrer Destruktivität erkannt werden“ (Bauer/Gröning 1992, S. 247). Ich sehe die Konflikte, die sich aus einseitigen Zuschreibungen für beide Geschlechter ergeben, aber auch die Schwierigkeiten, hier Veränderungen zu bewirken. Möchte oder muß eine Frau Mutterschaft und Beruf verbinden, so hat sie in der Regel innere und äußere Hemmnisse zu meistern. In Deutschland fehlen 800 000 Kindergartenplätze. In mir bekannten Kindergärten stieg der monatliche Beitrag von 80,- DM auf 350,- DM! Und hat eine Frau ihr Kind außer Haus untergebracht, melden sich möglicherweise Schuldgefühle (M. Mitscherlich 1987). Dieser Ambivalenzkonflikt erfordert immer neues Aushandeln und Entscheiden.

Unsicherheiten auf dem Arbeitsmarkt verändern auch für den Mann sein Verhältnis zur Arbeit. „Früher konnte sich der Mann über seine Arbeitsleistung bestimmen und daraus wesentlich sein Selbstgefühl speisen. Heute verliert Arbeit immer mehr an Bedeutung – zumindest quantitativ. Schlimmer noch: In wachsendem Maße sind Männer ohne Arbeit. Arbeitslose, Kurzarbeiter, Teilzeitarbeiter und ABM-Kräfte können allenfalls beschränkt auf ihre Tätigkeit verweisen, wenn sie ihre Identität definieren wollen“ (Hollstein 1989, S. 14).

Obwohl traditionelle Verhaltens- und Deutungsgewißheiten geschwunden sind, scheinen die Verhaltensweisen von Männern und Frauen festgefahren zu sein (M. Mitscherlich 1987).

Helge Pross belegte 1976 in der Studie „Der deutsche Mann“, wie stark Männer in ihren patriarchalen Strukturen verhaftet sind. Zehn Jahre später, 1986 wiederholten die beiden Sozialwissenschaftlerinnen Metz-Göckel und Müller diese Studie mit dem Ergebnis, daß Männer nach wie vor an der Konservierung ihres Status interessiert sind. Im Bewußtsein werden Frauen zwar ihre beruflichen Interessen zugestanden, die Durchsetzung hängt allein von ihren Kräften ab (Metz-Göckel/Müller 1986). An der Situation der „überforderten Frau“, wie sie A. Mitscherlich 1963 beschrieben hat, hat sich wenig geändert. Das „Patriarchat im Umbruch“ (Rohde-Dachser 1991) ist weitgehend dem Reden, nicht so sehr dem Verhalten entnehmbar. Ulrich Beck nennt dies eine „Rhetorik der Gleichheit“, den Worten folgen keine Taten (zitiert in Rohde-Dachser 1991, S. 37).

Dieses Reden von der Gleichheit hat noch eine andere Komponente. Es vermittelt Geschlechtslosigkeit, aber die scheinbare Geschlechtsneutralität entspricht nicht der Realität, sondern ist eine „Mystifikation“ (Benjamin

1990, S. 180). Jessica Benjamin bezeichnet als tiefste Ursache des Unbehagens in unserer Kultur heute die Polarisierung der Geschlechter: „Trotz einer neuen Geschlechter-Neutralität und der Freiheit zu tun, was wir wollen, bleibt die Geschlechter-Polarisierung bestehen. Und sie erzeugt eine leidvolle Spaltung im Selbst sowie zwischen Selbst und anderem, sie frustriert unentwegt unsere Bemühungen, uns in der Welt und in einander wiederzuerkennen“ (Benjamin 1990, S. 167). Ebenso deutlich drückt es ein Mann, der Analytiker A. Michels aus: „Zwischen Mann und Frau liegt ein so tiefer Abgrund, gibt es eine so große Differenz, daß beide allzuleicht der Tendenz der Gleichgeschlechtlichkeit erliegen, d. h., sie vermeiden es, dem anderen Geschlecht wirklich zu begegnen“ (Michels 1991, S. 49).

In diesem skizzenhaft angedeuteten Raum geschieht Supervision. Die Teilnehmer bringen über ihre intrapsychischen Probleme, ihre individuelle Verarbeitung und Verinnerlichung früherer Erfahrungen, die Machtstrukturen und Werturteile der Gesellschaft mit in die Supervision. Im Individuum selbst lassen sich die gesellschaftlichen Bedingungen am besten erkennen und müssen dort bearbeitet werden (A. Mitscherlich 1980). Supervisorisches Handeln bemüht sich um Aufklärung, d. h., es zielt auf „Einsicht in die Abhängigkeit der ‚Willensentscheidungen‘ von den Vorgegebenheiten der Triebkonstitution und von den Triebchicksalen, wie sie sich unter den Bedingungen der sozialen Mitwelt gestalten“ (A. Mitscherlich 1963, S. 281).

1.2 Identität durch gelungene Ich-Entwicklung

Auf dem Hintergrund der psychoanalytischen Strukturlehre läßt sich Ich-Entwicklung als konfliktreicher Reifungsvorgang beschreiben. Durch das Hineinwachsen eines Kindes in seine Familie übernimmt es über Identifikationen mit diesen Personen deren Einstellungen und Werte. In aufeinanderfolgenden Phasen gelingt es unter normalen Voraussetzungen dem Ich mit seinen bewußten und unbewußten Teilen, das labile Gleichgewicht zwischen den libidinösen und aggressiven Triebenergien des Es und den Forderungen des Über-Ichs herzustellen. Die Erfahrungen und Phantasien der frühen Kindheit üben besonders in den kritischen Phasen der Pubertät, der Adoleszenz, dem mittleren Lebensalter und dem Alter ihren Einfluß aus. Zeiten der Trennung, in denen alte Identifikationen abgelöst und neue gewonnen werden müssen, fördern identitätsbildende Kräfte (Levita 1971). Konsistenz und Kontinuität werden durch die Organisation eines Ich gewährleistet, das weder durch starke Abwehrleistun-

gen noch durch zu hohe Ideale geschwächt wird. Von der produktiven inneren Ordnung zwischen Ich und Es und Ich und Über-Ich hängt auch die spätere Einstellung zur Arbeit ab.

Mit der Identifikation werden Rollen übernommen, die soziales Verhalten und soziale Erwartungen für den einzelnen und für die anderen einschätzbar machen. Die Anpassungsfähigkeit an gewünschtes Rollenverhalten, ebenso wie die Fähigkeit zur Rollendistanz erfordern ein entwickeltes Ich. Konflikte treten dort auf, wo altes Rollenverhalten verändert werden soll und neues nicht einsichtig und ungeübt ist. Solche Konflikte zeichnen sich in der Zuschreibung der Geschlechterrollen ab, im einzelnen und zwischen einzelnen. Neue Lebensentwürfe von Männern und Frauen scheinen aber durch alte Interaktionsmuster und einen verinnerlichten Rollenkodex gebremst zu werden. Die Tiefendimension innerpsychischer Prozesse der Geschlechterbestimmung will ich deshalb gesondert bedenken.

1.3 Asymmetrie und Geschlechterdifferenz

Die Freudsche Theorie der psychosexuellen Entwicklung wird kontrovers diskutiert. Ging Freud in seinen ersten Schriften von der „Bisexualität“ des Menschen aus, sprechen heutige Psychoanalytikerinnen von der Asymmetrie beider Geschlechter. Während Freud als Grundannahme formuliert, „Anatomie ist das Schicksal“, lenken eine Reihe von feministischen Analytikerinnen das Augenmerk auf die unterschiedlichen Sozialisationsbedingungen für Jungen und Mädchen. „Sozialisation ist das Schicksal“ (Rohde-Dachser 1990, S. 7). Bekannte Vertreterin dieser Auffassung ist Christiane Olivier: Für beide Geschlechter ist die Mutter das erste Liebesobjekt. Sie aber verhält sich unterschiedlich. Während der Sohn begehrt wird, geht das Mädchen „leer“ aus, zumal der Vater als komplementäre Bezugsperson im Hintergrund bleibt. Das Mädchen wird sich auch noch als Frau als „Mangelwesen“ erleben (Olivier 1989).

Neue feministisch-psychoanalytische Theorieansätze nehmen einen Perspektivenwandel vor. Insbesondere Jessica Benjamin und Christa Rohde-Dachser betonen die soziale, historisch verankerte Dimension der Geschlechterbestimmung und die Notwendigkeit, die Frau als Subjekt, als Gegenüber zum Mann zu sehen. Die Herausbildung der Geschlechterrolle ist somit Ergebnis intra- und interpsychischer Prozesse.

Nach den neueren Theorien bildet sich die Geschlechtsidentität lange vor dem ödipalen Konflikt auf der Ebene der Identifikationen heraus. „Sobald die Geschlechtsidentität in den ersten 12-18 Lebensmonaten im

Kern festgelegt ist, geht das Kind dazu über, die Geschlechterrollenidentität in Verbindung mit Konflikten der Loslösung – Individuation, das heißt in einem konflikträchtigen und veränderlichen Kontext weiterzuentwickeln ...“ (Benjamin 1993, S. 98). Jungen und Mädchen identifizieren sich sowohl mit Vater als auch Mutter, übernehmen einerseits ihr jeweiliges Verhalten, müssen sich aber im Laufe der Entwicklung in unterschiedlicher Weise davon lösen. Während der Junge seine geschlechtliche Andersartigkeit wahrnimmt, beginnt er sich von der Mutter abzuwenden und das von ihr in der Phase der Identifikation Erworbene gleichsam abzuwehren. Das Mädchen kann seine Identifikation mit der Mutter zum Teil beibehalten, die Nähe zu ihr zulassen. Die Mutter spielt in diesem Ansatz während der präödpalen Phase sowohl für das Mädchen als auch den Jungen eine wichtige Rolle (Benjamin 1990). Die hier erworbenen Identifikationen werden die spätere Bewertung des eigenen und des anderen Geschlechts mitbestimmen. Der Kampf um die Geschlechterdifferenz hat dann im ödpalen Konflikt seinen Höhepunkt erreicht. „Identifiziere dich nur mit dem gleichgeschlechtlichen Elternteil!“ (Benjamin 1990, S. 165). Der Erwerb der Geschlechtsidentität ist zu einem vorläufigen Abschluß gekommen, um sich in der Adoleszenz zu konsolidieren. Die bis dahin übernommenen Rollenerwartungen werden verinnerlicht, die vom Bewußtsein ausgeschlossenen Wünsche und Sehnsüchte bestimmen aber weiterhin das Unbewußte. Damit wird die vorhandene, patriarchale Gesellschaft immer wieder neu gefestigt. In ihr wiederholt sich eine Geschlechterbeziehung, die Gerda Lerner (zitiert in Rohde-Dachser 1991) mit ihrer „Bühnenbildmetapher“ umschreibt: Männer und Frauen leben auf einer Bühne und spielen ihre Rollen. Die Verteilung der Rollen aber liegt bei den Männern. Sie haben das Drehbuch geschrieben. Den Frauen bleiben die Nebenrollen. Dieses Bild verdeutlicht eine Herrschaftsbeziehung, die in der Polarisierung der Geschlechter gründet. Daraus resultierende männliche Weiblichkeitsentwürfe machen so die Frau zum Objekt, zur antwortenden Frau, zur Ergänzung, zum „Container“ für das von Männern Abgewehrte (Rohde-Dachser 1991, S. 95 ff.). Die Frau als Täterin kommt nicht vor. Außengeleitet fällt es ihr schwer, Autonomie und Handlungskompetenz zu entwickeln, wie sie für das Hinaustreten in den öffentlichen Raum und die Gestaltung einer Berufsrolle notwendig ist. Tritt sie heraus, nimmt sie die unbewußten Strukturen ihrer Geschlechterrolle mit oder verleugnet zugunsten ihrer Selbstbehauptung ihre Weiblichkeit (Benjamin 1990).

Kann dieser Kreislauf durchbrochen werden?

Jessica Benjamin weist den Weg, wenn sie postuliert, „daß der Andere vom Selbst als ein Subjekt anerkannt werden muß, damit es die eigene

Subjektivität in Anwesenheit des Anderen ganz erfahren kann“ (Benjamin 1993, S. 42). Das heißt, die Auflösung patriarchaler Strukturen müßte zur Aufgabe von Männern und Frauen werden.

Mich spricht dieser „intersubjektive“ Ansatz von Benjamin als Frau und in meiner Rolle als Supervisorin an, habe ich doch in der Supervisorin-Ausbildung gelernt, mich und den Anderen, die Andere bewußt als Subjekt, als Gegenüber zu erfahren. Das geschieht, wenn ich mich als „Leiterin des Settings“ definiere, wenn ich den Anderen, die Andere „zugewandt konfrontiere“, wenn ich Konflikte zulasse, aushalte und daran arbeite.

1.4 Handlungsspielraum durch „balancierende Ich-Identität“ (Krappmann)

Die Möglichkeiten der Identitätsfindung hängen vom Zugang zu Diskussionsräumen ab, in denen die zahlreichen Anforderungen unterschiedlicher Bedürfnisse und Erwartungen sichtbar gemacht werden (Krappmann 1969). Supervision verstehe ich als Ort, der eine differenzierende Wahrnehmung der inneren und äußeren Realität fördert. Für unser Thema heißt das, hier Geschlechterdifferenz wahrzunehmen, wie sie sich in den einzelnen Lebensläufen, den Verhaltensweisen und Rollen ausdrückt. Das bedeutet ferner, die Selbstreflexion anzuregen und dabei mögliche Unterschiede in der Bereitschaft zur Selbstwahrnehmung bei Männern und Frauen (M. Mitscherlich 1987) zu akzeptieren. Identitätsbildung vor diesem Hintergrund kann sowohl intrapsychisch als auch interaktionell nur konfliktreich verlaufen. Das Individuum muß sich auf einen offenen, dynamischen Prozeß einlassen können, der die divergierenden Erwartungen der anderen miteinbezieht. Das Abfinden mit Divergenzen gehört zu jeder Interaktionsbeziehung und schließt mögliche Rollenkonflikte mit ein. Um diese zu lösen, bedarf es bestimmter Strategien. Einerseits benötigt das Individuum Empathie, um sich in den anderen einfühlen zu können, also auch die Fähigkeit zur aktiven Anpassung, andererseits die Bereitschaft zur Trennung, Abgrenzung, um Rollendistanz zu ermöglichen. Dadurch können Rollen, die nicht eindeutig und starr festgelegt sind, neu interpretiert werden. Dieser Balanceakt zielt nicht auf Harmonisierung.

„Ein Individuum, das Ich-Identität behaupten will, muß auch widersprüchliche Rollenbeteiligungen und einander widerstrebende Motivationsstrukturen interpretierend nebeneinander dulden; die Fähigkeit bei sich und bei anderen, mit denen Interaktionsbeziehungen unterhalten werden, zu ertragen, ist Ambiguitätstoleranz. Sie eröffnet dem Individuum

um Möglichkeiten zur Interaktion und zur Artikulation einer Ich-Identität in ihr“ (Krappmann 1969, S.155). Grundlage dafür ist die Fähigkeit, Ambivalenz wahrzunehmen und auszuhalten. Diese gründet in den ersten Erfahrungen des Menschen. „Die Dialektik des ‚Sowohl-als-Auch‘ der Gefühle ist ein konstitutionelles Merkmal unseres seelischen Lebens“ (A.Mitscherlich 1963, S.132). Sie begleitet den Menschen sein Leben lang in der Bewältigung der Realität und wird zum Baustein der Kulturaneignung. „Wo sich Gesellschaften hoher kultureller Differenziertheit herausgebildet haben, herrscht ein generelles Verzichtklima. Immer mehr untersteht dann menschliches Handeln dem Realitätsprinzip und nicht mehr dem Lustprinzip. Kein Glied einer Kultur kann davon ausgenommen werden“ (A. Mitscherlich 1980, S.177).

Hier ist ein Modell angeboten, das die konfliktreichen Beziehungen zwischen Männern und Frauen und die damit verbundenen intrapsychischen Ambivalenzen in eine neue Balance bringen könnte. Inwieweit Supervision hier entwicklungsförderlich sein kann, hängt wesentlich von der Gestaltung der Supervisorinnenrolle und der Konfliktfähigkeit des Supervisors, der Supervisorin ab.

2. Entsprechungen in meiner Supervisionspraxis

Schon während des Lesens und Schreibens über weibliche und männliche Identität tauchten in meinen Gedanken konkrete Personen aus meiner Supervisionspraxis auf, die einzelne Aspekte des Gesagten geradezu verkörperten. Vieles davon aber ist nicht auf den ersten Blick erkennbar und setzt einen längeren Prozeß voraus, um Verborgenes sichtbar werden zu lassen.

Ich wähle deshalb zur Veranschaulichung eine Lehrer-Gruppe von zwei Männern und drei Frauen aus, die seit zwei Jahren bei mir Supervision haben. Dabei orientiere ich mich an den eingangs gestellten Fragen und ordne diesen punktartig einzelne Szenen des Prozesses zu. Der Übersichtlichkeit halber beschränke ich mich auf den Entwicklungsverlauf zweier Gruppenmitglieder, Anna und Bernd. Anhand der Fälle, die Bernd in die Supervision mitbringt, weise ich auf Stellen hin, an denen die Verknüpfung von Berufsrolle und Geschlechtsrolle Thema wurde (2.1). Anna steht als Beispiel für einen weiblichen Konflikt, der Ambivalenz zwischen Karriere- und Kinderwunsch (2.2). Ergänzend reflektiere ich an diesen Beispielen Aspekte der Identitätsentwicklung (2.3) und der Geschlechterdifferenzierung (2.4).

Die Namen und prägnante Daten verändere ich. Anna, Bernd und Kathrin unterrichten an Gymnasien, Fred und Barbara an Sonderschulen. Sie treffen sich in etwa dreiwöchigem Abstand. Wir vereinbarten die Arbeit an Fallbeispielen aus dem Schulalltag, wobei Probleme mit Schülern, mit Kollegen und der Arbeitsorganisation genannt wurden. Der Kontrakt gilt jeweils für ein Schuljahr. Die Arbeitsform in dieser Gruppe ist sehr strukturiert. Grundlage jeder Sitzung ist der vorher verschickte Fallbericht. Da keine Erfahrung mit Supervision vorhanden war, habe ich anfangs mit dem dyadischen Beratungsmodell gearbeitet, allmählich die Interaktion zwischen den Mitgliedern mehr gefördert. Redewendungen, die ich in „Anführungszeichen“ setze, stammen aus dem Prozeßgeschehen.

2.1 Verknüpfung von Berufsrolle und Geschlechtsrolle (Beispiel Bernd)

Supervision zielt auf die Reflexion beruflichen Handelns. Die Gestaltung der Berufsrolle aber ist gebunden an einen konkreten Mann, eine konkrete Frau. Ich will am Beispiel von Bernd zeigen, wie langsam hinter der Berufsrolle die Geschlechtsrolle sichtbar wird und diese sich im Laufe der Supervision, obwohl an Berufsfragen orientiert, mitverändert.

Bernd ist 38 Jahre alt, Mathematiklehrer an einem katholischen Gymnasium. Er ist freundlich und zurückhaltend, manchmal etwas zu leise. In der 3. Sitzung berichtet Bernd von Petra, einer Schülerin der 10. Klasse. Sie arbeitet sehr aktiv und interessiert mit. Bei Schulausflügen, in Pausen sucht sie seine Aufmerksamkeit durch Fragen, auch nach privaten Dingen. Bernd fühlt sich durch Petra verunsichert und „gebunden“. Schlechtere Schülerinnen beklagen sich bei ihm, weil er sie benachteilige. In der Supervision liegt der Schwerpunkt der Bearbeitung bei der Identifikation mit Petra. Ihr Verhalten wird als alterstypische Suche nach Orientierung, als Werben und Rivalisieren gedeutet. Es trifft auf die Bereitschaft bei Bernd, der sich selbst als einer beschreibt, der „auf der Suche“ ist. Dieses Bewußtwerden der „Bindung“ hilft ihm, mehr auf Nähe und Distanz und Trennung von Berufsrolle und Privatleben zu achten. Er bekommt die schlechteren Schülerinnen wieder in den Blick.

In der 8. Sitzung, die Gruppe war miteinander vertrauter geworden, bringt Bernd das gleiche Thema nochmals ein. Die Klasse war im neuen Schuljahr in ein sehr kleines Klassenzimmer verlegt worden, und das Werben und Rivalisieren von Petra und den Mitschülerinnen wurde „hautnah“. Bernd schildert die Ambivalenz zwischen den angenehmen Gefühlen des Beachtetwerdens und dem deutlichen Wunsch nach Ab-

grenzung, ja von Wut auf die Mädchen. Die Gefühle von „Geschmeicheltsein“ und „Ärger“ verwirren ihn. Der Bericht und die Nachfragen der anderen Supervisanden lösen in mir ebenso verwirrende Gefühle aus. Diesmal zieht Bernd den Blick auf sich, er, als umworbener Mann macht sich zum Thema. Gehört das in die Schule? Gehört das in die Supervision? Gefühle des Abwehrens melden sich, gleichzeitig merke ich eine hohe erotische Spannung in der Gruppe. Ich frage nach, ob Mann-Sein/Frau-Sein sich nicht auch in der LehrerInnenrolle ausdrücke. Anna bestätigt solche „Spannungen“ zwischen ihr und Schülern. Bernd winkt ab. Ich frage nach, ob die anderen sich in die geschilderte Szene hineinversetzen könnten. Anna: „Komische Frage! Sollen wir sagen, wie wir Bernd finden? Darüber hab' ich selbst gerade nachgedacht!“ Fred: „Das ist jetzt gefährlich!“ Ich frage Bernd, ob es ihn interessiere, wie er hier als Mann gesehen werde. Gespanntes Schweigen. Dann bekommt er sehr persönliche Rückmeldungen. Anna: „Bei dir habe ich immer so das Gefühl, du verstehst mich so innerlich, von Herz zu Herz!“ Fred betont Bernd's Fähigkeit zuzuhören, aber auch die Gefahr, daß er „seinen eigenen Kern, seinen Wert aufgeben“. Plötzlich fällt Bernd der ältere Bruder ein. Die Mutter hatte tags zuvor am Telefon mitgeteilt, daß dieser jetzt Professor geworden sei. Bernd erklärt von oben herab: „Der bekommt jetzt so eine C-Besoldung, das ist wie bei Lehrern die A-Besoldung“. Ich spüre Abwertung und spreche es an. Bernd wird wütend auf seinen Bruder, diesen „Macher, Manager, Karrierehengst!“ Wieder ruhiger, erinnert er das stolze Gefühl, als erster von beiden einen Sohn bekommen zu haben. Als Bernd seine Wut und Rivalität ausdrückte, konnte ich ihm folgen. Seine Stimme wurde deutlicher, klarer. Er wurde „männlicher“. Daß der Sohn mit in die Waagschale von Selbstaufwertung und Rivalität geworfen wurde, löste eher unangenehme Gefühle aus. Diese Form des „Männlichen“ ist mir fremd.

Ein Jahr später wird Bernd vom Schulträger angefragt, ob er stellvertretender Schulleiter werden wolle. Bernd berichtet davon in der Supervision. Nach anfänglicher Begeisterung und Glückwünschen gibt es Unruhe in der Gruppe. Ich frage nach den ausgelösten Gefühlen. Fred äußert Neid, daß Bernd einfach ausgewählt worden sei, was an einer staatlichen Schule so nicht möglich und mit viel Konkurrenzkampf verbunden sei. Die drei Frauen erkundigen sich heftig nach Bernd's Ehefrau, was sie davon halte, schließlich hätte er dann weniger Zeit für die Familie. Kathrin ist ganz emotional mit ihren eigenen Aufstiegswünschen beschäftigt. Bernd ist überrascht von solchen Gefühlen. Ihm begegnet hier ein Stück Realität, wie sie vermutlich im Kollegium vorhanden ist, für Bernd schwer auszuhalten.

Mir gegenüber erlebe ich ihn anders als sonst. Er weicht meinem Blick aus. Ist er ärgerlich auf mich?

In der darauffolgenden Sitzung erwähnt Bernd den obligatorischen Besuch der Schulaufsichtsbehörde. Er spricht für mein Empfinden abwertend über die beiden Dezernenten, die in ein paar Tagen bei ihm „vorbeikommen“ werden. Ich spüre Aggression. Er macht sich so künstlich groß. Er hofft er sich von mir mehr Anerkennung? Gleichzeitig bekomme ich den Impuls, für ihn zu sorgen. Ich vermute, daß er heftige Gefühle abwehrt und sage ihm, daß ich ihm seine „coolness“ nicht abnehme. Er ist sehr betroffen und deutet demütigende Gefühle aus der Referendarzeit an. Diese möchte er nicht noch einmal erleben. Ich nehme ihn beim Wort. Die anderen wenden sich dem verschickten Fallbericht von Barbara zu. Ich habe das Gefühl, Bernd „hängenzulassen“.

Nach dem Dezernentenbesuch ruft Bernd an. Er hatte eine schlimme Woche hinter sich. Alte verdrängte Gefühle von Angst und Minderwertigkeit hatten ihn eingeholt. Gleichzeitig wußte er um seine Fachkompetenz, die er beweisen sollte. Das half ihm, sich den aufwühlenden, schmerzlichen Gefühlen zu stellen. Mit neu gewonnener Sicherheit ging er in die Prüfung und erlebte sich dort in bisher unbekannter Weise „präsent“. Bernd: „Jetzt passen mir die neuen Kleider“.

2.2 Ambivalenz zwischen Beruf und Mutterschaft – ein frauenspezifisches Thema (Beispiel Anna)

Wenn gegenwärtig „die Trennung zwischen einem erregenden, nach außen gewandten Vater und einer haltenden, nach innen gewandten Mutter noch fest in unserer Kultur verankert“ ist (Benjamin 1990, S.101), dann dürfte sich bei Frauen, die den Schritt nach außen gehen, d. h. berufstätig werden, diese Spannung als Konfliktpotential beobachten lassen. Ambivalenzkonflikte, wie sie A. und M. Mitscherlich an mehreren Stellen für berufstätige Mütter beschreiben, kenne ich aus meiner Arbeit in der Erwachsenenbildung und aus der eigenen Lebensgeschichte. Trotzdem war ich nicht vorbereitet, daß sich dieses Ambivalenzproblem in anderer Form so bei Anna zeigen könnte.

Anna, 35 Jahre, verheiratet, ohne Kinder, Lehrerin an einem großen staatlichen Gymnasium, ist eine sehr zielstrebige junge Frau. Sie ist modisch, meist farbenfroh, immer korrekt gekleidet und weiß, was sie will.

In der 10. Sitzung bittet Anna um Hilfe bei einer wichtigen, beruflichen Entscheidung. Sie ist für die „Fachleitung Englisch“ vorgeschlagen worden. Sie freut sich über die Auszeichnung, spürt aber Angst vor den

Rivalitätsgefühlen der männlichen Kollegen. Ein Kollege äußerte ihr gegenüber: „Das gönne ich dir einfach nicht!“ Außerdem hat sie die Worte der Mutter im Ohr: „Wenn du hoch hinaus willst, fällst du auf die Nase!“ In dieser Szene bietet Anna einen Ambivalenzkonflikt an, den ich erst nachträglich verstehe. Im ersten Augenblick identifiziere ich mich mit ihr und werde blind, bekomme selbst Ärger auf den Kollegen, auf die festhaltende Mutter. In der Reflexion berichtet Anna von ihren früheren, „hochfliegenden“ Plänen. Am liebsten wäre sie als Dolmetscherin in den diplomatischen Dienst gegangen. Sie wählte den Lehrerberuf wegen der größeren Sicherheit und der Möglichkeit, Beruf und Familie zu verbinden. Die Gruppe unterstützt Anna, die neue, einflußreichere Aufgabe anzunehmen. Anna fühlt sich „beflügelt“ und bewirbt sich erfolgreich.

Am Ende derselben Sitzung spricht sie noch „ein ganz anderes Problem“ an, das sie mit einer Kollegin habe und sie sehr bedrücke. Ob sie eine Stunde Einzelsupervision bekommen könne? Die Frage und der spürbare Affekt dabei irritieren mich. Welche Gefühle will sie aus der Gruppe hinaustragen? Ich lehne den Wunsch ab und verweise auf die Gruppe. Alle einigen sich darauf, Annas „Fall“ in der nächsten Sitzung zu bearbeiten.

Im schriftlichen Fallbericht spricht sie von einer „Sackgasse“, in die sie durch einen einzigen Satz hineingeraten sei. In der Sitzung schildert Anna sehr kurz die Szene. Eine befreundete Kollegin hatte vor ihr über Übelkeit geklagt. Annas spontane Reaktion: „Ach, vielleicht bist du schwanger! Das müssen wir feiern! Laß uns einen Kaffee trinken gehen!“ Die Frau begann zu weinen und wich ihr seitdem aus. Anna ist empört über deren Verhalten. Ich erlebe Annas Ausrufe wie einen „Rundumschlag“. Die Antwort der Kollegin war gar nicht abgewartet worden. „Übelkeit“ und „Kaffeetrinken“ bekomme ich nicht zusammen. Wieso ist Anna so empört? Verwirrung, Unverständnis, Spannung, Nachfragen wachsen in der Gruppe. Anna wirkt wie blockiert. Ob sie sich mit der Kollegin identifizieren könne? Ich konfrontiere sie mit den in der Gruppe aufgetauchten Gefühlen. Nach einer Weile erzählt Anna mit veränderter Stimme, daß sie sich ebenso wie die Kollegin seit Jahren vergebens ein Kind wünscht. Sie hatte die Kollegin an einem schmerzhaften Punkt getroffen, ihren eigenen Schmerz abgewehrt. Sie meinte, daß sie ihren Kinderwunsch schon längst begraben hätte. Über den Vorfall meldete er sich wieder, zu einer Zeit, als Anna sich für ihr berufliches Fortkommen entschieden hatte.

Einige Monate später bekommt Anna das Angebot, Seminarleiterin zu werden. Sie reflektiert ihre Motivation und stellt selbst den Zusammenhang her zwischen dem Wunsch, Mutter zu werden und den Karriere-

wünschen. Sie kann beide Seiten sehen. Anna hat die „Sackgasse“ verlassen. Die Sehnsucht nach dem Kind kann zugelassen werden.

Ein Jahr später gerät die gefundene Balance wieder ins Wanken. Organisatorische Gründe könnten zur Folge haben, daß Anna im nächsten Schuljahr keine Referendare zugewiesen würden. Wenn diese Aufgabe beendet werden müßte, was dann? Sollte sie sich auf eine Schulleiterstelle bewerben? Warum sucht sie noch mehr Arbeit trotz häufiger Gefühle von Überlastung? Was ist aus ihrem Lebensplan geworden, Lehrerin mit halber Stelle und Mutter von Kindern zu sein? Hielten ihre Kräfte das überhaupt aus? Anna spricht von einer „Schaltstelle“, an der sie stehe. Das innere Pendel war in Richtung Berufsaufstieg mit gleichzeitiger Angst vor Arbeitsüberlastung ausgeschlagen. Weicht Anna dem Schmerz vor dem bisher unerfüllt gebliebenen Kinderwunsch aus oder fürchtet sie die Überlastung durch die Doppelrolle und will diese vermeiden? Ich selbst halte die Reflexion auf der Ebene dieses Rollenkonfliktes und spüre, daß Anna mich als „Modell“ idealisiert. Beim anschließenden Protokollieren werde ich unsicher. Habe ich etwas übersehen? „Neuer Start ab 35“, „Frauen brechen auf“, wohin, wozu? Ist diese Lebensspanne krisenanfällig? Aufbrüche haben mit Brüchen zu tun. Was wird zurückgelassen? Plötzlich stellen sich Gefühle großer Traurigkeit ein. Ich spüre ihnen nach. Ich deute meine Gefühle als Gegenübertragung. In der Identifikation mit Anna erlebe ich einen tieferliegenden Konflikt, in dem es um das Abschiednehmen von alten Plänen, vielleicht nicht mehr erfüllbaren Hoffnungen, mütterlichen Erwartungen und alten Idealen geht. Trauer zulassen fällt schwer. Ich erinnere den frühen Tod von Annas Vater und die unverarbeitete Trauer, die sich an anderen Stellen in der Supervision gezeigt hat. In der nächsten Sitzung erzählt Anna von ihren schmerzlichen Gefühlen und Gedanken. Anna kann sie allmählich zulassen. In den nächsten Wochen nimmt sie sich viel Zeit zum Nachdenken und Erinnern.

2.3 Geschlechtsspezifische Identitätsentwicklung im vorgestellten Prozeß

„Ich habe mich verändert, ich werde mich verändern und bleibe doch leibhaftig mit mir differierend identisch“ (Rauschenbach 1993, S. 72). An Anna und Bernd läßt sich der schwierige Weg der Identitätsentwicklung ein Stück weit nachvollziehen. Beide haben nur scheinbar die Geschlechterpolarisierung überwunden. Gegenabhängig leben sie in ihren Geschlechtsrollen die Seite aus, die mich von Anfang an „angezogen“ hat. Wenn Anna „beflügelt“ von der nächsten Bewerbung sprach, ließ ich

mich anstecken. Kurze Empfindungen von „Abheben“ habe ich schnell weggewischt. Bernds zugewandte, freundliche Art war angenehmer als mögliche Rivalitätsgefühle. Im Prozeß konnte der andere Pol mit seinen abgewehrten Gefühlen, hier Kinderwunsch und Rivalitätsgefühl, zugelassen werden. Über die beschriebenen Konflikte wurde bei beiden die innere Differenz erinnert und durchlebt. Dann erst ist ein Ausbalancieren divergierender Kräfte möglich. Das Aushalten und Sichverabschieden kann offen machen für Neues. Anna hat ihre Autonomie gut entwickelt, trotzdem hat ihr in ihrem Erleben etwas gefehlt. „Die Tochter muß versuchen zu tun, was der Mutter mißlungen ist: Sie muß ihre Subjektivität und ihre Weiblichkeit miteinander versöhnen“ (Benjamin 1990, S. 121). Für Anna steht an, „Weiblichkeit“ für sich befriedigender zu füllen.

Individuation geschieht durch Ablösung. Bernd tritt deutlicher aus seiner Umgebung hervor. In Konflikten zeigte er oft „keine Lust zum Fechten“. Jetzt hat er erlebt, daß das Zulassen und Akzeptieren von Rivalitätsgefühlen und Angst konfliktfähiger machen kann. Parallel zu seiner beruflichen Identität hat er seine Geschlechtsidentität entwickelt.

Beide haben sich verändert. Anna ist offener, aber ungeschützter geworden. Sie erlebt ihre Bedürftigkeit. Bernd ist klarer geworden. Seine Kleidung wird mutiger, seine Haarfülle ist zurückgeschnitten, die neue Brille sehr kantig. Er hat „mehr Farbe, Lebendigkeit, Kontur“ bekommen.

2.4 Geschlechterdifferenz in der Gruppe

Die Geschlechterdifferenz in der Gruppe kann leichter wahrgenommen werden, wenn die innere Differenzierung gelungen ist. Als Bernds Männlichkeit Thema wurde, sagte Anna erstaunt: „Heute ist mir erst bewußt geworden, daß wir hier Männer und Frauen sind“. Unterscheidung setzt ein Maß an Gleichem voraus. In der Szene gab es eine gefühlsmäßige Verbindung, die sich in der Rückmeldung „von Herz zu Herz“ ausdrückte. Gerade dadurch wurde eine erste Differenzierung möglich. „Die Spannung auszuhalten heißt, jenen Raum zu erweitern, wo das Subjekt dem Subjekt begegnen kann“ (Benjamin 1990, S. 130). Zu solchen Begegnungen gehört die Akzeptanz von Konflikten. Bisher wurden sie zwischen den beiden Männern und zwischen den Frauen untereinander ausgetragen, kaum zwischen Männern und Frauen. Am Ende einer Sitzung meinte Kathrin: „Ich hätte gerne mit Fred gekämpft, aber das macht noch zu viel Angst!“ Ich vermute, daß auch Auseinandersetzung vermieden wird, indem deutlich an der strukturierten Arbeitsform festgehalten wird. Ich habe das bisher so hingenommen, weil dieses methodische Vorgehen

zum Berufsalltag der LehrerInnen paßt. Sensibilisiert durch die theoretische Beschäftigung mit dem Thema, deute ich dieses Verhalten eher als Wunsch nach Sicherheit. Der Geschlechterdifferenz in dieser Gruppe gilt zukünftig meine Aufmerksamkeit.

3. Perspektiven

„Indem wir uns über die Geschlechtsrollen Gedanken machen, spekulieren wir über das Leben auf unserem Planeten“ (Gambaroff 1989, S. 91). Die Gestaltung der geschlechtsspezifischen Rolle greift tief in unser Zeitgeschehen ein, über Privates und Berufliches hinaus. Wie aber könnte das „Patriarchat im Umbruch“ den Weg hin zu einer sich „geschwisterlich strukturierenden Gesellschaft“ (A. Mitscherlich 1963, S. 343) finden? Können nur die sich anbahnenden Erschütterungen der vielfältigen männlichen Autorität die Chance zu einem Wandel des Verhaltens und des Bewußtseins eröffnen, wie A. Mitscherlich in seinem „Leben für die Psychoanalyse“ (1980) schreibt? Gerne würde ich die hoffnungsvollen Stimmen teilen, die in veränderten Sozialisationsbedingungen und Neudefinitionen der Elternrolle (Olivier 1989) eine Lösung sehen. Die historische Entwicklung lehrt uns Geduld. Das Umlernen ist ein langsamer und schmerzlicher Weg. Ich möchte dafür den Begriff des „sozialen Sterbens“ übernehmen, womit M. Nadig jenen Prozeß beschreibt, in dem kultur- und geschlechtsspezifische Rollenidentifikationen und damit alteingesessene Identitätsstützen ins Wanken kommen (Nadig 1986, S. 43). „Um zu verstehen, wie Männer und Frauen in ihrer Kultur leben, sie hervorbringen und sie gleichzeitig erleiden, von ihr geformt werden und sie gleichzeitig formen, muß man sich auf den Prozeß des sozialen Sterbens einlassen“ (Nadig 1986, S. 44). Für Supervisoren/Supervisorinnen könnte das heißen, für die Komplexität der Geschlechterrolle im Berufsalltag zu sensibilisieren, androgyne Illusionen aufzulösen und Geschlechterdifferenz zuzulassen. Supervision könnte zu einem Raum werden, in dem über Konflikte und Krisen neue Modelle der Geschlechterbestimmung und der Geschlechterbeziehung entwickelt werden.

Anschrift der Verf.: Rosemarie Mayr, Auf dem Klee 38, 49090 Osnabrück

Literatur

- Bauer, A./Gröning, K. (1992): Solidarität und Konkurrenz feministischer Schwestern. In: Pühl, H., Handbuch der Supervision, Ed. Marhold im Wissenschaftsverl. Spiess.
- Benjamin, J. (1990): Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Basel/Frankfurt am Main (Stroemfeld/Roter Stern).
- Benjamin, J. (1993): Phantasie und Geschlecht, Psychoanalytische Studien über Idealisierung, Anerkennung und Differenz. Basel/Frankfurt am Main (Stroemfeld/Nexus).
- Gambaroff, M. (1989): Mann im Übergang. In: Pflüger, P. M.: Der Mann im Umbruch. Olten. S. 77-91 (Walter).
- Hollstein, W. (1989): Das neue Selbstverständnis der Männer. In: Pflüger, P. M.: Der Mann im Umbruch. Olten. S. 11-26 (Walter).
- Krappmann, L. (1969): Soziologische Dimensionen der Identität, Stuttgart 1988 (Klett-Cotta).
- Levita, D. J. (1971): Der Begriff der Identität. Frankfurt am Main (Suhrkamp).
- Metz-Göckel, S./Müller, U. (1986): Der Mann. Weinheim (Beltz).
- Michels, A. (1991): Menschwerdung? Die Frage nach dem anderen, in: Borer, Ch./Ley K.: Fesselnde Familie. Realität – Mythos – Familienroman. Tübingen, S. 44-62 (edition diskord).
- Mitscherlich, A. (1963): Auf dem Weg zur vaterlosen Gesellschaft. Ideen zur Sozialpsychologie. München/Zürich 1992 (Piper).
- Mitscherlich, A. (1980): Ein Leben für die Psychoanalyse, Frankfurt am Main, (Suhrkamp).
- Mitscherlich, A., Mitscherlich, M. (1967): Die Unfähigkeit zu trauern. München, 1991 (Piper).
- Mitscherlich, M. (1987): Die friedfertige Frau. Frankfurt am Main 1992 (Fischer Tb.).
- Nadig, M. (1986): Die verborgene Kultur der Frau. Frankfurt am Main 1987 (Fischer Tb.).
- Olivier, Ch. (1989): Jokastes Kinder. München (dtv).
- Rauschenbach, B. (1993): Gleichheit, Widerspruch, Differenz. Denkformen als Politikform. In: Die Philosophin. Paradigmen des Männlichen, Heft 8, Okt. 1993, Tübingen, S. 57-86 (edition diskord).
- Rohde-Dachser, Ch. (1990): Das Geschlechterverhältnis in Theorie und Praxis der Psychoanalyse. In: Brandes, H./Franke, Ch.: Geschlechterverhältnisse in Gesellschaft und Therapie. Münster, S. 5-21 (Lit Verlag).
- Rohde-Dachser, Ch. (1991): Expedition in den dunklen Kontinent. Weiblichkeit im Diskurs der Psychoanalyse. Berlin (Springer).
- Die Zeit, Nr. 11 vom 12. März 1993, S. 12, 48. Jg., Hamburg.

Klaus D. Schneider

Frauenwelten – Männerwelten

Bewegung und Begegnung in der Supervision

Zusammenfassung: Der Autor geht davon aus, daß die Beschäftigung mit der Geschlechterfrage für Supervisorinnen und Supervisoren unumgänglich ist. Er sieht Frauen und Männer in unterschiedlichen Welten leben, aber auch in jeder Frau und in jedem Mann unterschiedlich ausgeprägte Landschaften und Teile dieser Welten. Neben Fragmenten zu biologischen, historischen und psychosozialen Aspekten stellt er geschlechtsspezifische Ergebnisse einer von ihm durchgeführten empirischen Evaluation von Supervisionsprozessen und ein Fallbeispiel aus einem Supervisionsprozeß in einem Team vor, in dem ausschließlich Frauen arbeiten.

Einleitung

Ich schicke voraus, daß ich die sog. Frau-Mann-Frage in diesem Artikel in den Vordergrund stellen werde, weil ich sie für die wichtigere Frage halte, aus deren Beantwortung sich dann auch die supervisionsrelevanten Aspekte ergeben werden. Das heißt, die Geschlechterfrage muß sich nicht mit Supervision auseinandersetzen, aber die Supervision kommt um die Frage nicht herum, sie spielt auf natürliche Weise in das Supervisionsgeschehen hinein. Dort sitzen Frauen und Männer, die auch Supervisorinnen und Supervisanden oder Supervisorinnen und Supervisoren sind. Meine Ausführungen basieren auf Erfahrungen, die ich als Supervisor in mehreren reinen Frauen-, einem reinen Männerteam und zahlreichen gemischten Team- und Gruppenzusammensetzungen gemacht habe. Ich habe eine Reihe von Aspekten zusammengetragen, die ich besonders interessant und hilfreich für mein eigenes Verstehen und Handeln fand. Die supervisionspezifischen Fragen tauchen in der Darstellung von Ergebnissen einer von mir durchgeführten empirischen Untersuchung und in dem Fallbeispiel auf.

Fragmente zur Geschlechterfrage

An den Anfang stelle ich Fragmente, die ich für die Unterscheidung zwischen Frauen und Männern und ihr Zusammenleben hilfreich finde.

Dabei gehe ich, wie der Titel schon sagt, davon aus, daß Frauen und Männer in verschiedenen Welten wohnen. Sie können sich besuchen und verändern, die Rollen tauschen, zusammenleben, aber ihre geschlechtliche Identität ist in unterschiedlichen Welten beheimatet. Es gibt auch Grenzgängerinnen und Grenzgänger, aber gerade diese bestätigen meiner Meinung nach, daß etwas an der These ist, daß Frauen und Männer erst gut miteinander klarkommen, wenn sie sich ihrer geschlechtlichen Identität bewußt werden. Deshalb zunächst ein Blick auf Unterschiede zwischen Männern und Frauen.

Zwei Welten

Frauen	Männer
Weibliche Babys bleiben im Durchschnitt 279,9 Tage im Mutterleib.	Männliche Babys hingegen nur 279 Tage.
Im Alter von 13 Jahren haben Mädchen im allgemeinen 96,5 % ihrer endgültigen Größe erreicht.	Im Alter von 13 Jahren haben Jungen 87,3 % ihrer endgültigen Größe erreicht.
Im Alter von 35 Jahren sind Frauen in sexueller Höchstform.	Männer sind im Alter um 20 in Bestform.
Frauen haben fünfmal soviel Östrogen, zehnmal soviel Progesteron und nur ein 15tel der Menge an Testosteron im Vergleich zum Mann.	Der Durchschnittsmann ist 30 % stärker als die Durchschnittsfrau.
Fett macht ungefähr 25 % des Körpergewichts der Frau aus.	Beim Mann sind es rund 15 %.
Haarverlust ist bei Frauen unter 70 sehr selten.	Mit 25 Jahren ist bei 25 % der Männer Haarausfall zu verzeichnen, mit 50 Jahren müssen 50 % mit Glatzenbildung rechnen.
Kinder beiderlei Geschlechts weinen gleich viel. Frauen weinen jedoch viermal soviel wie Männer.	
Frauen gebrauchen Körpersprache und Gesichtsausdruck weitaus häufiger als Männer, um den Gesprächspartner zu beeinflussen. Doppelt soviel Frauen wie Männer leiden unter Phobien und Angstzuständen.	Männer gebrauchen Witz und Humor weitaus häufiger als Frauen, um den Gesprächspartner zu beeinflussen.

(Kraus 1990, S. 47)

Man kann diese Unterscheidungen bedeutend finden oder nicht: das Entscheidende an diesem Wechsel weg von der Gleichmacherei zwischen Frauen und Männern ist doch, daß er ein Ende der hauptsächlich ideologisch geprägten Diskurskultur anzeigt. Es darf bezogen auf das Mann- bzw. Frausein undogmatischer gedacht und ausprobiert werden. Biologische Unterschiede sind nicht per se schlecht. Wie sie gelebt werden, ist der entscheidende Punkt. Als Leitfaden für Einstellungsbildung und Ver-

haltensänderungen schlage ich vor, sich klar zu machen, „daß auch Mutter-Natur ihren Spaß hatte an der Dualität der Geschlechter. Sie wollte wohl Frauen und Männer – nicht Frauen gleich Männer. Und die Wahrheit aus der soziologischen Sichtweise: Es hat weniger mit Testosteron als mit Freiheit zu tun, wie weit wir kommen als Mann und Frau. Als Menschen. Siehe Eskimos!“¹ (Kraus, S. 52). Das heißt, es gibt zwar geschlechtsspezifische Unterschiede zwischen Frau und Mann, die aber geschlechtsunspezifisch von Frau *und* Mann gelebt werden können.

Historische und politische Aspekte

Ich habe bei der Arbeit an diesem Artikel auch Simone de Beauvoir „Das andere Geschlecht“ gelesen, weil ich es für ein grundlegendes Werk der Frauenbewegung halte und damit zugleich grundlegend für die Einschätzung der Geschlechterfrage. Bereits zu Beginn ihres Buches weist de Beauvoir darauf hin, daß zwar das „Phänomen der Fortpflanzung als ontologisch begründet betrachtet“ werden kann, aber „die Arterhaltung [...] nicht notwendig die Geschlechtertrennung haben (muß)“ (de Beauvoir 1987, S. 26). Die Biologie bietet dafür Beispiele: die sogenannte Parthenogese oder Jungfernzeugung als einer eingeschlechtlichen Fortpflanzung (z. B. Bazillen, Drohnen) oder die sogenannten Hermaphroditen, die zur Zwitterzeugung fähig sind (z. B. Schnecken). Auf die Zweigeschlechtlichkeit, genauer die Trennung zwischen Weibchen und Männchen, ist die Fortpflanzung, der Fortbestand des Lebens auf diesem Planeten nicht angewiesen; für das Überleben der Spezies Mensch ist sie unverzichtbar, will man das Ganze nicht auf eine „technische Operation“ reduzieren. Dieses natürlicherweise unabdingbare Aufeinander-angewiesen-Sein ist aber nicht nur eine Lust, sondern eben auch eine Last für die Menschen. Männer und Frauen müssen damit leben lernen, sich ungeheuer anziehend, aber ebenso abstoßend finden zu können. Dieses ziemlich schwierige Unterfangen haben wir bisher auf ganz verschiedene Weise zu organisieren versucht. Lewis Morgan, der bekannteste Forscher, der sich bereits im vorigen Jahrhundert systematisch mit Urgesellschaften, also mit frühen Formen menschlichen Zusammenlebens beschäftigt hat, kommt aufgrund seiner Forschungen bei Australiern und nordamerikanischen Irokesen zu dem Schluß, „daß in den Anfangsstufen der Wildheit Männer- und Weibergemeinschaften innerhalb vorgeschriebener Grenzen der Kern des gesellschaftlichen Systems waren“ (Morgan 1979, S. 41). Die separatistischen Elemente der Frauenbewegung, der Ausschluß der Männer sind demnach auch Rückgriff auf diese archaischen Gemeinschaften. Das Neue daran ist, daß diese Separierung Ausdruck politischer

Forderungen ist und zur Durchsetzung praktischer Veränderungen im Zusammenleben von Frauen und Männern geschieht.

Wir müssen uns sehr klar machen, daß die Geschichte menschlicher Gesellschaften weitgehend eine Geschichte der Unterdrückung der Frau durch den Mann ist: „Bis auf unsere Tage wird sie (die Frau) dem Willen der Männer unterworfen sein. Doch hat auch dieser Wille ein doppeltes Gesicht: [...] wie er (der Mann) aus der Gattin gleichzeitig eine Dienerin und eine Gefährtin machen kann, wird eins der Probleme sein [...]“ (de Beauvoir 1987, S.86). Wer mit der Aufrechterhaltung des Unterwerfungsprinzips beschäftigt ist, beraubt sich selber seiner Freiheit.

Die Herrschaft des Mannes über die Frau wird von vielen Autoren als Folge der körperlichen Stärke des Mannes und zur Sicherung seines Besitzes dargestellt. Urgesellschaften sind dagegen in der Regel matriarchalisch organisiert, weil nur über die Mütter die verwandtschaftliche Linie zu verfolgen ist. Erst mit dem Aufkommen des Privateigentums setzt sich das Patriarchat durch und damit auch die gesellschaftliche Inbesitznahme der Frau durch den Mann. Auch die Liebe wird käuflich. Dazu kommt die christliche Moral, die das Weib als „Pforte zur Hölle“ und verantwortlich für den Sündenfall abstempelt und dem Manne für alle Zeiten untertan sehen will. Diese Entwicklung gipfelte in der Hexenverfolgung.

