

76-4

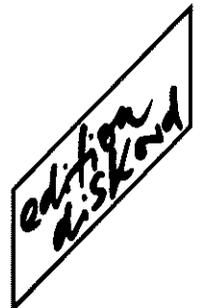
16

Nr. 4
Oktober 1994
2. Jahrgang

FORUM Supervision

LA 000
F7 S9
4

Herausgegeben
von Gerhard Leuschner
und Gerhard Wittenberger



u
08-8538

FoRuM Supervision

2. Jahrgang, Heft 4, Oktober 1994

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 (Pratzau) – Eva Motamedi (Darmstadt) – Jürgen Peters (Düsseldorf) – Sabine Reese (Bergisch-Gladbach) – Renate Reuß-Schroeder (Klein-Wesenberg) – Helmut Schlosser (Göttingen) – Gotthard Schmidt (Berlin) – Michaela Schumacher (Köln) – Siegfried Sommer (Emden)

Redaktionsanschrift:

FORUM SUPERVISION, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortliche Redakteure für Heft 4:

Oriana Kallabis, Am Neggenborn 12, 44892 Bochum
Dr. Max Bartel, Bürenstr. 93, CH-2504 Biel

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

© 1994 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045



Inhalt

Vorwort	2
Beiträge	
<i>Siegfried Sommer</i> Zum politischen Mandat von SupervisorInnen oder die Gefahr, sich in den Fallstricken institutioneller Interessen zu verfangen	5
<i>Johann Wilhelm/Wolfgang Weigand</i> Supervisoren sind nicht die besseren Bürger. Von der Gleichzeitigkeit der Probleme in Verband und Gesellschaft	17
<i>Ueli-Bartley Brönnimann</i> Professionalisierung der Supervision in der Schweiz	35
<i>Annegret Böhmer/Katharina Gröning</i> Reflexionen zu einer internationalen Tagung über Supervision in Slowenien	48
<i>Monika Jonas</i> Soziale Frauenräume in der Supervisionsausbildung	54
<i>Maija Becker-Kontio</i> ,Wenn es nicht mehr rund rollt'. Soziologisches Verstehen institutioneller Bedingungen durch angewandte Rollentheorie	69
<i>Agnes Kimmig-Pfeiffer/Ulrich Schabel</i> Supervision – mehr als Pflege für die Pflegenden. Erfahrungen im Supervisionsprozeß mit Pflegenden	88
Neue Projekte	
<i>Hermann Widauer</i> Institutionssupervision durch ein Team von Supervisoren. Projekt Supervision im Krankenhaus	97
Briefwechsel	111
Rezensionen	118
Für Sie gelesen	126
Nachlese	129
Information	131
AutorInnen	133
Vorschau	135
Veranstaltungen	137

UB BIELEFELD
160/4267153+1



80 90

Vorwort

Schon beim ersten Durchblättern dieses vierten Hefts von FORUM SUPERVISION werden Sie auf eine Neuerung stoßen: Zum ersten Mal ist jedem Artikel eine Zusammenfassung vorangestellt. Ein knapper inhaltlicher Überblick soll Ihnen die Vororientierung erleichtern. Zugleich macht unsere Zeitschrift damit einen Professionalisierungsschritt: die hier veröffentlichten Artikel werden nun über die Erfassungsstelle für Zeitschriftenartikel der Universität Trier zugänglich.

Wir verzichten deshalb auf die inhaltliche Vorstellung der Artikel und möchten Ihnen stattdessen ein wenig Einblick in unsere Redaktionsstube geben: wie sich das Konzept für dieses Heft und gleichzeitig unsere Identität in der neuen Redaktionsrolle entwickelt hat.

Als wir vor zwei Jahren mit dem Ideenaustausch begannen, bewegte uns besonders die zunehmend aggressivere Ausgrenzung von Fremden und die Sorge über die Zukunft unserer Gesellschaft, die, getrieben durch Gewinn-, Leistungs- und Konsumdenken, aber auch durch narzißtische Machtansprüche die natürlichen Lebensgrundlagen zerstört. So entstand als Leitfrage, welche *Einflußmöglichkeiten* SupervisorInnen auf diese Entwicklung haben, welche *Veränderungschancen* es gibt.

Beeinflußt durch die aktuellen politischen Vorgänge in diesen Monaten schälten sich die Konturen unseres Heftes langsam heraus: betroffen durch die Anschläge gegen Ausländer, aber auch ermutigt durch die vielfältigen Aktivitäten von direkter Nachbarschaftssolidarität in Bedrohungssituationen über „Rock gegen Rechts“ bis zu „Schindlers Liste“ vertiefte sich das Anliegen „Supervision gegen Rechts“. Und wo fängt das an? Aufklärerische Einflußmöglichkeiten von SupervisorInnen auf gesellschaftliche Entwicklungen, den institutionalisierten Alltag beschäftigten uns, der Umgang mit Fremden und mit patriarchalen Strukturen, nicht nur anderswo, sondern auch in der eigenen Zunft.

Uns war klar, daß unsere Phantasien die realen Möglichkeiten überstiegen. Natürlich waren wir schon beim Nachdenken über potentielle AutorInnen durch unsere vorhandenen Beziehungsgeflechte beeinflusst, wollten aber auch „neue“ KollegInnen gewinnen. Dann setzten uns das Interesse und die Bereitschaft möglicher AutorInnen Grenzen, sich in der Zeitschrift zu exponieren. Aus verschiedensten Gründen in diesem Kontext findet sich kein Artikel über die supervisorischen Möglichkeiten im Raum der Kirche und weniger über Frauen, als wir uns gewünscht hätten.

Leider sind die AutorInnen, die von sich aus schreiben wollen, gegenüber den eingeladenen noch in der Minderheit. Allen gegenüber stellte sich uns als Redaktion die Frage unserer Einflußwünsche. Wie weit wollen und können wir unsere (supervisions)politischen Interessen einflußnehmend leben, wie weit nicht nur sprachlich am Text feilen, sondern auch inhaltlich Stellung nehmen, uns fachlich kritisch auseinandersetzen? Welche Qualitätsmaßstäbe sollen angelegt werden? Natürlich sollen sich auch ungeübte SchreiberInnen äußern können. Aber welche Aufgaben an Unterstützung und Ausbildung der KollegInnen haben die RedakteurInnen, wieviel Zeit können sie dafür – unentgeltlich, neben der sonstigen Berufstätigkeit – aufwenden? Diese und andere Fragen haben uns immer wieder Entscheidungen abverlangt und gelegentlich auch Konflikte beschert.

Während der Monate dieser gemeinsamen Arbeit schien sich die politische Szene etwas zu ändern. Man führt es gern auf die Einflußmöglichkeiten kraftvoller Meinungsäußerung zurück, auf das vielleicht entschlossenerere Eingreifen staatlicher Repräsentanten. Und dann schreckt uns eine Postkarte wieder auf, die Siegfried Sommer erreicht, während er an seinem Artikel für dieses Heft schreibt. Sie zeigt uns die gesellschaftliche Brisanz und Bedrohung, der wir ausgesetzt sind, wenn wir uns aufklärerisch Stellung beziehend in der Öffentlichkeit präsentieren. Als Vorsitzendem des Arbeitskreises Juden in Emden schlägt ihm Haß und eine Drohung gegen dessen alljährliche Kundgebung entgegen:

1/ Im Novemb 94 bekannt Ihr
 daß Juden die Nach von Hebron
 in der Balkenstr. zu spüren. //
 Die Straße wird sich mit Rot - Feiben.
 2/ Die Kürze von Auswahl.
 Juden Morden in Hebron 59X +
 viele. Juden zu den den den den den
 mit Erden.

So bleibt die Frage wichtig, was Supervision politisch leisten kann und muß – um so mehr, wenn verharmlosende Tendenzen wieder spürbar werden, wie z. B. in der Entscheidung des Bundesgerichtshofes, die „einfache“ Auschwitzlüge (ohne weitere Belege neonazistischer Gesinnung) nicht mehr als Volksverhetzung zu verbieten. Juristisch hat ein kurz darauf folgendes Urteil des Bundesverfassungsgerichts zwar gegengesteuert, politisch bleibt aber die Verharmlosungsgefahr bestehen.

Aber die Intoleranz gegen das Fremde sitzt nicht nur im braunen Untergrund. Als Deutscher in der Schweiz lebend – wie der eine Redakteur – wird die durch Vorurteile wie Unwissenheit bedingte Arroganz vieler Deutscher gegenüber dieser trotz der räumlichen Nähe so andersartigen politischen Kultur wahrnehmbarer. Aufmerksamen LeserInnen fallen die sprachlichen Besonderheiten in den Artikeln aus der Schweiz und Österreich auf. Sie sind in der geschriebenen Sprache nur minim, aber eine Erinnerung an die tiefen Differenzen in der gesprochenen Sprache, die – besonders im Falle der Schweizer Dialekte – von Deutschen eher belächelt oder als Zumutung empfunden, denn als bereicherndes Fremdes respektiert werden.

Bei aller Berechtigung, spektakulärem Fremdenhaß entgegenzutreten, bleibt doch der alltägliche Ausschluß des Fremden und die alltägliche Diskriminierung und Unterdrückung vorrangige Aufklärungsaufgabe der Supervision. – In beiderlei Hinsicht wird unter berufspolitischen Gesichtspunkten die Frage wichtig, wie sich SupervisorInnen gegenseitig stützen und schützen können, denn wenn sie sich aufklärerisch exponieren, werden sie auch angreifbar. Ob die DGSv in diesem Sinne ein Macht- und Schutzfaktor werden kann? Frühzeitige Analysen, z. B. über Austrittsgründe, könnten hier Klarheit schaffen.

Und ob die Idee, daß Großinstitutionen ein ganzes SupervisorInnen-Team beauftragen, die supervisorischen Einflußmöglichkeiten vergrößert und Kreise zieht?

Unsere Einflußmöglichkeiten nutzend, war es uns ein Anliegen, kritischen Stimmen aus frauenpolitischer Perspektive Raum zu geben – eine Auseinandersetzung, die unseres Erachtens bisher in der supervisorischen Szene zu kurz gekommen ist. Für den Aufklärungsaspekt von Supervision beinhaltet das die Gefahr, daß mit den auch in der Supervisionsszene zu findenden patriarchalen Haltungen und Strukturen unreflektiert umgegangen wird. Leider gab es zu dieser Thematik Absagen und eine Zusendung aus eigener Initiative erreichte uns zu spät. Aber wir hoffen, daß diese Fragen auch in unserem Interessensinne im nächsten Heft fortgesetzt werden.

Siegfried Sommer

Zum politischen Mandat von SupervisorInnen oder die Gefahr, sich in den Fallstricken institutioneller Interessen zu verfangen

„Die Forderung, daß Auschwitz nicht noch einmal sei, ist die allererste an Erziehung.“

Spreche ich von der Erziehung nach Auschwitz, so meine ich zwei Bereiche: einmal Erziehung ... dann allgemeine Aufklärung, die ein geistiges, kulturelles und gesellschaftliches Klima schafft, das eine Wiederholung nicht zuläßt.“

Theodor Adorno (1966)

Zusammenfassung: Der Aufsatz versucht, den professions- und gesellschaftspolitischen Diskurs zur Frage der politischen Verantwortung von SupervisorInnen für die Förderung demokratischer Entwicklung mit der Forderung nach einer berufsethischen Deklaration neu zu beleben. Dies geschieht im Kontext aktueller Gefährdung der Demokratie in Deutschland und der paradigmatischen Forderung Adornos, daß „Auschwitz“ nicht noch einmal sei. Mit dem Begriff des „politischen Mandats“ wird versucht, die in der konkreten Praxis von Supervision zu reflektierende Gemengelage widersprüchlicher Interessen von Macht und Herrschaft, Hierarchie und Leitung an Grundwerte zu binden, die einem demokratischen Politik- und Gesellschaftsverständnis entsprechen.

1. Es heißt: Supervision klärt auf – was und wofür, zu welchem Zweck?

Unvorstellbar, daß Adornos Forderung, daß Auschwitz nicht noch einmal sei, nur die Pädagogen meine, diejenigen also, die am meisten noch an der Herausbildung des Menschen in guter und planvoller Absicht tätig sind. Der Schutz der Menschenwürde, wie sie in Deutschland von 1933 bis 1945 in bis dahin unvorstellbarer Weise staatlich legitimiert und organisiert verloren ging, ist heute ethisch-politische Aufgabe aller Menschen und Professionen geworden und deshalb zu Recht in die Deklaration der Menschenrechte eingegangen. Von einer Verwirklichung im gesellschaftlichen Alltag kann jedoch nicht die Rede sein. Und so kann es nur hilfreich sein, daran zu erinnern, daß eine große Mehrheit

auch der Angehörigen humaner Berufe im NS-Staat ihren je spezifischen Beitrag zur Barbarisierung der Menschen und zur Faschisierung der Gesellschaft beigetragen hat. Die bewußte politisch-ideologische Überformung des Pädagogischen durch antisemitische, faschistische, rassistische und antikommunistische Axiome wird sicherlich nur die Minderheit unter ihnen zu verantworten haben. Mitwissen und Mittun, aus welchen Gründen auch immer, apolitische Philosophien und pseudo-politische Neutralitäts-Ideologien sanktionierten diese Entwicklung jedoch.

Wenn der Schutz der Menschenwürde nun auch zu einer politischen Aufgabe der Menschheit schlechthin geworden ist, stellt sich für die in den Humanberufen tätigen Menschen die Frage, was dieser programmatische Anspruch denn nun für die einzelnen Professionen bedeuten kann und wie er konkret in den jeweils spezifischen Arbeitsbezügen professionell umzusetzen ist. Für die im pädagogisch und beratenden Berufsspektrum Tätigen kann mit Blick auf Adornos paradigmatische Forderung heute wieder gelten, daß sie teilhaben an der Hoffnung und dem besonderen Werk der Herausführung des Menschen aus Unmündigkeit und unbewußten Abhängigkeiten. Aufklärung, wie sie von Adorno als „die einzig wahrhafte Kraft gegen das Prinzip von Auschwitz“ und zur Förderung von Autonomie als die Kraft zur Reflexion und Selbstbestimmung, zum Nicht-Mitmachen in der blinden Identifikation mit dem Kollektiv (Adorno, 1967, S. 15 ff.) begriffen wird, kann so verstanden das Konzept und Verständnis supervisorischer „Aufklärung“ in hervorragender Weise konkret-historisch orientiert einbinden und beleben. Und wie immer sie dann bei SupervisorInnen (und SupervisandInnen) Bedeutung erlangt, die so belebte und sichtbar gemachte geschichtliche Dimension des individuellen und kollektiven Bewußtseins impliziert vor allem in Deutschland, sich früher oder später mit den Verstrickungen und der Schuld „unserer“ Elterngeneration auseinanderzusetzen, die mit der Vernichtung von Millionen von Menschen durch Holocaust und Krieg verbunden war. Viele von uns sind Nachgeborene dieser Zeit – wie auch die Profession von Supervision noch recht jung ist. Was SupervisorInnen aber relativ schnell erfahren und lernen, ist der Tatbestand, daß persönliche und berufliche Identität ohne Erinnerung nicht auskommt und auch sie sich ihrer Wurzeln und geschichtlichen Tradition immer wieder neu zu vergewissern und klar zu werden haben (vgl. Oberhoff, 1986, S. 57 ff.).

PädagogInnen und SupervisorInnen¹ haben – so sollte man nach der Erfahrung von Auschwitz nun meinen – gerade in Deutschland eine

besonders reflektierte Verantwortung gegenüber ihrer Geschichte und der Forderung Adornos entwickelt und ein Bewußtsein für „die Gegenwart der Vergangenheit“ (Meier, 1987, S. 7) gewonnen. Denn wie kann das Projekt der Moderne, die Hoffnung und Vision auf eine bessere Zukunft der Menschen realisiert werden ohne ein expliziertes Verständnis des Politischen dieser Aufgabe, der politischen Rolle und Geschichte der eigenen Profession, des eigenen pädagogischen und/oder supervisorischen Werks? Wie immer SupervisorInnen über die spezifisch deutsche Vergangenheit nun denken, angesichts der aktuellen politischen Entwicklung in Deutschland und anderswo wird es wieder Zeit, „in Furcht und Zittern endlich zu begreifen, wessen alles der Mensch fähig ist“ (Arendt, 1944, S. 334) und zu begreifen, daß diese Einsicht und Erinnerung in der Tat eine Vorbedingung modernen demokratischen politischen Denkens und Handelns erst recht für SupervisorInnen ist.

Anbetracht der Tatsache, daß nun in Alltagssprache und Wissenschaft und auch bei SupervisorInnen kein einheitliches Verständnis des Politischen, sondern eine Vielzahl von Politikbegriffen vorherrscht, beziehe ich mich einer ersten Konsensbildung wegen auf die griechische Bedeutung des Wortes, die die Angelegenheiten der Polis, die Regelung öffentlicher und gemeinschaftlicher Angelegenheiten zur Verwirklichung des Gemeinwohls meint und von Aristoteles mit der Ermöglichung eines guten und tugendhaften Lebens gleichgesetzt wurde. Aus dieser Sicht ist Politik nun niemals wertfrei, sondern gleichbedeutend mit guter, am Gemeinwohl orientierter Politik, ein Verständnis von Politik, das heute durch Zwecke wie Gerechtigkeit, Frieden, Freiheit und Demokratie näher bestimmt werden kann (Rohe, 1986, S. 349 ff.).

Adornos 1966 in politischer Absicht an Erziehung gerichtete politische Forderung trug nicht unerheblich dazu bei, daß erstmals in der Nachkriegszeit im Deutschland der alten Bundesländer öffentlich die Frage gestellt wurde, welche Rolle und Verantwortung den gesellschaftlichen Eliten an den Verbrechen des Faschismus, den Verbrechen gegen die Menschlichkeit zukam. Und sie trug dazu bei, daß das „Verschwiegenheitskomplott“ (Herbert, 1992, S. 73), die Leugnung und Verdrängung dieser Vergangenheit in den Human- und Erziehungswissenschaften in besonderer Weise in Frage gestellt wurde und im Ansatz ein erstes neues Verständnis politisch-ethischer Verantwortung dieser Disziplinen und in anderen Bereichen des Wissenschaftsbetriebs diskutiert und entwickelt werden konnte. Sieht man von den einzelnen Ansätzen der Auseinandersetzung mit dem Faschismus vor der Gründung der Bundesrepublik, wie den noch immer lesenswerten „Vorlesungen zur

Schuldfrage“ Karl Jaspers ab, geht der Anstoß zur konkret-geschichtlichen Aufarbeitung auf die ebenfalls „Aufklärung“ einfordernde Studentenbewegung und die Auftragsforschung zur Vorbereitung der deutschen Justiz auf die Prozesse von Auschwitz, Maydanek usw. zurück.

Daß nach jahrzehntelangem schuldhaftem Schweigen und Verdrängen (vgl. Giordano, 1987) diese Auseinandersetzung gegenüber der Eltern- generation aus heutiger Sicht seitens der 68er Generation in überwiegend politisch-aggressiver, anklagender und moralisierender Form verlief, hebt die Verdienste ihrer Kritik an den autoritären Verhaltensweisen und Strukturen der Nachkriegsgesellschaft zur Beförderung von Demokratie nicht auf. Ein gewisses Maß an Objektivität und Differenzierung in der Analyse und Bewertung der Auswirkungen dieser Bewegung ist auch von denen zu verlangen, die dieser Entwicklung immer kritisch gegenüberstanden und ihr nie etwas Positives abgewinnen konnten. Dabei denke ich vor allem an die zunehmend mehr anzutreffende Behauptung, die 68er Generation habe in bequemer Eigennützigkeit die demokratische Entwicklung in Deutschland nicht nur gehindert, sondern sei die eigentliche Verursacherin der heutigen Gewaltentwicklung in der jüngeren Generation.² Für viele der damaligen Generation und auch für mich war es eine belebende Befreiung und die Eröffnung neuen Lernens und Verstehens. Sie bewirkte das kollektive Bedürfnis, mitwirken zu wollen am emanzipatorischen Projekt des Mündigwerdens (vgl. Adorno, 1966) und löste einen spürbaren Schub weiterer Demokratisierung in vielen gesellschaftlichen Bereichen aus. Freilich entwickelte sich aus Mangel an Erfahrung und durch den apologetischen Charakter der Auseinandersetzung mit den Gegnern von Partizipation, Selbst- und Mitbestimmung in der Folge eine fatale ideologisch verkürzte Politisierung, Fraktionierung und Desorientierung. So entwickelte sich einerseits eine heute kaum noch verstehbare politische Dogmatik im Sinne von Reform oder Revolution gegenüber den bestehenden gesellschaftlichen Grundverhältnissen, die in meinem Umfeld bis in die 80er Jahre hinein auch gegenüber Supervision als abzulehnender bürgerlicher Praxis und Wissenschaft wirksam wurde. Die Überzogenheit dieser Entwicklung fand sich demgegenüber in einer Tendenz der Entpolitisierung und Pragmatisierung eines anderen Teils dieser Bewegung wieder. Der Anspruch, zur Herausbildung eines ethisch-politischen Grundverständnisses in der weiteren Entwicklung von Theorie und Praxis der eigenen Profession beizutragen, ging damit ebenso verloren wie die Absicht, partizipativ und förderlich auf die demokratische Entwicklung der Gesellschaft hinzuwirken.

So schmerzhaft und unangenehm es für die ehemals Beteiligten der Bewegung und Generation auch sein mag – für die überlebenden Opfer des Nationalsozialismus war es immer so – die 70er und 80er Jahre müssen, was die öffentliche Wahrnehmung und Auseinandersetzung mit dem deutschen Faschismus angeht, als eine Phase der zweiten Verdrängung bezeichnet werden. Die Aufarbeitung des deutschen Faschismus in demokratisch-politischer Absicht war und blieb in allen Wissenschaften bis heute eine Aufgabe und Angelegenheit von wenigen einzelnen und Spezialisten (vgl. Herbert, 1992, S. 80 f.).

2. Und immer noch gilt für Deutschland:

Erziehung nach Auschwitz, Pädagogik und Supervision haben
weder Wandlitz noch Mölln verhindert

Ohne die programmatischen Grundlagen von Theorie und Praxis persönlicher und gesellschaftlicher Entwicklung im allgemeinen und von Supervision im besonderen mit dieser herausfordernden These undifferenziert denunzieren zu wollen, spricht die akute politische Entwicklung zugunsten rechtsextremer Ideologien und fremdenfeindlichen Klimas in bedrohlicher Weise dafür, daß das Ungeheuerliche und Singuläre, was sich mit Auschwitz verbindet, eben nicht in die Menschen eingedrungen ist. Es steht mindestens dafür, daß die Möglichkeit der Wiederholung, was den Bewußtseins- und Unbewußtseinsstand angeht, zunehmend bedrohlicher fortbesteht (vgl. Adorno, 1971, S. 93).

Für mich, der ich im Feld der Supervision noch nicht allzulange und nebenberuflich tätig bin, stellt sich nun grundsätzlich und auf dem Hintergrund der immer virulenter werdenden politischen Entwicklung die Frage, wie Adornos Forderung nach „Aufklärung“ zur Verhinderung erneuter Barbarisierung der Deutschen in Affinität zur Aufklärungsfunktion von Supervision Bedeutung erlangen kann. Wie kann sie im Selbstverständnis der Profession Beachtung und konkreten Ausdruck finden? In welcher Weise und zu welchem Zweck ist sie in der Ausbildung von SupervisorInnen zu thematisieren? Wie und wo kann oder muß sie in der konkreten Praxis wirksam werden?

Es geht mir, und damit möchte ich die politische Absicht meiner Überlegungen deutlich machen, um ein Doppeltes: Erstens um eine grundsätzliche Diskussion und um die Belegung eines allgemeinen Diskurses, der die spezifische Verantwortung der Profession Supervision für die weitere Entwicklung von Demokratie und Partizipation in

Deutschland expliziert und in der Außenperspektive von Supervision Fragen der Machtverteilung und Macht-Definition zu einem zentralen Thema macht. Mit anderen Worten: eine Debatte, die wertemäßig generelle normative, ethisch-politische Positions- und Funktionsbestimmungen ermöglicht, die sich nicht auf punktuelle Aspekte, spezielle Arbeitsfelder und spezifische Situationen in der Binnenperspektive eines supervisorischen Prozesses und konkreten Problems – wenn das auch immer noch schwierig genug ist – erschöpft. Zweitens geht es mir darum, auf die eigene Person und bisherige politische Biographie (natürlich auch meine eigene) bezogene Fragen zu klären, die als Folge der Ausbildung zum Supervisor³ und der damit verbundenen nicht geringen Verunsicherung entstanden sind.

Mein erster persönlicher Kontakt als Supervisor mit Supervision stand bereits im Kontext des Erlebens eigener Krisenhaftigkeit und der Erfahrung, in den bis dahin verfügbaren persönlichen und beruflichen Rollenmustern keine Energien und Orientierungen mehr zu finden. Wobei mir theoretisch-abstrakt schon viel früher (wenn auch konkret wenig hilfreich) klar war, daß die subjektiv empfundene Krisenhaftigkeit nur im Kontext mit den konflikthaften gesellschaftlichen Veränderungsprozessen begriffen und aufgearbeitet werden kann. Äußerlich stand der erlebte persönliche Sinnverlust vor allem im Zusammenhang mit Vorgängen und Entwicklungen, wie sie in den eruptiven sozialen, ökonomischen, politischen und ideologischen Veränderungen um das sogenannte Wendejahr 1989 krisenhaft zum Ausdruck kamen. Die Erfahrung, daß auch viele andere Angehörige meiner Generation, meines beruflichen und persönlichen Werte-Kontextes davon erfaßt wurden, änderte an dem Dilemma brüchig gewordener Orientierung und Identität kaum etwas.

Zusammengefaßt läßt sich jedoch als ein wesentliches Ergebnis der persönlich-reflexiven und supervisorisch begleitenden Aufarbeitung der beschriebenen Problemlage die Erkenntnis formulieren, daß eine persönlich-subjektive und gesellschaftlich-politische Neuorientierung notwendig ist, wenn es zu neuen und erweiterten Kompetenzen kommen soll. Als den Prozeß der Neuorientierung stützende Erfahrung läßt sich außerdem noch sagen, daß eine prospektiv erlebte Identitätsentwicklung dann möglich ist, wenn bisher als bedeutsam erlebte biographisch-politische Werte in diesem Prozeß wieder belebt und neu integriert werden können.

In welchem Ausmaß z. B. sozialpolitisch und biographisch bedingte, ideengeschichtlich an Werten der Arbeiterbewegung orientierte Politik-

verständnisse langfristig die individuelle Dimension der Verhaltens- und Identitätsentwicklung des Individuums vernachlässigen oder fördern können, ist mir erst deutlich geworden, als es darum ging, individuell-persönliche Erfahrungen und Bewertungen von Macht und Herrschaft zu reflektieren. Meine Erfahrungen, mein Selbstverständnis und Selbstbild haben ihre Prägung vor allem dadurch erhalten, daß sie biographisch überwiegend in Rollen und Mandaten erfolgte, die auf kollektive Interessenvertretungen vor allem in gewerkschaftlichen und politischen Kontexten zurückgeführt werden können. Die Gefahr und der blinde Fleck einer solchen „Identität“ besteht darin, daß die innere ideologische Bindung dazu führt, auch dort noch im Namen einer bestimmten gesellschaftlichen Interessengruppe zu handeln, wo es primär um individuelle Interessenlagen und persönlich-subjektive Entscheidungen geht. Das bedeutet vor allem die Erkenntnis und Einsicht, daß es zum „Politischen“ einer Person, Gesellschaft, Institution und Profession auch gehört, wie und wo die darin wirkenden Kräfte als notwendige Voraussetzung von Politik bewußt „Entpolitisierungen“ vornehmen, wenn es darum geht, eine Vielzahl von Zwecken und Zielen – so z. B. auch der Institution und Profession von Supervision – zu verfolgen und das vor allem, je weniger mit vorgegebenen Selbstverständlichkeiten gerechnet werden kann.

Bezogen auf die Vielfalt der politischen Verständnisse und Konzepte von Supervision könnte das heißen, auch eine Vielzahl von Politikbegriffen zu akzeptieren, die empiriefreundlich und auf die jeweiligen Teilbereiche der politischen Wirklichkeit zugeschnitten sind. Eine solche Vielzahl nebeneinander existierender Politikbegriffe führt jedoch nur dann nicht zu Mißverständnissen und ideologisch bedingten Ausblendungen, wenn sie durch einen allgemeinen und möglichst verkürzten Begriff des Politischen kontrolliert und integriert werden können (vgl. Rohe, 1986, S. 353).

Meine Erwartung und Hoffnung, einen solchen klärenden Begriff und die wieder Sicherheit gebende Selbstvergewisserung nun in den Kontext eines entsprechenden Diskurses unter SupervisorInnen stellen zu können, wurde jedoch enttäuscht. Es mag sein, daß solche Fragen immer und immer wieder in Lehr-, Kontrollsupervision und Balintarbeit auftauchen, in der öffentlichen Präsenz der Ausbildungsinstitute, der einschlägigen Literatur und der berufsständischen Vertretung der DGSv findet sie im beschriebenen Sinne jedenfalls nicht bzw. nur sehr eingeschränkt statt. Der neu bemühte Ansatz der Ethik-Debatte im Informationsdienst des DGSv (1/93) bestätigt allerdings eher den empfundenen

Mangel, als daß er die Eckpfeiler und Essentials für den notwendigen Diskurs zu einem historisch und ethisch gefüllten politischen Mandat von Supervision nennt. Nando Belardis Dissertation gibt unter der Rubrik „Parteilichkeit oder Abstinenz der Supervision“ (Paderborn, 1992) noch die beste Übersicht zum Diskussionsstand der Problematik, womit ich die Bedeutung anderer wichtiger Beiträge, wie z. B. Wittenbergers Anstoß (vgl. Wittenberger, 1974), sich der politischen Implikationen und Parteilichkeit in emanzipatorischer Absicht bewußt zu werden, für den eingeforderten Diskurs nicht schmälern will. Daß derselbe Autor – offensichtlich einem Zeitgeist folgend – sich in der kategorialen Auseinandersetzung um die Parteilichkeitsfrage von Supervision Mitte der 80er Jahre (vgl. Wittenberger, 1985) von seinem Impuls distanziert, ist mehr als bedauerlich, weil damit der notwendigen Explikation des Politischen von Supervision wichtige Energie entzogen wird. Da die Sicherung und weitere Entwicklung professioneller Identität von SupervisorInnen nach der Ausbildung überwiegend in regional mehr oder weniger entwickelten kollegialen Reflexions- und Kontrollbezügen geschieht, könnte dem erwünschten Diskurs mit der Entwicklung eines Paradigmen- und Werte-Kodexes für die weitere inhaltliche und berufsverbandliche Integration eine konkrete berufspolitische Perspektive gegeben werden. Als vorbildhaftes und ausgezeichnetes Ergebnis einer solchen Debatte möchte ich auf die „Deklaration über ethische Prinzipien in der Sozialarbeit“ und die Stellungnahme über „Konflikte in der Welt“ aufmerksam machen, wie sie für die Mitglieder der Internationalen Vereinigung der SozialarbeiterInnen (IFSW) inzwischen vorliegen (IFSW, 2/91, S. 51 ff.).

3. Unter den Bedingungen von Faschismus und Fremdenfeindlichkeit ist Supervision nicht möglich – oberster Wert von Supervision ist Demokratie!

In Heft 2, S. 2 der Zeitschrift FORUM SUPERVISION nehmen die Herausgeber aus ihrer Perspektive von Supervision Stellung zu den Ereignissen von „Hoyerswerda – Hünxe – Rostock – Mölln – Solingen“. Ich stimme ihrer Forderung zu, nach der SupervisorInnen qua professioneller Identität und Rolle Stellung zu nehmen haben und an der Aufklärung von verwickelten, persönlichen, sozialen und institutionellen Szenen beteiligt sind, in denen Fremdes aufzuklären und zu integrieren ansteht. Und daß sie als Angehörige dieser Gesellschaft Protest anzumelden haben gegen oberflächliche Erklärungen und die Privatisierung

des Alltags. Wenn nun Mitwissende – wie es dort weiter heißt, und von SupervisorInnen kann angenommen werden, daß sie über entsprechende zeitgenössische und historisch-politische Kenntnisse verfügen – schweigen und sich dadurch grundsätzlich nicht von den Tätern unterscheiden, interessiert es mich natürlich ganz besonders, wie andere SupervisorInnen darüber denken, sich der Anforderung nach Aufklärung stellen und ihr politisches Verständnis von Supervision explizieren.⁴ Und damit könnte der von mir erwünschte Diskurs zum Politischen von Supervision wieder eröffnet werden.