Zur Geschichte der Inbesitznahme der Frau durch den Mann und den Staat gehört das Thema Abtreibung: Das römische Recht sah das Kind vor der Geburt als „einen Teil der Frau, eine Art Eingeweide. In der späten Kaiserzeit wird die Abtreibung der Frucht als normaler Eingriff gesehen [...] Hatte die Frau das Kind gegen den Willen ihres Gatten nicht haben wollen, so konnte dieser sie bestrafen lassen: doch bestand ihr Delikt dann nur im Ungehorsam“ (de Beauvoir, S.13). Hier bringt der Einzug christlicher Moral einschneidende Veränderungen. Das Christentum begab bereits Föten mit einer Seele, und zwar männliche Föten ab dem 40. und weibliche Föten ab dem 80. Tag. Abtreiberinnen, die diese Fristen überschreiten, gelten als Mörderinnen.

Inbesitznahme bringt das Problem des Besitzverlustes mit sich. Die rechtliche Behandlung des Ehebruchs und der Scheidung sind wiederum Belege für die massive Unterdrückung und Entrechtung der Frau. Ein Scheidungsrecht bekamen Frauen erst im vorigen Jahrhundert, beispielsweise wenn der Mann Ehebruch begangen hatte. Allerdings galt Ehebruch nur für die Frau als ein Delikt, für das sie bestraft werden konnte.

Ein weiteres Herrschaftsinstrument des Mannes gegenüber der Frau ist der Ausschluß der Frauen vom passiven und aktiven Wahlrecht. Hier organisierten Frauen erstmals systematisch politischen Widerstand, die Suffragetten-Bewegung. Bezeichnenderweise gilt als Begründer der Frau-

enbewegung ein Mann, Léon Richier, der 1869 die „Droits de la femme“ verfaßte. 1892 fand der erste Congrès feministes statt, der dem Feminismus den Namen gab. Ein Jahr später billigte Neuseeland den Frauen das Wahlrecht zu, Australien folgte 1908. Obwohl die Suffragetten in England mit besonderer Verve zu Werke gingen: Parlamentssitzungen stürmten, leerstehende Gebäude anzündeten, Hungerstreiks und Dauerdemonstrationen organisierten, wurde dort erst 1928 das Frauenwahlrecht eingeführt. In den USA dauerte dieser Prozeß für alle Bundesstaaten schließlich bis 1932. In Deutschland wurde das Wahlrecht für Frauen nach dem 1. Weltkrieg eingeführt, paradoxerweise aber war es auch eine Mehrheit der deutschen Frauen, die die NSDAP Hitlers an die Macht wählte, der die Präsenz von Frauen im Reichstag für unvereinbar mit dessen Würde hielt. Aber zurück zur Gegenwart.

Sexueller Mißbrauch – Erotik

Unter der Überschrift „Patientenmißbrauch“ berichtete im Sommer 1994 die taz von „mindestens 600 Fällen von sexuellem Mißbrauch in der Therapie pro Jahr“. Dies sei das Ergebnis einer vom Bundesfrauenministerium in Auftrag gegebenen Studie des Freiburger Instituts für Psychotraumatologie. Der Bericht spricht von einer Minimalschätzung. Es könnten auch tausend oder mehr Fälle sein, denn die Opfer verzichteten – so die Studie – oft aus seelischen, aber auch aus finanziellen Gründen auf ohnehin wenig erfolgversprechende juristische Schritte. Hinzu komme, daß die schärfste Sanktion der Berufsverbände der Ausschluß der Therapeuten aus dem Verband sei, die sich aber nicht auf die Möglichkeiten der so Bestraften auswirke, weiter zu praktizieren. Die Täter seien zumeist männliche Therapeuten und sehr oft Wiederholungstäter, die Opfer zu 90 % Frauen, zu 10 % Männer.

Die taz hätte doch eher „*Patientinnenmißbrauch*“ titeln müssen, dachte ich, und noch nachdenklicher wurde ich bei der Frage, ob diese Zahlen wohl auf Supervision übertragbar seien. Gerüchtweise weiß ich davon, es hat Übergriffe gegeben. In vertraulichen Gesprächen fallen auch Namen und die Versicherung, daß die gerade geschilderte Mißbrauchssituation einer Freundin tatsächlich widerfahren sei. Aber Forschungen und Veröffentlichungen zu diesem Bereich kenne ich nicht. Möglicherweise hat dieses Thema in der Supervision eine geringere Bedeutung als in der Therapie, wo sich durch die Therapeut-Patient-Konstellation eine starke Abhängigkeitsbeziehung ergibt. Aber das wäre kein Grund, sich nicht damit auseinanderzusetzen. Irgendwann während der Beschäftigung mit dem Thema stellte ich überrascht fest, daß ich zwar über sexuellen Miß-

brauch, nicht aber über Erotik in der Therapie Berichte oder Untersuchungen fand. Allerdings hatte ich selber auch recht lange gebraucht, bis mir auffiel, daß da was fehlt. Und ich empfinde es immer noch als gewagt, über Erotik in der Supervision zu sprechen, weil das irgendwer anstößig finden könnte. Andererseits weiß ich, daß ihre Ausstrahlung im Supervisionsgeschehen wirksam ist.

Mythen und Tabus

Auf der Suche nach Unterschieden zwischen Frauen und Männern hier und jetzt stieß ich auf folgende Informationen: „Frauen leisten zwei Drittel der Arbeit, erhalten dafür ein Zehntel des Einkommens und verfügen über 1% des Privateigentums“ (Schmitz 1994, S. 12). Ich habe diese Stelle noch einige Male ungläubig gelesen, bis mir klar wurde, wie unbestreitbar wahr diese Aussagen sind. Sie betreffen auch nur die ökonomische Seite des Problems, legen aber ein Grundmuster offen, das sich verallgemeinern läßt: Die Männer dominieren die Frauen, die Männer profitieren auf Kosten der Frauen, die Männer genießen, während die Frauen leiden, die Männer nehmen, die Frauen geben. Im Nachdenken darüber, warum Frauen und Männer weite Teile ihres Zusammenlebens so und nicht anders organisiert haben, erinnerte ich mich an folgende Textstelle: „Bei dem Versuch, die Frauen unter Kontrolle zu bringen, ihnen aus dem Weg zu gehen, sie zu besiegen oder herabzusetzen, haben wir so viel von unserer Identität investiert, soviel von unserer Energie verbraucht und so viel von unserer Kraft verschwendet, weil wir ihrer mysteriösen Macht über uns so wehrlos gegenüberstehen [...] Und diese Schwäche ist nicht psychisch oder neurotisch, ist kein Symptom irgendeiner Abnormalität, sondern ein ontologisches Faktum, das tief in unserem Wesen verwurzelt ist“ (Keen 1991, S. 30).

Zwei Dinge scheinen mir wesentlich: 1. Emanzipation ist immer ein doppelter Prozeß, der auf gesellschaftlicher, polit-ökonomischer, kultureller Ebene und im Inneren der Menschen stattfindet, und 2. besteht eine Wechselwirkung zwischen der gesellschaftlich organisierten, in den Alltagsbeziehungen strukturell angelegten Unterdrückung der Frauen durch die Männer und der Angst der Männer, den Frauen gegenüber wehrlos zu sein.

Die Frage liegt nahe: Woher rührt diese Angst? Die ‚richtige‘ Antwort wird wohl immer hinter Mythenschleiern verborgen bleiben. In den alten Mythen jedoch stecken Analogien und Symbole, die den Sinn dieser Angst offenlegen können. Es gibt viele Legenden. Ich möchte eine herausgreifen, die ich besonders originell und zugleich treffend fand: Auf

der Suche nach dem Gral trifft Parzival auf Trevrizent, einen in der Einsamkeit und in Askese lebenden Mann, dem „Gott den Willen eingegeben, sich zu einem vollkommenen Ritter der himmlischen Scharen zu bilden“ (W. von Eschenbach 1993, S. 259). Dieser Trevrizent weiht Parzival in die Geheimnisse des Grals ein und bekehrt ihn vom Heiden zum Christentum. Dabei entwickelt sich folgender Dialog über die Entstehung der Menschen: „Von der Erde machte Gott den edlen Adam, von Adams Leib und seinem Leben brach er Eva ab. Die hat uns dem Leiden ausgeliefert, denn sie wollte nicht auf unseren Schöpfer hören und hat so unser Glück zerstört. Die beiden wurden fruchtbar mit Geburt und Zeugung, dem einen von den Kindern riet maßlos Gier und Ehrsucht: und so nahm er seiner Großmutter die Jungfernschaft.’ Da sprach Parzival zu ihm: ‚Das ist niemals geschehen, mein Herr, das glaube ich nicht.’ Da antwortete ihm sein Wirt und sagte: ‚Aus diesem Zweifel will ich euch erlösen. Die *Erde* war die Mutter Adams, und von den Früchten der Erde lebte er, dennoch war die Erde Jungfrau geblieben – [...] Adam war der Vater des Kain, der erschlug im Streit um ein bißchen Eigentum den Abel: Als auf die reine Erde das Blut fiel, da war ihre Jungfräulichkeit dahin, und Adams Kind hatte sie ihr genommen. Erst jetzt wurde die Bosheit unter den Menschen groß, und sie dauerte immer seitdem fort“ (ebenda, S. 265 f.). Drei Dinge scheinen mir für die Angst symptomatisch zu sein: 1. Adam, der erste Mensch, ist eine Jungfernzeugung, wobei die Erde noch nicht personifizierte aber materialisierte *Ur-Mutter* ist. Sie ist der Stoff, aus dem er geschaffen wurde. 2. Eva, die Frau Adams, hat die Menschheit dem Leiden ausgeliefert, und er war ihr gegenüber wehrlos. Zugleich bleibt er auf Gedeih und Verderb an Eva gekettet, denn fortan funktioniert die Fortpflanzung bzw. der Erhalt der Menschheit durch Zeugung und Geburt. 3. Es ist ein Mann, Kain, der Sohn von Adam und Eva, der die erste Bluttat begeht und damit die Erde, jungfräuliche Mutter der Menschheit, schändet.

Psychosoziale Aspekte

In der aktuellen Diskussion über die Geschlechterfrage wird immer wieder betont, daß Mädchen über die Identifikation mit der Mutter, Jungen dagegen nur in Abgrenzung zu ihr ihre geschlechtliche Identität erlangen: „Für Jungen wird die Situation dann schwierig, wenn sie sich aus der engen, symbiotischen Beziehung mit ihrer Mutter lösen müssen. Während Mädchen die intensive Beziehung zur Mutter verändern können, indem sie sich mit ihr identifizieren, stellen Jungen ihre Andersartigkeit fest“ (Schnack/Neutzling, S. 16). Auf Andersartigkeit reagieren wir unter-

schiedlich: mit Abgrenzung, Ignoranz und Unterdrückung oder mit Neugier, Lernen und Zusammensein. Verfolgen Jungen die zuerst beschriebene Variante bei ihrer Identitätsbildung, so kann das schwerwiegende Probleme mit sich bringen: „Dieses Brechen mit der Mutter im Kindesalter setzt die Jungen einer ernstlichen geistigen und gefühlsmäßigen Belastung aus. Die meisten Jungen bekommen Schuldgefühle: sie empfinden, daß sie sich gegenüber einer Person, die sie lieben und die wiederum sie liebt, illoyal verhalten und glauben gleichzeitig, daß sie kaum eine andere Wahl haben“ (Hite 1994, S. 77). Hier wird dieses intrapsychische Dilemma in seinen sozial-kulturellen Zusammenhang gestellt: „Jungen lernen, daß sie sich entscheiden müssen: um von anderen Vertretern des männlichen Geschlechts respektiert zu werden, um sich einen Platz in der Welt zu sichern, müssen sie alles ablegen, was als ‚weibliches‘ oder ‚kindliches‘ Verhalten gilt. ‚Sich männlich verhalten‘ heißt soviel wie das Gegenteil von ‚weiblich‘ zu sein. Die Gesellschaft richtet an Jungen die konkrete Erwartung, daß sie während der Pubertät ihre Bindungen – und ihre Identität – wechseln“ (ebenda). Die Erziehungsarbeit, die zu leisten wäre, hieße andere Normen und Werte zu entwickeln und sie gemeinsam einzuüben. Auch Supervision ist ein Ort, an dem diese Arbeit im Sinne lebenslangen Lernens stattfindet bzw. stattfinden muß, wie die Ergebnisse einer von mir durchgeführten empirischen Untersuchung deutlich machen.

Ergebnisse einer quantitativen Evaluation von Supervisionsprozessen

Im Rahmen einer Evaluation meiner Supervisionsprozesse hatte ich gemeinsam mit einem Kollegen² einen umfangreichen Fragebogen (Supervisions-Evaluations-Inventar) entwickelt zu den Bereichen *derzeitige Arbeitssituation* und *Wirkung von Supervision* jeweils auf den Ebenen Institution, KlientInnen, KollegInnen, Einzelpersonen. Insgesamt hatten 69 Personen (alles ehemalige SupervisandInnen von mir) diesen Fragebogen komplett beantwortet. Wir hatten die Mann-Frau-Frage zu Beginn der Umfrage nicht speziell berücksichtigt. Dennoch ergibt die Auswertung unter dem Blickwinkel dieser Frage interessante Ergebnisse. Unhinterfragt bleiben mußte, ob das Verhältnis 48 (Frauen) zu 21 (Männer) repräsentativ für die supervidierte Population sei. Dazu war diese Gruppe in bezug auf die Berufsgruppenzugehörigkeit zu heterogen und aufgrund der jeweiligen geringen Probandenzahl nicht aussagekräftig.

Die Ergebnisse bestätigen gängige Einschätzungen in bezug auf die positiven Veränderungen durch Supervision. Auf die Aussage: „Ich erwarte durch die Supervision positive Veränderungen [...]“ ergänzten:

		ja/eher ja
im Bereich Institution	Frauen	41,7 %
	Männer	52,3 %
auf der KollegInnenebene	Frauen	77,1 %
	Männer	85,7 %
auf der KlientInnenebene	Frauen	68,8 %
	Männer	52,3 %
für mich persönlich	Frauen	89,6 %
	Männer	75,7 %

Es ergeben sich recht eindeutige Gewichtungen. Bei den Frauen stehen die Bereiche „KlientInnen“ (68,8% gegenüber 52,3% bei den Männern) und „für mich persönlich“ (89,6% gegenüber 75,7% bei den Männern) mit 16,5% bzw. 13,9% häufiger im Vordergrund der Erwartungen auf positive Veränderungen durch Supervision. Die Männer dagegen erwarten sich positive Veränderungen durch Supervision stärker in den Bereichen Institution (52,3% zu 41,7%) und „auf der KollegInnenebene“ (85,7% zu 77,1%) mit jeweils 10,6% bzw. 8,6% mehr Nennungen. Diese Tendenzen entsprechen exakt den gängigen Klischees im Frauen-Männer-Diskurs. Die Frauen erwarten sich für die KlientInnen (versorgen) und ihre eigene Person (Opfer) positive Veränderungen, die Männer auf der KollegInnenebene (Konfrontation) und im Bereich Institution (Macht).

Aufschlußreich sind die Ergebnisse auch in bezug auf die durch Supervision tatsächlich erzielten Veränderungen. Wiederum antworten Frauen und Männer auf die folgenden vier Fragen mit zum Teil deutlich unterschiedlichen Gewichtungen:

	Frauen	Männer	positive/eher positive
Es gab überwiegend	50,0 %	57,1 %	Veränderungen im Bereich der Institution
Es gab überwiegend	85,4 %	80,9 %	Veränderungen auf der KollegInnenebene
Es gab überwiegend	70,9 %	38,1 %	Veränderungen im Verhältnis zu den KlientInnen
Es gab überwiegend	83,4 %	80,9 %	Veränderungen für mich persönlich

Die deutlich positivste Veränderung durch Supervision geben die Frauen in bezug auf den Bereich Institution an, hier ist die ‚positive Diskrepanz‘

zwischen positiver Erwartung und tatsächlicher erzielter Veränderung am größten, gefolgt von der KollegInnenebene, d.h. die größte Wirkung durch Supervision wurde in Bereichen erzielt, bei denen die Frauen im Vergleich zu den Männern schwache Erwartungen auf positive Veränderungen durch Supervision hatten. Bei den Männern fällt die ‚negative Diskrepanz‘ (minus 14,2%) zwischen positiver Erwartung und tatsächlich festgestellter positiver Veränderung im Bereich „Verhältnis zu den KlientInnen“ besonders hoch aus. Die positiven Veränderungen in den Bereichen „Institution“ und „für mich persönlich“ scheinen ihnen weit wichtiger gewesen zu sein, denn die durch Supervision erzielten positiven Veränderungen übertreffen die dahingehenden Erwartungen vor der Supervision um 4,8% bzw. 5,2%.

Im folgenden referiere ich weitere, besonders auffällige Ergebnisse, die Einzelfragen zur Arbeitssituation in den Bereichen Institution, KollegInnen, KlientInnen und eigene Person betreffen. So haben zwar nur 52,1% der befragten Frauen gegenüber 66,7% der befragten Männer uneingeschränkt „den Eindruck, daß mir die Ziele meiner Organisation bekannt sind“, aber weitaus mehr Frauen, nämlich 39,6%, fühlen sich gegenüber nur 23,8% der Männer „in bezug auf die Anforderungen aus ihrem Arbeitsfeld sicher“. Die Handlungsebene scheint Frauen näher zu liegen als ideologische Fragen, die eher die Männer interessieren. Auch im Umgang mit der Leitung sind Frauen nach unseren Ergebnissen geschickter. 27,1% der Frauen gegenüber nur 19% der Männer geben an: „Ich kann mich gegenüber meiner Leitung mit meinen Ansprüchen durchsetzen“. Ins gängige Klischee paßt auch das folgende Ergebnis: 41,7% der Frauen, aber nur 23,8% der Männer „sehen einen Zusammenhang zwischen der Atmosphäre in meiner Arbeitsstelle und meiner Befindlichkeit“.

Daß Frauen mit 37,5% weitaus weniger als die Männer mit 66,7% das Gefühl haben, daß „meine Tätigkeit von meinen Vorgesetzten angemessen anerkannt wird“, hängt wohl damit zusammen, daß „Männer unter sich“ (und die meisten Vorgesetzten sind nun mal Männer) in der Anerkennung der Leistung besser wegkommen. Frauen bejahen mit 31,3% weitaus häufiger als Männer mit nur 14,3% die Aussage: „Bei Konflikten und zu erwartenden Schwierigkeiten kostet es mich große Überwindung, mich mit meiner Leitung auseinanderzusetzen.“ Frauen scheinen sich also sehr viel mehr Gedanken vor den zu erwartenden Konflikten und Schwierigkeiten zu machen, in der Situation verhalten sie sich dann aber oft erfolgreicher. Typisch Frau oder typisch Mann könnte man auch zu folgendem Ergebnis sagen: nur 4,8% der Männer, aber 27,1% der Frauen fällt es „eher schwer, Leitungsfunktionen (z. B. bei Besprechungen, Verhandlungen, Unternehmungen) übernehmen zu müssen“.

Frauen gehen offensichtlich auch zufriedener mit Nähe und Distanz zu ihren KlientInnen um; immerhin geben 70,8% der Frauen gegenüber 61% der Männer an, sich „gegenüber den Wünschen und Bedürfnissen der KlientInnen gut abgrenzen zu können“, und nur 10,5% der Frauen gegenüber 19% der Männer „fällt ein ‚partnerschaftlicher‘ Umgang mit den KlientInnen schwer“. Andererseits meinen 95,2% der Männer gegenüber nur 77,1% der Frauen, „ihre fachlichen Ziele im Umgang mit den KlientInnen angemessen umsetzen zu können“, und deutlich weniger Männer (4,8%) als Frauen (16,7%) haben „häufig den Eindruck, daß ich meinen KlientInnen nicht gerecht werde“.

Und ein weiteres Ergebnis, das für die größeren Selbstzweifel der Frauen spricht: 54,2% der Frauen gegenüber nur 28,6% der Männer meinen: „Bei Konflikten neige ich dazu, die Ursachen hierfür bei mir zu suchen.“ Diese klischeebestätigende Tendenz setzt sich fort: 14% mehr Frauen (52,1%) als Männer (38,1%) bestätigen die Aussage: „Ich mache mir Selbstvorwürfe, wenn die Arbeit nicht so gut läuft.“ 13% mehr Frauen (75,1%) als Männer (62,1%) haben den Eindruck, „daß ich häufig zu hohe Ansprüche an mich in meiner Arbeit stelle“. 18,2% mehr Frauen (23%) als Männer (4,8%) haben „Angst vor Kritik“, und schließlich verwundert es dann auch nicht mehr, daß 23% der Männer, aber nur 10,4% der Frauen angeben: „Bei Kritik reagiere ich *aggressiv*.“

Soweit die statistischen Ergebnisse. Zusammenfassend und verallgemeinernd leite ich daraus ab, daß sich im beruflichen und supervisorischen Kontext

Frauen eher	Männer eher
klientenbezogen	institutionsbezogen
auf die eigene Person bezogen	konkurrenzbezogen
handlungsbezogen	ideologiebezogen
beziehungsklug	beziehungsblockiert
konfliktscheu	konfliktfähig
partnerschaftlich verwoben	hierarchisch abgegrenzt
persönlich	fachlich
selbstzweifelrisch	selbstüberzeugt
defensiv	aggressiv

verhalten.

Das sind keine Festschreibungen, sondern Tendenzen, die individuell unterschiedlich ausgeprägt sind. Männer können „weibliche“ und Frauen „männliche Verhaltensweisen“ bei sich entdecken. Allerdings wird eine sich eher ‚männlich‘ verhaltende Frau anders *wahrgenommen* werden als ein sich ebenso verhaltender Mann. Verhalten ist folglich ein Beziehungsgeschehen, dessen Wirklichkeit nicht nur aus der Intention des Perzipienten, sondern auch aus dem Auffassen des Rezipienten konstruiert wird.

Fallbeispiel

Im folgenden berichte ich über eine Supervision in einem Team, in dem einschließlich der Leiterin zwölf Frauen zusammenarbeiten. Auch die Klientinnen sind ausschließlich junge Frauen. Mir geht es bei dem Bericht um eine Beschreibung von Themen und Abläufen, wie ich sie in dieser Frauenkultur erlebte, nicht um einen Vergleich zwischen Frauen und Männern nach dem Motto: Das hätten Männer anders gemacht! Ich beschreibe die Einrichtung und Arbeitsinhalte nicht näher, um die Anonymität zu gewährleisten.

Im Kontraktgespräch sagen die Supervisandinnen, das wichtigste Ziel für die Supervision sei, mehr Offenheit untereinander herzustellen, und die Leiterin betont, daß sie sich mit ihrer Leitungsrolle auseinandersetzen möchte. Sie fühlt sich ausgelaugt und ist enttäuscht darüber, wie wenig ihre Bemühungen beispielsweise für einzelne Klientinnen und die Kolleginnen wahrgenommen und wertgeschätzt werden, wie viele Klagen, Forderungen und Probleme dagegen bei ihr landen. Die Kolleginnen betonen ihrerseits, daß es selten eine Leiterin wie diese gibt, die so kollegial und partnerschaftlich sei.

Der auffälligste Standardsatz, den ich in der Anfangsphase höre, ist die Einleitung: „Versteh’ das jetzt bitte nicht falsch [...]“, gefolgt von Bemerkungen wie, „aber manchmal habe ich das Gefühl, du meinst, ich täte den lieben langen Tag nichts, während du schuftest mußt“. Als ich sage, was ich wahrnehme, antworten einige Supervisandinnen: „Ja, wir sind unheimlich vorsichtig miteinander. Wir wollen halt keinen Streit.“ Ich frage: „Wie ist das denn hier bei euch mit dem Streit? Streitet ihr manchmal?“ – Supervisandin: „Ja, das schon. Aber ich glaube, dann muß es schon ganz dick kommen. Und dann wird es immer wahnsinnig ätzend. Das halten wir ganz schlecht aus. Außer Ingrid³, die kann das besser. Aber da haben, glaube ich, viele auch Angst vor ihr. Also versteh’ das jetzt bitte nicht falsch, Ingrid [...]“

Folge dieses Umgangs mit Konflikten ist, so stellen die Supervisandinnen fest, daß es eine Menge schwelender Konfliktherde gibt. Darüber wird auch in Zweiergesprächen oder kleinen Grüppchen zwischendurch gesprochen und auch bei Besprechungen im Großteam (alle zwölf Kolleginnen) ist diese „Stimmung“ spürbar, aber es wird nicht offen ausgetragen. Ihre Strategie, mit Konflikten umzugehen, bezeichnen die Supervisandinnen als unehrlich und „hintenherum“. Positiv daran sei, daß sie nicht in offene Konflikte gehen müssen. Der Kippunkt entsteht da, wo offener Streit unvermeidbar wird. Im Großteam wird das immer besonders virulent bei Themen, die die Leitung betreffen und die aufgrund institutioneller Strukturvorgaben Klarheit und Konfrontation erzwingen.

So hat die Leiterin auf Geheiß des Vorstandes der Einrichtung die korrekte und regelmäßige Führung der Anwesenheitszeiten anzumahnen. Auf einem Stundenblatt haben die Mitarbeiterinnen jeweils Arbeitsbeginn und Arbeitsende einzutragen. In der Großteamsitzung hat die Leiterin ihr Statement mit der Bemerkung eingeleitet, daß es ihr sehr schwer falle, weil sie allen vertraut und sie nicht wolle, daß es zu Mißverständnissen und Mißtrauen komme. In der anschließenden Diskussion gerät sie zwischen zwei Fronten, die sich in der folgenden Supervisionssitzung neu aufbauen. Die eine Partei betont, daß sie der Leiterin abnehmen, daß diese ihnen traue. Sie werfen ihr aber massiv vor, sich vom Vorstand so einspannen zu lassen und damit die gute Arbeitsatmosphäre zu zerstören; die andere Partei meint, daß das sowieso bisher alles viel zu lasch gehandhabt worden sei und es notwendig und längst überfällig sei, eine Kontrolle der Anwesenheitszeiten durchzuführen.

In dieser Phase brechen starke Gefühle auf, und die Leiterin sieht sich in dem Dilemma, sich entweder „verschwestern“ zu müssen oder zum „Besen“ des Vorstandes zu werden. Mir geht das Bild vom „Krabbenkorb“ (vgl. Fernkorn u. a. 1993, S. 81) durch den Kopf und die vermeintliche Schwäche von Frauen, mit Hierarchie und Abgrenzung positiv umzugehen. Um das Ganze anschaulicher und begreifbar zu machen und sich selber in einer Szene gleichsam von außen beobachten zu können, lade ich die Leiterin ein, eine Skulptur zu stellen, in der sie die Abhängigkeit und Zerrissenheit, in der sie sich stehen sieht, plastisch darstellt: „Stell dich mal in die Mitte und positioniere alle/alles um dich herum, was in deiner Funktion als Leiterin so an dir zerrt und etwas von dir will.“ Als die Leiterin konkret spürt, in welchen Abhängigkeiten sie steckt, hat sie den Impuls zu einer spontanen Befreiungsaktion, was ihr – als sie diese in der skulpturierten Szene tatsächlich ausführt – guttut. Schon bald darauf spürt sie aber ihr schlechtes Gewissen, nicht allen und allem (dabei dachte sie auch gleich an den privaten Bereich) gerecht

werden zu können und bekennt Selbstzweifel, ob sie überhaupt zur Leitung befähigt sei.

Im Reflektieren wird der Leiterin deutlich, die beiden Parteien im Team stehen für ihre eigene innere Zerrissenheit zwischen den institutionellen Zwängen und ihrer Sehnsucht, von allen verstanden zu werden bzw. es allen recht zu machen. Ihr wird klar, daß dieser Spagat nicht dauerhaft gelingen kann und sie als Leiterin von einigen Wünschen und Vorstellungen Abschied nehmen muß. Entsprechende konkrete Verhaltensänderungen fallen ihr weiterhin schwer, und es gibt immer wieder Anlässe, das Thema erneut zu bearbeiten. Das Sammeln konkreter Erfahrungen mit dem ‚typischen‘ Leitungsprofil von Männern oder auch unsere Phantasien: „Wie würde das wohl laufen, wenn hier Männer arbeiteten und leiten würden?“ dient in der Supervision dazu, Lernschritte einzuleiten, aber auch zu verhindern, von einem Extrem ins andere zu fallen. Stattdessen wird die eigene, weiblich geprägte Identität und Kultur in der Zusammenarbeit und beim Leiten entwickelt. Dies sind dann meistens die kreativen und spaßigen Arbeitsphasen, die das Vertrauen in die eigene Stärke und das Gefühl geben, ich/wir lösen das auf unsere eigene, andere Art. Meine Aufforderung, dafür eine Überschrift zu finden, beantworten die Supervisandinnen mit folgender Formulierung: „Alle Wege führen nach Rom, also gehen wir gemeinsam jede für sich ihren eigenen.“ Die Leiterin hält für sich fest, daß sie durchaus „Schwester“ und „Besen“ sein kann, ohne damit permanent in ein Dilemma zu geraten, nämlich wenn sie sich unter Berücksichtigung der Situation, der Erfordernisse und der Zielsetzung entscheidet, was sie sein will.

Ich in meiner Rolle als Supervisor spürte während des Supervisionsprozesses zwei Beziehungsangebote bzw. Beziehungsbedürfnisse am deutlichsten, einmal, gut versorgt zu werden (leiblich und seelisch) und zum anderen, zum ‚Vorturnen‘ unter dem Motto: „Da hättest du aber noch ein bißchen mehr bieten können“, animiert zu werden. Ich lernte daraus, daß ich anders bin und anders sein darf und mich nicht in Abhängigkeit begeben muß und daß ich auch, ohne der King zu sein, ganz brauchbar sein kann.

Schluß

Beim diesjährigen Abschlußkolloquium der Supervisionsausbildung bei der Diakonischen Akademie hatte eine Kandidatengruppe das Thema „Frauen und Männer in der Supervision“ vorbereitet. U. a. mußten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer – nach Frauen und Männern getrennt –

ihre Erwartungen an Supervisorinnen bzw. Supervisoren aufschreiben. Bei der Reflexion und Auswertung der Ergebnisse fiel auf, daß die Frauen sich als Supervisorinnen vor allem, was die Erwartungen an ihre Kompetenz und Fähigkeit zur Strukturgebung betrifft, von den Männern unterfordert sahen und die Erwartung an ihre Sensibilität und Wärme als Supervisorinnen fast nicht mehr hören konnten; während die wenigen Männer (immerhin vier gegenüber neun Frauen) die Erwartungen der Frauen, daß Supervisoren konfrontieren können und konfliktfähig sind, klischeehaft und für sich weniger zutreffend fanden. Dagegen nahmen sie als positiven Impuls mit, daß die Frauen von ihnen häufig Sensibilität, Gefühl und Auseinandersetzung mit der Männerrolle erwarteten. Dieses Beispiel veranschaulicht meiner Meinung nach sehr gut, daß Frauen und Männer zwar unterschiedliche Interventionswege gehen aufgrund der geschlechtsspezifischen – individuellen und kulturellen – Unterschiede. Die in der Supervision von Supervisorinnen oder Supervisoren vermittelten Werte und Normen in bezug auf die Geschlechtsbeziehungen können dennoch in die gleiche Richtung weisen: nämlich sich zu ergänzen, wo das die feststellbaren Unterschiede anzeigen, und sich auseinanderzusetzen, wo es um gleichberechtigtes Handeln und gleiche Voraussetzungen dafür geht. Dabei können Frauen sich auch ‚typisch männlicher‘ Verhaltensweisen bedienen und sie sich zu eigen machen, so wie Männer ‚typisch weibliche‘ Verhaltensweisen bei sich kultivieren können.

Anschrift des Verf.: Dr. Klaus D. Schneider, Am Stenpatt 69, 48341 Altenberge

Anmerkungen

- 1 „Wie vorsichtig man mit der Bedeutung von biologischen Geschlechterunterschieden umgehen muß, zeigt eine Arbeit des Anthropologen Jean W. Berry, der die Fähigkeit von Eskimos und den Menschen des Temne-Stammes von Sierra-Leone untersuchte. Die Eskimos lernen in ihrer öden, zumeist schneebedeckten Landschaft, auf die geringsten Details zu achten. Ihre Sprache hat eine Vielzahl von Worten, die geometrisch-räumliche Beziehungen ausdrücken. Es ist somit nicht überraschend, daß die Eskimos in Tests des räumlichen Vorstellungsvermögens besser abschneiden als die Temnes, die in einer abwechslungsreichen Landschaft leben. Viel spannender jedoch ist der Aspekt, daß sich bei den Eskimomädchen kein geschlechtsbedingter Unterschied in der räumlichen Fähigkeit zeigt. Sie sind darin so gut wie ihre pelzverbrämten Brüder. Bei den Temnemädchen jedoch zeigte sich ein wesentlicher Unterschied bei dieser Fähigkeit. Berry weist nun darauf hin, daß die Eskimos ihre Kinder mit bedingungsloser Liebe großziehen und daß den Mädchen ein außergewöhnliches Maß an Selbständigkeit zugebilligt wird, während die Temnes großen Wert auf strikte Disziplin, Anerkennung von Autorität und Anpassung legen.“ (Ebenda.)

- 2 Andreas Müller, vgl. Schneider, Klaus D., Müller, Andreas, Evaluation von Supervision, unveröffentlichtes Manuskript, wird voraussichtlich in „SUPERVISION“ 1995 erscheinen.
 3 Name verändert.

Literatur

- Beauvoir, Simone de (1987): Das andere Geschlecht – Sitte und Sexus der Frau, Reinbek (Rowohlt).
 Eschenbach, Wolfram von (1993): Parzival, Übersetzung von Peter Knecht, Frankfurt am Main (Eichborn).
 Fernkorn, Lisa, Hormann-Hadschi Baghar, Christine (1993): Wir sind doch alle gleich – oder? Supervision mit Frauen in sozialen Arbeitsbereichen. In: Sozialmagazin, Heft 7-8, S. 78-81.
 Hite, Shere (1994): Weg von Mama. In: DIE ZEIT, Nr. 36, S. 77.
 Keen, Sam (1991): Feuer im Bauch – Über das Mann-Sein, Bergisch Gladbach (Lübbe).
 Kraus, Barbara (1990): Der große Unterschied. In: Marie Claire, Heft 11, S. 47-52.
 Morgan, Lewis (1979): Die Urgesellschaft, Lollar (Achenbach).
 Schmitz, Peter (1994): Gebären und Schuften. In: DIE ZEIT, Nr. 38, S. 12.
 Schnack, Dieter, Neutzling, Rainer (1990): Kleine Helden in Not, Reinbek (Rowohlt).

Annemarie Bauer/Katharina Gröning

Gleichgewicht – Übergewicht – Gegengewicht

Zur Bedeutung geschlechtsbezogener Wahlen in der Supervision

Zusammenfassung: Der Artikel beschäftigt sich mit verschiedenen, teils weltanschaulich motivierten, teils unbewußten Arrangements und Motivationen bei der Wahl einer weiblichen Supervisorin. Die Autorinnen unterlegen ihre Hypothese, daß die Wahl einer Frau als Supervisorin mit Machtfragen, -problemen und -wünschen von Supervisanden in Zusammenhang steht, mit Fallbeispielen.

„Die Weltweisheit des Weibes ist nicht das Vernünfteln, sondern das Empfinden“, sagt Kant.¹ Eine kontemplative Ruhe bescheinigt Fichte² den Frauen, und Humboldt³ teilt zwischen zeugender und empfangender Kraft, wobei er ersterer Belebung und letzterer Beseelung zuspricht. Die Philosophen der Aufklärung sind von der Geschlechterpolarität, von Mann und Frau als diamentralem Gegensatz überzeugt. Die Haltung der Philosophie zum Weiblichen und zum Männlichen war nicht immer so. Plato (4. Jh. v. Chr.) läßt Aristophanes wie folgt sprechen:

„Nämlich unsere ehemalige Natur war nicht dieselbe wie jetzt, sondern eine ganz andere. Denn erstlich gab es drei Geschlechter von Menschen, nicht wie jetzt nur zwei, männliches und weibliches, sondern es gab noch ein drittes dazu, welches das gemeinschaftliche war von diesen beiden ... Mannweiblich nämlich war damals das eine, Gestalt und Benennung zusammengesetzt aus jenen beiden, dem männlichen und weiblichen, jetzt aber ist es nur ein Name, der zum Schimpf gebraucht wird.“ (Symposion 189 d-e)

In Platos Geschichte ist das Mannweibliche verschwunden, weil es doppelt so klug und so stark war, wie die anderen und die Götter bedrohte, die sich diesen Frevel nicht länger bieten lassen wollten und das dritte Geschlecht kurzerhand wieder halbierten. Bedeutsam in der klassischen Philosophie ist, wie in Platos Geschichte, die Annahme einer allgemeinen Vorstellung des Menschlichen. Weibliches und Männliches sind hier Spielarten des Menschlichen, die von den Göttern beliebig kombiniert werden. Die Universalität des Menschlichen findet sich, bei mehr oder weniger ausgeprägter Identifikation des Menschlichen mit dem Männlichen, in der Schöpfungsgeschichte.

Im älteren Buch jahwistischen Ursprungs läßt Gott Adam in einen tiefen Schlaf fallen und schafft aus seinem Fleisch Eva. Im Tagebuch der sieben Schöpfungstage (Gen. 1,27) schuf Gott den Menschen nach sei-

nem Bilde und er schuf sie als Mann und Frau. Das Buch Genesis haben feministische Frauen keck mit dem Satz kommentiert: „Als Gott den Mann schuf, übte sie nur,“ womit vor allem die Kränkung der abgeleiteten Existenz angesprochen ist. Es überwiegt aber auch hier die universalistische Menschlichkeitsvorstellung, allerdings bleibt die Frau eine Stufe unter dem Mann. Erst die Philosophie der Aufklärung konstruiert die Geschlechtscharaktere als Polarität, eine Sichtweise, die für die moderne Gesellschaft konstitutiv geworden ist.

Seit ein paar Jahren, oder genauer, seit der wissenschaftlich-technische Fortschritt seine sozialen und ökologischen Schattenseiten zeigt, werden die traditionellen Geschlechtseigenschaften von Frauen wie Einfühlung, Mitgefühl, kommunikative Kompetenz, Verbindlichkeit, Beharrlichkeit, Verstehen und Expressivität nicht mehr nur in der Familie geortet, sondern zunehmend als Schlüsselqualifikationen auch im Arbeitsleben nachgefragt. Dies gilt auch für die Beratungsqualifikation.

Im Kontext von Supervision – ebenso wie im Therapie- und Beratungskontext spielt die Frage nach dem Geschlecht des Supervisors oft im Vorfeld eines Teams eine bedeutende Rolle. Sie übertrifft unserer Erfahrung nach eine andere persönliche Variable des Supervisors – sein Alter – bei weitem. Üblicherweise schaut sich ein Team, das Supervision haben möchte, vorher mehrere Supervisorinnen an und wählt dann aus. In der Regel erfährt keine Supervisorin, nach welchen Kriterien ausgewählt worden ist:

- Es ist nicht üblich, der Supervisorin bzw. dem Supervisor Rückmeldung zu geben, warum das Team „mit der einen kann“ und „mit dem anderen nicht so gut kann“.
- Die Übertragungen und heimlichen bzw. unbewußten Überlegungen und Gefühle, die für die eine Supervisorin sprechen und für die andere nicht, tauchen explizit im Supervisionsprozeß höchst selten auf. Wenn, dann noch am ehesten, wenn es einen Konflikt zwischen Supervisor(in) und Team gibt.
- Teammitglieder hüten sich oft genug, ihre wirklichen emotionalen Präferenzen für oder Abneigungen gegen eine Supervisorin oder einen Supervisor im Team aufzudecken. Dies geschieht aus einer wohlbegründeten Befürchtung heraus, von den Teammitgliedern auf die Übertragung hin angesprochen und analysiert zu werden.

Innere Bilder aber gibt es bei der phantasierten Wahl eines Menschen, auf den man sich einlassen will oder soll, immer. Kulturell bekannt sind hier vor allem Heiratsanzeigen, in denen die Suchenden einer anonymen Öffentlichkeit ihre innere Realität aufdecken.

Welche Supervisorin darf denn nun Einblick bekommen in das Team? Bei welcher Frau oder bei welchem Mann kann man sich einlassen? Wem könnte man die Konflikte anvertrauen? Bei wem könnte die eigene Verletzlichkeit und Angst, auch Angst vor der Verletzlichkeit am besten aufgehoben sein? Wem könnte man die Stärke zutrauen, es mit den Feinden im Team aufzunehmen? Oder umgekehrt: Wer wäre schwach genug, um nicht zu finden und aufzudecken? Solche Überlegungen sind selbstverständlich nicht aufdeckbar, weder gegenüber den Kolleginnen, noch gegenüber sich selbst, noch gegenüber der Supervisorin.⁴

Die Bedeutung der Geschlechtszugehörigkeit für die Supervision in Frauenprojekten

Über die Entwicklung der autonomen Frauenbewegung sagt Schenk (1982), daß diese sich von den Aktionen (insb. zum § 218) über die Selbsterfahrung (consciousness raising groups, feministische Therapie) zu den feministischen Projekten vollzogen habe. Seit ca. 1978, mit dem Beginn der Frauenhäuser in der Bundesrepublik, dominiere die Projektkultur in Form von Beratungsstellen, Buchläden, Notrufen, Zufluchten etc. Frauenprojekte haben für feministische Frauen verschiedene Bedeutungen. Sie sind zum ersten institutionalisierte Gesellschaftskritik, Veröffentlichung patriarchalischer Gewaltverhältnisse und benachteiligender Lebenslagen von Frauen. Sie sind zum zweiten der Versuch einer anderen Lebensweise, jenseits von (kapitalistischer) Entfremdung und Verdinglichung, von patriarchalischer Hierarchie und militärischem Führerprinzip. Im Slogan heißt dies, sie sind die Einheit von Leben, Lieben und Arbeiten, wobei die Projekte gleichzeitig Nischen- und Schutzfunktionen innehaben.

Interessanterweise sind feministische Projekte mehrheitlich sozialpädagogische Projekte. Sie sind demnach geprägt von der Idee des Helfens: „von Frauen für Frauen“ oder „Frauen helfen Frauen“. Dem Dilemma der „Produktion von Fürsorglichkeit“ und der „helfenden Definitionsmacht“ wollen die Projekte durch politische Imperative der Hilfe entkommen: Parteilichkeit, Identifikation und Solidarität (vgl. dazu auch Bauer/Gröning 1992).

Die Aufhebung der Trennung von beruflich und privat und die feministische Kritik an der kategorialen Unterscheidung von Produktion und Reproduktion bedingt in den feministischen Projekten eine hohe Zuneigung zur Supervision. Diese wird allerdings nicht voraussetzungslos akzeptiert. Auch die Supervisorin soll die Imperative teilen, manchmal

unterliegen psychoanalytische Denkweisen einem Verbot. Selbstverständlich muß die Supervisorin eine Frau sein und soll keine „Tussi“ sein. Unter „Tussi“ wird eine heterosexuelle Frau verstanden, die sich mit der herrschenden Frauenrolle identifiziert hat und dies über bestimmte Zeichen auch zeigt: Kleidung, Koketterie etc.

Bereits diese aufgeführten Kriterien der Selektion weisen auf eine hohe Angstbereitschaft in der Beziehungsdynamik der Projekte hin. Die Angst richtet sich auf das Fremde, auf eine als bedrohlich und feindlich erlebte Gesellschaft, in der eine Existenz unmöglich wird, sowie die Angst vor einer Frauenrolle, die als zerstörerisch empfunden wird.

Fallbeispiel 1:

Eine Mitarbeiterin eines autonomen Frauenprojektes setzte sich mit der Supervisorin in Verbindung und bat um eine einmalige „Krisenintervention“. Im Team „ginge emotional nichts mehr“. Es gäbe eben „Frauenknatsch“. Eine auffällige Struktur des Teams bestand darin, daß immer zwei Frauen, frei nach der Alltagstheorie „ich hab mit Dir ein Ding am Laufen“, sich heftig stritten. Wem die Streitkulturen der Projekte fremd sind, wird zunächst erschüttert sein über Tränen, Türenschnellen, Gebrüll. Die Heftigkeit ist begründet in der Angst, Außenseiterin bzw. Omega-Frau der Gruppe zu werden. Da auch aufgrund der räumlichen Enge alle Mitarbeiterinnen des Projektes Zeuginnen im Konflikt sind, d. h. sich abgrenzen oder identifizieren, wird beim Streit des einen Paares schon das nächste Streitpaar unbewußt festgelegt. Ein aktueller Anlaß zum Streit war, daß X. sich im Projekt, ohne Absprache, einen Arbeitsplatz gebaut hatte.

Mit ihrem Verhalten beanspruchte sie etwas, was eine Regel verletzte und die Angst der Gruppe weckte: Raum, den es nicht gab. Sieben Frauen mußten sich ein ca. 30 qm großes Hinterzimmer teilen. Hier standen ein Computer, eine Spüle, wie auch einzelne Produkte, die im Vorderraum, der als Verkaufsraum diente, verkauft wurden.

Auf der strukturellen und organisatorischen Ebene des Projektes existierten eine Reihe von höchst komplizierten und problematischen Konstrukten, die die Arbeitnehmerinnenrollen, die beruflichen und fachlichen Zuständigkeiten tendenziell aushöhlten. Diese stellten gleichzeitig eine Quelle von Größenphantasien über die eigene Autonomie (ich bin meine eigene Chefin) dar. Das Projekt selbst teilte sich in einen sozialpädagogischen und einen betriebswirtschaftlichen Bereich, die aber zeitlich, räumlich und arbeitsorganisatorisch miteinander verwoben und nur pro forma und nach außen differenziert waren.

Der betriebswirtschaftliche Bereich verbrauchte den Großteil der Ressourcen. Inwieweit er unter der Voraussetzung eines durchdachten Marktkonzeptes hätte autonom existieren können, blieb unklar. Von den sieben Mitarbeiterinnen waren zwei im betriebswirtschaftlichen Bereich des Projektes fest angestellt, dabei aber untertariflich bezahlt. Fünf Mitarbeiterinnen waren ABM-Kräfte und formal dem sozialpädagogischen Teil zugeordnet. Ein Teil ihres Gehaltes mußte (freiwillig) rückgespendet werden, wofür sie einen Zeitausgleich erhielten. Gleichzeitig mußten sie einen anderen Anteil ihrer Arbeitszeit mit „Ladendienst“ verbringen, worunter ihre sozialpädagogische Tätigkeit litt.

Die Konflikte, die aus diesen organisatorisch frustrierenden Zuständen resultierten, wurden auf die Beziehungsebene verschoben. Üblich waren lange, wiederkehrende und nicht lösbare Auseinandersetzungen um Macht, Hierarchie, Solidarität. Das Team war voller Vorwürfe gegeneinander. Teils depressiv moralisierend, teils gekränkt abwesend,

teils aggressiv, werden insbesondere Leistungsanforderungen und Anforderungen an die Arbeitsproduktivität abgeschmettert.

Das Projekt war die Mutter, die die Kinder nicht nährt, die sich von ihnen versorgen läßt, anstatt selbst zu versorgen.⁵

Aus der subjektiven Perspektive der einzelnen Mitarbeiterinnen ist eine zentrale Gegenseitigkeit des Beschäftigungsverhältnisses nicht gegeben – das Gleichgewicht von Arbeit und Entlohnung. Dies hat elementare Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft und auf das kollektive Gefühl existenzieller Sicherheit. Die in alternativen Projekten häufig zu dünne bis nicht vorhandene Kapitaldecke sowie die typischen Verpflichtungen der Mitarbeiterinnen zu Rückspenden ist eine Quelle von Scham- und Minderwertigkeitsgefühlen, insbesondere von den Frauen, die das Projekt ideell vertreten. Hinzu kommt, daß die propagierte Gleichheit in den Projekten durch die Besoldungsstaffelungen bei den ABM-Kräften aufgehoben wird. Eine Diplompädagogin oder Lehrerin bekommt eben auch ein anderes ABM-Gehalt als eine Sozialarbeiterin, wodurch die Projektfrauen wiederum in das Dilemma kommen, ob sie von allen Mitarbeiterinnen die gleiche Höhe an Spenden fordern oder nicht.

Der Mangel, der überall in den Projekten als Rummangel, Geldmangel, Enge, Gedrängtheit etc. spürbar ist, steht einer Identifikation mit der Arbeit und mit der Berufsrolle entgegen. Diese Identifikation muß dann über abstraktere Dinge – zum Beispiel ideell und politisch – hergestellt werden, als Frauensolidarität und über den Feminismus.

Dem Geschlecht der Supervisorin als soziale Kategorie kommt für dieses Team eine verdeckte Bedeutung zu. Die Projekte konstituieren sich über Abhängigkeiten, d. h. gemeinschaftlich. Die vorhandenen Kontrakte, also die gesellschaftlichen Elemente, werden durch Nebenabsprachen so stark ausgehöhlt, daß sie als Orientierungsmarken für Rollen wegfallen. Rationalisiert werden diese für die feministischen Projekte typischen Strukturen neuerdings über die sog. Kommunitarismuskonzepte, d. h. der Notwendigkeit gemeinschaftlicher Abhängigkeiten für ein funktionierendes Gemeinwesen.

Auf der Übertragungsebene knüpfen diese Strukturen an einem weiblichen Grunddilemma an: töchterliche Abhängigkeit vs. weibliche Autonomie. Die Prüfung der töchterlichen Abhängigkeitsbereitschaft der Supervisorin, Quelle hierfür sind Schuldgefühle gegenüber der Mutter, geschah über die Bereitschaft zum Verzicht auf einen Teil des Honorars. Das Honorarangebot des Teams war um ein Drittel niedriger als der übliche Satz. Dies ist genau die Höhe der Rückspenden.

Sexualität und die Wahl des Supervisors

In einigen Feldern der sozialen Arbeit, in denen um Supervision nachgesucht wird, taucht bei der Fallsupervision sehr schnell das Thema Sexualität auf. Sie ist in diesen Kontexten ein Problem, d. h. sie tritt i. d. R. als sexuelle Gewalt auf. Insbesondere die sexuelle Gewalt gegen Kinder bzw. die sexuelle Ausbeutung von Kindern beschäftigt seit Ende der 80er Jahre eine breite Öffentlichkeit. Die autonome Frauenbewegung, die nach dem gesellschaftlichen Problem der Mißhandlung von Frauen, nach Vergewaltigung von Frauen nun den sexuellen Mißbrauch von Kindern als Massenphänomen entdeckt und skandalisiert hat, richtet hierfür spezielle Institutionen mit Zufluchtscharakter ein. Dabei ist die Deckungsgleichheit von Sexualität mit Gewalt bereits im Etikett der Institution festgeschrieben. Die Institutionen fallen weiterhin durch ihre lyrischen, manchmal melodramatisch anmutenden Namen auf.⁶

Dem feministischen Ansatz steht ein familiendynamischer gegenüber, der institutionell in den Kinderschutzzentren des Deutschen Kinderschutzbundes oder von Wohlfahrtsverbänden praktiziert wird. Die Grundthese lautet hier, daß nicht ein einzelner, sondern Beziehungen gestört sind. Im Gegensatz zu den feministischen Einrichtungen arbeiten hier, als Ansprechpartner für mißbrauchte Jungen oder für die Täter, auch Männer.

Unabhängig vom Ansatz ist in beiden Institutionen eine parallele Geschlechts- und Schuldverteilung zu finden. In den feministischen Institutionen sind Männer qua Geschlecht Täter und werden ausgeschlossen. In den anderen Beratungsstellen stehen sie unter dem Beweisdruck, „andere“ Männer zu sein. Ein Beratungsteam, das mit dieser Thematik arbeitet, sucht sich für die Supervision eher eine Frau, weil diese der Verstärkung der weiblichen Sicht und Betroffenheit dient. Die Supervisorin bekommt den Auftrag, „von außen“ die männlichen Supervisanden hinsichtlich risikanter Aussagen und Einschätzungen zu kontrollieren. Hierzu gehört auch Machoverhalten im Team.

Eine Supervisorin steht zunächst einmal durch ihre Geschlechtszugehörigkeit auf der moralisch sauberen Seite. Schwierig wird die Supervision dann, wenn die Supervisorin ihr Augenmerk auf die schnelle Bereitschaft zum unüberprüften Glauben richtet: wenn sie nachfragt, wenn sie auf Unterscheidungen von Wissen, Vermutung und Projektion dringt, wenn sie auffordert, die Parteilichkeit für ein Kind nicht mit der unumwundenen Anerkennung des sexuellen Mißbrauchs zu verwechseln, wenn sie Parteilichkeit für ein Kind in Not fordert, aber nicht unbedingt Parteilichkeit für die erzählte Geschichte. Mit solchen Interventionen wechselt die Supervisorin das Lager. Mehr als die Männer im Team es sich je leisten

könnten, übernimmt sie feminismuskritische, und das bedeutet, „feindliche“ Positionen. Die hohe Polarisierung in den Teams verbietet es, zwischen dem Leid eines Kindes und einer erzählten Geschichte zu differenzieren.

Supervision in der forensischen Psychiatrie

Fallbeispiel 2:

Wir beziehen uns auf eine fortlaufende Supervision eines Teams. Auf der Station leben ausschließlich Männer, die meisten von ihnen sind Sexualstraftäter. Das Gesetz sieht vor, daß Mitglieder des Pflorgeteams nur Männer sein dürfen. Frauen sind im therapeutischen Team zugelassen. Sie sind aber in der Minderheit.

Der Stationsleiter hat explizit eine Frau als Supervisorin gesucht. Seine Motive hat er nie aufgedeckt, oder sie sind so unbewußt, daß sie nicht benannt werden können. Da es sich um mehrere Stationen eines großen Landeskrankenhauses handelt, hat die Arbeit hinter der Mauer eine hohe Bedeutung – auch für die Bediensteten. Sie leben ihren Arbeitsalltag auch hinter der Mauer, selbst wenn sie nach ihrer Arbeitszeit „herausgeschleust“ werden können. Ein Teil der Pfleger ist von anderen Stationen in die Forensik zwangsversetzt worden. Die Abteilung ist demnach ein heimliches Strafbataillon, etwas, was in der Supervision nie thematisiert wird.

Die Pfleger untereinander sprechen wenig. Sie sprechen auch kaum über die Delikte ihrer Patienten, auch wenn diese ihnen deutlich im Gedächtnis sind. Wenn dies in der Supervision zum Thema wird, sind die Details abrufbar, sie stehen aber isoliert. Es gibt die Person, es gibt die Tat, aber es gibt keine benennbaren und sichtbaren Gefühle. Man fühlt sich verpflichtet, keine Gefühle des Abscheus, der Verachtung, des Ekels oder des Entsetzens zu formulieren. Man gibt sich professionell, als geschultes, therapeutisches Pflegepersonal. Das Schweigen wird im Moment gebrochen, wenn sich ein Patient gegenüber einem Mitglied des Teams, auch des therapeutischen Teams „daneben benimmt“. Dann taucht eine, im Kontext des kritikwerten Verhaltens unverständliche, massive Verachtung auf. In die Beschwerde wird all das hineingepackt, was sonst heruntergeschluckt wird und werden muß. Ebenfalls wenig Verständnis gibt es für die Entwicklung des Patienten bis zu seiner Straftat. Die Rekonstruktion einer Lebens- und Familiengeschichte mit dem Ziel, wenigstens ein wenig Licht in das Dunkel der Entwicklung zu bringen, stößt auf Abwehr, als solle damit die Tat entschuldigt werden. Es folgen z. B. Vergleiche mit den eigenen widrigen Umständen der Herkunftsfamilie und dem – trotz alledem – sauberen Lebensweg. In dieser Supervision dauert diese Entwicklung zwei Jahre an, erst dann kultiviert sich ein Interesse über Zusammenhänge dieser Delikte ohne die Phantasie, man verkleinere damit die Schuld oder verändere die Verhaltensnormen auf der Station.

Nach mehrjähriger Supervision kann der Schluß gezogen werden, daß ein kluger und seine Mitarbeiter vorsichtig behandelnder Stationsleiter die Weiblichkeit und die Mütterlichkeit der Supervisorin gegen männliche Verhärtungen einsetzen wollte. Die Veränderung in den Beziehungen zu Patienten wird ermöglicht, indem Zugänge zum Verstehen des Gesamtbündels Leben, Tat und Verhalten auf der Station geschaffen werden. Die Veränderung sich selbst gegenüber wird gefördert, indem Respekt für die Arbeit in der Pflege, Anerkennung für die schwierige Situation und in-

dem lindernden Umgang mit den durch Patienten geschlagenen Wunden des Ehrgefühls von der Supervisorin geleistet wird. Man darf sich symbolisch auch einmal ausweinen. Durch das Geschlecht der Supervisorin sollte ein Gegengewicht zur Institutionskultur geschaffen werden. Die „steinerner Mutter“, wie die Psychiatrie auch genannt wird, sollte ergänzt werden durch eine lebendige, weibliche Mutter, die verflüssigen soll, was geronnen, und erwärmen soll, was gefroren ist.

Supervision in einem Altenheim

Neben den feministischen stehen die feminisierten Berufsfelder und -kulturen: beide geben Frauen als Supervisorinnen den Vorzug. Unter feminisierten Berufsfeldern sollen solche Kulturen und Institutionen verstanden werden, die den traditionellen weiblichen Geschlechtscharakter idealerweise voraussetzen. Diese Arbeiten haben entweder eine hohe Nähe zur Hausarbeit und setzen Monotonieunempfindlichkeit, Rhythmisierungsfähigkeit etc. voraus, oder eine hohe Nähe zur „sozialen Mütterlichkeit“, d. h. Tugenden wie Selbstaufopferung, Geduld, Verzicht, Liebe zu und Identifikation mit Schwachen und Benachteiligten – gleichgültig auf welchem Niveau. Allokationsschranken bei dieser Arbeit stellen die Größen „Alltag“ und „Körper“ dar: je näher am Alltag und am Körper der Beruf bzw. die Arbeit stattfindet, desto niedriger sein Prestige. Ein Beispiel par excellence ist dafür die Altenpflege.

Schoders (1994) vielfältige Erfahrungen als Supervisorin im Bereich der Altenpflege bestätigen die Bedeutung dieser Gruppe für das Berufsbild wie für die Wirklichkeit der Institutionen. Die Autorin zeigt Parallelen zwischen der „vergessenen“ Situation der Pflegebedürftigen und der „verlassenen“ Situation der Pflegenden.

Wo Krankheit nicht mehr reparierbar ist, wo chronische Kranke, Pflegebedürftige und Sterbende keine medizinisch interessanten Krankheitsportraits mehr liefern, dort ziehen sich Männer in der Regel zurück. Regelmäßig tauchen sie nur als Zivildienstleistende, als Hausmeister oder in den seltenen und privilegierten Leitungsrollen auf. Vor dem Hintergrund der im Altenheim gewünschten familiarisierten Struktur sind die Stationen von „alleinstehenden“ Frauen geführt. Die Frauen verfügen entsprechend über keine Quelle gegengeschlechtlicher Bestätigung, noch über Erfahrungen der Geschlechtersolidarität im Beruf.

Für diese Problematik sensible männliche Pfleger geraten in den Teams schnell in die Rolle des „Hahnes im Korb“. Gegenüber den Pflegebedürftigen übernehmen sie dann leider auch schnell sanktionierende Vaterüber-

tragungsrollen. Männer, die diese Rolle nicht übernehmen können oder wollen, geraten schnell zu den Frauen in Konkurrenz, bestätigen sie doch den Verdacht, daß Männer herrschen, aber nicht helfen wollen. Geschlechterkonkurrenz im Team als Verkehrung der Geschlechteranziehung und damit als Angstquelle der Frauen vor der Zuweisung in die Position des „unsichtbaren Geschlechtes“ ist demnach ein wichtiges Kriterium für die Wahl einer Supervisorin. Ein Mann spiegelt einer Frau eben immer auch ihre Anziehung als Frau – unbewußt.

Fallbeispiel 3:

Das Kuratorium Deutscher Altershilfe und der Landschaftsverband haben ein Projekt über Supervision im Altenheim ins Leben gerufen. Die Heime können sich bewerben und bekommen Zuschüsse. Es findet ein Vorgespräch mit der Heimleiterin statt, die das Ganze natürlich sehr unterstützt, natürlich nicht an der Supervision teilnehmen wird, weil die „Leute dann nicht frei sind“, und über die Probleme der Mitarbeiterinnen etliches zu berichten weiß.

Im Gespräch mit den Pflegekräften sitzen der Supervisorin gestandene und erschöpft aussehende Frauen mittleren Alters gegenüber, daneben schüchterne Ausländerinnen und ein gedeckelter, verärgerter Sozialdienst bestehend aus einer Diplom-Pädagogin und einem ebenfalls studierten Mann. Unter den Pflegenden ist nur ein Mann, der wegen Empörung über die Schikanen einer Kollegin sofort anfängt zu erzählen. Diese Pflegerin, Krankenschwester in leitender Tätigkeit, hat dem Pfleger, er ist Hilfskraft, wegen eines Pflegefehlers mit dem Waschlappen Prügel angedroht. Der Pfleger ist Algerier, die Schwester Französin – Spätfolgen des Kolonialismus.

Die Frauen scheinen die Empörung des Kollegen zu genießen, seine Ohnmacht bestätigt ihren Sadismus. Einige können sich ein Grinsen nicht verkneifen, die Supervisorin wird bekannt gemacht mit dem Omega-Typus des Teams und der Aggressionskultur der Gruppe. Diese wird sich als freundlich-herablassende Verweigerung noch oft gegen sie und ihre Arbeit richten. Sichtbar wird ein Kreislauf von Schikane, männlicher Ohnmacht und in der Folge aggressive Ausbrüche, die dann wieder in Fehlleistungen münden und neuen Anlaß zur Schikane geben. Die Deutungen werden freundlich aufgenommen und stehengelassen.

Dem zweiten Mann geht es nicht viel besser. Die Pflegenden verweigern die Zusammenarbeit mit dem sozialen Dienst. Die Übergabe findet ohne ihn statt. Bewohner nehmen am Programm des Dienstes nur teil, wenn sie von der Station geholt werden. Die Sache eskaliert, als ein dementer Bewohner, ein sog. Wegläufer, sich verletzt, weil Herr X. vom sozialen Dienst, der mit Herrn W. einkaufen gehen wollte, sich noch seine Jacke holen mußte und eine Pflegerin bat, einen Moment aufzupassen.

Die Pflegerin wies auf ihre Pause hin. Herr X. ging trotzdem seine Jacke holen, der demente Bewohner lief weg, fiel und verletzte sich. Er wurde von seinem Sohn ins Heim zurückgebracht. In dessen Gegenwart machte ein erregter Herr X. der Pflegerin Vorwürfe. Voller Zorn wurde die Szene in der Supervision berichtet, mit dem Hinweis, nun hätte Herr X. aber eindeutig eine Regel verletzt, denn Auseinandersetzungen vor den Angehörigen seien nun einmal tabu.

Auffällig für die Teamdynamik waren Machtkonflikte zwischen den Geschlechtern und die Verweigerung von Kooperation. Das Team zerfiel in Segmente, wobei die vorhandenen Männer Adressaten weiblicher Verachtung und Aggression waren. Trägerinnen des Konfliktes auf seiten der

Frauen waren zumeist Krankenschwestern, die als mittlere Müttergeneration bezeichnet werden sollen und lange zum Haus gehörten. Diese „Mütter“ wurden zum einen von rebellischen Töchtern, zum anderen von potentiellen „Vätern“ kritisiert. Ein männlicher Supervisor wäre unter dem Aspekt des Bündnisses mit den männlichen Mitarbeitern eine Gefährdung der Machtverhältnisse und der Teamdynamik gewesen, die den Frauen auch neurotischen Genuß brachte.

Hinter der demonstrativen „ich-kann-auch-alleine-Haltung“ verbarg sich jedoch eine große Bedürftigkeit nach Lob, Zuwendung und Bewunderung für die eigenen enormen Leistungen. Dieses Bedürfnis ist von den männlichen Mitarbeitern der Institution verkannt worden. Die Frauen wurden stattdessen kritisiert und weiter gefordert. Ein männlicher Supervisor hätte die Angst der Frauen vor der männlichen Kritik, verbunden mit Scham- und Schuldgefühlen, erhöht. So ging das Team auf Nummer sicher: es wählte eine Frau, die im Erstgespräch heftig provoziert wurde. Das Wegstecken der Provokationen und der Verzicht auf Gegenaggression, Lob und Bewunderung für die Arbeit und die Stabilität der Frauen, das Einnehmen einer fürsorglichen Position kam dem Übertragungswunsch der Pflegerinnen nach einer zuwendenden Mutter entgegen.

Berufsgeschichtlich betrachtet ist Altenpflege als eigenständiges Berufsbild erst ca. 15 Jahre alt. Erst in den 90er Jahren wurde ein mittlerer Schulabschluß Voraussetzung für den Beruf. Die Ausbildung wurde von zwei auf drei Jahre erhöht. In der Hierarchie der Gesundheitsberufe steht die sozialpflegerisch orientierte Altenpflege immer noch eine Stufe unter der medizinisch pflegerisch orientierten Krankenpflege. Der Habitus der Altenpflegerin ist traditionell der einer gutmütigen, geduligen, fröhlichen und belastbaren Frau, die mit mütterlicher Attitüde auf einer familiarisierten Pflegestation wirkt. Dies trifft erstens zusammen mit einer Institutionsgeschichte, die in der Armenpflege bzw. im Armenhaus wurzelt (v. Konradowitz 1993), zweitens mit einem caritativen Leitbild (Hummel 1991), in dessen Mittelpunkt die religiös eingübte Vorbereitung auf den Augenblick des „Hinübergehens“ steht, die also mit Buße und Sühne verknüpft ist, und drittens mit einem sog. negativen Altersstereotyp, d. h. einer in Traditionen festgegrenzten und deshalb unbewußten Angst vor alten Menschen als Träger von Tod, Trennung und Verfall (vgl. Borscheid 1994, Freund 1994).

Zwar ist die Altenpflege im Umbruch, d. h. der Beruf professionalisiert und verjüngt sich. Eine beachtliche Gruppe der Beschäftigten, die Dunkel (1993) in einer Untersuchung über Personalstrukturen in der Altenpflege extrahieren konnte, stellen aber weiterhin die 40-50jährigen Frauen dar. Über diese Gruppe schreibt Dunkel:

„Sie gehören zum größten Teil einer Generation von Frauen an, die während des zweiten Weltkrieges geboren wurden und zum Interviewzeitpunkt zwischen 45 und 50 Jahre alt sind. Handlungsformen und Orientierungen, die den Erfahrungen der Familienarbeit entspringen, werden hier auf den beruflichen Bereich übertragen. Dazu gehört der routinierte Umgang mit dem Arbeitsgegenstand „Mensch“ wie auch ein selbstverständliches Verantwortungsbewußtsein für das Wohlergehen anderer Personen. Dieses Verantwortungsbewußtsein drückt sich in einer starken Pflichtorientierung aus. Für den Alltag bedeutet dies wiederum, daß er fast ausschließlich mit Arbeit ausgefüllt ist. Da jedoch die Vorstellung dominiert, daß Leben und Arbeit dasselbe sei, wird die starke Arbeitsbelastung als normal empfunden und kann so auf Dauer ertragen werden.“ (Dunkel 1993, S. 15).

Gegen eine Ikonisierung des Weiblichen

Vieles deutet darauf hin, daß eine alte Frage in neuem Gewand in das Arbeitsfeld Therapie und Supervision eindringt. Ausgangspunkt dafür ist ursprünglich die feministische Kritik und Analyse an der Psychotherapie, insbesondere an der Psychoanalyse (vgl. hierzu auch Bauer/Gröning 1992). Die Kritik an dem Patriarchalismus der Therapie als Anwendung patriarchalischer Theorie stützten sich auf zwei Erkenntnisse, deren Bedeutung betont werden muß: den Umgang mit der weiblichen Sexualität in Theoriebildung und Anwendung sowie die Konstruktion der Mutter als Ort der Schuld.

Demgegenüber hat der Feminismus eine parteiliche Therapie auf der Basis einer Polarität von Opfer und Täter entwickelt. Die Kritik, die sich zunächst gegen Therapeuten richtete, die sexuelle Beziehungen mit ihren Klientinnen eingingen (Mißbrauch durch den Therapeuten) richtet sich zunehmend auf die Frage nach der „Andersartigkeit“ von Frauen in Beratung und Therapie. Die Sozialwissenschaften, aber auch therapeutische Schulen beschäftigen sich mit den Auswirkungen des „gender“. Der weibliche Geschlechtscharakter wird dabei unumwunden positiviert: mehr Empathie, mehr Interessen für Menschen und soziale Zusammenhänge, mehr Gefühle, mehr Bereitschaft, sich mit anderen abzugeben und mit ihnen zu arbeiten. Zeitweise neigen Therapeutinnen und Beraterinnen dazu, sich einen weiblichen Tugendausweis auszustellen, der sich nur wenig von der Konstruktion des „schönen Geschlechtes“ im letzten Jahrhundert unterscheidet.

Der Diskurs erinnert an die Begründungen im Rahmen der Theoriebildung sozialer Arbeit. Auch damals ging es um die spezifischen mütterlichen Potenzen, die „die Frauen in die Welt hinaustragen sollten, die dieser Kräfte so dringend bedürfe“ (Salomon). Geistige Mütterlichkeit gegen die sachliche, instrumentelle Welt des Männlichen. Dem Ideal der geistigen Mütterlichkeit setzte Hermann Nohl 1926 ein männliches Leit-

bild entgegen – und nennt es kurzerhand „Ritterlichkeit“. Er beruft sich dabei auf das Konzept der geistigen Mütterlichkeit, d.h. auf die dahinter liegende Konstruktion der Geschlechterdualität und -polarität. Ein richtiger Mann tut das Männliche, eine richtige Frau tut das Weibliche.

Wir möchten abschließend vor dem Mythos des „gender“ im Sinne der Rückkehr zum polaren Denken warnen, sowohl in politischer wie in sozialpsychologischer Hinsicht. Der Abschied von einer universalistischen Menschlichkeitsvorstellung mündet in die Gefahr des Rückfalles in wert-konservative Denkmuster bzw. in die Produktion alternativer Ideologien. Empirisch läßt sich Geschlechterpolarität bzw. Andersartigkeit von Frauen nicht bzw. kaum nachweisen. Im Gegenteil: das schöne Mitgefühl, die schöne Sensibilität der Frauen verflüchtigt sich zugunsten von Verhaltensweisen und Eigenschaften, die als androgyn bezeichnet werden können, weil beide Geschlechter über sie verfügen. Verhalten ist demnach eher eine Frage von Rollen, Positionen und Institutionen (vgl. Hagemann-White 1984).

Der Gebrauch von populären Weiblichkeitskonzepten als Begründung für die These, daß Frauen die besseren Supervisorinnen, Beraterinnen, Therapeutinnen seien, wirft die Frage nach dem Zusammenhang von Erkenntnis und Interesse (Habermas) auf, der auch für Frauen gilt. An drei Beispielen haben wir aufgezeigt, warum Arbeitsteams eine Frau als Supervisorin aussuchen. Sie alle haben mit Macht im Sinne von Wichtigkeit zu tun. Gleichzeitig scheint die unbewußte Thematik der Sehnsuchtsprojektion⁵ nach einer frühen, guten oralen Mutter auf. Damit ist die Wahl des Supervisors nach Geschlechtszugehörigkeit Teil der Widerstands- und Abwehrstruktur von Arbeitsteams, die sich von der Supervisorin Regression und stellvertretende Problemlösung im Sinne eines Gegengewichtes, Unterstützung im Sinne eines Gleichgewichtes und Verstärkung im Sinne eines Übergewichtes erhoffen.

Anschrift der Verf.: Prof. Dr. Annemarie Bauer, Hauptstr. 133, 69117 Heidelberg;
Prof. Dr. Katharina Gröning, Schornstr. 8, 45128 Essen

Anmerkungen

- 1 Kant, I.: Vorkritische Schriften bis 1768, Werkausgabe Bd. 2, Frankfurt am Main 1978, S. 852 f.
- 2 Fichte, J.H.: Erster Anhang des Naturrechts. Grundriß des Familienrechts. Werke Bd. 3, Berlin 1971, S. 309 u. 314.
- 3 Humboldt, W. v.: Über den Geschlechtsunterschied und dessen Einfluß auf die organische Natur. Ges. Schriften, Bd. 1, herausgegeben von Leitmann, A., Berlin 1903, S. 319. Alle zitiert nach Wartmann, Brigitte: Die Grammatik des Patriarchats. Zur „Natur“ des

Weiblichen in der bürgerlichen Gesellschaft. In: Ästhetik und Kommunikation. Berlin Jg. 13 (1982) H. 47, S. 12-32.

- 4 Es geht uns in diesem Artikel um die Entfaltung eines Kaleidoskopes von Erfahrungen. Eine kasuistische Herangehensweise haben wir wegen der Bedeutung der institutionellen Kontexte gewählt, in denen die Teams eingebettet sind. Gleichzeitig weisen wir darauf hin, daß in feminisierten Arbeitsfeldern wie z.B. im Pflegebereich, insb. im Altenpflegebereich aus traditionellen und ordnungspolitischen Überlegungen Frauen bevorzugt werden.
- 5 Diese Sehnsuchtsprojektion auf die Frau als gute, nährende, orale Mutter halten wir für einen Teil des kollektiven Unbewußten und bedeutend für politische Programme, z. B. familienpolitische Leitlinien, aber auch für wissenschaftliche Hypothesen, z. B. die Annahme über Matriarchate als bessere Urgesellschaften.
- 6 Zartbitter und Wildwasser sind u. E. den Gegenstand des sexuellen Mißbrauchs von Kindern mystifizierende Etiketten, die eher den Mythos des „schönen Opfers“ perpetuieren als aufklären. Klischeehaft muten auch Konstruktionen von Buchtiteln wie „Väter als Täter“ und „Zart war ich, bitter war's“ an. Wir sehen eine hohe Nähe zwischen diesen Konstruktionen und dem Bild der „weisen“ asexuellen Frau, die Sexualität nicht als zu ihrer Person zugehörig erleben kann, sondern abspalten und auf das „Böse“, die Männer projizieren muß.

Literatur

- Bauer, A./Gröning, K. (1992): Solidarität und Konkurrenz feministischer Schwestern. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision. Berlin, S. 241-258.
- Borscheid, P. (1993): Alterskonjunkturen oder: Von der Verehrung und Verachtung von Alten in der Geschichte. In: Biegel, G.: (Hg.): Geschichte des Alters. Braunschweig, S. 35-46.
- Diemer, N. (1982): Krisenmutter, Kumpel und Lolita. In: Widersprüche. Zeitschrift für Medizin und Gesundheitswesen. Schwerpunkt Mütterfallen, Berlin.
- Dunkel, W. (1993): Altenpflege und der Rest des Lebens. In: Altenpflege Forum. Hannover Jg. 1, Nr. 3, S. 10-20.
- Freund, H. (1994): Übertragungsphänomene in Institutionen. In: Gruppenanalyse. Heidelberg Jg. 4, H. 1.
- Gröning, K. (1989): Sexualität mit Kindern. Vom Wandel einer Diskussion. In: Neue Praxis Jg. 19, H. 3, S. 195-204.
- Hummel, K. (1986): Öffnet die Altersheime. Hannover.
- Konradowitz, K. v. (1993): Altenpflege als Beruf. In: Walraven-Dreisow, H. (Hg.): Ich bin Altenpflegerin. Hannover.
- Schoder, M. (1994): Supervision im Altenheim. Unveröff. Man. Heidelberg.
- Thomä, H./Kächele, H. (1985): Lehrbuch der psychoanalytischen Therapie. Berlin, Heidelberg, New York.
- Schenk, H. (1981): Die feministische Herausforderung. München.

Biographie – Berufssozialisation – Führungsstil

Dimensionen weiblichen Rollenverhaltens in Leitungsrollen

Zusammenfassung: Im Mittelpunkt des Aufsatzes steht die Frage nach dem weiblichen Führungsstil. Ausgehend von ihrer Rollenübernahme als Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Supervision beschreibt die Autorin ihren beruflichen Werdegang, ihre Motivation und die Anfänge der neuen Rollengestaltung. Sie verknüpft die eigenen Erfahrungen mit Untersuchungen zu weiblichem Führungsverhalten und thematisiert in diesem Zusammenhang die Bedeutung der Vater-Tochter-Beziehung.

Gedanken in Verbindung mit der Rollenübernahme
als DGSv-Geschäftsführerin

Anlaß für diesen Artikel ist die Übernahme meiner Rolle als Geschäftsführerin bei der Deutschen Gesellschaft für Supervision. Die Stelle wurde mit der Einrichtung einer eigenen Geschäftsstelle der DGSv in Köln zum ersten Mal zum 01.05.1994 besetzt.

Als ich Anfang diesen Jahres von einem Redaktionsmitglied der Zeitschrift FORUM SUPERVISION gefragt wurde, ob ich Lust hätte, über meine neue Rolle als Geschäftsführerin der DGSv zu schreiben, war meine Reaktion eher zwiespältig. Lust verspürte ich schon, aber gibt es schon Eindrücke, über die es sich lohnt, zu berichten? Mir wurde deutlich, daß ich mich nicht darauf beschränken wollte, meine wenigen persönlichen Erfahrungen niederzuschreiben. Es ist mir auch wichtig, mich mit der inzwischen veröffentlichten Literatur auseinanderzusetzen. Frauen haben sich in den letzten Jahren zunehmend mit der weiblichen Führungsrolle beschäftigt. Auffallend ist auch, daß es in den letzten fünf Jahren immer mehr Fortbildungsveranstaltungen für Frauen zu diesem Thema gibt.

Ich werde im folgenden der Frage nachgehen: Gibt es einen weiblichen Führungsstil, und wenn es ihn gibt, wie unterscheidet er sich von männlichem Führungsverhalten? Parallel zu den Ergebnissen in der Literatur werde ich kleine Situationen schildern, die den Literaturhintergrund aus meinem Berufsalltag illustrieren.

Vor und bei Arbeitsbeginn beschäftigte mich die Frage, wie ich in diese neue Rolle als „Chefin“ einer Geschäftsstelle hineinwachsen werde. Bei der Stadtverwaltung in Kiel war ich in der Leitung des Fortbildungsreferats im Sozialdezernat tätig. Ich hatte Seminare geleitet. Ich leite in Supervisionen. Aber ich habe noch keine Geschäftsstelle eines Berufsverbandes geleitet.

Als Soziologin habe ich gelernt, Rolle und Person zu trennen. Das gilt auch für die Supervisorin, von der verstärkt Authentizität in der Rolle gefragt wurde. Paßt mir diese neue Rolle? Wie wachse ich in sie hinein? Wie wird sie mich verändern? Kann sie mich verändern? Viele Fragen und wenig Antworten. Nach einigen Monaten Tätigkeit habe ich den Eindruck, daß mir die neue Rolle paßt. Wie sie mich verändern wird, bleibt offen.

Zu Beginn möchte ich einige Stationen zu meiner Berufsgeschichte aufzeigen und Gedanken zur Motivation, die Stelle anzunehmen, beschreiben, um dann über erste Erfahrungen in der neuen Funktion zu berichten.

In einem zweiten Schritt werde ich mich etwas ausführlicher mit dem Aspekt Frauen in Führungsrollen beschäftigen.

Stationen meiner Berufsgeschichte

In all meinen beruflichen Rollen bisher habe ich „die Ärmel aufgekrempt“, aufgeräumt und Strukturen gesetzt. Hier fällt mir der Leitsatz meiner Herkunftsfamilie ein, mit dem ich groß geworden bin: „Die Mechtild kann das schon, die Mechtild macht das schon.“ Sicher hat mich dieser Satz bis in die heutige Zeit geprägt.

Als Sozialarbeiterin war ich in einem freien Wohlfahrtsverband maßgeblich an der Umorganisation der Arbeitsstrukturen beteiligt, habe an der Erfassung der Klientendaten gearbeitet mit dem Ziel, die Beziehungsarbeit transparenter und erfaßbarer zu machen.

Anlaß für das Soziologiestudium war später nach etlichen Berufsjahren der Wunsch, andere Antworten auf Fragen nach Ursachen für Störungen innerhalb der Klienten-Familien zu finden. Der Arbeitsansatz des Verbandes, Gründe für Störungen in den Familien zu suchen, reichte mir nicht aus. Ich arbeitete in der Trabantenstadt einer Großstadt, in der gewachsene Infrastrukturen fehlten. Die Antworten habe ich dann erst auf Umwegen gegen Ende des Studiums gefunden. Die Diskrepanz zwischen dem Mikroansatz in der Sozialarbeit und der Theoriewelt in der Makrosoziologie war doch sehr beträchtlich. Die Übersetzung und Verbindung

fand in der Zusatzausbildung zur Supervisorin statt, die sich an das Soziologiestudium anschloß. Hier konnte ich die auseinanderdriftenden Welten wieder annähern, miteinander in Verbindung bringen. Nach ein paar Jahren Frauenhausarbeit als Sozialarbeiterin nach dem Soziologiestudium fand ich dann die Tätigkeit, die mir auch die realen Verknüpfungen ermöglichte. Ich arbeitete beim Personalamt der Stadt Kiel als Fortbildungsreferentin für den sozialen Bereich und baute dort die Supervisionsarbeit auf und aus. Hier gab es Möglichkeiten, Fragen aus der Feldpraxis zu reflektieren, gemeinsam an Lösungen zu arbeiten, neue Wege zu entwickeln. Und eigentlich hätte es noch einige Zeit so weitergehen können.

Motivation zur Übernahme der Rolle

Als Frau von Ende 40 hatte ich Lust, vor dem Älterwerden noch einen neuen Anfang zu wagen, in einer anderen Stadt eine berufliche Herausforderung anzunehmen, eine Führungsrolle als Frau einzunehmen, noch einmal etwas aufzubauen, Weichen zu stellen, mitzugestalten.

Die Professionalisierung von Supervision ist mir ein wichtiges Anliegen. Auf dem Hintergrund der Professionalisierungsdebatte interessieren mich besonders zwei Fragen:

- Wie integriert die DGSv ihre Mitglieder mit den unterschiedlichen beruflichen Orientierungen?¹ Die Frage interpretiere ich als internen Integrationsaspekt.
- Wie vereinigt sie die unterschiedlichen Berufsgruppen und in der Supervision Tätigen unter dem gemeinsamen Dach der DGSv?² – von mir verstanden als externer Integrationsaspekt.

Wenn ein Hauptanliegen des derzeit amtierenden Vorstandes der DGSv ist, die Professionalisierung von Supervision zu forcieren, dann kann das nicht geschehen, ohne daß sich der Berufsverband in seiner eigenen Tätigkeit professionalisiert. Das ist auch mein Anliegen. Das bedeutet konkret, die Arbeitsabläufe können nicht mehr in Delegation von einem beauftragten Sekretariat erledigt werden. Auch hier geht es um Entwicklung, Strukturierung und Steuerung der Arbeit. Mit der „Verwaltung“ von Anträgen und Mitgliedsangelegenheiten ist es nicht mehr getan.

Inhaltliche Fragen, wie:

- Professionalisierung von Lehrsupervision
- kontrollierbare Ausnahmeregelungen für Personen in Ausbildung ohne Fachhochschulabschluß
- Strukturierung der Arbeit in Regionalgruppen

sind Anliegen, die auch professionell beantwortet werden müssen. Hinzu kommt die Expansion der Aufnahmen von natürlichen und juristischen Mitgliedern, die einer Steuerung und Kontrolle bedürfen, die über das Maß der ehrenamtlichen Tätigkeit von Vorstand und Ausschußmitgliedern hinausgeht.

Erste Erfahrungen

In der Supervision ist es Brauch, Anfangssituationen zu analysieren und daraus Schlußfolgerungen für den Prozeßverlauf zu ziehen. Häufig weisen Anfangssituationen im Supervisionsprozeß auf typische Abläufe und Strukturen von Verhalten hin. Ob das auch für meinen und den Anfang der Geschäftsstelle gilt? Ich bin neugierig und werde es beobachten. Ich will kurz beschreiben, wie der Anfang aussah:

Obwohl der offizielle Arbeitsbeginn der 01.05. war, habe ich von Januar bis Mitte April schon für die DGSv gearbeitet. In diesen Wochen brachte ich meinem Eindruck nach die meiste Zeit auf der Bahnstrecke Kiel/Köln zu, habe Geschäftsräume gesucht und angemietet, Möbel und technische Geräte bestellt, eine Mitarbeiterin engagiert, die DGSv-Akten von Hille³ nach Köln transportiert und mich von meiner neunjährigen Tätigkeit bei der Stadt Kiel verabschiedet.

Es gab Momente von Aufregung, Atemlosigkeit, gespannter Sorge, aber auch freudiger Überraschungen. Lustvoll ist für mich der Teil, zu gestalten, Räume einzurichten, Verhandlungen zu führen. Diesen äußerlichen Aspekt kann ich auch auf die inhaltliche, innerliche Arbeit übertragen. Auch hier macht es mir Freude, zu gestalten, einzurichten, strukturelle und konzeptionelle Überlegungen anzustellen. Zur Zeit arbeite ich an einem Organisationsplan und dem Aufbau einer Struktur für diese Geschäftsstelle.

Sally Helgesen (1991) betont, daß für weibliche Führungskräfte auch die Gestaltung der Arbeitsräume von Bedeutung ist. Frauen versuchen weniger – wie häufig männliche Chefs – durch die Art der Möblierung Distanz zu schaffen. Eher ist das Gegenteil ihr Anliegen, die Distanz zu verringern. Rückblickend auf die Monate der Raumsuche und der Einrichtung der Geschäftsstelle kann ich sagen, daß die Belange von Mitarbeiterinnen für mich immer präsent waren. So habe ich zwei Mietobjekte abgelehnt mit der Begründung, einer Mitarbeiterin nicht zumuten zu wollen, unter solchen Licht- oder Raumverhältnissen zu arbeiten. Auch bei der Wahl der Einrichtung waren die Mitarbeiterinnen einbezogen: Wir sitzen alle auf gleichen Bürostühlen, haben alle die gleichen Schreibtischlampen und Schränke im Büro und Schreibtische von derselben

Qualität. Mein Anliegen war hier, eine künstliche Distanz durch die Art der Einrichtung zu vermeiden.

Wenn ich meinen bisherigen Arbeitsalltag betrachte, finde ich weitere Übereinstimmungen zu den Ausführungen von Helgesen. Sie hat in ihrer Untersuchung⁴ vier Führungsfrauen interviewt. Die befragten Frauen bauten ihre Unternehmen nach dem Modell eines Netzes oder Gitters statt hierarchisch auf. Die Informationen konnten auf vielen Wegen fließen statt nur auf den vorgegebenen Kanälen von oben nach unten (Helgesen S. 41). Das Bild des Netzes gefällt mir. Auch ich finde Beziehungspflege wichtig am Arbeitsplatz, zu Mitarbeiterinnen aber auch zu Vorstands- und Ausschußmitgliedern sowie zu Personen, die Mitglied sind oder Mitglied werden möchten und Wünsche an die Geschäftsstelle haben. Als Leiterin dieser Geschäftsstelle kann ich über erste konkrete Erfahrungen in der Gestaltung meiner Rolle berichten. Betrachten möchte ich kleine alltägliche Situationen in der Zusammenarbeit mit den Mitarbeiterinnen.

Als ehemalige Stenotypistin kann ich mich gut damit identifizieren, wie es Mitarbeiterinnen geht, die mit mir als „Chefin“ zusammenarbeiten müssen. Der Umgang mit meinem Arbeitsstil, häufig zehn Dinge parallel zu tun, ist für andere nicht leicht. Sie müssen sich von mir in ihren Arbeitsabläufen stören lassen, von meinen Fragen, Wünschen, Anweisungen. Eine Mitarbeiterin sagte: „Es ist immer etwas unruhiger, wenn du da bist.“

Und dann die Situation, daß ich eine Mitarbeiterin schicke, für eine Vorstandssitzung Kaffee und Gebäck einzukaufen, daß ich sie die Tassen spülen lasse. Bin ich deshalb weiblicher Chef-Chauffeur?⁵ Ich fühle mich dadurch rehabilitiert, daß ich auch abwasche oder einkaufe, wenn die Situation es zuläßt, aber ich delegiere auch und sehe die Notwendigkeit dazu.

Und gleichzeitig meine Empörung aus der Rückschau, wenn Sekretärinnen ihren Chefs Kaffee kochen und deren Tassen spülen. Meinen morgendlichen Tee koche ich jedoch immer selber und spüle auch die Tasse. Vielleicht findet mich manche Leserin oder vor allem Leser an dieser Stelle kleinlich, aber für mich drückt sich darin eine Haltung gegenüber den Mitarbeiterinnen aus, sie nicht benutzen und ausbeuten zu wollen, sondern sie in ihren eigenständigen Aufgaben zu achten und zu respektieren.

Mein Ziel ist es, einen kooperativen Führungsstil zu praktizieren. Wie ich inzwischen beim Sichten der Literatur festgestellt habe, nehmen das fast alle Führungskräfte, ob Männer oder Frauen, für sich in Anspruch. Und alle werden sich an der Realität messen lassen müssen, ich auch. Ich verstehe unter einem kooperativen Führungsstil:

- Beteiligung der Mitarbeiterinnen an Entscheidungen
- Weiterleiten von Informationen
- Delegation von Verantwortung
- Ernstnehmen ihrer Argumente
- Vertrauen, so viel wie möglich, aber auch
- Kontrolle, so viel wie nötig.

Im einzelnen gibt es da sicher kein festes Maß, da die Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen sich unterscheiden. Nicht alle teilen die Freude an Selbstständigkeit und Übernahme von Verantwortung. Nicht jede besitzt im gleichen Maße die Fähigkeit, zu sehen und zu entscheiden, welche Arbeitsabläufe anstehen und Vorrang haben.

So weit zu den ersten Eindrücken. Die andere Dimension meiner Rolle in Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Gremien in der DGSv bedarf noch einer Gestaltung und Ausprägung. Hier wird im Alltag auszuhandeln und abzuwägen sein, was kann ich, was will ich selbst entscheiden, welche Entscheidungen müssen gemeinsam getroffen werden, wo möchte ich die Meinung des Vorstandes einholen, wo möchte der Vorstand gefragt werden, wo sind die Ausschüsse und Mitglieder gefragt? Dabei ist mir auch ein wichtiges Anliegen, DGSv-Politik mitzugestalten.

Theorie-Aspekte zu Führungsrolle und Führungsstil

Bevor ich mich der Frage zuwende, ob es einen weiblichen Führungsstil gibt, und wenn es ihn gibt, wie er sich vom männlichen Führungsstil unterscheidet, möchte ich einige Überlegungen allgemeiner Art zum Thema Führen und Leiten anstellen.

Zum Beziehungsaspekt zwischen LeiterInnen und MitarbeiterInnen⁶

Im etymologischen Sinne bedeutet Leiten „gehen oder fahren machen“⁷. Leiten ist also ein Veranlassungswort so wie die Leitungsrolle eine Veranlassungsrolle und keine Durchführungsrolle ist. Cornelis F. Wieringa betont, daß an dieser Stelle Leiterinnen und Leiter häufig anfällig sind. Statt selber zuzupacken, gilt es, andere zum Zupacken zu motivieren (Wieringa 1990, S. 55).

Meine Vermutung ist, daß ich an dieser Stelle noch zu lernen habe, da ich manchmal erlebe, daß ich schneller selbst zupacke als zu delegieren. Andererseits hoffe ich, durch die Vorbildfunktion zum Mitmachen anzu-

regen. Werner Fuchs u. a. (1978, S. 247) bezeichnen als Führer eine Person, die die Macht besitzt, Aktivitäten innerhalb einer Gruppe einzuleiten, also Führung auszuüben. Daraus ergibt sich, daß Führung eine „weitgehende Verhaltenslenkung anderer“ ist, verbunden mit einem „Macht- und Einflußübergewicht in einer Gruppe“. Diese Definition gibt keinen Aufschluß darüber, was in der Interaktion zwischen „Führern“ und „Geführten“ passiert, und was Untergebene motiviert, sich den Wünschen von Leitern entsprechend zu verhalten.

Gerhard Lenz (1991, S.61) wendet sich dem Interaktionsgeschehen zu, wenn er Führung als einen sozialen Austausch und Beeinflussungsprozeß versteht. Seiner Einschätzung nach geht von der Qualität der Führung ein entscheidender Einfluß auf das Betriebsklima, die Arbeitsleistung und Zufriedenheit, die Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und ihr Verantwortungsgefühl aus. Die Interaktionen sind durch ihre Asymmetrie in der Beziehung charakterisiert, weil Macht und Einfluß ungleich verteilt sind.

Führung ist demnach ein Prozeß innerhalb eines dynamischen Systems, das durch die komplexe Interaktion einer Vielzahl von Variablen gekennzeichnet ist. Eine Führungskraft muß aufgabenrelevante Tätigkeiten initiieren, kontrollieren, planen, leiten, koordinieren und sie auf das Erreichen eines bestimmten Organisationszieles hinlenken.

Bei seinen weiteren Überlegungen befaßt sich Lenz mit den unbewußten Anteilen in den Beziehungsangeboten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. Was für ein Buch zum Thema Unternehmensführung fast abenteuerlich anmutet, ist aber für Supervisorinnen und Supervisoren, die in ihren Prozessen regelmäßig mit unbewußten Übertragungsebenen konfrontiert werden, nicht überraschend. Lenz (S. 66) betont, daß es in einem ersten Schritt für Personen in leitenden Rollen wichtig ist, die von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ausgehenden Übertragungen zunächst einmal anzunehmen und zu versuchen, zu verstehen. Das bedeutet nicht, sich als Leiterin gemäß den Übertragungswünschen zu verhalten. Wichtig erscheint eher, sich in die betreffende Person einzufühlen, ihre Übertragungswünsche zu explorieren, um besser nachvollziehen zu können, was die Person möchte, aber nicht bewußt ausdrücken kann. Der in der psychoanalytischen Literatur beschriebene Prozeß der introjektiven Identifikation kann dabei helfen, den Einfluß des Unbewußten auf den Führungsprozeß zu verdeutlichen. Die Gruppenmitglieder introjizieren die leitende Person in ihr eigenes Ich-Ideal.

Natürlich ist auch die umgekehrte Einflußrichtung möglich, d. h. es finden Übertragungen und Projektionen zwischen Gruppenmitgliedern und Leitern in beide Richtungen statt. Das bedeutet, Menschen übertra-

gen kontinuierlich ihre eigenen unbewußten Beziehungswünsche, die sie in der Vergangenheit mit wichtigen Bezugspersonen erlebt haben (vor allem mit Eltern und Geschwistern) auf andere Personen (Lenz, S. 71).

Führungskräfte müssen damit rechnen, daß immer ein Teil der Gruppenmitglieder sie mehr oder weniger idealisiert und später wieder abwertet. Diese Übertragungsbeziehungen können unterschiedliche Formen annehmen, je nachdem, wie die Führungsperson auf die unbewußten Erwartungen und Übertragungen reagiert, auch mit Gegenübertragungen. Auch Wieringa betont, daß Beziehungen dieser Art äußerst übertragungsanfällig sind, sowohl für Leiter als auch für Mitarbeiter. Für ihn gehört ebenfalls zur Leitungskompetenz, die Übertragungsmuster in konkreten Beziehungskonstellationen und die dazugehörigen Spiele zu durchschauen.

Es könnte spannend sein, diesen Überlegungen einen eigenen Aufsatz zu widmen. Hier will ich mich damit begnügen, aufzuzeigen, wie vielschichtig die Dimensionen von Leiterinnen und Mitarbeiterinnen sind. Und natürlich frage ich mich ganz konkret, was sehen die Mitarbeiterinnen in mir? Die Vermutung liegt nahe, daß ich als „Chefin“ sowohl positive wie negative Mutter-Übertragungen auslöse. Eine Mitarbeiterin, die innerhalb der kleinen DGSv-Familie aus meiner Sicht die ältere Schwester repräsentiert, achtet als „Älteste“ mit auf die „Mutter“, wohl in der Sorge, die „Mutter“ könnte Dinge vergessen oder nicht im Blick haben.

Der kooperative Führungsstil bei Männern und Frauen

Sonja Bischoff (1990) ist in ihrer Untersuchung der Frage der Führungsstile und ihren Unterschieden nachgegangen. Sie hat Männer und Frauen in leitenden Positionen zu ihrem Führungsverhalten interviewt. Dabei handelt es sich in erster Linie um Selbsteinschätzungen. Ganz allgemein hält Bischoff die Unterschiede im Führungsverhalten zwischen Männern und Frauen für unwesentlich. Und doch gibt es einige Nuancen, die sich meiner Meinung nach lohnen, darzustellen.

Sowohl männliche wie weibliche Interviewpartner nutzen spontan für die Beschreibung ihres Führungsstils das Wort kooperativ. Männer beschreiben zusätzlich, daß sie auch Diskussionen abrechnen oder, wenn nötig, einfach entscheiden. „Gelegentlich muß man sagen, wo es langgeht.“ (S. 107) Auch wenn Bischoff keine generellen Unterschiede im Führungsverhalten festgestellt hat, so betont sie doch die unterschiedliche Schwerpunktsetzung. So haben Männer neben dem kooperativen und

autoritären ein zielorientiertes Verhaltensmuster, Frauen dagegen eher eine Teamorientierung. Ein Begriff, der mehrfach benutzt wurde, um die eigene Position gegenüber den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen darzustellen. Männer betrachten ihre Position als Vorgesetzte eher als patriarchalische Autorität denn als primus inter pares. Ihre Selbstkritik beziehen sie in bezug auf ihr Führungsverhalten weniger auf zu viel als auf zu wenig Autorität.

Wenn Frauen ihr Führungsverhalten selbstkritisch beschreiben, tun sie das nicht im Hinblick auf zu starke Mitarbeiterorientierung, sondern eher im Hinblick auf zu autoritäres Führungsverhalten (1990, S. 112). Während Männer befürchten, eher zu freundlich, zu nachgiebig zu sein, befürchten Frauen eher, zu kalt, zu fordernd, zu autoritär zu sein. Dieser Aspekt erscheint mir bedeutsam: daß Frauen sich eher zu hart einstufen und Männer eher zu weich.

Merkmale männlichen Führungsstils

Mintzberg, H. (1973) hat fünf männliche Führungskräfte während ihres Arbeitstages begleitet und über jede Tätigkeit genau Buch geführt. Danach stellte er Details zusammen und arbeitete einige Grundmuster heraus, die er als Schema des Arbeitstages einer Führungskraft bezeichnete. Faszinierend an der Untersuchung von Mintzberg ist, daß er Arbeitsvorgänge genauestens beobachtet und protokolliert hat. Durch seine detaillierten Beobachtungen wies er nach, daß Management eine lebendige und intensive, in keiner Weise vorgeplante Tätigkeit ist, sondern dynamisch verläuft. Er benannte in der Auswertung folgende Merkmale, die den Arbeitstag von Männern kennzeichnen:

- sie arbeiten mit gleichbleibender Geschwindigkeit, ohne Pausen einzulegen
- ihre Arbeitstage waren von Störungen und Diskontinuität geprägt
- sie hatten kaum Zeit für Tätigkeiten, die nicht direkt mit ihrer Arbeit zusammenhängen (z. B. Familie)
- sie zeigten eine Vorliebe für direkte Gespräche und Zusammenkünfte
- sie unterhielten ein komplexes Beziehungsgeflecht zu unternehmensfremden Personen
- aufgrund des täglichen Zwanges, das Unternehmen funktionsfähig zu halten, fehlte ihnen Zeit zum Nachdenken
- sie identifizierten sich mit ihrer Arbeit
- sie zeigten nur geringe Bereitschaft, Informationen weiterzugeben.

Zusammenfassend ist zu sagen, daß die persönlichen Strategien der Männer in der Regel darauf ausgerichtet sind, zu gewinnen, oder ein Ziel zu erreichen.

Merkmale weiblichen Führungsstils

Helgesen beobachtete in Anlehnung an die Untersuchung von Mintzberg den Tagesablauf von vier weiblichen Führungskräften. Obwohl sich Helgesen an der Studie von Mintzberg orientiert, geht sie doch in der Darstellung anders vor. Mintzberg hat lange Listen über seine Merkmale geführt. Die Personen mit ihrem Hintergrund erscheinen nicht. Helgesen beschreibt ihre weiblichen Führungskräfte auch als Personen und ihren Lebenszusammenhang. Sie bekommen Gesicht. Dann stellt sie in einem nächsten Schritt Ähnlichkeiten und Unterschiede im Arbeitsstil der von ihr interviewten Frauen den männlichen Führungskräften gegenüber. Das Ergebnis der Gegenüberstellung stelle ich nun vor:

- die Frauen behielten den ganzen Tag über ein gleichmäßiges Arbeitstempo bei, planten dabei aber immer wieder kurze Pausen ein
- sie empfanden unvorhergesehene Aufgaben und Begegnungen nicht als Störungen
- sie nahmen sich Zeit für Aktivitäten, die nicht in direktem Zusammenhang mit ihrer Arbeit standen
- sie unterhielten ein komplexes Beziehungsgeflecht zu organisations- oder unternehmensfremden Personen
- sie waren auf einen ökologischen Führungsstil bedacht
- sie empfanden ihre persönliche Identität als komplex und facettenreich.