Der sowohl im historischen und aktuellen Kontext zugänglichen Erfahrung von Faschismus und Krieg möchte ich den polaren Wert von Demokratie gegenüberstellen, wohl wissend, daß er begrifflich heute einer der Allerweltsbegriffe der Politik, wie „Macht“, „Interesse“ und „Frieden“ geworden ist. Hier soll die Entwicklung des Begriffs von seiner ursprünglichen Bedeutung als „Volksherrschaft“ in seinen heute sichtbar gewordenen drei Dimensionen, die in der Alltagspraxis meist auch noch vermischt werden, wenigstens angedeutet werden. So ist zu differenzieren, wenn von „Demokratie als politisches Prinzip, ... als Staatsform und ... als Lebensform“ gesprochen wird (v. Alemann, 1986, S. 75 ff.). Die Weiterentwicklung von demokratischem Bewußtsein obliegt der politischen Bildung, aber sie ist nicht allein von ihr zu leisten. Eine Demokratie existiert nicht ohne Demokraten. Eine politische Sozialisation, die demokratische Werte vermittelt und internalisiert, bedarf deshalb nicht allein der Schule, sondern neben Familie und einem Klima öffentlicher Kommunikation besonderer Situationen in Ausbildung und Beruf, wie sie von der supervisorischen Profession in besonderer Weise geprägt werden. So verstanden, kann Demokratie historisch nie als abgeschlossen betrachtet werden, aber als ein Wert zunehmender Partizipation des „mündigen Bürgers“ und erst recht der historisch-politisch bewußten SupervisorIn.

4. Das „politische Mandat“ des Supervisors – Medium zwischen beruflichem Selbstverständnis und dem Politischen der Profession Supervision

Wenn ich den Begriff des „politischen Mandats“ verwende, denke ich daran, die Frage nach dem Verständnis des Politischen im Konzept der SupervisorIn, also die politischen Grundwerte und Implikationen, ihre Vision des Humanen, ihren inneren Auftrag also, in Beziehung zu setzen zur supervisorischen Praxis, deren Merkmal ja u. a. darin besteht,

daß sie alles wieder in Frage stellen kann. Eine Praxis, die sich über den Kontakt mit ihrer Person und den neu zu entwickelnden Kontrakt, sein Setting und ihre professionelle Identität nur dann emanzipatorisch und „demokratisch“ entfalten kann, wenn „Politisches“ im Sinne reflektierter persönlicher, berufsrollenbezogener und institutioneller Machtbezüge und -verhältnisse Bedeutung und Sinnhaftigkeit erfahren kann. Das darin angelegte Spannungsverhältnis ist vor allem für junge SupervisorInnen bestimmt nicht einfach auszuhalten und leicht zu bewältigen. Ich denke dabei nicht nur an ihre noch begrenzten Erfahrungen, sondern vor allem an die historisch-politische Verdrängungskultur (Juelich, 1992, S. 57 ff.), die, vor allem, was das Problem politischer Macht und Gewalt in der konkreten Praxis berührt, immer noch ein großes Problem in den psychosozialen Berufen darstellt.

Wenn die These dieses Beitrags der Klärung des „politischen Mandats“ im Sinne der Erweiterung professioneller Inhalts- und Identitätsbezüge von SupervisorInnen zentrale Bedeutung zuweist, ist eine weitergehende Konkretisierung, Operationalisierung und Exemplifizierung notwendig, als es in der gegebenen Kürze hier möglich ist. Die in meiner bisherigen supervisorischen Praxis bereits in den Kontrakteröffnungsphasen für mich spürbar gewordenen praktischen Implikationen und Interessenlagen, wie sie sich allein schon aus dem Gemenge der kommunal- und historisch-politischen Bezüge der einzelnen Träger ergaben, sind so komplex und spannungsreich, daß ihre Reflexion professionell einzubinden und programmatisch auf grundsätzliche Werte gesellschaftlicher Entwicklung zu orientieren ist. Das könnte in der Weise geschehen, daß die Klärung und Explikation der politischen Problematik von Macht, Herrschaft, Autorität, Hierarchie, Leitung, Führung usw. zur Formulierung deklaratorischer Inhalte und Werte für alle SupervisorInnen führt und allgemeines Gut der Profession und berufsständischer Interessenbestimmung wird.

Die Komplexität des Politischen, wie sie im Medium eines „politischen Mandats“ sichtbar und operationalisierbar gemacht werden kann, ist als berufsständischer Wertekatalog oder Deklaration nicht von einzelnen SupervisorInnen zu leisten. Das bedarf eines Diskurses, der vom Material, bzw. von konkreten Problemlagen supervisorischer Praxis ausgeht, andererseits aber in Beziehung bleibt mit „Visionen“ gesellschaftlicher Entwicklung zur weiteren Entfaltung von Demokratie und Partizipation. Das ist mehr als nur die Lösung individueller Probleme in der persönlichen Professionsentwicklung im Auge zu haben.

5. Die Entknotung der Fallstricke institutioneller Interessen

Unterstellt, mit der Klärung und Bestimmung des „politischen Mandats“ des Supervisors gelänge die paradigmatische Anbindung supervisorischer Theorie und Praxis an den inhaltlichen Kern des Politischen und die Tätigkeit zur Humanisierung des Menschen, wäre dann das Problem gelöst? Könnte damit vermieden werden, sich in den Interessen- und Problemlagen supervisorischer Bezüge zu verwirren, zu verlieren oder mittels persönlicher oder Rollenmacht verlorenen Überblick und Distanz zu kompensieren? Die Knoten und Fallstricke, Irritationen, Interessenkonflikte, Verführungen, Ängste und manchmal auch bloße Hilflosigkeit sind weder psychologisierend, rationalisierend, intellektualisierend noch durch Konfrontationen aufzulösen. Im Klären und Verstehen des Politischen – was die bewußte Setzung der Nicht-Politisierung im Supervisorischen einschließt – erst ergibt sich eine Reflexionsfolie, in der zwar nicht alle Problemlagen und Interessenwidersprüche aufgelöst werden können, dem offensichtlich immer wieder drohenden Rückfall in historisch und politisch-traumatische Problemlösungsmuster zugunsten von mehr Demokratie aber das Wasser abgegraben werden kann.

Ich spekuliere vorsichtig: die öffentliche Diskussion wird nicht einfach werden. Die Erfahrung von Supervisions- und Verbandstagen fehlt mir noch. Es ist leicht, unterschiedene Urteile affektbetont zu vertreten, es ist schwer, ruhig zu vergegenwärtigen. Es ist leicht, alles unverbindlich zu denken und sich nie zu entscheiden. Ein Volk haftet durch seine Staatlichkeit. Politisch handelt im modernen Staat jeder, es gibt kein Außerhalb (vgl. Jaspers, 1965). Supervisoren handeln politisch, indem sie am Humanum der Gesellschaft auf hohem Niveau mitarbeiten und Sorge dafür tragen, daß das Projekt der Moderne sich in ihrem Sinne erfüllen kann, wissend und darauf achtend, wo es auch die Mittel zur Barbarei in immer neuer Weise hervorbringt.

Anschrift des Verf.: Siegfried Sommer, R.-Breitscheid-Str. 25, 26721 Emden

Anmerkungen

- 1 Bei extensiver Auslegung der Forderung Adornos müssen sich auch SupervisorInnen angesprochen fühlen; im weiteren Bezug wird der besseren Lesbarkeit wegen nur noch diese Gruppe benannt.

- 2 Hartmut von Hentig setzt sich mit dieser Behauptung in der Neuen Praxis, 2/93 differenziert auseinander. Wen es näher interessiert, lese den dort enthaltenen Aufsatz „Aufwachsen in einer Welt, in der sich zu leben lohnt“.
- 3 Meine Supervisionsausbildung beim FIS in Münster stand zeitlich im Kontext des Ost-West-Konflikts um das Jahr 1989 herum, wobei beide Momente eine intensive und krisenhafte Infragestellung biographischer Bezüge und Werte zur Folge hatten, die hier nur angedeutet werden können. Die während der Ausbildung eingeleitete Reflexion und Konfrontation mit dem bisherigen Werte- und Normensystem als konzeptionellem Bestandteil der Ausbildung hat jedoch zu Orientierungen und zu einem Ansatz geführt, mit dem die notwendige Auseinandersetzung an gesellschaftlichen Zukunftsfragen der Menschen weitergeführt werden kann.
- 4 Ich teile die von der Redaktionsgruppe „Forum Supervision“ vertretene These im ganzen Umfang, auch wenn ihr dramatischer Inhalt in der Kürze kaum deutlich gemacht werden kann. Ein Blick in die Geschichte der Psychoanalyse als emanzipatorische „Verwandte“ der supervisorischen Profession und die Erfahrungen ihrer Vertreter im und mit dem Faschismus würde dem Wert von Demokratie Tiefendimension und Farbe verleihen (vgl. Kaufhold, 1993, S. 57 ff.).

Literatur

- Aleman, U. v. (1986): Demokratie. In: W. Mickel: Handlexikon zur Politikwissenschaft, Bonn.
- Adorno, Th. W. (1971): Erziehung zur Mündigkeit, Frankfurt/M.
- Arendt, H. (1944): Die organisierte Schuld. Zit. in: Chr. Meier: 40 Jahre nach Auschwitz, s. u.
- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn.
- Hentig, H. v. (1993): Aufwachsen in einer Welt, in der es sich zu leben lohnt. In: Zts. Neue Sammlung 2/93.
- Herbert, U., O. Groehler (1992): Zweierlei Bewältigung. Vier Beiträge über den Umgang mit der NS-Vergangenheit in den beiden deutschen Staaten. Hamburg.
- Internationale Vereinigung der Sozialarbeiterinnen (IFSWS) (1991): Deklaration über ethische Prinzipien der Sozialarbeit. In: Zts. Die berufliche Sozialarbeit 2/91.
- Juelich, D. (1992): Die Wiederkehr des Verdrängten. In: H. Schreier u. a.: Das Echo des Holocaust, s. u.
- Kaufhold, R. (1993): Zur Geschichte und Aktualität der Psychoanalytischen Pädagogik. In: Zts. Psychosozial 1/93.
- Meier, Chr. (1987): 40 Jahre nach Auschwitz. Deutsche Geschichtserinnerung heute. München.
- Meistermann, E., R. F. Müller (1993): Ethik und Supervision. In: Zts. aktuell – Informationsdienst des DGSv 1/93.
- Oberhoff, B. (1986): Über Supervision, Identität und Sich-Erinnern. In: Zts. supervision Heft 10.
- Rohe, K. (1986): Politikbegriffe. In: W. Mickel: Handlexikon zur Politikwissenschaft. Bonn.
- Schreier, H., M. Heyl (Hrsg.) (1992): Das Echo des Holocaust. Pädagogische Aspekte des Erinnerns. Hamburg.
- Wittenberger, G. (1974): Neutralität oder Parteilichkeit in der Supervision. In: Zts. Neue Sammlung 4/74.
- derselbe (1985): Supervision eine Sozialtechnologie? In: Zts. supervision 8/85.

Johann Wilhelm/Wolfgang Weigand

Supervisoren sind nicht die besseren Bürger *

Von der Gleichzeitigkeit der Probleme
in Verband und Gesellschaft

Zusammenfassung: Ausgehend von der Beschreibung politisch und gesellschaftlich relevanter Vorgänge wird aufgezeigt, wie sich diese virtuell in professioneller und berufsverbandlicher Entwicklung im Felde der Supervision niederschlagen. Mikrosoziale Entsprechungen werden insbesondere diskutiert in der Bewältigung von Umbruchs-, Integrations- und Ausgrenzungsprozessen, dem Stellenwert von ideellen und materiellen Werten sowie dem Umgang mit Macht, Autorität und Führung. Die dadurch erfolgte Schärfung von Wahrnehmung und Bewußtsein soll dazu dienen, Supervision als personelles und institutionelles System in seiner politischen Dimension und Verantwortung zu begreifen.

Im folgenden wollen wir versuchen, über den Zusammenhang zwischen gesamtgesellschaftlichen und politischen Vorgängen einerseits und professionellen und berufsverbandlichen Entwicklungen im Feld der Supervision andererseits nachzudenken. Wir wissen, daß sich makrosoziale Prozesse in mikrosozialen Systemen wiederholen, widerspiegeln und eigentlich erst virtuell erfahrbar werden. Wenn wir unsere Wahrnehmung für solche Zusammenhänge erweitern, bieten uns die daraus entstehenden „Theorien“ neue Perspektiven, um unser Handeln zu bestimmen und zu steuern. Es ist also unsere Absicht, hier Überlegungen und Thesen für den professionellen und politischen Diskurs innerhalb der Deutschen Gesellschaft für Supervision vorzustellen in der Hoffnung, daß sich Wahrnehmung und Bewußtsein in der Auseinandersetzung schärfen, um Supervision als personelles wie institutionelles System in seiner politischen Dimension und Verantwortung zu begreifen.

* Wir wissen, daß Supervision von Männern und Frauen praktiziert wird und benutzen deshalb „Supervisor“ als geschlechtsneutralen Gattungsbegriff.

1. Gesellschaftliche Problemlagen

„Wenn ich überlege, woher diese Verdrossenheit der Bürger und die scheinbare Unfähigkeit der Politiker kommt, habe ich manchmal das Gefühl, daß wir wieder in einer Art totalitären Systems leben, weil nämlich nur die Wirtschaft alles beherrscht. Ideen, die den Bürger oder auch den Politiker inspirieren könnten, spielen keine rechte Rolle. Konzeptionen gibt es nicht, Ideen auch nicht so richtig. Nur das Kommerzielle, und das ist ein bißchen zu wenig“ (Dönhoff, 1994, S. 44). Diese Sätze stammen nicht von einem angegrauten Alt-Linken, sondern von der Mitherausgeberin der Wochenzeitung „Die Zeit“, Marion Gräfin Dönhoff, die auch das bekannte Manifest von Politikern, Wirtschaftlern und Intellektuellen mit dem Titel „Weil das Land sich ändern muß“ (Dönhoff, 1992) mit verfaßt hat. Ein Grundgedanke, der sich als Ergebnis der gesellschaftlichen Analyse wie ein roter Faden durch dieses Manifest zieht, ist damit genannt: Die Einengung des Menschlichen auf eine rational-materialistische Lebensweise, die Geld, Besitz und Reichtum zum zentralen, wenn nicht alleinigen Movers von individuellem und gesellschaftlichem Handeln und Zusammenleben macht. Daß die Frage der Wohlstandserhaltung im reichen Deutschland gegenwärtig die Menschen am meisten bewegt, daß die Angst vor Besitzstandsverlust die aktuelle Bedrohung darstellt, daß Neid auf dem Hintergrund der wachsenden sozialen und wirtschaftlichen Unterschiede zum Phänomen des Zeitgeistes wird, mag angesichts der politischen und gesellschaftlichen Umwälzungen der letzten Jahre zwar noch verständlich erscheinen; daß aber die Gesellschaft insgesamt dazu wenig Alternativen zu bieten hat und eher in Resignation und depressive Verstimmung verfällt, ist bedenklich. Nach dem Zusammenbruch des Kommunismus ist von einem geistigen Aufbruch und von Reformen nichts zu spüren. Intellektuelle Auseinandersetzungen um gesellschaftliche Konzepte zwischen Sozialismus und Kapitalismus finden ebensowenig statt wie reflexives Innehalten.

Der politische Diskurs zwischen den Parteien wie darüber hinaus beschränkt sich auf Strategiedebatten zur Machterhaltung und Machtgewinnung. Zeit zum Nachdenken bleibt nicht angesichts von „efficiency“, dem Gebot unserer Zeit. Im Gegenteil: Die bürgerliche Antwort auf die Orientierungskrise und den Sinnverlust drückt sich aus in autoritärer Erlösungssehnsucht oder einer Art bürgerlichem Selbstmord, d. h., einem apolitischen Denken und Handeln und damit einer Abkehr von Verantwortung.

Nun wäre es sicher zu kurzschlüssig, die beschriebenen Phänomene in gleicher Ausprägung in überschaubaren Sozialsystemen, wie z. B. der Deutschen Gesellschaft für Supervision, zu suchen; dennoch sind bei der Analyse wichtiger Grundfunktionen Parallelitäten nicht zu übersehen. Wovon ist die Rede? Wir beschränken uns hier auf wenige Dimensionen: zum einen auf den Zusammenhang von Umbruch, Integration und Ausgrenzung, zum anderen auf den Umgang mit ideellen und materiellen Werten sowie mit Macht, Autorität und Führung.

II. Umbruch – Integration – Ausgrenzung

Die Deutsche Gesellschaft für Supervision ist eine junge Organisation und ihre rasante Entwicklung beweist, daß ihre Gründung zum richtigen Zeitpunkt erfolgt ist. Der bemerkenswerte Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter hat diesen Erfolg erst ermöglicht; die Kraft der Idee hat bis heute getragen. Hiervon werden auch dann keine Abstriche gemacht, wenn wir jetzt feststellen müssen, daß die Pionierphase sich dem Ende zuneigt und unsere Gesellschaft in eine erste Phase der Reorganisation eintritt. Das unerwartet starke Anwachsen der Zahl natürlicher und juristischer Mitglieder und die damit verbundene Mehrbelastung der ehrenamtlich Tätigen haben es notwendig gemacht, über die Verlagerung von speziellen Aufgaben auf hauptberufliche Mitarbeiter nachzudenken. Als ein Ergebnis dieser Überlegungen soll nun eine hauptamtliche Geschäftsführerin eingestellt werden.

Wir alle wissen jedoch, daß ein innerorganisatorischer Umbruch nicht nur Reorganisation, sondern auch kollektive Umdenkungsprozesse erfordert, in deren Gefolge es zu Widerständen, Friktionen, oft auch zu Identitätskrisen kommen kann. Es gilt, zu gleicher Zeit sowohl eine veränderte und angemessenere Organisationsstruktur zu finden als auch das bestehende institutionelle Selbstverständnis dahingehend zu differenzieren, daß beide sich zu einer neuen „corporate identity“ ergänzen. Transitorische Phasen erfordern also ein vorausschauendes Management und die Zeit zur institutionellen Selbstreflexion; der eigentliche Motor der Veränderung ist jedoch die innerorganisatorische Dynamik und die sich daraus ergebenden Strukturnotwendigkeiten.

Die Reorganisation ist in die Wege geleitet, auf vielen Ebenen der DGSv begleitet von heftigen Diskussionen. Daß es dabei oft mehr ums Geld ging als um Identität, hat uns zum Nachdenken angeregt. Wie steht es eigentlich mit dem Selbstverständnis der Gesellschaft, und wie wird dieses von den Mitgliedern verkörpert? Inwieweit hat die Gesell-

schaft in der Zeit ihres Bestehens zur Entwicklung beruflicher Identität beigetragen? Kann diese denn – sofern vorhanden – identifiziert und benannt werden?

Wenn wir hier gestehen, daß wir Schwierigkeiten hatten, uns auf eine deutlich identifizierbare Identität der DGSv zu verständigen, die auch von den Mitgliedern fraglos geteilt wird, so beinhaltet eine solche Feststellung ja implizite, daß sich die von Münch (1989) und Weigand (1989) bei der Gründung der DGSv geforderte „berufliche Wir-Identität“ bzw. die Entwicklung von „beruflichem Identitätsgefühl“ nicht im erwünschten Maße vollzogen hat. Zwar mag das Kürzel „DGSv“ ein gewisses „Wir-Gefühl“ hervorrufen, dabei jedoch gleich von „Identität“ zu sprechen, scheint weit übertrieben.

Bleibt die Frage, warum dies so ist, und ob es möglicherweise ja vielleicht gar nicht anders sein kann, als es ist. Wir meinen nun, einen gewichtigen Grund benennen zu können, warum unsere Gesellschaft bisher zu wenig über die eigene Identität nachdenken konnte: Sie stand seit ihrer Gründung unter dem Druck gegenläufiger Zeiterfordernisse, der einerseits Entwicklung verhindert und sie andererseits beschleunigt hat. Einerseits hätte sie als junge Organisation ausreichend Zeit gebraucht, ihre Zwecke zu setzen, ihre Identität auszuformen, andererseits bestand die berufspolitische Notwendigkeit, Supervisoren und Supervision zu organisieren und durch zügiges und entschlossenes Handeln in der Öffentlichkeit bekannt zu werden und Einfluß zu gewinnen. Daß der Akzent bisher weniger auf „Reflexion“ lag denn auf „Handeln“, mag man bedauern, und es ist ohne Zweifel so, daß es hierzu unter den Mitgliedern differierende Meinungen gibt. Manchen geht alles viel zu schnell, sie würden eine ruhige und organische Entwicklung vorziehen, anderen geht es eher zu langsam, denn: Wer zu spät kommt, den bestraft nicht nur das Leben, sondern auch der Markt. Sicher haben solche unterschiedlichen Vorstellungen immer auch etwas damit zu tun, ob es sich um die Meinungen von vollzeit-, teilzeit- oder nebenberuflichen Supervisoren handelt.

Unsere Gesellschaft hat diese – wie wir glauben – unvermeidbare Spannung bisher gut gemeistert, und es bestehen gute Chancen, daß sie sie für die Zukunft produktiv wenden kann. Andererseits stehen wir an einem Punkt der Entwicklung, an dem wir – wie oben angeführt – uns Gedanken machen müssen, wie es denn weitergehen soll, was wünschenswert und was machbar ist, und solche Verdeutlichungen können sich nur ergeben aus einer näheren Bestimmung dessen, was denn nun das „Eigene“ der DGSv überhaupt ist, ihr „Substantielles“, aus dem sich die Zwecke quasi folgerichtig ergeben ... Schließlich ließe sich

dann auch erst ernsthaft über die Frage nachdenken, wer denn nun Mitglied werden sollte, eine Frage, die ja bereits Münch (1989, S. 7) gestellt hat.

Wir haben festgestellt, daß wir eine Gesellschaft sind, die sich im Umbruch befindet, dominiert von Zeitgegenläufigkeiten, immer noch auf der Suche nach Identität befindlich und vor der Frage stehend, wer eigentlich zu uns gehört und wer nicht. Ist es ein Zufall, wenn bei solchen Überlegungen gesamtgesellschaftliche Parallelen in den Blick geraten? Nun – zugegeben – unser „Umbruch“ ist nicht annähernd so dramatisch wie derjenige, der sich in der Welt und auch in unserem Lande vollzieht, und von dem wir alle viel existentieller betroffen sind. Aber „spiegelt“ sich nicht auch ein Widerschein der großen „kosmischen“ Ereignisse und unserer Reaktionen darauf in unseren „Mikrokosmen“, den sozialen Gebilden, in denen wir unser alltägliches berufliches und privates Leben gestalten? Können wir aus diesen Ereignissen lernen?

In Zeiten des Umbruchs – so wissen wir – zerbrechen die alten Ordnungen und Selbstverständlichkeiten, bis dahin strukturell gebundene Ängste werden frei und suchen sich neue Sicherheiten. Die gleichermaßen bedrohliche Gegenwart und Zukunft nähren den Wunsch nach neuen (alten) „Wir-Gefühlen“, nach engerem Zusammenrücken und begünstigen Abgrenzung und Ausgrenzung. Das „Nationale“ bietet sich unhinterfragt als irrationaler Rettungsanker an. Der Trend der Zeit, der sog. „Zeitgeist“ – so scheint es – steht gegen eine offene tolerante Gesellschaft, er favorisiert geschlossene Kulturen und einfache Denkweisen. Wir können ihn entdecken in bestimmten geistigen Strömungen in unserem Land, er tritt uns unverhüllt als politische Meinung gegenüber und infiltriert immer mehr das kollektive öffentliche Denken. Und wir? Sind wir denn gefeit gegen den Zeitgeist, geimpft, und kann er uns gar nicht infizieren? Ist es nicht so, daß nur der, der sich seine Angst vor dem „Fremden“ auch eingestehen kann, frei wird, es als Bereicherung erleben zu können? Und sind wir unserem Schatten nicht dort am nächsten, wo wir uns am heftigsten distanzieren?

Reflexionen – so können wir den Faden wieder aufnehmen – sind gefordert: makrogesellschaftlich und in unserer Mikrogesellschaft. Wir werden uns hier zu beschränken haben auf letztere, wobei wir dort, wo es uns begründet erscheint, Annäherungen an gesamtgesellschaftliche Tendenzen nicht ausweichen werden.

Zwei Themen stehen zur Überlegung an: 1. Wofür stehen wir, und wer sind wir (inhaltlich und personell) und daraus folgernd: 2. Wer gehört zu uns und wer nicht?

Es läge nun nahe, sich dem ersten Themenkreis zuzuwenden und inhaltliche Vorstellungen dazu zu entwickeln, wofür wir stehen. Wir haben bereits darauf hingewiesen, daß dieses u. E. bisher noch wenig geschehen ist (konnte). Tatsächlich scheint es so zu sein, daß immer dann, wenn inhaltliche Diskussionen vernachlässigt werden, es desto leichter fällt, Konflikte über Personen auszutragen, vor allem über solche, von denen man sich abgrenzen möchte. Die Frage, warum eine solche Ab- bzw. Ausgrenzung erfolgen soll, wird mangels eigener inhaltlicher Positionen dann oft mit vagen und einer rationalen Überprüfung nicht immer standhaltenden Argumenten begründet. Wir vermuten, daß eine solche Personendiskussion mit ähnlichem Hintergrund in der DGSv stattgefunden hat und möchten dies gerne begründen. Deshalb beginnen wir unsere Überlegungen mit der Frage: Wer eigentlich sind die „geborenen“ Mitglieder der DGSv?

Auf den kleinsten gemeinsamen Nenner gebracht, ist die DGSv ein Zusammenschluß von Frauen und Männern, die 1. eine Supervisoren-ausbildung gemäß bestimmter Standards absolviert (bzw. wenn nicht absolviert, gemäß bestimmter Kriterien „nachgebessert“ haben) und 2. professionelle Supervision gemäß bestimmter Standards ausüben, wobei die jeweiligen Standards mehr oder weniger deutlich ausdifferenziert sind (zu 1. konkreter als zu 2.). Des weiteren ist es zweifellos so, daß die weit überwiegende Anzahl der Mitglieder als Basisberuf eine Ausbildung zum Sozialarbeiter (Sozialpädagogen) absolviert hat. Ist also die DGSv ein Zusammenschluß von Sozialarbeiter-Supervisoren? Oder etwa von Sozialarbeiter-Supervisoren plus einige „streng geprüfte“ und (identitätsmäßig?) noch zu verkraftende Angehörige anderer Berufsgruppen, oder ist sie eine grundsätzlich für alle Berufsgruppen offene Gesellschaft, sofern diese den Standards zu 1. und 2. entsprechen? Dies ist eine wichtige Frage, eingedenk der erregten Diskussionen, die die sog. „Psychologenregelung“ hervorgerufen hat, eine Regelung, die eben nicht nur Psychologen, sondern auch anderen Nicht-Sozialarbeiter-Berufsgruppen einen Zugang zur DGSv ermöglichen sollte, sofern diese die o. a. Standards erfüllen. Wie also – so ist zu fragen – steht die Gesellschaft zu anderen Berufsgruppen, die auch qualifiziert supervisorisch tätig sind? Ist sie eine „offene“ Gesellschaft oder fürchtet sie etwa eine „professionelle“ Überfremdung? Wenn dies so ist, wieviele Kandidaten aus „fremden“ Berufen sollen denn aufgenommen werden, und wieviele kann die Gesellschaft verkraften? Oder ist das DGSv-Boot bereits voll? Können die Sozialarbeiter-Supervisoren majorisiert werden, und was bedeutet eine Ausweitung der Mitgliedschaft auch auf andere Basisbe-

rufe für die Marktchancen? Steht uns ein Verdrängungswettbewerb ins Haus und das auch noch in Zeiten der Rezession?

Wir möchten diese und ähnliche Befürchtungen nicht geringachten; es ist jedoch notwendig, sie offen und ungeschminkt zu diskutieren. Sicherlich ist es kein Zufall, daß eine Regelung, die Kriterien für die Aufnahme verschiedenster Berufsgruppen enthält, als „Psychologenregelung“ firmiert. Wer – wie die meisten von uns – eine Sozialarbeiter-Sozialisation genossen hat, weiß um die Beziehungsproblematik zwischen Sozialarbeitern und Psychologen, kennt ihre Konkurrenzen und gegenseitigen Abwertungen und hat Erfahrungen mit partiellen Überlegenheits- und Insuffizienzgefühlen. Nun, da wir Sozialarbeiter endlich in der Vorhand sind, und sich die anderen um uns bemühen müssen, sollen wir es ihnen denn da leicht machen? Oder könnten wir uns evtl. bemühen, so selbstbewußt zu sein (zu werden), sie bei aller Konkurrenz auch als Bereicherung zu erleben? Diesmal sogar ohne Statusunterschiede? Es schmerzte manchmal schon, wenn in der Debatte der Begriff „Psychologenregelung“ entfernt Anklänge hatte an „Ausländerregelung“, vor allem dann, wenn eine zu lasche „Aufnahmepolitik“ kritisiert und die Verschärfung der „Aufnahmekriterien“ gefordert wurde. Wie etwa sollen wir uns denn verhalten gegenüber den KrankenpflegerInnen, einer weiteren „fremden Kultur“, diesmal eine „Bedrohung“ von „unten“? In einer Zeit, in der der Zugang zu den Hochschulen auch ohne Hochschulreife qua Sonderprüfung möglich ist, erscheint es wenig plausibel, Berufsgruppen ohne Fachhochschulabschluß eine Supervisoren-ausbildung zu verweigern, wenn bestimmte Vorleistungen erbracht sind. Und wer will denn noch Argumentationen ernst nehmen wie „wenn man die Supervision verwissenschaftlichen will, kann man sich doch Krankenpfleger mit Supervisoren-ausbildung vom wissenschaftlichen Niveau her gar nicht leisten ...“ (geäußert auf der Mitgliederversammlung im Dezember 1993). So lapidar schießen oft banale Rationalisierungen ins Kraut! Kein Wort von der Angst vor der Konkurrenz, der anderen Kultur, der Majorisierung durch andere Berufsgruppen usw.

Wir sehen also, daß wir uns mit der Frage, wer Mitglied werden soll und wer nicht, ohne Identitätsdiskussion auf wackeligem Argumentationsboden befinden. Zu entscheiden wäre dies – wie wir oben dargestellt haben – allenfalls über eine inhaltliche Festlegung dessen, was die DGSv denn als ihr „Eigenes“ oder „Substantielles“ versteht und wer bereit oder in der Lage ist, dies inhaltlich zu teilen. Wir wollen sehen, wie weit wir damit kommen.

Bei einer Gesellschaft für Supervision liegt es nahe, davon auszugehen, das genuin Eigene sei eben „die Supervision“, was wiederum

voraussetzt, daß definiert werden kann, was denn „die Supervision“ sei. Nun liegen ja genügend Minimaldefinitionen vor, ohne daß hier etwa eine besonders herausgestrichen werden soll. Diese reichen allerdings kaum aus, um Identität auch nur annähernd zu begründen. Hierzu bedürfte es statt dessen eines gerüttelten Maßes an ernsthafter theoretischer Übereinstimmung darüber, welche wissenschaftlich überprüfbar Ziele ein solcher Beratungsprozeß erreichen kann (sollte) und wie, d. h. mit welchen wissenschaftlich begründbaren Methoden und/oder Techniken dies zu bewerkstelligen ist. Wenn man hierzu eine Mitgliederbefragung durchführen wollte, ist mit einer Anzahl differierender Antworten zu rechnen. Mit anderen Worten: *Die* Theorie der Supervision, über die sich die Mitglieder definieren könnten, gibt es nicht. Stattdessen gibt es verschiedene Supervisionsschulen, die durch ihre Ausbildungsstätten in der DGSv vertreten sind. Diese reichen von gruppenspezifischen und analytischen Ansätzen über Gestalt-supervision, Psychodramasupervision bis hin zur transaktionsanalytischen Supervision und eklektizistischen Verfahren. Identität nun – so scheint es uns – vermitteln den jeweiligen Supervisoren allenfalls ihre „Schulen“ bzw. – als deren Träger – die Ausbildungsinstitute. Sie sind ihnen sicher viel eher theoretische „Heimat“ als die DGSv, die eben „Gesellschaft“ ist, wobei unter „Heimat“ zusätzlich auch ein emotionales Dazugehörigkeitsgefühl verstanden werden soll, ein eher an Intimität orientiertes soziales Gebilde und unter „Gesellschaft“ ein eher auf rationalen Gründen und Interessen beruhender Zusammenschluß. Und wenn man es recht betrachtet, so ist es ja auch meist die „theoretische“ Heimat der jeweiligen Schulen und Ausbildungsinstitute, die im Rahmen der DGSv persönliche Beziehungen begründet und oft auch zu Gruppierungen führt. „Wo hat er (sie) seine (ihre) Ausbildung gemacht“, sind Fragen, nach deren Beantwortung zugeordnet wird. So lassen sich hier leicht beide Aspekte, die zur „professionellen“ Identität gehören, identifizieren: 1. das individuelle (und berufsbiographische) Selbstverständnis, zu dieser oder jener Schule bzw. Ausbildungsinstitution zu gehören und 2. die Bestätigung von außen, daß dies so akzeptiert wird, daß man der ist, der man zu sein glaubt.