Gegenüberstellung von männlichem und weiblichem Führungsstil

Bei der zusammenfassenden Beurteilung der Gemeinsamkeiten und Unterschiede läßt sich folgendes feststellen: Den Männern scheint es mehr um die erledigte Aufgabe, das erreichte Ziel zu gehen und weniger um die hierzu notwendigen Tätigkeiten (Helgesen, S. 28). Mintzberg bemerkte eine mangelnde Rollendistanz der untersuchten Personen. Dieser fehlende Abstand machte es den Männern schwer, sich bewußt auf verschiedene Rollen einzulassen (Helgesen, S. 38). Sie identifizierten sich stark mit ihrer Position, so daß ihnen der Rollenwechsel Mühe machte (z. B. als Repräsentant, Verbindungsmann oder Verhandlungspartner). Frauen waren offenbar eher zum Rollenwechsel fähig. „Manchmal fühle ich

mich wie in einem Theaterstück“ sagte eine Managerin, und eine andere: „Ich habe verschiedene Rollen mit verschiedenen Drehbüchern, doch bin ich immer dieselbe Person. In allen Figuren steckt immer dieselbe Schauspielerin.“ Das klingt, als würde den Managerinnen der Rollenwechsel Spaß machen und sie gleichzeitig die nötige Rollendistanz haben.

Frauen geben erhaltene Informationen eher weiter. Das scheint darauf zurückgeführt werden zu können, daß Frauen auf gute Beziehungen zu ihrer Umgebung bedacht sind. Wie schon eingangs erwähnt, bauten sie ihre Unternehmen eher nach dem Modell eines Netzes oder Gitters statt hierarchisch auf. Die Informationen konnten auf vielen Wegen fließen, nicht nur auf den vorgegebenen Kanälen von oben nach unten. Die Frauen sehen sich selbst in der Mitte des Geschehens, im Zentrum. Für sie ist das Miteinander bedeutsam. Verbunden mit dem Gefühl, in der Mitte zu stehen, ist der Gedanke, mit den Menschen um sie herum verbunden zu sein. Das Bild einer zusammenhängenden Struktur, die um einen zentralen Punkt herum konturiert ist und aus durch Querstrahlen miteinander verbundenen Kreisen besteht, ist der Hintergrund zu dem Bild eines Netzes. In der hierarchischen Denkweise besteht das höchste Ziel darin, die Spitze zu erreichen. Im Netz dagegen ist die Spitze zu weit vom Zentrum entfernt. Das, was im Netz als Mittelpunkt betrachtet wird, kann aus hierarchischer Sicht so empfunden werden, als ob man in der Mitte eingekeilt sei, ohne Perspektive (Helgesen, S. 57).

Meine Vermutung ist, daß diesem Unterschied ein grundsätzlich anderer Umgang mit Macht bei Männern und Frauen zugrunde liegt. Frauen, die ihre Führungsrolle und ihren Platz in vergleichbaren Positionen beschreiben, wissen, wo sie ihren Führungsanspruch geltend machen und welche Methoden sie anwenden müssen, um ihre Ziele zu erreichen. Auch die Frauen verfügen über eine Machtposition, die der an der Spitze einer Hierarchie gleichkommt, doch manifestiert sich ihre Autorität auf subtilere Weise (Helgesen, S. 60). In hierarchischen Führungsstrukturen beruht die Autorität der Repräsentationsfigur darauf, daß sie den Kopf des Ganzen darstellt. Diese Autorität äußert sich in der Befugnis, die Ziele einer Organisation zu definieren und sie nach außen hin zu vertreten. In einer Netzkonstruktion stellt die Repräsentationsfigur eher das Herz als den Kopf des Ganzen dar und bedarf keiner untergeordneten Ebene, um ihren Status zu betonen. Ihre Autorität erlangt sie vor allem durch den Kontakt zu den Menschen in ihrer Umgebung und weniger durch die zu ihren Untergebenen gewährte Distanz. Das fördert den Teamgeist.

Der Zusammenhang zwischen den genannten Einstellungen und Eigenschaften von Frauen spiegelt sich in den von den untersuchten Managerinnen verwandten Worten wider: Fluß, Interaktion, Zugang, Zuleitung,

Anteilnahme, Netzwerk, Reichweite. Helgesen interpretiert, daß diese Begriffe auf menschliche Beziehungen verweisen: „Sie sind vorgangsorientiert und betonen die Ausführung anfallender Aufgaben stärker als ihr Ergebnis“ (S. 40). Wenn auch die Untersuchungen von Bischoff und Helgesen unterschiedlich angelegt sind und deshalb nicht so ohne weiteres miteinander verglichen werden können, stellen doch beide übereinstimmend fest, daß die Frauen in Führungsrollen eine größere Arbeitszufriedenheit angeben. Es gelingt ihnen offenbar eher, ihren beruflichen Erfolg zu genießen.

Männern und Frauen gemeinsam ist, daß sie etwas bewegen, gestalten, Einfluß nehmen wollen, wobei bei den Männern ein starker Akzent auf der Ergebnisorientierung liegt. Von Männern seltener, dafür von Frauen häufiger genannt wird das Streben nach Anerkennung (Bischoff, S. 91). Für mich bleibt die Frage offen, ob den Männern das Motiv der Anerkennung weniger wichtig ist, oder ob sie es möglicherweise nicht so ungeniert benennen wie Frauen.

Die Übernahme von Führungsverantwortung wird von Männern als wichtige Motivation beschrieben. Frauen führen an, daß sie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motivieren möchten. Was sie in ihrer Karrieremöglichkeit anregt, ist die Chance, auf Menschen Einfluß zu nehmen. Auch die Motivation zur Karriere scheint sich bei Männern und Frauen zu unterscheiden. Bei den Männern fehlt fast völlig der Aspekt der Freude an der Karriere. Damit ist nicht ausgeschlossen, daß Männer Freude an ihrer Karriere haben, jedoch stellt sich diese allenfalls als Ergebnis ein und wird nicht als motivierend erkannt. Denn der Karriereerfolg gilt als selbstverständlich und liefert wenig Grund zu besonderer Freude. Motivierend für Männer scheinen eher solche Beweggründe, die den Mann zum Macher, zum Verantwortlichen, zu demjenigen machen, der alle Herausforderungen des Berufslebens annimmt (Bischoff, S. 92).

Biographische Aspekte von Frauen bei der Übernahme von Führungsrollen

Im nächsten Abschnitt wende ich mich dem biographischen Hintergrund zwischen Herkunftsfamilie und Führungsverhalten von Frauen zu. Ich beschränke mich hier auf den Aspekt der Vater-Tochter-Beziehung. Die Rolle des Vaters ist auch heute noch von zentraler Bedeutung für die berufliche Orientierung von Jungen und Mädchen. Natürlich ist auch die Beziehung zur Mutter und die Konstellation innerhalb der Geschwisterreihe einer Betrachtung wert. Sie bleibt hier unberücksichtigt.

Die Beziehung zum Vater

Bischoff ist in ihrer Untersuchung auch der Frage nachgegangen, ob und inwieweit die Herkunftsfamilie Einfluß auf die Übernahme von Führungsrollen bei Frauen hat. Dabei scheinen mir ihre Aussagen über die Beziehungen der Führungsfrauen als Töchter zu ihren Vätern besonders interessant. Das Streben nach einer Führungsposition war bei einigen eine Art Trotzreaktion auf Abwertungen, die durch den Vater erfahren wurden. So zitiert eine Hauptabteilungsleiterin ihren Vater, der der Meinung war: „Aus dir wird nie etwas, du bist einfach zu dumm“ (S. 62). Der väterliche Einfluß spielt aus verschiedenen Gründen sowohl bei Männern wie bei Frauen im Hinblick auf ihre Karriere eine Rolle: „Zum einen tritt man im weitesten Sinne in die Fußstapfen des Vaters, in anderen Fällen wiederum erscheint die Karriere als Trotzreaktion auf die herabsetzende Art und Weise des Umgangs der Väter mit Söhnen wie auch mit Töchtern“ (S. 80). Generell scheinen die Väter einen stärkeren Einfluß auf die berufliche Ausrichtung der Kinder zu nehmen.

Reaktionen von Töchtern in der Vater-Beziehung

Julia Onken (1994) hat die These aufgestellt, daß die Töchter von den Vätern beziehungsweise wenig oder gar nicht beachtet werden. Was aber geschieht nun mit der kleinen Tochter, wenn eine positive väterliche Beantwortung fehlt? Onken kommt zu dem Schluß, daß es grundsätzlich drei verschiedene Möglichkeiten von Töchtern gibt, um den Vater auf sich aufmerksam zu machen. 1. *Gefalltochter*: Sie versucht unermüdlich, Vaters Aufmerksamkeit durch optische Gefälligkeit zu erhaschen, oder durch besonders gefälliges Verhalten seine Zuneigung zu erwerben nach dem Motto: „Ich gefalle, also bin ich.“ 2. *Leistungstochter*: Sie zeichnet sich durch besondere Leistungen aus. Sie wählt jene Bereiche aus, von denen sie weiß oder vermutet, diese könnten den Vater interessieren und erfreuen: „Ich bin leistungsfähig und erfolgreich, also bin ich.“ 3. *Trotztochter*: Sie bringt dem Vater Widerstand entgegen, trotzt, legt sich quer zu allem, besonders zu seinen Ansichten: „Ich spüre Widerstand, also bin ich.“

In diesem Zusammenhang möchte ich kurz die *Leistungs- und Trotztochter* betrachten, da sie in erster Linie als sogenannte Karrierefrauen in Frage kommen. Der Vorteil der Leistungstochter liegt darin, daß sie die Spielregeln im männlichen Wettkampf zum Erfolg bereits als Kind sehr gut gelernt hat. Diese Mädchen setzen ihre Energie gezielt dort ein, wo

es für sie auch tatsächlich etwas zu gewinnen gibt: durch Leistung. Sie versuchen, Vaters Interesse durch Leistung zu wecken. Daß sich Mädchen zur Leistungstochter entwickeln, setzt voraus: Diese Väter zeigen wenigstens ein gewisses Interesse, sei es für das kleine Mädchen selbst oder für eine besondere Sache, die das Mädchen beobachten und verfolgen kann.

Die Trotztochter sind in der Regel kritische Beobachterinnen mit einer gut funktionierenden Denkfähigkeit. Sie werden nicht, wie die Leistungstochter, vom Vater gefördert, sondern sie ringen und zwingen ihm seine Aufmerksamkeit ab. Sie sind ihm also kein ruhiges, pflegeleichtes und artiges Kind, sie halten Spielregeln nicht ein, sie opponieren, wo immer sie können. Sie behaupten sich im Widerstand, lernen, wie keine andere, in der Gegnerschaft ihre intellektuellen Klängen zu wetzen. Die Trotztochter wird Meisterin in linkshemisphärischer, logischer, analytischer Gedankenführung. Trotztochter können durch ihren unermüdlichen Einsatz sehr erfolgreich werden, vorausgesetzt, sie verhindern den Erfolg nicht selbst, indem sie allem und allen den Kampf ansagen. Sie sind an hartes Arbeiten gewöhnt, der Widerstand hat sie stark gemacht. Das größte Problem für die Trotztochter könnte darin bestehen, daß sie bis ans Lebensende weiterkämpfen muß.

Töchterliche Mischformen entwickeln sich dann, wenn die väterliche Position nicht eindeutig war. In dieser Variante wird das Mädchen stets versuchen, auf mehreren Bühnen Applaus zu erhalten.

Wenn ich die Beziehung zu meinem Vater betrachte, stelle ich – auf dem Hintergrund der Analyse von Onken – fest, daß ich die Mischung aus Trotz- und Leistungstochter gewählt habe. Auch ich habe versucht, durch Leistung bei meinem Vater Aufmerksamkeit zu bekommen. Gleichzeitig habe ich ihm den Kampf angesagt, ihm widerstanden, getrotzt. Mich hat diese Auseinandersetzung gestärkt und gleichzeitig viel Kraft gekostet.

Auch Sigrid Steinbrecher (1994) hat sich mit den Vätertöchtern beschäftigt. Sie hält für ein unfehlbares Indiz für Vätertöchter das ständige Kreisen um die Frage „Wer bin ich?“ und „Wie werde ich von meiner Umgebung gesehen?“ Sie glaubt, daß Vätertöchtern der Kontakt zu sich und ihren Gefühlen fehlt und sie deshalb auf die Einschätzung anderer angewiesen sind, von der sie sich abhängig machen. Sie ist der Ansicht, daß Vätertöchter dort zu finden sind, wo man am wenigsten mit ihnen rechnen würde: in der Frauenbewegung, in Kreisen des Top-Managements (S. 23). Vätertöchter können ihrer Einschätzung nach nicht nein sagen, viel zu oft begegnen sie dem „Vater“, den sie gut stimmen wollen, um dessen Aufmerksamkeit zu erringen. Angelika Wetterer (1992) ist der

Frage nachgegangen, wie die Berufskarriere von Frauen verläuft. Sie hat sich mit schicht- und geschlechtsspezifischen Barrieren, die Frauen zu überwinden haben, befaßt. Weitergehend stellt sie die Frage, was haben Töchter unterschiedlicher sozialer Herkunft gemeinsam. Sie stellt ebenfalls fest, daß erfolgsorientierte Frauen – unabhängig von der Schichtzugehörigkeit – starke Vaterfixierungen aufweisen. Dabei haben die Väter sowohl direkte Vorbildfunktion als auch die Funktion, die „Außenwelt“ mit entsprechenden Leistungs- und Konkurrenzverhältnissen zu repräsentieren (S. 212).

Die Frage, was insbesondere Frauen antreibt, beruflichen Erfolg zu erringen, finde ich spannend. Ein wichtiger Aspekt ist offenbar in diesem Zusammenhang die Beziehung der Töchter zu den Vätern. Väter sind auch heute noch häufig abwesend, Väter repräsentieren die Berufswelt, die Welt außerhalb der Familie und sind vermutlich deshalb für die Orientierung im Berufsbereich besonders wichtig – sowohl für Jungen wie für Mädchen – wie Bischoff festgestellt hat.

Brauchen wir einen neuen Führungsstil?

Um eine Vorstellung darüber zu bekommen, welche Anforderungen denn in Zukunft wahrscheinlich von Führungskräften am häufigsten erfüllt sein müßten, hat Bischoff in Abhängigkeit von der Häufigkeit der Nennungen eine Rangreihe der Persönlichkeitsmerkmale, die von Führungskräften benannt wurden, aufgestellt. Daraus ergab sich folgende Liste (S. 216):

– Menschengang/Kommunikationsfähigkeit	75 %
– Motivation/Antrieb/Energie	67 %
– Analytische, konzeptionelle Fähigkeiten	58 %
– Erfüllen von Zielvereinbarungen	47 %
– Visionen/Kreativität	42 %
– Fachliche Fähigkeiten	36 %
– Entschlossenheit/Durchhaltevermögen	33 %
– „Helicopter view“ ⁸	17 %
– Flexibilität	14 %
– Orientierung an den Ressourcen	8 %
– Andere motivieren können	6 %
– Bereitschaft, Risiken einzugehen	3 %
– Zeitliche Zuverlässigkeit	3 %
– Verinnerlichung der Firmenkultur	3 %

Wie sich aus der Tabelle ergibt, stehen kommunikative Fähigkeiten an erster Stelle; Fähigkeiten, für die männliche Manager heutzutage die schlechtesten Noten bekommen. Männern fällt es schwerer, zuzuhören, und genau das erwartet man von Frauen. Sie sollen ihre kommunikativen Fähigkeiten in jeder Richtung in Führungspositionen einsetzen und zur Entfaltung bringen. Die Frage, ob Frauen mit den geforderten holistischen Fähigkeiten, mit der Neigung zum Generalisten ausgestattet sind, ist nicht so einfach zu beantworten. Es gibt jedoch aus der Hirnforschung Hinweise darauf, daß bei Frauen die beiden Gehirnhälften weniger asymmetrisch funktionieren als beim Mann. Das würde bedeuten, daß Frauen an komplexe Probleme gleichermaßen mit Intuition, Gefühl und Vorstellungskraft wie auch logischem Verstand und rationalem Denken herangehen, während man den Männern eine funktionale Asymmetrie zu Lasten der rechten Gehirnhälfte nachsagt, d. h. sie seien eher linksdominant und bevorzugen deshalb für Problemlösungen den Einsatz von Logik und Rationalität (vgl. Bischoff, 1990, S. 220). Es wird deutlich, daß in Zukunft Führungskräfte nicht immer nur durch die bisher erforderlich gehaltenen sogenannten „harten“ Eigenschaften beschrieben werden können, die als typisch männlich gelten, sondern daß die Anforderungen sich ausdehnen in solche Bereiche von Persönlichkeitsmerkmalen, die eher als typisch weiblich gelten. So werden in anderen Anforderungskatalogen auch Eigenschaften wie emotionale Stabilität, Sensibilität, Teamfähigkeit und Glaubwürdigkeit genannt; Eigenschaften, die kaum einer Frau abgesprochen werden. Bischoff glaubt, daß es in Zukunft mehr Frauen denn je geben wird, die die fachliche Einstiegsqualifikation für eine Managementkarriere mitbringen und die ebenso die persönlichkeitsabhängigen Anforderungen, die für den Aufstieg qualifizieren, erfüllen. Sie ist weiter der Ansicht, daß die zukünftigen Führungskräfte ebenso weibliche wie männliche Persönlichkeitsmerkmale haben sollen (oder das, was man typischerweise dafür hält), um in Zukunft erfolgreich agieren zu können. Das würde bedeuten, daß Personalberater und Personalabteilungen nach einem neuen androgynen Menschentyp fahnden müßten oder in den Führungsetagen müßte eine Atmosphäre geschaffen werden, die es den Männern erlaubt, auch ihre weiblichen Seiten im Beruf auszuleben und in der eine Frau, die ihre männlichen Seiten im Beruf einbringt, nicht als „Mannweib“ verunglimpft wird. Es geht Bischoff (S. 221) um die Realisierung einer Personalstruktur im Führungskräftebereich, in der unabhängig vom Geschlecht der Personen männliche und weibliche Einflüsse kombiniert sind und sich ergänzen.

Schlußbemerkungen: Führungsstile und Institutionen

Am Ende dieser Arbeit komme ich zu dem Ergebnis, daß Frauen neue Modelle und Visionen entwerfen müssen, wenn sie an anderem Führungsverhalten arbeiten wollen. Sich ausschließlich an den Modellen zu orientieren, die Männer in Führungspositionen entwickelt haben, führt nicht weiter. Und trotzdem bleiben am Schluß Zweifel, ob es möglich ist, andere Bilder wirksam werden zu lassen in einer Gesellschaft, in der die Hierarchie männlich definiert und geprägt ist. Hierarchie zu negieren würde bedeuten, Realität zu negieren. Diese Verleugnung ist häufig in Teamsupervisionen zu beobachten, in der alle Teammitglieder behaupten, gleich zu sein. Trotz der Zweifel möchte ich nicht darauf verzichten, mitzuphantasieren an dem Bild des Netzes mit der Führungskraft im Zentrum. Wie schon ausgeführt, bedeutet die Position in der Mitte, im Zentrum eines Kreises, nicht weniger Einfluß und Macht als an der Spitze einer Hierarchie.

Die DGSv ist noch eine junge Organisation. Es sind noch nicht alle Strukturen institutionalisiert. Claudia Bernardoni u. a. (1987) haben festgestellt, daß Führungsstile nicht unabhängig vom Typ der Institution sind. Sie unterscheiden statische und dynamische Institutionen. Statische Institutionen sind Verwaltungen, Universitäten (in der BRD), Bundeswehr. Dynamische Institutionen (z. B. freie Wohlfahrtsverbände) sind demnach gekennzeichnet durch wenig betonten hierarchischen Aufbau, verlangen von ihren Mitarbeitern erhöhte Kenntnisse, spezielles Training und hohes Engagement. Hier ist ein mitarbeiterorientierter Führungsstil eher vertreten. Die informellen Kommunikationskanäle sind durchbrochen. Ich bin der Ansicht, daß die DGSv zu den dynamischen Institutionen gerechnet werden kann. Auch wenn ein hierarchischer Aufbau vorhanden ist (bei den freien Wohlfahrtsverbänden ebenfalls), sind die Kommunikationskanäle durchlässig, der Führungsstil sowohl im Vorstand als auch in den Ausschüssen ist kooperativ. Bernardoni kommt zu dem Schluß, daß Frauen in dynamischen Institutionen mehr Entfaltungsmöglichkeiten haben. Die DGSv wurde von Beginn an von Frauen mitgestaltet und geprägt. Zwar sind die ersten Vorsitzenden in beiden Wahlperioden Männer, aber in der zweiten Wahlperiode ist die Stellvertretung eine Frau. Der siebenköpfige Vorstand bestand bis in die jüngste Zeit aus vier Männern und drei Frauen. Die Geschäftsführung ist weiblich.

Die Mitgliedschaft setzt sich folgendermaßen zusammen:

– ordentliche Mitglieder:	595 Frauen	537 Männer
– außerordentliche Mitglieder:	107 Frauen	89 Männer

Die Ausschüsse sind mehrheitlich mit Frauen besetzt. Eine Ausnahme bildet der Ausbildungsausschuß. Die Ausbildungsinstitute werden zu ca. 75 % von Männern geleitet. Die Leitung aller Ausschüsse wird von Frauen wahrgenommen.

Beenden möchte ich diesen Artikel mit dem Zitat eines männlichen Mitgliedes als Reaktion auf die Entscheidung des Vorstandes, die Geschäftsführung mit einer Frau zu besetzen: „Ach, 'ne Frau?! Auch nicht schlecht!“

Anschrift der Verf.: Mechtild Midderhoff, Flandrische Straße 2, 50674 Köln

Anmerkungen

- 1 Supervision als: nebenberufliche, angestellte, hauptberufliche und freiberufliche Tätigkeit.
- 2 Diskutiert unter den Stichworten: Ausnahmeregelung/Übergangsregelung.
- 3 Kleiner Ort in der Nähe von Minden, Sitz des bisherigen zentralen Sekretariats.
- 4 Auf die Untersuchung von Helgesen gehe ich später (unter dem Punkt: Merkmale weiblichen Führungsstils, S. 59) noch ausführlicher ein.
- 5 Das frage ich mich auf meinem persönlichen Hintergrund, geprägt durch die 68er Jahre, durch die Emanzipationsbemühungen der Frauenbewegung, durch die Frauenhausarbeit.
- 6 Die Einführung der weiblichen Form wurde durch die Autorin dieses Artikels vorgenommen. Sowohl Gerhard Lenz als auch Sonja Bischoff sprechen in der Regel ausschließlich von Mitarbeitern, Lenz sogar von „Untergebenen“.
- 7 Duden, Herkunftswörterbuch, Bd. 7, 1963, zitiert nach Wieringa 1990, S. 55.
- 8 Andere Autoren setzen hier den Begriff der holistischen Fähigkeiten ein. Gemeint ist eine ganzheitliche Betrachtungsweise und ein ganzheitliches Herangehen an komplexe Problemsituationen (Bischoff, S. 219).

Literatur

- Bernardoni, C. Werner, V. (Hg.) (1987): Ohne Seil und Haken – Frauen auf dem Weg nach oben, Deutsche Unesco-Kommission, Bonn.
- Bischoff, S. (1990): Frauen zwischen Macht und Mann – Männer in der Defensive –, Vergleiche über Führungsverhalten, Hamburg.
- Fuchs, W. u. a. (Hg.) (1978): Lexikon der Soziologie, Opladen.
- Helgesen, S. (1991): Frauen führen anders – Vorteile eines neuen Führungsstils, Frankfurt.
- Lenz, G., Mertens, W., Lang, H.-J. (Hg.) (1991): Die Seele im Unternehmen – Psychoanalytische Aspekte von Führung und Organisation im Unternehmen, Berlin.
- Mintzberg, H. (1973): The Nature of Managerial Work, New York.
- Onken, J. (1994): Vatermänner – Ein Bericht über die Vater-Tochter-Beziehung und ihren Einfluß auf die Partnerschaft, München.

- Steinbrecher, S. (1994): Die Vaterfalle – Die Macht der Väter über die Gefühle der Töchter, Hamburg.
- Wetterer, A., (Hg.) (1992): Profession und Geschlecht – Über die Marginalität von Frauen in hochqualifizierten Berufen, Frankfurt.
- Wieringa, C. F. (1990): Leiter und Leiterrollen im Sozialmanagement. In: Materialien Supervision, Heft 17, S. 50-57.

Cornelia Edding

Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben

Ein interdependenter Ansatz zum Verständnis ihrer Probleme

Zusammenfassung: In der Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben tauchen einige Schwierigkeiten immer wieder auf. Diese sind zu verstehen als Produkt einer Wechselwirkung: Verhaltensneigungen von Frauen, die sich aus der weiblichen Sozialisation erklären lassen, treffen auf männlich geprägte institutionelle Bedingungen. Dieses Aufeinandertreffen produziert Konflikte und Mißverständnisse, deren Ursache dann von der Umwelt den Frauen zugeschrieben wird. Eine Landkarte solcher Mißverständnisse wird vorgestellt; die Rolle der Supervision bei ihrer Be- und Verarbeitung wird diskutiert.

Vorbemerkung

In den Medien, im beruflichen Leben und auch im privaten Kontext gibt es gelegentlich Diskussionen über die Eigenarten von Frauen: Wenn eine Frau auf eine bisher Männern vorbehaltene Position befördert wird, taucht die Frage auf, ob sie es wohl schaffen wird, sich durchzusetzen. Männer und Frauen erzählen gern davon, daß Frauen untereinander doch besonders schwierig seien. Wenn exponierte Frauen Fehler machen, werden diese oft mit weiblichen Eigenschaften in Verbindung gebracht.

In Supervision und Beratung von Frauen, in Fortbildungsveranstaltungen speziell für Frauen, liegt es nahe, diese personen- und geschlechtsbezogene Perspektive, die wir überall angeboten bekommen, ebenfalls einzunehmen. Wir werden dazu verführt, die Schwierigkeiten, von denen Frauen berichten, und die Fragen, mit denen sie sich herumplagen, als in ihrer Person und in ihrem Frau-Sein begründet zu verstehen.

Die frauenbewußte Variante dieser Sichtweise ist ebenfalls eindimensional und besteht darin, in der – männlich geprägten – Arbeitsumwelt die Ursache der Probleme zu suchen.

Im Laufe meiner Supervision und Beratung von Frauen mit Führungsaufgaben bin ich zu der Auffassung gekommen, daß viele Probleme, von denen die Frauen berichten, Produkte einer Wechselwirkung sind: Bestimmte, immer wieder auftauchende Verhaltensneigungen der Frauen treffen auf Strukturen, Regeln und Gepflogenheiten des betrieblichen Umfeldes. Dieser Zusammenstoß schafft viele der Problemsituationen, mit denen sich die Frauen abmühen und unter denen sie leiden.

Diese Auffassung möchte ich im folgenden darlegen und illustrieren. Sie ist gewachsen aus der Supervisionserfahrung mit ca. 30 Frauen, die in Leitungsverantwortung stehen und innerhalb der letzten Jahre meinen Rat gesucht haben. Die Frauen kamen aus verschiedenen beruflichen Feldern – aus der Verwaltung, aus Forschungsinstituten, aus dem Krankenhaus, der Politik, aus Betrieben und dem Non-profit-Bereich. Sie haben verschiedene Berufe und unterschiedlich lange Berufserfahrung. Es verbindet sie, daß sie Frauen sind, daß sie Leitungsaufgaben haben und daß sie Beratung bei der Bewältigung dieser Aufgaben gesucht haben.

Einige Folgen weiblicher Sozialisation

Jede Frau ist anders, und auch die Arbeitssituation einer jeden hat ihre speziellen Bedingungen. Dennoch tauchen in der Supervision einige Konflikte und Fragestellungen immer wieder auf. Die Frauen bringen Verhaltensneigungen mit, die sich immer wieder finden und die vielleicht „typisch weiblich“ sind.

Solche Verhaltensneigungen und Verhaltensabneigungen sind:

- *Die Abneigung, Forderungen zu stellen:* „Dies ist der Platz, den ich beanspruche. Diese Bedingungen setze ich. Diese Umgangsform erwarte ich. So möchte ich bezahlt werden. Diese Aufgabe möchte ich übernehmen.“ Sehr viele Führungsfrauen tun sich schwer, Forderungen auf eine bestimmte Art zu stellen, nämlich sachlich und nüchtern. Sie fordern zwar, aber mit moralischem Unterton, als würden sie Recht und Gerechtigkeit einklagen.
- *Die Schwierigkeit, sich abzugrenzen:* Nein sagen, Grenzen ziehen: „So möchte ich es nicht haben; diese Aufgaben übernehme ich nicht, diese Bedingungen sind für mich nicht akzeptabel, diesen Gefallen möchte ich Ihnen nicht tun; dies ist mein Terrain – halten Sie sich bitte fern.“ Wer nein sagt, läuft Gefahr, sich unbeliebt zu machen. Die Bereitschaft, entgegenzukommen und etwas „für andere“ zu tun, findet sich bei vielen Frauen, verbunden mit der Neigung, sich zu übernehmen und dann zu klagen.
- *Die Neigung, sich große Mühe zu geben:* Viele Führungsfrauen definieren den Leistungsbereich rein inhaltlich und damit zu eng für eine Führungsaufgabe. Sie strengen sich viel mehr an als viele ihrer Kollegen und haben dennoch oft das Gefühl, nicht genug zu tun und nicht gut genug zu sein. Perfektionsansprüche machen ihnen das Leben schwer.
- *Binnenorientierung:* Die Neigung, nur auf den eigenen Bereich und die eigene Aufgabe zu sehen und das betriebliche Umfeld auszublenden,

ist stark entwickelt. Betriebspolitik wird mit Abneigung betrachtet, strategische Fragen sind uninteressant.

- *Die Abneigung, Statusfragen zu bedenken:* Jede Aufgabe, jede Beziehung und jeder Einrichtungsgegenstand in einem Sozialwesen wie dem Betrieb hat neben der materiellen, inhaltlichen oder emotionalen Seite auch eine symbolische Dimension, die mit Ansehen, Rang und Image etwas zu tun hat. Viele Frauen blenden diese Tatsache aus oder erheben sich moralisch über Statusbewußte.
- *Die Neigung, am Selbstwert zu zweifeln:* Fest eingewurzelt ist in vielen Frauen das Gefühl, weniger wert zu sein, oder zumindest der Zweifel daran, gleich viel wert zu sein wie andere. Bescheidenheit und Unsicherheit, Verzicht auf vergnügliche Selbstdarstellung, Überempfindlichkeit sind mögliche Folgen.

Auf der Suche nach Erklärungsansätzen für diese Neigungen habe ich einige Hypothesen über Spezifika weiblicher Sozialisation erhellend gefunden.

Personenorientierung

Immer wieder erweisen wir Frauen uns als personen- und beziehungsorientierter als Männer. Wir interessieren uns mehr für andere Menschen, um uns wohl zu fühlen, muß „die Beziehung stimmen“; wir vermeiden Verhaltensweisen, um den anderen Kränkungen zu ersparen, nicht, wie ich glaube, um selbst nicht gekränkt zu werden, sondern eher, weil es unser Wohlbefinden beeinträchtigt, mit anderen in negativer Spannung zu leben.

Im beruflichen Alltag hat diese Besonderheit ihren Lohn und ihren Preis: Weiblichen Vorgesetzten ist gute Zusammenarbeit wichtig, sie achten auf Arbeitsklima und Atmosphäre, und sie investieren Zeit und Mühe in das Wie der gemeinsamen Arbeit. Auf der anderen Seite tun sie sich schwer mit der kontrollierenden und fordernden Seite ihrer Führungsrolle: Sie kritisieren, sie fordern und sie verbieten nicht gern. Sie kämpfen nicht gern, wenn der Sieg die Beziehung belastet.

Ein Forschungsbeispiel: In ihrer Untersuchung männlichen und weiblichen Verhandlungsverhaltens fand L. Pelzmann (1991), daß Frauen Verhandlungssituationen einen längeren Zeithorizont unterlegen als Männer. Sie fassen die Situation als Teil einer langfristigen Beziehung auf. Der Vorteil dieser Haltung ist die sorgfältige und auf Zukunft ausgerichtete Pflege der Beziehung – geschäftlich durchaus sinnvoll. Der Nachteil ist die Verwundbarkeit durch Mißstimmungen. Die Frauen reagierten verunsichert, wenn das Klima in Gefahr war. Die Autorin fand außerdem,

daß Frauen gegenüber ihren Verhandlungspartnern eine reichhaltigere Beziehungsstruktur entwickelten – sie „fanden“ sie irgendwie sympathisch, oder angeberisch, oder freundlich ..., sie nahmen also innerlich eine emotionale Beziehung zum Gegenüber auf.

Von den unterschiedlichen Erklärungsansätzen, die versuchen, den Hintergrund dieses Unterschiedes auszuloten, überzeugt mich der von Gilligan (1988) unter Bezug auf Chodorow (1974) am meisten. Die Autorinnen fußen mit ihren Überlegungen auf der Tatsache, daß Jungen und Mädchen in den meisten Gesellschaften als Kleinkinder von Frauen aufgezogen werden. Für Mädchen bedeutet dies, daß sie ihre Identität im Rahmen einer bestehenden Beziehung entwickeln können, über die Identifikation mit der Mutter. Sie können und müssen eine Identitätsbildung in einer Bindung bewerkstelligen. Jungen dagegen trennen, in dem Moment, in dem sie sich als männlich definieren, die Mutter von sich ab. Da, so Gilligan, „Männlichkeit durch Ablösung definiert wird, Weiblichkeit hingegen durch Bindung, wird männliche Geschlechtsidentität durch Intimität bedroht, weibliche hingegen durch Trennung. Männer haben deswegen Schwierigkeiten mit Beziehungen, während Frauen Probleme mit ihrer Individuation haben (S. 17)“.

Als Folge dieses Unterschiedes im Prozeß der Identitätsbildung fühlen wir Frauen uns eher von allem Trennenden, von Spannung, von Konflikt, von Abgrenzung bedroht und sind für unseren eigenen Seelenfrieden zuallererst am Erhalt der harmonischen Beziehung interessiert. Diesem Interesse ordnen wir vieles unter. Eine Untersuchung über Spielverhalten von Jungen und Mädchen illustriert dies: Lever (1978) fand bei einem Vergleich von Kinderspielen in den Grundschuljahren, daß Jungen Spaß daran haben, Systeme und Regeln zur Beilegung von Streitigkeiten zu entwickeln, während Mädchen eher das Spiel aufhörten als die Beziehungen durch Konflikte zu gefährden. Sie schließt daraus, daß „Jungen durch ihre Spiele sowohl die Unabhängigkeit als auch die organisatorischen Fähigkeiten lernen, die zur Koordination großer und heterogener Menschengruppen nötig sind“ (Gilligan, S. 19 f.). Sie lernen während dieser Spiele mit Konkurrenz umzugehen – mit ihren Feinden zu spielen, mit ihren Freunden zu konkurrieren und Spannungen durch Rekurs auf abstrakte Regeln zu lösen. Die Spiele der Mädchen sind kooperativer angelegt, finden in intimeren Gruppen und in privaten Räumen statt. Sensibilität und Empathie werden eher geübt als die Abstraktion menschlicher Beziehungen.

Vor diesem Hintergrund betrachtet, gehen Jungen und Mädchen mit sehr unterschiedlichen sozialen Orientierungen und Fertigkeiten in das Erwachsenenleben und damit auch in die berufliche Wirklichkeit hinein.

Binnenorientierung

Es hat mich immer wieder verblüfft zu sehen, wie sehr Frauen mit Führungsaufgaben sich auf ihren Bereich, ihre Arbeit und ihre Mitarbeiter konzentrieren, wie sehr sie die betriebliche Umwelt und ihre Veränderungen ausblenden und wie weitgehend sie auf die Außendarstellung ihrer eigenen, aber vor allem der Arbeit ihres Bereiches verzichten. Die Frauen sind weder dumm noch beschränkt – aber auf den Innenraum konzentriert.

Auf der Suche nach Hintergründen für diese Haltung bin ich einem Artikel von Bayes und Newton (1987) begegnet, in dem folgende Hypothesen entwickelt und anhand mehrerer Fälle geprüft werden: Die Autoren gehen von einer uralten Arbeitsteilung zwischen Männern und Frauen aus, in der die Frauen für die innerfamilialen Aufgaben zuständig sind, für die Versorgung und die Beziehungspflege, und in diesem Binnenraum auch große Macht besitzen. Die Männer sind zuständig für die Außenvertretung der Familiengruppe, für den Schutz vor feindlichen Angriffen, sie sind die Bewacher der Grenze zwischen Familie und Umwelt. Von daher gehört es zu ihrer gesellschaftlich akzeptierten Rolle und zu ihren selbstverständlich ausgeübten Rechten, die Umwelt nicht nur im Auge zu haben, sondern auch – im Interesse der ökonomischen und sozialen Sicherung der Familie – zu beeinflussen.

Die Frauen sind in ihrer Rolle eingegrenzt, nicht etwa weil sie unfähig wären, eine andere zu übernehmen, sondern viel eher – so die Autoren – um die Macht der Frauen zu begrenzen. Diese Macht – und sei sie auch eine phantasierte – stammt aus der frühen Mutter-Kind-Beziehung, die für die Männer von elementarer Bedeutung ist. Als Folge von Furcht und Phantasien über die Macht der Frauen werden, so vermuten die Autoren, beide, Männer und Frauen, in Geschlechtsrollenerwartungen hineinsozialisiert, die für die Frauen einen begrenzten, nämlich den familiären Wirkraum für legitim hält. Andere Verhaltensweisen gelten Männern und Frauen als unweiblich. Frauen können sie mit dem Bild ihrer selbst nicht vereinen. Es bedeutet aber ganz praktisch auch, daß sie nie gelernt haben oder darin trainiert wurden, als Nr. 1 die Außenvertretung einer Gruppe zu übernehmen und im Umfeld dieser Gruppe eine einflußreiche Rolle zu spielen.

Einflußnahme im Rahmen kleiner, überschaubarer – meist nachbarlicher – Netzwerke, ist dagegen historisch vielen Frauen vertraut und auch „erlaubt“ (eine interessante Schilderung historischer Beispiele bei Honegger und Heintz, 1984).

Verstärkt wird diese Orientierung am Überschaubaren ebenfalls durch die stärkere Orientierung an Personen und an realen Beziehungen zu diesen realen Personen: Die Neigung und die Lust, sich mit Kontexten zu befassen, dürfte abnehmen, wenn diese Kontexte eher als abstrakt gesehen und nicht durch Beziehung zu Personen mit Leben gefüllt sind.

„Töchterliche Existenz“

Manche Führungsfrauen haben etwas von ewigen Töchtern an sich: Sie sind klug, fleißig und auf eine Weise asexuell, die irgendwann einmal in Altjüngferlichkeit übergeht. Oft sind sie enorm tüchtig, aber auch überanstrengt, als könnten sie sich nie ausruhen. Sie verkörpern ganz besonders eine Haltung, in der forderndes Verhalten und genießerische Selbstdarstellung nicht vorkommen. Sie können einen erschüttern in ihrer Überzeugung, daß der Chef schon für sie sorgen würde, daß ihre Mühe und ihre Anstrengung von einem letzten Endes freundlichen Auge gesehen und belohnt würde. Sie rackern sich ab für einen Vater, einen Chef und wenn nicht auf Erden, dann im Himmel.

Es gibt einen interessanten Aufsatz von Rohde-Dachser (1990), in dem sie sich mit der Frage weiblicher Individuation und ihrer Störungen befaßt. Die Autorin beschreibt zunächst die ödipale Phase der Verliebtheit der Tochter in den idealisierten Vater. „Der Blick, mit dem der Vater auf die Verliebtheitsgefühle seiner kleinen Tochter antwortet, lehrt die Tochter, wie sie sein muß, um in sein Bild von der idealen Frau zu passen“ (S. 310). In dieser Phase und über diese Beziehung, so vermutet die Autorin, übernimmt das kleine Mädchen über die Botschaften des Vaters vieles von dem, was in unserer Gesellschaft den weiblichen Sozialcharakter ausmacht.

Zur Individuation der Frau gehört aber ein nächster Schritt: nämlich der der Trennung. Dazu muß sie der Botschaft des Vaters: „Sei so, wie ich dich haben möchte“ eine Absage erteilen. Gelingt die Trennung vom Vater, dann wird die Frau erwachsen und eigenständig; gelingt die Entflechtung nicht, bleibt sie in eine töchterliche Existenz fixiert. In dieser arbeitet sie sich an der Erfüllung der väterlichen Doppelbotschaft ab, deren erste heißt: „Sei wie ich, sei stärker, klüger, tüchtiger als ich“, während die zweite lautet: „Bleibe immer eine Tochter, verzichte auf eigene Lebensziele“. Bei dem Versuch, Frauen zu verstehen, die Arbeitsengagement, Tüchtigkeit und Klugheit verbinden mit dem Verzicht auf eigenen Gestaltungswillen, finde ich diese Hinweise sehr erhellend.

Behindernde Umwelt

Betriebe und Organisationen sind nicht so eingerichtet, daß Menschen mit den oben skizzierten Verhaltensneigungen dort problemlos Führungspositionen ausfüllen könnten. Einige Eigenschaften der Umwelt, auf die die Frauen stoßen und die sich als hinderlich oder als potentiell konfliktrichtig erweisen, will ich näher beschreiben.

Die Institution ist männlich

Institutionen sind von Männern erdacht und für Männer gemacht. Sie werden zwar als „funktional“ bezeichnet, als würden sie in Aufbau und Kultur sich allein an Effizienzkriterien orientieren – aber selbst wenn das zuträfe, widerlegt das noch nicht meine Behauptung: Institutionen sind so gemacht, daß Männer darin effizient und erfolgreich arbeiten können, daß sie Männer zu Hochleistungen motivieren oder solche doch ermöglichen, und sie sind so gemacht, daß Männer sich darin, wenn auch nicht immer wohl, so doch zu Hause fühlen.

Manche Aspekte dieser Tatsache sind schon häufiger diskutiert worden, andere werden seltener erwähnt. Häufig beschrieben ist die Tatsache, daß Stellen, besonders in gehobenen Bereichen, 1 1/2-Personen-Stellen sind, die beim Stelleninhaber voraussetzen, daß es zu Hause eine Ehefrau gibt, die den übrigen Alltag bewältigt und für frische Hemden, einen gefüllten Eisschrank, warme Mahlzeiten und die Organisation des Soziallebens sorgt.

In der Regel sind Institutionen hierarchisch organisiert, mit allen dazugehörigen Statussymbolen. Diese Art der Organisation betont den Unterschied, sie lebt gewissermaßen vom Prinzip der Trennung und der Abgrenzung. Dieses Prinzip kommt dem Bedürfnis der Männer nach Abgrenzung zur Identitätssicherung entgegen, verletzt aber das Bedürfnis der Frauen nach Bindung.

Über den Mangel an stringenter Karriereplanung bei Frauen ist viel geschrieben worden. Institutionen sehen bei ihren Mitgliedern die zielstrebige Planung des eigenen Fortkommens als selbstverständlich an und berücksichtigen nicht die Tatsache, daß Frauen immer zwischen zwei „Karrieren“ zu entscheiden, bzw. eine Verbindung dieser beiden zu planen haben (nämlich der beruflichen und der häuslichen), während Männer diese Notwendigkeit bisher nicht für sich sehen. Wiederum orientieren sich die institutionellen Erwartungen allein am männlichen Modell.

Das schwierige Verhältnis der Frauen zu Erfolg ist zuerst von Horner (1972) beschrieben worden. Spätere Untersuchungen haben gezeigt, daß

die sogenannte Erfolgsangst nur dann auftrat, wenn der Erfolg unmittelbar auf Kosten des Mißerfolges eines anderen zustande kam. Anstatt sich darüber Sorgen zu machen, warum Frauen Konflikte im Zusammenhang mit Konkurrenzsituationen haben, könnte man sich, so Gilligan (a. a. O., S. 26) auch fragen, warum die Männer große Bereitschaft zeigen, ein so enges Konzept von Erfolg zu glorifizieren.

Das institutionelle Erfolgsmodell ist das männliche: besser, schneller, weiter, mehr als andere, wird belohnt. Wer besser ist, hat ein Recht, sich zu freuen, wer unterlegen ist, hat kein Recht, sich gekränkt zu fühlen. Die weibliche Neigung, der Beziehungsqualität den Vorrang zu geben, hat in diesem Modell keinen Platz.

Institutionen leben auch von den Machtspielen der Beteiligten. Diese werden während der Sozialisation gelernt. Da Frauen andere Machtspiele lernen als Männer, die Institution aber auch in diesem Punkt männlich bestimmt ist, scheint es, als ob die Machtspiele der Frauen für betriebliche Situationen wenig taugen.

Betriebe sind eine nach männlichem Bild, nach männlichem Vermögen und Vergnügen, aber auch nach männlichen Grenzen und Ängsten einggerichtete Welt. Insofern sind Institutionen männlich.

Mentoren sind knapp

Vielfach belegt und beschrieben ist die Tatsache, daß für ein Fortkommen im Betrieb ein Mentor große Bedeutung hat. Unter einem Mentor versteht man ein höherrangiges, einflußreiches und erfahrenes Mitglied der Organisation, das das berufliche Fortkommen eines Schützlings unterstützt. Mentorenbeziehungen sind in der Regel längerfristig. Beide Partner sind einander auch gefühlsmäßig verbunden. Ein Mentor kann bewirken, daß eine weibliche Vorgesetzte besser akzeptiert wird; der Mentor stärkt ihr Selbstwertgefühl und berät beim Aufbau der Karriere; er führt sie ein in die zunächst unbekannte Welt der internen Firmenpolitik und informiert sie frühzeitig über anstehende Veränderungen. Er gibt ihr Rückmeldung über die Wirksamkeit ihres Führungsstils.

Diese Hilfestellung ist für Männer und Frauen wichtig; aber für die Frauen verstärkt deswegen, weil sie (s.o.) in der nach Männerbild gemachten Institution besondere Orientierungs-, Förderungs- und Trainingsbedürfnisse haben. Sie haben nicht nur mit dem „unbekannten Gelände“ zu kämpfen, mit dem Mißtrauen und der Mißachtung vieler Kollegen, sondern auch mit dem Mangel an Rollenmodellen. Wie kann sie denn ihre Leitungsfunktion wirksam, aber auch so ausfüllen, daß sie selbst

darin vorkommen kann? Da wären weibliche Vorbilder und weibliche Mentoren schön, aber die sind rar.

Obwohl Mentoren für das Fortkommen von Frauen im Betrieb besonders wichtig wären, kommen Männer viel häufiger in den Genuß solch einer fördernden Beziehung. Das liegt einerseits an den Frauen, die sich scheuen, aktiv Förderung zu suchen (nicht zuletzt auch deswegen, weil aktive Annäherung an mächtige Männer im Betrieb oft zu Mißdeutungen und Verdächtigungen führt) oder die Mentoren für unwichtig halten, weil sie überzeugt sind, Qualität setze sich durch.

Es gibt aber auch Gründe bei Männern, Frauen nicht im Rahmen einer Mentorenbeziehung zu fördern (vgl. Ragins, 1989): Viele Mentoren können sich Frauen nur in der Rolle als Mutter oder Ehefrau vorstellen und nicht als mögliche Schützlinge und Manager-Kolleginnen. Allgemeine Vorbehalte gegen Frauen im Management verstärken die Haltung und führen dazu, daß potentiellen Mentoren Frauen als mögliche Protégées gar nicht einfallen.

Selbst wenn die Frauen als potentielle Kandidatinnen durchaus gesehen werden, wählen viele Männer dennoch andere Männer als Schützlinge aus, weil sie sich bei der Vorstellung, eine längerfristige berufliche und persönliche Beziehung zu entwickeln, bei einem Mann entspannter und angenehmer fühlen. Ein entscheidender Faktor in dem Auswahlprozeß ist nämlich, inwieweit der Mentor sich mit seinem jüngeren Kollegen identifiziert, in ihm eine jüngere Ausgabe seiner selbst sieht.

Manche sind der Auffassung, daß die Förderung von Frauen ein größeres Risiko darstellt und daß ein eventuelles Versagen der Frau auf ihn, den Mentor, ebenfalls ein schlechtes Licht werfen würde. Er setzt mit der Förderung einer Frau daher mehr aufs Spiel.

Und schließlich wird das Vermeidungsverhalten bestärkt durch die Angst vor potentiellen sexuellen Verwicklungen. Sexuelle Spannungen können auftreten; Gerüchte können entstehen, die Beziehung könnte sich negativ auf die Arbeit auswirken. Oft reichen Büroklatsch und die Angst vor Gerüchten schon aus, um Beziehungen gar nicht erst einzugehen.

Das Mentorat, eine Möglichkeit institutioneller Förderung, die für Frauen zum Erschließen der ihnen fremden und nicht sehr freundlich gesonnenen Welt besondere Bedeutung hätte, steht ihnen in geringerem Maße zur Verfügung als ihren männlichen Kollegen.

Frauenbilder von Kollegen und Chefs

Nicht genug damit, daß wir Frauen Vorstellungen über unser wahres Wesen verinnerlicht haben, die uns einengen – die Kollegen und Chefs teilen viele dieser Vorstellungen von ganzem Herzen und haben noch einige hinzuzufügen.

Eine bekannte Untersuchung aus den 70er Jahren hat nachgewiesen, daß Männer und Frauen mit „männlich“ die gleichen Charakteristika verbinden wie mit „erwachsener, normaler Mensch“, während die den Frauen zugeschriebenen Eigenschaften sie in den Bereich des Unnormalen und des Nicht-Erwachsenen verwiesen. Bis heute gilt, daß die Eigenschaften eines guten Managers männliche Eigenschaften sind, daß also eine Frau in den Augen ihrer Kollegen gar keine gute Führungskraft sein kann – es sein denn, sie wäre männlich. Dann aber ist sie keine wirkliche Frau und daher zu verachten. Diese Bilder bestehen und wirken sich aus:

Die Leistung von Frauen muß immer noch höher sein, um gleich bewertet zu werden. Das „status levelling“, d. h., Frauen auf einer niedrigeren Hierarchiestufe zu vermuten und sie entsprechend zu behandeln, ist Alltag. Selbst nach erfolgter Aufklärung reißen die Versuche nicht ab, den Frauen Aufgaben zuzuschieben, die nicht rollengemäß sind – oft mit Erfolg.