Wenn diese – zugegebenermaßen etwas verkürzte Argumentation – akzeptiert wird, ist die DGSv als supervisorische und identitätsstiftende „Heimat“ überfordert. Diese Aufgabe nun fiele den Ausbildungsinstituten zu, die durch Aus- und Weiterbildung ihrer Supervisoren eine an der jeweiligen Schule orientierte Identität zu entwickeln und zu fördern hätten. Dies wiederum verstärkt zweifelsohne die jeweiligen Gruppenidentitäten im Rahmen der DGSv und könnte dort zu Friktionen

führen, sofern diese nicht in ein gemeinsames Interesse eingebunden werden können (Hier wird deutlich, welche wichtige Funktionen die Ausbildungsinstitute haben: In einer Art „doppeltes Mandat“ müssen sie sowohl schulen- als auch verbandsorientiert sein, vgl. hierzu auch Münch, 1989 und Weigand, 1989). Sagen wir es offen: Wenn die „Gesellschaft“ keine „Heimat“ im emotionalen und identitätsfördernden Sinne sein kann, muß sie – auch wenn es schwerfällt – diese und ähnliche Ansprüche aufgeben und statt dessen bemüht sein, die ihr verbleibenden Aufgaben und die daraus folgenden Zielprojektionen klar zu formulieren und zielstrebig umzusetzen. Ohne einer Diskussion vorzugreifen zu wollen, wird es sich u. E. dabei hauptsächlich um die Formulierung von Standards für Supervision sowie um Marktinteressen im weitesten Sinne handeln. Hierzu zählen wir die Kriterien, die eine qualifizierte Ausbildung und Ausübung der Profession sichern als auch die Entwicklung von Berufsordnung und Berufsethik, sowie alle die Bestrebungen, den Begriff „Supervision“ durch offensive Verbandspolitik so zu besetzen, daß Supervisionsaufträge vor allem an DGSv-Supervisoren erteilt werden.

Was bliebe, wäre also eine berufsständische Organisation? Weigand hat diese Festlegung bereits frühzeitig gefordert (Weigand 1989, S. 22 f.). Er beschreibt dort die Aufgaben, die u. E. gerade heute – nach der anstehenden Neuorganisation – verstärkt in den Mittelpunkt der Verbandspolitik rücken müssen:

1. Entwicklung und Erhaltung des professionellen Rollenbildes
2. Mitgliedschaft als Qualifikationsmerkmal
3. Herstellen einer relevanten fachlichen Öffentlichkeit
4. Berufspolitische Interessenvertretung.

Setzen wir einmal voraus, daß wir damit wichtige Aufgaben der DGSv beschrieben haben, so lassen sich auf die oben angeführte Frage („Wofür stehen wir inhaltlich und wer sind wir personell“) folgende Antworten formulieren: Die DGSv steht für kein spezielles inhaltlich-theoretisches Konzept von Supervision, allenfalls für bestimmte Standards, die eine qualifizierte Ausbildung und Ausübung von Supervision gewährleisten. Daraus folgernd kann jeder, der ein wie auch immer geartetes Konzept von Supervision vertritt und sich an den genannten Standards orientiert, Mitglied werden. „Wie auch immer geartet“ könnte evtl. daraufhin eingeschränkt werden, daß es sich um ein an wissenschaftlich anerkannten Konzepten orientiertes Verständnis von Supervision handeln sollte. Dies aber müßte wieder theoretisch geprüft und begründet werden, was die Aufgabe einer Berufsorganisation überfordern würde. Allenfalls könnte dies durch die Ausbildungsinstitute geschehen, die

jedoch – wie oben angeführt – selbst differierende theoretische Ansätze vertreten.

Was bedeutet dies nun für das „Innenleben“ der Gesellschaft? Da das „Eigene“ inhaltlich nicht bestimmt werden kann, wird sie alle Bewerber, die den formalen Standards entsprechen, aufnehmen müssen. Diese „Aufnahmestandards“ können zwar differenziert oder sogar verschärft werden, sie dürfen jedoch nicht dazu herhalten, „unerwünschte“ Ansätze von Supervision auszugrenzen. Daß es hier zu Problemen kommen kann, sei nicht verschwiegen; man denke z. B. an Aufnahmeanträge aus diversen esoterischen Richtungen ...

Andererseits bietet ein „multikultureller“ Mikrokosmos ja auch Chancen. Eine offene und liberale Gesellschaft wird davon profitieren können. Gedacht wird hierbei vor allem an gegenseitiges Kennenlernen und den Abbau von Vorurteilen, wie sie bestimmte Schulen (Kulturen) ja immer noch gegenseitig pflegen. Es wird sehr viel davon abhängen, ob es in der DGSv gelingt, eine tolerante Form des Umgangs miteinander zu finden, die dem anderen seine Identität nicht streitig macht und es somit erleichtert, gemeinsame Interessen zu formulieren und umzusetzen. Hierin könnte insbesondere auch eine Aufgabe der Regionalgruppen liegen.

Damit beantwortet sich auch unsere zweite Frage: Wenn die DGSv erstens keine Sozialarbeitersupervisoren-Gesellschaft ist und zweitens keinen speziellen Ansatz von Supervision vertritt, kann sie weder eine bestimmte Berufsgruppe noch – wie begründet – einen bestimmten theoretischen Ansatz von Supervision ausgrenzen. Neben einer „multitheoretischen“ Gesellschaft wird sie somit auch eine „multiprofessionelle“ sein und so, wie dies die Chancen bietet, Vorurteile von Schulen abzubauen, gilt dies ebenfalls für Professionen. Die DGSv wird ein Berufsverband von Supervisoren mit unterschiedlichen theoretischen Ansätzen und unterschiedlichen Basisqualifikationen sein. Wer anderes will, muß die (wahren) Gründe nennen. Und er muß Vorschläge machen, wie und nach welchen Kriterien denn Abgrenzungen vorgenommen werden sollen.

III. Der Umgang mit ideellen und materiellen Werten

Versteht man Supervision als eine Dienstleistung, die am freien Beratungsmarkt dem Angebot und der Nachfrage entsprechend feilgeboten wird, dann muß man nicht erstaunt sein, daß sich auch die Gesetze des Marktes beim Umgang mit dieser Dienstleistung voll entfalten, also

nicht unbedingt die Leistung definiert den Preis, sondern die Marktsituation; oder das Angebot berücksichtigt nicht immer die objektiven Kriterien sachgerechter Leistung, sondern es orientiert sich eher an der Nachfrage; oder die Dienstleistung intendiert vor allem die vordergründige Zufriedenheit des Kunden, aber nicht das, was objektiv notwendig wäre; oder nicht der Bedarf regelt die Nachfrage, sondern das Marketing.

Versteht man Supervision dagegen als eine Dienstleistung, die sich auf ein professionelles Selbstverständnis stützt und den Gesetzen der Profession unterstellt ist, dann bedarf es neben Angebot und Nachfrage noch anderer Instanzen als den Markt, die über Leistung, Standards und Leistungserwartungen, über Intention und Verantwortung und nicht zuletzt über die Honorierung mitentscheiden.

Wie verstehen sich nun die Supervisoren, vor allem die Kolleginnen und Kollegen der Deutschen Gesellschaft für Supervision? Über den Grad, den die Professionalisierung von Supervision erreicht hat, wird gegenwärtig diskutiert (vgl. dazu Lehmenkühler-Leuschner, 1993; Nellesen, 1987; Weigand, 1987). Wir halten es für eine wesentliche Frage in diesem Zusammenhang, inwieweit neben Geld und Markt andere professionelle Kriterien, wie die Einhaltung professioneller Beratungsstandards, das professionsgerechte Angebot der Dienstleistung und ihre verantwortungsvolle Durchführung, die Orientierung des Beratungsangebotes an theoretisch reflektierten und praktisch überprüften Erkenntnissen und Erfahrungen, das Verhalten und Handeln der Supervisoren bestimmen. Des weiteren: Inwieweit die Supervisionspraxis transparent und kontrollierbar bleibt; wie offen über Begründungs- und Interessenzusammenhänge supervisorischen Handelns diskutiert werden kann; inwieweit persönlicher Vorteil und materieller Nutzen und professionelle Seriosität in Einklang zu bringen sind.

Wir sind uns bewußt, daß es ein hoher Anspruch ist, darüber fachöffentlich zu reden; dies gelingt vielen altherwürdigen Professionen nicht. Aber es ist nicht nur eine Frage der professionellen Ehrlichkeit und Echtheit, sondern auch eine Frage von allgemeingesellschaftlicher Relevanz: Denn wer bestimmt gesellschaftliche Strömungen und gesellschaftliches Wertbewußtsein und prägt gesellschaftliche Verhaltens- und Wertmuster in erheblichem Maße, wenn nicht die Angehörigen der in einer Gesellschaft für wichtig und notwendig erachteten Berufe? Das eigene individuelle und subjektive Interesse mit den Interessen des Gemeinwohls in Einklang zu bringen, gehört nicht nur zur gesellschaftlichen Verantwortung des aufgeklärten Bürgers, sondern auch zur professionellen Verantwortung des unabhängigen Supervisors.

Konkret:

- Kann jeder Supervisor in jedem Feld beraten?
- Hat der Supervisor wirklich die gesammelte Beratungskompetenz von der Einzelsupervision über Teamsupervision bis hin zur Organisationsberatung im Profit- und Non-profit-Bereich?
- Wird die Analyse eines Supervisionsauftrags und die daraus sich ergebende Indikation zur Bearbeitung ernst genommen, auch wenn der Auftrag dann zurückgegeben werden muß?
- Ist das Honorar vergleichbar mit Beratungsleistungen anderer Professionen und entspricht es vor allem der eigenen Leistung?
- Zählt Kollegialität noch, wenn um den gleichen Auftrag konkurriert wird, oder wenn es um Marktbeherrschung geht?
- Wird der Supervisionsauftrag auch an der Wichtigkeit seiner ethischen und gesellschaftlichen Implikationen gemessen oder ist die Höhe des Honorars das vor allem ausschlaggebende Kriterium?
- Kann ein Supervisionsauftrag zurückgegeben werden, wenn seine verantwortliche Erledigung/Durchführung in Frage steht (z. B. Rollenkonflikte, Verwicklung außerhalb der Beratungsbeziehung, problematische Zielformulierungen)?
- Investiert der Supervisor Zeit und Ressourcen auch in gesellschaftlich relevante Projekte und Aufträge, die durch materielle Gesamtgegenleistung nicht vollständig kompensiert werden?
- Ist der angestellte Supervisor in der Lage, seine fachliche Unabhängigkeit gegenüber möglichen Repressionen, aber auch Verführungen seiner Organisation zu bewahren?
- Nicht zuletzt: Wieviel ehrenamtliches bzw. unbezahltes Engagement stellt der Supervisor der Entwicklung seiner Profession und seinem Berufsverband zur Verfügung?

Die Frage muß erlaubt sein: Wozu dient letztendlich die Beratung? Was ist das Ziel sozialer Organisationen oder der Unternehmen, die beraten werden? Welche gesellschaftliche Funktion und welchen gesellschaftlichen Auftrag erfüllen sie? Betrachtet der Supervisor es beispielsweise als einen Konflikt, wenn er sich für ein Unternehmen engagiert, das angesichts immer knapper werdender Ressourcen nur darauf bedacht ist, neue Konsumbedürfnisse zu wecken und zu befriedigen und damit nicht nur der Verschwendung von Rohstoffen, sondern auch von menschlicher Energie Vorschub leistet, die zur Lösung existentieller gesellschaftlicher Fragen dringend benötigt würden? Der Katalog von Fragen könnte an dieser Stelle sehr lang sein: Angefangen bei den aktuellen Problemen des ökologischen Gleichgewichts über die Verantwortung der Unternehmen bei der Lösung gesamtgesellschaftlicher Konflikte bis

hin zur Entscheidung zwischen dem technisch Machbaren und dem ethisch Verantwortbaren.

„Das Zurücktreten der moralischen, kulturellen und geistigen Werte in den praktischen Leistungen und beruflichen Erfolgen, die primär in Geld gemessen werden, ist schon heute das traurige Kennzeichen unserer Zeit ... Das Prinzip der sozialen Marktwirtschaft ist als Wirtschaftsprinzip unentbehrlich, aber es darf nicht als Entschuldigung für Nicht-handeln mißbraucht werden. Das Gemeinwohl muß wieder an die erste Stelle rücken. Es ist ein Skandal, daß Gewalt, Korruption und ein egozentrischer Bereicherungstrieb als normal angesehen werden, während ein u. U. sich regendes Unrechtsbewußtsein kurzerhand mit dem Hinweis auf die „Selbstregelung des Marktes“ beschwichtigt wird. Wir haben es satt, in einer Raffgesellschaft zu leben, in der Korruption nicht mehr die Ausnahme ist und in der sich allzuvieles nur ums Geldverdienen dreht. Es gibt wichtigeres im Leben des Einzelnen wie auch im Leben der Nation“. Dies ist kein Zitat aus einem bischöflichen Hirtenbrief, sondern aus dem bereits oben zitierten Manifest (vgl. Dönhoff, 1992, S. 1 8f.). Betrachtet man mit dem Spiegel dieser Sätze unsere Berufswirklichkeit als Supervisoren, dann fällt die Antwort auf die Frage schwer: „Sind wir als Supervisorinnen und Supervisoren wirklich die besseren Bürger?“

IV. Der Umgang mit Macht, Führung und Autorität

Zwei Szenen aus der Verbandsarbeit:

- a) In der Diskussion um die Aufstellung eines hauptamtlichen Geschäftsführers für die DGsv fiel mehr als einmal der affektiv vorgetragene Satz, daß man diese Position „nicht um alles in der Welt“ übernehmen möchte. Warum eigentlich? Wegen der zu erwartenden Interessensgegensätze, die auszugleichen sind? Wegen der hohen Erwartungen und überhöhten Ansprüche an diese Position? Wegen der umfangreichen Aufgaben und Arbeiten, die mit dieser Rolle verbunden sind? Das alles mag für diese Stelle zutreffen – aber für welche Führungsposition trifft solches oder ähnliches nicht zu! Ist es nicht doch eine Art projektive Identifikation, deren aggressives Potential gegen Führungsrollen in der Abwertung eben dieser Rolle zum Ausdruck kommt?
- b) Der Vorstand begründet sehr ausführlich, warum es notwendig wird, die ehrenamtlich übernommenen Funktionen der Gesellschaft durch hauptamtliche Tätigkeit auch im Führungsbereich zu ergänzen.

zen. Ein Argument neben vielen anderen: Die ehrenamtlichen Funktionsträger sehen sich nicht mehr in der Lage, den Umfang der zu erledigenden Aufgaben zu bewältigen, da er ein vertretbares ehrenamtliches Engagement weit übersteigt. Die in diesem Zusammenhang genannten und überprüfbaren Arbeitszeiten werden kommentarlos hingegenommen. Gleichzeitig wird eine durch diese Anstellung notwendige Erhöhung des Mitgliedsbeitrages heftig diskutiert und diese von einem zwar geringeren, aber nicht übersehbaren Teil der Mitgliedschaft (der Mitgliederversammlung) zu verhindern gesucht. Eine Reduzierung des Aufgaben- und Leistungskatalogs der Gesellschaft und damit der Funktionsträger wird nicht angeboten. Vielmehr wird explizit und implizit die kritische Frage formuliert, ob denn der Vorstand verantwortlich und mit genügend Sparwillen den Haushalt verwaltet. Aufschlußreich war ein Vergleich der DGSv-Vorstandsarbeit mit der „inkompetenten und unsoliden“ Etatpolitik der gegenwärtigen Bundesregierung.

Dies alles geschieht auf dem Hintergrund der zweiten Vorstandswahlen dieser Gesellschaft, die trotz der Aktivitäten eines Normierungsausschusses nur stattfinden konnten, weil sich wirklich in letzter Minute doch noch ein Kandidat fand, der nur aufgrund seiner Berufsrolle, die mit hoher Flexibilität und Selbständigkeit ausgestattet ist, das Amt übernehmen konnte.

Es war interessant, daß sich bei uns als Vorstandsmitgliedern mit der Übernahme der Rollen ein Prozeß in Gang setzte, der im Blick auf die gegenwärtig stark unter Kritik stehenden Politiker als zunehmende partielle Identifizierung beschrieben werden kann; nicht, weil wir annehmen, daß wir in diese Kategorie einzureihen seien, sondern weil wir merkten, wie wir begannen, Politiker, die in die Schußlinie der öffentlichen Meinung gerieten, zumindest teilweise zu verteidigen, ihnen Verständnis entgegenzubringen und ärgerlich wurden, wenn das Ausmaß der Kritik und der Rücktrittsforderungen in keinem angemessenen Verhältnis mehr zu dem stand, was angeblich oder wirklich vorgefallen war. Dienstwagen-, Briefbogen-, Gehalts- oder Grundstücksaffären von Ministern machen – so scheint es – den problematischen Zustand unseres politischen Gemeinwesens auf verschiedene Weise deutlich, aber die Aufdeckungs- und Verurteilungsprozesse dieser „Vergehen“ zeigten, wie relativ die eigentliche Tat im Verhältnis zum moralischen, affektiven und politischen Aufwand steht, mit dem sie betrachtet wird. Die Gründe für die überaus kritische Betrachtungsweise der Politiker durch gesellschaftliche Instanzen sind weitgehend bekannt: Angst, die Kontrolle über die Herrschenden zu verlieren; ihnen, vor allem den Partei-

en, den Staat und die Verfassung auszuliefern; das mangelnde Vertrauen in die Glaubwürdigkeit staatlicher Repräsentanten und die Deformierung unserer politischen Kultur. So vernünftig und glaubwürdig dies klingt, wir meinen, daß nicht alles gesagt ist, was gegenwärtig die Öffentlichkeit dazu bewegt, die politischen Institutionen total in Frage zu stellen und ihren Vertretern das Vertrauen zu entziehen.

Der Zustand der Gesellschaft spiegelt sich in den Personen und im Verhalten seiner politischen Führungsschicht wider. Die Personen des öffentlichen Lebens drücken das gesellschaftliche Bewußtsein, die allgemeinen Werthaltungen und Einstellungen aus. Die Moral „derer da oben“ und ihr reales Handeln sind nicht grundverschieden von dem, was „die da unten“ denken und tun. Der sogenannte Normalbürger unterscheidet sich in seinem konformen und normwidrigen Alltagshandeln nicht allzusehr von dem, was die Volksvertreter tun; allerdings projiziert er manches, was sich als Wunschphantasie oder konkretes Schuldgefühl entwickelt, auf die politischen Autoritäten, und versucht über diesen Weg, das los zu werden, wofür „die da oben“ zur Verantwortung gezogen werden.

Natürlich muß gerade von der politischen Elite verlangt werden, daß sie sich verantwortungsvoll innerhalb von Recht und Gesetz, das sie selbst vertritt und fordert, bewegt; natürlich ist die Kontrolle des Machtgebrauchs um so wichtiger, je größer die Entscheidungskompetenzen und damit die Auswirkungen des politischen Handelns sind; natürlich wird die politische Kultur nachhaltig von den „Vorbildern“ in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik geprägt. Aber dies alles enthebt gerade den aufgeklärten Bürger nicht, seinerseits selbstreflexiv zu erkennen, wo die Möglichkeiten und Grenzen seines eigenen Verhaltens und damit seiner eigenen Verantwortung liegen. Das Eingeständnis, selbst Normen zu verletzen und Verantwortung beiseite zu schieben, relativiert die Verurteilung durch die Strenge des Über-Ichs. Der Abbau von Idealisierungen bezüglich der eigenen Person reduziert die realitätsfernen Erwartungen an die politischen Führer und korrigiert idealistische Fremdbilder.

Eine derartig allgemeine und gesamtgesellschaftliche Reflexionsarbeit fällt aber besonders schwer, weil ja die politischen Führer durch die Übernahme ihrer Ämter, Rollen und Funktionen Macht und Status zugesprochen bekommen, sich die Macht aneignen und Autorität beanspruchen. Wer aber gibt „Macht“ kostenlos ab? Was ist der Preis der Macht?

Die Unerbittlichkeit des strengen Urteils, beziehungskritische Distanz statt beziehungsfördernder Nähe, Mißtrauen statt Vertrauen, rationale

Schärfe statt emotionaler Zuwendung sind die Teile des Preises, der für die „Arroganz“, die Macht zu nehmen, gezahlt werden muß.

Die Ambivalenz zur Autorität aufrechtzuerhalten und zu leben, sich ihrer Notwendigkeit bewußt zu sein und sie gleichzeitig kritisch zu betrachten, sie anzunehmen, ohne das Eigene aufzugeben, sich ihr anzuvertrauen, ohne sich ihr blindlings hinzugeben, ein solches aufgeklärtes und emanzipatorisches Autoritätsverhältnis fällt bekanntermaßen uns Deutschen besonders schwer. Wir neigen leicht dazu, uns in die eine oder andere Richtung zu bewegen und den gegensätzlichen Teil auszuschalten, weil die Spannungen und manchmal die Qualen des „Sowohl-als-auch“ nur schwer erträglich sind.

„Abhängig zu sein“ sind für das Individuum und die Organisationen in unserer Gesellschaft ein negatives Attribut. Es assoziiert Unfreiheit, Zwang, Handlungsnotwendigkeiten gegen den eigenen Willen, Einordnungen in die unteren Etagen hierarchischer Ordnung und ist verbunden mit dem Bild einer eher schwachen Persönlichkeit. Gesellschaftlich propagiert wird Unabhängigkeit, Freiheit, Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und das Bild einer Persönlichkeit, die weitgehend tun und lassen kann, was sie will. Gleichzeitig dürfte es so sein, daß der Mensch in keiner Epoche unserer Geschichte von seiner technischen und sozialen Umwelt so abhängig war wie gegenwärtig; dies macht das Anwachsen des Widerstands gegen Abhängigkeitsverhältnisse verständlich. Abhängigkeit wird einseitig als eine wenig wünschenswerte Situation begriffen. Demgegenüber wissen wir aus allen Human- und Sozialwissenschaften, daß Abhängigkeit zur Existenz des Menschen gehört und in keiner Phase des menschlichen Lebens auch nur annähernd ein Zustand der Unabhängigkeit erreicht wird. In vielen Situationen der menschlichen Entwicklung ist die Abhängigkeit geradezu lebensnotwendig, um die Defizite der menschlichen Natur, die Grenzen der menschlichen Vernunft und die Mängel seiner psychischen und sozialen Ausstattung zu kompensieren. Jeder Entwicklungs- und Veränderungsprozeß beruht auf Abhängigkeit und ist mit Abhängigkeiten konfrontiert: Die kindliche Entwicklung ebenso wie Lernprozesse im Erwachsenenalter, die zwischenmenschlichen Beziehungen genauso wie institutionelle Kooperationsformen.

Um nicht mißverstanden zu werden: Der Wunsch und der Wille des Menschen nach Unabhängigkeit und nach dem „Herausgang aus unverschuldeter Abhängigkeit“, nach Emanzipation und Freiheit ist die progressive Antwort auf den Zustand des Abhängigseins. Der Wert der Unabhängigkeit und das Ringen des Menschen um seine Freiheit und Autonomie soll in keiner Weise in Frage gestellt werden, im Gegenteil:

Erst durch die Erfahrungen des Abhängigseins und das Erleben von Fremdbestimmung wird der Wunsch wach und die Fähigkeit ausgebildet, emanzipatorische Entwicklungen einzuleiten und zu vollziehen. Dies wiederum eröffnet die Möglichkeit, die Wechselwirkung von Abhängigkeit und Unabhängigkeit als Phänomene des sozialen Lebens zu akzeptieren. Gleichzeitig kommen damit Qualitäten des Abhängigseins zum Vorschein, die als Entlastung und Reduzierung von Verantwortung beschrieben werden können. Den Zustand des Abhängigseins in bestimmten Lebensphasen und Situationen akzeptieren zu können, um sich die damit verbundene Relativierung der Verantwortung nutzbar zu machen, bedeutet, neue Entwicklungsmöglichkeiten und Chancen der Veränderung zu entdecken.

Dies ist jedoch nur dann möglich, wenn Abhängigkeit in sozialen Beziehungen an ein hohes Maß von Vertrauen gebunden ist. Nur von dem, dem ich traue, kann ich abhängig sein. Schwindet das Vertrauen in zwischenmenschlichen Beziehungen, so wird die Angst vor Abhängigkeit um so größer, und der Widerstand, Abhängigkeit zu akzeptieren, wächst.

In der Krise der politischen und gesellschaftlichen Führungsschicht drückt sich deshalb auch eine Krise des sozialen Zusammenlebens und der Labilität der zwischenmenschlichen Beziehungsstrukturen aus. Damit schließt sich der Kreis, der die Wert- und Orientierungskrise in unserer Gesellschaft mit einer Autoritäts- und Führungskrise und schließlich mit einer Krise des gesellschaftlichen Systems in Verbindung setzt. „Die Einengung des Menschlichen auf eine rationalistisch-materialistische Lebensweise verführt junge Rowdies offenbar dazu, sich in dieser sinnentleerten, öden Landschaft als Helden aufzuspielen ...“ Max Weber hat unsere säkularisierte, rationalistisch-bürokratische Welt schon zu Beginn dieses Jahrhunderts als „entzauberte Welt“ bezeichnet. Eine Welt in der, wie er sagte, falsche Zauberer eine große Gefahr darstellen. Sind die Zauberer immer nur die anderen? Oder konkreter gefragt:

- Wie ist es um das politische Engagement der Supervisoren bestellt? Welche politischen Aktivitäten entwickeln Supervisoren aus ihrer Profession heraus, die in der Regel mit gesellschafts- und politiknahen Problemen zu tun hat?
- Warum funktioniert das Wechselspiel von Machtdelegation, Machtausübung und Machtkontrolle auch in der DGSv noch nicht besonders gut? Ist Machtverhinderung (aus Angst, die Macht zu verlieren) die einzige Strategie in den psychosozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern, um Macht zu kontrollieren? Ist die Tabuisierung der sozialen und emotionalen Konsequenzen eines nur am ökonomischen

Erfolg ausgerichteten Managementkonzepts für den Supervisor im Profitbereich zu thematisieren oder verspielt er damit seinen Auftrag? Wann wird professionelle Machtkontrolle das oppositionelle Gegenabhängigkeitsverhalten ersetzen?

- Wann wird ein idealistisches Gleichheitsverständnis, das Kompetenz- und Statusunterschiede leugnet, Neidgefühle und ein Klima der Mißgunst erzeugt, durch transparente und diskursive Austragung von Interessensgegensätzen ersetzt? Warum müssen Interessenskonflikte noch vielfach versteckt und über Umwege agiert werden?
- Warum wird das Eingeständnis, der Autorität zu bedürfen und Abhängigkeit als phasen- und situationsbegrenzte Notwendigkeit zu erleben und darüber zu reden, noch eher als Peinlichkeit anstatt als Befreiung erlebt?
- Das Konzept von „Selbstverwirklichung“ wird zur Ideologie und verantwortungslos, wenn es ohne Anbindung an die soziale, gesellschaftliche und politische Wirklichkeit realisiert wird. Verkümmert auch das Sozialverhalten der Supervisoren, ebenso wie das der Angehörigen vieler anderer professioneller Berufe?

Supervisoren, so schreibt Münch (1993, S. 7) drücken ihren beruflichen Optimismus „häufig in Begrifflichkeiten aus, die sozusagen bereits semantisch in eine glücklichere Zukunft weisen“. Wenn dem so ist, dann tun manchmal ja auch einige nachdenkliche und kritische Bemerkungen not. Der aufmerksame Leser wird seine Wahrheit dann irgendwo dazwischen zu suchen haben.

Anschriften der Verf.: Dr. Johann Wilhelm, Siekerwall 11, 33602 Bielefeld;
Dr. Wolfgang Weigand, Nachtigallengrund 7, 48301 Nottuln

Literatur

- Dönhoff, M. u. a. (1992): Weil das Land sich ändern muß. Ein Manifest, Hamburg.
- Dönhoff, M. (1994): Demokratie in der Krise. In: Zeit-Punkte, Nr. 1, S. 44.
- Lehmenkühler-Leuschner, A. (1993): Professionelles Handeln und Supervision. In: Forum Supervision, Heft 2, S. 8-34.
- Münch, W. (1989): Über ein Zeit-historisches Ereignis: Zeit- und Grenzgedanken zu einer Verbandsgründung. In: supervision, Heft 16, S. 3-11.
- Nellessen, L. (1987): Professionalität von Supervisoren/Supervisorinnen. In: supervision, Heft 11, S. 2-18.
- Weigand, W. (1987): Zur beruflichen Identität des Supervisors. In: supervision, Heft 11, S. 19-35.
- derselbe (1989): Beobachtungen und Gedanken zur Gründung der Deutschen Gesellschaft für Supervision. In: supervision, Heft 16, S. 20-25.

Ueli-Bartley Brönnimann

Professionalisierung der Supervision in der Schweiz

Zusammenfassung: Der Schweizerische Berufsverband für Supervision und Praxisberatung BSP (gegründet 1976) hat Supervision in vieler Hinsicht professionalisieren können. Er propagierte eine Abgrenzung gegenüber benachbarten Berufsformen, erarbeitete Minimalstandards für Supervisionsausbildungen, stellte Tarifrichtlinien auf und hat die laufende (Selbst-)Kontrolle in Form von institutionalisierten Kontroll- und Interventionsgruppen weitgehend realisiert. Ein gutes Fünftel der Mitglieder beschäftigt sich beruflich zu 50 % und mehr mit Supervision. Die Geschichte und das Verständnis von Supervision sind in der Schweiz eng mit der basisverbundenen Verbandsgeschichte verknüpft, welche seit Ende der 80er Jahr durch ein zunehmend starkes Wachstum geprägt ist.

„Alles Lebendige macht Wellenbewegungen.“

(Gret Haller, Nationalratspräsidentin 1994, anlässlich ihrer Antrittsrede im höchsten Amt des Schweizer Parlaments)

Noch vor zehn Jahren hat eine gescheite Verbandsideologin im damaligen Richtungskampf gesagt: Supervision ist kein Beruf, sondern eine agogische Funktion mit einer eigenständigen funktionalen Identität. Eine Fertigkeit also, die sich Sozialarbeiter/innen oder Erwachsenenbildner/innen sowie Psycholog/innen ergänzend zu ihrer Grundausbildung aneignen. Die wachsende Nachfrage nach Supervision hat nicht nur die Supervisoren und Supervisorinnen – ausgewiesene und selbsternannte – zunehmend spriessen lassen, sie hat auch den Ruf nach Professionalisierung verstärkt. „Professionalität“ als Gütesiegel, als Abgrenzung gegenüber dem Unprofessionellen, Nicht-Diplomierten, der Scharlatanerie ...

Die vorliegenden Erläuterungen beschränken sich im wesentlichen auf den deutschsprachigen Raum der Schweiz, der Kontext zum welchen, sprich französisch- und italienischsprechenden Teil der Schweiz muss an anderer Stelle ergänzt werden.

Professionalisierung ist, nach Duden (Fremdwörterbuch 1982), „eine Entwicklung der Fähigkeiten auf einen bestimmten Aufgabenbereich hin“. Ein Beruf soll „scharf umrissen, markant und von ausgeprägter Form sein“. Das war Supervision in den 70er Jahren sicher noch nicht. Dazu hatte sie sich von benachbarten Beratungsangeboten noch zu

wenig abgegrenzt und war wohl überhaupt als selbständige Disziplin noch zu jung.

Mittlerweile ist Supervision in der Schweiz just in jenes Stadium getreten, welches der Duden als „professionalisieren“ umschreibt, nämlich „zum Beruf, zur Erwerbsquelle machen“. Wird Professionalisierung aber als der Wandel von einer nebenberuflichen zur hauptberuflichen Tätigkeit verstanden, haben hierzulande die ersten Supervisor/innen diesen Schritt erst gerade in den letzten fünf bis zehn Jahren getan.

Woran misst sich nun der Grad der supervisorischen Professionalität? Ganz konkret wohl an folgenden Punkten:

- ausgeprägtes Berufsprofil; Abgrenzung
- angemessene Ausbildung (Haupt- und Nebenberuf)
- Selbstkontrolle (Intervisions- und Kontrollgruppen) und Weiterbildung
- fundierte Tarifpolitik
- Qualität der Verbandsführung.

Auf der Suche nach Gleichgesinnten

Über das langsame Wachsen eines Berufsprofils gibt ein kurzer Rückblick auf die Geschichte des Verbandes Auskunft. Die ersten in der Schweiz tätigen Supervisor/innen waren Ende der 60er Jahre im Heimbereich anzutreffen. Sie wurden in der Regel für Fallbesprechungen oder für Fragen des Teams der Erzieher/innen, Sozialarbeiter/innen sowie Heimpsycholog/innen und Erziehungsberater/innen zugezogen. Auch vereinzelt Leute aus den Sparten Berufsberatung oder der Ärzteschaft nahmen sich der Teamberatung an. Innerhalb weniger Jahre – rund um den Zeitbereich der ersten Supervisionsausbildungen an der Schule für Soziale Arbeit und dem katechetischen Institut in Zürich – schlossen sich die aktiv tätigen Supervisor/innen zusammen, um einen offenen Erfahrungsaustausch zu organisieren.

1974 entstand in Zürich die Fachgruppe „Arbeitskreis für Heimsupervision“. Aus diesem Kreis heraus kam es dann zwei Jahre später zur Gründung des Berufsverbandes. Die Hauptmotivationen zu diesem formellen Zusammenschluss waren: 1. Förderung der Kommunikation unter den Heimsupervisor/innen, 2. Orientierung über Stellenangebote, 3. Die Möglichkeit zur Mitarbeit in Kontrollgruppen, 4. Fachspezifische Weiterbildung.

Fast gleichzeitig schien in den Schulen für Sozialarbeit und an den Ausbildungsstätten für Sozialpädagogik die Supervision als Methode

bekannt zu werden. Daneben galten Institutionen, die sich Supervision leisteten, als fortschrittlich und modern. Statt „Supervision“ wurde häufig der Begriff „Praxisberatung“ verwendet, wohl nicht zuletzt deshalb, weil das Wort *Super-Vision* Ängste auslöste. Auch der Verband wählte damals bewusst die Doppelbegriffe „... für Supervision und Praxisberater“, – an geschlechtsneutrale Personenbezeichnungen dachte man damals noch nicht ...

Als ein erstes „Coming-Out“ richtete der Arbeitskreis für Heimsupervision einen Brief an potentielle Mitglieder. Dieser löste nicht nur Begeisterung, sondern auch Fragen aus, welche in ähnlicher Form auch noch nach 20 Jahren wieder gestellt werden („Alles Lebendige macht Wellenbewegungen ...“).

„Wie exklusiv will sich der Arbeitskreis verstehen?“, war eine der Fragen an die Mitglieder, etwa im Blick auf eine bestimmte Ausbildung und auch an die alten Supervisoren, die keine Heimsupervisoren sind. ... „Können diese nicht Mitglied werden?“ oder etwa: „Ist eine Aufsplitterung der Supervisoren nach Berufsfeld sinnvoll? Oder sollten wir – um unsere Funktion als Supervisoren zu schützen – eher integrativ denken; d. h. wäre ein Arbeitskreis für Supervision, in dem alle Richtungen vertreten sind, hier besser?“ (Helen Zwemmer, 1974). Erste Abgrenzungsgedanken.

Schon damals stellte sich die Frage, ob enge oder weite Grenzen zu ziehen seien. Man war mutig genug, die Weite der Enge vorzuziehen. Im Verbandsnamen war der Begriff „Heimsupervision“ nicht mehr enthalten. Seither hat sich auch die Supervision als Methode stets wieder gewandelt. Nach dem Einzug des systemischen Ansatzes in den 70er Jahren empfahlen sich eine Reihe psychosozialer und therapeutischer Methoden wie die Themenzentrierte Interaktion (TZI), die Gestalttherapie, die Transaktionsanalyse (TA) oder das neurolinguistische Programmieren (NLP). Als jüngster Einfluss im supervisorischen Ansatz meldet sich unüberhörbar die Organisationsentwicklung (OE).

Im Zentrum bleibt der Fokus auf dem beruflichen Handeln

Gerade langjährige Supervisor/innen wissen sich in der Regel ganz gut – in professioneller Weise – gegen die Erwartung (oder auch die Befürchtung) abzugrenzen, dass in der Supervision Therapie angeboten werde. Wenn hier die Grenzlinie – wer wüsste es nicht – auch fließend ist, so hat doch gerade diese Abgrenzung stets standgehalten. Das ist auch jenseits der Linie zur Kenntnis genommen worden: Viele Psycho-

log/innen ergänzen ihre Berufsausbildung durch eine Zusatzausbildung in Supervision und Organisationsentwicklung.

Im Zentrum der supervisorischen Arbeit steht unumstritten das berufliche Handeln des Supervisanden/der Supervisandin. „Wenn ich merke“, schreibt eine 42jährige Supervisorin, „dass schon nach wenigen Sitzungen immer wieder die persönlichen Probleme meiner Klientin zum Thema werden wollen, weiss ich, dass ich die falsche Adresse war. Ich versuche dann, mit der Person eine Lösung zu finden und berate mit ihr, welche Therapieform wohl geeignet wäre. Ich bin nicht Therapeutin, sondern Supervisorin.“

Eine analoge Grenzziehung braucht es gegenüber der Organisationsberatung, etwa wenn eine Teamsupervision immer wieder an den Punkt gelangt, wo die ganze Betriebsstruktur zum Thema gemacht werden müsste. Die zunehmend schärfer gefasste Definierung von Supervision führte in den 80er Jahren zu einem öffentlich deklarierten Supervisionsverständnis des BSP, welches in „Kurzinformation zur Supervision“ wie folgt umschrieben ist:

„Supervision (Praxisberatung) richtet sich an Einzelne sowie an Gruppen oder Mitarbeiter-Teams. Sie befasst sich mit konkreten Fragestellungen aus dem Berufsalltag der Teilnehmer/innen sowie mit Fragen der Zusammenarbeit zwischen Personen in verschiedenen Rollen und Funktionen, Aufgabenbereichen und Hierarchiestufen. Ziel der Supervision ist die Verbesserung der Arbeitssituation, der Arbeitsatmosphäre, der Arbeitsorganisation und der aufgabenspezifischen Kompetenzen. Sie ist darauf angelegt, dieses praxisnahe Lernen und die Qualität der Zusammenarbeit zu fördern.“

„Die Entwicklung in den vergangenen zwei Jahrzehnten zeigt, dass die zunehmende Vernetzung von komplexen Aufgabenbereichen, die Zunahme an interdisziplinärer und partnerschaftlicher Zusammenarbeit bei Angestellten wie bei Führungskräften Fähigkeiten erfordern, die je nach Situation neu erlernt und in der Praxis, im beruflichen Alltag gezielt weiterentwickelt werden müssen. Sie kann vor allem da sinnvoll und nutzbringend eingesetzt werden, wo die zwischenmenschliche Dynamik, die Organisation der Zusammenarbeit, das verantwortungsbewusste Handeln, wie auch Einfühlungsvermögen und Kooperationsfähigkeit für den optimalen Ablauf der Arbeit von Bedeutung sind.“

„Supervision hilft bei der Lösung von Problemen und Konflikten, dient der Reflexion betreffend Anwendung bestehender Methoden und Techniken und nicht zuletzt der Selbsteinschätzung der eigenen Person und Rolle. Supervision hilft Distanz schaffen, schützt vor Überforderung, destruktivem Konfliktverhalten, spezifischer ‚Blindheit‘ für be-

stimmte Wirkungen etc. Sie ist damit ein wirkungsvolles Instrument der beruflichen und persönlichen Bildung.“

In der gegenwärtig geführten Diskussion um ein neues Leitbild des Berufsverbandes für Supervision und Praxisberatung (BSP) und den damit verbundenen Auseinandersetzungen um ein professionelles Supervisionsverständnis wurde deutlich, dass der Supervisor, die Supervisorin eine Person *ausserhalb des Systems der Klienten* sein muss, d. h. dass Supervision weder mit Linien- noch mit Stabsfunktion verbunden sein soll. Damit berührt das neue Selbstverständnis auch einen berufsethischen Bereich, und man muss hier auch gleich zugeben, dass diese rigide Trennung den einen wohl selbstverständlich scheinen mag, für andere aber unrealistisch oder gar falsch ist.

Unser Rückblick über die Entwicklung der Supervision in der Schweiz zeigt manche Parallelen zu jener im übrigen (deutsch-sprachigen) Europa. Wolfgang Weigand gliederte 1988 die „Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland“ in vier Phasen:

1951 – 1962	Pionierphase – Definitionsbemühungen – Der Supervisor als Methodenlehrer
1962 – 1969/71	Expansion und Systematisierung – Von der Gruppenpädagogik zur Gruppendynamik – Der Gruppensupervisor
1971 – 1979	Der emanzipatorische Anspruch der Supervision als sozialer Veränderer
1979 – 1990 und folgende	Die programmatische Wende – Der Supervisor zwischen Therapeut und Organisationsberater

Nur vier Jahre später müsste diese Chronologie – zumindest für die Schweiz – um ein weiteres Kapitel erweitert werden (und geschlechtsunspezifisch formuliert sein).

1993 und folgende: Von der Supervision über die Organisationsentwicklung zur Prozessberatung und -begleitung.

Die oben zitierte Kurzbeschreibung des BSP enthält denn auch den Zusatz: „Mit entsprechender Zusatzausbildung kann auch Beratung im betrieblichen Bereich angeboten werden. Organisationsberatung und -entwicklung gehören zunehmend zum Aufgabenbereich der Supervision und Praxisberatung.“

Supervisions-„Vollprofis“ sind selten

1992 führte der BSP unter seinen Mitgliedern eine Umfrage über den Beschäftigungsgrad in Supervision durch. Das rund zwei Jahre zurückliegende Resultat zeigt unmissverständlich, dass sich der grösste Teil der Mitglieder nur teilzeitlich mit Supervision beschäftigt und daneben meist seinem angestammten Tätigkeitsfeld nachgeht.

- Die Mehrheit der BSP-Mitglieder (38 %) arbeitet zwischen 20 – 40 % im supervisorischen Bereich.
- Der zweitgrösste Anteil an Supervisor/innen ist im Bereich eines Beschäftigungsgrades von unter 15 % auszumachen (35 %).
- Die drittgrösste Gruppe, jene mit einem supervisorischen Beschäftigungsgrad von 50 – 70 %, entspricht 1/5 der Mitglieder (20 %).
- Erst an vierter Stelle folgen jene, welche ihre supervisorische Tätigkeit im Bereich von 75 – 100 % angeben (7 %). Dabei haben sich nur 4 % in die Kategorie 90 – 100 % eingetragen.

Ausbildung und Weiterbildung

Das vorangehende Kapitel hat sich mit dem ersten Kriterium der Professionalität befasst: Definition und Abgrenzung des Berufsbildes. Einem weiteren Kriterium wenden wir uns hier zu. In den Anfangszeiten der Supervision musste man sich eine Ausbildung für diese Funktion wohl da und dort zusammentragen, oder man glaubte gelegentlich, man sei als leitender Arzt, als Psychiater oder Psychologe ausreichend darauf vorbereitet. Noch 1984 musste der damalige Geschäftsleiter Jürg Krebs mit Nachdruck darauf hinweisen, dass supervisorische Tätigkeit ohne entsprechende Zusatzausbildung fragwürdig sei. „Ein Studium in Psychologie, Psychiatrie oder eine Ausbildung in Sozialarbeit oder Erwachsenenbildung genügen nicht. Selbsternannte Supervisoren wechseln Supervision häufig mit irgendwelchen Therapieformen oder individuellem Unterricht. Der Berufsverband BSP nimmt nur ausgebildete Supervisoren als Mitglieder auf.“

Das Ansehen, das der Berufsverband geniesst, erlaubt es ihm auch, auf die Ausbildungsprogramme einen wesentlichen Einfluss auszuüben. Bei Beitrittsgesuchen für die Mitgliedschaft macht er nicht etwa den Versuch, die Eignung des Kandidaten zu überprüfen, er stellt darauf ab, ob die Ausbildung an einem anerkannten Institut erfolgreich abgeschlossen worden ist. Es ist klar, dass jede Ausbildungsstätte bestrebt ist, ihren Absolventen den Weg zur Mitgliedschaft zu ermöglichen. Sie

unterbreitet deshalb dem Berufsverband ihr Ausbildungsprogramm und ersucht um dessen Anerkennung.

Bisher hat der BSP dazu fast nur quantitative Forderungen aufgestellt, wie z. B. eine Dauer von mindestens 2 Jahren, 50 Tagen Theorie, 30 Doppelstunden Lehrsupervision und dergleichen, weil er sich zu einer gründlichen qualitativen Prüfung des Lehrganges nicht imstande fühlte. Das ist allerdings gegenwärtig zur Diskussion gestellt.

Der Boom in der Nachfrage nach Supervision hat auch das Ausbildungsangebot vervielfacht. Jedes Jahr schiessen neue Institute aus dem Boden. In der Schweiz sind heute neun Ausbildungsgänge anerkannt, von ihren Trägern sind deren sechs Kollektivmitglieder im BSP. Weitere sieben aber warten auf eine Anerkennung, und eine unbekannte Zahl von Anbietern bilden ihre Absolvent/innen „wild“ aus, d. h. ohne ihnen die Mitgliedschaft beim Berufsverband zu ermöglichen. Supervision verfügt, wie auch Psychologie, in der Schweiz über keinen Berufstitelschutz.

Die rasche Entwicklung und das Auftreten immer neuer Ausbildungsinstitute bewog den BSP zu Jahresbeginn 1992, ein Moratorium für die Anerkennungen zu erlassen, um die Grundwerte und das Selbstverständnis von Supervision in der Schweiz zu klären. Der Vorstand erhielt den Auftrag, ein Leitbild und Ausbildungsstandards zu entwickeln. Beides sollte bis Ende 1994 vorliegen.

Die anerkannten Ausbildungsstätten

Sie verfügen nicht nur über unterschiedlich lange Erfahrung in der Vermittlung der nötigen Kenntnisse und Fertigkeiten, sie repräsentieren auch unterschiedliche methodische Ansätze. Die folgenden Kurzdarstellungen stützen sich auf die uns 1994 bekannten Informationen.

- Die *Schule für Soziale Arbeit, Zürich (SSAZ)*, führt seit 1967 Lehrgänge in Supervision durch, derzeit läuft der 10. Lehrgang. Methodisch ist ein Schwerpunkt im systemischen Ansatz zu erkennen, der von einem „zirkulären Urteilsbildungsmodell“ ausgeht.
- Das *Institut für Angewandte Psychologie, Zürich (IAP)*, führt den 9. Kurs durch. Kurs 10 startet im März 1995 mit einem neuen, erweiterten Ausbildungsmodell unter stärkerem Einbezug von OE als Ergänzung zum bisherigen Schwerpunkt Praxisberatung, Projektberatung und Projektbegleitung.
- Das *Zentrum für Agogik, Basel (ZAK)*, bot seinen ersten Lehrgang 1980 an. Derzeit wird der 4. Lehrgang durchgeführt. Als wesentliches

Element der Ausbildung wird System-Consulting und Case-Management aufgeführt.

- Die *Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Angewandte Psychologie, Zug (SAAP)*, führt ihre Weiterbildung im Bereich Organisationsentwicklung, Teamentwicklung und Supervision zum 4. Mal durch. Die OE gilt als wesentlicher Schwerpunkt in der 3jährigen Ausbildung.
- Die *Höhere Fachschule für Sozialpädagogik, Luzern (HFL)*, bietet derzeit ihren ersten vollen Lehrgang an. Das Konzept orientiert sich im wesentlichen am systemischen Ansatz und wird ähnlich wie an der SSAZ vermittelt.
- Das *Institut für Ehe und Familie, Zürich (IEF)*, begann 1993 mit dem ersten Lehrgang. Der Schwerpunkt der Ausbildung wird wie folgt beschrieben. Vielfalt von Ansätzen und methodischen Möglichkeiten kennenlernen. Selbsterfahrung und Unterstützung im Erproben neuer Vorgehensweisen.
- Das *Institut für Angewandte Sozialwissenschaften, Maienfeld (IAS)*, führt den 2. Lehrgang in Supervision, Teamentwicklung und Organisationsberatung durch. Die Ausbildung beruht auf den ethischen und menschlichen Werten der humanistischen Psychologie und versteht sich als prozessorientiert.
- Das Konzept der Supervisionsausbildung am *Institut für Supervision und OE, Grünigen (TRIAS)* von Fatzer und Partner orientiert sich am früheren Ausbildungsmodell des IAP. 1993 begann der erste Ausbildungsgang, im Herbst dieses Jahres ist ein zweiter geplant. Der Institutsleiter führt, zählt man seine Tätigkeit als ehemaliger Mit-Leiter der IAP-Kurse mit, heute seinen 7. Lehrgang durch.
- Die *Schweizerische Gesellschaft für Transaktionsanalyse, Zürich (SGTA/ASAT)*, versteht sich als Dachorganisation der Ausbildungen in Transaktionsanalyse. Voll ausgebildete TA-Berater/innen mit einer zusätzlichen Ergänzungsqualifikation in Supervision können (bei entsprechendem Nachweis an Ausbildungstagen und Lehrsupervision) Mitglied des BSP werden. Diese Vereinbarung existiert seit 1993.

Anerkannte ausländische Ausbildungen

Da der BSP bis 1990 im deutschsprachigen Europa der einzige Berufsverband war, und da ferner manche seiner Mitglieder ihre Ausbildung im Ausland genossen hatten, sah sich der Berufsverband veranlasst, auch eine Reihe der dortigen Ausbildungsgänge anzuerkennen, nämlich:

- Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Fritz-Perls-Institut, D-Hückeswagen

- Fachhochschule für Sozialwesen und Religionspädagogik, D-Freiburg i. Br.
- Burckhardthaus e. V. (Fachbereich Supervision), D-Gelnhausen
- Bayerisches Landjugendamt (Sachgebiet Fortbildung), D-München
- Akademie Münster e. V., D-Münster
- Fortbildungsinstitut für Supervision e. V., D-Münster
- Fritz-Perls-Institut, D-Düsseldorf
- Gesellschaft für Organisationsberatung, Training und Supervision (BTS), D-Mannheim
- Universität Salzburg, Naturwissenschaftliche Fakultät, A-Salzburg
- Crawley College, Institute for System Science, GB-London
- Freie Universität Amsterdam, Postgraduate Programme Supervision, NL-Amsterdam

Die schweizerischen Supervisor/innen kommen somit aus ganz verschiedenen Ausbildungsrichtungen in den Markt und damit in den Verband hinein. Sie bringen unterschiedliche Supervisionskulturen und eine entsprechende Methodenvielfalt mit. Das ist zwar sehr anregend, aber es mag zu der Schwierigkeit, ein einheitliches Profil von Supervision zu entwickeln, beigetragen haben.

Dazu kommt ein weiterer Umstand: Die Supervisor/innen rekrutieren sich aus einer wachsenden Zahl von Berufen, wie aus einem Vergleich der Grundausbildungen bei den BSP-Mitgliedern zeigt:

BSP-Mitglieder: Nach Grundberufen (in Prozenten) 1989 und 1994
1989: N = 161 / 1994: N = 317.

	1989	1994
Sozialarbeit	36,3 %	26,2 %
Sozialpädagogik/Erziehung	14,3 %	15,2 %
Psychologie/Psychotherapie	13,2 %	11,4 %
Theologie	9,9 %	5,4 %
Lehrtätigkeit/Heilpädagogik	9,4 %	15,2 %
Leitende Pflegeberufe	6,0 %	6,0 %
Familientherapeutinnen	3,8 %	2,8 %
Kindergarten	2,1 %	1,9 %
Erwachsenenbildung	2,1 %	7,6 %
Akademische Grundberufe	-	4,7 %
Diverse Berufe	2,7 %	3,8 %

Quelle: BSP-Geschäftsleitung

Kommentar zu den wichtigsten Entwicklungen zwischen 1989 und 1994

Die Mitgliederzahl hat sich im BSP innerhalb von rund fünf Jahren verdoppelt.

Die grösste Gruppe der Neumitglieder stammt aus dem Schulbereich und aus der Erwachsenenbildung. Als neue, 1989 nicht erfasste Gruppe, ist jene der Hochschulabsolvent/innen zu beachten (Hochschule St. Gallen (HSG), Höhere Wirtschafts- und Verwaltungsschulen (HWV), sowie Lic. Oec., Jurist/in etc.).

Die Berufsgruppe der Sozialarbeiter/innen stellt zwar noch immer die überwiegend grösste Gruppe dar. Der Mitgliederanteil von 36 % im Jahr 1989 beträgt 1994 jedoch nur noch 26,2 % und entspricht demnach (trotz einem nominalen Zuwachs) einem Rücklauf. Gemessen an der Gesamtmitgliederzahl hat auch die Gruppe der Theolog/innen, welche sich vorab aus den sogenannten Gemeindeberaterkursen rekrutierten, einen leichten Rücklauf, auch in absoluten Mitgliedszahlen, zu verzeichnen.

Kontrolle und Weiterbildung

Die Verpflichtung zur regelmässigen Selbstkontrolle der Supervisor/innen leistet einen sehr wichtigen Beitrag zur Professionalität. Kontrollgruppen spielten anfänglich sogar in der Verbandsstruktur des BSP eine tragende Rolle, stellten sie doch so etwas wie statutarische Basisgruppen des Vereins dar. Auch heute noch verlangt Art. 3 der Statuten:

„Aktivmitglieder verpflichten sich, ihre Arbeit fachlich zu überprüfen. Zu diesem Zweck sind sie in der Regel einer *Kontroll- resp. Interventionsgruppe* angeschlossen.“ Seit den 90er Jahren wird diese Selbstverpflichtung regelmässig überprüft. Dass diese Forderung weitgehend nachgelebt wird, zeigt die alljährliche Veröffentlichung der Gruppenzugehörigkeit im Bulletin. Zwischen 70 und 80 % der Mitglieder sind Mitglied einer Kontroll- oder Interventionsgruppe oder aber deklarieren die Teilnahme an einer Einzelsupervision. Die regelmässige Befragung führt zu einem höchst willkommenen Paralleleffekt. Das Bulletin wird als „Börse“ genutzt, wo neue Mitglieder freie Gruppenplätze finden und sich Gruppen – gegebenenfalls thematisch oder regional – neu formieren können.

Eine Verpflichtung zur *Fortbildung* besteht (noch) nicht, doch hat eine kürzliche Umfrage gezeigt, dass Mitglieder, welche an einer Fortbildung teilnehmen, im Jahr durchschnittlich 10,5 Tage an Kursen und

anderen Fortbildungsveranstaltungen zubringen. Im Rahmen der Leitbilddiskussion für den Verband und der Überarbeitung der Anerkennungskriterien wurde bereits darüber diskutiert, den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen ebenso verbindlich festzulegen, wie dies bei der Teilnahme an einer Kontroll- oder Interventionsgruppe der Fall ist.

Fundierte Tarifpolitik

Die Sache ist etwas delikat. Einerseits möchte der Verband die Tarifgestaltung seinen Mitgliedern überlassen, um sie nicht zu sehr einzuzwingen. Andererseits stützen sich die Berater/innen bei Vertragsverhandlungen gerne auf Richtlinien, die dem Interessenten zeigen, dass man sich „im Rahmen“ bewege.

Wir haben uns daher zu unverbindlichen Richtlinien entschlossen, die dem Benutzer/der Benutzerin eine gewisse Bandbreite anbieten. Je nachdem er/sie seinen/ihren Marktwert einschätzt, wird er/sie sich am oberen oder unteren Rand des Bandes ansiedeln – in Grenzfällen auch einmal darüber oder darunter.

Die Arbeitsgruppe, die zuhause des Vorstandes Vorschläge für Richttarife ausarbeitet, zog nicht nur Vergleiche mit den Honoraransätzen verwandter Berufe, sondern stellte auch Einkommensberechnungen an, um konkret nachzuweisen, welches Honorar bei Berücksichtigung aller Nebenkosten (Raummiete, Altersvorsorge, Ferien, Weiterbildung usw.) erforderlich sei, um dem Berater oder der Beraterin ein Einkommen zu sichern, das seinen/ihren Erwartungen entspricht.

Diese Einkommensberechnungen haben es erlaubt, die Tarife auf belegbare Grundbedürfnisse abzustützen. Die so errechneten Richttarife stehen allerdings im unerfreulichen wirtschaftlichen Rahmen der Gegenwart und können sich dort nicht immer behaupten.

Die Entwicklung der Dienstleistungen als Spiegel der Professionalisierung

Dass sich der Mitgliederbestand des BSP von 1985 bis 1993 von 104 auf 330 verdreifachte, liegt – nebst dem schon erwähnten Nachfragezuwachs – vermutlich an der höheren Professionalität der Dienstleistungen.

Das Verbandsorgan z. B. war in den 80er Jahren eine Art sporadisch verschickter Mitgliederbrief. Daraus wurde das *BSP-Bulletin*, das seit 1990 vierteljährlich im Format A5 an alle Mitglieder verschickt wird.

Bereits 1985 erschien neben der eigentlichen Mitgliederliste ein erstes Verzeichnis mit 41 an der Veröffentlichung interessierten Supervisor/innen, das an Personen und Institutionen abgegeben wurde, die auf der Suche nach Berater/innen waren. Heute enthält dieses 42seitige *Akquisitionsverzeichnis* an die 300 Adressen von Supervisor/innen, die sich zur Übernahme von Beratungen bereit erklären, zusammen mit Angaben über Grundausbildung, Supervisionsausbildung, angebotene Beratungsformen, Klient/innen und geographischem Bereich. Beigelegt ist eine Zusammenstellung der Richttarife (Bandbreite der Honorare). Das Verzeichnis wird zwei bis drei Mal im Jahr auf den neuesten Stand gebracht und zum Preis von Fr. 15,- abgegeben. Umsatz 300 bis 400 Exemplare im Jahr.

Die *Verbandsstruktur* und die Form der *Verbandsleitung* haben sich im Laufe der Jahre mehrmals gewandelt. In den Gründerjahren leitete ein Vorstand die Geschäfte. Später wurde ein Geschäftsleiter an seine Stelle gesetzt – ein deutliches Zeichen mangelnder Bereitschaft der Mitglieder, für die Verbandsarbeit Zeit aufzubringen. Im Krisenjahr 1984 war sogar von Auflösung die Rede, eine Schocktherapie offenbar, welche den Verband sichtlich belebte.

Seit 1990 wird er nun wieder von einem Vorstand geleitet, und eines seiner acht Mitglieder übernimmt die Geschäftsführung und die Leitung des Sekretariats. Die Geschäftsführung wird (inkl. Sekretariat und Auftragsvergebung) als 60 %-Arbeitsstelle entschädigt. Den übrigen Vorstandsmitgliedern wird der Zeitaufwand für ihren Funktionsbereich in den Arbeitsgruppen (Weiterbildung, Aufnahme, Finanzen etc.) mit Fr. 30,-/Stunde vergütet. Dieselbe Arbeitsentschädigung kommt auch den Mitgliedern der Arbeitsgruppen zu, welche sich für die Bearbeitung von besonderen Problemen zur Verfügung stellen – und es erfüllt den Vorstand mit leisem Stolz, dass es dazu noch nie an Freiwilligen gefehlt hat, obschon sie bislang auf die oben genannte Entschädigung verzichten mussten.

Also, wie professionell sind wir eigentlich?

Wollte man das an der Anzahl der hauptberuflich tätigen Supervisor/innen messen, dann würden wir nicht besonders gut abschneiden, denn die überwiegende Mehrheit unserer Mitglieder betreiben die Supervi-

sion als Teilberuf. Viele möchten gerade die „nebenberufliche“ Tätigkeit nicht missen, ja es gibt nicht wenige, die behaupten, Supervision tagein, tagaus zu betreiben, das halte kein Mensch aus.

Wir glauben, dass heute die wesentlichsten und entscheidenden Elemente zur Professionalität erarbeitet sind. Da wir uns aber hüten, einen einmal erreichten Stand als den endgültigen zu betrachten, haben wir uns allsogleich einer neuen Welle bemächtigt, die uns wieder ein Stück weitertragen soll: *Das neue Leitbild 1994 wird neue Akzente setzen, es wird den Verband weiter öffnen, und es wird neue Aufnahme- und Anerkennungskriterien zur Folge haben.*

So frisch herausgeputzt wird der BSP mit Stolz und Freude im nächsten Jahr sein 20jähriges Bestehen feiern. „Alles Lebendige macht Wellenbewegungen!“

Anschrift des Verfassers: Ueli-Bartley Brönnimann, Gutenbergstr. 33, CH-3011 Bern

Ich danke Dr. Hans-Rudolf Faerber, Vorstandsmitglied des BSP und Monica-Maria Zürcher, Sekretariat, für Ihre Anregungen und Mitarbeit.

Anmerkung der Redaktion: Auch wenn dieser Artikel die Professionalisierungsfrage behandelt, hat er doch auch – wie im Vorwort erwähnt – einen Bezug zum Thema „Umgang mit Fremdem“: Neben den bekanntlich stark von der binnendeutschen Umgangssprache abweichenden Schweizer Mundarten weist auch das geschriebene Deutsch in der Schweiz lautliche, orthographische, grammatikalische und Wortschatzeigenheiten auf. Daß das in Deutschland kaum bekannt ist, liegt auch daran, daß in Publikationen außerhalb der Schweiz diese Helvetismen üblicherweise heraus-„korrigiert“ werden, als sei das Fremde das Falsche. Wir sind dieser Tradition hier nicht gefolgt.

Literatur

- Brönnimann, Ueli-Bartley (1984): Supervision im Spannungsfeld zwischen Profession – Klient/in und Institution. In: Soziale Medizin (SM). Soziale Arbeit zwischen Lust und Frust. Supervision – Eine Beratungsform für effizientes Arbeiten.
- Drosdowsky, Günther (1982): Der Duden – Fremdwörterbuch, 10. Aufl.
- Jordi, Walter (1990): Aus der Geschichte des Berufsverbandes für Supervision und Praxisberatung. In: Psychosozial, Heft 41, 13. Jg.
- Krebs, Jürg (1984): Eine kurze Einführung für Arbeitgeber, BSP.
- Weigand, Wolfgang (1988): Zur Rezeptionsgeschichte der Supervision. In: supervision, Heft 18, sowie in: Soziale Medizin (SM) (1994). Soziale Arbeit zwischen Lust und Frust. Supervision – Eine Beratungsform für effizientes Arbeiten.
- Zwemmer, Helene (1976): Brief an den Arbeitskreis Heimsupervision vom 8. Mai 1974.

Annegret Böhmer/Katharina Gröning

Reflexionen zu einer internationalen Tagung über Supervision in Slowenien

Zusammenfassung: Es wird über eine Tagung der Gesellschaft für Heimerziehung (FICE) im Mai 1993 berichtet. Dabei werden verschiedene Supervisionskonzepte kurz beschrieben. Die Einführung von Supervision in den ehemals sozialistischen Ländern wird betrachtet. Es wird gefragt, welche Rolle Supervision bei der politischen Umgestaltung spielen kann oder darf.

Zum Kontext der Tagung

In der ersten Maiwoche 1993 fand in Preddvor, Slowenien, organisiert von der Universität Ljubljana und der Internationalen Gesellschaft für Heimerziehung (FICE), eine internationale Expertentagung zu dem Thema „Supervision in child care and social work“ statt. Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus Slowenien und Kroatien, aus Kanada, Südafrika, Israel, der Slowakei, der Tschechischen Republik, Polen, Ungarn, Österreich, Dänemark, Frankreich, England, Luxemburg, Niederlande und Deutschland tauschten sich über Konzepte von Supervisionsausbildungen und -angeboten in ihren Ländern aus.

Die Organisation, die den Kongreß ausrichtete, ist Mitglied der UNESCO. FICE (Fédération Internationale de Communautés Educatives) ist international tätig. Ihr Tätigkeitsfeld ist die fachliche und professionelle Entwicklung der Heimerziehung. Sie ist weniger ein Berufsverband als eine Expertengemeinschaft.

Das Kongreßthema wurde nicht zuletzt deshalb gewählt, weil die neuen Mitglieder der Organisation aus den osteuropäischen Ländern sich von der Einführung von Supervision in ihren sozialen Einrichtungen eine grundlegende Qualität von Reformen versprechen, die vielleicht mit dem Begriff „Erziehung der Erzieher“ am besten gekennzeichnet ist. Die Hoffnung, daß Demokratisierungsprozesse am Arbeitsplatz durch Bewußtwerdung sowohl institutioneller als auch persönlicher Belange der Mitarbeiter in der Supervision befördert werden, bestimmte jedenfalls das Erwartungsklima der Tagung.