Steigt die Frau auf, wird ihr der Einsatz unlauterer Mittel – sprich: sexueller Anmache – neidisch und abwertend unterstellt. Hat sie Schwierigkeiten, werden diese als Folge ihres Frau-Seins gesehen. Der Zugang zu männlichen Netzwerken ist schwer, weil die Beteiligung z. B. an Sport oder Kneipengängen nicht ohne weiteres möglich ist und durchaus nicht auf Gegenliebe stößt. Die Männer fühlen sich entspannter im Kreise von Gleichen; kulturelle Homogenität, ein Kriterium, das unbestritten nach wie vor hohe Bedeutung bei der Besetzung von Spitzenpositionen hat, ist fast genauso wichtig beim Zugang zu informellen Netzwerken.

Die Vorbehalte gegen Frauen werden nur ganz selten offen geäußert. In der Regel wirken sie im Untergrund; sie zeigen sich in vielen kleinen Alltagssituationen als geringfügige Mißachtung, die auch unter Fahrlässigkeit verbucht werden könnte. Und sie zeigen sich im Ergebnis wichtiger Entscheidungen.

Kleine Landkarte der Mißverständnisse

Wenn Frauen Führungsaufgaben übernehmen, treffen sie auf Rollenpartner, die die oben geschilderte betriebliche Umwelt, deren geschriebene und ungeschriebene Gesetze repräsentieren. In der Begegnung mit diesen Rollenpartnern kommt es – manchmal rasch, oft erst nach einiger Zeit, –

zu Problemsituationen, zu Spannungen, Enttäuschungen und Verletzungen. Diese sind nicht „Schuld“ der einen oder anderen Seite, sie haben auch ihre Ursache nicht da oder dort, sondern sind das Produkt eines punktuell nicht funktionierenden Zusammenspiels zwischen betrieblichen „Spielen“ und Erwartungen auf der einen und dem mitgebrachten Erleben und Verhalten der weiblichen Führungskraft.

Bezogen auf die wichtigsten Rollenpartner (Chef, Mitarbeiter, Kollegen) und zwei Standardsituationen (Bewerbung und Karriereplanung) sieht diese Nicht-Übereinstimmung z. B. folgendermaßen aus:

Die Bewerbung

Der Chef fragt seine Mitarbeiterin, ob sie Interesse an einer höherwertigen Stelle mit Leitungsaufgaben hätte und sich gern bewerben würde. Diese, unter Umständen freundlich gemeinte Anfrage, stürzt die Frau in innere Turbulenzen: Sie zerbricht sich den Kopf über die Beziehungsaussage, die hinter der Anfrage steht: Ist der Chef unzufrieden, will er sie bloß vorführen, kann er sie nicht leiden?

Außerdem gerät sie in Selbstzweifel: Soll sie sich bewerben oder nicht? Vielleicht irrt sich der Chef in seiner Einschätzung ihrer Fähigkeiten. Wird sie den neuen Anforderungen gewachsen sein? Sie hat nicht das Gefühl, es werde ihr eine erfreuliche Chance geboten, sondern eher, es drohe ihr eine Gefahr.

Nach schwieriger Entscheidung und gründlicher Vorbereitung verhält sie sich im Bewerbungsgespräch vorsichtig, wirkt tüchtig und bescheiden. Die Rahmenbedingungen ihrer Tätigkeit zu erfragen und auf angemessener Ausstattung zu bestehen, entfällt ihr – sie ist ihren Gesprächspartnern dafür dankbar, daß sie sie überhaupt ernsthaft in Betracht ziehen. Die Gesprächspartner nutzen dies gern und kaufen sie günstig ein. In der Supervision ärgert sie sich und wittert Frauenfeindlichkeit.

Der Chef und seine Mitarbeiterin

Der neue Vorgesetzte hält seine Mitarbeiterin für fleißig, engagiert und gut einsetzbar. Das ist sie auch. Sie übernimmt ohne Murren zusätzliche Aufgaben und beschwert sich nicht, wenn sie übergangen wird. Der Chef weiß wenig über ihre Wünsche und Vorstellungen; sie fordert ihn nicht in seiner Führungsrolle; sie sucht weder seinen Rat noch seine Leitung und ist offenbar zufrieden mit dem, was sie hat und was sie tut. Er geht

davon aus, daß sie sich schon melden wird, wenn sie Hilfe braucht und wenn sie Ansprüche hat.

Die Frau strengt sich an, alles recht und alles allein zu machen. Sie arbeitet viel und hart. Sie behelligt ihn nicht. Sie ist uneitel und stellt sich nicht dar. Sie erwartet, daß der Chef sieht und anerkennt, wie sie sich anstrengt. Sie erwartet, daß ihre Anstrengung belohnt wird, ohne daß sie sich darum bemüht. Das wäre nur gerecht.

Etwas Zeit ist vergangen. Die Frau merkt, sie bekommt nicht, was sie möchte, sie fühlt sich benachteiligt, sie fühlt sich mehr belastet als die Kollegen und weniger wertgeschätzt; sie wird unzufrieden. Sie klagt und macht Vorwürfe. Gleichzeitig setzt sie ihre inhaltlichen Anstrengungen fort und hofft weiterhin auf „gerechten Lohn“, der sich nicht einstellen mag.

Der Chef ist irritiert und ratlos, er weiß nicht, was sie ihm vorwirft. Er findet, daß sie keine Kritik verträgt. Bei Extraarbeiten ist sie mal entgegenkommend, mal schroff ablehnend, er weiß nicht, wie er mit ihr dran ist. Frauen sind doch etwas schwierig, findet er. Wenn sie ihm Vorwürfe macht, wird er ärgerlich.

Die Vorgesetzte und ihre Mitarbeiter

Die Vorgesetzte ist sehr auf ihren Bereich konzentriert und darauf, es dort gut zu machen. Was um sie herum vorgeht, dafür hat sie wenig Interesse und keinen Blick. Sie findet es kleinlich, Interesse an Statussymbolen zu zeigen, wichtig ist ja schließlich die inhaltliche Arbeit. Sie verzichtet auf Selbstdarstellung, das „gockelhafte Getue“ ihrer Kollegen verachtet sie ein wenig, obwohl sie das nicht sagt. Die Machtspiele um sie herum bekommt sie nicht mit, und wenn, findet sie sie kindisch oder unmoralisch.

Diese Haltungen betreffen und verärgern die Mitarbeiter.

Im Unterschied zu ihrer Chefin halten sie es für wichtig, daß die Abteilung nach außen dargestellt wird. Sie wissen, daß eine glänzende Vorgesetzte auch Glanz auf sie selber wirft. Sie sehen das Ansehen ihres Bereiches mit dem Ansehen von dessen Leitung verknüpft.

Die Konzentration auf die Innenverhältnisse führt dazu, daß Entwicklungen und Veränderungen im Umfeld des eigenen Bereiches nicht oder zu spät wahrgenommen werden, obwohl diese Veränderungen auch die eigenen Leute betreffen können. Nicht nur kann die Vorgesetzte solche Entwicklungen nicht mitbeeinflussen, wenn sie sich nicht darum kümmert – sie kann auch ihre Mitarbeiter nicht vor den Folgen schützen oder diese abmildern.

Der Verzicht auf Eitelkeiten in der Außendarstellung, die Konzentration auf den eigenen Bereich und das Desinteresse an „Firmenpolitik“ führen dazu, daß der Bereich den Ruf erwirbt, er sei nicht das Richtige für Leute, die tüchtig sind und weiterkommen wollen. Die Abwanderung guter und ehrgeiziger Mitarbeiter ist möglich.

Dagegen wissen Mitarbeiter es zu schätzen, daß ihre Vorgesetzte sich nicht mit Arbeitsergebnissen schmückt, die nicht die ihren sind.

Im täglichen Umgang ist die Zugänglichkeit und die Ansprechbarkeit der Chefin in allen möglichen Fragen angenehm. Der Mangel an klaren Forderungen und klaren Abgrenzungen von Seiten der Chefin führt zu Unsicherheit und zu Spannungen. Der Verzicht auf Forderungen und Abgrenzung ist eine Einladung an Mitarbeiter, sich ungeliebter Pflichten zu entledigen, indem sie sie auf ihre Vorgesetzte schieben. Da viele Frauen zudem ihre Aufgaben als Führungskraft zu inhaltlich definieren, geraten sie leicht in die Rolle der obersten Sachbearbeiterin, die die gestalterischen Möglichkeiten ihrer Rolle nicht ausschöpft. Weibliche Vorgesetzte unterschätzen systematisch das Bedürfnis der Mitarbeiter nach klarer Orientierung und ihre Bereitschaft, deutliche Forderungen zu erfüllen und sich mit deutlicher Verweigerung zu arrangieren.

Kollegin unter Kollegen

Im Kollegenkreis ist die Frau zunächst ganz zufrieden. Sie möchte akzeptiert werden. Sie möchte sicherstellen, daß sie „mitspielen“ darf und ist daher bereit, sich nützlich zu machen. Sie übernimmt allerlei anfallende Arbeiten, ohne sich um deren Wertigkeit zu scheren. Bei Spannungen und Streit vermittelt sie als wären ihre Interessen nicht mit im Spiel. Die Kollegen sind nett und höflich mit ihr. Es paßt ihnen so. Allmählich beginnt ihr zu dämmern, daß sie benutzt wird, daß sie von Informationen ausgeschlossen ist, daß wichtige Dinge an ihr vorbeilaufen. Sie merkt, daß es nicht nur um Akzeptanz, sondern auch um Konkurrenz geht. Sie merkt, daß sie doch größere Ansprüche auf Gehört-Werden, auf Informiert-Werden, auf Einbezogen-Werden hat als sie zunächst meinte. Es ärgert sie, wenn ihre inhaltlichen Beiträge übergangen, aber gleiche Ideen, durch einen Kollegen geäußert, begeistert aufgenommen werden. Sie merkt, daß sie nicht großzügig genug ist, das zu akzeptieren, aber auch keine Lust hat, sich auf dieselbe Art in Szene zu setzen wie ihre Kollegen.

Wie kann sie sich auf anderen Wegen Respekt, Achtung und Sichtbarkeit verschaffen? Wie kann sie eigene Netzwerke knüpfen und pflegen

– wenn sie schon nicht einbezogen wird – ohne daß Mißverständnisse entstehen?

Führungsfrauen und Karriere

Eine Voraussetzung dafür, Karriere zu machen, ist in der Regel der Entschluß, sie zu wollen. Und wer sie will, muß sie betreiben. Es gehört dazu, die eigenen Ansprüche anzumelden, also andere wissen zu lassen, daß frau höhere Aufgaben und Ränge anstrebt. Männer suchen sich zur Unterstützung einen Mentor oder werden von potentiellen Mentoren angesprochen, die Interesse daran haben, den jungen Mann zu fördern. Wenn einen keiner anspricht, muß das nicht heißen, frau sei nicht geeignet – es kann einfach bedeuten, daß es keinem in den Sinn gekommen ist, daß sie gefördert werden möchte. Frau muß also Interesse und Ansprüche anmelden.

Die Statusfragen sind hier von Bedeutung – angefangen bei den Verhandlungen ums eigene Gehalt. Wer mehr will, muß es sagen.

Stellenbesetzungen und Aufstiege sind immer auch politische Entscheidungen und hängen eng zusammen mit betrieblichen Entwicklungen. Wer Karriere machen möchte, muß sich um beides kümmern.

Führungsfrauen verhalten sich in diesem wie auch in den anderen geschilderten Bereichen allzu oft nach der Maxime: Qualität setzt sich durch. Wer brav und tüchtig ist, wird belohnt. Weder sehen sie noch interessieren sie sich für die komplizierten innerbetrieblichen Machtspiele, die für persönlichen Erfolg und Mißerfolg von großer Bedeutung sind.

Sie unterschätzen ihren Einfluß: Sie sehen sich als den Rollenerwartungen anderer ausgeliefert und ausgesetzt und sind blind für die Möglichkeiten, ihrerseits durch klare Erwartungen ihren Rollenpartnern bestimmte Verhaltensweisen abzuverlangen. Diese „Erziehung“ setzt ein geklärtes Selbstverständnis voraus. Wenn Frauen sich selbst als so einflußlos sehen, bleibt ihnen nur die Klage und die Anklage.

Manche Frauen sind nicht passiv. Aus Sorge, zu kurz zu kommen, fordern sie druckvoll. Aus der Befürchtung heraus, sich nicht abgrenzen zu können, ziehen sie schrofte und starre Grenzen. Aus Angst davor, nicht gehört zu werden, bringen sie sich massiv ein.

Beide Muster wurzeln in den gleichen Gefühlen von Ohnmacht und Angst.

Zusammengefaßt in einer Matrix sieht die Landkarte folgendermaßen aus:

	Bewerbung	Mitarbeiter	Kollegen	Chefs	Karriere
Klare Forderungen stellen	Eigene Bedingungen setzen: Gehaltsforderungen, Arbeitsbedingungen, Aufgaben.	Kritikgespräche, Delegation, Erwartungen klar sagen statt anzuklagen.	Glücklich, akzeptiert zu sein, fordert sie nicht die kollegiale Rolle ein und ärgert sich später.	Beratung, Rückmeldung, Förderung deutlich fordern, statt zu warten und zu jammern.	Anspruch auf Förderung sichtbar machen, Gehalt.
Deutliche Abgrenzung gegenüber Ansprüchen	s. o.	Grenzen ziehen: so nicht mit mir, das möchte ich nicht übernehmen, das ist Ihre Aufgabe.	Zurückweisung unangemessener Aufgaben, z. B. Sekretarienaufgaben.	Bei Anforderungen des Chefs zwischen Extremen schwankend: zu schroff, zu nett.	
Binnenorientierung	Instit. Kontext bekommt zu wenig Beachtung: wo ist die Stelle aufgehängt, wer ist Chef etc.	Außendarstellung und Außenvertretung des Bereichs leidet. Sieht nicht Bed. f. Mitarbeiter.	Kein Interesse an Politik, läßt sich daher einspannen, kein gezieltes Networking.	Chef wird in seinen Abhängigkeiten zu wenig gesehen.	Schenkt betriebl. Entwicklungen zu wenig Beachtung.
Leistung	Bin ich gut genug für die statt sind die gut genug für mich? Angebote als Bedrohung statt Chance.	Zu enge Def. der Führungsaufg., Gefahr, 1. Sachbearb. zu werden.		Strengt sich an und erwartet dafür väterliche Fürsorge und Belohnung.	Gravierender Irrtum: Qualität setzt sich von alleine durch.
Statusdenken unterentwickelt	Hier müßte die Ausstattung mit Symbolen ausgehandelt werden, wird es aber nicht.	Ganzer Bereich leidet unter Mangel an lime-light.	Verzicht auf Statussymbol halten die Kollegen für dumm und naiv.	Verleitet Chef durch "Großzügigkeit" in Statusfragen zur Geringerschätzung.	Erreichter und angestrebter Status werden nicht durch entspr. Symbole signalisiert.
Selbstwert schwankend	Soll ich mich bewerben oder soll ich nicht? Kann ich das? Wollen die mich?	Wieviel Selbstbewußtsein und Festigkeit gegenüber schwierigen Mitarbeitern?	Unsicherheit unterstützt die Kollegen in ihren Abwertungsversuchen.	Empfindlich bei Kritik. Sieht nicht, was sie dem Chef wert ist.	Mögliche und realistische Horizonte des Anspruchs sind schwer zu bestimmen.

Wie soll es weitergehen?

Diese Frage stellt sich den Frauen, die in schwierigen Lagen um Beratung einkommen – sie stellt sich aber auch uns anderen, nicht aktuell, aber potentiell Betroffenen. Welche Möglichkeiten gibt es für die einzelne Frau, den Schwierigkeiten zu begegnen, und wie können die Aufstiegs- und Erfolgchancen von weiblichen Vorgesetzten erhöht werden? Eine individuelle und eine institutionelle Frage also.

Individuelle Veränderungsarbeit in der Supervision

Die Veränderungsmöglichkeiten der einzelnen werden in der Supervision ausgelotet. Zuerst kommt die Arbeit am vollständigen Verstehen der konflikthafter Situation. In dem Maße, in dem die Komplexität sichtbar wird, wird auch die Bedeutung unterschiedlicher Einflußfaktoren klarer. Ein Faktor unter mehreren ist die gefühlsmäßige Verwicklung der Frau in die jeweilige Situation, sind ihre Verhaltensweisen, die den Konflikt mitgestalten. In diesem Bereich des „eigenen Anteils“ kann die Frau sofort und direkt mit Veränderungsarbeit beginnen.

Die Arbeit am Verstehen der eigenen Verwicklung schließt auch das Verstehen der eigenen emotionalen Betroffenheit mit ein. Gelingt dieses Verstehen, lockert sich die Klammer der Gefühle um die Wahrnehmung, und eine distanziertere, damit breitere und differenziertere Sichtweise wird möglich. Das Gefühl, in einer Sackgasse zu stecken, verändert sich.

Erst danach ist es sinnvoll, Handlungsstrategien zu überlegen, zu planen und eventuell auch in der Supervision zu üben.

In viele Konfliktsituationen geraten die Frauen immer wieder. Es wäre eine Illusion, hier auf rasche Veränderung durch Einübung neuer Verhaltensweisen zu setzen. Die Arbeit an beruflichen Problemlagen wirkt auf zweierlei Weise, aber immer langsam: Jede gelungene, und sei es auch nachgeholte Abgrenzung z. B. verdeutlicht den Rollenpartnern, was sie von der Frau erwarten können und was nicht, so daß sie allmählich ein Bild bekommen, an dem sie sich mit ihren Ansprüchen orientieren.

Jede durchgearbeitete und verstandene Situation führt bei der Frau dazu, daß sie eine nächste, ähnliche Situation etwas schneller erkennt, und daß allmählich ihre Chancen wachsen, einige Klippen und Fallstricke zu vermeiden.

Auch wenn Konfliktsituationen gründlich durchgearbeitet und Verhaltensalternativen entwickelt und auch akzeptiert werden, bleibt das Berufsleben von weiblichen Vorgesetzten kränkungsreich. Immer häufiger setz-

ten sich Frauen auch kritisch mit den ihnen vorgelebten und lange Zeit fraglos übernommenen Erfolgsdefinitionen auseinander. Sie suchen für sich „mittlere Wege“, Möglichkeiten eines erfüllten und erfüllenden Arbeitslebens, das sie nicht bis zur Unkenntlichkeit verändert, das ihre sozialen Beziehungen nicht zerstört, das sie nicht auspowert bis zum letzten und sie bei hohem Gehalt und einflußreicher Position zu geistig verarmten, emotional erschöpften und physisch verbrauchten Menschen macht.

Institutionelle Veränderungen

Es ist eine Tatsache, daß Frauen in ihren Aufstiegs- und Erfolgsmöglichkeiten behindert sind. Die Behinderung liegt nicht in weiblichen „Eigenschaften“ oder Verhaltensneigungen, sondern darin, daß Frauen in manchem nicht dem entsprechen, was die Organisation von ihren einflußreicheren Mitgliedern erwartet.

Verschiedene Entwicklungen signalisieren eine Veränderung dieses Zustandes in Richtung auf verstärkte Beteiligung an der Macht.

1. Die „neue Organisation“ und mit ihr das „neue Management“ sind vielfältig im Gespräch. Enthierarchisierung, Entbürokratisierung, Arbeit in teil- oder ganzautonomen Gruppen, Eigenständigkeit und Entfaltungsmöglichkeit heißen die Stichworte unter der Überschrift „Kommunikative Unternehmenskultur“. Dafür wie gemacht, so heißt es, sind weibliche Vorgesetzte mit ihren weiblichen Eigenschaften: Intuition, ganzheitliches Denken, soziale Kompetenz, Mitarbeiterorientierung.

2. Durch die Medien geistern Prognosen eines Führungskräfemangels in den 90er Jahren. Nicht nur andere, sondern mehr Führungskräfte sollen gebraucht werden. Unter diesen Umständen sei die geringe Präsenz von Frauen in den Führungsetagen eine Verschwendung von Humankapital.

3. In immer mehr Organisationen gibt es Frauenbeauftragte, deren Aufgabe es ist, an der Verwirklichung der Chancengleichheit im Betrieb zu arbeiten.

Was bedeuten diese Trends? Nicht so viel Gutes, wie man zunächst vermuten könnte. Die „neue Organisation“ existiert in der Realität bisher kaum, gleichzeitig werden die Männer durch entsprechende Trainingsmaßnahmen für den qualitativ anderen Führungsstil fit gemacht. Die Enthierarchisierung verringert die Zahl der Führungspositionen – warum sollten die Männer die Konkurrenz unterstützen? (Eine ausführliche Darstellung, Diskussion und Bewertung der neuen Managementkonzepte und ihrer Bedeutung für die Frauen findet sich bei Brumlop, 1992).

Meine Einschätzung möglicher Veränderungsstrategien hat sich im Laufe der Jahre radikalisiert. Während ich früher auf Überzeugungs-, Bildungs- und Aufklärungsarbeit gesetzt habe, meine ich heute, daß das kein erfolgversprechender Weg ist. Es gibt keinen Marktdruck in Richtung Frauenförderung – ein absolut sicheres Mittel, zumindest im Wirtschaftsbereich Veränderungen zu initiieren. Es gibt aber wohl die Interessenlage der Männer, in den Führungsetagen unter sich zu bleiben.

Das Amt der Frauenbeauftragten ist eine schwierige Konstruktion, in der Regel als Stabsstelle machtlos, und eine Einzelkämpferin mit der Aufgabe einer Organisationsveränderung beauftragt, von der unklar ist, wer sie wirklich möchte (s. Edding 1992).

Ich komme immer mehr zu der Einschätzung, daß wirkliche Veränderung nur über den Weg gesetzlicher Regelungen und betrieblicher Vereinbarungen zu erreichen ist. Wir brauchen institutionell verankerte Regelungen zur Gleichstellung von Frauen. Ob die Durchsetzung solcher Verbindlichkeiten sinnvoll bei der Frauenbeauftragten aufgehoben ist, scheint umstritten: Brumlop (a. a. O., S. 62) vermutet, daß die Förderungs- und Gleichstellungsprogramme der großen Firmen der subtilen Abwehr von Verbindlichkeiten, insbesondere gesetzlich verordneten, dienen: Kleine Angebote für unzufriedene Frauen kosten nicht wirklich etwas, verringern aber u.U. den Druck, institutionell abgesicherte Regelungen zu fordern.

Aus meiner Untersuchung der Rollenentwicklung einer Frauenbeauftragten erscheint mir die Rolle als Befriedungsagentin nicht zwingend. Möglicherweise könnte sie auch die Frauen im Betrieb dazu anregen oder dabei unterstützen, sich zu organisieren, um ihre Forderungen zu bündeln, zu präzisieren und ihnen größeren Nachdruck zu verleihen.

Anschrift der Verfasserin: Dr. Cornelia Edding, Gosslerstr. 11, 12161 Berlin

Literatur

- Bayes, Majorie and Peter M. Newton (1979): Women in Authority: A Sociopsychological Analysis. In: *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, S. 7-20.
- Brumlop, Eva (1992): Frauen im Management: Innovationspotential der Zukunft? In: *Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte* 1, S. 54-63.
- Chodorow, Nancy (1978): *The Reproduction of Mothering*. Berkley (University of California Press).
- Edding, Cornelia (1992): *Mit der Herstellung von Chancengleichheit beauftragt. Eine Frauenbeauftragte lernt ihre Rolle* (unveröff. Manuskript).
- Gilligan, Carol (1988): *Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau*. München (Piper).

- Honegger, Claudia und Bettina Heintz (Hg.) (1984): *Listen der Ohnmacht. Zur Sozialgeschichte weiblicher Widerstandsformen*, Frankfurt am Main (Europäische Verlagsanstalt).
- Homer, Martina (1972): *Toward an Understanding of Achievement-related Conflicts in Women*. In: *Journal of Social Issues*, S. 157-175.
- Lever, Janet (1976): *Sex Differences in the Games Children Play*. In: *Social Problems* 23, S. 478-487.
- Pelzmann, Linda (1991): *Frauen am Verhandlungstisch. Klagenfurt* (unveröff. Manuskript).
- Ragins, Bella Rose (1989): *Barriers to Mentoring: The Female Manager's Dilemma*. In: *Human Relations* 42, S. 1-22.
- Rohde-Dachser, Christa (1990): *Über töchterliche Existenz. Offene Fragen zum weiblichen Ödipuskomplex*. In: *Zsch. Psychosom. Med.* 36, S. 303-315.

INTERVIEW

Supervision mit Mitarbeiterinnen des Frauentherapiezentrum Medica in Zenica, Bosnien-Herzegowina

Über Frauensolidarität und die Grenzen professionellen Tuns in Extremsituationen

Ausschnitte aus einem Gespräch (Juni 1994) mit Frau Dr. Michaela Schumacher über ihre Arbeit mit gemischtethnischen Frauenteam des Frauentherapiezentrum Medica in Zenica, Bosnien-Herzegowina. Michaela Schumacher ist Pädagogin und lebt als freiberufliche Supervisorin, Trainerin und Erwachsenenbildnerin in Köln. Das Gespräch geführt haben für FORUM SUPERVISION (FS) Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Werner Bohnert.

Forum Supervision (FS): Michaela, Du arbeitest seit längerem mit bosnischen Frauengruppen und Frauenprojekten in Bosnien-Herzegowina zusammen, insbesondere mit dem Frauentherapiezentrum in Zenica. Ich glaube, wir und die Leserinnen und Leser benötigen erst einmal einige Rahmeninformationen. Kannst Du etwas zu den Projekten und zum Projektträger Medica sagen.

Michaela Schumacher (M.S.): Entstanden ist das Projekt Medica durch eine engagierte Ärztin aus Essen, Dr. Monika Hauser, die versucht hat, sich als Gynäkologin bei den großen humanitären Hilfsorganisationen mit der Idee anzubieten, ein medizinisch-psychologisches Zentrum aufzubauen, um vergewaltigte und kriegstraumatisierte Frauen und ihre Kinder zu betreuen. Da ist sie auf Widerstand, Unverständnis bis Zynismus gestoßen. Es war gar nicht in deren Bewußtsein, daß vergewaltigte Frauen und kriegstraumatisierte Kinder einer besonderen Betreuung bedurften.

FS: Wie kam Monika Hauser auf diese Idee? Hat sie den Bezug und den politischen Hintergrund einer engagierten Frauengruppe?

M.S.: Monika Hauser ist Feministin, und sie hat zusammen mit einer Psychologin, Gabriele Hess, in Essen am Klinikum eine umfassende Schwangerschaftsbetreuung aufgebaut, die von der Identifizierung der Schwangerschaft bis hin zur Nachsorge ein zusammenhängendes Begleitungskonzept umfaßte. Seitens der männerbestimmten Klinikinstitution gab es dabei viel Ambivalenz. Einerseits durften sie das Projekt entwickeln, andererseits sind sie auf viel Widerstand gestoßen und haben beide nach viereinhalb Jahren aufgegeben und die Klinik verlassen. Das ist

insofern bedeutsam, als die Projektkollegin von Monika Hauser, Gabriele Hess, später die Leitung einer Einrichtung der Schwangerschaftskonfliktberatung in Essen übernommen hat und die Freundschaft dieser beiden Frauen sowie ihre Einbindung in frauenpolitische Kontaktnetze später für die Planung und Finanzierung des Medica-Projekts in Zenica von zentraler Bedeutung wird.

FS: Das heißt, die beiden haben bereits vorher schon in anderen frauenpolitischen Zusammenhängen zusammengearbeitet. Gab es denn noch weitere Auslöser?

M.S.: Ich denke, der Auslösungspunkt war, daß Monika Hauser Mitte des Jahres 1992 aus der Klinikarbeit ausgestiegen ist. Sie war dann erst einmal ohne Arbeitsstelle. Im September, Oktober kamen dann die ersten Nachrichten, daß es Massenvergewaltigungen gibt. Sie war über diese Vorgänge entsetzt und auch über die Art, wie weltpolitisch darauf reagiert wurde, auch von politischen Frauengruppen übrigens. Die Empörung und der große Aufschrei blieben ohne Handlungsfolgen. Die Wut, die Erschütterung, das innere Aufbäumen dagegen, das waren die inneren Triebkräfte.

FS: Du sagst, die etablierten großen Hilfsorganisationen haben ursprünglich nichts zum Gelingen dieses Projektes und seiner Finanzierung beigetragen. Wie finanziert sich das Ganze denn?

M.S.: Alle laufenden Einzelprojekte von Medica in Zenica sind spendenfinanziert. In Köln entstand ein Verein (Medica Köln e.V.), der den Zweck verfolgt, die Gesundheit der Frauen und Mädchen aus Kriegs- und Krisengebieten – insbesondere in Bosnien-Herzegowina – ungeachtet ihrer politischen, ethnischen, religiösen und sonstigen Zugehörigkeit zu fördern und die Öffentlichkeit über die Situation der Betroffenen sowie über die allgemeinen Ursachen und Hintergründe von Gewalt gegen Frauen aufzuklären. Die Initialzündung und Spendenbeschaffung in Deutschland ging von der Evangelischen Frauenhilfe in Essen (Gabi Hess), Scheherazade (Gabriela Mischkowsky) und dem „Hilfsfonds für vergewaltigte Frauen und Mädchen im ehemaligen Jugoslawien“ (Monalisa/AWO-Frauenreferentin Karin Schüler) aus.

Später gab es dann Unterstützung von politischen Frauenprojekten, frauenpolitischen Initiativen und vielen, vielen Spenderinnen und Spendern. Das Auswärtige Amt stellte ein Satellitentelefon/fax zur Verfügung, mit dem auch während der Blockadezeit nicht nur die Kommunikation von Medica Zenica und Medica Köln, sondern auch die bosnischer Menschen in Zenica zu Familienangehörigen, Freundinnen im Ausland und umgekehrt aufrechterhalten werden konnte. Des weiteren förderte das Auswärtige Amt im Herbst/Winter '93 den Aufbau eines eigenen Konvois, Logistic-Service.

FS: Welche Einrichtungen von Medica gibt es in Zenica?

M.S.: Da ist das Ursprungsprojekt Medica I, das medizinisch-therapeutische Frauenzentrum. Es wurde Anfang April '93 in einem umgebauten Kindergarten eröffnet. Hier findet die ambulante und stationäre medizinische Betreuung statt (gynäkologische Behandlung, psychologische Betreuung und Therapie). Im Therapiezentrum haben 20 Frauen und 9 Kinder Unterkunft gefunden und erhalten Hilfe von einem Team aus 24 Frauen: Psychologinnen, Ärztinnen, Krankenschwestern, einer Muslima (muslimische Theologin), Haushälterinnen, Bürofrauen und Wachpersonal. Die gynäkologische Ambulanz wird sowohl von Frauen aus den Flüchtlingscamps als auch von Frauen aus Zenica in Anspruch genommen.

Im Therapiezentrum bleiben die Frauen und Mädchen bis sie sich einigermaßen psychisch und physisch erholt haben. Für die weitere Unterstützung und Hilfe nach Verlassen des Therapiezentrums steht das Folgeprojekt Medica II. Es besteht aus drei zusammenhängenden Wohnhäusern; Geschäftsraum, Hof und großem Garten. Die Ziele dieses Projektes liegen in der Integration von kriegstraumatisierten Frauen und Mädchen, Weiterführung der im Therapiezentrum begonnenen psychotherapeutischen Behandlung. Zentrale Förderziele sind es, insbesondere Umschulungs- und Ausbildungsmöglichkeiten anzubieten sowie handwerkliche Kurse bzw. Erwerbsarbeiten zu entwickeln (Strick-/Web-/Schneiderarbeiten, Handarbeit und Kunsthandwerkprodukte, Organisation von Verkaufsausstellungen etc).

Weiter gibt es ein Wohnprojekt Medica III in Visiko, einer 30 km von Zenica gelegenen Kleinstadt (Verhältnis von Bewohnerzahl zu Flüchtlingszahl 45.000 : 24000), da dort ein hoher Bedarf bestand, und die Frauen Zenica wegen der Blockade nicht erreichen konnten. Weitere Medica-Einrichtungen sind ein Kindergarten in Zenica (auch zugänglich für Kinder aus den Flüchtlingscamps) sowie seit März '94 eine mobile gynäkologische Ambulanz/umgebauter Lkw. Die Ursprungsidee war, damit in die Flüchtlingslager zu fahren und die medizinische wie psychosoziale Betreuungssituation zu verbessern.

FS: Was macht eigentlich die Besonderheit der Medica-Projekte aus? Was unterscheidet sie von Projekten anderer Hilfsorganisationen?

M.S.: Die Einrichtungen von Medica in Zenica sind örtlich in einem eigenen Trägerverein organisiert (Medica Zenica e.V.) und werden durch die örtlichen administrativen Funktionsträger anerkannt; sie entsprechen in einem realen Sinne dem Konzept der Betroffenen- und Frauenselbsthilfe. In den Einrichtungen von Medica arbeiten „einheimische“ Frauen bzw. Flüchtlingsfrauen, sprich muslimische, kroatische, serbische Bosnie-

rinnen, in einem gewissen Sinne ein Hoffnungsmodell des interethnischen Zusammenlebens.

FS: Auf das Frauentherapiezentrum Zenica werden wir gleich zurückkommen. Vorab noch eine andere Frage. Wie kam Dein Engagement in Zenica eigentlich zustande?

M.S.: Ich bin durch die Frauenreferentin der AWO, Karin Schüler, dazugekommen, die mir aus anderen frauenpolitischen Aktivitäten bekannt ist. Sie hat mich auf die Tätigkeit in Bosnien hin angesprochen. Worauf ich gesagt habe, was soll ich da machen, ich kann die Sprache nicht. Worauf sie sagte, das ist kein Sprachproblem, Du mußt Dich entscheiden. Das hat mir zwei schlaflose Nächte bereitet, und dann hab' ich ja gesagt. Ich sagte ihr, ich weiß zwar noch nicht, was ich da machen kann, aber wenn Du eine Idee hast, gebe ich Dir im nächsten Jahr (1993) 3 bis 4 Wochen, und Du kannst mich verplanen.

FS: Das heißt, Deine Antwort war, verfüge über 3 bis 4 Wochen meiner Arbeitszeit. War dies eigentlich eine Honorartätigkeit?

M.S.: Ich hab' mir gesagt, es ist eine Arbeits- statt Geldspende. Ich hätte das von der AWO bezahlt bekommen, aber ich habe mir gedacht, die haben wahrscheinlich selber kein Geld. Ich spende meine Arbeit und mein professionelles Know-how.

FS: Was hast Du denn dann gemacht?

M.S.: Die erste Aktion war die Mitarbeit an einem Seminar in Grünberg/Österreich mit kroatischen und serbischen Frauen und *einer* Muslimin aus Bosnien. Arbeitsauftrag des Seminars war, Frauenprojekte zu koordinieren, Projektmitarbeiterinnen fortzubilden und ihnen das Antragswesen beizubringen, wie man in Deutschland an Geld kommt. Mein zweiter Einsatz war dann bereits in Zenica, weil Monika Hauser inzwischen „Hilferufe“ ausgesandt hatte, man brauche dringend jemand für Supervision, jemanden, der auch die Psychologinnen ein Stück weit bei der Arbeit mit mißbrauchten Frauen unterstützt. Zenica hat mich dann so angesprochen, daß ich mich entschieden habe, dort tätig zu werden.

FS: Wie bist Du denn transportmäßig nach Zenica reingekommen? Zenica lag doch im Kriegsgebiet.

M.S.: Beim ersten Mal bin ich mit dem Konvoi gefahren, der von den UNO-Schutztruppen (UNPROFOR) begleitet wurde. Nachträglich muß ich sagen, die beste Art, um dahin zu kommen. Es dauert länger, aber du hast auch Zeit, um mit der Seele anzukommen. Es war schon sehr merkwürdig und schizophoren. Du fährst durch eine Landschaft, die sich wunderbar erholt hat, alles blüht. Es ist wie eine traumhafte Urlaubslandschaft und gleichzeitig befindest du dich in einem gepanzerten Konvoi, ausgestattet mit kugelsicherer Weste und Helm. Draußen eine traumhafte

Landschaft und an den Check Points Militärkontrollen und Kriegsszenarien, Soldaten mit Maschinenpistolen, die einen nach ihrer Pfeife tanzen lassen.

FS: In Zenica selbst, was hast Du da gemacht? Dir war ja der Auftrag zunächst nicht so klar?

M.S.: Zuerst habe ich nur zugehört, um mitzukriegen, was hier los war. Sprachlich gab es den Vorteil, daß die Koordinatorin von Medica III und die Koordinatorin von Medica II, vormals Deutschprofessorin, fließend deutsch sprechen konnten. Das heißt, die konnten in der Übersetzung nicht nur die semantische Bedeutung, sondern auch die emotionale Qualität vermitteln.

FS: Damit erübrigt sich unsere Frage, ob Du serbokroatisch sprichst.

M.S.: Nein, ich spreche nicht serbokroatisch. Englisch ja; im Team wurde dann Englisch gesprochen.

FS: Mit wem hast Du denn zunächst die Beratungsarbeit angefangen?

M.S.: Angefangen habe ich mit dem Psychologinnenteam. Beim ersten Mal übrigens zusammen mit einer Kollegin, Ursula Irion-Hauff, aus Deutschland. Wir haben zunächst mit den drei Psychologinnen des Therapiezentrums gearbeitet, später kamen weitere Medica-Mitarbeiterinnen dazu; eine Psychiaterin und eine Soziologin, die die ambulante, sozialarbeiterische Betreuung in den Außenbezirken machte. Dabei war dann jeweils noch die Deutschprofessorin als Übersetzerin.

FS: Worüber wurde in der Beratung geredet?

M.S.: Die Psychologinnen erzählten, was sie bisher mit den betreuten Frauen geredet und gemacht hatten. Immer verbunden mit der Frage an uns: ist das richtig, ist das falsch? Die waren ursprünglich Betriebspsychologinnen, die hatten vorher keine speziellere therapeutische Ausbildung gehabt.

FS: Was haben die vorher gemacht?

M.S.: Die haben vorher betriebliche Auswahlverfahren gemacht oder Suchtarbeit, alles das, was da so im Betrieb an psychischen Problemen vorkam. Das war damals im ehemaligen Jugoslawien auch vor dem Krieg so, daß es wenig therapeutisch ausgebildete PsychologInnen gab. Das Therapieverständnis wie bei uns gab es im sozialistischen System so nicht.

FS: Das heißt, die Betriebspsychologinnen waren selbst zum ersten Mal mit dieser Art von Therapie und Problem konfrontiert.

M.S.: Ja natürlich. Die wollten von uns wissen, wie es geht; immer mit der Frage verbunden, wie es richtig ist. Es hat etwas gedauert, bis sie verstanden hatten, daß wir es auch nicht wissen können, weil es dieses

Phänomen der Massenvergewaltigung und den Umgang damit bisher als therapeutisches Problem in diesem Ausmaß nicht gab.

FS: Was wollten die denn wissen?

M.S.: Ja, zum Beispiel, darf man denn die Frauen überhaupt fragen, ob sie vergewaltigt worden sind? Was sollen wir den Frauen raten? Sollen wir ihnen empfehlen, mit ihren Kindern darüber zu sprechen, oder nicht? So ganz kleine Geschichten.

FS: Das heißt, die waren sehr praktisch orientiert, waren darauf angewiesen, die neue Rolle erst zu entwickeln.

M.S.: Therapeutisch-methodisch stimmt das. Aber es gibt ja nicht nur diesen Zugang zu den betroffenen Frauen. So waren zum Beispiel zwei der psychologischen Mitarbeiterinnen selbst Flüchtlingsfrauen, die hatten das Phänomen der Flucht und diese Art der Traumatisierung aus eigener Erfahrung erlebt. Das war natürlich sehr hilfreich, um mit den Flüchtlingsfrauen in Kontakt und in eine Vertrauensbeziehung zu kommen. Die Frauen sind ja auch nicht primär als „vergewaltigte“ Frauen gekommen, sondern waren mit ihren Kindern auf der Flucht, hatten unterwegs gehört, da gibt es Medica und da können Frauen mit ihren Kindern unterkommen. Es war ja nicht von vorneherein spezifiziert, was das für ein Trauma sein muß.

FS: Auf den ersten Blick könnte man sagen, es ist nachteilig, daß die Mitarbeiterinnen nicht professioneller waren; auf den zweiten Blick wird deutlich, daß es auch um eine ähnliche existentielle Erfahrung geht, die beziehungsstiftend sein kann und in der praktischen Arbeit gute Auswirkungen hatte.

M.S.: Es trifft beides zu. Es hatte für diese extreme Zeit gute Auswirkungen, und ich sage auch heute noch: was diese Frauen in dem einen Jahr der Blockade geleistet haben, war enorm. Es war das Optimum, was unter den gegebenen Lebensumständen leistbar war. Inzwischen hat sich mit der (bosnisch-kroatischen) Konföderationsbildung der äußere Rahmen entspannt und zugleich sind deutliche Zeichen des Burnout bei den Mitarbeiterinnen erkennbar. Es wird jetzt auch offensichtlicher, welche therapeutischen und verarbeitungsmäßigen Defizite vorhanden sind. Aber wir können nicht mit unseren Normalmaßstäben daran gehen; es gab eine Kriegssituation und alle Fragen stellten sich viel existentieller. Inzwischen müssen wir von Medica sagen, jetzt ist Fortbildung an der Reihe, wir müssen jetzt ganz viel tun.

FS: Wahrscheinlich gab es eine so extreme und existentielle Lebens- und Arbeitssituation, daß die Frage der Professionalität nachrangig war gegenüber dem Durchhalten und Fortführen des Hilfsangebotes.

M.S.: Das würde ich für die Extremkriegssituation genau so gelten lassen. Und es bezieht sich auch auf das Beratungsangebot der Supervision. Am Anfang standen die praktisch-pragmatischen Fragen im Vordergrund. Aufgrund der Unsicherheiten im Umgang mit traumatisierten Frauen und Mädchen, wenn man so will, war Praxisanleitung und informative Unterstützung gefragt. In der Zwischenzeit stellte sich zunehmend heraus, daß die Mitarbeiterinnen gar nicht so ausschließlich Teamsupervision haben wollten, sondern daß es um viele Einzelgespräche ging. Aber auch hier handelte es sich – nach unserem Supervisionsverständnis – nur bedingt um Supervision. Es ist so eine Vermischung von Lebensberatung und Arbeitsfragen. Schließlich waren 70% der Teammitarbeiterinnen selber Flüchtlinge und ihr persönliches Schicksal und die Arbeit waren eng verwoben.

FS: Heißt das, es war auch ganz schwer, Reflexion und Distanz für die Entwicklung der Therapeutinnenrolle zu entwickeln?

M.S.: Ja natürlich. Im Dezember '93, auf dem Höhepunkt der Blockade und Nahrungsmittelknappheit, kam noch hinzu, daß Medica sehr angefeindet und beneidet wurde. Da wurden die Mitarbeiterinnen auf der Straße angesprochen nach dem Motto: man muß nur vergewaltigt sein, dann hat man etwas zu essen. Es war einfach so, daß Medica in einer privilegierten Lage war. Das Schlimmste, was die Frauen bei Medica erlebten, war dünne Suppe mit trocken Brot. In der Stadt aber wurde richtig gehungert. Für die Mitarbeiterinnen ergaben sich daraus auch extreme Erwartungen und Forderungen aus ihren (Groß-)Familien; so nach dem Motto, bringt was mit, das fällt doch gar nicht auf. Für die Mitarbeiterinnen war dies eine enorme Konfliktspannung, zumal ihre Versorgung Teil des Lohns war. Sie haben eine Grundentlohnung bekommen und es war ihnen zugesichert, daß sie in der Regel die gleiche Nahrung wie die betreuten Frauen bekommen.

FS: Wenn der Normalfall das Hungern ist, ist dies eine privilegierte Situation.

M.S.: Ja, bei Medica gab es in dieser Notzeit ja nicht nur bescheiden zu essen, sondern auch andere Versorgungsprioritäten. Es gab Strompriorität (wegen der gynäkologischen Geräte). Das hieß zwar nicht jeden Tag Strom, aber wenn es Strom gab, wurde Medica versorgt. Gleiches galt für die Wasserpriorität. Auch im Kontakt zum Ausland hatte Medica einen privilegierten Status. Wobei man natürlich sagen muß, daß die Stadt davon ebenfalls sehr profitiert hat, und zwar in vielerlei Hinsicht. Es gab ja neben dem Waffen- und Nahrungsmittel embargo auch ein Kommunikationsembargo. Medica verfügte über das einzige Satellitentelefon und Satellitenfax in der Stadt.

FS: Bedeutet dies, daß es für Medica in dieser für die Stadt sehr schweren Existenzsituation auch ein Akzeptanzproblem gab?

M.S.: Ja, natürlich. Daß die gynäkologische Ambulanz allen Frauen der Stadt offen stand, war nicht nur, aber auch eine Maßnahme, die Akzeptanz zu halten und zu stabilisieren. Im Dezember, als allen das Wasser bis zum Halse stand, war die Akzeptanz in Gefahr zu kippen. Hinzu kam, daß eine Mitarbeiterin als „Grenzgängerin“ zwischen den politischen Fronten in Verdacht geraten war.

FS: War das eigentlich auch ein Thema in der Supervision, die Glaubwürdigkeit untereinander? Hast Du in der Supervision denn dem Erzählten Glauben schenken können oder gab es manchmal auch Zweifel?

M.S.: Es gab Zweifel und viele dubiose Sachen. Inzwischen ist mir deutlich geworden, daß es etwas mit der Sozialisation dieser Menschen im ehemaligen sozialistischen System zu tun hat. Ich habe viele Dinge zunächst als verlogen erlebt. Und was mir immer wieder aufgefallen ist, es gab nicht dasselbe Unrechtsbewußtsein wie in unserer Kultur. Und mir ist inzwischen klar, daß die Menschen im sozialistischen System immer auf zwei Ebenen gelebt haben. Es war eine gewisse Doppelbödigkeit, die nicht nur mit unserem oder mit dem supervisorischen Maßstab zu messen ist; es war halt auch so eine Art Überlebensstrategie.

FS: Wenn wir noch einmal zur Ausgangsfrage zurückkommen dürfen. Wie würdest Du Deine Beratungstätigkeit bezeichnen?

M.S.: Ich denke, es war eine Mischung aus Supervision, Fach- und Lebensberatung in dieser extremen Existenz- und Lebenssituation. Entsprechend vielfältig waren auch die Gesprächsinhalte. Zum Beispiel junge Mitarbeiterinnen. Die hatten natürlich nicht nur Probleme in der Arbeit, sondern zum Beispiel auch damit, daß ihre Freunde immer an die Front mußten und die Rückkehr ungewiß war.

FS: Gab es denn auch offenkundige Nicht-Themen oder Themen, die nur schwer zu besprechen waren?

M.S.: Was offiziell kaum ein Thema war, hab' ich in den Einzelgesprächen von Anfang an auch gehört: das interethnische Thema. Das wurde als offener Konflikt nie deutlich. Bei aller Kooperationsbereitschaft zwischen den ethnischen Gruppen hatten sie auch ihre Ängste. Was wird sein, wenn dieser Krieg immer schlimmer wird? Bis hin zu der Frage, wie fühle ich mich, wenn meine ethnische Zugehörigkeitsgruppe den anderen etwas antut? Gerade die serbischen Bosnierinnen hatten wahnsinnige Schwierigkeiten damit zu sehen, was den muslimisch-bosnischen Frauen angetan worden war, und alle sagten, das waren die Serbischen.

FS: Das muß doch eine große Anstrengung in diesem Team gewesen sein, das interethnische Thema zu übergehen?

M.S.: Auf der Oberfläche hatte die ethnische Frage in Zenica lange Zeit keine offensichtliche Bedeutung, weil der Außenfeind viel größer war als alles andere und weil die Alltagsprobleme entsprechend viel erdrückender waren als alles andere. Es ging darum, Nahrung zu besorgen für sich und die Familie. Was danach in der Zeit der Entspannung ein Stück deutlich wurde, ist, daß die inneren Konflikte stärker ins Bewußtsein getreten sind. Vorher wurde über viele Dinge gemeinschaftlich hinweggegangen.

FS: Warst Du als Supervisorin bzw. als Gesprächspartnerin in dieser Phase der existentiellen Gefährdung eher erwünscht?

M.S.: Das ist nicht so eindeutig. Das Schwierige war, daß mir in Einzelgesprächen interethnische Probleme eher erzählt wurden. Dazu gehört, daß ich die Verschwiegenheitspflicht als Teil meines supervisorischen Verständnisses dargelegt hatte. Dies hat einerseits die Thematisierbarkeit im Einzelgespräch gefördert; andererseits war ich bezüglich dieses Wissens im Teamgespräch an die Schweigepflicht gebunden.

FS: War dies für Dich nicht schwierig, einerseits die Informationen aus den Einzelgesprächen zu haben, andererseits Dich nicht frei zu fühlen, sie in den Gruppengesprächen zu benutzen?

M.S.: Es war sehr anstrengend. Es hat für mich viele einsame Stunden gegeben, weil ich mit niemandem dieses Wissen teilen konnte. Von daher war ich diesmal, im April '93, sehr froh, daß eine Kollegin, Dr. Ursula Wirtz, dabei war, weil wir uns zumindest kollegial austauschen konnten. Im Dezember zuvor habe ich dies als sehr belastend empfunden.

FS: Hast Du nicht zwischendurch auch mal gedacht, ich mach' keine Einzelgespräche mehr, wenn die mich so belasten und diese Themen in der Gruppe nicht besprochen wurden?

M.S.: Es gab dieses Problem. Zugleich gab es aber auch für mich die Chance, mit meinem Hintergrundwissen in den Gruppensitzungen die richtigen Fragen zu stellen oder bestimmte Interventionen zu machen. Fragen zu stellen heißt dann, gewissermaßen die Erlaubnis zu erteilen, daß hier in der Gruppe darüber gesprochen werden darf. Aber es ist natürlich nach unserem Supervisionsverständnis problematisch. Du würdest nie Einzelsupervision und Gruppensupervision mit den gleichen Leuten und zur gleichen Zeit machen. Aber unser Supervisionsverständnis bestimmt sich auch aus dem sozialen Normalfall des Lebens.

FS: Dann kommen einem ja auch solche Gedanken, ob hier Supervision überhaupt möglich ist. Gerade beim aktualisierten interethnischen Thema stellt sich die Frage, ob es möglich ist, über diese Spannungen zu sprechen unter dem gleichzeitigen Anspruch, die Kooperation weiter fortzuführen. Da müssen doch auch enorme Haßgefühle sein, die zu bewältigen sind.