Das Gastgeberland Slowenien hat in bezug auf den Standard seiner sozialen Einrichtungen eine Sonderstellung, sowohl im Verhältnis zu den ehemaligen sozialistischen Staaten als auch im Vergleich mit dem Rest des ehemaligen Jugoslawien. In Kinderheimen und Schulen gehör-

te schon vor den politischen Veränderungen der letzten Jahre immer ein Psychologe/eine Psychologin zum Team, so daß interne „Supervision“ zum üblichen Arbeitsablauf gehörte. Gerade die Nähe zu den Entwicklungen in den westlichen Ländern führte zum Engagement der slowenischen Sektion von FICE, unter dem Vorsitz der Psychologin Dr. Alenka Kobolt, diese Tagung auszurichten. In Slowenien vollzieht sich derzeit in einigen Institutionen ein Wandel von der internen zur externen Supervision.

Tagungsablauf und Schwerpunkte

Zu Beginn der Tagung wurden von John R. Hudson aus England die Ergebnisse einer FICE-internen Befragung aus dem Herbst 1992 vorgestellt, die in fünfzehn verschiedenen Ländern durchgeführt wurde und jeweils die allgemeine Supervisionspraxis der Sektionen erhob. Bei der Darstellung der Ergebnisse wurde gleich am Anfang deutlich, wie verschieden in West-, Mittel- und Osteuropa sowie in Nordamerika oder Südafrika der Begriff Supervision verstanden wird, wie schwer es jedoch gleichzeitig ist, von der Supervisionspraxis eines Landes zu sprechen, da innerhalb der einzelnen Länder jeweils ein breites Spektrum von verschiedenen Supervisionsformen besteht.

So stellt die in Deutschland meist anzutreffende Form, daß Supervisoren als externe Berater arbeiten, im internationalen Vergleich eher eine Ausnahme dar. In vielen Ländern gibt es strukturell enge Verbindungen zwischen Supervisoren und der Leitung einer Institution. Damit ist verbunden, daß die Ziele der Supervision mehr an allgemeiner Organisationsentwicklung und der Verbesserung der Arbeitsqualität orientiert sind als an der persönlichen Entwicklung einzelner Mitarbeiter. Supervision, die von festangestellten Führungskräften einer Institution durchgeführt wird, wurde dann zur Unterscheidung als „consultation“ definiert. Zu einer intensiven Diskussion kam es zu diesem Punkt im Anschluß an den Vortrag von Meir Gottesmann aus Tel Aviv, der das Supervisionsmodell in der israelischen Kibbuz-Erziehung darstellte. Dort werden die Supervisoren als „Inspektoren“ bezeichnet. Sie sind staatlich angestellte Berater der Leitung einer Institution. Die Frage, inwieweit Supervision immer auch „guidance“, also Führung bedeuten muß, kann oder darf, wurde sehr kontrovers beurteilt. Sie kann sicherlich nur dann unbelastet positiv gesehen werden, wenn man – so wie Mr. Gottesmann in seiner Darstellung – davon ausgeht, daß die Mit-

arbeiter und die Leitung einer Institution die gleichen Interessen und Ziele vertreten.

Nach unserer Sicht handelt es sich hier um eine patriarchalische Auffassung von Supervision: Fürsorglichkeit gepaart mit Lenkung und Kontrolle. Diese Funktionen gehören jedoch zur Leitungsrolle und nicht in die Supervision. Wir halten es in der Tat für problematisch, wenn mit einführenden, explorierenden Beratungsmethoden eine Vermischung von Beurteilung und Beratung vollzogen wird. Diese Diskussion auf dem Kongreß und die mangelnde Aufmerksamkeit gegenüber diesem Problem hat bei uns eine nachhaltige Beunruhigung hinterlassen. Die Leichtfertigkeit, mit der Supervision als institutioneller Machtfaktor gehandhabt wird, läßt sich eben nur dann rechtfertigen, wenn die Organisation als große Gemeinschaft betrachtet wird, in der Interessengegensätze aufgehoben sind.

Von Katharina Gröning wurde im Gegensatz dazu ein Supervisionsmodell dargestellt, das sich nicht an den Zielen von Aufsicht, Anleitung oder Kontrolle orientiert, sich aber auch deutlich von einer „kleinen Psychotherapie“ abgrenzen läßt. In dieser Konzeption ist die Klärung der Berufsrolle und die Aushandlung von Werten und Normen in einem Team die vorrangige Aufgabe der Supervision. Als Schnittmenge von Organisation und Individuum ist das Thema Berufsrolle ein Aspekt, der es ermöglicht, persönlich zu sprechen, ohne die Formen der Macht (zum Beispiel das Arbeitsrecht) auszuklammern, die im Beruf von Bedeutung sind.

Ein Beitrag aus der tiefenpsychologisch orientierten Supervision war das Referat des Berliner Psychologen und Pfarrers Horst Harbig über „Das ‚Sisyphos-Syndrom‘ als Aufgabe der Supervision im sozialen Berufsfeld“. Die emotionale Resonanz der internationalen Zuhörerschaft zeigte, wie sehr der Mythos von Sisyphos eine Gefühlslage beschreibt, die wir von uns selbst und aus der Beratung anderer kennen. Der Mythos beschreibt aber ebenso die politische Situation der postsozialistischen Länder. Nach den idealisierten Hoffnungen, die sich an die „Wende“ knüpften, stürzen nun die Lawinen der sozialen Probleme herab. Horst Harbig schlug vor, zu akzeptieren, daß Sozialarbeit tatsächlich immer, gesellschaftlich wie persönlich, Sisyphos-Arbeit sei, und daß die Supervision – im Bild des Mythos gesprochen – die Begleitung der Supervisanden auf dem Weg den Berg hinunter sei, nachdem der Stein schon wieder heruntergerollt ist. Diese Perspektive führe sowohl Supervisor als auch Supervisand weg von „omnipotenten Gipfelphantasien“ darüber, was ihre Arbeit bewirken könne, welche zu oft mit Lösungs- oder Notlösungsphantasien in bezug auf die Probleme

einhergehen. Wer im sozialen Bereich nicht akzeptiere, daß seine Arbeit Sisyphosarbeit ist, sei um so gefährdeter, in die pathologische Resignation des „Sisyphosyndroms“ zu verfallen. Statt dessen ermögliche das Akzeptieren der Sisyphosarbeit entspanntere Arbeitsweisen, beschrieben mit der Metapher: „Der alte Stein – der neue Weg“¹.

Es gab weitere, thematisch nicht verbundene Beiträge aus verschiedenen Ländern, die hier aus Platzgründen nicht alle dargestellt werden können.²

Der politische Kontext der Tagung und Konfliktlinien

Die Tagung fand in einem landschaftlich reizvoll gelegenen Hotel statt, und wir hätten angesichts der Schönheit und Freundlichkeit des Gastgeberlandes leicht die Situation des restlichen ehemaligen Jugoslawien verdrängen können. Aber es gab doch Zugänge zu dieser Realität. So stellte Vida Milosevic von der Universität Ljubeljana ein Modell für die Supervision von Sozialarbeitern in Slowenischen Flüchtlingscamps vor. Neben der Tatsache, daß dem kleinen Land Slowenien zu wenig Mittel für eine adäquate Betreuung der Flüchtlingsfrauen und -kinder zur Verfügung stehen, das Land selbst eine Arbeitslosigkeit von etwa zwanzig Prozent habe, betonte sie besonders das psychologische Problem der resignativen, gelähmten Haltung vieler bosnischer Flüchtlingsfrauen. Diese seien es gewohnt, sich in ihren Alltagsentscheidungen stark an ihren Ehemännern zu orientieren und reagierten nun auf die Trennung zum Teil mit einer großen Passivität. Für die Sozialarbeiterinnen sei es schon ein Erfolg, wenn sie diese Frauen in den Camps zu kleinen Aktivitäten, wie zum Beispiel Stricken, ermutigen können.

Die zwiespältige Situation eines (luxuriösen) Expertenkongresses in der politischen Realität des nahen Krieges läßt sich vielleicht an einer kleinen Szene verdeutlichen. Auf einer großen Veranstaltung im Kongreßzentrum von Ljubeljana wurden zum Abschluß die Ergebnisse der Expertendiskussionen einem Forum von mehreren hundert Fachleuten und Studenten vorgestellt. Diese Veranstaltung fand auch politische Aufmerksamkeit. Die slowenische Ministerin für Arbeit, Familie und Soziales begrüßte die Tagungsgäste persönlich. Von den Mikrofonen kamen seitens der Gäste mitfühlende Worte für all die Menschen, die im ehemaligen Jugoslawien unter dem Krieg leiden. Der hier explizit gewünschten Verbundenheit mit diesen Menschen stand eine real erlebbare Beziehungslosigkeit gegenüber, die sich dann im Detail zeigte. So bleibt die (tatsächlich peinliche) Erinnerung an die enttäuschten Gesich-

ter der bosnischen Flüchtlingsfrauen haften, die sich angesichts der internationalen Gäste erhofft hatten, am Rande der Veranstaltung ihre Strickwaren verkaufen zu können. Sie waren allerdings mit ihrem Angebot auf die Geschmacksvorstellungen der Gäste nicht eingerichtet, so daß ihre Waren nahezu keine Beachtung fanden. Hier lag das Dilemma von Beziehungslosigkeit zwischen den privilegierten Teilnehmern des Kongresses und dem Elend der Kriegsflüchtlinge offen.

Der Tagungsort, mit seiner geographischen Nähe zu den postsozialistischen Ländern, legt darüber hinaus bestimmte Fragen nahe, die aber – zumindest in den Workshops und Vorträgen, die wir mitverfolgt haben – nicht offen diskutiert wurden: Welche Rolle soll, muß oder darf Supervision bei der Umgestaltung von pädagogischen Institutionen spielen? Und vor allem, welches Modell von Supervision ist der gegenwärtigen Situation in den postsozialistischen Ländern angemessen? Gibt es die Zeit, diese Fragen in Ruhe zu bedenken oder regelt sich die Antwort durch die Aktivitäten der schnellsten Anbieter marktorientiert? Ist die Monopolisierung einiger weniger Varianten der Supervision durch Berufsverbände eine wünschenswerte Entwicklung?

In den ehemaligen Ostblockstaaten mit ihren zentralistisch-autoritären, verbürokratisierten Strukturen, mit ihrem Zugriff der Geheimdienste auf die Intimsphäre der Menschen, mit ihrer teilweise reduktionistischen Pädagogik müßte unseres Erachtens idealerweise ein Supervisionsmodell zum Tragen kommen, das Grenzen, Zuständigkeit und Macht nicht verwischt und vermischt, sondern durch Transparenz und durch die Einhaltung demokratischer Strukturen und Spielregeln gekennzeichnet ist. Das Supervisionsmodell müßte Abbild der demokratischen Führung einer Organisation sein. Eine solche Vorstellung hat selbstverständlich auch in den westlichen Ländern zumeist utopischen Charakter. Diese Verknüpfung von Supervision und Politik wurde auf dem Kongreß nicht offen thematisiert.

Ein weiterer Problempunkt lag unseres Erachtens in der Diskussion um die Qualifikation des Supervisors. Als primäres Qualitätskriterium wurde weitgehend an der „Feldkompetenz“ des Supervisors festgehalten, das heißt, man geht davon aus, daß der Supervisor eigene Arbeitserfahrungen in dem Bereich hat, in dem er Supervision anbietet. Praktisch wird Supervision in der Mehrheit der FICE-Mitgliedsländer entweder intern oder nebenamtlich durchgeführt. Akquisition und leistungsgerechte Entlohnung als professionelles Modell lösten als Forderung bei der Zuhörerschaft immer wieder Erstaunen aus. Ebenso war das Konstrukt des Dreieckskontraktes, der Fokus der Supervision auf die Rolle, die Definition einer Organisation als politisch, die Verpflich-

tung des Supervisors gegenüber den Supervisanden durch Schweigepflicht und Vertraulichkeit eher fremd.

Als Prototyp des externen Supervisors erscheint der prominente pädagogische bzw. psychologische Experte, wodurch sich jeder Wissenschaftler automatisch zum Supervisor eignet. Und obwohl Gruppensupervision die häufigste Form der Supervision im Feld der Heimerziehung darstellt, ist über notwendige gruppenspezifische und gruppenanalytische Kompetenzen des Supervisors wenig gesprochen worden. Dieses korrespondiert mit einem gewissen Bewußtseinsmangel hinsichtlich der Frage, wie der externe Berater denn mit den für diese Konstellation typischen Idealisierungen durch die Supervisanden/innen umgehen soll – und nicht zuletzt, welche Bedeutungen Idealisierungen gerade im Feld der Pädagogik haben. Auch andere unbewußt wirkende Faktoren, wie zum Beispiel die nicht selten anzutreffende geschlechterrollenstereotype Arbeitsteilung von Erzieherinnen und Supervisoren blieben unberührt.

Anschriften der Verf.: Annegret Böhmer, Wielandstr. 16, 12159 Berlin;
Prof. Dr. Katharina Gröning, Schornstr. 8, 45128 Essen

Anmerkungen

- 1 Kast, Verena (1986): Sisyphos, Der alte Stein – der neue Weg, Zürich.
- 2 Eine Dokumentation des Kongresses wird in slowenischer Sprache erscheinen. Verschiedene Referate der Tagung werden in den nationalen FICE-Bulletins veröffentlicht.

Soziale Frauenräume in der Supervisionsausbildung

Zusammenfassung: Die Lernerfahrungen in einem SV-Ausbildungskurs werden unter feministischen Gesichtspunkten betrachtet. Ausgehend von dem Konzept der sozialen Frauenräume wird das Lernen in einem Ausbildungskurs beschrieben. Es werden Barrieren aufgezeigt, die die Frauenräume in der Öffentlichkeit des Ausbildungskurses nicht sichtbar werden ließen. Aus dem Ergebnis wird der Schluß gezogen, daß es notwendig ist, den supervisorischen und den feministischen Diskurs zu verbinden, um die Lernmöglichkeiten in den sozialen Frauenräumen zu institutionalisieren.

Meine SV-Ausbildung beim Fortbildungsinstitut für Supervision Münster endete im Juni 1993. Aus dem zeitlichen Abstand heraus will ich mit diesen Ausführungen den Versuch unternehmen, das Lernen in der Ausbildung unter feministischen Gesichtspunkten rückblickend zu betrachten. Eine umfassende Auswertung würde den Rahmen dieses Artikels übersteigen, daher wähle ich als Fokus den Aspekt der sozialen Frauenräume. Das Ziel ist, Anregungen zu geben, den feministischen und den supervisorischen Diskurs zu verbinden und sowohl fördernde als auch hemmende Aspekte des Lernens sichtbar zu machen.

Mit der Abfassung des Textes waren für mich Probleme verbunden, die mich auch emotional sehr bewegten.

Ein Problem ist, daß in einem Fachartikel ein komplexer theoretischer Ansatz nur begrenzt darstellbar ist. Dies führt zu Vereinfachungen, die der Vielschichtigkeit des Themas nur begrenzt gerecht werden. Ich verstehe den Artikel insofern als Anregung für weiterführende Diskussionen und Forschungen.

Das zweite große Problem ist, daß ich den dargestellten Ansatz szenisch konkretisiere. Damit stellt sich die Frage, wie ich die geschlechtsspezifische Dynamik einer Szene verständlich machen kann, gleichzeitig aber auch den berechtigten Schutz der Einzelpersonen gewährleiste und die komplexe Dynamik des Kursgeschehens nicht unberücksichtigt lasse. Ich empfinde dies als Gratwanderung und bin mir bewußt, daß aus den genannten Gründen auch die szenische Konkretisierung nur begrenzt darstellbar ist.

Begriffsklärungen

Der Begriff Feminismus wird nicht einheitlich gebraucht, daher ist es notwendig, das jeweilige Verständnis des Begriffs zu klären. Unter Feminismus verstehe ich die Praxis der Frauenbewegung und die daraus hergeleiteten theoretischen Ansätze. Feministische Wissenschaft ist einerseits Wissenschaftskritik, da sie den Ausschluß der Kategorie Geschlecht aus dem wissenschaftlichen Diskurs offenlegt und die damit verbundenen ideologischen Annahmen über Frauen (und Männer) in ihrer scheinbaren „Objektivität“ entlarvt. Feministische Wissenschaft ist gleichzeitig Erkenntnistheorie, da sie die Kategorie Geschlecht als *ein* System der Forschung einführt und legitimiert. Von der Kategorie Geschlecht aus werden Gegenentwürfe zu den herrschenden Theorien entwickelt, in denen der originäre Lebensentwurf von Frauen autonom und gleichberechtigt zum Ausdruck kommt bzw. überhaupt erst sichtbar wird (vgl. Jonas 1990).

Wenn ich von Geschlecht spreche, so ist damit *nicht* die biologische Kategorie gemeint, sondern die sozio-kulturelle Struktur der Beziehung der Geschlechter untereinander und die Zuschreibungen, Erwartungen und Bedeutungserklärungen von Situationen, die mit dem Geschlecht verbunden sind. Die Identität als Frau oder Mann entwickelt sich in der dialektischen Auseinandersetzung mit persönlichen Erfahrungen und gesellschaftlichen Zuschreibungen an das jeweilige Geschlecht (vgl. Jonas ebd.).

Sexismus verstehe ich gemäß der Bestimmung von Elisabeth Grosz als ein „empirisches Phänomen. Es ist sichtbar, bestimmbar, materiell, eine Reihe von Aktionen (Sprache eingeschlossen), die Frauen im Vergleich zu Männern ungleich behandelt. Es ist die unberechtigt differentielle Behandlung der beiden Geschlechter zum Nutzen des einen auf Kosten des anderen“ (Grosz, zit. nach Knapp 1992, S. 311).

Der Begriff des Patriarchats ist nach Grosz wie folgt zu beschreiben: „Oberhalb und jenseits partikularer, konkreter sexistischer Handlungen liegt eine Struktur, die systematisch Männlichkeit in positiven und Weiblichkeit in negativen Termini wertet. Patriarchalismus ist damit ein struktureller Modus der Sozialorganisation, der Männer und Frauen in gesellschaftlichen, ökonomischen und interpersonellen Verhältnissen unterschiedlich positioniert“ (Grosz ebd., S. 312). Diese unterschiedliche Positionierung führt nicht nur zu unterschiedlicher Behandlung der Geschlechter, sondern auch zu unterschiedlichen Bedeutungen und Bewertungen, wenn die Geschlechter sich auf gleiche Weise verhalten.

Soziale Frauenräume und ihre Bedeutung für die Supervisionsausbildung

In der Industriegesellschaft ist heute kein einheitliches und verbindliches Handlungsmuster für Frauen zu erkennen. Subjektiv sind für Frauen die Lebensentwürfe vielfältiger geworden. Die Individualisierungsprozesse der Moderne kennzeichnen die konkrete Lebensgestaltung von Frauen, ohne daß die patriarchale Sozialstruktur an Wirksamkeit verloren hätte.

In einer ethnopschoanalytischen Untersuchung in ihrer eigenen Kultur (Schweiz) erforschte Maya Nadig (1991) die „Art und Weise, in der Frauen in der Industriegesellschaft die bestehenden kulturellen Muster benützen, um ihre Bedürfnisse zu befriedigen, ihr Selbstwertgefühl zu regulieren und die Gesellschaft im Sinne eigener Interessen zu verändern“ (ebd., S. 36/37). Das Interesse der Untersuchung gilt den von Frauen hergestellten Räumen. Diese sozialen Frauenräume sind außerfamiliäre Gruppierungen von Frauen, die unterschiedliche Grade an Öffentlichkeit aufweisen. Als Motivation, in Frauengruppen mitzumachen, beschreibt Nadig das Bedürfnis der Frauen, „eine öffentliche, außerfamiliäre Auseinandersetzung über die tägliche Realitätswahrnehmung zu suchen“ (Nadig, ebd., S. 40). Nadig unterscheidet fünf Ebenen der sozialen Frauenräume:

1. informelle, persönliche Kontakte
2. informelle Gruppen
3. lokale Institutionen
4. überregionale Gruppen und Parteien
5. Zentren der wirtschaftlichen und politischen Macht (Nadig ebd., S. 38).

Zu den genannten Zentren erscheint es mir notwendig, das Zentrum der wissenschaftlichen Macht zu ergänzen, da der wissenschaftliche Diskurs eine Macht darstellt, der an dem Ausschluß der Frauen aus der Öffentlichkeit beteiligt ist und der die patriarchalen Leitbilder entsprechend absichert. Das Ergebnis der Untersuchung Nadigs ist: „Frauenräume sind für das psychische Gleichgewicht von Frauen in einer patriarchalen Gesellschaft, in der sie immer noch entwertet und diskriminiert werden, von zentraler Bedeutung“ (Nadig ebd., S. 48). In den Frauenräumen können Frauen ihre geschlechtsspezifischen Erfahrungen spiegeln, bearbeiten und umformen. Sie erleben sie als Bereicherung und Ausweitung ihrer eigenen Möglichkeiten. Frauenräume können die Bedeutung der Distanzierung von den herrschenden Werten haben und ermöglichen

damit eine tendenzielle Abgrenzung gegen die öffentliche Entwertung der Frauen. Die Erfahrung gemeinsamer Sachkompetenz und sozialer Fähigkeiten erhöhen die Verarbeitungschancen von Konflikten. In Phasen des Umbruchs suchen Frauen mehrheitlich Frauenräume auf, um die anstehenden Veränderungen zu bearbeiten.

Nadig stellt fest, daß Frauen heute zunehmend mit ihren Fragen und Problemen an die Öffentlichkeit drängen. Frauenräume stellen damit einen Versuch der Entprivatisierung der Frauenangelegenheiten dar. Im öffentlichen Bewußtsein haben Frauenräume aufgrund der patriarchalen Positionierung der Frauen keine anerkannte gesellschaftliche Relevanz. Vielmehr ist es so, daß das in den Frauenräumen erarbeitete Selbstwertgefühl, die Sicherheit und Stabilität der Frauen gegenüber der öffentlichen Kultur und den „Männern“ zerfällt (Nadig ebd.). Nadig kommt in ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, „daß diese vielfältigen und nuancierten Frauenräume gegenüber der weiteren öffentlichen Kultur wie durch eine unsichtbare Barriere abgeschottet sind“ (Nadig ebd., S. 56).

Die Bedeutung der sozialen „Frauenräume“ für die SV-Ausbildung verstehe ich so, daß die Ausbildung als eine Phase des Umbruchs, der Veränderung verstanden werden kann, in der es gilt, eine neue Berufsrolle in das bisherige biographische und berufsgeschichtliche Gewordensein zu integrieren.

Frauenräume in der Ausbildung können daher als notwendiger Lernraum erachtet werden, um die Kurserfahrungen zu spiegeln, zu bearbeiten und zu formen. Sie können eine Bereicherung darstellen, um das Selbstwertgefühl zu regulieren, Bedürfnisse zu befriedigen, eigene Interessen zu artikulieren, Wege zu erproben und diese umzusetzen. Frauenräume ermöglichen die Lernerfahrung, wie die neue Rolle als Frau gefüllt werden kann (die Bedeutung für die spätere SV-Praxis liegt auf der Hand, kann aber in diesem Artikel nicht ausführlich diskutiert werden). Die Fragestellungen, die sich aus diesem Konzept der Frauenräume ergeben, sind, welche Frauenräume werden in der Phase des Umbruchs hergestellt? Können in einem gemischtgeschlechtlichen Zusammenhang Frauenräume von Frauen hergestellt werden?

Auf welchen Ebenen sind diese Frauenräume angesiedelt und was hindert Frauen daran, Frauenräume auf anderen Ebenen zu bilden?

Da der Ausbildungskurs gesellschaftliche Realität abbildet, ist zu fragen, ob diese genannten unsichtbaren Barrieren zur öffentlichen Kultur auch in dem Kurs erkennbar waren.

Die aufgeworfenen Fragestellungen sind vielfältig. Sie können in diesem Artikel nicht umfassend diskutiert werden. Ich will im folgen-

den einige Frauenräume aufzeigen, die in der Ausbildung gebildet wurden. Außerdem will ich zeigen, welche Barrieren ich erkennen konnte.

Um dies ebenenspezifisch betrachten zu können, verstehe ich analog zu Nadigs Unterscheidung der Ebenen der Frauenräume das Ausbildungsinstitut als überregionale Gruppe. Die vermittelten theoretischen Inhalte repräsentieren das Zentrum der wissenschaftlichen Macht. Als lokale Institution begreife ich das Kursplenum, da es gleichsam die komplexe Öffentlichkeit der Ausbildungssituation darstellt. Im Kursplenum werden die Erfahrungen aus den unterschiedlichen Lerngruppen (Fallbesprechungsgruppen, Lernquartett, Studiengruppen) wirksam, die nicht den gleichen Grad an Öffentlichkeit haben wie das Kursplenum. Was im Kursplenum bearbeitet wird, hat einen hohen Stellenwert und öffentliche Bedeutung, bleibt aber dennoch lokal auf den jeweiligen Ausbildungskurs begrenzt.

Bei den Beschreibungen handelt es sich um meine Wahrnehmung und mein Verständnis des Geschehens.

Frauenräume im Ausbildungskurs

In dem Ausbildungskurs, den ich absolvierte, waren die Männer in der Minderheit. Die Kursleitung hatten ein Mann und zwei Frauen. Die SV-Ausbildung zu beginnen, erlebte ich als Phase des Umbruchs und der Veränderung. In der komplexen Dynamik des Kursgeschehens werden lebensgeschichtliche Themen berührt, bisherige Berufsrollengewißheiten in Frage gestellt. Es gilt, eine neue Berufsrolle zu lernen und die vorhandenen Kompetenzen in die neue Berufsrolle zu integrieren.

Um dieses konflikthafte und verunsichernde Geschehen zu integrieren, liegt es auf der Hand (und wird von Nadig bestätigt), daß Frauen sich Frauenräume schaffen, um ihre Erfahrungen zu spiegeln, zu bearbeiten und umzuformen. Ebenso scheint es naheliegend, daß Frauen in Frauenräumen ihre neue Supervisorinnenrolle erproben, miteinander konkurrieren, um durch die Erfahrung gemeinsamer und unterschiedlicher Sachkompetenz und sozialer Fähigkeiten ihre neue berufliche Identität zu entwickeln.

Aufgrund der zahlenmäßigen Minderheit der Männer im Kurs ergaben sich (rein quantitativ) Möglichkeiten, auch in einem gemischtgeschlechtlichen Zusammenhang Frauenräume zu bilden, wenn diese gewollt waren: in den Studiengruppen, den Lernquartetten, den Fall-

besprechungsgruppen (Zwölfergruppen), ggf. auch in den Balintgruppen oder durch die bewußte Wahl der Leiterin der Fallbesprechungsgruppe.

Nach meiner Kenntnis wurde eine bewußte frauenspezifische Wahl bei der Gruppenbildung zumindest öffentlich nicht besprochen (bei der Balint- und Studiengruppe wurde das Kriterium der regionalen Erreichbarkeit stark gewichtet). Das heißt, wenn eine frauenspezifische Wahl eine Rolle spielte, geschah dies im Verborgenen.

Damit war aber das Geschlecht nicht per se als Thema tabuisiert. Wenn sich Frauengruppen bildeten, hörte ich häufig den Satz: „Schade, daß kein Mann dabei ist.“ Unklar blieb, ob es sich um einen persönlichen Mann handelte, den diese Frauen gerne in der Gruppe gehabt hätten, oder um gleichsam einen „Mann an sich“ als Repräsentant des Männlichen. Diese Äußerungen waren in dem Tenor gehalten, daß die Gruppe durch einen Mann bereichert würde. Implizit kann dies bedeuten, daß eine Gruppe ohne Mann „ärmer“ ist, was einer Frauenselbstentwertung entsprechen würde.

Für diese Hypothese spricht, daß den Männern des Kurses, gemessen an ihrer zahlenmäßigen Repräsentanz, eine hohe Bedeutung zukam, wobei ich weniger eine inhaltliche Auseinandersetzung der Frauen mit den Männern erlebte, als vielmehr ein Verhalten zwischen Flirt und Mütterlichkeit.

Als Mann spielte auch der Kursleiter eine zentrale Rolle. Seine Handlungen wurden wahrgenommen, interpretiert, idealisiert. Sie erhielten herausragende Bedeutung. Die Kursleiterinnen wurden im Plenum als „schwach“ (Zitat) erlebt. Sie wurden aufgefordert, als Frauen sichtbar zu werden, um für Frauen ein attraktiveres Leitungsmodell zu repräsentieren.

Das heißt, die Kursleiterinnen wurden geschlechtsspezifisch angesprochen und bewertet. Hingenommen und nicht in Frage gestellt wird aufgrund der patriarchalen Positionierung von Frauen und Männern die männliche Dominanz. Die Aufforderung ergeht an Frauen, „stärker“ zu werden, aber nicht an Männer, sich zurückzunehmen. Rückblickend sehe ich, daß, wenn wir die Geschlechtsspezifität reflektiert hätten, eine Anfrage an die gesamte Kursleitung hätte erfolgen müssen, nämlich das Leitungskonzept offenzulegen und zu begründen. Eine Diskussion des Leitungskonzeptes hätte sowohl die Kursleiterinnen als auch den Kursleiter geschlechtsspezifisch argumentativ gefordert, und wir hätten uns als KursteilnehmerInnen mit unseren geschlechtsspezifischen Bewertungen auseinandersetzen müssen.

Nichtsdestotrotz gab es, ob bewußt gewählt oder „per Zufall“ soziale Frauenräume, die ich für mich in dem Sinne nutzen konnte, wie Nadig deren Bedeutung beschrieben hat. Es gab informelle Beziehungen, in denen ich Wahrnehmungen ansprechen, Verunsicherungen thematisieren, mein Selbstwertgefühl regulieren konnte und Unterstützung in konflikthaften Situationen erhielt. In einer mir besonders wichtigen Beziehung zu einer Kurskollegin gelang es, eine lustvolle Konkurrenz zu entwickeln, so daß das Erleben der gemeinsamen und der unterschiedlichen Kompetenz zur Entwicklung meiner supervisorischen Rolle beitrug.

In der Beziehung zu zwei anderen Kurskolleginnen konnten die je unterschiedlichen Leitungskompetenzen anerkannt und geachtet werden und in eine produktive Zusammenarbeit einfließen. Auch dies war konkrete Arbeit an meiner Supervisorinnenrolle.

Wichtig war für mich auch, daß ich vom ersten bis zum letzten Kurs in einer informellen Gruppe war. In diesem informellen Frauenraum konnte ich mich von dem herrschenden Kursgeschehen und der von mir gerade in der Anfangszeit als irritierend erlebten Kursleiteridealisation abgrenzen. Diese informelle Gruppe wollte ich im letzten Kurs „entprivatisieren“ und öffentlich werden lassen, indem wir gemeinsam ein Lernquintett bilden wollten. Leider wurde diese Arbeitsform im letzten Kurs nicht mehr praktiziert, so daß mir nur blieb, meine Wertschätzung dieser Gruppe im Plenum auszudrücken.

Daß mir dieses Öffentlich-Werden der informellen Gruppe wichtig war, verdeutlicht, daß dieser Frauenraum für mich nicht nur lustvollen „Freizeitcharakter“ hatte, sondern mein psychisches Gleichgewicht und damit meine Lernfähigkeit stabilisierte.

Diese Stabilisierung des psychischen Gleichgewichtes und die Spiegelung, Bearbeitung, Umformung und Integration von Erfahrungen erlebte ich auch in einem Lernquartett-Frauenraum, in dem geschlechtsspezifisch Erlebtes thematisiert und in die neue Rolle integriert werden konnte.

Ein weiterer sozialer Frauenraum war eine Fallbesprechungsgruppe mit einer Kursleiterin. Die Haltung in der Gruppe zu den Fallbesprechungen empfand ich entspannt und neugierig fordernd zugleich, so daß sich meine Unsicherheiten reduzierten. (Die Lehrsupervision als wichtiger sozialer Frauenraum kann in diesem Artikel leider nicht berücksichtigt werden.)

Ich nutzte diese Frauenräume zu einer wesentlichen Bearbeitung meiner Veränderungsprozesse und einer Umformung meiner Kompetenz

für die neue Rolle im Sinne der kreativen Phantasie, was im Rahmen der neuen Rolle möglich sein wird und wodurch sie begrenzt ist.