M.S.: Die Haßgefühle in dem Team waren weniger groß. Was da war, ist die Angst, insbesondere die Angst der serbisch- und kroatisch-bosnischen Mitarbeiterinnen, daß wenn das Klima in der Stadt umschlägt, daß dann auch irgendwann das Klima im Team umschlägt.

FS: Ist die interethnische Spannung auf die serbische Ethnie beschränkt?

M.S.: Nein, aber zwischen den muslimischen und kroatischen Flüchtlingsfrauen war es in der ersten Welle einfacher, weil es ja ein Stück gemeinsamen Schicksals gab. Das war im übrigen schon ein Phänomen. Die Patientinnen wußten zwar generell, daß die Therapeutinnen sowohl der muslimischen wie kroatischen Volksgruppe zugehörten, und es hat zum Teil auch Patientinnen gegeben, die gesagt haben, nie mehr will ich eine kroatische Frau sehen. Und dann haben sie erst im Verlaufe des Therapieprozesses mitgekriegt, daß z.B. ihre Therapeutin kroatische Bosnierin ist. Und dann passierte so etwas wie: ja, die ist ja auch ganz anders als die anderen. Die kriegte dann einen exklusiven Status.

FS: Sonst ist es emotional wahrscheinlich gar nicht zusammenzukriegen. Die Chance in solchen Fällen war möglicherweise, daß sich zunächst der Vertrauensprozeß zur Therapeutin entwickeln konnte. Aber im Team, wo man das voneinander weiß, da stell' ich es mir unglaublich schwer vor, das emotional immer neu zurechtzurücken.

M.S.: Es ist auch für die einzelnen Frauen im Team sehr schwer.

FS: Es gibt ja auch wenig zeitlichen und verarbeitenden Abstand dazu. Du sagtest, Du hattest viele belastende Einzelgespräche. Das ist ja auch die Spiegelsituation der Therapeutinnen in Medica. Die hören ganz viele furchtbare Erlebnisse von den Frauen und geben diese Eindrücke an die Supervisorin weiter. Spielte es eigentlich eine Rolle, daß Du Ausländerin warst?

M.S.: Nein. Die Menschen waren ja auch in der Blockadezeit so hoffnungsvoll irrational, daß sie dachten, solange eine Internationale reinkommt, gibt es auch für uns einen Fluchtweg raus. Das war natürlich völlig unreal. Aber das war ihr Denken, und es hat eine psychologische Wirkung gehabt. Draußen wird noch an uns gedacht, und es kommen noch welche rein. Ich fühlte mich insofern als eine privilegierte Ausländerin, da ich im Prinzip jederzeit wieder gehen konnte. Das war für mich eigentlich immer das Schrecklichste.

FS: Das Schrecklichste?

M.S.: Ja. Sagen wir mal so, mir machten 3 Wochen schlechtes und wenig Essen nichts aus, und im Prinzip hätte ich mich auch jeden Tag rausfliegen lassen können. Aber Menschen, denen es zum Teil sowohl ernährungsmäßig als auch körperlich und psychisch schlecht ging, die dringend behandlungsbedürftig waren, mußten bleiben, kamen nicht raus.

FS: Der Eindruck beim Zuhören ist, daß es in einer solchen Involvierung ganz schwer ist, Distanz zu gewinnen, also auch eine Distanz, die mit Privilegien verbunden ist. Und Du sprichst ja auch ganz oft von „wir“, im Sinne als wärst Du genauso zugehörig. Es schwankt und schillert immer hin und her, auch bei der Tätigkeitsbeschreibung. Zunächst habe ich gedacht, Du berätst die Mitarbeiterinnen, wie sie ihre Arbeitsrollen untereinander und miteinander entwickeln können. Aber gleichzeitig wird deutlich, wie schwer es ist, in dieser existentiellen Notsituation in Arbeitsrollen zu denken. Die „Rollenvermischungen“ gehören zum Überlebenssetting. Jeder macht alles, auch die Supervisorin.

M.S.: Rollenklarheit war für mich auch noch aus einem anderen Grund schwierig. Ich wurde nicht nur als Supervisorin, sondern auch als Repräsentantin gesehen. Ich wurde durch meine Anwesenheit gleichgesetzt mit Monika Hauser und anderen, die für diese Projektförderung stehen. Ich bin zwar im Förderverein Köln Mitglied, habe aber eine Vorstandsrolle abgelehnt, weil es schon genügend Rollenkonflikte gab. Dazu ein Beispiel: In der Supervision wird ein neues Arbeitsprojekt besprochen. Ich werde dann gefragt: Michaela, bezahlt Ihr das? Bei der Frage: Wer könnte das finanzieren, kann ich als Supervisorin ja noch beraten, aber bei der Frage: Bezahlt Ihr das?

FS: In dem ganzen Kontext gibt es einen starken Sog zu Mehrfachrollen oder in einer Rolle alles zu machen: Anleitung, Beratung, Therapie, Förderung, Schwester, Frau etc.

M.S.: Du bist eigentlich als ganzer Mensch und nicht als Rolle gefragt.

FS: Oder beides. Es entspricht der Extremsituation, der Überlebenssituation, daß du als ganzer Mensch mit ganz vielen Fähigkeiten gefragt bist. Das heißt, wenn es spezifisch wird, bist du schon auch mit speziellen Kompetenzen gefragt; es muß angeleitet, es muß therapiert, es muß beraten werden, es muß was verwaltet, es muß Geld herbeigeschafft werden. Es sind dann wieder spezifische Rollenkompetenzen gefragt.

M.S.: Ja, das ist aber auch der unheimliche Streß.

FS: Zugleich gibt es in der Ausnahmesituation keinen Rollenschutz. Es gibt wenig Möglichkeiten, sich zu distanzieren, sich innerlich zu sammeln.

M.S.: Das einzige, wenn du raus gehst und spazieren gehst. Meine einzige Fluchtmöglichkeit, Gelegenheit für mich, zur Ruhe zu kommen, war das Weggehen. Es läuft dir in dieser auch räumlichen Enge ja immer jemand über den Weg, du kannst dich nicht in ein Büro zurückziehen und die Tür hinter dir zumachen.

FS: Gut Michaela, soweit unsere Fragen. Herzlichen Dank für dieses Gespräch.

Martin Teising

Psychoanalytisch orientierte Teamsupervision in der Gerontopsychiatrie

Welche speziellen Aufgaben werden dem Supervisor gestellt?

Zusammenfassung: Der Umgang mit psychisch veränderten und kranken alten Menschen stellt höchste Ansprüche an die Behandelnden und Pflegenden. Supervision von Teams im gerontopsychiatrischen Arbeitsfeld kann eine große Hilfestellung geben, stellt aber ihrerseits an den Supervisor hohe Anforderungen, die auf den Besonderheiten der Beschäftigten, der Beziehung zu älteren Patienten/Klienten und auf dem sozialen Umfeld beruhen.

Einleitung

Teamsupervision wird mittlerweile auch in vielen gerontopsychiatrischen Arbeitsfeldern, z. B. in Psychiatrischen Kliniken und in Pflegeheimen durchgeführt. Dennoch stellt sie in diesem Bereich eine relativ neue und noch nicht allgemein etablierte Form der Fort- und Weiterbildung dar. Psychoanalytisch orientierte Supervision verbessert oder ermöglicht die Anwendung kognitiven Wissens, indem sie unbewußte, insbesondere affektiv wirksame Einflußfaktoren, die in therapeutischen, pflegerischen und kollegialen Beziehungen wirken, aufdeckt. Ich beschränke mich auf die Teamsupervision, die in der Gerontopsychiatrie am häufigsten angewandte Supervisionsform. Sie ist von der Einzelsupervision und der Gruppensupervision, zu der einzelne Teilnehmer aus verschiedenen Einrichtungen kommen, zu unterscheiden.

In dieser Arbeit geht es um spezifische Erfordernisse, die Supervision in der Gerontopsychiatrie an den Supervisor stellt. Sie lassen sich ableiten aus der gesundheitspolitischen Stellung der Gerontopsychiatrie, den Besonderheiten der dort behandelten Patienten, den Besonderheiten der Personalstruktur und der Organisationsstruktur der Einrichtungen. Die Darstellung dieser Besonderheiten muß hier pauschalierend erfolgen, sie kann den jeweils einmaligen Bedingungen niemals in allen Punkten gerecht werden.

1. *Die gesundheitspolitische Stellung* der Gerontopsychiatrie ist von der Randständigkeit der psychisch kranken Alten in der Gesellschaft wie auch innerhalb des psychiatrischen Versorgungssystems geprägt. Sie

drückt sich u. a. in einer mangelhaften Ausstattung gerontopsychiatrischer Abteilungen mit Sach- und Personalmitteln und eben auch mit Supervision aus. Es kann von einem mehrfach abgespaltenen Dasein der Gerontopsychiatrie gesprochen werden, dessen Auswirkungen in der Supervision sichtbar werden. Mit der zunehmenden Zahl alter Menschen werden in Zukunft auch die Anzahl psychisch kranker Alter und die Versorgungsbedürfnisse dieser Menschen steigen.

2. Die betreuten *Patienten*, bzw. *Bewohner* leiden unter schweren psychischen Erkrankungen. Neben neurotischen und psychosomatischen Störungen, die auch im Alter die Mehrheit psychischer Erkrankungen ausmachen, zeichnet sich die Klientel der Gerontopsychiatrie durch hirnorganische Krankheiten aus, die zum großen Teil kausal nicht beeinflussbar sind und zu irreversiblen Störungen, insbesondere auch im Verhaltensbereich, führen. Der Umgang mit diesen Menschen kann extrem schwierig sein. Sie verfügen oft nur noch über reduzierte Ich-Funktionen. Viele kognitive Fähigkeiten, vorwegnehmendes Probehandeln, Sublimierung oder andere reife Abwehrmechanismen funktionieren nicht mehr. Dem drohenden oder schon fortgeschrittenen Persönlichkeitsverlust wird mit unreifen Abwehrmechanismen wie Realitätsverkennung, Verleugnung, Projektion, Identifikation, projektive Identifikation, begegnet. Es herrschen in hohem Ausmaß spaltende Abwehrprozesse, die häufig Partialtriebphänomene nicht mehr abwehren können, so daß sie in ihrer primärprozeßhaften Qualität sichtbar werden. Aggressive und libidinöse Triebregungen treten offen und ungeschützt zutage. Letztere können sich z. B. im Wunsch nach zärtlicher Zuwendung, aber auch in sexuellen Impulsen unterschiedlichsten Reifegrades unmittelbar und distanzlos äußern. Wir begegnen Extremsituationen menschlicher Existenz. Gerontopsychiatrische Patienten leiden darüber hinaus häufig unter körperlichen Krankheiten, die das Personal zusätzlich fordern.

3. Die *Beschäftigten* in der Gerontopsychiatrie werden mit einer extrem schwierigen Patientengruppe, die unter Störungen des Fühlens, Denkens und Handelns leidet, hautnah und im engen Körperkontakt konfrontiert, der keine Intimitätsschranken kennt. Sie begegnen Triebhaftem, tatsächlichem und – oft noch schwerer erträglich – depressiver Hoffnungslosigkeit, zahlreichen körperlichen, psychischen und sozialen Verlusten. Die Mitarbeiter werden an Vorerfahrungen mit Alten der eigenen Familie erinnert und mit Konflikten und Schwierigkeiten der eigenen Lebenssituation konfrontiert, mit Angst vor Krankheit, Sterben und Tod. Eine weitverbreitete Wunschvorstellung nach starken Alten, die eine Orientierungshilfe geben könnten oder Vorbildfunktion haben, wird von gerontopsychiatrischen Patienten bzw. Klienten nicht erfüllt. Auf die Enttäuschung wird oft mit

Racheimpulsen reagiert, die in unbewußt sadomasochistischen Interaktionen agiert und befriedigt werden. Bei anderen Betreuern werden Rettungs- oder Wiedergutmachungsphantasien mobilisiert, die sie in ihren Entscheidungen und ihrer Handlungsfähigkeit einschränken. Die qualifiziertesten Mitarbeiter wären gerade gut genug, dieser Herausforderung zu begegnen.

Trotz extrem schwieriger Anforderungen bietet ein Arbeitsplatz in der Gerontopsychiatrie aber die geringste Gratifikation an Ansehen und beruflichem Prestige. Die Mitarbeiter sind im Durchschnitt weniger qualifiziert, es gibt außerordentlich viele Hilfskräfte mit sehr wechselhaften Berufsbiographien und gebrochenen Entwicklungen und eine entsprechend hohe Personalfluktuationsrate. Strafversetzungen in die Gerontopsychiatrie sollen immer noch vorkommen. Die Arbeitsstrukturen sind in der Regel traditioneller, weniger sozialpsychiatrisch, weniger demokratisch und weniger psychodynamisch-psychotherapeutisch als in anderen Bereichen der Psychiatrie und des sozialen Arbeitsfeldes.

4. Die *Organisation* ist gekennzeichnet von hierarchischen Strukturen, die sich in der Gerontopsychiatrie länger halten konnten als anderswo, erfüllen sie doch ein Bedürfnis nach klarer Orientierung. Das persönliche Überich wird entlastet, Verhaltensnormen werden vorgegeben und unbewußte Bestrafungswünsche gegebenenfalls erfüllt. Patienten werden den herrschenden Regeln nicht selten gewaltsam angepaßt. Zwischen der Verwaltungsstruktur, dem Team und den Patienten besteht in der traditionellen Gerontopsychiatrie eine sadomasochistische Kollusion.

5. Welche Erfordernisse ergeben sich daraus für *Supervision* in der Gerontopsychiatrie? Supervision stellt Gewohntes, Traditionelles in Frage, will Blickwinkel erweitern, gewohnte Sichtweisen hinterfragen, analytische Supervision will unbewußt wirksame, krankmachende Faktoren der Patienten, aber auch der institutionellen Strukturen und von Teamprozessen bewußt machen. Supervision hat emanzipatorischen Anspruch, indem sie traditionelle Hierarchie auf ihre Begründung prüft. Supervision will zur Entwicklung beitragen. Sie muß sich mit der bedrohlichen Problematik gerontopsychiatrischer Patienten, mit psychodynamisch und sozialpsychiatrisch relativ unqualifiziertem Personal und hierarchischen Strukturen auseinandersetzen. Supervision muß mit heftigem Widerstand rechnen, der sich auch unauffällig äußern kann. Je weniger Vorerfahrung mit psychodynamischem Denken das Team mitbringt, desto deutlicher muß zu Beginn darüber unterrichtet werden, daß es nicht um richtiges oder falsches Verstehen und Fühlen geht, sondern daß die freie Mitteilung von Gedanken und Gefühlen zu einem erweiterten Verständnis beitragen wird.

Der einzelne Teilnehmer soll Gelegenheit und Mut finden, sich möglichst frei auszudrücken. Dem Konzept von Übertragung und Gegenübertragung entsprechend sollen die mitgeteilten Gefühle und Wahrnehmungen diagnostisch und therapeutisch wirksam werden, ohne daß, wie in einer Balint-Gruppe, jede Äußerung auf den Patienten zurückgeführt wird.

Wir haben wiederholt beobachten können, daß der Einladung zur freien Äußerung von Gefühlen gefolgt wurde (Kipp u. Wagner, mündliche Mitteilung), daß die in der Teamsupervision freimütig mitgeteilten Phantasien aber nachher tatsächlich realisiert wurden. Z. B. wurde ein verwirrter und inkontinenter Patient, der ständig forderte und niemals zufrieden war, damit „bestraft“, daß auf sein Klingeln nicht mehr reagiert und er nicht sauber gemacht wurde. Analog konnten wir verstärkt destruktives Austragen von Teamkonflikten beobachten.

Die in der Supervision erlaubte und erwünschte Mitteilung von Gefühlen und Phantasien wurde als Legitimation für eigenen Affekten entsprechendes Agieren in Form aggressiven Handelns mißverstanden. Eine wichtige Voraussetzung für das freie Äußern von Phantasien, nämlich die Fähigkeit, Phantasie und Handlungsebene zu trennen, analog zur therapeutischen Ich-Spaltung, kann bei den Teilnehmern gerade gerontopsychiatrischer Supervisionsgruppen nicht vorausgesetzt werden. Zunächst muß ein „Supervisionsraum“ wie ein therapeutischer Raum installiert werden. Häufig ist es nötig, direkt zu einem Wechsel der Perspektiven zu ermuntern, aufzufordern, sich in den jeweils anderen hineinzusetzen, eine Art psychologischer Basisweiterbildung. Konkrete Handlungsanleitung ist notwendig, solange das Team nicht in der Lage ist, die Funktion der „Supervisionsspaltung“, wie man es nennen könnte, selbst auszuüben. Supervisionsspaltung ist kein weiterer spaltender Abwehrmechanismus, sondern wirkt integrierend, weil Handlungs- und Phantasieebene nebeneinander bestehen können und nicht die Phantasie die Handlung unmittelbar bestimmt, wie es einem psychotischen Entwicklungsstand und damit dem Störungsniveau vieler gerontopsychiatrischer Patienten entspräche. Der oft direkt geäußerte Wunsch nach konkreter Handlungsanleitung drückt natürlich auch einen Widerstand der Teilnehmer gegen ein tieferes Verstehen und die Wahrnehmung des persönlichen Involviertseins aus. Diese Abwehr aber hat ihren Sinn. Geht der Supervisor darauf ein und reflektiert sein Vorgehen, handelt er entsprechend dem Entwicklungsstand seiner Gruppe, ohne unüberlegt mitzuagieren.

Eine weitere Aufgabe gerontopsychiatrischer Supervision sehe ich darin, die historische Perspektive der Teilnehmer zu erweitern. Es geht um ein Hineindenken in soziokulturelle Zusammenhänge, manchmal noch

des Kaiserreiches, die diesen jetzt alten Menschen geprägt haben, und um die Kenntnis seiner persönlichen Biographie, über die oft erstaunlich wenig gewußt wird, um eine Vorstellung von diesem Patienten als gesunden Menschen. Mit ihr lassen sich bekanntlich oft erstaunliche Ressourcen reaktivieren.

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.

Es ergibt sich fast von selbst, daß der Supervisor, will er zur Entwicklung des Teams zu einer selbständigen handlungsfähigen Arbeitsgruppe beitragen, und darüber hinaus auch die berufliche Identität jedes einzelnen stärken, besonders qualifiziert sein muß. Neben einer persönlichen Analyse, insbesondere auch einer intensiven Auseinandersetzung mit Altersfragen, scheinen mir Kenntnisse psychotischer Patienten und die Fähigkeit mit Gruppenprozessen umzugehen, unabdingbare Voraussetzung zu sein.

Gerade weil Supervision von den Trägern der Einrichtungen oft gewünscht wird, um das labile kollusive Gefüge zu stabilisieren, von sozialpsychiatrisch oder psychotherapeutisch orientierten Kollegen hingegen, um es zu sprengen, erscheint mir eine möglichst genaue, sozusagen diagnostische Abklärung der Supervisionsbedürfnisse und der institutionellen Situation notwendig zu sein. Mit den Grundkonzepten der zu supervidierenden Einrichtung sollte sich der Supervisor identifizieren können. Er sollte fragen, weshalb in dieser Situation eine Supervision eingeführt werden soll, wer welche Ziele mit ihr verfolgt. Verordnete Supervision durch den Träger zur Befriedigung des Personals, oder als Mittel gegen hohen Krankenstand und Personalfuktuation bei gleichzeitig unzulänglicher personeller und konzeptueller Ausstattung ist ebenso zum Scheitern verurteilt, wie eine Supervision, die eine bestimmte Fraktion des Teams endlich eines besseren belehren soll.

Besonders wichtig ist, daß der „Reifegrad“ des jeweiligen Teams, abzulesen an den Spaltungs- bzw. Integrationsprozessen sowie an der beschriebenen Fähigkeit zur Supervisionsspaltung, sehr sorgfältig berücksichtigt wird. Je nach Entwicklungsstand des Teams hat der Supervisor in der Gerontopsychiatrie informative, handlungsanleitende, vorbildhafte, integrierende, konfliktzentrierte und deutende Aufgaben. Im Laufe eines Supervisionsprozesses läßt sich in der Regel eine Verschiebung dieser Aufgaben von den zuerst genannten hin zu den letzteren beschreiben. Der

dynamische Beitrag der Supervision kann zu einem statischen, d. h. tragenden Element der Gerontopsychiatrie werden.

Anschrift des Verf.: Prof. Dr. Martin Teising, Fachbereich Pflege und Gesundheit, Limescorso 6, 60439 Frankfurt am Main.

Literatur

- Haesler, L. (1992): Die Stellung des Supervisors zwischen seiner Funktion als „Lehrer“ und „Analytiker“. *Psychoanalyse in Europa, EPF-Bulletin*, S. 38.
- Hirsch, R. D. (1993): Balint-Gruppe und Supervision in der Altenarbeit. München (Reinhardt).
- Kipp, J., Warsitz, P. (1984): Psychiatrie in der Altenpflege: 5 Jahre Kooperation einer psychiatrischen Abteilung mit einem Altenpflegeheim. In: Radebold, H. (Hg.) *Gerontopsychiatrie*. Düsseldorf, (Janssen).
- Kipp, J., Jüngling, I. (1991): *Verstehender Umgang mit alten Menschen*. Berlin, (Springer).
- Radebold, H. (1992): *Psychodynamik und Psychotherapie Älterer*. Berlin (Springer).
- Sprung-Ostermann, B., Radebold, H. (1979): Probleme der Weiterbildung und Supervision für therapeutisch präventive Arbeit mit älteren und alten Menschen durch Sozialarbeit. In: *Wege zum Menschen* 31, S. 4.

Georg R. Gfäller

Konfliktbewältigung an bayerischen Gymnasien

Zusammenfassung: Es wird von einem Versuch berichtet, in Zusammenarbeit mit dem Bayerischen Kultusministerium Supervisionsprozesse bei Direktorinnen und Direktoren von Gymnasien zu initiieren.

Vorbemerkungen

Supervision scheint immer mehr gesellschaftliche Felder zu besetzen. Man kann das kritisch sehen als Ausdruck und Verstärkung eingeschränkter eigener Konfliktlösungspotentiale der Institutionen und Menschen, die Supervision aufsuchen, andererseits aber auch als Möglichkeit, mit dem spezifischen Instrument der Supervision gerade die verlorengangenen eigenständigen Konfliktlösungspotentiale wieder zu ermutigen und vielleicht sogar neu möglich zu machen. Möglicherweise sind heutige Institutionsstrukturen inadäquat sowohl für die verfolgten Ziele wie die beteiligten Individuen oder Gruppen, so daß „Supervision“ zum Trostpflaster gerät und Alibifunktion erhält. Wer es sich gestatten kann, sich solche Fragen zu stellen, kann im supervisorischen Alltag vermutlich die geforderte hohe Integrität eher gewährleisten und auf die narzißtische Zufuhr der angeblich Besser-Wissenden und desjenigen, der angeblich den besseren Überblick hat, verzichten. Das sind Vorüberlegungen, als ein Direktor eines Gymnasiums an mich herantrat mit der Frage, ob ich nicht bereit wäre, als Psychoanalytiker, Gruppenanalytiker und Supervisor mich auch anderen bayerischen Schuldirektoren zur Verfügung zu stellen. Ich sah zuerst einmal eine ausgezeichnete Möglichkeit, psychoanalytisches Denken vermitteln zu können, sah aber auch die Gefahr, mangels genauer Kenntnisse eher abzuschrecken als zu gewinnen. Ich sagte unter der Bedingung zu, daß die Dienstaufsichtsbehörde, das Bayerische Kultusministerium, sich mit mir berät, auf welche Art und Weise im Rahmen der institutionellen Möglichkeiten mein fachspezifischer Beitrag verwirklicht werden könne. Der nächste Kontakt war mit der Sprecherin der Bayerischen Direktorenkonferenz, die die Sache in die Hand nahm und mir aus der Sicht der Direktoren und Direktorinnen zu vermitteln versuchte, um welche Art Auftrag es sich handle. Es ging nun darum, als ersten Schritt, um die Interessenlage zu testen und auch in das Fachgebiet einzuführen, im Rahmen von Vorträgen auf den Direktorenkonferenzen

der verschiedenen bayerischen Regierungsbezirke aus psychologisch-psychoanalytischer Sicht im Zusammenhang mit Institutionstheorie die Situation der Direktoren/innen in ihrer Leitungsaufgabe zu beleuchten. Dabei sollte ich auch etwas über Supervision sagen, wenn das Ministerium einverstanden ist. Der nächste Schritt war eine Einladung durch das Bayerische Kultusministerium, die mir der zuständige Ministerialdirigent als oberster Beamter der bayerischen Gymnasien zukommen ließ. Es kam zu einem Gespräch im Ministerium, wo auch die Sprecherin der Direktorenkonferenz und der ursprünglich mich einladende Direktor teilnahmen. Man legte mir sowohl die Interessenlage als auch die Möglichkeiten der Direktoren und des Ministeriums vor, es war möglich, in großer Offenheit schwierige Punkte anzusprechen, zum Beispiel die Ängste der Direktoren vor noch mehr Überforderung durch das Ministerium und umgekehrt der Wunsch des Ministeriums, mit Hilfe von Supervision, die eventuell durch meinen Vortrag eingeleitet werden könnte, die fachlichen und persönlichen Qualitäten der Direktoren zu fördern. Das Ministerium war sich im klaren darüber, daß dieser Schritt eine gewisse Pionierleistung in Deutschland darstellen wird, die sorgfältig bedacht und vorbereitet werden müsse. Der Beschluß war, daß ich auf der offiziellen Direktorenkonferenz, die durch das Kultusministerium bzw. den Ministerialbeauftragten einberufen wird, in zuerst drei Bezirken einen Vortrag über mögliche Konfliktlösungen halten sollte, in dem der Bereich der Supervision deutlich angesprochen wird, auch das, daß das Ministerium für ein solches Anliegen der Direktoren durchaus offen ist. Man wollte den Anschein vermeiden, Supervision von oben her zu verordnen. Ich bekam dazu jeweils einen Vormittag zur Verfügung gestellt, wo ausführlich Zeit zur Diskussion und vielleicht auch so etwas wie einem kleinen Rollenspiel sein könnte. Die Notizen dieses Gespräches im Ministerium dienten mir als Grundlage für den Vortrag. Diesen wiederum wollte ich frei halten, d. h. nicht ablesen, um schon während der Rede auf die mir spürbaren Resonanzen der Zuhörer eingehen zu können. Nicht bekannt war mir vor den Vorträgen, daß auf diesen Direktorenkonferenzen auch einige Vertreter des öffentlichen Lebens teilnehmen, zum Beispiel Bürgermeister, Regierungspräsidenten, Journalisten und Personen aus anderen Abteilungen des Ministeriums. Man hatte angenommen, daß ich dieses selbstverständlich wisse. Ich hielt die Vorträge, es kam zu erfrischenden Diskussionen, allseits wurde deutlich, daß ich damit ein Feld ansprach, was schon lange untergründig Wunsch der Direktoren war, einmal näher kennenzulernen. Da die Aufsichtsbehörde bei diesen Vorträgen anwesend war, wurde signalisiert, daß diese keinerlei Schwierigkeiten machen wird, wenn um Supervision nachgesucht wird, im Gegenteil, es werde unter-

stützt. Problematisch war der Bereich der Finanzierung der Supervision, hier war das Ministerium der Auffassung, daß ein großer Teil privat übernommen werden müsse, andererseits gäbe es auch gewisse Möglichkeiten der Unterstützung, die aber noch überprüft werden müßten. Ich glaube, daß damit wesentliche Bedingungen für die Möglichkeit von Supervision geschaffen wurden, was sicherlich auch dem Einsatz des Ministerialdirigenten Noichl zu verdanken ist. Bezüglich der Theorie ist zu sagen, daß es vor Beginn jeglicher Supervision notwendig ist, eine genaue institutionelle Analyse zu machen, in welchem Rahmen und unter welchen Bedingungen Supervision sinnvoll eingesetzt werden kann, um nicht zu einer Alibifunktion zu verkommen oder ein institutioneller Spaltpilz zu werden. Es war der glückliche Fall eingetreten, daß sowohl die Dienstaufsichtsbehörde als auch viele Direktoren selbst, vertreten durch ihre Sprecherin, eine solche der Institution genau angepaßte Form von Supervision wünschten. Die offiziellen Direktorenkonferenzen waren das Plenum der Vorträge und Diskussionen. Anschließend wurde der Vortrag vom Ministerium an alle bayerischen Direktoren/innen versandt. Als Ergebnis von Gesprächen wurden im Frühjahr d. J. (1994) zwei Pilotprojekte entworfen: a) im Herbst '94 eine dreitägige Supervision mit ca. 15 Direktoren/innen aus den Bezirken Oberbayern Ost und West, b) im Frühjahr '95 eine Mischung von Supervision und Führungstraining für ca. 30-40 Direktoren/innen, ebenfalls 3 Tage, aus ganz Bayern. Die Ergebnisse werden ausgewertet und zur Planung weiterer Veranstaltungen verwendet. Inzwischen signalisierte das Bundesland Rheinland-Pfalz den Wunsch nach ähnlichen Veranstaltungen, konkrete Terminvereinbarungen wurden u. a. wegen Landtags- und Bundestagswahlen noch nicht getroffen, Vorbereitungsgespräche haben allerdings schon stattgefunden. Den Text des Vortrags habe ich nicht überarbeitet, er soll als Dokument dienen.

Sehr geehrte Damen und Herren,*

freundlicherweise hat mich das Bayerische Staatsministerium für Unterricht, Kultus, Wissenschaft und Kunst eingeladen, Ihnen Möglichkeiten der Konfliktbewältigung aufzuzeigen. Nun bin ich kein Lehrer und auch kein Direktor eines Gymnasiums, sondern Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker, so daß Sie sicherlich fragen werden, was eine solche fach-

* Vortrag vor Direktoren/innen bayerischer Gymnasien am 12.11.93 in München, am 15.11.93 in München, am 22.11.93 in Landshut.

fremde Person Ihnen überhaupt erklären kann. Daß ich zudem kein Beamter, sondern ein freiberuflich praktizierender Psychotherapeut bin, scheint die Sachlage eher zu erschweren als zu erleichtern. Dennoch hoffe ich, daß ich Ihre Zeit nicht unnötig in Anspruch nehme und gerade durch den Blickwinkel des Außenstehenden Ihnen Gedanken vermitteln kann, die für jemanden, der im Prozeß verwickelt ist, als allzu banal oder im Gegenteil als völlig weltfremd erscheinen mögen. Als ich den Auftrag, vor Ihnen zu sprechen, der von Herrn Rieger und Frau Loos initiiert wurde, von Herrn Ministerialdirigent Noichl annahm, ich danke Herrn Noichl dafür sehr herzlich, ging ich davon aus, daß die Leitung eines Gymnasiums in der heutigen Zeit kein leichtes Unterfangen ist.

In der Soziologie und Politologie wird den Problemen der Leitung von kleineren oder größeren Institutionen großes Augenmerk gewidmet. Leitung ist eine Aufgabe, die, wenn man hierarchisch denkt, nach unten wie nach oben sowohl legalisiert als auch legitimiert werden muß. Nach unten sind es die Lehrer, die anderen Angestellten und nicht zuletzt die Schüler, und nach oben das Ministerium und die Öffentlichkeit. Wenn ich dabei von Lehrern, Angestellten und Schülern spreche, möchte ich nicht verabsäumen, darauf hinzuweisen, daß ich damit nicht ausdrücken möchte, daß ich die Achtung vor dem weiblichen Geschlecht verloren habe, sondern als Mann der Vereinfachung halber eine immer noch gängige Vereinfachung unserer Sprache verwende, ohne damit entwerten zu wollen.

Konfliktpotentiale an Gymnasien

Schon als Schüler, später als Student und dann als Wissenschaftler hatte ich es immer besonders schwer, wenn mir von Leuten Fragen gestellt wurden, die diese selbst längst beantwortet hatten. Es ist mir noch jetzt, wenn ich selbst als Prüfer auftrete, äußerst unangenehm, Fragen zu stellen, deren Antwort ich selbst weiß. Ich vermeide dies, wo es geht. Fragen zu stellen, deren Antwort man längst weiß, empfinde ich fast als etwas Zynisches, da dadurch das Wahrnehmungsfeld derjenigen, die gefragt werden, meines Erachtens fast unverantwortlich eingeengt wird. Oscar Wilde war der Auffassung, daß Fragen meist erst sehr lange nach der Antwort kommen. Das Fragenstellen scheint schwieriger zu sein als Antworten zu haben. So werde ich versuchen, Ihnen Antworten zu geben und darauf zu hoffen, daß Ihre und meine Fragen die Antworten so erhellen, daß wir ein bißchen davon verstehen. Die Antworten auf noch nicht gestellte Fragen möchte ich gliedern in folgende Bereiche:

Motivation der Lehrer/innen

- Die Aufgabe der Schulleitung ist es, Lehrer und Lehrerinnen dadurch das Geschäft der Lehrerei zu erleichtern, daß immer wieder ihre Motivation zu diesem Beruf für täglich neue Aufgaben mit täglich neuen Klassen in der Weise geweckt wird, daß jegliches kreatives Potential für den Umgang mit der schwierigen Schulsituation geweckt wird.

Motivation der Eltern

- Nicht nur in der Arbeit mit den Schülern, sondern auch in der Arbeit mit den Eltern bei Elternabenden oder auch den Sprechstunden sollen den Lehrern Hilfsmittel an die Hand gegeben werden. In der heutigen Zeit müssen leider die Eltern motiviert werden, wieder praktisch tätige Verantwortung für die Kinder zu übernehmen.

Schwierige pädagogische Aufgaben

- Aufgrund der immer schwierigeren Situationen in den Elternhäusern sind Lehrer immer mehr damit konfrontiert, daß sie gewissermaßen pädagogische Nachhilfe erteilen müssen, was den Lehrplan der zu lehrenden sachlichen Dinge leicht durcheinander zu bringen droht. Ein Schulleiter sollte in seinem Kollegium das nötige vertrauensvolle Klima schaffen, daß Lehrer die damit zusammenhängenden Probleme in offener Weise besprechen können.

Beurteilung

- Die schwierige Aufgabe ist, wie man einerseits als Vorgesetzter, der Beurteilungsfunktion hat und damit für die Karriere des einzelnen Untergebenen zuständig ist, und andererseits als Kollege, der diese Schwierigkeiten durchaus kennt, gerade dieses offene Klima schaffen kann, obwohl man seine Untergebenen anleiten und auch führen muß, psychoanalytisch gesprochen, wie man als Vater oder Mutter einerseits führend eingreifen und andererseits verständnisvoll unterstützend wirken kann, ohne daß einerseits die Führungsfunktion und andererseits die notwendige Kollegialität in Frage gestellt wird. Beurteilungen benötigen öffentliche Kriterien der Effizienzmessung. Verleugnung oder übertriebene Behauptung der eigenen Autorität sind da große Gefahren.

Weiterbildungsangebote

- Nun gibt es Kolleginnen und Kollegen, denen man Möglichkeiten zur Weiterbildung eröffnen möchte, damit sie sich weiterqualifizieren können, und andererseits Kolleginnen und Kollegen, denen man aufgrund der Kenntnis über deren Schwächen spezifische Weiterbildungsangebote machen muß. Da man es mit Menschen und nicht nur mit Funktionsträgern zu tun hat, entsteht die Problematik gelegentlich, wie man

solche Weiterbildungsangebote formulieren könne, ohne die einzelnen zu sehr zu kränken und andere wieder besonders hervorzuheben.

Institutionstheorie

- Die von der Gruppenanalyse infizierte Institutionstheorie ist der Auffassung, daß Handlungen von leitenden Personen, aber nicht nur deren Handlungen, sondern auch deren Persönlichkeit, letztlich große Auswirkungen auf die gesamte institutionelle Situation haben. Die Leitung einer Institution ist zuständig für das gesamte Klima eben dieser. Daraus würde sich ergeben, daß die Leitungspersonen nicht nur genaue Kenntnis über ihre Funktionen und Aufgaben haben, sondern auch über ihre Persönlichkeit. Gerade wenn man sich über bestimmte Personen oder Sachlagen besonders aufregt, würde ich als Psychoanalytiker dazu raten, sich selbst zu reflektieren, ob nicht diese Dinge, über die man sich aufregt, unangenehme und abgewehrte Seiten der eigenen Persönlichkeit darstellen. Man ist als Leiter einer Institution einer enorm großen Verantwortung ausgesetzt, da sich nicht nur die fachlichen Qualitäten bis zur letzten Schülerin oder Schüler auswirken, sondern auch die der eigenen Person. Leider aber hat man nicht nur Qualitäten, sondern auch Teile in sich, die einen möglicherweise mehr hilflos und ohnmächtig machen als zur Leitung tauglich. Dies zu erkennen, würde allerdings ein hohes Maß an Selbstreflexion voraussetzen.
- Dazu gehört die Einsamkeit des Leiters. Da sich, wie oben gesagt, nicht nur fachliche, sondern auch persönliche Qualitäten und Schwächen bis ins letzte Glied der Institution auswirken, wäre es eigentlich wünschenswert, daß man als Leitungsperson vom Kollegium gewissermaßen aufgefangen werden könnte. Aber dies ist kaum möglich, da ansonsten die Leitungsfunktion empfindlich Schaden erleiden würde. Somit ist man als Leiter gegenüber seinen Untergebenen in deutlicher Weise isoliert, ähnlich wie es einem Psychoanalytiker nicht möglich sein sollte, die eigenen Bedürfnisse am Patienten oder der Patientin zu befriedigen. Die Gefahr, zum isolierten Einzelkämpfer zu werden, droht jedem Leiter in unterschiedlicher Weise. Unter günstigen Bedingungen kann das Leitungsteam eine große Hilfe sein.

Das Ministerium

- Wohin kann man sich mit seinen eigenen Sorgen und Nöten wenden? Es entsteht die Frage, ob man sich beim Ministerium die nötige persönliche Unterstützung holen darf. Das Ministerium ist wiederum der Ort, dem man ähnlich wie ein Lehrer ausgesetzt ist in der Frage der Beurteilung und der Unterstützung. Wenn man zeigt, daß man Schwächen hat und Unterstützung nötig ist, bewirkt das nicht, daß man von

seiten des Ministeriums schlechte Noten erhält? So dürfte oft die Folge sein, daß man nach oben so tut, als würde man souverän die Geschicke seines Gymnasiums lenken, aber andererseits dafür in Kauf nehmen muß, daß man auch in schwierigen Fragen keinerlei Unterstützung bekommt. Von Herrn Noichl weiß ich, daß das Ministerium durchaus bereit ist, neben dieser Unterstützung auch Hilfen von außen zu akzeptieren, die in der Form von Supervision der Direktoren und Direktorinnen von Gymnasien aufgesucht werden kann. Das Ministerium nimmt die doppelte Aufgabe der Führung und Unterstützung an. Nach meiner Kenntnis sind auch die Ministerialbeauftragten für diese Aufgabe bereit.

Supervision

- Angesichts der immer drängender werdenden pädagogischen Fragen, z. B. wegen der zunehmenden Gewalt, kann Supervision nicht nur für Direktoren und Direktorinnen, sondern auch für die einzelnen Lehrer und Lehrerinnen sinnvoll sein. Diese fühlen sich ebenfalls oft als Einzelgänger, die einerseits der Beurteilung ausgesetzt sind und andererseits die Hoffnung haben, geführt und gestützt zu werden.

Direktorenkonferenz

- In der Sichtweise nach oben existiert nun nicht nur das Ministerium, sondern auch die Direktorenkonferenz, wo es durchaus auch möglich sein sollte, daß Defizite der eigenen Tätigkeit im kollegialen Gespräch mit anderen Direktoren aufgefangen werden. Wenn man Direktor oder Direktorin eines Gymnasiums wird, benötigt man nicht nur das Gespräch über Defizite der eigenen Bedingungen, sondern auch die kollegiale Unterstützung und Motivation zum freien Mut der je persönlichkeitsbedingten Leitung eines Gymnasiums. Man hat es damit zu tun, daß die eigene Macht begründet wird durch genügend Autorität und Kraft, um diese ausgewogen ausüben zu können. Jedes bestehende Gymnasium hat eine eigene Geschichte von lange gewachsenen Konfliktlösungsstrategien, mit der man oft ohne davon viel zu wissen, konfrontiert wird. Teilweise handelt es sich um jahrelang aufgestaute Konflikte, an die man sich langsam herantasten kann.

Geschichte und Wir-Gefühl

- So gibt es, wenn man ein Gymnasium übernimmt, historisch gewachsene Bedingungen, wie man Beurteilungen vornimmt, Motivationen und ein gewisses Wir-Gefühl im Kollegium schafft. Das Problem ist oft, daß die nötigen Informationen fehlen. Um Leitungsfunktionen in ausreichender Weise zu erfüllen, ist historisches Wissen über die Ge-

schichte der jeweiligen Institution erforderlich. Es gibt Gerüchte, allerlei Geschichten über die vorangegangenen Leiter oder Leiterinnen, denen man ausgeliefert ist, ohne wirklich davon zu wissen. Das Ministerium hat eine gewisse Kenntnis von der Geschichte der zu leitenden Institution, die wichtig ist zu erfahren. Bewußte Integration der Geschichte hat identitätsstiftende Funktion bei jeglicher Institutionsentwicklung.

Institutionelle Einordnung

– Man ist in vielfältiger Weise ausgesetzt: dem Ministerium, der Öffentlichkeit, dem Personalrat, den Fachbetreuern, den Seminarlehrern, nicht zuletzt den Schülern und Eltern, aber auch der nicht zu unterschätzenden Funktion des Hausmeisters und gewissen politischen Bedingungen, die zur Zeit z. B. bedeuten, daß Lehrer unter Arbeitszeiterhöhung leiden wie unter der Erhöhung der Klassenstärken. Management-Qualitäten sind gefragt.

Weiterbildungs-Training

– Unter diesen Bedingungen wünscht man sich natürlich, daß das Ministerium für Leiter oder Leiterinnen von Gymnasien genügend Weiterbildungsmöglichkeiten eröffnet, um seine Funktion wirkungsvoll und befriedigend erfüllen zu können. Vielleicht ist unser heutiges Seminar eine Möglichkeit, diese Fragen anzusprechen. Die bisherigen Möglichkeiten, sich auszutauschen, erscheinen aufgrund der Bedingungen, unter denen man Direktor eines Gymnasiums wurde, recht eingeschränkt zu sein. Eine Aufgabe der Pädagogik besteht darin, oft selbst mehr der Lernende als der Lehrende zu sein, was gleichzeitig zu einem guten Führungsstil gehört, der Verantwortung nicht scheut. Ein gewisses Training in Management-Aufgaben wäre förderlich.

Beantwortung von Fragen, die nicht gestellt wurden

1. Beurteilen und Motivieren

Die Aufgabe ist, wie kann man seinen Untergebenen ihr Geschäft erleichtern? Damit ist natürlich nicht gesagt, daß man sie blindlings ohne gewisse Qualitätsanforderungen unterstützt. Lehrer erwarten vom Direktor sowohl Unterstützung im täglichen Handwerk als auch Beurteilung im Sinne der Möglichkeit, eine gewisse eigene Karriere zu machen. Das ist leichter gesagt als getan, besonders, wenn man Fehler und Fehlverhalten benennen muß. Die Fähigkeit zur Beurteilung setzt natürlich eigene Fach-

kompetenz voraus. Diese kann nicht in jedem Fach gegeben sein. Ist man selbst Lateinlehrer, so kann man natürlich den Lateinunterricht gut beurteilen. Andererseits wird man bei der Beurteilung zum Beispiel des Physikunterrichts gewisse Schwierigkeiten haben. Wie also ist es möglich, die Motivation der Lehrer zu fördern, ihrerseits wiederum die Motivation der Schüler und Schülerinnen im je spezifischen Fach zu fördern? Lehrer zu sein heißt einerseits Identifikationsfigur zu sein und im Hintergrund lenkend einzugreifen, andererseits den Raum zu eröffnen, eigenständiges Denken zu ermöglichen. Leider aber stößt man hier oft an eine innere Grenze. Führen allzu viele offene Fragen nicht dazu, die eigene Autorität zu untergraben? Als Psychoanalytiker und Gruppenanalytiker kann ich dazu nur sagen, daß es niemals so etwas wie allzu offene Fragen gibt. Wie gesagt, finden Fragen statt oft sehr lange nach der Antwort. Es ist also die Aufgabe, hinter den Fragen die schon lange verborgenen Antworten zu finden, um z. B. einem Lehrer zu ermöglichen, den ihm angemessenen persönlichen Stil zu entwickeln. In diesem Bereich der Selbstunsicherheit der Lehrer oder Lehrerinnen gilt es, Unterstützung zu entfalten, obwohl gelegentlich unser Schulsystem darauf ausgerichtet ist, schon vorgeformte Antworten auf ebenso vorgeformte Fragen zu erwarten, was im Bereich der Übungen und Wiederholungen seine Berechtigung hat. Um Beurteilungen aus dem psychologischen Bereich herauszuholen, sind allgemein bekannte Effizienzkriterien, also Maßstäbe erforderlich, wo das nachfolgende Gespräch mit dem Lehrer eine möglichst gemeinsame Einschätzung ermöglichen sollte. Kooperationsbereitschaft wirkt motivierend.

2. Selektive Identifikation

Einerseits empfiehlt es sich, Lehrern, d. h. Untergebenen, wenig dreinzureden in ihre Aufgaben, andererseits ist es sinnvoll, aufgrund der eigenen Erfahrungen den Lehrern und Lehrerinnen Möglichkeiten an die Hand zu geben, die persönlichen und spezifischen Fähigkeiten im Umgang mit all den bekannten Schwierigkeiten zu entwickeln. Man hat Schule schließlich am eigenen Leib erlebt, als man noch Lehrer oder Lehrerin war. An dieser Stelle ist Identifikation mit der früheren Tätigkeit als Lehrer oder Lehrerin gefordert. Diese Identifikation ist aber nur möglich, wenn man sich auch seiner eigenen Schwachstellen bewußt ist und weiß, daß man ebenso einen persönlichen, vielleicht abweichenden Stil entwickelt hat und diesen braucht, um kreativ zu sein und Akzeptanz zu erreichen.

3. Eltern

Der alljährlich zu vollziehende Elternabend mit mehr oder weniger schwierigen Eltern ist ein wesentlicher Bereich der Außendarstellung der einzelnen Lehrer. Man kann natürlich nicht erwarten, daß sich alle Lehrer oder Lehrerinnen in gleicher Weise dafür befähigt halten, eine solchen Elternabend durchzuführen. Auch hier ist Unterstützung seitens des Direktorats erforderlich. Ein gezieltes Training z. B. im Rollen- oder Planspiel kann da deutliche Hilfen geben.

4. Gymnasium als Grundschule

Aufgrund der gestiegenen Erwartungen unserer Gesellschaft ist das Gymnasium so etwas wie eine zweite Grundschule geworden. Das beinhaltet, daß nicht mehr nur der Lehrplan durchgesetzt wird, sondern auch, daß wesentliche pädagogische Aufgaben inzwischen vom Gymnasium übernommen werden. Für die Pädagogik selbst aber sind die einzelnen Lehrer nicht ausreichend ausgebildet. Dennoch ist man mit vielen und vielschichtigen Problemen wie auffälligem Verhalten, Süchten, Gewalt und Bandenbildung seitens der Schüler und Schülerinnen konfrontiert. Wie soll nun der einzelne Lehrer oder die Lehrerin mit Problemen von Schülern und Schülerinnen umgehen, ohne daß die Aufgabe der Stoffvermittlung zu kurz kommt? Hier muß die Schulleitung eine gewisse Managementfunktion erfüllen, sowohl in der Richtung auf eigene Führung als auch in dieser der Vermittlung von möglichen Weiterbildungsangeboten – neben der Einschaltung des schulpsychologischen Dienstes.

5. Weiterbildungsangebote

Dies führt zu den Fragen der Möglichkeiten von Weiterbildung. Eine mir denkbare Konfliktsituation könnte sich aus einer falsch verstandenen Leiterfunktion entwickeln: Man kann sich das Gymnasium vorstellen als ein interdisziplinäres Team, wo es im Sinne der gemeinsamen Aufgabe wünschenswert wäre, möglichst hochqualifizierte Leute um sich zu scharen. Die Leitungsaufgabe wäre dann mehr strategischer Art. Ein Kompetenzgerangel zwischen Leitung und Team würde der Sache mehr schaden als nutzen. Streng genommen muß aus dieser Sicht der Leiter nicht einmal in seinem eigenen Fach kompetenter als die anderen sein. Die Leitung hat Steuerungsaufgaben, wie die vorhandenen Kompetenzen

möglichst geglückt eingesetzt werden können. Die Steuerungsfunktion impliziert auch, Führungsfunktionen zu delegieren, dabei Anleitung zu geben und den Mitarbeitern beste Bedingungen zu verschaffen, sich weiterzubilden und damit Kompetenzen zu erwerben, was immer wieder darauf hinauslaufen wird, sich als Leiter möglichst überflüssig zu machen, um die Gedanken und die Zeit freizuhalten, die immer wieder neu auftretenden Leitungsprobleme zu bewältigen. Es ist dies ein schwieriger Bereich, er hängt, psychoanalytisch gesprochen, damit zusammen, daß man sich unbewußt wie Eltern fühlt, die langsam, aber stetig von ihren Kindern überflügelt werden, wo man sich freuen kann, daß man den Zenit der eigenen Schaffenskraft überschritten hat und die Verantwortung in die Hände Jüngerer legen kann. Dagegen bäumt sich aber das Unbewußte auf, man ist immer wieder in Gefahr, die Erfolge und Leistungen der Jüngerer herabsetzen zu wollen, was ja über den Weg der Beurteilung ganz gut möglich wäre, um sich täglich selbst beweisen zu können, daß man doch der Beste ist. Die Möglichkeit, sich am Erfolg der Jüngerer zu freuen und dies als Stück seines eigenen Lebenswerks zu betrachten, weil man ihnen die besten Möglichkeiten geboten hat, rät einem zwar die Vernunft, aber das Unbewußte, das ewig leben will, wehrt sich dagegen. Es ist wirklich schwierig, ein Gespann zu lenken, das ob der erfreulichen Ungestümheit der selbst vorbereiteten und ermöglichten Jugendlichkeit und Motivation immer wieder auszubrechen droht und bei der von der Leitung ebenfalls ermöglichten großen Kompetenz immer wieder auch mal die Machtfrage stellt. Nun ist man als höherer Beamter zwar dagegen weitgehend abgesichert, daß man einfach abgesetzt wird, aber, was der Verstand sagt, glaubt das Unbewußte noch nicht. Somit ist es trotz unbewußter und durchaus verständlicher Widerstände doch eine ehrenwerte und sinnvolle Aufgabe, seine Mitarbeiter zu motivieren, zu stärken und sich selbst damit immer wieder einmal kurzfristig in den Ruhestand zu versetzen. Eine Gesellschaft, die Jugendlichkeit und ewige Leistungsfähigkeit auf ihre Fahnen geschrieben hat, was bis in unser tiefstes Unbewußtes hineinreicht, macht es schwer, die Weisheit des Alters und die Früchte seiner Schaffenskraft genießen zu können.

6. Prolongierte Adoleszenz der Leitung

Wie ich schon oben gesagt habe, ist die Leitung einer Institution für das gesamte Klima an dieser verantwortlich. Diese Verantwortung bezieht sich nicht nur darauf, wie man das Klima kognitiv gestaltet, sondern auch, welche Auswirkungen unbewußte Anteile der eigenen Persönlich-

keit im Laufe der Zeit bis zum letzten Schüler oder Schülerin haben. Da man als Leitungsperson eines Gymnasiums selbst wiederum Untergeordneter des gesamten Systems der Schule bis zum Minister hinauf ist, kann letzteres durchaus Probleme schaffen, da man unbewußt in einer verlängerten Adoleszenz ist, wo man noch nicht die volle Verfügungsmacht über die eigene Institution besitzt. Da man dies auch niemals erreichen kann, ist man aus dieser Sicht, das ist der Gegenpol zu der vorherigen Sicht, immer auch ein Untergebener. So läuft man Gefahr, sich mit seinen eigenen Untergebenen zu identifizieren, sich mit ihnen gemeinsam gegen den, psychoanalytisch gesprochen, Vater, das Ministerium, zu wenden. Gerade aber dadurch gibt man seine Führungsfunktion letztlich auf, was sich langfristig unter anderem dadurch bemerkbar machen kann, daß sich nicht nur das Kollegium, sondern auch die Schüler, führungslos gelassen, in übertriebener Weise chaotisch verhalten. Man selbst gerät so leicht in eine Gegnerschaft, die unbewußt motiviert ist aufgrund der Adoleszenzproblematik, gegen die übergeordneten Stellen. Dieser Konflikt läßt sich in gewisser Souveränität nur dadurch meistern, daß man sich in gewisser Weise aufspaltet, einerseits in die Person der Leitung der eigenen Institution und dann in die andere Person, die selbst Beurteilungen, Unterwerfungen und den üblichen Adoleszenzkonflikten ausgesetzt ist. Wird diese Spaltung allzuweit getrieben, bewirkt dies, hier spreche ich als Psychotherapeut, vielfältige Angstgefühle, da die Spaltung im praktischen Handeln nicht durchzuführen ist. Die Spaltung muß also letztlich doch immer wieder aufgelöst werden, aber dazu bedarf es einer stabilen Persönlichkeit. Diese kann aber nur, wenn man von der beruflichen Laufbahn spricht, erworben werden, wenn man selbst im Verlauf seiner eigenen Lehrtätigkeit von Leitungspersonen in seinem eigenen Kompetenzerwerb regelmäßig unterstützt wurde. Dies ist jedoch nicht immer der Fall, so daß man gelegentlich dazu neigen wird, in das unter Punkt 5 beschriebene Kompetenzgerangel oder die übertriebene Solidarisierung zu verfallen. Bei der zentralen Bedeutung der Leitung für die Gesamteinstitution haben solche ungelösten inneren Konflikte immer institutionelle Auswirkungen. Bei einem Vortrag vor Leitern und Leiterinnen großer psychiatrischer Krankenhäuser habe ich diesen nahegelegt, sich ihre eigene Institution möglichst so auf- und umzubauen, daß sie mit der Persönlichkeit der Leitungsperson in Übereinstimmung kommt. Für psychiatrische Patienten ist die Übereinstimmung von Persönlichem und Institutionellem enorm wichtig, ich glaube aber, daß dies auch im Bereich der Pädagogik, d. h. hier im Gymnasium, gültig ist. Ein ausreichender Bewußtseinsgrad über die Struktur und Form der eigenen Persönlichkeit ist durchaus erreichbar, wenn auch nicht leicht. Diese Verantwortung für

das Gesamtklima an der Institution bezieht sich dabei nicht auf das konkrete einzelne Verhalten der Team-Mitglieder oder gar der einzelnen Schüler, das verantwortet jeder selbst. Ich möchte das zur Beruhigung derjenigen sagen, die das Wort Verantwortung schnell mit Schuldgefühlen verbinden. Es geht darum, daß Konflikte innerhalb der Institution ansprechbar sind und tatsächlich angesprochen werden. Die Leitung ist Repräsentanz für das integrierte Gesamtkonzept. Dabei darf nicht vergessen werden, daß Personen, die Leitungsfunktionen ausüben, immer auch Menschen sind, d. h. diese brauchen einen Platz, wo sie sich mal ausruhen oder zurückziehen und in Ruhe konzentrieren können. Zwar ist es nicht möglich, die Mitarbeiter mit eigenen Problemen zu belasten, aber sehr wohl, an sie Aufgaben zu delegieren und sich selbst damit zu entlasten.

7. Einsamkeit

Ein Problem von Machtpositionen in einer Institution ist das der Einsamkeit. Das muß man wissen, wenn man Leiter wird. Eine mögliche Lösung für die daraus entstehenden Schwierigkeiten sind mehr oder weniger regelmäßige Besprechungen mit Personen, die in einer ähnlichen Funktion sind. Um etwas davon zu haben, ist es natürlich notwendig, daß man hier ein gewisses offenes Klima vorfindet oder schafft, wo man nicht rivalisieren muß und eigene Schwierigkeiten mit anderen besprechen kann, die vielleicht gerade an dieser Stelle keine Schwierigkeiten haben, wohl aber an anderen, wo man selbst wieder mit Rat und Tat zur Seite stehen kann. Gefährlich wird es, wenn man sich zum Einzelkämpfer entwickelt, da man sich dann auch selbst isoliert. Nicht zuletzt ist man als Leiter einer Institution auch in einer gewissen Vorbildfunktion, ähnlich wie zum Beispiel eine Mutter oder ein Vater, die auch mal die Bedürfnisse ihres Kindes zurückdrängen müssen, um eigene Entwicklungsmöglichkeiten zu bewahren. Die Kinder werden dies letztlich danken, da sie sehen, daß ihre eigenen Bedürfnisse nicht schuldgefühlsbehaftet sein müssen, weil die Mutter oder der Vater auch eigene Interessen realisieren können. Wiederum ist dabei eine gewisse Ausgewogenheit erforderlich.

8. Supervision

Die Theorien über die Funktionen von Leitern gelten auch für das Ministerium. Man ist als Schulleiter auf die Hilfe des Ministeriums angewiesen, das selbst für das Klima, in dem man sich als Leiter befindet, eine

hohe Zuständigkeit hat. Die sogenannte Aufsichtsbehörde ist damit nicht nur eine der Kontrolle, sondern vielmehr auch dafür zuständig, daß man sich als Untergebener einigermaßen wohl fühlt und Kompetenzen weiterentwickeln kann. Damit ist klar, daß man sich neben der Beurteilung und Kontrolle auch Unterstützung erwarten darf. Nun kann es gut sein, daß die Hilfe nicht nur innerhalb der Institution, in diesem Falle dem Ministerium, zu erwarten ist, sondern daß auch Möglichkeiten außerhalb bestehen, wie zum Beispiel durch Supervision, was für Leitungspersonen in anderen pädagogischen, therapeutischen oder auch sonstigen Einrichtungen schon lange eine sinnvolle Ergänzung darstellt. Für Psychoanalytiker oder auch leitende Ärzte von psychotherapeutischen oder psychiatrischen Kliniken ist das Aufsuchen von Supervision keineswegs eine öffentliche Kundgebung über eigene Schwächen, sondern vor allem eine Bereicherung und Stärkung in der Arbeit. Ähnlich, wie Sie wahrscheinlich der Supervision ihrer Mitarbeiter durch außenstehende Personen positiv gegenüberstehen, weil es deren Kompetenz verstärkt, ist auch Ihre übergeordnete Stelle, das Ministerium, daran interessiert, möglichst kompetente Schulleiter zu haben. Dies gilt auch dann, wenn es gelegentlich Ausnahmen davon sowohl bei Ihnen als auch im Ministerium gibt. An dieser Stelle möchte ich etwas erläutern, was Supervision sein kann (siehe auch die angegebene Literatur): Im Gruppengespräch von voneinander möglichst unabhängigen Personen – ansonsten wie z. B. bei der Team-Supervision ist eine modifizierte Leitungstechnik erforderlich – erörtert man gemeinsam unter der Leitung eines dafür ausgebildeten Leiters Probleme der Berufstätigkeit in den verschiedenen Richtungen von Institutionsanalyse, Strukturanalyse des jeweiligen beruflichen Umfeldes einschließlich der Persönlichkeitsvarianten der im Beruf beteiligten Personen und nicht zuletzt der Untersuchung und Analyse der Resonanzprozesse, die durch bewußtes und unbewußtes eigenes Verhalten samt der dazugehörigen Haltung ausgelöst werden. Resonanzprozesse in der Supervisionsgruppe bewirken neben Verständnis auch Veränderungsmöglichkeiten. (Siehe Literatur.)

9. Beurteilung und Hierarchie

Soweit ich weiß, ist das Ministerium der Möglichkeit der Supervision durchaus aufgeschlossen. Man weiß recht genau über den Konflikt Bescheid, der möglicherweise dadurch entstehen kann, daß man gegenüber seinen Mitarbeitern sowohl Aufgaben der Unterstützung wahrzunehmen

hat, als auch solche der Beurteilung. So wie man als Lehrer gegenüber seiner Klasse allein dasteht, ist es auch als Leiter gegenüber seinem Kollegium. Es wird sehr viel von einem erwartet, teilweise auch mit Recht. Man soll in seiner Beurteilung korrekt sein, andererseits auch seine schützende Hand über das Kollegium halten. Dieser Konflikt ist lösbar, und das werden die meisten von Ihnen auch so handhaben, da die Beurteilung nicht eine Vernichtung und bloße Aufzählung von Schwächen darstellen wird, sondern u. a. die Darstellung der Stärken. Wer zu sehr von der Zuneigung seiner Mitarbeiter abhängig ist, gerät da in gewisse Schwierigkeiten. Aber auch hier gilt, wie in der gesamten Pädagogik oder auch Psychotherapie, wer ein aufrichtiges und klares Wort sprechen kann, wird Achtung ernten. Und diese ist vielleicht wichtiger als eine kurzfristige Zuneigung, die vielleicht schnell in die Richtung umschlägt, daß man nicht mehr ernstgenommen wird. An dieser Stelle möchte ich die psychologische Dimension der Beurteilung erörtern. Wenn der Zeitpunkt der Beurteilung naht, fürchtet jeder Lehrer oder jede Lehrerin den Besuch des Direktorats. Eine paranoid angehauchte Stimmung schlägt dem Beurteiler beim Gang durch die Schule entgegen. Bei letzterem stellt sich leicht ein Gefühl der Befangenheit ein. Sehr durch eigene Erfahrungen geprägt, hat man diesen Unterrichtsbesuch angekündigt, angedeutet oder nicht. Ist man jemand, der mit solchen Besuchen früher schlechte Erfahrungen gemacht hat, wird man bemüht sein zu beruhigen. Selten wird man mit dem Kollegium gemeinsam erörtern, wie solche Besuche gewünscht sind, um daraus Schlußfolgerungen für das eigene Verhalten zu ziehen, leider. Eine solche Debatte könnte durchaus sinnvoll sein, um die Angst zu mindern. Gefahren drohen, wenn man allzu selbstsicher und in Identifikation mit der hier gestellten Aufgabe kontraphobisch agiert oder im Gegensatz dazu um Solidarität heischend die Aufgabe der korrekten Beurteilung, die zugegebenermaßen schwierig ist, verschleiert. Wenn man, von Schuld- und sonstigen Abwehrgefühlen dominiert, eigene Unsicherheiten entweder überspielt oder allzusehr betont, bleibt man einem gewissen paranoiden Kreislauf verhaftet. Im schlimmsten Fall ist man eben ein bössartiger Verfolger und muß sich damit abfinden. Eine solche Phantasie ist zwar einerseits auf ihre reale Berechtigung zu untersuchen, andererseits ist ihr nur mit erworbener und echter Selbstsicherheit zu begegnen – langfristig. Die psychologische Dimension der Beurteilung ist auch die des Erkenntniserwerdens durch einen Menschen, von dem man sich gerade dieses wünscht.

10. Macht und Potenz

In einer institutionellen Leitungsaufgabe ist man immer in vielen Konfliktfeldern, die Spannung erzeugen. Gegenüber seinen Mitarbeitern ist es notwendig, deren Motivation für den täglichen schwierigen Schuleinsatz zu fördern, dabei im Rahmen der Beurteilung nicht nur deren Schwächen, sondern auch die Stärken aufzuzeigen. Wie weit ist man wirklich mit seiner Aufgabe und Rolle als Leiter identifiziert und kann diese von einer gewissen Souveränität her wahrnehmen? Man ist mit Macht ausgestattet, die aber nur dann nicht übertrieben ängstigend wirkt, wenn sie mit wirklicher innerer Autorität gepaart ist, so daß man die Macht als fördernde Potenz verwenden kann und nicht als Vernichtungsmacht. Da die Institution, die einem anvertraut ist, in der Regel schon eine längere Vorgeschichte und damit Identität und in einer gewissen Weise fest vorstrukturierte Konfliktlösungsstrategien entwickelt hat, die nicht unbedingt immer sehr effektiv arbeiten, ist man als der neue Leiter einerseits ein Lernender, der sich erst und für längere Zeit einarbeiten muß, um die Geschichte und die Hintergründe des spezifischen Verhaltens der Mitarbeiter zu verstehen, andererseits auch jemand, der der Institution zwangsläufig den eigenen Stempel aufdrücken muß, um die gewachsenen Strukturen der eigenen Person und den eigenen Fähigkeiten anzupassen. Je länger eine Institution besteht, desto schwieriger werden Umstrukturierungen, außer man führt sie mit Brachialgewalt durch, was aber letztlich bedeutet, daß sich informelle Strukturen herausbilden, denen man dann um so mehr ausgesetzt ist. Es ist notwendig, die vorgeschlagenen Veränderungen mit den betroffenen Personen zu beraten, ohne dabei die Verantwortung für Entscheidungen aufzugeben. Aber auch bei langjähriger eigener Leitung können sich untergründige Konflikte aufstauen, wenn es nicht gelungen ist, das nötige vertrauensvolle Klima bei sicherer Autorität zu schaffen. Die notwendige Rückenstärkung für die eigene Autorität kann durch das Ministerium oder die Direktorenkonferenz geschaffen werden, wo man sicher sein kann, daß man bei Schwächen unterstützt, in seinen Fähigkeiten gefördert und bei Fehlern zur Rechenschaft gezogen wird.

11. Wunsch nach Liebe und/oder Achtung

Diese Aufgaben, die man zur Rückenstärkung von seiten des Ministeriums bei sich selbst erwartet, wünschen auch die eigenen Untergebenen. Es ist somit notwendig, bei den Gesprächen nach einer Beurteilung der

Mitarbeiter deren Stärken hervorzuheben, gleichzeitig aber auch die Schwächen zu benennen. Dies setzt eine gewisse Unabhängigkeit voraus. Eine schwierige Arbeitsaufgabe für Gymnasialdirektoren wird sein, die Motivation auch älterer Kollegen oder Kolleginnen immer neu zu fördern. Es ist da wohl unumgänglich, beständig Gesprächsbereitschaft zu signalisieren und vielleicht sogar selbst einmal im Unterricht einem Kollegen in einer äußerst schwierigen Klasse beizustehen. Da man als Lehrer im Unterschied zur Elternschaft bei der Begleitung der Heranwachsenden immer wieder von vorne anfangen muß, dabei natürlich auch viel Freude erleben kann, ist es doch möglich, daran zu ermüden. Diese Ermüdung in neue Freude an den Entwicklungsprozessen umzuwandeln, ist sicherlich eine der schwierigen Aufgaben der Schulleitung. Eine Hilfe dabei ist, wenn es gelingt, ein sogenanntes Wir-Gefühl in der eigenen Schule zu schaffen, da ja alle daran beteiligt sind, die oft überraschenden Entwicklungsmöglichkeiten der anvertrauten Schüler und Schülerinnen zu begleiten, zu fördern und auch zu genießen. Leider aber gelingt es trotz aller Anstrengungen nicht immer, solche idealen Bedingungen zu schaffen. Im Schulalltag fehlen oft entscheidende Informationen, es gibt ja auch schwierige Lehrer, die Wesentliches vorenthalten. Als Leiter ist man hier oft auf sein Gefühl angewiesen, das natürlich nicht immer mit der Realität übereinstimmt. Aber schließlich kann man auch das Recht in Anspruch nehmen, sich zu irren. Wenn man viel für das offene Klima getan hat, wird das in den seltensten Fällen übelgenommen. Bei Menschen, die viel mit anderen Menschen zu tun haben, entsteht gerne so etwas wie eine Gerüchteküche. Diese kann Ausdruck einer sich langsam entwickelnden informellen und damit für die Leitung unbekanntem Struktur sein, die aufgrund von Leitungsfehlern entstanden ist, die nie gänzlich zu vermeiden sind. Dann allerdings ist es notwendig, intensiv danach zu suchen, welche Beschwerden einem selbst gegenüber aus bestimmten Gründen noch nicht geäußert wurden. Manchmal lassen sich diese Gründe im Kollegium nicht herausfinden, da sie in unerkannter Weise mit der eigenen Person zusammenhängen. Niemand ist schließlich perfekt. Abhilfe kann vielleicht ein kollegiales Gespräch in offener Atmosphäre mit anderen Schulleitern bringen oder auch eine Supervisionsgruppe.

12. Bedürfnisse des/der Leiter/in

Trotz der langen Ausführungen ist das Spannungsfeld, in dem man als Schulleiter steht, noch nicht ausreichend aufgeführt. Die institutionelle Struktur der Schule umfaßt das Ministerium, damit die Schulpolitik, die

eigene Person, die Lehrerschaft, die Schüler und nicht zuletzt die Eltern. Innerhalb des Kollegiums spielt der Personalrat eine gewisse Rolle, ebenso die Seminarleiter wie auch andere hierarchische Positionen. Täglich ist man der einen oder anderen Unzufriedenheit auf den verschiedensten Ebenen ausgesetzt. Wer sich dabei nicht gestattet, auch einmal Fehler zu machen, selbst ermüdet zu sein oder manchmal sogar Überforderung zu spüren, wird entweder innerlich verkrustet oder depressiv an der Schule verzweifeln. Es muß erlaubt sein, ein Mensch zu sein mit Schwächen, Fehlern, Vorlieben und Stimmungen, damit die eigene Kreativität und Motivation erhalten bleibt. Aufgrund der herausgehobenen Position kann man sich diese Erlaubnis zu Menschlichkeit aber nicht von anderen erwarten, sondern man muß sie sich schon selbst geben. Dies ist nicht zuletzt ein Bestandteil der Verantwortung für die Schule. Unter den Bedingungen, daß man an der Schule wenig Einfluß auf die Zusammensetzung von Eltern, Schülern, Lehrern usw. hat, ist die Aufgabe nur unter günstigen Bedingungen, die selten vorkommen, leicht. Dies unterscheidet die Schulleitungsposition nicht von anderen Leitungspositionen. Aber im Gegensatz zu anderen Leitungspositionen hat man nur wenig Aus- und Weiterbildung zu dieser Tätigkeit erfahren. Die Tätigkeit des Schulleiters hat viel mit Management zu tun, dessen Tätigkeit kein Bestandteil der Lehrerausbildung ist. Ein Schulleiter muß also nicht nur dafür Sorge tragen, daß seine Mitarbeiter motiviert sind und sich wohlfühlen, dabei immer kompetenter werden, Gleiches gilt für ihn selbst. Bestätigung, und sei sie auch kritisch, ist erforderlich.

13. Die Imago des/der Schulleiter/in

Da ich Sie, wie ich hoffe, nicht mit den theoretischen Ausführungen zu lange malträtiert habe, möchte ich einmal konkreter werden: Als Sie selbst noch Lehrer oder Lehrerin waren, haben Sie sich ein Bild aufgebaut, wie ein Schulleiter sein sollte. Vermutlich versuchen Sie, diesem Bild zu entsprechen. Sachzwänge, personelle Bedingungen und konkrete historische Entwicklungen des Gymnasiums vor Ihrer Zeit machen die Erfüllung dieses Bildes aber schwer. Dennoch werden Sie sich an den Wunsch erinnern, ein Chef möge sachbezogen, unabhängig und wirkliche Autorität sein und darstellen, an der man sich orientieren kann. Widersprüche in der eigenen Person möge er wahrnehmen können und damit umzugehen wissen. Um ihn oder sie nicht ausgrenzen zu müssen, erhofften Sie innere Souveränität in der Leitungsfunktion. Er sollte eine im wörtlichen Sinne sich selbst bewußte Persönlichkeit sein, deren Achtung

sich zu erkämpfen lohnenswert schien. Schwächen einer solchen Person auszugleichen, wäre kein Problem gewesen, wenn man selbst die nötige Achtung und Bestätigung erfahren hat oder hätte. Man wünschte sich bei den schwierigsten Schülern und Klassen genügend Unterstützung, aber auch tatkräftige und kompromißlose Kritik, um sich selbst weiterentwickeln zu können. Ein Schulleiter, der auf kurzfristige Zuneigung angewiesen war, statt langfristige Achtung sich erworben hat, konnte Ihnen nicht imponieren. Damit ist gesagt, daß ein Schulleiter in diesem Sinne mit kollegialer Unterstützung durch die Kollegen und Kolleginnen rechnen kann.

Nun hoffe ich, daß ich die Damen unter Ihnen nicht allzusehr verärgert habe, weil ich doch vorwiegend in der männlichen Person gesprochen habe, was wohl damit zusammenhängt, daß in unserer gegenwärtigen gesellschaftlichen Situation und der damit zusammenhängenden Sprache Führungsaufgaben immer noch assoziativ mehr mit Männern, Vätern in Verbindung gebracht werden als mit Frauen oder Müttern. Zum Abschluß möchte ich eine kleine Episode aus meiner eigenen Schullaufbahn erzählen, wo ich in der ersten Klasse der Volksschule nach dem Erlernen der Addition von der Lehrerin gefragt wurde, was $2 + 3$ zusammengezählt bedeute. Ich konnte die Frage nicht beantworten, weil ich mir nicht vorstellen konnte, daß die Lehrerin, die ich achtete, die Antwort nicht selbst wüßte. Darauf mit der Zahl 5 zu antworten, erschien mir als zu banal. Wenn man jemanden, der einen etwas fragt, ernst nimmt, geht man, besser gesagt, ich ging damals davon aus, daß es sich um ein schwieriges Problem handele, dessen Antwort nur im Verlauf einer gemeinsamen Diskussion vielleicht zu finden wäre. Die banale Zahl 5 konnte es also nicht sein, sonst wäre ich nicht gefragt worden. Ich überlegte also und überlegte, fragte nach, wie sie diese Frage meine, das Ergebnis war, daß mich die Lehrerin für ziemlich dumm hielt, weil ich diese einfache Frage nicht beantwortete. Von Lehrern und vielleicht sogar von Schulleitern ist also viel Geduld und Toleranz verlangt, wenn sie sowohl für sich als auch für andere das Recht auf Achtung auch der kompliziertesten Gedankengänge und Verhaltensweisen der ihnen Anvertrauten einfordern.

PS: Um geeignete Supervisoren/innen für Sie an Ihrem jeweiligen Ort und der Umgebung zu finden, bin gerne bereit, Sie zu beraten.

Anschrift des Verfassers: Georg R. Gfäller, Dipl. sc. pol., Nadistraße 35, 80809 München.

Literatur

- Gfäller, G. R. (1985): Team-Supervision nach dem Modell von S. H. Foulkes. In: Pühl/Schmidbauer (1985), S. 69-110.
- Gfäller, G. R. (1990): Die Reflexion des institutionellen Umfeldes in der gruppenanalytischen Supervision. In: Pühl, H., (Hg.) Handbuch der Supervision. München, S. 194-212 (Ed. Marhold).
- Gfäller, G. R. (1992): Teamarbeit und klinische Institution aus der Sicht der Gruppenanalyse, In: S. H. Foulkes: Gruppenanalytische Psychotherapie. München, S. 271-284 (Pfeiffer).
- Münch, Winfried (1986): Die Arbeit mit Lehrern in Supervisionsgruppen. In: Pühl/Schmidbauer: Supervision und Psychoanalyse. München, S. 127-156 (Kösel, Fischer).
- Münch, Winfried (1990): Zur Arbeit mit Übertragung und Gegenübertragung in Supervisionsgruppen für Lehrer: Die Abwehr ödipaler Verantwortung. In: Pühl, H. (Hg.) Handbuch der Supervision. Berlin, S. 452-463 (Ed. Marhold).
- Pühl, H., Schmidbauer, W. (Hg.) (1985): Supervision und Psychoanalyse. München (Kösel). Neuauflage 1990, Frankfurt am Main (Fischer).
- Wellendorf, Franz (1973): Schulische Sozialisation und Identität. Zur Sozialpsychologie der Schule als Institution. Weinheim, Basel (Beltz).
- Wellendorf, Franz (1986): Supervision als Institutionsanalyse. In: Pühl/Schmidbauer, a. a. O., S. 157-175.

NEUE PROJEKTE

Inge Kähling (Supervisorin), Christof Nel (Regisseur)

Die Produktion der „Meistersinger von Nürnberg“

Supervisorische Begleitung eines Projektteams
am Frankfurter Opernhaus

Inge Kähling: Zustandekommen der Supervision

Der Regisseur des Projektes fragte mich im März 1993 an, ob ich Zeit, Lust und Interesse hätte, die Supervision für das Projektteam zu übernehmen. Die Supervision müßte möglichst bald beginnen, da am 6. Juni die Premiere wäre. Die Vorarbeiten wären abgeschlossen, die Mitarbeiter reisten in den nächsten Tagen an.

Ich wußte, daß ‚die Meistersinger‘ eine etwa 5 Stunden dauernde Oper von Richard Wagner ist und konnte mir den Aufwand vorstellen, den dieses Werk benötigt und war deshalb erschreckt über die Kürze der Vorbereitung. Der Regisseur beruhigte mich und sagte, daß andere Produktionen in viel kürzerer Zeit auf die Beine gestellt werden müßten. Ich handelte mir Bedenkzeit aus.

Die Welt des Theaters und der Oper übt schon seit meiner Kindheit einen großen Reiz auf mich aus. Ich kannte diese Welt nur aus dem Zuschauerraum, jetzt hatte ich die Gelegenheit, auch einen Blick hinter die Kulissen zu tun. Mein Terminkalender war im Frühjahr '93 randvoll, aber der Reiz überwog, und ich fand sieben Termine, die ich anbieten konnte. Der Regisseur ging gerne darauf ein, und nach unseren telefonischen Verhandlungen verabredeten wir ein Zusammentreffen.

Der Regisseur und das Projekt

Ich kannte den Regisseur, Herrn Nel, und wußte, daß er neben seiner Tätigkeit am Theater an einer Supervisionsausbildung des FIS teilnahm. Ich konnte mir deshalb gut vorstellen, woher sein Wunsch nach einer supervisorischen Begleitung kam, was mir sonst für einen Mann aus diesem Berufsfeld ziemlich ungewöhnlich erschienen wäre.

Auf meine Frage nach den Motiven für die Supervision sagte der Regisseur mir, daß er selbst gute Erfahrungen mit Supervision gemacht

hätte und zum anderen befürchte, daß es zu Beziehungsschwierigkeiten kommen könnte, die sich auf die Produktion auswirkten. Ich gab ihm die Termine, die ich frei hatte. Die Supervision sollte in meiner Praxis stattfinden. Die Teilnehmer müßten die Supervision selbst bezahlen, da die Kosten von der Oper nicht übernommen werden konnten. Ich verlangte ein Honorar von DM 300,- für zwei Stunden.

Am nächsten Tag kaufte ich mir das Textbuch der ‚Meistersinger‘.

Christof Nel: Anfang in Spannung – Wie die Supervision zustande kam

Die ‚Meistersinger von Nürnberg‘ zu inszenieren ist nicht einfach. Es gibt eine feste Aufführungstradition, die, meiner Meinung nach, das Stück verharmlost. Unterschlägt sie doch zu leicht den politisch aggressiven Teil, die gesellschaftliche Brisanz. In den ‚Meistersingern‘ geht es nicht nur um deutschen Gesang und seine Regeln, um Traum und Poesie, es geht auch um Ausgrenzung des Fremden, um Totschlag und Judenfeindlichkeit. Diese gefährliche, gefährdende Seite der Oper wird durch die Aufführungstradition verharmlost. Durch folkloristische, pseudomittelalterliche Butzenscheibengemütlichkeit. Die Oper, der Text, die Musik selbst, ist geprägt wie vielleicht keine zweite Wagner-Oper, von Spannung zwischen aggressivem, auch triebhaftem Begehrenskern und versteckender folkloristisch-opernhafter ‚Bemäntelung‘. Zwei Seiten. Zwei Seiten auch des Menschen Richard Wagner.

Ich hatte diese Oper vor Jahren schon einmal inszeniert. Mit einem für mich letztlich nicht befriedigenden, irgendwie halbherzigen Ergebnis. Wenn ich mich jetzt in Frankfurt noch einmal daranmachen sollte, dann wollte ich, soweit mir möglich, sichergehen, daß die Arbeit zu einem entschiedenen, klaren und deutlichen Ergebnis kommen würde. Dazu wollte ich ein Team zusammenstellen, mit dem ich meine Intentionen so effektiv wie möglich umsetzen konnte. Ich suchte mir also Mitarbeiter aus, die bereit waren, einen ungewöhnlichen Weg zu Richard Wagner mitzugehen.

Das Team findet zusammen

Das erste Gespräch führte ich mit der Dramaturgin. Sie wollte gerne mitmachen. Als ich aber erwähne, wen ich als Regie-Assistentin holen will, sagt sie, mit der habe sie inzwischen starke persönliche Spannungen. Sie wisse nicht, ob sie mit ihr zusammenarbeiten könne. Mir lag allerdings sehr daran, alle beide im Team zu haben. Die künstlerische Spannung der beiden würde produktiv sein. Allerdings, wenn die persönliche Spannung zu hoch würde, könnte es die Produktion gefährden. Ich mache den Vorschlag,

wir sollten uns supervisorisch begleiten lassen. Die Dramaturgin und später auch die Regie-Assistentin stimmen zu.

Dann sprach ich mit dem Mitarbeiter für das Bühnenbild. Auch in dieses Gespräch spielte eine besondere Schwierigkeit hinein: Der Bühnenbildner, mit dem ich zusammen die Meistersinger produzieren wollte, teilte mir drei Monate vor Probenbeginn mit, daß er die Arbeit aus persönlichen Gründen nicht wahrnehmen könne. Ich entschied mich, neben der Regie auch das Bühnenbild zu übernehmen. Dazu wollte ich ihn, der in der alten Konstellation der Bühnenbild-Assistent war, als künstlerischen Mitarbeiter und Bühnenbild-Assistenten engagieren. Wir treffen uns in Basel, wo ich gerade die Proben zu einer anderen Inszenierung beginne, und besprechen, ob und wie wir jetzt zusammenarbeiten können. Er wäre gerne Co-Bühnenbildner, aber ich will das nicht. Ich möchte, gerade wegen meiner Doppelrolle Regisseur-Bühnenbildner, Entscheidungen letztlich alleine treffen können. Ich teile ihm das so mit. Er schluckt schwer, akzeptiert aber. Ich frage ihn noch, ob er an einer Team SV teilnehmen würde. Er ist daran interessiert.

Wir beide vermeiden es, die Funktion und die Aufgaben, die er nun übernehmen soll, genau festzulegen. Wir kennen uns schon so lange, denke ich, das bekommen wir dann hin, wenn die Produktion läuft.

Auch die Kostümbildnerin und deren Assistentin kenne und schätze ich von vielen gemeinsamen Arbeiten. Auch sie sind interessiert an Supervision.

Blieben noch der Produktionsleiter und die Haus-Assistentin. Beide kannte ich noch nicht. Ich war gespannt, ob sie auch an der SV teilnehmen wollten. Beiden kam bei dieser Produktion eine wichtige Rolle zu: Die Frankfurter Oper war zur Zeit unserer Produktion in einer Interimssituation. Der alte Intendant war ein Jahr schon entlassen. Der neue Intendant sollte erst nächste Spielzeit kommen. Das Haus wurde geleitet von einem kommissarischen Intendanten. Die wichtigen koordinierenden Positionen ‚Leiter Künstlerisches Betriebsbüro‘ und ‚Betriebsdirektor‘ wurden vom kommenden Intendanten nicht verlängert. Wir sind Gäste, die lange nicht mehr am Haus gearbeitet hatten; die Sänger zum großen Teil Gäste; der Dirigent Gast. Ein wesentliches Problem der Produktion würde also die Verzahnung mit dem Haus sein.

Wir sollten mehr als dreiviertel der Zeit auf einer Probephöhne in einem Industriegelände fernab vom Opernhaus probieren. Ich würde oft wochenlang gar nicht ins Theater kommen. Und war so darauf angewiesen, daß neben aller Sachinformation vor allem das Klima, ‚der Geruch‘ der Produktion, deren Ausstrahlung ins Haus hinein transportiert wurde. Und daß ich präzise Informationen darüber zurück bekam, was im Theater klimatisch ‚lieft‘. Am Theater läuft viel über das ‚Klima‘.

Die Position des Produktionsleiters war auf der Schnittstelle. Es war wichtig, daß er sich beiden Systemen, dem ‚Haus‘ und uns ‚Erfindern‘,

gleichermaßen innerlich verbunden fühlen konnte. Zu meiner Erleichterung sagten beide, sie wüßten zwar nicht, was Supervision sei, seien aber neugierig und würden mitmachen. So war das Team komplett, wir begannen zu probieren, erstmal mit einem sehr schönen Konzeptionsgespräch, in dem es mir gut gelang, den Sängern, von denen ich bis dahin nur fünf Hauptdarsteller persönlich kennengelernt hatte, und den Vorständen der Werkstätten, meine Ideen zu vermitteln. Dann begannen die szenischen Proben, ich tauchte ein in den Zustand des Erfindens. Und nach einigen Tagen hatten wir auch unseren ersten Supervisionstermin.

Da lief doch einiges anders als ich es erwartet hatte.

Inge Kähling: Der Prozeß beginnt

1. Sitzung, 31. 03. 93, 15.00 bis 17.00 Uhr

Ich bin sehr neugierig auf meine neuen TeilnehmerInnen, da ich in der Theaterwelt noch nie gearbeitet habe. Sie warten schon zeitig vor der Tür, wandern auf und ab, lehnen am Gartenzaun und sitzen am Rinnstein. Sie kommen ziemlich schweigend in meine Praxis und setzen sich etwas verwundert in die Runde. Eine Teilnehmerin fehlt noch. Wir fangen pünktlich an. Ich begrüße die Angekommenen und bitte sie, sich vorzustellen, auch in ihrer Rolle in der Produktion und mit ihrer Einstellung zur Supervision.

Außer dem Regisseur hat niemand Supervisionserfahrung, und alle sind aufgeregt und gespannt. Die letzte Teilnehmerin, die zu spät kommt, ist die Dramaturgin. Der Regisseur erzählt von einem Zusammentreffen, bei dem die Dramaturgin ihre Verwunderung über die Supervision geäußert und auch deren Notwendigkeit befragt habe. Die Angesprochene stimmt dem zu und sagt, daß sie nicht wüßte, was das ganze solle. Außerdem ärgert sie sich darüber, daß sie für die Supervision auch noch Geld bezahlen solle, und sie wüßte noch nicht, ob sie mitmacht. Jetzt wendet sie sich an mich und sagt, daß sie so viel verstanden habe, daß es hier um Arbeit ginge, und die habe bis jetzt immer geklappt, da seien keine Probleme. Aber man könnte auch Probleme herbeireden, und sie wolle auch nicht, daß hier private Sachen auf den Tisch kommen. Ich antworte ihr, daß es nicht mein Interesse sei, private Sachen hervorzuholen, sondern daß es, wie sie gesagt habe, um den Arbeitsprozeß gehe, zu dem sie engagiert sei. Meiner Meinung nach könne eine so druckvolle Produktion nicht ohne Reibungspunkte verlaufen, und die Aufgabe von Supervision sei es, diese Reibungspunkte sichtbar zu machen, anzusprechen und Alternativen zu suchen. Jetzt mischen sich andere ein und sagen, daß sie

auch nicht genau über die Supervision und die Bezahlung informiert seien. Ich bin erstaunt. Es kommt heraus, daß es bis jetzt nur halbe Informationen und halbe Absprachen über das Geld gibt, und eine Grundlage für einen Supervisionskontrakt noch nicht gegeben ist. Auf meine Nachfrage, wie das gekommen sei, erzählen die TeilnehmerInnen von den unterschiedlichen Beziehungen und dem unterschiedlichen Informationsstand. Der Regisseur, die Regieassistentin, die Dramaturgin, die Kostümbildnerin und deren Assistentin haben schon eine lange Geschichte miteinander. Die Regieassistentin und die Dramaturgin waren sogar einmal Freundinnen. Hier wirft die Dramaturgin dazwischen, daß sie eigentlich nicht wolle, daß dies hier bekannt werde.

Außerhalb der engeren Kommunikationswege sind der Produktionsleiter, die Regieassistentin der Frankfurter Oper und der Mitarbeiter Bühnenbild/Bühnenbildassistent. Dieses Rollenkonstrukt gibt es in dem Team, da der Regisseur auch gleichzeitig Bühnenbildner ist. Ich bin verwirrt, kenne mich ohnehin in den Berufsrollen beim Theater nicht aus und frage deshalb nach: Der Regisseur berichtet, daß der ursprüngliche Bühnenbildner ausgestiegen sei, aber dessen Bühnenbildassistent sich bereiterklärt habe, in der Meistersingerproduktion mitzuarbeiten. Nach dem Ausscheiden des Bühnenbildners mußte der Regisseur sich entscheiden, die Produktion platzen zu lassen, einen neuen Bühnenbildner zu suchen oder das Bühnenbild selbst zu machen. Er entschloß sich für die letztgenannte Lösung unter Einbeziehung des Technischen Spezialisten beim Frankfurter Opernhaus und der Mitarbeit des ehemaligen Bühnenbildassistenten, mit dem er eine neue Rolle ‚Mitarbeiter Bühnenbild‘ aushandelte. Diese Position legte dieser als ‚künstlerischer Mitarbeiter‘ aus und nicht als Assistent, obwohl dieser künstlerische Mitarbeiter auch zuständig sein sollte für alle praktischen Detailarbeiten, woraus seine Doppelrolle ersichtlich wird: ‚Mitarbeiter Bühnenbild‘ und ‚Bühnenbildassistent‘, wie jetzt im nachhinein herauskommt. Die Kostümbildnerin fragt ihn, ob er denn die viele Arbeit allein schaffen könne? Eigentlich brauche er ihrer Meinung nach wieder einen Assistenten für die vielen Kleinigkeiten, welche die Rolle des Bühnenbildassistenten mit sich bringt. Der Mitarbeiter Bühnenbild und Bühnenbildassistent zugleich meint, daß er die Doppelrolle gut bewältigen könne.

Mir scheint diese Doppelrolle sehr schwierig zu sein, ich ahne viele Konflikte, und spreche dies an. Die Struktur ist nicht mehr änderbar, so müssen die Konflikte, die sich aus dieser Struktur ergeben, ständig gearbeitet werden.

Die TeilnehmerInnen berichten dann von ihrer starken Beanspruchung durch die Produktion, die ihnen kaum Zeit läßt für ihre privaten Bedürf-

nisse. Ich frage nach, ob sie denn diese Bedürfnisse dem Regisseur gegenüber deutlich machen, worauf die Kostümbildassistentin antwortet, daß sie ambivalent seien, weil es für sie selbst so spannend und interessant sei, an der Produktion mitzuarbeiten, und zum anderen hätte der Regisseur eine Art, sie von seinen Ideen zu begeistern und zur Mitarbeit anzuregen, wodurch sie manchmal in Arbeitsstreß kämen. Sie erzählt ein Beispiel aus einer anderen Produktion, wo er am Wochenende auf die Idee gekommen sei, Bärenkostüme für die Schauspieler herzustellen, worauf sie das ganze Wochenende an besagten Kostümen genäht hätten. Ich muß an dieser Stelle lachen, weil ich diese Erfahrung auch mit ihm gemacht habe, indem ich mich unter Zeitdruck auf die Supervision eingelassen habe. Alle amüsieren sich darüber, und der Regisseur stimmt dem zu, daß es so sei, daß er oft Ideen habe, und die auch gerne schnell umgesetzt wisse. Ich sage, daß es meiner Meinung nach zum Beruf des Regisseurs gehört, viele und auch spontane Ideen zu haben, die Zumutung für die Mitarbeiter sei eine andere Sache. Der Regisseur sagt, daß er ständig selbst so angespannt sei, daß er die Zumutungen nicht merke. Er wolle versuchen, in Zukunft aufmerksamer zu sein.

Da die Zeit dem Ende zugeht, dringe ich auf die Kontraktabsprache. Alle stimmen zu, Supervision machen zu wollen, sind mit den Terminen einverstanden, und die Geldgeschichte wird mit großer Schnelligkeit entschieden. Die Beiträge sollen den außerordentlich unterschiedlich hohen Gehältern entsprechend aufgeteilt werden:

Der Regisseur: DM 80,-, der Produktionsleiter: DM 50,-, die Kostümbildnerin: DM 50,-, Mitarbeiter Bühnenbild und Bühnenbildassistent: DM 40,-, die Dramaturgin: DM 20,-, die Regieassistentin: DM 20,-, die Regieassistentin der Oper: DM 20,-, die Kostümassistentin: DM 20,-

Ich bin erstaunt über die DM 20,- der Dramaturgin. (Im Laufe des Supervisionsprozesses wird erarbeitet, daß diese Dramaturgin als Studentin nicht das volle Gehalt bekommt.)

Meine Reflexion über die erste Sitzung

Die TeilnehmerInnen

Sie sind alle freischaffende KünstlerInnen, außer dem Produktionsleiter und der Regieassistentin der Oper. Sie sind sehr mit dieser großen Produktion identifiziert, haben drei Monate Zeit, arbeiten fern von ihrem Zuhause, mit voller Power, um die Produktion zum Erfolg zu bringen – dieser Erfolg ist für sie wichtig, davon hängt für alle viel ab, zum Beispiel ihr Ruf, zukünftige Verträge usw. Mich erfreut ihre spontane Sprache. Sie

waren zum Teil erstaunt, erschreckt, erfreut, daß Dinge besprechbar sind, was bisher für sie nicht im Bereich ihrer Möglichkeiten schien.

Der Regisseur

Er ist der mächtigste Mann. Er hat das Team bis auf die zwei Festangestellten ausgesucht, er ist also der Auftraggeber, was institutionelle Abhängigkeit beinhaltet. Einige verehren und mögen ihn, kennen ihn aus anderen Zusammenhängen und arbeiten gerne mit ihm. Diese Kombination erschwert es, sich seiner Mächtigkeit zu erwehren, die durch die Doppelrolle in dieser Produktion noch erhöht wird.

Die Rollenbesetzung

In der Struktur der Rollenbesetzung sind Konflikte vorprogrammiert: Zweimal eine Doppelrolle, wobei der Regisseur mit seiner Doppelrolle ‚Regisseur‘ und ‚Bühnenbildner‘ voll identifiziert zu sein scheint, die ihm auch die doppelte Möglichkeit bietet, auf die Produktion einzuwirken. Die Doppelrolle ‚Mitarbeiter Bühnenbild‘ und ‚Bühnenbildassistent‘ scheint mir hingegen schwierig, da dies Rollen auf unterschiedlichen Stausebenen sind. Als Supervisionsbeitrag zahlt er DM 40,-, als Assistent hätte er nur DM 20,- zu zahlen. Dieses Rollenkonstrukt bleibt m. E. konfliktuell und wird sich als ständiger Hinkfuß durch die Supervision ziehen.

Die besondere Dynamik und der damit verbundene Streß

In verhältnismäßig kurzer Zeit muß ein Produkt hergestellt werden, das am Ende aufgeführt und einem breiten Publikum zur Kritik vorgestellt wird. Die Dynamik erinnert mich an gruppenspezifische Seminare. Den Streß erhöht hier, daß die Teilnehmer *live* auf ein großes Finale hinarbeiten, dessen Ausgang für ihre weitere berufliche Existenz wichtig ist. Dies scheint mir das Besondere im Arbeitszusammenhang einer solchen Opernproduktion zu sein, und eine enorme Anstrengungsbereitschaft vorauszusetzen, wobei es meine Aufgabe ist, dafür zu sorgen, daß Anstrengung und Erschöpfung auch mitgeteilt werden können und besprechbar sein müssen.

Auswirkungen auf mich als Supervisorin

Ich fühle mich schon eingespannt in dieses System und muß aufpassen, daß ich nicht mithetze, zu viel arbeite, den schnellen Erfolg will, kurz, ‚am Wochenende Bärenkostüme nähe‘. Ich brauche meine Distanz und

eine realistische Einschätzung darüber, was in den sechs verbleibenden Sitzungen möglich ist. Enttäuscht bin ich darüber, daß die ‚Glitzerwelt des Theaters‘ sich nicht in der Supervision widerspiegelt, sondern ich eingespannt bin in die harte Arbeitswelt, die dem Erfolg, der Leichtigkeit und dem Glitzer des Finales vorausgeht.

Christof Nel: Kurze Bilanz nach der ersten Sitzung

Eigentlich hatte ich erwartet, daß in der Supervision ‚mit dem Team, also mit meinen Mitarbeitern‘ gearbeitet würde. Ich war überrascht, wie schnell ich selbst zum Thema wurde. Ich war Teilnehmer unter Teilnehmern. Ohne den automatischen Bonus meiner Regisseursrolle. Zuerst hat mich das geängstigt: ‚Worauf hast du dich da nur eingelassen!‘

Ich gab mir innerlich Zeit und merkte, daß ich auch hier in einer Doppelrolle saß: als der ‚mächtige‘ Regisseur und als Teilnehmer. Schon in der ersten Sitzung löste sich die Angst.

Inge Kähling: Meine Zielrichtung für die Weiterarbeit

Für die weiteren sechs Sitzungen nehme ich mir vor, modellhaft Probleme und Konflikte besprechbar zu machen, z. B. die Konflikte, die sich aus der Doppelrolle oder aus dem Streß ergeben, alle Spannungen immer rollenbezogen zu bearbeiten, keine Prozesse zu eröffnen, die ich nicht wieder schließen kann, z. B. Geheimnisse, die im Untergrund schlummern, dort ruhen zu lassen, Konflikte zu fokussieren und Ausweitungen auszuschließen.

Der Prozeß geht weiter

2. Sitzung, 21. 03. 93

Zu der zweiten Sitzung kommen die TeilnehmerInnen alle sehr erschöpft. Sie erzählen, daß sie in eine engagierte Arbeitsphase mit Überbelastungen eingetreten seien. Die Kostümbildnerin meint, das sei in diesem Beruf so: Jede Produktion ist eine Phase totaler Anstrengung. Zwischen den einzelnen Produktionen ergeben sich dann von selbst die Ausruhpasen. Die Kostümassistentin bestätigt das. Ich frage sie, wie weit die Anstrengung geht, und sie antwortet, daß sie auch krank und mit Fieber zur Arbeit komme. Die Kostümbildnerin bestätigt, daß ihre Assistentin unersetzbar sei und in Notsituationen sogar als Garderobiere einspringen würde. Sie sagt: „Das Theater ist gefräßig.“ Der Produktionsleiter wehrt sich vehem-

ment, so weit dürfe es nicht gehen. Seine Familie sei ihm auch wichtig, und wenn er krank sei, bleibe er zu Hause. Die Kostümassistentin berichtet, daß sie nun schon wochenlang in diesem kleinen Zimmer hier in Frankfurt säße und gerne mal am Wochenende nach Hause gefahren wäre. Am Samstag sei eine sechsstündige Produktionsbesprechung gewesen, eigentlich hätte sie nicht dabeisein müssen, sie hätte sich aber nicht getraut zu fragen. Ich erkundige mich, ob sie denn das Gefühl habe, daß der Regisseur immer gerne alle um sich habe, wie ein Vater seine Kinder oder ein König seinen Hofstaat. „Ja“, sagt sie, „das ist so, und ich will nicht den Zorn dieses Vaters heraufbeschwören.“

Der Regisseur gibt zu, daß er gerne immer alle in Reichweite haben möchte, daß er aber verstehen könne und auch zustimme, wenn sie am Wochenende nach Hause fahren möchte. Ich mache klar, daß der Regisseur zwar der Chef, aber nicht der Vater ist, und daß es nicht darum geht, um Urlaub zu bitten, sondern mit dem Chef um ein freies Wochenende zu verhandeln. Sie ist erstaunt über diese Version, aber auch erleichtert. Anschließend geht die Rollenklärung des Mitarbeiters Bühnenbild weiter.

3. bis 6. Sitzung

Wegen der begrenzten Seitenzahl kann ich die Sitzungen 3 bis 6 nicht detailliert schildern, dafür verdeutliche ich drei ausgesuchte Problemstellen aus diesen Arbeitseinheiten.

1. Der Konflikt ‚Regisseur – Mitarbeiter Bühnenbild‘ kam in allen Sitzungen, auch in anderen Beziehungskonstellationen (z. B. mit der Regieassistentin) zur situativen Klärung, aber immer wieder zeigte sich, daß die im Anfangsgespräch ungeklärte Rollenproblematik die Zusammenarbeit belastete. Immer wenn ich hoffte, der Konflikt sei nun endgültig bereinigt, kam auf einer anderen Ebene ein neuer Zipfel des Konflikts zum Vorschein.
2. Gegen Ende der Supervision wurde ein wichtiger Sänger und Hauptdarsteller zum Problem. Seine darstellerischen und sängerischen Techniken reichten für die besondere Konzeption und Arbeitsweise nicht mehr aus, er mußte sie überprüfen und geriet in eine Krise. Alle Supervisionsteilnehmer waren sehr daran interessiert, daß die Rolle nicht umbesetzt werden mußte. In der Supervision wurden Unterstützungsrollen für ihn gesucht, gefunden und besprochen.
3. Die Fertigstellung des Programmheftes lag in der Verantwortung der Dramaturgin. Ihr Interesse war es, ein auffallendes, ungewöhnliches Heft zu machen, wogegen der Dramaturg des Opernhauses – kein Supervisionsteilnehmer – andere Vorstellungen hatte. Trotz ihres sonst

üblichen starken Auftretens konnte sie ihre Idee nicht durchsetzen und resignierte. In der Sitzung am 13.05. drohte die Gefahr, daß das Programmheft bis zur Premiere am 06.06. nicht fertig würde. Der Produktionsleiter versprach, eine sofortige Arbeitsbesprechung mit ihr und dem Dramaturgen einzuberufen; alle anderen machten ihr Mut und sagten ihr tatkräftige Hilfe zu. (Später erfuhr ich, daß alle bei der Fertigstellung geholfen und sogar nachts im Malersaal mit Hand angelegt hätten.)