Gleichzeitig gab es auch Frauenräume, in denen ich destruktive Konkurrenz, Entwertung, Mißtrauen, Neid usw. erlebte. Dies spiegelt die gesellschaftlichen Gegebenheiten, daß Frauen sich eben nicht als soziale Gruppe mit gemeinsamen Interessen verstehen, sondern gespalten sind. Die Hintergründe und Folgen des zerstörerischen Umgangs untereinander sowohl für die Lernsituation in der Ausbildung als auch auf die Entwicklung der Supervisorinnenrolle bedarf einer gesonderten Untersuchung. Mir scheint es notwendig, die Auswirkungen zerstörerischer Frauenbeziehungen zu thematisieren, um sich persönlich schützen und abgrenzen zu können und die Konsequenzen für die Supervision zu bedenken, die im sozialen Bereich ja oft in Teams stattfindet, in denen der Anteil der Frauen überwiegt.

Diese beschriebenen Erfahrungen der Frauenräume und ihre Bedeutung für das Lernen meiner neuen Rolle geschahen nach meiner Wahrnehmung außerhalb der Öffentlichkeit des Plenums. Diese wichtige Art des Lernens blieb unbesprochen. Es stellt sich damit die Frage, wie es kommt, daß in einer SV-Ausbildung ein bedeutsamer Lern- und Sozialisationsraum für Frauen nicht zur Kenntnis genommen wird. Diese Frage wäre es wert, ausführlich und in einem größeren Zusammenhang bearbeitet zu werden. Ich kann an dieser Stelle lediglich auf Zusammenhänge hinweisen, die ich wahrgenommen habe und die nach meiner Einschätzung zu dieser „Leerstelle“ beitragen.

Der leere Spiegel

Die Ausbildung basiert auf Erwerb und Anwendung psychoanalytischer, sozialpsychologischer und soziologischer Theorien. Das Literaturverzeichnis war für mich vom feministischen Standpunkt enttäuschend. Außer der Studie von Maya Nadig (1986) war keine Literatur aufgeführt, die das traditionelle Geschlechterverhältnis in Frage stellt – obgleich im supervisorischen Alltag die Dynamik der Geschlechterbeziehung eine erhebliche Rolle spielt. Dies erstaunte mich um so mehr, da die feministische Forschung in den letzten Jahren eine Revision der traditionellen theoretischen Ansätze erarbeitet hat (für die psychoanalytische Theoriebildung seien hier lediglich Chodorow (1985) und Benjamin (1990) benannt).

Die theoretischen Grundlagen der Ausbildung spiegeln den „geschlechtsspezifischen Verblendungszusammenhang“, der auch gesamtgesellschaftlich wirksam ist. Die Folge ist, daß der theoretische Spiegel für Frauen leer bleibt. Um es ebenenspezifisch zu betrachten, boten sich in den theoretischen Konzepten, die die wissenschaftliche Macht repräsentieren und die von der überregionalen Gruppe des Ausbildungsinstitutes der Ausbildung zugrundegelegt werden, kaum Spiegelungsmöglichkeiten für Frauen. Damit stehen Frauen vor der Aufgabe, die theoretischen Ansätze auf ihre Brauchbarkeit für den Zugang zu weiblichen Lebenskontexten zu prüfen, zu kritisieren und zu transformieren, um nicht entfremdende und entfremdete Konzepte fraglos zu übernehmen (vgl. Chodorow ebd., S. 20-75; vgl. auch Knapp/Wetterer (1992), S. 287-325 und Keller (1986), S. 21-72).

Die notwendige Einführung der geschlechtsspezifischen Reflexion kann leicht überprüft werden, indem in den Texten mit der Kategorie Geschlecht gespielt wird.

Wenn z. B. in dem von Lewin (1953, S. 116-121) beschriebenen Experiment, in dem es um demokratische und autokratische Führung geht, statt des erwachsenen Studenten probenhalber eine Studentin eingesetzt wird (das Spiel kann weiter betrieben werden, indem spielerisch reine Jungengruppen oder reine Mädchengruppen mit der entsprechenden Leitung angenommen werden), werden sich Gefühle und Einstellungen verändern. Die Frage des Führungsstils etwa ist für Frauen prekärer als für Männer. Da der Führungsstil mit den Geschlechtsrollenerwartungen verbunden ist, kann ein demokratischer Führungsstil einer Frau durchaus als Schwäche ausgelegt werden oder als geschlechtsrollenkongform (im Sinne einer geschlechtsstereotypen positiven Diskriminierung). Im Falle eines autokratischen Führungsstils muß eine Frau damit rechnen, als Frau abqualifiziert zu werden. Diese unterschiedlichen geschlechtsspezifischen Erwartungen ergeben sich aus der verschiedenen Positionierung von Frauen in der patriarchalen Struktur und der damit verbundenen unterschiedlichen Bewertung des durchaus gleichen Verhaltens (Frauen, die sich hartnäckig für ihre Interessen einsetzen, gelten als „ideologisch verblendet und frustriert“, Männer als „durchsetzungsstark und zielstrebig“; vgl. Kappus 1994).

Daß im Ausbildungskurs nach meiner Wahrnehmung soziale Frauenräume außerhalb der Öffentlichkeit des Kursplenums gebildet und diese nicht öffentlich diskutiert wurden, kann so verstanden werden, daß sich der leere theoretische Spiegel in der „lokalen Institution“ des Kursplenums fortsetzte. Der leere theoretische Spiegel stellt damit *eine* unsichtbare Barriere zum Ausschluß von Frauen dar.

Dieser Ausschluß eines sozialen Frauenraumes im öffentlichen Plenum hatte allerdings in dem Ausbildungskurs noch eine spezifische Dynamik.

Eine Szene, geschlechtsspezifisch betrachtet

Die patriarchale Sozialstruktur ist zwar zunächst unabhängig von konkreten Handlungen zu betrachten, gleichzeitig wird sie aber durch konkrete Handlungen reproduziert.

Ausgehend von seinem historisch-materialistischen Ansatz zeigt Lorenzer (1974) als Problemstellung für die Psychoanalyse, daß „die klassenspezifische Rekrutierung der Analytiker und eine klassenspezifische Auswahl der Patientengruppe“ Gefahr läuft, „zu einer Verschleierung der gesellschaftlichen Widersprüche“ zu führen (ebd., S. 206), da beide – AnalytikerIn und PatientIn – „demselben Verblendungszusammenhang“ (ebd., S. 198) unterliegen. Wenn eine geschlechtsspezifische Bedeutungserklärung der Handlungen unterlassen wird, so kann in Analogie zu Lorenzer von einem „patriarchalen Verblendungszusammenhang“ gesprochen werden, in den sowohl Frauen als auch Männer verstrickt sind. Die Gefahr der Verschleierung patriarchaler Widersprüche ist dadurch gegeben.

Die Szene, die ich im folgenden kurz beschreibe, ist auf diesem Hintergrund zu verstehen. Die Szene ist nicht generalisierbar, sondern sie ist als Ausdruck eines situationsspezifischen „patriarchalen Verblendungszusammenhangs“ zu verstehen.

Die Szene fand im ersten Ausbildungskurs statt. Da es mir darum geht, die geschlechtsspezifische Dynamik aufzuzeigen, werde ich von Mann A und B und von einer Frau sprechen.

Die Szene im Plenum des 1. Kursabschnittes:

Mann A trägt mit Mann B im Kurs einen Rivalitätskonflikt aus. In diesem Zusammenhang kommen sexistische Äußerungen über eine Frau zur Sprache (Zitat: Er solle nicht mit seiner ganzen Körpergröße über die Frau herfallen; die Frau sei so schwach, da gehöre der Tierschutzverein eingeschaltet). Nachdem ich zuerst sprachlos war, wurde ich in der Pause informell von Frauen unterstützt. Danach wehrte ich mich im Plenum gegen solche Vergewaltigungsmetaphern und frauenentwertenden Inhalte und Worte. Der Kursleiter intervenierte, daß meine Argumentation moralisch und zur Klärung der Situation nicht hilfreich sei, daß es dann einen Sündenbock gäbe. Es gelte, die Szene zu verstehen. Ich wollte niemanden zum Sündenbock werden lassen, wollte mich aber auch wehren. Ich sagte dem Kursleiter, daß er für mich zu schnell versuchen würde, zu verstehen, und ich noch Platz für meine Wut bräuchte. Der Kursleiter arbeitete heraus, daß Mann A mit Mann B einen Konflikt hat, ihm gleichzeitig ein Verbrüderungsangebot zu Lasten der Frau macht, indem er diese

herabwürdigt. Dies sei ein ihm bekanntes Muster aus bestimmten männlichen Arbeitszusammenhängen. Die Kursleiterinnen schwiegen in dieser Situation.

Daß es sich um einen zugespitzten geschlechtsspezifischen Konflikt handelt, wird wiederum deutlich, wenn die Geschlechtsrollen spielerisch ausgetauscht werden. Wenn z. B. eine Frau mit einer Frau einen Rivalitätskonflikt austrägt, geschieht dies, indem sie sich verschwestern und einen Mann sexistisch entwerten? Oder wäre eine Verbrüderung unter Männern möglich, indem sie einen Mann sexistisch herabwürdigen? Dieses Spiel mit den Geschlechtsrollen läßt die kulturellen sexistischen Zuschreibungen deutlich hervortreten.

Wenn diese Szene unter geschlechtsspezifischen Aspekten betrachtet wird, ergibt sich ein Muster, das einer Verfestigung der patriarchalen Struktur dienlich ist und als unsichtbare Barriere, als Ausschluß eines sozialen Frauenraumes aus der Öffentlichkeit des Kursplenums verstanden werden kann.

- Ich reagiere als Frau entsetzt auf eine sexistische Sprache unter Männern und verahre mich dagegen. D. h., ich schütze mich und unterstütze eine andere Frau, über die diese Äußerungen gemacht wurden.
- Der Kursleiter reagiert scheinbar objektiv, indem er patriarchale Realität beschreibt (bekanntes Muster aus bestimmten männlichen Arbeitszusammenhängen). Was sowohl durch den Kursleiter als auch durch die Kursleiterinnen unterbleibt, ist eine geschlechtsspezifische Analyse dieser Realität und die Bedeutung dieser Realität für Frauen und Männer.
- Meine Reaktion wird als moralisch bewertet und moralisch will ich nicht sein. Ich übernehme in dieser Situation die Definition des Kursleiters und setze mein Interesse, mich gegen frauenentwertende Äußerungen zu verwahren, nur noch schwach dagegen. Es fällt mir in dieser Szene nicht ein, den Begriff der Moral zu hinterfragen.
- Die vermittelte Botschaft ist, daß Männer, auch wenn sie Frauen herabwürdigen, nicht zu Sündenböcken gemacht werden dürfen. Von dieser Situationsdefinition profitieren alle Männer, auch die, die sich nicht sexistisch äußern oder verhalten.
- Die Kursleiterinnen schweigen (ebenso wie alle anderen Kursfrauen) in dieser Situation, so daß neben der möglichen moralischen keine andere Definition der Situation erfolgt.

Eine Intervention, die die Geschlechtsspezifität der Situation berücksichtigt, hätte nach der Analyse der Situation durch den Kursleiter noch die Frage nach den Motiven für diese herabwürdigenden Äußerungen stellen können. Damit wäre das patriarchale geschlechtsspezifische Muster deutlich geworden. Nach meiner Wahrnehmung wurde in dieser spezifi-

schen Szene die patriarchale Deutungslogik als verbindlich durchgesetzt und die sozialen Frauenräume aus der Öffentlichkeit ausgeschlossen. Es bietet sich an, diese kursspezifische Szene gleichsam als Initiationszene des Ausschlusses zu begreifen.

Dieses Verständnis stützt sich auf zweierlei: zum einen auf meine eigene Reaktion. So war es z. B. für mich überhaupt nicht diskutabel, für den öffentlichen Kursabschluß für eine feministische Arbeit zu argumentieren. Ich verzichtete bereits im Vorfeld, da ich keinen Raum dafür sah. Zum anderen auf die Reaktionen der Kurs-Frauen. Nach dem Plenum kamen einige Frauen informell zu mir und bestätigten mich in meiner Reaktion. Sie befürworteten mein Wehren – bis hin zu dem Satz: „Das ermöglicht mir als Frau, in diesem Kurs freier zu atmen“. Diese Bestätigung und Unterstützung fand aber keinen Ausdruck mehr im öffentlichen Raum des Plenums (ich erhielt von Frauen nicht nur Unterstützung, sondern es wurden auch entwertende/pathologisierende Äußerungen getan, die auch nicht öffentlich bearbeitbar waren).

Ach, Ödipus

Ein weiteres patriarchales Muster wurde für mich in der Auseinandersetzung mit dem Kursleiter sichtbar.

Der Kursleiter wurde nicht nur wegen seiner Kompetenz hochgeschätzt, sondern er wurde zum idealisierten Mann (auch für die Männer, die ihre Vaterproblematik mit ihm bearbeiten wollten). Um die daraus folgende Dynamik besser zu verstehen, bietet sich der psychoanalytische Zugang an. Ich beziehe mich dabei auf die Arbeit von Benjamin (ebd.). Benjamin baut auf die psychoanalytische Theorie auf und analysiert das „Zusammenwirken von Liebe und Herrschaft“. Sie begreift „Herrschaft als zweiseitigen Prozeß, als ein System, das die Beteiligung sowohl derjenigen voraussetzt, die sich der Macht unterwerfen, als auch derjenigen, die sie ausüben“. Sie sucht zu verstehen, „wie Herrschaft sich in den Herzen der Beherrschten verankert“ (ebd., S. 8/9). Während Freud die Unvermeidbarkeit von Herrschaft beschreibt, begreift Benjamin Herrschaft als Folge komplexer psychologischer Entwicklungsprozesse. Sie stellt die Unterordnung der Frauen unter die Männer und die damit verbundene Geschlechter-Polarität, die das Ideal des Individuums verzerrt, in Frage. „Um den Gegensatz der Geschlechter, der unser psychisches, kulturelles und soziales Leben durchdringt, in Frage zu stellen, ist es notwendig, nicht nur die Idealisierung der Männlichkeit zu kritisieren, sondern auch die reaktive Auf-

wertung der Weiblichkeit. Es geht nicht darum, Partei zu ergreifen, sondern die dualistische Struktur selbst in den Blick zu bekommen“ (ebd., S. 12).

Ausgehend von dieser Position bewertet Benjamin (ebd., S. 131-175) das ödipale Modell der Ablösung neu und entwickelt es weiter. In der patriarchal beschriebenen ödipalen Konstellation wird der Vater idealisiert und zum Garanten der Individuation gegen die Übermacht der Mutter. Benjamin beschreibt, wie in dieser patriarchalen ödipalen Konstellation die Angst vor den archaisch-destruktiven Seiten des Vaters und die frauenentwertenden Anteile verdrängt werden.

Der Argumentation Benjamins folgend, sind die Idealisierung des Kursleiters und die beschriebene Entwertung der Kursleiterinnen als dualistische Struktur zu betrachten, die nur in der Zusammenschau verstanden werden kann. Die Ausbildungssituation evoziert eine patriarchale Familienerfahrung. In traditionellen Familienformen ist der Vater durch die außerhäusliche Erwerbstätigkeit zeitlich abwesend, was allerdings nichts über seinen Einfluß und seine Bedeutung aussagt. Insofern kann die Abwesenheit des Vaters als relative bezeichnet werden.

Dieser relativ abwesende Vater (Kursleiter), zu dem gleichzeitig eine Abhängigkeit besteht (hinsichtlich des erfolgreichen Abschlusses der Ausbildung und der Zertifikaterteilung) wird zum geliebten Objekt. Gesellschaftlich hergestellt ist die Macht von Männern und damit auch die Macht des Vaters zu erotisieren (vgl. Benjamin ebd.). Die Mutter (Kursleiterinnen) bleibt im Hintergrund und schweigt, bzw. wird von den Töchtern (Kursteilnehmerinnen) als „schwach“ und wenig hilfreich für die Individuation entwertet.

Damit kann sich die patriarchale ödipale Konstellation wiederholen. Verdrängt werden die mit dieser patriarchalen Konstellation verbundenen frauenentwertenden Anteile, die mit der Idealisierung verbundene Angstabwehr vor der Macht des Vaters und die archaisch-destruktiven Seiten des Vaters.

Als eine mögliche Folge dieser patriarchalen Konstellation habe ich die zeitweilige destruktive Rivalität unter einigen Kursfrauen erlebt. Die „Schwestern“ werden im Kampf um den „Vater“ zu Konkurrentinnen, die gleichsam als „Feindinnen“ bekämpft werden müssen, um zur einzigen geliebten „Tochter“ des „Vaters“ zu werden. Soziale Frauenräume werden damit erschwert bis verunmöglicht.

Die zweite Folge kann nur vermutet werden, da diese Dynamik im Kurs nicht besprochen wurde. Wenn Frauen (und Männer) nicht in die Auseinandersetzung (also die „Zerstörung“ des idealisierten „Vaters“; vgl. Benjamin ebd.) mit dem Kursleiter gehen, entgehen sie damit

sicherlich ihrer Angst vor dem archaisch mächtigen „Vater“. Die notwendige „Entthronung“ des „Vaters“ kann damit aber auch nur schwerlich gelingen. Damit bleibt die Möglichkeit einer überzogenen Abhängigkeit an den „Vater“ erhalten. Die Bearbeitung des ödipalen Themas, die Unterscheidung, wird somit erschwert (vgl. Benjamin ebd.).

Wenn eine wie immer geartete Abhängigkeit an den „Vater“ erhalten bleibt, kann es sein, daß ein sozialer Frauenraum eben nicht als Bereicherung und Ausweitung der eigenen Möglichkeiten verstanden wird, da das Selbstwertgefühl an eine Anerkennung durch den „Vater“ gebunden bleibt. Ich will damit nicht sagen, daß die Frauen, die soziale Frauenräume gestalteten, die Auseinandersetzung mit dem „Vater“ „erfolgreich“ abgeschlossen hätten. Vielmehr geht es mir darum, daß die sozialen Frauenräume die Chance bieten, zu lernen und zu einer Identität als Supervisorin zu gelangen, die eben nicht von einer Anerkennung durch den „Vater“ abhängig ist, sondern daß auch durch die Wertschätzung des weiblichen Lebenszusammenhangs die Unterscheidung erarbeitet werden kann.

Zusammenfassung und Ausblick

Für mein Lernen und meine Rollenfindung als Supervisorin waren die sozialen Frauenräume in der Ausbildung von entscheidender Bedeutung. Wünschenswert wäre, daß die Geschlechtsspezifität nicht weiter den blinden Fleck des theoretischen Rahmens der SV-Ausbildung darstellt.

Vorstellbar wäre eine Forschungsgruppe bei der DGSv, die auf überregionaler Ebene den feministischen Diskurs und den supervisorischen Diskurs verbindet. Notwendig erscheint mir auch, daß Frauen sich in den Kursen öffentliche soziale Frauenräume gestalten und frauenspezifische Gesichtspunkte einbringen. Nachzudenken lohnt sich meines Erachtens über ein verändertes Leitungskonzept, in dem der „Vater“-Kursleiter stärker zurücktritt und die „Mütter“-Kursleiterinnen als Frauen autonom und gleichberechtigt sichtbar und erfahrbar werden (dies knüpft an Benjamins (ebd.) Überlegungen zur Neugestaltung der ödipalen Situation an).

Das heißt, es gilt für interessierte Frauen, soziale Frauenräume auf allen Ebenen zu schaffen und zu gestalten.

Ich habe versucht, meine Wahrnehmungen in *einem* Kurs bei *einem* Institut auswertend zu reflektieren. Für mich persönlich füge ich damit in den öffentlichen Reflexionsprozeß ein, was bisher meine privaten

Gedanken waren – verbunden mit dem Wunsch, soziale Frauenräume als Lernmöglichkeit in der Ausbildung zu institutionalisieren.

Anschrift der Verf.: Dr. Monika Jonas, Alicenstr. 22, 64293 Darmstadt

Literatur

- Benjamin, J. (1990): Die Fesseln der Liebe. Psychoanalyse, Feminismus und das Problem der Macht. Basel/Frankfurt.
- Chodorow, N. (1985): Das Erbe der Mütter. Psychoanalyse und Soziologie der Geschlechter. München.
- Jonas, M. (1990): Trauer und Autonomie bei Müttern schwerstbehinderter Kinder. Ein feministischer Beitrag. Mainz.
- Kappus, M. (1994): Wenn der Gockel kräht auf dem Mist ... bleibt der Proporz so wie er ist. Von der weiblichen Präsenz im Bundestag. In: Frankfurter Rundschau 20.01.1994, S. 3.
- Keller, E. F. (1986): Liebe, Macht und Erkenntnis. Männliche oder weibliche Wissenschaft? München/Wien.
- Knapp, G.-A. (1992): Macht und Geschlecht. Neuere Entwicklungen in der feministischen Macht- und Herrschaftsdiskussion. In: Knapp, G.-A., Wetterer, A., S. 287-325.
- Knapp, G.-A., A. Wetterer (Hg.) (1992): TraditionenBrüche. Entwicklungen feministischer Theorie, Freiburg.
- Lewin, K. (1953): Die Lösung sozialer Konflikte. Ausgewählte Abhandlungen über Gruppendynamik. Bad Nauheim.
- Lorenzer, A. (1974): Die Wahrheit der psychoanalytischen Erkenntnis. Ein historisch-materialistischer Entwurf. Frankfurt.
- Nadig, M. (1986): Die verborgene Kultur der Frau. Ethnopschoanalytische Gespräche mit Bäuerinnen in Mexiko. Subjektivität und Gesellschaft im Alltag der Otomi-Frauen. Frankfurt.
- Nadig, M. (1991): Frauenräume – Formen gelebter Frauenkultur. Einige Ergebnisse einer ethnopschoanalytischen Untersuchung in der eigenen Kultur. In: Ethnopschoanalyse, Band 2, Frankfurt, S. 36-57.

Maija Becker-Kontio

„Wenn es nicht mehr rund rollt“

Soziologisches Verstehen institutioneller Bedingungen durch angewandte Rollentheorie

Zusammenfassung: Am Beispiel des Krankenhauses wird gezeigt, wie zunächst scheinbar ausschließlich psychologische Problemstellungen von Beteiligten erst durch die Erschließung des institutionellen Kontextes in ihrem Gesamtzusammenhang verstehbar werden. In einer theoretischen Analyse wird die soziale Struktur der Institution, wie sie sich in den Rollen (hier: Patient/Arzt/Krankenschwester) abbildet, betrachtet. Dieser soziologische Zugang führt zur Beantwortung der Frage, unter welchen Bedingungen die Arbeit im Krankenhaus am Patienten orientiert sein kann.

Der Ausgangspunkt

Während einer Teamsupervisionssitzung in der unfallchirurgischen Abteilung eines Krankenhauses der Akutversorgung schildert der Stationsarzt, Dr. S., folgenden Vorfall: Nach einem anstrengenden Vormittag im Operationssaal sei er auf die Station gekommen, um bei einem Patienten, Herrn H., die Verbandsvisite durchzuführen. Ihm sei aufgefallen, daß dieser ein wenig störrisch und zugeknöpft wirkte, doch die Wunde war gut verheilt, so daß der Verbandswechsel zügig und komplikationslos vorgenommen werden konnte. Erleichtert habe sich Dr. S. nach kurzer Zeit auf den Weg zu einer vom Chefarzt angeordneten Fortbildung für die Ärzte der Abteilung gemacht. Für ihn sei die Visite gut verlaufen. Um so überraschter sei er nach seiner Rückkehr auf die Station gewesen, daß er von Schwester M. unfreundlich, fast feindlich begrüßt wurde. Diese unangenehme Atmosphäre habe sich nicht wieder aufgelöst. Schwester M. erzählt in der Supervision: Ja, sie war und ist nach wie vor verärgert. Herr H. sei nämlich während des Mittagessens zur Verbandsvisite gerufen worden und als er in sein Zimmer zurückkehrte, war das Essen bereits abgeräumt. Er habe sich fürchterlich aufgeregt und ihr, Schwester M., Vorwürfe gemacht: Die Verbandsvisite sei unerfreulich gewesen; er habe den Arzt so vieles fragen wollen, aber alles sei so schnell gegangen. Nun habe er sich wenigstens auf den Nachtsch gefreut, und der sei weg. Aber das sei typisch. An alles würde hier gedacht, nur nicht an den einzelnen Patienten und seine Wünsche. Er fühle sich oft behandelt wie ein kleines Kind. Ja, so benehme er sich auch, habe Schwester M. geantwortet. Und wenn er sich jetzt nicht zusammenreiße, bekäme er demnächst überhaupt keinen Nachtsch!

Sie hat ein schlechtes Gewissen, daß sie sich in der Auseinandersetzung so hat gehen lassen, erzählt Schwester M. in der Supervision. Aber sie fühlt sich auch zu Unrecht von Herrn H. angegriffen und überfordert. Sie könne es nicht jedem Patienten recht

machen, schließlich gäbe es außer Herrn H. auch noch andere, für die sie zu sorgen hätte. Sie hat auch den Eindruck, etwas mit dem Patienten ausgetragen zu haben, was eigentlich Dr. S. zustand.

Für Dr. S. ist weder das Ausmaß des Ärgers von Herrn H. noch der von Schwester M. verständlich. Er habe nicht früher kommen können und wisse auch nicht, wie diese zeitlichen Überschneidungen zu handhaben seien.

Zur Entschlüsselung des vorliegenden Konfliktes nutzt die Supervisorin nicht den kommunikativen und interaktionellen Zugang, den diese Szene anbietet. Sie nähert sich den Hintergründen über soziologisches Verstehen: Im Verhalten der einzelnen Personen spiegeln sich rollenspezifische Handlungsmuster. Die Rolle des Patienten, des Arztes und der Krankenschwester (in Anlehnung an das Ausgangsbeispiel und aus Gründen der Vereinfachung bleibe ich bei diesen geschlechtsspezifischen Formen) wird auf dem institutionellen Hintergrund des Krankenhauses beleuchtet und in ihren Auswirkungen auf die Situation des Patienten reflektiert.

Das Krankenhaus als ‚totale Institution‘

Nach Goffmann läßt sich „eine ‚totale Institution‘ als Wohn- und Arbeitsstätte einer Vielzahl ähnlich gestellter Individuen definieren, die für längere Zeit von der übrigen Gesellschaft abgeschnitten sind und miteinander ein abgeschlossenes, formal reglementiertes Leben führen“ (Goffmann, 1977, S. 11).

Der Patient, der ins Krankenhaus eingewiesen wird, erlebt eine Trennung von seiner weiteren Welt, begibt sich rund um die Uhr und mit all seinen Aktivitäten des täglichen Lebens unter die Autorität der Experten. Er ist bei der Befriedigung seiner Bedürfnisse, soweit sie ihm gestattet werden, abhängig von den Professionellen. Er teilt sein Schicksal mit den Mitpatienten, die ähnlich wie er behandelt werden, und unterwirft sich den organisatorischen Abläufen der Institution.

Auf die Rolle des Patienten kann aus der „Gleichförmigkeit bestimmter Zumutungen und Handlungspraktiken von seiten der Organisationsmitglieder“ (Siegrist, 1978, S. 7) geschlossen werden. Diese Reglementierungen werden aus institutioneller Sicht damit gerechtfertigt, daß sie für den Genesungsprozeß der Patienten von Vorteil seien. Das Krankenhaus der Akutversorgung zeigt also deutlich Züge ‚totaler Institutionen‘ (vgl. Goffmann, 1977, S. 17), was sich in der Rolle des Patienten konkretisiert.

Aspekte einer Patientenkarriere

Herrn H.s Äußerungen lassen erkennen, daß nicht nur der verschwundene Nachtisch Anlaß seines Ärgers ist. Er fühlt sich offensichtlich auch in anderen Zusammenhängen als Individuum vernachlässigt und fordert eine seinen Bedürfnissen und seinem Zustand entsprechende Aufmerksamkeit. Zu Beginn des Krankenhausaufenthaltes ist Herr H. verunsichert. Er kennt sich nicht aus, täglich wechseln die Gesichter der Menschen, mit denen er zu tun hat, und er muß sein Zimmer mit Männern teilen, die er vorher noch nie gesehen hat. Die Hospitalisierung des Patienten kommt einem Entwurzelungsprozeß gleich. Entwurzelung heißt Verlust von Heimat und bedeutet das Aufgeben von Sicherheit, von Vertrautem und Einordbarem, und das Betreten einer fremden Kultur, samt ihrer andersartigen Handlungs- und Kommunikationsweisen, die es sich anzueignen gilt. Der Patient muß auch mit Menschen umgehen und auskommen, die er sich normalerweise für den Umgang nicht ausgesucht hätte (vgl. Rohde, 1973, S. 31).

Merkmale der Patientenrolle

Siegrist beschreibt die Rolle des Patienten anhand folgender Merkmale (vgl. Siegrist, 1978, S. 7):

Abrupter Rollenwechsel

Bereits die Aufnahme-prozedur, das nüchterne Sammeln von Daten und Fakten, Registrieren von Bedürfnissen, das öffentliche Abfragen intimer Informationen vor Zimmerkollegen und die routinemäßig durchgeführten Eingangsuntersuchungen erlebt Herr H. als unangenehm. Er fühlt sich eher wie ein Objekt in einer großen bürokratischen Organisation denn als Subjekt, als das er ins Krankenhaus gekommen ist. Dieser Bruch mit der Alltagswelt durch die Übernahme der Patientenrolle ist ein abrupter Rollenwechsel. Der Patient erfährt sich nicht mehr als die Person, die er in seinen sonstigen Bezügen darstellt. Das Krankenhaus, das die Bedürfnisse einer großen Zahl von Menschen auf beschränktem Raum mit möglichst geringem Aufwand an Mitteln koordiniert und befriedigt, unterwirft den Patienten einer Vielzahl formaler Reglementierungen, wodurch das Eingehen auf die Individualität des einzelnen

von vornherein eingeschränkt wird. Die Institution hat an der Überleitung vom „Bürger zum Krankenhauspatienten“ (Jürgens-Becker, 1987, S. 4) ein Interesse. Der Patient wird handlicher, seine Verfügbarkeit und die Kontrolle über ihn leichter.

Kollektiver Tagesablauf

Die Organisationsstruktur, die damit verbundenen Arbeitsabläufe sowie die personelle Besetzung zwingen den Patienten, sich der Krankenhausroutine zu unterwerfen. Für Herrn H. bedeutet das 6.30 wecken und waschen, 7.30 frühstücken. Danach Anwendungen und Untersuchungen, 11.30 ist Mittagessen, weil um 12.00 das Tablett bereits abgeräumt wird. Es folgt eine Ruhepause, während der das Personal Übergabe macht usw. Die situative Befindlichkeit und die Bedürfnisse von Herrn H. spielen bei diesem an den organisatorischen Interessen der Institution ausgerichteten Tagesablauf eine untergeordnete Rolle.

Ständige Präsenz

Herr H. wartet oft: ... auf den Arzt, auf die Schwester, auf die nächsten Ereignisse. Die arbeitsteilig aufeinander bezogenen und voneinander abhängigen Funktionsbereiche, die Zielkonkurrenz der Institutions-Teilsysteme haben zur Folge, daß sich der Patient der Arbeits- und Zeitgestaltung der Experten unterwerfen muß, was für ihn heißt, daß er sich ständig für pflegerische, diagnostische und therapeutische Maßnahmen verfügbar zu halten hat. Diese potentielle Abrufbarkeit, häufig verbunden mit langen Wartezeiten, beschneidet seinen sowieso eingeschränkten ‚privaten Raum‘ und führt dazu, daß seine eigenen Rückzugsmöglichkeiten nur in geringem Maß realisierbar werden. Auch das leibliche Wohl muß hintenangestellt werden, wenn Dr. S. während des Essens zur Visite ruft.

Kontaktbegrenzung

Herr H. muß während der Mittagsruhe häufig im Zimmer bleiben – falls Dr. S., der dann aus dem OP kommt, ihn sehen will. Der Bewegungsraum des Patienten ist bereits durch den Liegezwang und die ständige Präsenz stark eingeschränkt. Besuchszeitenregelungen und die Arbeitsabläufe der Station verstärken diese blockierte Mobilität, und auch die Rücksichtnahme auf die Mitpatienten tun das ihre, die Kon-

takte zu begrenzen. Für die Institution hat die Beschränkung des sozialen Verkehrs mit der Außenwelt einen Nutzen: Der Patient ist kontrollierbarer, die Organisation arbeitet störungsfreier.

Informationsbegrenzung

Herr H. versteht manche der vielen medizinischen Fachausdrücke nicht. So geht es ihm auch während der Verbandsvisite, aber er hat keine Zeit, genauer nachzufragen. Das Vorenthalten von Informationen über Krankheitszusammenhänge, über betriebliche Regelungen und mögliche Beschwerdestellen führt zu Orientierungsverlust und beschneidet die Möglichkeit des Patienten, als Subjekt an Handlungs- und Entscheidungsprozessen, die *seine* Krankheit betreffen, teilzunehmen. Aus der Sicht ‚totaler Institutionen‘ ist diese Informationsbegrenzung die Voraussetzung für die Distanz von und die Kontrolle über den Patienten.