7., letzte Sitzung, 02.06.

Alle kommen abgehetzt und stöhnend zur Supervision. Der Streß nimmt zu, ohne daß Hysterie entsteht. Da die Aufführung fünf Stunden dauert, beanspruchen die Proben ungeheuer viel Zeit. Der Sänger hat sich stabilisiert, der Produktionsleiter sagt, daß er in einem anderen Team sang- und klanglos untergegangen wäre, lächerlich gemacht. Die Dramaturgin spricht ihre Enttäuschung an, daß der Regisseur sich nicht genug Zeit für sie genommen habe. Der Regisseur antwortet, daß es ihm mit ihr gut gegangen sei, wenn sie sich wie toll um die Ideen gestritten hätten. Ja, aber das sei alles anders geworden. Der Regisseur stimmt dem zu. Ihr Angriff, er wolle das Stück entpolitisieren, habe ihn sehr gekränkt, da es doch seine Intention sei, dem Stück eine politische Aussage zu geben. Die Dramaturgin antwortet, daß sie die Schlussszene gemeint habe, aber jetzt sei sie mit dieser sehr zufrieden. Einverstanden sei sie immer noch nicht mit den Stühlen auf der Bühne. Ich frage sie, ob ihr Einfluß gegen Ende nachgelassen habe. Der Regisseur stimmt dem zu. Ich frage sie weiter, ob das der Grund für ihre Enttäuschung sei. Sie meint, es sei ja alles nicht so schlimm, aber sie hätte sich mehr Partnerschaft gewünscht, und nun sei es doch hierarchisch gewesen. Der Regisseur antwortet: „Theater ist eine Hierarchie.“ Die anderen schalten sich ein: Manche hätten sich mehr Beziehung gewünscht, abends öfter „einen trinken gehen“, anderen war es so recht. Der Regisseur sei ein „guter König“ gewesen, meint der Mitarbeiter Bühnenbild. Auch mit der Supervision sind sie zufrieden, sie habe ihnen vieles erleichtert. Nach dem Abschied befragt, erzählen sie, daß sie am Tag nach der Premiere alle auseinandergelassen, nur der Produktionsleiter bleibt und beginnt ein neues Projekt. Allen fällt der Abschied schwer. Der Produktionsleiter lädt mich ein, am Sonntag zur Premiere zu kommen. Ich sage gerne zu. Freude über meine Zusage und herzlicher Abschied.

Christof Nel: Wie ich die Supervision erlebt habe

Die Meistersinger-Produktion fordert das Opernhaus bis an seine Grenzen. Sowohl für die Sänger wie für die technischen Abteilungen ist es eine Riesenbelastung. Ich erlebe unser Team auch unter dem zur Premiere hin stetig wachsenden Druck als ungewöhnlich gut arbeitsfähig. Wir finden rasch Lösungen für die auftauchenden Probleme (Bühnentechnik, Sänger, Programmheft). Wir werden nicht von der stetig anwachsenden Lawine pragmatischer Probleme, ständiger kleinerer und größerer Krisen aufgeschluckt, sondern haben, natürlich abgestuft, einen fortdauernden Austausch darüber, was wir da erfinden, warum wir es erfinden und umsetzen. Die Auseinandersetzung mit Wagner steht auch in den Zeiten höchster Belastung immer noch im Mittelpunkt. Jeder von uns ist ein Spezialist für sein Arbeitsgebiet. Und als solcher gefordert. Aber das Spezialistentum drängt sich nicht in den Vordergrund. Wir bleiben durchlässig füreinander.

Ich fühle mich eingebettet in einen transparent atmenden Organismus. Und kann bis zum Schluß kreativ arbeiten, die Klarheit und auch Schärfe meines Ansatzes zu immer spielerischerer Leichtigkeit hin weiterentwickeln.

Als Teilnehmer der SV habe ich zuallererst einmal gelernt, in Zukunft die Verabredungen mit meinen Mitarbeitern präziser zu gestalten, durch detaillierte Absprachen Rollenklarheit zu schaffen. Dann waren für mich zwei Dinge von besonderer Bedeutung: einmal wurde mir die herausgehobene Mächtigkeit meiner Position noch einmal ganz anders bewußt. Ich konnte sehen, wie stark persönliche Beziehung und Arbeitsbeziehung sich überlagern. Und wie erleichternd es war, zu differenzieren.

Zweitens habe ich viel erfahren von den spezifischen Problemen meiner Mitarbeiter in ihren jeweiligen Berufsrollen. Ich hatte sie bisher nur aus der Perspektive des Regisseurs, oft ganz einseitig, wahrgenommen.

Es wuchs Transparenz. Und es wuchs Achtung.

Inge Kähling: Schluß

Am Sonntag sitze ich erwartungsvoll mit fertigem Programmheft in den Händen zwischen dem Frankfurter Premierenpublikum. Die Oper spielt im Nürnberg des 16. Jahrhunderts, der erste Aufzug im Inneren der Katharinenkirche. Als sich der Vorhang öffnet, liegt vor uns ein großer, weißer, leerer Raum, ein lebender ‚Gekreuzigter‘ hängt an der Wand, nur schwarzgekleidete Menschen treten auf. Ich finde es aufregend und bin neugierig. Ich erkenne Themen aus der Supervision und Details, die mir bekannt sind: Die roten Schuhe der Magdalena, der goldene Harnisch des Ritters, die Schusterleisten des Hans Sachs. Die Spannung der Zuschauer nimmt zu, sie nehmen die politische Aussage des Stückes entsprechend

ihrer politischen Einstellung auf und agieren durch Klatschen oder Buh-Rufen ihren inneren Konflikt. In der Schlußszene traue ich meinen Augen nicht: Ein riesiger Plafond, der sich als Himmel lautlos auf die Erde senken soll, bleibt hängen, wackelt und bewegt sich erst nach mehreren peinlichen Anläufen in die richtige Position. Oh, Schreck! Der von Anfang an die Produktion belastende Konflikt verfolgt uns bis zum letzten Augenblick. Im Abschlußapplaus versuchen sich die Buh-Rufer und die Bravo-Rufer in der Lautstärke zu übertönen. Ich klatsche heftig mit! Am Ende bin ich ungewiß, wie diese heftigen Reaktionen auf meine SupervisandInnen wirken. Nach der Vorstellung sagen sie mir, daß sie damit gerechnet haben. Eine so provokante Aufführung könne nicht eitel Zustimmung finden.

Christof Nel: Spannendes Ende: Wie ich die Aufführung erlebte

Endlich Premiere! Es war ein heißer Sommertag. Wie es bei großen Wagner-Aufführungen Tradition ist, gab es zwischen den drei Akten etwa einstündige Pausen. In der zweiten Pause wurde in umliegenden Restaurants Essen angeboten. Der Dirigent hob den Taktstock um 15.00 Uhr, und lange nach 23.00 Uhr verklang der letzte Schlußapplaus. Trotz der gleißenden Sommerhitze draußen, in die die Zuschauer aus dem Theaterdunkel in den langen Pausen wieder eintauchten, war eine ungeheure Konzentration im Raum. 1400 Zuschauer folgten der Geschichte. Voll Spannung. Im Zuschauerraum eine Kraft, die sich speiste aus kontroverser politischer und ästhetischer Betroffenheit. Aus irritierter Ablehnung und begeistertem Mitgehen. Beide Kräfte hielten gegeneinander, nebeneinander, miteinander aus und die Wachheit wuchs von Stunde zu Stunde. So ein Zustand ist mir lieb.

Die Spannung von der Bühne und die aus dem Zuschauerraum potenzierten sich, die Sänger, vor allem der Hauptdarsteller, wuchsen über sich hinaus. Die Bühnentechnik, die Verwandlung der einzelnen Bilder war die Achillesferse der Premiere. Da ging fast alles schief, was schief gehen konnte. Aber das haben wir wahrscheinlich mehr bemerkt als das Publikum.

Am Ende entlud sich die Spannung in einem Sturm von Buhs und Jubel. Im Zuschauerraum war es lebendig wie selten in der Oper. Wir hatten schöne Kritiken in der Presse.

Ich konnte gut nach Hause fahren.

Anschrift der Verf.: Inge Kähling, Fritz-Reuter-Str. 17, 60320 Frankfurt am Main, und Christof Nel, Kremperstr. 4, 20251 Hamburg

BRIEFWECHSEL

Lieber Gregor,

Ich saß da Ende November beim Deutschen Supervisionstag in München unter fast fünfhundert Leuten, mir fiel auch hier und da etwas ein, wo ich zustimmen oder widersprechen wollte. Aber alle ungesagten Worte blieben wie Steine in mir liegen, ich konnte mich nicht beteiligen, die Masse machte mich stumm. Oder war es gar nicht die Masse, war es vielleicht die Atmosphäre, die mir die Sprache nahm? Dabei war es doch auch mein Supervisionstag, meine Fachtagung. Es war meine Bezugsgruppe, die diese Veranstaltung organisiert hatte. Oder sollte es gar keine Fachtagung sein, und ich war mit falschen Vorstellungen gekommen? War es eher ein Markt der Darstellung? War es eine Messe, wo sich die Werbung zelebriert? Warum konnte ich nichts sagen? Warum fühlte ich mich so fremd, so wenig zu Hause? Es war doch nichts, was ich nicht verstehen konnte. Im Gegenteil, es gab nicht so viele neue Gedanken und gleichzeitig waren da doch viele interessante Leute. Und dennoch spürte ich meine gelähmte Zunge, die ich so manchmal in fremder Sprache kenne, wo ich meinen passiven Sprachschatz behalte und den aktiven verliere. Vielleicht stimmt es, daß ich wie die meisten Supervisorinnen nach innen lebe und dann bei solchen Veranstaltungen nur zuhören kann. Sollte ich dann an solchen Veranstaltungen nicht mehr teilnehmen? Oder kann ich es lernen, mich dort zu beteiligen?

Ich habe nach dem Supervisionstag geträumt, einer der Kollegen, von dem gesagt wird, er sei ein gefragter Organisationsberater in Wirtschaftsunternehmen, schaute mich aus geringer, peinlich geringer Entfernung an. Er hatte ein aufmunternd, aufdringliches, ironisches Lächeln um die Augen. Und ich hörte ihn sagen: „Nun Mädchen, sag mal was, sei nicht so stumm!“ Er sagte das nicht, auch nicht in meinem Traum. Nein, er ließ es mich fühlen. Ich war irritiert, weil ich nicht unterscheiden konnte: Ermuntert er mich oder labt er sich an meiner Ohnmacht? Ich wachte auf und schämte mich, aber nicht von innen heraus.

Ich war nicht nach München gefahren, um Aufträge zu bekommen, um Werbung zu betreiben. Ich wollte sehen, erleben, wie es ist, wenn Fachleute aus zwei verschiedenen Kulturen zusammentreffen, diskutieren, sich streiten, sich vielleicht verständigen. – Du warst nicht da, Gregor. Vielleicht wäre Dir gelungen, was ich nicht konnte: sich einzumischen.

Einer der beiden Referenten zitierte Dich und fragte provokant, ob Du im Saal seist. Hier gab es wieder meine Irritation: Ich dachte gleichzeitig: Schade, denn Du würdest für uns reden können und ebenso war ich froh, daß Du nicht im Raum warst, weil ich befürchtete, auch Dir würde diese Situation die Sprache nehmen. Mein Zwiespalt in dieser Szene war wie die Spannung zwischen innen und außen, zwischen Vertrautem und Fremdem.

Nein, pragmatisch ist dieser Zwiespalt nicht zu verstehen oder gar aufzulösen, wie das Thema nicht, um das es in München ging und wozu Du mir in Deinem letzten Brief geschrieben hast. Deine kritische Sprachanalyse fand ich anregend

und erschreckend zugleich. Funktionalität und Funktionalismus fallen mir als Begriffspaar ein, das für mich den möglichen Konflikt als Supervisorin in der Kontaktnahme zu Großinstitutionen kennzeichnet. Im Funktionalismus verhindert die primäre Orientierung am Zweck die kritische Reflexion.

Wir können in unserem Beruf nicht mehr in unserer Stube sitzen und auf Anfragen warten; die meisten von uns müssen nach draußen gehen, sich bekannt machen, für die eigene Kunst werben. Und gleichzeitig kann ich in der Lehrsupervision unsere Ausbildungskandidaten so gut verstehen, die Supervisanden suchen müssen, um lernen zu können und dabei mit ihren Peinlichkeits- und Schamgefühlen ringen. Es ist für sie – und für uns? – ein schmaler „ausgesetzter“ Grat zwischen der Fähigkeit, sich zu zeigen, sich darzustellen und dem Kontakthalten zur eigenen Scham und Peinlichkeit, die bei Veräußerlichung – oder soll ich sagen: bei verkaufter Zuwendung – entsteht und häufig verdrängt wird. – Und wenn es dieses Gefühl war, was mich in München stumm machte? So verstanden, könnte ich bei erneuter Konfrontation in neuer Szene meine Sprache wiederfinden. Und ich hätte dort über eine eigene schmerzhaft gefühlte Erfahrung einen neuen Zugang zu den Gefühlen gefunden, die mir Ausbildungskandidaten mitzuteilen suchen.

Eine Kollegin in München befürchtete, die Supervisionszene werde sich spalten in die Außengeleiteten und die Innengeleiteten. Und beide Gruppen werden sich für die besseren, die eigentlichen Supervisoren halten. Ich wünsche uns und unserer jungen Profession, diesen Kassandrarufer ernstzunehmen und gleichzeitig nicht zu vergessen, daß wir unsere inneren Einfälle und Bilder genauso nötig haben wie die Fähigkeit der Darstellung und damit auch der Werbung. Nicht jeder wird alles gleichgut können. Aber muß das so sein? Es gibt doch sehr verschiedene Aufgaben, die unterschiedliche Akzente verlangen. Und bei der Breite der Anwendung von Supervision kann es Raum für unterschiedliche Fähigkeiten geben. Aber werden die am Markt und in Organisationen Erfolgreichen neugierig bleiben für das, was andere in der Einzelsupervision entdecken an tiefgreifenden psychischen und sozialen Verfremdungen? Und werden die Kollegen in ihrer Beratungsstube interessiert wissen wollen, welche Anforderungen, Anpassungskämpfe, Strategien und sozialen Kompetenzen in den Organisationen den Alltag der Supervisoren dort prägen? Oder werden sich die Letztgenannten abwenden mit der Annahme, von den inneren und verinnerlichten Prozessen hätten sie in der Ausbildung genug gelernt? Und die Erstgenannten könnten denken, dort in großen Organisationen werde ich ohnehin nicht arbeiten, wozu sollte mich dann die dort nötige soziale Kompetenz interessieren? Diese Einstellung von beiden Gruppen ist zu befürchten, weil sich dann der Kassandrarufer der Kollegin bewahrheitet.

Was meinst Du dazu?

Mit herzlichen Grüßen
Deine Kollegin Constanze

REZENSIONEN

Jessica Benjamin: Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Frankfurt am Main 1993, (Fischer TB). 270 Seiten, DM 14,90.

Mit Jessica Benjamins Buch „Die Fesseln der Liebe“ haben wir ein bedeutsames Werk in Händen, das die psychoanalytische Theorie im Bereich der Weiblichkeit und der Geschlechterbeziehungen entscheidend bereichert. Darüber hinaus rückt es die kulturell-gesellschaftliche Dimension der Psychoanalyse wieder ins Blickfeld, die leider zugunsten der klinisch-therapeutischen in den letzten Jahrzehnten, ganz anders als in den Anfängen der Psychoanalyse und bei Freud selbst, sehr in den Hintergrund geraten war.

Die Autorin analysiert die Unterwerfung der Frau, anstatt sie, wie viele Feministinnen, nur zu beklagen. Dabei zeigt sie die weibliche Beteiligung an der Herrschaftsbeziehung zwischen den Geschlechtern auf, anstatt die Unterdrückten zu idealisieren. So schafft sie es, die zweidimensionale Welt des „hier böser Unterdrücker – dort gute Unterdrückte“ zu überwinden und durch Hineingehen in eine dritte Dimension einen Weg aus der Verstrickung in die Macht-Ohnmacht-Konstellation aufzuzeigen, der hinausführt über eine ledigliche Umkehr der Herrschaftspositionen. Dieser Weg führt über das Verstehen und damit über das Bewußtmachen dessen, was die Grundlagen von Herrschaft ausmacht, nämlich der Genese der psychischen Strukturen, „in denen die eine Person das Subjekt spielt und die andere ihm als Objekt dienen muß“. Und sie zeigt, wie unsere Kultur die „Strukturen der Herrschaft verewigt“, weil sie unbewußt sind, während sie sich doch bewußt, aber eben nur „scheinbar zum Gleichheitsprinzip bekennt“. (Ein Thema für Supervisoren?)

Jessica Benjamin schließt sich der feministischen Kritik an der Geschlechter-Polarität zwar an, kritisiert die feministische Position jedoch dort, wo diese die Dualität verstärkt, die sie kritisieren wollte. Es gelingt ihr, die Tendenz zur Umkehrung, nämlich aufzuwerten, was bisher abgewertet, und herabzusetzen, was überbewertet wurde, zu vermeiden. Sie verknüpft die Analyse von Herrschaft mit einer Kritik des psychoanalytischen Denkens, stellt, im Gegensatz zu Freud, die maskuline Form der Autorität in Frage, ohne das Kind mit dem Bade auszuschütten: Sie baut in der Entwicklung ihrer Erkenntnisse dort auf Freuds Theorien auf, wo deren Komplexität und Mehrdeutigkeit das Weiterdenken eröffnet. Ähnlich wie Melanie Klein, Winnicott und Kernberg, entwickelt sie die psy-

choanalytische Theorie weiter und vertieft unsere Kenntnis vom Menschen, speziell von seiner Geschlechtsidentität und der sich daraus ergebenden Eigenart der Beziehungen zwischen den Geschlechtern.

Jede Frau, so möchte ich behaupten, muß auf Freuds Mutmaßungen über die Weiblichkeit und über die psychische Entwicklung des kleinen Mädchens mit Unbehagen reagieren, einem Unbehagen, das daher rührt, daß sich diese (männlichen) Gedanken weit entfernt vom eigenen weiblichen Erleben bewegen. Die Konsequenzen aus diesem Unbehagen sind jedoch sehr unterschiedlich: Entweder unterwarfen Frauen sich Freuds Theorie und wehrten ihr Unbehagen durch Rationalisierung ab, indem sie mit geistigen Verrenkungen und Verbiegungen die Stichhaltigkeit seiner Gedanken zu beweisen versuchten (Analytikerinnen wie H. Deutsch, M. Bonaparte und Freuds Tochter Anna), oder sie reagierten auf ihr Unbehagen mit radikaler Abkehr und lehnten die Psychoanalyse als patriarchalisch und frauenfeindlich ab (viele Feministinnen). Jessica Benjamin dagegen findet einen dritten Weg: Ausgehend von diesem Unbehagen nutzt sie ihren eigenen schöpferischen Raum, ihre weibliche geistige Potenz, um das „Rätsel der Weiblichkeit“ (Freud, 1993 a) zu lösen und damit die Psychoanalyse insgesamt weiterzuentwickeln dahingehend, daß nicht mehr nur Männer gemeint sind, wenn sie, die Psychoanalyse, von Menschen spricht.

Sie macht sich auf die Suche nach dem Substantiellen, nach positiven Formulierungen des spezifisch Weiblichen. Sie setzt dem „anderen Geschlecht“ (Simone de Beauvoir), dem Nicht-Ich, diesem obskuren Objekt der (männlichen) Begierde (Buñuel), dem kastrierten Mann (Freud, s. o.) die Frau als Subjekt entgegen. Sie stellt dem männlich-phallischen Begehren, statt des „Penisneids“ (Freud, s. o.) ein spezifisch weibliches Begehren gegenüber, indem sie den Gedanken Winnicotts vom kreativen intersubjektiven Raum (Winnicott, 1985) weiterentwickelt, mit Anklängen an Virginia Woolfs „Ein Zimmer für sich allein“. Sie hinterfragt das Bild der gefährlichen, archaischen, wiederverschlingenden Mutter der ersten Lebensjahre ebenso wie das des strahlenden, väterlichen „Retters aus der Symbiose“ (M. S. Mahler, 1982). Sie führt sowohl die Dämonisierung als auch die Idealisierung des Mutterbildes und der Mütterlichkeit auf die fehlende Anerkennung der Frau als Subjekt zurück. Sie zeigt die Verarmung beider Geschlechter innerhalb eines Herrschaftsverhältnisses von Oben und Unten auf und eröffnet einen Weg in die wechselseitige Anerkennung der spezifischen Subjektivität von Mann und Frau, wodurch es ihnen möglich wird, die „Fesseln der Liebe“ zu sprengen und die Bindung zwischen ihnen auf eine neue, konstruktive Basis zu stellen.

Dies sind nur einige Aspekte aus der Fülle der Themen, die Jessica Benjamin aufgreift und in ihrer brillanten Art analysiert. Dabei schöpft

die New Yorker Psychoanalytikerin, die u. a. in Frankfurt bei Adorno studiert hat, aus ihrem umfassenden psychologischen, soziologischen und philosophischen Wissen. Dieser weite intellektuelle Horizont trägt sicherlich dazu bei, daß sie sich bei der Entwicklung ihrer Gedanken nicht selbst in den zwischengeschlechtlichen Fesseln verstrickt wie so viele vor ihr. „Die Fesseln der Liebe“ ist zwar nicht der einzige, aber doch ein grundlegender, bahnbrechender Beitrag zur Psychoanalyse und ihrer Auseinandersetzung mit dem „Unbehagen in der Kultur“ (Freud, 1930a).

Literatur

- Freud, S. (1933 a): Neue Folge zur Einführung in die Psychoanalyse. Die Weiblichkeit. Studienausgabe, Bd. 1, Frankfurt am Main (Fischer).
 Freud, S. (1930 a): Das Unbehagen in der Kultur. Studienausgabe, Bd. 9, Frankfurt am Main (Fischer).
 Mahler, M. S. et al. (1982): Die psychische Geburt des Menschen, Frankfurt am Main (Fischer).
 Winnicott, D. W. (1985): Vom Spiel zur Kreativität. Stuttgart (Klett).

Annegret Wittenberger

Günter Dux: Die Spur der Macht im Verhältnis der Geschlechter. Über den Ursprung der Ungleichheit zwischen Frau und Mann. Frankfurt am Main 1992 (Suhrkamp). 481 Seiten, DM 68,-.

Der Titel macht neugierig, verspricht er doch, den Ursprung eines gesellschaftlichen Phänomens zu beleuchten, das uns – trotz formaler Gleichberechtigung – bis heute beschäftigt: die Ungleichheit zwischen Frau und Mann. Bevor der Autor, Soziologieprofessor an der Universität Freiburg, die Spur der Macht im Verhältnis der Geschlechter nachzeichnet, erinnert er uns daran, daß die Beziehung zwischen Männern und Frauen noch durch etwas anderes bestimmt wird: „Zu allen Zeiten sind die Geschlechter von dem Verlangen bestimmt worden, ihr Leben einander zu verbinden. Die Triebkräfte, auf die das Verlangen sich gründet, verstehen wir als Liebe“ (S. 13).

Dieser „Liebesspur“ folgte Dux in einem früheren Buch unter dem Titel „Geschlecht und Gesellschaft, Warum wir lieben“, auf das er sich in der vorliegenden Arbeit häufig bezieht.

Das Interesse des Autors ist es, zu untersuchen, wie Macht das Verlangen der Geschlechter, sich miteinander zu verbinden, durchkreuzt. Das

erfordert eine Theorie, die sich nicht auf das Geschlechterverhältnis begrenzt, sondern erklärt, inwieweit Macht den Aufbau von Gesellschaft bestimmt. Mit diesem theoretischen Anspruch grenzt Dux sich einerseits gegen bestimmte feministische Untersuchungen ab, die seiner Meinung nach zu sehr auf das Binnenverhältnis der Geschlechter bezogen sind, andererseits gegen soziologische Theorien, die der Bedeutung von Macht für den Bildungsprozeß der Gesellschaft zu wenig Aufmerksamkeit schenken. Seine eigene theoretische Vorgehensweise nennt Dux „historisch-genetisch“ d. h. er geht aus von der anthropologischen Verfassung des Menschen, die neben Liebe auch Macht einschließt und verfolgt dann die Gestaltungsprozesse von Macht im Verlauf der geschichtlichen Entwicklung von den frühen Jäger- und Sammlergesellschaften bis hin zur griechischen Antike. „Macht liegt am Grunde jeder Beziehung, auch der der Geschlechter. Jeder muß sich in diese Beziehung ein- und seine Bedürfnisse zur Geltung bringen, selbst das Bedürfnis zu lieben. Der, der liebt, will etwas vom anderen. Und Wollen ist immer auch von einem Machtpotential unterlegt. Das schafft ein angespanntes Verhältnis, dessen Gleichgewicht sich nach der einen oder anderen Seite zu verschieben droht“ (S. 17).

Daß sich dieses Gleichgewicht zugunsten der Macht verschoben hat, ist nach Dux nicht aus dem Verhältnis der Geschlechter zueinander zu verstehen, sondern nur, wenn man den Bildungsprozeß von Gesellschaft historisch nachzeichnet. Und so lautet auch seine Hauptthese: „Daß die Geschlechterbeziehungen von Macht durchsetzt sind, ist eine Folge der Organisation der sie übergreifenden Gesellschaft“ (S. 91).

Zur empirischen Überprüfung seiner Hypothese untersucht der Autor anhand anthropologischer Berichte und historischer Quellen das Verhältnis der Geschlechter in vier Gesellschaften: frühen Jäger- und Sammlergesellschaften, einfachen agrarischen Gesellschaften, archaischen Gesellschaften und der Polis Athens. Er stellt fest, daß es von Anfang an keine Gleichheit zwischen den Geschlechtern gegeben hat. Selbst in den frühesten Jäger- und Sammlergesellschaften herrschte wirkliche Egalität nur zwischen Männern. Fragt man nach den Ursachen, dann stößt man nach Dux unweigerlich auf die physiologischen Unterschiede, das größere Aggressionspotential von Männern einerseits, die Gebärfähigkeit von Frauen andererseits. Während das höhere Aggressionspotential und die größere Muskelkraft den Mann dazu befähigen, ein stärkeres Machtpotential auszubilden, strukturiert die Gebärfähigkeit der Frau, ihre Sorge für den Nachwuchs, eine Begrenzung auf den Binnenbereich vor. Komplementär zur Binnenposition der Frau entwickelt sich die Außenposition des Mannes. Er ist in allen von Dux untersuchten Gesellschaften für

Jagd, Handel und Krieg zuständig. Die zunächst nur lokale Differenzierung in Innen- und Außenbereich verfestigt sich im weiteren gesellschaftlichen Organisationsprozeß über die Aneignung des Bodens durch die Männer bis hin zur Errichtung des Staates als männliche Institution in der Polis Athens. Aus diesem gesellschaftlichen Organisationsprozeß, den der Autor als Steigerung des Organisationspotentials von Macht begreift, wird die Frau immer stärker ausgeschlossen. War die Sammlerfrau noch relativ eigenständig, so wird die Frau in den einfachen agrarischen Gesellschaften zum Verhandlungsobjekt auf dem Heiratsmarkt, um schließlich im antiken Athen vollständig dem Hausstand ihres Mannes einverleibt zu werden. Dieser Ausschluß aus der Geschichte ist kein von den Männern beabsichtigter; er passiert schlicht deshalb, weil Frauen an der Ausbildung des Politischen nicht beteiligt waren.

Dux' Fazit lautet: nicht die Physiologie ist das Schicksal, sondern die Geschichte, und diese Geschichte ist ein Verhängnis. Ob und wie diesem Verhängnis zu entrinnen ist, gehört nicht mehr zum Untersuchungsinteresse des Autors. In der Schlußbemerkung werden aber zwei Aspekte benannt, die für die aktuelle Debatte des Geschlechterverhältnisses von Bedeutung sind:

- Unter den heutigen Bedingungen einer industriellen Ökonomie und eines modernen Staates ist die Grundlage der Innen-Außen-Dimensionierung, wie sie sich im Verlauf der Geschichte verfestigt hat, entfallen. D. h. die historischen Bedingungen für eine wirkliche Gleichberechtigung, so könnte man daraus schließen, sind prinzipiell gegeben.
- Die Rolle der Macht in unserer Gesellschaft ist im Vergleich zu früheren Gesellschaften keinesfalls kleiner geworden. Die Gleichberechtigung von Frauen läßt sich deshalb nur durch die Organisation von Gegenmacht erreichen.

Ein Buch, das sich mit solch einem brisanten Thema beschäftigt, muß zwangsläufig heftige Reaktionen hervorrufen, auch wenn der Autor sich um eine nüchterne Darstellungsweise bemüht.

Ich selbst erlebte beim Lesen ein Wechselbad von Gefühlen, die von innerer Zustimmung über Mißtrauen bis hin zu Ärger reichten. Wenn ich deshalb zum Schluß einige wertende Anmerkungen mache, dann tue ich das in dem Bewußtsein, daß ich als Frau und Supervisorin Teil der beschriebenen Entmachtungsgeschichte von Frauen bin und somit auch nicht objektiv sein kann.

Schwer fiel mir der Abschied von der Vorstellung, es habe in früheren Zeiten Gesellschaften gegeben, in denen Frauen eine starke, gleichberechtigte Stellung hatten. Hierbei fand ich Dux' Unterscheidung zwischen der mythischen Bedeutung von Frauen in früheren Gesellschaften und ihrer

realen gesellschaftlichen Position hilfreich. Daß z. B. aus den vielen steinzeitlichen Darstellungen des Frauenkörpers nicht unmittelbar die gesellschaftliche Stellung der damaligen Frauen abgeleitet werden kann, leuchtet unmittelbar ein. Marienverehrung in der katholischen Kirche oder Frauendarstellungen in Illustrierten sind schließlich auch in unserer Gesellschaft keine Belege für die realen Einflußmöglichkeiten von Frauen.

Schwierigkeiten habe ich mit dem Geschichtsverständnis des Autors. Einerseits erscheint mir seine Argumentation, daß Gesellschaft sich über Machtprozesse konstituiert, plausibel, andererseits widerspricht es meiner Sicht des Geschichtsprozesses, den Ideen, der Einsicht, der Moral so gar keinen Platz einzuräumen.

Im guten Sinne aufklärerisch finde ich, daß die Geschlechterdebatte von biologistischen und moralischen Argumenten befreit wird. Weder müssen wir Frauen die Männer wegen ihrer Vormachtstellung moralisch verdammen noch müssen wir uns damit abfinden, daß sie von Natur aus mit mehr Stärke und Aggressivität ausgestattet sind. Wir müssen „nur“ unsere Gegenmacht organisieren – das allerdings erscheint mir schwer genug.

Als Supervisorin, die von Berufs wegen mit der Analyse von Machtstrukturen zu tun hat, interessierten mich besonders die machttheoretischen Überlegungen des Autors:

- Macht gehört zur anthropologischen Verfassung des Menschen, insofern jeder Mensch zur Durchsetzung von Interessen Machtpotentiale entwickeln muß
 - Macht wird damit zum konstitutiven Organisationsmoment von Gesellschaft
 - Macht wird entweder durch Moral oder Gegenmacht begrenzt
 - welche Formen Macht annimmt, welche Machtpotentiale ausgebildet werden können, ist wiederum Ergebnis gesellschaftlicher Organisation.
- Für die Supervisionspraxis gibt das Buch einen neuen Anstoß, der Analyse von Machtprozessen, die insbesondere im sozialen Bereich gerne gelehrt werden, besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

Edeltraud Weinheimer

NACHLESE

Ein paar Gedanken zu Monika Jonas' Aufsatz „Soziale Frauenräume in der Supervisionsausbildung“ in FORUM SUPERVISION, Heft 4, 1994:

Hier beschreibt eine Absolventin der Supervisoren-Ausbildung des FIS ihre Erfahrung in ihrem Ausbildungskurs. Zu Recht betont sie wiederholt, daß es sich um *ihre* Wahrnehmung und *ihr* Verständnis des Geschehens handelt. Um einem möglichen Mißverständnis zuvorzukommen: Reale Benachteiligung von Frauen in unserer Gesellschaft soll hier nicht geleugnet werden; in den von Monika Jonas geschilderten Lernerfahrungen geht es jedoch um etwas anderes.

Meines Wissens sind die Weiterbildungskurse des FIS keine Maßnahmen zur Entwicklung einer gesicherten Geschlechtsidentität sondern einer beruflichen Identität. Daß die professionelle Kompetenz des Kursleiters gleichgesetzt wird mit patriarchaler Herrschaftsausübung und die Anerkennung dieser Kompetenz mit Idealisierung, scheint mir einer verzerrten Wahrnehmung zu entspringen. Indem die Autorin das Kursgeschehen durch eine Nur-weil-ich-eine-Frau-bin-werde-ich-immer-benachteiligt-Brille sieht, illustriert sie selbst die von ihr zitierte Aussage Jessica Benjamins, nämlich, „wie Herrschaft sich in den Herzen der Beherrschten verankert“. Denn wie sonst sollte man verstehen, warum sie zunächst ein Macht-Ohnmacht-Gefälle konstellierte, um dann die vermeintlich Machtausübenden aus einer Opferposition heraus anzugreifen? Damit transportiert sie eine Ideologie und sie analysiert nicht ein System.

Das von ihr geschilderte Fallbeispiel könnte man aus der Distanz auch anders sehen:

In den Kursen soll etwas gelernt werden. Wenn man zum Sündenbock gestempelt wird, ist man nicht mehr lernfähig. Also verhindert der Kursleiter, daß ein Teilnehmer, der einen, vermutlich erhöhten, Lernbedarf hat, in eine Rolle gedrängt wird, die ihn emotional und geistig blockieren muß. Die vermittelte Botschaft ist also nicht, wie Monika Jonas behauptet, „daß Männer, wenn sie Frauen herabwürdigen, nicht zu Sündenböcken gemacht werden dürfen“, sondern daß jeder Teilnehmer Anspruch auf einen Freiraum hat, in dem ihm Lernen möglich ist. Meines Erachtens geht es in dieser *beruflichen* Maßnahme um *Lernräume*, nicht um *Frauenräume*. Frauenräume sind dort wichtig und unter Umständen überlebensnotwendig, wo tatsächlich patriarchale Strukturen vorherrschen, nicht zufällig sind sie daher im Islam besonders ausgeprägt. In einer Institution wie dem FIS haben sie dagegen nichts zu suchen, es sei denn, man setzt die o. e. Brille auf und behauptet dann, das FIS sei patriarchalisch strukturiert.

Ein Kurs ist keine Familie. Wird er dennoch von Teilnehmern als Familie wahrgenommen, so sind Übertragungen aus der Herkunftsfamilie dieser Teilnehmer im Spiel. Solche Übertragungen wären eine Erklärung für die Aufgeregtheit der Autorin beim

Schreiben eines angeblich sachlichen Beitrags. Die geschilderte Situation ist die subjektive Erfahrung der Autorin, diese gehört analysiert und nicht in einen scheinbar objektiven Aufsatz.

Übrigens: Es passiert – im Gegensatz zur Behauptung der Autorin – häufig, daß eine Frau einen Rivalitätskonflikt mit einer anderen Frau dadurch abwehrt, daß sie sich mit der Rivalin „verschwestert“ und beide gemeinsam einen Mann sexistisch abwerten. Wenn Monika Jonas dies, wie sie sagt, noch nie wahrgenommen hat, hat sie meiner Meinung nach hier einen blinden Fleck. Sie tut es nämlich selbst. Denn was ist ihre Forderung nach Selbst-Depotenzierung der Männer anderes als eine Pseudo-Solidarisierung mit ihren Geschlechtsgenossinnen, verbunden mit einem massiven sexistischen Abwerten der Männer?

Daß es sich um keine echte Solidarisierung handelt, verraten die negativen Beweggründe, die sie den Frauen unterstellt. Sie erlebt gerade in den von ihr proklamierten Frauenräumen „destruktive Konkurrenz, Mißtrauen, Neid usw.“, sieht die Frauen „gespalten“ und „zerstörerisch“ im Umgang untereinander. Auch unter Männern gibt es zerstörerische Beziehungen. Destruktivität ist nichts Geschlechtsspezifisches. Und nicht nur Frauen haben es nötig, ihren Selbstwert zu stabilisieren. Es ist völlig okay, daß die Autorin, wie jeder andere Kursteilnehmer auch, sich Möglichkeiten dafür schafft. Wenn sie sie in ihren privaten Frauenräumen findet, auch gut. Aber es geht zu weit, wenn sie fordert, solche Räume in einer beruflichen Weiterbildungsmaßnahme zu *institutionalisieren*. Hier versucht sie, anderen Teilnehmern etwas aufzuzwingen,

indem sie die Möglichkeit andersartiger Bedürfnisse schlichtweg ignoriert. Mir erscheinen Monika Jonas' „Lernerfahrungen“ ein bißchen so, wie wenn ein Behinderter alle Probleme in seinem Leben auf seine Behinderung zurückführt und darüber versäumt, eigene Potenzen zu mobilisieren. Dies führt zu der Frage nach dem Frauenbild der Autorin. Ich stimme ihr zu, daß es wichtig wäre, die „zerstörerischen Frauenbeziehungen“ zu untersuchen, würde aber meinen, daß der Schwerpunkt einer solchen Untersuchung zunächst mehr auf den Ursachen als auf den Auswirkungen solcher Destruktivität liegen müßte. Möglicherweise stieße man dabei auf einen massiven Selbsthaß, und dieser wiederum wäre die Erklärung für den Männerhaß, den der Artikel verbreitet. Der diesem Haß zugrundeliegende psychische Mechanismus scheint mir der gleiche zu sein wie der beim Frauenhaß, Fremdenhaß, Judenhaß, etc. Immer wird dem Anderen ein bestimmtes Klischee übergestülpt, das überwiegend aus abgelehnten Selbstanteilen zusammengebastelt ist, und dann wird dieses Phantombild attackiert. Fatal ist nur, daß dabei *reale* Menschen verletzt und geschädigt werden, mit denen die Wut des Aggressors letztlich gar nichts zu tun hat. Noch einmal: natürlich gibt es Frauendiskriminierung in unserer Gesellschaft. Aber dieses Problem wird nicht dadurch gelöst, daß man den Spieß einfach herumdreht und Männer diskriminiert. Daß man sich gegen Frauenhaß wehrt, indem man Männerhaß predigt, ist zwar verständlich, aber keine Lösung. Vor einer solchen Kurzschlußreaktion warnt übrigens auch Jessica Benjamin in eben dem von

Monika Jonas angeführten Zitat: „Es geht nicht darum, Partei zu ergreifen, sondern die dualistische Struktur selbst in den Blick zu bekommen“. Monika Jonas hat Recht: Man sollte Jessica Benjamins Buch „Die Fesseln der Liebe“ in die Literaturliste des FIS aufnehmen. Aber dann bitte auch sorgfältig lesen! Es lohnt sich. Denn hätte Monika Jonas Jessica Benjamin richtig verstanden, würde sie ihre spezifisch weibliche Potenz entfalten und die Potenz der Männer, da wo sie vorhanden ist, anerkennen, anstatt die Männer aufzufordern „sich zurückzunehmen“ (wodurch Frauen sich ja wieder vom Verhalten der Männer abhängig machen würden!), und anstatt die Anerkennung dieser Potenz durch andere als „Idealisierung“ zu diffamieren. Das haben wir Frauen nicht nötig.

Annegret Wittenberger, Kassel

Als Teilnehmerin desselben Kurses möchte ich Stellung beziehen zu der von Frau Dr. Jonas beschriebenen Plenumsszene, mit der sie einige ihrer Schlußfolgerungen begründet.

Die Intervention der Autorin begünstigte es, daß die Situation die Bedeutung einer assoziierten Vergewaltigungsszene bekam. Es gab etliche Reaktionen sowohl von Kursteilnehmerinnen als auch -teilnehmern; Frauen assoziierten in ähnliche Richtung, Männer schlossen sich an (mögliche Beweggründe dafür sollen hier nicht weiter hypothetisiert werden), indem sie sich vehement von dem Kursteilnehmer distanzieren, der die als sexistisch bewerteten Äußerungen gemacht hat.

Für jenen entstand gruppenspezifisch gesehen eine bedrohliche Situation. Er drohte zum „Täter“ (gemacht) zu werden. Aus meiner Sicht nahm der Kursleiter vornehmlich seine Leitungsrolle in seiner Verantwortung für alle KursteilnehmerInnen wahr (und zwar geschlechterübergreifend), indem er sich um die Entmoralisierung der Szene bemühte. Auch ich habe ein „Sprachangebot“ gemacht, indem ich mein anderes, eher auf die Gesamtsituation bezogenes Empfinden eingebracht habe, in dem auch Raum für die Wahrnehmung der Bedrohtheit des Kursteilnehmers war. Es folgten Beiträge anderer Teilnehmerinnen, die ebenfalls die Eskalation der gesamten Plenumsituation begrenzten. Mir geht es nicht um richtige oder falsche Wahrnehmungen oder Interventionen. Ich möchte allerdings kritisieren, daß Frau Dr. Jonas auch in der „Nachschau“ im Plenum geäußerte ähnliche oder abweichende weibliche „Verarbeitungen“ derselben Szene schlichtweg in ihrem Artikel ignoriert. Ich finde es schade, daß sie – im Gegensatz zu der geäußerten Absicht – Frauen (und Männer) zu einer schweigenden „Plenumschlange“ abwertet. Sollte hierin auch eine Überbewertung des Kursleiters liegen, indem er zum Hauptobjekt der Wahrnehmung und indirekten Auseinandersetzung wird, ist dies grundsätzlich zu respektierenden Absicht von Frau Dr. Jonas sicher nicht zuträglich.

Monika Gewicke-Schopmann, Greven

AutorInnen

Annemarie Bauer, Jg. 1946, Dr. phil., Professorin für psychoanalytische Sozialarbeit an der Ev. FH Darmstadt. Gruppenanalytikerin, Supervisorin, Balintgruppenleiterin. Forscht schwerpunktmäßig zu Fragen von Berufs- und Institutionenkulturen, des Geschlechterverhältnisses und der Familie.

Cornelia Edding, Jg. 1943, Dr. phil., Dipl. Psych., TOPS Berlin e. V., Organisationsentwicklung, Fortbildung, Supervision.

Katharina Gröning, Jg. 1957, Dr. phil., Professorin an der FH Erfurt für das Lehrgebiet Gerontologie und Supervision. Forscht zu Fragen der Gleichstellung, zu Problemen des feministischen Diskurses sowie zu Problemen von Institutions- und Berufskulturen, insbesondere in der Pflege und Altenarbeit.

Georg R. Gfäller, Jg. 1949, Dipl. sc. pol., Psychoanalytiker (DGPT, DGIP) und Gruppenanalytiker (DAGG), GAS (London) in eigener Praxis. Tätigkeitsbereiche: Psychotherapie, Dozent am Alfred Adler-Institut in München, Gründungsmitglied, langjähriges Vorstandsmitglied, Dozent und Lehranalytiker am Institut für Gruppenanalyse Heidelberg. Ethnoanalytische Forschungen, Institutions- und Unternehmensberatung (Industrie, Politik und Behörden), Supervision.

Inge Kähling, Jg. 1921, Trainerin für Gruppendynamik (DAGG und EIT), Supervisorin (DGSv). Lehrsupervisorin und Balintgruppenleiterin am Fortbildungsinstitut für Supervision e. V. Münster.

Rosemarie Mayr, Jg. 1944, Lehrerin, Dipl. Pädagogin, Supervisorin (DGSv). Fortbildungen: Klientenzentrierte Gesprächsführung (GwG), Gestaltberatung, Weiterbildung in Teamsupervision und Institutionsberatung (F. I. S.). Langjährige Tätigkeit als Dozentin in der Erwachsenenbildung, konzeptionelle Mitarbeit an familienpädagogischen Projekten verschiedener Einrichtungen. Ausbildung und Supervision der MitarbeiterInnen bei der Telefonseelsorge, Lehrerfortbildung, jetzt überwiegend als Supervisorin in freier Praxis tätig.

Mechtild Midderhoff, Jg. 1946, Sozialarbeiterin, Soziologin, M. A., Fortbildungsreferentin, Supervisorin (DGSv), seit Mai 1994 Geschäftsführerin der DGSv.

Christof Nel, Jg. 1944. Freischaffender Regisseur für Sprechtheater und Oper. Professor für Opernregie an der Folkwang-Hochschule in Essen. Gastprofessor an den Universitäten in Frankfurt und Hamburg. Supervisor (DGSv) in Ausbildung.

Klaus D. Schneider, Jg. 1953, Dr. phil., Diplom-Pädagoge. Supervisor (DGSv), Referent in der Stabsstelle Aus-, Fort- und Weiterbildung, Supervision und Bera-

tung beim Diakonischen Werk Westfalen. Mitglied des Standard-Überprüfungsausschusses der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V.

Martin Teising, Jg. 1951, Prof., Dr. phil., Arzt für Psychiatrie, Psychotherapie, Psychoanalyse (DPV). Lehrt am Fachbereich Pflege und Gesundheit der Fachhochschule Frankfurt/M. Arbeitsschwerpunkte: Psychoanalyse und Altern, psychoanalytische Entwicklungspsychologie, psychosomatische Aspekte des Diabetes-Mellitus.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 6 – Oktober 1995

Redaktion:

Sabine Reese und Klaus-Peter Krahl

Angelica Lehmenkühler-Leuschner: Berufliche Sozialisationsprozesse in der Supervision

Günter Knoll: Berufssozialisation vom technischen Erstberuf zum Supervisor

Agnes Drexler-Budde: Professionalisierung im ländlichen Lebensumfeld

Paul Fortmeier: Zur Auswertung von Supervisionsprozessen

Sabine Reese: Ein Beitrag zur Bewertung von Supervisionsprozessen aus der Sicht der verschiedenen Beteiligten

Jutta Wegener: Leitung und Kontrolle – ein Beitrag zum Demokratieverständnis im Supervisionsprozeß

Klaus-Peter Krahl: Machtkampf und Einsicht – der supervisorische Blick als Hilfe bei beruflichen Bewußtwerdungsprozessen

Heft 7:

Franz Leinfelder, Schauinslandstr. 31, 79252 Stegen
Angela Klüsche, Im Maierbrühl 41, 79112 Freiburg

Wolfgang Loch
Theorie und Praxis
von Balint-Gruppen
Gesammelte Aufsätze

176 S., 13,5 x 20,8 cm, gebunden
DM 32,- / öS 250,- / sFr 33,-
ISBN 3-89295-587-5

Der hier vorgelegte Band versammelt erstmals die Schriften von Wolfgang Loch über Theorie und Praxis von Balint-Gruppen, die er im Zeitraum von über 20 Jahren verfaßt hat.

Inhalt

Studien zur Dynamik, Genese und Therapie der frühen Objektbeziehungen. Michael Balints Beitrag zur Theorie und Praxis der Psychoanalyse. Über theoretische Voraussetzungen einer psychoanalytischen Kurztherapie. Anmerkungen zur Begründung der Fokalthherapie nach Michael Balint. Balint-Seminare: Instrumente zur Diagnostik und Therapie pathogener zwischenmenschlicher Verhaltensmuster. Sprechstunden-Psychotherapie. Training in Balint-Gruppen. Die Arzt-Patient-Beziehung. Basis des ärztlichen Wirkens - Gegenstand der psychologischen Diagnose - Ziel der psychischen Therapie. Die Balint-Gruppe. Möglichkeiten zum kontrollierten Erwerb psychosomatischen Verständnisses. Aus der Praxis eines Balint-Seminars. Einige Hinweise zur Praxis und Problematik der Balint-Gruppen-Leitung. Balint-Seminare: Zweck, Methode, Zielsetzung und Auswirkung auf die Praxis. Der psychische Faktor - seine Diagnostik und Therapie in der ärztlichen Sprechstunde.

Der Autor:

Wolfgang Loch, Prof. em., Dr. med., geb. 1915 in Berlin, Ausbildung zum Analytiker der DPV/IPV. Zahlreiche Veröffentlichungen auf dem Gebiet der Psychoanalyse. Langjähriger ärztlicher Direktor der Abteilung für Psychoanalyse, Psychotherapie und Psychosomatik der Psychiatrischen Universitätsklinik Tübingen.

Annemarie Bauer
Katharina Gröning
(Hg.)

Institutionsgeschichten
Institutionsanalysen

Sozialwissenschaftliche Einmischungen in Etagen und Schichten ihrer Regelwerke

320 S., 13,5 x 20,8 cm, gebunden
DM 42,- / öS 328,- / sFr 43,-
ISBN 3-89295-594-8

Institutionen sind nicht nur rationale Gebilde. Daher sind in ihre Analyse auch solche Anteile einzubeziehen, die im Alltag als Fehlleistung, Effektivitätsproblem, Irrtum oder menschliches Versagen etikettiert werden. Der vorliegende Sammelband beschäftigt sich mit diesem Problem. Zusammengeführt werden Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung, psychoanalytisches, vor allem gruppenanalytisches Verstehen der Institution sowie praktische Erfahrungen aus der supervisorischen und organisationsberaterischen Praxis.

Inhalt

Kap.1: Die Institution und die Macht
Kap.2: Helfen und Überwachen. Über institutionelle Muster in klinischen Institutionen
Kap.3: Über Liebe und Bindung an die Institution. Anpassungs- und Abwehrmechanismen
Kap.4: Aggressions- und Regressionsmuster in Institutionen.
Kap.5: Die Institution als Schauplatz von Arrangement und Kampf zwischen den Geschlechtern
Kap.6: Miteinander, Nebeneinander, Gegeneinander. Generationsprobleme in Institutionen

Beiträge von:

A.Bauer, R. Böhme, A. Böhmer, B. Drexel-Budde, M. Fischer, B. Grawe, K. Gröning, A. Kurlemann, G. Leuschner, W. Pecher, A. Peter, U. Petersen, H. Pühl, E. Rohr, G. Rudnitzki, M. Sand, W. Schmidbauer, M. Schoder, P. Singer, R. Tippelt, E. Vogt, R. Weidmann

edition diskord

Schwärzlocher Str. 104/b - 72070 Tübingen

Forum Supervision - www.beratungundsupervision.de