Unpersönlichkeit der Beziehungsformen

Schwester M. würde Herrn H. schon gerne helfen, andererseits hat sie neben ihm noch 25 Patienten zu pflegen, sie fühlt sich überfordert. Die Krankenhausarbeit ist grundsätzlich durch das Dilemma zwischen Arbeitsroutine und individueller Zuwendung gekennzeichnet. Sowohl ärztliche als auch pflegerische Rollennormen beinhalten die Anforderung, allen Patienten die gleiche Behandlung zuteil werden zu lassen, keinen zu bevorzugen, aber auch niemanden zu vernachlässigen. Schichtdienst, personelle Unterbesetzung und das Prinzip der Funktionspflege (*eine* Schwester führt *eine* pflegerische Maßnahme bei *allen* Patienten durch, anstatt zuständig zu sein für die umfassende Pflege einer bestimmten Anzahl von Patienten) tragen dazu bei, Beziehungsaufnahme und -entwicklung zwischen dem Kranken und dem Personal zu erschweren. Die Unpersönlichkeit der Beziehungen ermöglicht in gewissem Umfang die Negierung der Subjektivität des Patienten, was der Aufrechterhaltung der Distanz zwischen Personal und Patient dient und emotionale Belastungen reduziert, die durch Beziehungsgestaltungen entstehen können.

Hohes, ungeregeltes Sanktionspotential

Aufgrund seiner Krankheit muß der Patient einen Teil seiner Bedürfnisbefriedigung an das Personal delegieren. Das führt zu „Eingriffsmög-

lichkeiten in den Dispositionsspielraum von Individuen, wie sie unter Bedingungen des ‚normalen‘ Lebens erwachsener Personen kaum denkbar wären“ (Siegrist, 1978, S. 6).

Die Sanktionspalette reicht von der Verweigerung kleiner Gefälligkeiten, wie dem Nachtisch, bis zur Krankenhausentlassung. Auch Herr H. weiß um seine Abhängigkeit vom Wohlwollen des Personals, was ihm das Äußern seiner Kritik schwer macht. Er hat Angst vor einer Übertretung der Regeln und deren Folgen und strengt sich für gewöhnlich an, sich nicht in Schwierigkeiten zu bringen.

Definitionsmacht der Patientenrolle

In der Supervisionsszene zeigt sich die emotionale Belastung, unter der Herr H. leidet. Diese Belastung hat zwei Wurzeln: die Erkrankung und deren Institutionalisierung. Die Krankheit bewirkt einen Rückfall auf eine kindliche Erlebens- und Verhaltensstufe und diese Regression wird durch die institutionellen Zumutungen, die in der Patientenrolle zum Tragen kommen, verstärkt. Herr H. fühlt sich behandelt wie ein Kind. Er wehrt sich, so gut er kann, denn er hat ein Interesse daran, daß die Krankenhausarbeit am Patienten ausgerichtet ist. Doch die Gestaltungsmöglichkeiten seiner Rolle durch den Patienten selbst sind relativ gering; wengleich er durch Krankenhausroutine, eigene Bewältigungsmuster für Konfliktsituationen und über einen hohen sozialen Status gewissen Einfluß ausüben kann. Dennoch: Er betritt als Laie eine Welt von Experten, verfügt nur in beschränktem Maße über Informationen, die seine Krankheit betreffen, ist emotional betroffen und wird zum Objekt, da er gleichzeitig ‚Gegenstand‘ von Pflege und Behandlung ist. Diese Bedingungen schränken seine Verhandlungsmacht von vornherein stark ein. In erster Linie ist also die Institution gefragt, Bedingungen herzustellen, die eine differenziert-individuelle Betrachtungsweise des Patienten ermöglichen. Wenn ihr am Wohl des Patienten gelegen ist, muß sie ein Interesse am Abbau institutioneller Rigidität und Autorität haben. Wie gesagt, wenn ihr am Patienten gelegen ist und nicht in erster Linie daran, im Sinne totaler Institutionen Macht- und Herrschaftsverhältnisse zu zementieren, indem sie die Gruppe der Patienten gefügig und brav, angepaßt und kontrollierbar hält und halten will. Nur dann läßt sich die Patientenrolle so gestalten, daß „Eigeninitiative und Handlungskompetenz des Patienten, aber auch einführendes Handeln seiner Interaktionspartner in einem Maße realisierbar sind, welches der Ausbildung von Passivität, Regressivität und einer von Ängstlichkeit

und Unbeholfenheit bestimmten Konformität wirksam entgegentritt“ (Siegrist, 1978, S. 3).

Wie sieht es mit dem einführenden Handeln der Mitarbeiter/innen aus? Ist Patientenzentriertheit ein Wert, der die ärztlichen Handlungsstrategien bestimmt?

Die Rolle des Arztes

Die Arztrolle ist von besonderer Relevanz. Der Arzt gehört zu einer von der Gesellschaft mit dem höchsten Status versehenen Berufsgruppe. Er verfügt über das diagnostische und therapeutische Mandat, was ihm die Verordnungsvollmacht gegenüber dem Patienten verleiht. Durch seine Stellung in der Krankenhaushierarchie wird ihm Definitionsmacht erteilt, über die er großen Einfluß auf die Festlegung von Institutionszielen besitzt. In der Rolle des Krankenhausarztes kumulieren viele unterschiedliche Institutions-Teilziele und verursachen Spannungen.

Zielkonflikte

Das Krankenhaus ist von seiner Zielsetzung und Struktur ein komplexes System, das eben nicht nur am Patienten orientiert ist und auch nicht sein kann. Die unterschiedlichen Zielbereiche sind nach Rohde (vgl. Rohde, 1973, S. 21 f.) der medizinische, der pflegerische, der Bereich der Lehre, Aus- und Weiterbildung, der Forschung und der administrativ-betriebliche.

Betrachtet man nun diese verschiedenen Systemteile hinsichtlich ihrer Patientenorientierung, so sind die Handlungsstrategien der medizinischen und pflegerischen Zielkomplexe am deutlichsten auf den Patienten ausgerichtet, wengleich auch sie sich voneinander unterscheiden.

Die Vermittlung von Fachwissen und die Kontrolle der Mitarbeiter/innen stehen beim Teilsystem Lehre, Aus- und Weiterbildung im Vordergrund. Dieses Interesse bestimmt auch die Verhaltensmuster der Experten im Patientenkontakt (z. B. Chefarztvisite). Noch weiter vom Patienten entfernt sich der Bereich Forschung, der durch die Konzentration auf Sach- und Methodenprobleme, Isolierung von Details und Abstrahierung vom Ganzen – also auch vom Patienten – gekennzeichnet ist und eher ‚asoziale Handlungsmuster‘ (Rohde, 1973, S. 22-23) verlangt, wodurch der einzelne Leistungsempfänger in den Hintergrund rückt.

Je mehr sich Kliniken auch als Ausbildungs- und Forschungsstätten verstehen, desto folgenschwerer können die Auswirkungen auf den patientenzentrierten Rollenbereich sein, wenn z. B. der OP-Katalog der Weiterbildungsordnung der Chirurgie als Kriterium des Operierens dient. Eine solche Prioritätensetzung kann, bleibt sie auf ihre Notwendigkeit, ihren Sinn und ihre Auswirkungen auf den Patienten unhinterfragt und unwidersprochen, Formen annehmen, die ethische Grenzen berühren und überschreiten, und sie verhindert in jedem Fall eine differenziert-individuelle Betrachtungsweise des Patienten als ärztliche Handlungsorientierung.

Der administrativ-betriebliche Bereich orientiert sich an Effektivität, Rationalität und störungsfreiem Betriebsablauf, steuert und kontrolliert die Institution in ökonomischer, technischer und personeller Hinsicht, mit dem Ziel der Selbsterhaltung und Weiterentwicklung der Institution.

Zu den unterschiedlichen Zielbereichen gehören also differierende Handlungsstrategien mit den entsprechenden Werten und Normen, die, je nach Bereich, mehr oder weniger am Patienten orientiert sind. Zwangsläufig treten hierdurch Zielkonflikte auf, vor allem dann, wenn ein Zielbereich Priorität gewinnt, dessen Handlungsstrategien und Einstellungen nicht patientenzentriert sind. So hat im Ausgangsbeispiel die medizinische Wundversorgung Vorrang vor der leiblichen Bedürfnisbefriedigung von Herrn H.

Aber auch innerhalb der Zielkomplexe konkurrieren Einzelziele, die unterschiedliche Handlungsmuster erfordern: Zuständig für die Patienten einer oder gar mehrerer Stationen, beauftragt mit stationsübergreifenden Einsätzen (Diagnostik, operativer Bereich), nicht wissend, welche unvorhergesehenen Ereignisse (Notfälle/Krisensituationen) den Zeitplan über den Haufen werfen, wird die Planbarkeit der Arbeit für Dr. S. nur in gewissem Umfang kalkulierbar. Der Druck steigt, das Arbeitspensum wird gerafft oder zeitlich nach hinten verschoben. Anforderungen aus dem administrativ-betrieblichen Teilsystem, der Lehre (hier die Teilnahme an der abteilungsinternen Fortbildung) und Forschung tragen mit dazu bei, daß sich Rollenüberlastung und Rollenkonflikte einstellen.

Da von dem Positionsinhaber zu vieles gleichzeitig erwartet wird, setzt er Prioritäten. Häufig kommt es bei diesen Entscheidungen zu einer Vernachlässigung des patientenbezogenen Rollenbereiches, nicht im medizinisch-technischen, aber im sozial-kommunikativen Teil (was Herr H. während der Verbandsvisite erlebt), weil dieser als der aufwendigste und auch gefühlsmäßig belastendste erlebt wird und weil die

Position des Patienten, da statusniedrig, mit der geringsten Sanktionsmacht im Krankenhaus ausgestattet ist.

Sich gegen die Kommunikationsbedürfnisse des Patienten abzuschirmen wird dem Arzt dadurch erleichtert, daß seine Patientenkontakte durch Veranstaltungen wie Anamnese, Visite und Patientensprechstunden institutionalisiert und zeitlich limitiert sind und damit seine Erreichbarkeit für den Patienten eingeschränkt wird.

Das Verfolgen mehrerer konkurrierender Institutionsziele führt zu einem Rollenkonflikt. Dr. S. entscheidet sich, die leiblichen und die Kommunikationsbedürfnisse von Herrn H. zu ignorieren. Unter dem Blickwinkel totaler Institutionen zeigt sich hier auch Herrschaftshaltung, die im eigenen Interesse des Arztes und im Interesse anderer Teilsysteme des Krankenhauses diese für den Patienten ungünstige zeitliche und inhaltliche Regelung der Visite ausmacht. Einen weiteren theoretischen Ansatz zur Beschreibung ärztlichen Verhaltens liefert Parsons (1961).

Der strukturfunktionalistische Ansatz von Parsons

Der Arzt verfügt aufgrund seiner Tätigkeit über Eingriffsmöglichkeiten in die körperliche und psychische Intimsphäre des Patienten. Um einem Mißbrauch dieser seiner Position vorzubeugen, hat die Gesellschaft Normen und Kontrollen eingerichtet, die Parsons als Erwartungen an die Arztrolle definiert. Er solle am ‚Kollektiv‘ orientiert sein, gesellschaftliche Interessen über seine eigenen stellen und uneigennützig zum Wohle des Patienten handeln. Er solle eine ‚universalistische‘ Haltung zeigen, jedem Patienten gerecht werden; ohne Ansehen der Person, der Hautfarbe, religiöser Zugehörigkeit oder sozialer Lage. Er solle ‚affektiv neutral‘ in der Beziehung zum Patienten bleiben, sich nicht durch persönliche Sympathie oder Antipathie beeinflussen lassen und ‚funktional spezifisch‘, also fachlich kompetent gegenüber dem Patienten handeln.

Auch wenn eine Diskrepanz zwischen dem tatsächlichen Verhalten und den Vorstellungen darüber deutlich auszumachen ist, dienen diese Erwartungen vielen Ärzten als Orientierung für berufsspezifische Einstellungsmuster, die nicht ohne Folgen bleiben: Der Mensch ist durch Krankheit existentiell betroffen und dadurch in seiner Situation als Krankenhauspatient und in allen damit verbundenen Interaktionen in hohem Maße emotional beteiligt. Mit dieser seiner Befindlichkeit begegnet er dem Arzt, der es sich selten erlaubt, angesichts der normativen Rollenerwartung der ‚affektiven Neutralität‘, ‚Kollektivorientie-

rung' und des 'Universalismus', dem Patienten auf der entsprechenden gefühlsmäßigen Ebene zu begegnen. Eher neigt er dazu, sich den eigenen latenten Aggressionen oder der Angst und Hilflosigkeit zu entziehen, indem er diese problematischen Situationen in gewissem Umfang neutralisiert, um „die Aufrechterhaltung einer Arbeitsbeziehung im üblichen normativen Bezugssystem eines Klinikbetriebes gewährleisten zu können“ (vgl. Siegrist, 1978, S. 107).

Neutralisieren bedeutet aber, daß der Arzt Interaktionen so gestalten muß, daß seine eigenen affektiven Impulse verdrängt oder auf andere Objekte verschoben werden, oder er ihnen durch patientenferne Prioritätensetzung bei der Gestaltung seiner Arbeit entgeht.

Rollenerwartungen als Abwehrstrategien

Der Arzt zwischen Mensch und Maschine

Schwestern und Pfleger beklagen häufig, daß Ärzte viel lieber Kurvenvisiten veranstalten als sich persönlich am Krankenbett vom Zustand der Patienten überzeugen. Zur Reduzierung der potentiellen gefühlsmäßigen Belastung wird die Kurve zwischen Arzt und Patient geschaltet, so daß sich der direkte Kontakt vermeiden läßt.

Die Kurve absorbiert einen Teil der psychischen Energie, die sonst dem Patienten zukäme. Auch die Visite beim Patienten ist häufig eine Besprechung *über* ihn statt *mit* ihm. Im Bewußtsein der Ärzte haben krankheitszentrierte Aktivitäten, wie die Wundversorgung bei Herrn H., höchste Priorität, gefolgt von organisatorisch-administrativen Tätigkeiten. Erst auf den untersten Rängen rangieren patientenzentrierte Aufgaben wie Gesprächsbereitschaft, was das Ausmaß an Kommunikation in das Belieben der einzelnen Ausführenden stellt und dazu führen kann, daß der Arzt das Kommunikationsbedürfnis des Patienten erst gar nicht registriert.

In einer Studie über die Kommunikationsmuster zwischen Arzt und Patient anhand von Visitenprotokollen stellte Siegrist (1978, S. 106 f.) fest, daß sich die Reaktion von Ärzten auf die Bitte eines Patienten um krankheitsbezogene Informationen um so schwieriger gestaltet, je ernster der Krankheitszustand ist.

Der Patient hingegen hält die Visite für eine patientenzentrierte Veranstaltung und ist enttäuscht, wenn er realisieren muß, daß nicht er, sondern die Krankheit das ärztliche Verhalten steuert und sogar andere Institutionsinteressen sich vor die Patienteninteressen schieben. Bleibt er

frustriert auf seinen Anliegen sitzen, verlagert er seine Gefühle auf das Pflegepersonal, mit dem er seine unbefriedigte Situation austrägt. Schwester M. erlebt diese unterlassene ärztliche Aufgabe als Belastungsüberwälzung auf die eigene Rolle und ist wütend auf Dr. S. Dr. S. spürt möglicherweise während der Verbandsvisite die an ihn gerichtete Erwartung nach Zuwendung von Herrn H. und kommt in Spannung zu den technisch-medizinischen Ansprüchen seiner Rolle, denn die Errungenschaften der Medizintechnik prägen auch die Arztrolle von Dr. S. Der Umgang mit der Technik erfordert spezifische Handlungsmuster: professionelle Überlegenheit, hohe Konzentration auf Geräte, kritisch-rationales Analysieren, routiniertes und habitualisiertes Verhalten – außerdem hat die Medizintechnik statuserhöhenden Stellenwert.

Der Mensch als Ganzheit rückt in den Hintergrund, einzelne Organe und Organsysteme in den Vordergrund; was dem naturwissenschaftlichen Krankheitsverständnis entspricht. Dem Patienten vermittelt diese routinierte Handhabung der Technik einerseits Sicherheit, andererseits erlebt er sein Angewiesensein auf den Experten bei der Übersetzung von Daten und emotionale Distanz. Er hat ein hohes Informationsbedürfnis, denn seine Handlungs- und Entscheidungsmöglichkeiten als Subjekt sind direkt vom Ausmaße der Informiertheit abhängig, was dann ja auch die Unzufriedenheit von Herrn H. ausmacht.

Neben dem sich hier spiegelnden naturwissenschaftlichen Selbstverständnis der Medizin kann die Hinwendung zur Technik und die Abwendung vom Menschen auch eine Abwehrstrategie darstellen. Anstelle der Interaktion mit dem Patienten tritt die Interaktion mit den Apparaten (besonders deutlich auf Intensivstationen; vgl. Köhler, 1993). Der Zustand des Patienten wird an den Geräten abgelesen, sein subjektives Erleben wird durch objektive Daten relativiert.

Je weiter sich die in der Rolle des Arztes kumulierenden unterschiedlichen Institutionsziele wie Lehre, Forschung und Handhabung einer hochtechnisierten Medizin vom Krankenbett entfernen, desto weiter entfernen sie sich auch von patientenbezogenen Interessen und in diesem Sinne fühlt sich Dr. S. dem Patienten H. während der Verbandsvisite menschlich nah – vielleicht zu nah?

Folgerungen

Die Erwartungen an die Arztrolle dienen einerseits zum Schutz des Patienten, andererseits zum Schutz des Arztes vor belastenden, gefühls-

mäßigen Reaktionen. Die Diskrepanz zwischen diesen ethischen Anforderungen und der im Krankenhaus erlebten Wirklichkeit läßt aber den Schluß zu, daß eine Ideologie zur Rechtfertigung von Herrschaftsverhalten herangezogen wird. Totale Institutionen sind an der Aufrechterhaltung bestehender Macht- und Herrschaftsverhältnisse interessiert. Von den ‚Insassen‘ wird fundamentale Anpassung verlangt, die Institution kontrolliert deren Einhaltung. Mechanismen, die in den ärztlichen, aber auch in den pflegerischen Rollenerwartungen verankert sind, stabilisieren diese bestehenden Machtstrukturen: ‚Emotionale Neutralität‘ festigt die Distanz zum Patienten. ‚Universalismus‘ ermöglicht die Negierung der Subjektivität des einzelnen und führt zur Gleichschaltung aller Patienten.

Gleichzeitig werden mangelnde Eigenschaften, Motive und Handlungen der eigenen Berufsgruppe ideologisch abgestützt (vgl. Engelhardt/Wirth/Kindermann, 1973, S. 196 f.). Der Arzt ist nicht ausschließlich am Wohl des Patienten orientiert; sein Verhalten ist auch von persönlichen Interessen an Macht, Geld und Prestige geleitet. Eine Auseinandersetzung mit den Rollenerwartungen unter Berücksichtigung der Folgen auf den patientenbezogenen Rollenbereich kann verhindern, daß Patientenorientierung als Anspruch ärztlicher Tätigkeit nur eine ideologische Etikette ist: Über Bewußtmachen, nicht über das Verdrängen der eigenen Gefühle und der Gefühle des Patienten kann deren sinnvolle Kontrolle erreicht werden. Die Beschäftigung mit der Persönlichkeit des einzelnen, seiner Situation und Vorgeschichte führt zu einfühelndem Verstehen des Patienten, was nicht *belastenden*, sondern *entlastenden* Charakter hat.

Funktionale Spezifität heißt, daß der Arzt gemäß seiner Ausbildung und seines spezifischen Aufgabenbereiches dem Patienten gegenüber treten soll. Spezialisierungs- und Differenzierungsprozesse können aber zur Entfremdung vom Patienten führen. Eine Folge dabei ist häufig der Kommunikationsschwund bei medizinisch-technischer Diagnostik und Therapie. Klinische Arbeit erfordert aber neben instrumentellen, technisch-professionellen Fertigkeiten auch die Fähigkeit zur sozial-kommunikativen Begleitung des Patienten.

Die Rolle der Krankenschwester – Anspruch und Wirklichkeit

Die krankheits- und krankenhausbefindliche Regression führt bei dem Patienten zur Suche nach einer Komplementärrolle, der des Erwachsenen, durch die er, elternähnlich, Sicherheit und Geborgenheit zur Redu-

zierung seiner Angst erfahren will (vgl. Jürgens-Becker, 1987). Mehr als der Arzt wird die Krankenschwester – wie die Szene zeigt – mit den Wünschen des Patienten nach Zuwendung und Umsorgtwerden, aber auch mit seiner Wut und Aggressivität angesichts der Ohnmacht und des Ausgeliefertseins konfrontiert, denn sie steht rund um die Uhr mit dem Patienten im direkten Kontakt. Sie möchte einerseits, entsprechend den berufsethischen Normen, mit denen sie mehr oder weniger identifiziert ist, die Bedürfnisse des Patienten befriedigen. Andererseits fühlt sie sich, angesichts der auch in ihrer Rolle kumulierenden Zielkomplexität der Institution samt ihrer Konflikte, hoffnungslos überfordert: Sie verteilt Essen, OP-Hemden und Zuspriech, füllt Labor- und Röntgenscheine aus, assistiert den Ärzten und tröstet Sterbende, rennt zwischen Stationen und Funktionsbereichen hin und her und führt die Pflegedokumentation. Das subjektive Gefühl der Überforderung entspricht den objektiven Gegebenheiten. Wirklichkeit und Anspruch klaffen auseinander. Woher kommt der Anspruch? Er hat Geschichte!

Historische Aspekte zur Rolle der Krankenschwester

Von *der* Rolle der Krankenschwester oder *dem* Selbstverständnis der Krankenpflege zu sprechen ist schwierig angesichts der verschiedenen konkurrierenden Berufsstile, die in der Klinik vorzufinden sind. Einige inhaltliche Schwerpunkte aus der Geschichte der Krankenpflege sollen zum Verständnis der heutigen Situation beitragen: Ein wichtiger Meilenstein bei der Entwicklung der beruflichen Identität der Krankenpflege ist das beginnende 19. Jahrhundert (vgl. Bischoff, 1984, S. 66 f.):

- Die fortschreitende Industrialisierung mit deren sozialen Folgen machte die medizinische Versorgung breiter Massen zur schnellen Wiederherstellung der Arbeitskraft notwendig. Die bisher bestehenden Hospitäler, die noch zugleich Armen- und Krankenhäuser waren, konnten den Bedarf nicht decken. Es kam zur Gründung neuer Krankenhäuser, die ausschließlich der Versorgung Kranker dienten, das Hospital spezialisierte sich zur Klinik.
- Die Medizin etablierte sich im 19. Jahrhundert endgültig als Naturwissenschaft. Solche revolutionären Entdeckungen wie Bakterien als Ursachen von Krankheiten führten dazu, daß das Prinzip der ‚Subjektivität‘ durch das Prinzip der ‚Objektivität‘ ersetzt wurde. Die krankheits- und organspezifische Betrachtungsweise der naturwissenschaftlichen Medizin zeigte aber auch deren Grenzen auf: Der Patient drohte der Medizin den Erfolg zu verweigern, wenn diese ihn als

Menschen ignorierte. Um die gerade erworbenen Errungenschaften nicht zu gefährden, wurde der ‚ganze Mensch‘ mit seinen Bedürfnissen an die Krankenpflege delegiert.

Das Interesse der Ärzte an Krankenhauspatienten war groß geworden, nicht zuletzt, um die Entwicklung der Medizin voranzutreiben. Doch das Krankenhaus war für die Bevölkerung wenig attraktiv. Mangelhafte hygienische Bedingungen, wenig geschultes Personal, hohe Mortalitätsraten kennzeichneten seinen Zustand. Die proletarischen Schichten stellten die Hauptgruppe der Krankenhauspatienten, während die besitzenden Schichten, die zahlungskräftigen Patienten, sich zuhause behandeln und pflegen ließen. Um die Klinik auch für diese Gruppe attraktiver zu machen, sollten gebildete Frauen für den Pflegeberuf gewonnen werden, die den gestiegenen Ansprüchen der potentiellen neuen Patientengruppe und des Krankenhauses Rechnung tragen konnten, aber die Dominanz der Mediziner nicht in Frage stellten. „Glücklicherweise – für die Männer! – hatten gerade zu dieser Zeit auch die bürgerlichen Frauen begonnen, Berufsfelder für sich zu beanspruchen, die ihrer ‚weiblichen Natur‘ entsprachen – also erzieherische, fürsorgliche und pflegerische Bereiche. Für die bürgerlichen Ärzte boten gerade die bürgerlichen Frauen, aber auch nur sie, die Gewähr, daß das patriarchale Weltbild nicht gefährdet wurde“ (Hilde Steppe, 1990, S. 2).

Wie aber sollte man die Krankenpflege mit den miserablen Bedingungen diesen bürgerlichen Frauen näher bringen? Nicht, indem man die Bedingungen änderte, sondern indem man die Krankenpflege ideologisch aufwertete und dem Frausein gleichsetzte. Sie wurde einfach als Ausweitung der Hausfrauen- und Mutterrolle definiert. Dies entsprach der bürgerlichen Ideologie der Frauenrolle, die außerhäusliche und gegen Geld verrichtete Arbeit verbot. Die Pflege wurde, was sie so vorher nie gewesen war, ausschließlich zu einer weiblichen Tätigkeit, ihr Wert jetzt aus der Berufstätigkeit abgeleitet, im Gegensatz zu den Wertvorstellungen der christlichen Nächstenliebe, die vor allem von den barmherzigen Ordensorganisationen des Mittelalters getragen wurden. Dennoch waren die berufsethischen Werte der ‚weltlichen Pflege‘ von denen der ‚christlichen‘ kaum zu unterscheiden, weil diese weitestgehend den sittlichen Normen der bürgerlichen Frauen entsprachen: „Wünschenswerte, zum großen Teil unabwiesbare Eigenschaften einer guten Krankenpflegerin sind Selbstlosigkeit, Pflichttreue, Folgsamkeit, Ordnungs- und Wahrheitsliebe, Beobachtungsgabe, Taktgefühl, Reinlichkeit, die Verschwiegenheit und eigene volle Gesundheit und Rüstigkeit ...“ (Hilde Steppe, 1990, S. 3). Diese Werte prägen auch heute

noch die berufliche Haltung vor allem der konfessionellen Krankenschwestern.

Die Krankenpflege wurde zu einem Beruf und war doch kein Beruf wie jeder andere. Sie verstand sich nicht als gesellschaftlich abhängige Arbeit, zielte nicht auf die ökonomische Unabhängigkeit der Pflegenden, denn sie wurde nicht bezahlt, sie war ja auch unbezahlbar. Die arbeitsspezifischen Belastungen, überlange Arbeitszeiten, viele Nachtdienste, fehlende arbeitsrechtliche und soziale Absicherung etc. konnten nur unter dem berufsethischen Postulat der Aufopferung und Selbstlosigkeit ertragen werden. Die weitere Geschichte der Krankenpflege zeigt im Widerstand und in der Zurückhaltung der Basis gegenüber berufspolitischen Forderungen, wie mühselig der Weg zu einem Selbstverständnis als Beruf sich gestaltete und wieviel Überzeugungsarbeit sie auch heute noch erfordert: „Wenn wir auf die Straße gehen, um der Öffentlichkeit mitzuteilen: ‚wir können nicht mehr, und wir wollen auch nicht mehr‘, so heißt das, daß die Pflegenden ihre Grenzen und Möglichkeiten endlich realistisch einzuschätzen beginnen. Wir sind keine schlechten Pflegekräfte, wenn wir nicht mehr zum klaglosen Dienst bereit sind, sondern wir fangen damit an, die Verantwortung für unseren Beruf selbst zu übernehmen“ (Hilde Steppe, 1990, S. 3).

Konkurrierende Berufsstile

Die Geschichte und die faktischen Verhältnisse im Krankenhaus haben dazu geführt, daß der Krankenschwesterberuf keine einheitliche Verhaltens- und Einstellungsgrundlage mehr hat, sondern daß konkurrierende Berufsstile, die individuelle Motive spiegeln, nebeneinander existieren (vgl. Volkholz, 1973, S. 99 f.):

1. die bewußt konfessionellen, dienenden Krankenschwestern, ständig bemüht, dem traditionellen Berufsideal gerecht zu werden;
2. die job- oder lohnarbeitsorientierten Krankenschwestern. Kennzeichen dieser Gruppe ist eine Einstellung zum Beruf, die dem Beruf als Berufung entgegensteht: Beruf als Job! Verbunden damit sind eine Abwendung von den tradierten Werten, ein Verständnis von Krankenpflege als ‚Beruf wie jeder andere‘. Grundlage ist ein Berufsverständnis, das aus Lohnarbeit resultiert, der Forderung nach einem Normal-Arbeitstag und der strikten Trennung von Dienst und Privatleben;
3. die berufsidentifizierte, bürgerlichen Berufsidealen verpflichtete Krankenschwester, die entweder medizinisch-technisch oder pflegeorien-

tiert ist. Die medizinisch-technische Orientierung ist auf die bis heute anhaltende Bedeutung der naturwissenschaftlich geprägten Medizin im Krankenhaus zurückzuführen. Die Krankenschwester versteht sich als Assistentin des Arztes, ihre Arbeit ist behandlungsorientiert. Die pflegeorientierte Berufsgruppe will die Eigenständigkeit der Pflege wieder in den Vordergrund rücken. Den Schwerpunkt dabei bildet die Grundpflege.

Kollektive Vermeidungsstrategien der Krankenpflege

Diese konkurrierenden Berufsstile sind zum Teil auch Antworten der Pflege auf die permanente physische und psychische Überforderung (vgl. Jürgens-Becker, 1987, S. 19). Aus psycho-ökonomischen Gründen, um sich den Konflikte auslösenden Situationen zu entziehen, werden kollektive Vermeidungsstrategien eingesetzt.

Die Aufwertung der Behandlungspflege und damit der technischen und administrativen Arbeiten ermöglicht die Abwendung von der Grundpflege, mit dem Ziel, den diffusen Forderungen, Vereinnahmungstendenzen und letztlich der Nähe zum Patienten zu entkommen.

Kennzeichnend für die job-orientierte Krankenschwester ist der Entzug des emotionalen Engagements als Folge der erlebten und nicht verarbeiteten Belastung.

Auch die Rollenerwartungen an die Krankenschwester dienen als Mechanismen, das Konfliktpotential auf möglichst geringem Niveau zu halten. Diese Rollenerwartungen sind nach Parsons mit denen der Arztrolle vergleichbar und damit auch in ihren Folgen auf den patientenbezogenen Rollenbereich ähnlich. Nur in einem Punkt unterscheiden sie sich: Während die Arztrolle als ‚funktional spezifisch‘, weil fest umrissen, beschrieben wird, ist die Rolle der Krankenschwester aufgrund der Vielfalt der Tätigkeitspalette ‚funktional diffus‘, was eine Bandbreite von Intra- und Interrollenkonflikten in sich birgt.

Die Pflege solle nach den ethischen Grundlagen gefühlsmäßig neutral ausgeübt werden. Die Gleichschaltung der Patienten ist ein Hilfsmittel zur Verdrängung von Gefühlen. Indem keine Unterschiede zwischen Patienten zugelassen werden (es wäre unmöglich, 25 Patienten das Essen nachzutragen), indem professionell freundliches, kühles und routiniertes Verhalten bei der Durchführung der Arbeit für Distanz zum Patienten sorgt, kann die differenzierte Wahrnehmung der Gefühle des Patienten und somit auch der eigenen von vornherein verhindert werden. Die individuellen Anteile werden abgespalten, während die bei

allen Patienten gleichen wahrgenommen werden. Der Patient wird so an seiner Erkrankung identifiziert und entsprechend eingeordnet: als ‚Galle von Zimmer 3‘ oder ‚Blinddarm von Zimmer 6‘. Das Aufbrechen der Abwehrmechanismen erfordert eine realistische Alternative.

Das Konzept der patientenorientierten Pflege

Um der Überlastung zu begegnen, um der sich in den konkurrierenden Berufsstilen ausgedrückten Orientierungslosigkeit etwas entgegenzusetzen, versucht die Krankenpflege seit Anfang der 70er Jahre ein neues Berufsbild zu etablieren, das der ‚patientenorientierten Pflege‘. Die Krankenpflege will sich nicht mehr ausschließlich an der Medizin und der daraus abgeleiteten Behandlungspflege orientieren, sie beansprucht einen eigenständigen Arbeitsbereich für sich, dessen Kernbestandteil die Grundpflege bildet: die physische und psychosoziale Versorgung des Patienten. Diese steht im Mittelpunkt der Pflege. Grundlage ist die ganzheitliche, individuelle Betrachtungsweise des Menschen. Seine psychischen und physischen Bedürfnisse sollen unter Einbeziehung der sozialen Umwelt und der vorhandenen Ressourcen des Patienten umfassend befriedigt werden. Der Patient soll aktiv und gleichberechtigt in die Pflege miteinbezogen werden. Den theoretischen Hintergrund liefern Erkenntnisse aus der humanistischen Psychologie, als Denkmodell dient das in den USA entwickelte Pflegeprozeßmodell. Erstmals hat die Krankenpflege damit ein auf wissenschaftlicher Grundlage beruhendes Konzept für sich entwickelt.

Was ist aus dem Modell geworden?

Trotz einer grundsätzlichen Unterstützung dieses Pflegeprozeßmodells wird in der Krankenpflegeliteratur der letzten 10 Jahre, aber auch in der Praxis Skepsis gegenüber ihrer Durchsetzbarkeit geäußert. Die Basis scheint den TheoretikerInnen der Krankenpflege nicht zu folgen. Sie erlebt das Konzept eher als eine neue Anspruchshaltung nach altem Muster: Die Krankenschwester fühlt sich in den Patienten ein, unterstützt ihn emotional und schenkt ihm Aufmerksamkeit und Zuwendung. Das erinnert an tradierte berufsethische Normen der Vergangenheit. Die Krankenschwester ist wieder zuständig für den ganzen Menschen und sonst niemand. Die Bedingungen ändern sich nicht. Wenn sich die Verhältnisse nicht ändern, bleibt Patientenorientierung letztlich ein

individueller Lösungsversuch einzelner, im Höchstfall einer Berufsgruppe, und auf der Krankenpflege liegt die bereits geschichtlich gefestigte Last, für die Humanität zu sorgen, die andere Teilsysteme der Institution nicht realisieren. Damit trägt sie zur Aufrechterhaltung der inhumanen Strukturen bei, zu deren Abbau sie doch angetreten ist (vgl. Bischoff, 1984, S. 181).

Ausblick

Die Zielkomplexität des Krankenhauses ist eine Tatsache. Mehrere Teilziele und unterschiedliche Berufsrolleninteressen stehen in systemimmanenter Konkurrenz zur direkten Patientenversorgung. Ein ernsthaftes Interesse, die arbeitsteilig aufeinander bezogenen Leistungsbereiche auch an patientenzentrierten Erfordernissen auszurichten, setzt eine konsequente Analyse über die Folgen der Hospitalisierung voraus, mit dem Ziel, die Humanisierungsbedürftigkeit der Lage des Patienten zu erkennen und daraus notwendige institutionelle Veränderungsprozesse einzuleiten. Dazu trägt aufklärungs- und verstehensmäßig Supervision bei; bis hin zu Aspekten institutioneller Fortbildung.

Das Krankenhaus verfügt durch die Leitungsgremien über die Definitionsmacht. Es ist möglich, diese zu nutzen, um Freiräume für differenziert-individuelle Behandlung und Pflege zu schaffen, wenn der Spielraum innerhalb der jeweiligen Rollenerwartungen und Rollenmöglichkeiten ausgeschöpft wird. So können beispielsweise Essens- und Visitenzeiten bei entsprechender Kommunikation zwischen den Diensten und Austausch über berufsspezifische Wertsetzungen und Ansprüche organisatorisch aufeinander abgestimmt werden, beispielsweise mit Hilfe von Supervision.

Voraussetzung ist ein institutionelles Interesse an der Aufhebung der Diskrepanz zwischen naturwissenschaftlicher Medizin und ganzheitlicher Pflege in Richtung einer ganzheitlichen Heilkunde. Von vielen Ärzten und Krankenpflegekräften erfordert das einen Paradigmenwechsel.

Eine individuell-differenzierte Behandlung ist nur durch den Abbau ärztlicher Macht- und Herrschaftsinteressen gegenüber dem Patienten, aber auch gegenüber den Pflegekräften realisierbar. Nur dann kann die Eigenständigkeit der Pflege entwickelt und ganzheitliche Versorgung im Sinne des patientenorientierten Pflegemodells gewährleistet werden.

Ein solcher Ansatz kostet Geld, weil er mehr Personal erfordert, und ist häufig mit notwendigen organisatorischen Veränderungen verbun-

den. Das ist, trotz Mittelknappheit, eine – wie Beispiele aus der Praxis zeigen – lösbare Aufgabe an den Krankenhausträger, wenn die Institution der gesellschaftlichen Forderung nach mehr Humanität im Krankenhaus Folge leisten will.

Es ist eine Möglichkeit und Aufgabe für SupervisorInnen, Verstehensprozesse über die komplexe institutionelle Realität einzuleiten, zur Rollenklärung beizutragen und darüber sozial Einfluß zu nehmen.

Anschrift der Verf.: Maija Becker-Kontio, Riesengebirgsstr. 56, 47445 Moers

Literatur

- Bischoff, Claudia (1984): Frauen in der Krankenpflege. Zur Entwicklung von Frauenrolle und Frauenberufstätigkeit im 19. und 20. Jahrhundert. Frankfurt am Main; New York.
- Engelhardt, Karl-Heinz, Alfred Wirth, Lothar Kindermann, (1973): Kranke im Krankenhaus. Grenzen und Ergänzungsbedürftigkeit naturwissenschaftlich-technischer Medizin. Stuttgart.
- Goffmann, Erwin (1977): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Frankfurt am Main.
- Jürgens-Becker, Anne (1987): Die Situation der Krankenschwester. Eine Betrachtung aus psychodynamischer Sicht. In: Deutsche Krankenpflege-Zeitschrift, Beilage Dokumentation, Aus- und Fortbildung, Heft 11.
- Köhler, Tim (1993): Die Maschine kann nicht fühlen, ob der Mensch atmen will. Aufzeichnungen eines Krankenpflegeschülers. In: Die Zeit, Nr. 47, S. 54.
- Parsons, Talcott (1961): Struktur und Funktion der modernen Medizin. Eine soziologische Analyse. In: Probleme der Medizin-Soziologie, R. König und M. Tönnemann (Hrsg.), Köln.
- Rohde, Johann Jürgen (1973): Strukturelle Momente der Inhumanität einer humanen Institution. In: Arzt und Patient in der Industriegesellschaft, O. Döhner (Hrsg.), Frankfurt am Main.
- Siegrist, Johannes (1978): Arbeit und Interaktion im Krankenhaus. Stuttgart.
- Steppe, Hilde (1990): Das Selbstverständnis der Krankenpflege. Die historische Entwicklung eines beruflichen Selbstverständnisses in der Krankenpflege zwischen Beruf und Berufung. In: Deutsche Krankenpflege-Zeitschrift, Beilage Dokumentation, Aus- und Fortbildung, Heft 5.
- Volkholz, Volker (1973): Krankenschwestern. Krankenhaus. Gesundheitssystem. Stuttgart.

Supervision – mehr als Pflege für die Pflegenden

Erfahrungen im Supervisionsprozeß mit Pflegenden

Zusammenfassung: Das Arbeitsfeld stationäre Krankenpflege wird aus Aspekten unserer Supervisionspraxis beschrieben. Pflege als Beziehungsgeschehen wird eigens thematisiert. Auf diesem Hintergrund werden Möglichkeiten benannt, Themen wie „Leitung und Struktur der Institution“ und die „Beziehungsgestaltung im Berufsalltag“ in Supervisionsprozessen mit Pflegenden zu bearbeiten. In einem Ausblick werden die Möglichkeiten von Supervision als Beitrag zur Professionalisierung des Pflegeberufs und zur Aufklärung der Berufssituation von Pflegenden aufgezeigt.

Einleitung

Zunehmend wird Supervision für Pflegende zum Thema, und sie wird – wenn auch zögerlich – angeboten und wahrgenommen.

Ziel unseres Artikels¹ ist es, einen Ausschnitt unserer Supervisionspraxis darzustellen, indem wir exemplarisch zwei Aspekte aufgreifen, die in Supervisionsprozessen mit Pflegenden häufig auftauchen und somit viel über die Zielgruppe aussagen: Es geht um die Aspekte von Leitung und die Gestaltung von Beziehungen im Berufsalltag. Diese sind gewissermaßen auch zwei Pole, zwischen denen sich Pflege abspielt und die ein unauflösliches Spannungsfeld für Pflegende darstellen. Zum Abschluß zeigen wir einige perspektivische Ansatzpunkte für die supervisorische Arbeit mit Krankenpflegenden auf.

Aspekte in der Supervisionspraxis mit Pflegenden

Wie sieht die Supervisionspraxis mit Pflegenden aus? Die folgenden Erfahrungen geben darauf eine erste Antwort. Die beiden Blickwinkel für die Betrachtung sind dabei „Leitung und Struktur der Institution“ und „Beziehungsgestaltung im Berufsalltag“.

Arbeitskontrakt

In der Kontraktphase ist, sofern es sich um eine Teamsupervision handelt, immer eine Vereinbarung zwischen Träger, Team und Supervisor/in erforderlich. Die Bedingungen sollen für alle Beteiligten transparent sein und regeln, wie die Interessen der Vertragspartner durch den Supervisionsprozeß verfolgt werden können. Diese Klärung steht schwerpunktmäßig am Anfang, auch wenn sie nicht durch den formalen Kontrakt als abgeschlossen gelten kann, und ist immer die erste Intervention des/der Supervisors/in.

Ein Beispiel aus der Praxis: Ein Stationsteam hat Probleme mit der Zusammenarbeit. Seit drei Monaten gibt es eine neue Leiterin und an ihr machen sich viele Konflikte fest. Nach einem Teamgespräch wird die Stationsleiterin beauftragt, sich um eine Teamsupervision zu bemühen. Sie „beantragt“ bei der Pflegedienstleitung (PDL), als Mitglied der Betriebsleitung, Supervision. Dem Antrag wird ohne viel Nachfrage zugestimmt. Die weitere Abwicklung gibt die PDL an die Stationsleitung ab, mit der Vorgabe, daß sie die Supervisorin/den Supervisor persönlich kennenlernen möchte. In einem Telefonat mit einer Supervisorin schildert die Stationsleiterin, daß es Probleme gibt und das Team Supervision wünsche. Sie wirkt sehr selbstbewußt am Telefon und vereinbart einen Termin, an dem auch die PDL teilnimmt.

Bei dem Dreiergespräch, das die Supervisorin einleitet, wird deutlich, daß die PDL keine konkreteren Gründe für die Supervision kennt. Sie hat prinzipiell aber nichts gegen die Supervision einzuwenden. Es werden die Kontraktbedingungen (Zeit, Arbeitsweise, Honorar) geklärt und es werden 15 Sitzungen kontraktiert. Die Stationsleiterin wird während des gesamten Gespräches von der PDL nicht miteinbezogen und beteiligt sich auch nicht aktiv. Die PDL verabschiedet sich und die Stationsleiterin vereinbart mit der Supervisorin den ersten Termin.

Durch die Analyse dieser ersten Kontraktphase erarbeitet die Supervisorin praktisch eine Erstdiagnose: Der Anruf der Stationsleiterin ist an sich noch nichts Auffälliges, sie könnte die Delegation hierfür durch die PDL erhalten haben. Die Aussage allerdings, das Team wünsche sich Supervision, löst Fragen hinsichtlich des Leitungsverständnisses der Stationsleiterin aus. Meint sie auch sich selbst, wenn sie vom Team spricht? Sind es vielleicht nur die Mitarbeiterinnen, die Supervision wollen? Weshalb wurde die Leiterin beauftragt? Dies sind Fragen, die im Supervisionsprozeß gestellt und geklärt werden müssen. Das Verhalten der PDL deutet darauf hin, daß diese ihre Leitungsverantwortung nur ungenügend wahrgenommen hat. Sie kennt nicht die Probleme, die

zum Wunsch nach Supervision geführt haben (zumindest äußert sie sie nicht), und stellt kritiklos Geld dafür zur Verfügung. Es ist zu prüfen, ob die Probleme auf die Supervisorin verschoben werden, um sie „extern“ bearbeiten und lösen zu lassen. Die Supervisorin stellt selbstkritisch fest, daß sie sich in diesem Gespräch hat verführen lassen, die „Gesprächsleitung“ zu übernehmen. Bei der Überprüfung des Kontraktes ist ihr klar geworden, daß nur bedingt ein Dreierkontrakt besteht, da das Team nicht miteinbezogen wurde.

Sowohl durch das Verhalten der PDL als auch durch das der Stationsleiterin läßt sich die Hypothese ableiten, daß das Ausfüllen von Leitungspositionen bis zu dieser Ebene in dieser Institution schwach ausgeprägt ist. Die Supervisorin hat hier bereits ein Stück „mitgespielt“. Für den Supervisionsprozeß bedeutet dies, daß sie darauf achten wird, bei ihrer klaren Leitungsrolle dieses Settings zu bleiben. Es wird wahrscheinlich immer wieder Leitungsanfragen durch das Team oder die Stationsleiterin geben. Hier kann sie durch sorgfältige Grenzziehungen und Transparenz viel notwendige Klärungsarbeit in dieser Frage leisten. Dazu gehört auch das Nachholen des Kontraktes mit dem Team. Im Lauf des Supervisionsprozesses ist nicht auszuschließen, daß es zu Konflikten mit der PDL kommt, wenn die Supervisorin sich konsequent als Leiterin des Supervisionssettings verhält. Damit verweigert sie praktisch die erhofften Lösungen, schlimmer noch, sie delegiert sie zurück.

In der ersten Sitzung trifft die Supervisorin das Team zum vereinbarten Zeitpunkt bei Kaffee und Kuchen an. Ihr Wunsch, während der Sitzung ohne Kaffee und Kuchen zu arbeiten, steht für das Team zunächst dem Bedürfnis nach Gemütlichkeit entgegen. An dieser Stelle werden nicht nur die Rahmenbedingungen (Ort, Zeitpunkt) thematisiert, sondern die Supervisorin versucht zu verstehen, welche Bedeutung und welchen Stellenwert dieses gemeinsame Kaffeetrinken an sich und in dieser konkreten Situation hat. Ausgesprochen werden hier das große Bedürfnis nach Entspannung und gegenseitigem Versorgen. Wieweit die Supervision diesen Wünschen entgegenkommen kann, wird als offene Frage vermerkt. Die Frage „wie tief gehen Sie?“ zeigt darüber hinaus auch die Verunsicherung, was zu erwarten ist, wenn sich die Supervisorin nicht in die gewohnte Beziehung (Kaffee und Kuchen) vereinnahmen läßt. Die Wahl einer Frau als Supervisorin kann darauf hindeuten, daß von ihr unbewußt eher Behutsamkeit erwartet wird.

Als Verständnishintergrund kann an dieser Stelle nur kurz erwähnt werden, welche Bedeutung die Sozialisation in einem Frauenberuf hat, in dem die Schwestern bestärkt wurden, daß Frauen Pflege praktisch „im Blut“ haben. Die sozialen Folgen waren (und sind) die Abwertung

dieser Tätigkeit, die niedrige Stellung in der Hierarchie, Ausbildungsdefizite und der moralische Druck. Auch heute sind junge weibliche Pflegenden verführbar und erpressbar, wenn sie für das Wohl der Patientinnen und Patienten verantwortlich gemacht werden und an ihre „natürlichen“ Talente, wie Geduld, Beziehungsfähigkeit, Warmherzigkeit appelliert wird.

Selbstreflexion

Selbstreflexion beschreibt sowohl ein Ziel als auch einen zentralen methodischen Ansatz. Grundlage dafür ist die Erfahrung, daß mit größerer Selbsterkenntnis und besserem Verstehen der eigenen Beweggründe und der Beweggründe anderer auch erweiterte Handlungsmöglichkeiten zugänglich werden. Im beruflichen Alltag von Pflegenden gehört dieser Zugang nicht zum selbstverständlichen Repertoire. In welchem Maß die Fähigkeit hierzu vorausgesetzt werden kann, muß jeweils im konkreten Fall geprüft werden.

Bei den Pflegenden ist die Bereitschaft und das Interesse, die institutionellen Strukturen, in denen sie ihre Arbeit leisten, zu reflektieren, zunächst häufig nur schwach vorhanden. Den Pflegenden werden in ihrer dreijährigen Ausbildung wenig theoretische Institutionskenntnisse vermittelt. Sie können somit nicht verstehen lernen, was sich in dieser komplexen Institution abspielt und welche Rolle sie dabei haben. Darüber hinaus scheint für viele die Tätigkeit der Pflege (als individuelles Geschehen) im Widerspruch zu stehen, zu einem hierarchisch geführten Apparat. In unserem Beispiel wurde im laufenden Prozeß immer deutlicher, daß die Leitungsfrage ein zentrales Thema darstellt, das jedoch zunächst von allen abgewehrt wurde. Die jetzige Stationsleiterin kam neu in das Krankenhaus. Nach dem Ausscheiden der Vorgängerin war man sich im Team einig, daß eine Leitung eigentlich unnötig sei. Der Form halber wollte man die bisherige Stellvertreterin zur Leiterin wählen. Dies wurde von der PDL durch eine neue Mitarbeiterin von „außen“ verhindert. Weder das Team noch die PDL haben offen darüber gesprochen.

Diese Konfliktlage ist demnach durch Selbstreflexion nicht ohne weiteres zugänglich, also auch entsprechend stabil. Für das Team wäre damit unmittelbar die schmerzhafteste Erkenntnis verbunden, selbst für die Spannungen mitverantwortlich zu sein. Gegenüber der Leiterin müßten einzelne ihre Ablehnung der Leitungsfunktion deutlich machen. Da erscheint es Pflegenden doch näherliegend, diese „Wunden zu verbinden“

und auf „Heilung“ zu hoffen. Am Beginn sind Klärungsschritte von Beziehungen im Team und zu Patienten/innen eher zugänglich als die systematische Klärung z. B. von Leitungsstrukturen.

Auch in Beziehungen zu Patienten/innen fällt es Pflegenden oft schwer, ihre berufliche Erfahrung mit ihrem persönlichen Hintergrund in Verbindung zu bringen. Vor allem bei aggressiven Impulsen ist der Widerstand groß. Wut z. B. auf Kranke wird von großen Schuldgefühlen begleitet und mit nicht selten dramatischen und unrealistischen Auswirkungen verbunden. In der Supervision ist es nur ganz langsam möglich, Aggression nicht ausschließlich als destruktive Kraft zu sehen, sondern als Antrieb Klärungen in Beziehungen und Strukturen herbeizuführen.

Supervisionsbeziehung

Die Supervisionsbeziehung selbst wird genutzt um zu untersuchen, wo sich das berufliche Beziehungsgeflecht widerspiegelt (vgl. Pühl, 1992, S. 369). Das bedeutet, daß auch gemeinsam erlebte Situationen wie z. B. der Kuchen am Beginn einer Sitzung, oder Erfahrungen mit Absprachen für die Supervision in den Mittelpunkt rücken können, nicht nur die Wirklichkeit „außerhalb“.

So breiteten die Pflegenden Schwierigkeiten mit einzelnen Patienten in einer Sitzung aus, mit dem unterschweligen Wunsch an die Supervisorin, daraufhin zu sagen, was zu tun wäre. Ein derart strukturiertes Beziehungsangebot wird im Berufsalltag häufig an Ärzte gerichtet. Damit einher geht eine Geringschätzung der eigenen Kompetenz. Gleichzeitig werden jedoch Leitung und Autorität, wenn sie dann in die Arbeit eingreifen, abgelehnt. In Situationen, in denen es darum geht, die Kompetenz der Supervisanden/innen ins Spiel zu bringen, wird die Supervisorin diese Wünsche wohl wahrnehmen, sie jedoch eher ansprechen, als ihnen unreflektiert nachkommen. Damit bleiben sie als Thema sicht- und bearbeitbar. Indem sie deutlich macht, auf welche Wünsche sie bereit ist einzugehen, zeigt sie auch, wie Leitung – in diesem Fall des Supervisionssettings – produktiv und transparent handeln kann.

Auffallend ist in der Beziehungsgestaltung zu Patienten und Patientinnen, daß Pflegenden trotz der großen körperlichen Nähe oft auf deren Bedürfnis nach Kontakt und emotionaler Nähe nur wenig eingehen. Eifrige Pflege kann auch ein Mittel zur Beziehungsvermeidung werden. Zeitmangel ist dafür eine ebenso plausible wie anzufragende Begründung. In der Supervision zeigt sich dies z. B. im Bemühen, durch Wohl-

verhalten, Pünktlichkeit, Fleiß etc. Leistungsansprüche zu erfüllen. Auch unter Kollegen/innen existiert Beziehungslosigkeit: So reagierte in einem Team niemand auf die Kündigung einer Kollegin oder sprach in der Supervision darüber. In Gesprächssituationen beziehen sich die Pflegenden oft kaum aufeinander und wenden sich mit ihren Beiträgen meist an die Supervisorin. Sie soll vermitteln und den Kontakt untereinander herstellen. Als Kehrseite dieser Situation gibt es z. T. die genau entgegengesetzte Beziehungsstruktur: symbiotische Beziehungen zu Patienten/innen, bei denen sich die Pflegenden für alle Lebensbereiche verantwortlich fühlen und sehr enge Freundschaften im Team. Diese Unsicherheiten in der Beziehungsgestaltung spiegeln sich im Supervisionsprozeß wider.

(Gegen-)Übertragung als Interventionsmittel

Die Reaktionen und Gefühle der Supervisorin dienen im Sinn von Übertragung und Gegenübertragung als diagnostischer Zugang und Interventionsmittel (vgl. Pühl, 1992, S. 398). Die eigene Subjektivität wird als Erkenntnisgegenstand verwendet (vgl. Wittenberger, 1988, S. 26). Die Absicht hierbei ist, die spezifische Problematik besser verstehen zu können. Offen angelegte, wenig strukturierte Supervisions-situationen fördern solche Übertragungsprozesse und sind offen für die unterschiedlichen Analyseebenen.

In der Berufsgruppe der Pflegenden, die in vielen Fällen mit einem Supervisionsprozeß Neuland betritt, können jedoch solche offen angelegte Gruppensituationen große Ängste auslösen. Dies erfordert einen behutsamen Einstieg: Ihre Gefühle von Angst, Ohnmacht und Aggression thematisierte die Supervisorin erst im weiteren Verlauf des Prozesses, nachdem das Team mit einer angstmildernden Arbeitsstruktur einen Einstieg in den Supervisionsprozeß gefunden hatte. Die erwähnten Gefühle stellten sich schließlich als Hinweise auf verleugnete Gefühle der Pflegenden in ihrer Beziehung zu Kranken heraus. Verbunden waren damit aber auch real vorhandene, institutionell bedingte Überforderungssituationen. Das Einbringen dieser Gefühle war ein Verstehensangebot und zeigte gleichzeitig beispielhaft, daß sie nicht verleugnet werden müssen. Dabei mußte jedoch genau analysiert werden, worauf diese Gefühle sich bei den Pflegenden bezogen. Die Institution in Gestalt der Pflegedienstleitung und der Ärzte war den Pflegenden, wenn es um Aggressionen ging, als Zielrichtung in der Regel leichter zugänglich als die Patienten und Patientinnen.

In der Supervision werden oft auch unreflektierte Wünsche spürbar, der Supervisor oder die Supervisorin möge sich mit den Pflegenden solidarisieren und die Distanz aufgeben. Auch das kann als ein Signal für das Problem einer fehlenden Balance von Nähe und Distanz gedeutet werden.

Institutionsanalyse und politischer Stellenwert

In der Supervision vorgestellte Phänomene werden auch als Ausdruck der Struktur und Dynamik der Institution betrachtet. Ihr institutioneller Sinn kommt aber meist nur verschlüsselt zum Ausdruck. Darüber hinaus muß der Ort, an dem sich ein Konflikt niederschlägt, nicht der Ort seiner Entstehung sein (vgl. Wellendorf, 1991, S. 54 f.). Ausgehend von einem konkreten Konflikt müssen also auch Spuren in Richtung institutioneller Bedingungen verfolgt werden. Ein Ausblenden dieser Fragestellungen hieße, den Kontrakt an einer entscheidenden Stelle zu beschneiden.

Der institutionelle Zusammenhang muß in jedem Fall betrachtet werden, wenn die Leitung eines Teams thematisiert wird. So werden in unserer Institution frei gewordene Leitungsstellen nicht nach einem bestimmten Muster besetzt. Es wird im Einzelfall entschieden, ob dem/der Stellvertreter/in oder einem anderen Teammitglied die vakante Stelle angeboten oder ob die Stelle von einem/einer neuen Mitarbeiter/in besetzt wird. Die Kriterien dafür werden im allgemeinen nicht offengelegt. In der Supervision ist zu klären, welche Interessen mit welchem Vorgehen am wirkungsvollsten verfolgt werden können und welcher Weg aus der Sicht der unterschiedlichen Teammitglieder der sachlich angemessene wäre.

In unserem Beispiel erlebten die Supervisandinnen die Frage der Besetzung der Stationsleitung als einen persönlichen Konflikt mit der PDL. Der institutionell vorhandene Konflikt wurde auf diese Weise individualisiert.

Noch einen Schritt weiter geht die Frage nach dem politischen Stellenwert von Supervision in diesem Bereich. Da Berufs- und Identitätskrisen individuell erfahren werden, wird ihre gesellschaftliche Vermittlung häufig nicht wahrgenommen (vgl. Wittenberger, 1988, S. 20 ff.). Das Ausblenden von politisch-strukturellen Zusammenhängen, z. B. durch eine unreflektierte Übertragung von therapeutischen Orientierungen, erhöht den persönlichen Streß für alle Beteiligten (vgl. Weigand, 1992, S. 191). Diese Gefahr liegt im Pflegebereich nahe. Das zeigt sich

z. B. darin, daß eine große Zahl Pflegenden auf schwierige Situationen mit Kündigung reagiert. Die mit dem Blick auf strukturelle Zusammenhänge verbundene Entlastung einzelner kann Schritte der Supervisorinnen erleichtern, die auch auf institutionelle Veränderungen abzielen. Die Aufklärung, an welchen Stellen die zunächst als ausschließlich persönlich erlebten Konflikte auch institutionell und gesellschaftlich bedingt sind, ist der deutlichste Hinweis auf den politischen Stellenwert der Teamsupervision (vgl. Gaertner, 1977, S. 235).

Perspektiven für die Supervision mit Pflegenden

Pflegen bedeutet nicht nur die technische Ausführung bestimmter Pflegehandlungen, sondern spielt sich im Kontext der Patient-Helfer-Beziehung ab. Pflege beinhaltet auch Begleitung, wenn medizinisch Machbares an Grenzen stößt. An dieser Stelle geht es weniger um Trost und Zuspruch, als vielmehr um das Dableiben und Aushalten menschlicher Begrenztheit und Ohnmacht. Die Konfrontation mit Leiden und Sterben, auch als Dimension des eigenen Lebens, sind wichtige Themen in der Supervision mit Pflegenden.

Die eigene Person in der Berufsrolle steht also im Zentrum des Supervisionsprozesses. Gerade an diesem Punkt werden an vielen Stellen im Supervisionsprozeß Widerstände auftauchen. Wurde doch von vielen Pflegenden dieser Beruf gerade deshalb gewählt, weil sie im Kontakt mit einem hilflosen und schwachen Gegenüber als Person mit eigenen Problemen nicht sichtbar werden müssen. Durch die sich verändernden Rahmenbedingungen im Krankenhaus und das sich ändernde Selbstverständnis der Pflegenden ist die kompensatorische Befriedigung eigener Bedürftigkeit immer weniger möglich. Das Ideal der fürsorgenden Mutter bleibt aber nach wie vor bestehen. Dem gegenüber steht der Wunsch, das Berufsbild zu verändern. Die Professionalisierung der größten Berufsgruppe im Krankenhaus geschieht in einer Zeit von Veränderungen dieser Institution (vgl. dazu auch die weiteren Artikel in diesem Heft). Dieses Spannungsfeld bedeutet für die Supervision eine Bearbeitung der damit verknüpften Hoffnungen und Enttäuschungen. Von dem/der Supervisor/in ist in diesem Zusammenhang Behutsamkeit und Geduld zu fordern. Abwehrmechanismen müssen als Schutz verstanden und ernstgenommen werden. Supervision muß immer auch die Handlungsfähigkeit der Pflegenden im Blick behalten. Sie kann nicht nur an der Bewußtwerdung arbeiten, sondern muß auch die real machbaren, kleinen Veränderungsschritte im Alltag focussieren. Nur so ent-

wickelt sich ansatzweise Arbeitszufriedenheit und die Energie, an einer langfristigen Veränderung des Selbstverständnisses zu arbeiten.

Supervision kann für Pflegende ein Übungsfeld sein, ihre aufopfernde, duldsame und bescheidene Hilfsdienstrolle loszulassen und Schritt für Schritt eine selbstbewußte, professionelle Haltung zu entwickeln.

Supervision kann kein Ersatz für strukturelle Reformen im Pflege- und Gesundheitswesen sein. Sie kann allerdings dazu beitragen, daß Pflegende über den Weg des Verstehens ihre Unzufriedenheit differenzieren lernen hinsichtlich persönlicher Teile einerseits und struktureller Anteile andererseits. Pflegende müssen sich auch mit der Institution, in der sie arbeiten, auseinandersetzen, um sie und sich als Teil davon zu verstehen. Die Realitäten des Krankenhauses kennen und akzeptieren lernen, sowie die eigenen Grenzen und Handlungsspielräume zu entdecken, sind wichtige Markierungen auf dem Weg zur Selbständigkeit und Mitsprache.

Anschriften der Verf.: Agnes Kimmig-Pfeiffer, Chemnitzer Straße 62, 44139 Dortmund; Ulrich Schabel, Kammertalstraße 12a, 79112 Freiburg

Anmerkungen

- 1 Es handelt sich hier um einen sehr reduzierten Teil unseres Abschlußkolloquiums im 5. Supervisionskurs (90/92) des Fortbildungsinstituts für SV e. V. in Münster. Gruppenmitglieder waren mit uns: Erich Berner, Gisela Konrad-Vöhringer, Monika Schoder, Rose Zenth-Hummel.

Literatur

- Gaertner, Adrian (1977): Supervision, systematische Reflexion der Berufspraxis oder Psychohygiene für Sozialarbeiter. In: Barabas, Blanke, Sachße, Stascheit (Hrsg.), Jahrbuch der Sozialarbeit 1978, Reinbek, S. 218.
- Pühl, Harald (1992): Psychoanalytisch orientierte Supervision. In: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision. Berlin, S. 395.
- Weigand, Wolfgang (1992): Interventionen in Organisationen, ein Grenzgang zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung. In: Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision. Berlin, S. 395.
- Wellendorf, Franz (1991): Supervision als Institutionsanalyse. In: Pühl, H., W. Schmidbauer (Hrsg.), Supervision und Psychoanalyse. Frankfurt am Main, S. 49.
- Wittenberger, Gerhard (1988): Supervision, eine neue Profession auf dem Psycho-Markt? In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Heft 24, S. 15-42.

NEUE PROJEKTE

Hermann Widauer

Institutionssupervision durch ein Team von Supervisoren

Projekt Supervision im Krankenhaus

Zusammenfassung: In ein Großkrankenhaus wird in einem fünfjährigen Modellprojekt Supervision durch ein Team von 12 SupervisorInnen eingeführt. Dabei werden Rollen und Aufgaben des Projektleiters, des externen Projektberaters und der Supervisoren definiert und voneinander klar unterschieden. Die Supervisoren und der Projektleiter unterziehen sich gemeinsam einer Teamsupervision, die von einem externen Projektberater geleitet wird. In regelmäßigen Abständen werden unter fachkundiger Leitung bisherige Projekterfahrungen analysiert. Als Ziele des Projektes sollen eine den Erfordernissen eines Großkrankenhauses spezifische Form der Supervision entwickelt, die Kompetenz der Projektmitarbeiter erhöht und leitende Berufsgruppenvertreter zu regelmäßigen Informationsveranstaltungen mit Workshop-Charakter eingeladen werden, um gemeinsam mit dem Projektteam mittelfristige Projektziele unter Einbeziehung bisheriger Erfahrungen abzustimmen.

A. Projektgeschichte

Ausgangspunkt

In einem Großkrankenhaus mit ca. 1400 Krankbetten, 28 Fachabteilungen und insgesamt fast 3500 Mitarbeitern häuften sich vor 10 Jahren Beschwerden über Mängel in der Behandlung, Aufklärung und Information von Patienten und Angehörigen. Die ebenfalls vorliegende Unzufriedenheit des Personals fand unter anderem in hoher Personalfluktuations- und eklatantem Pflegenotstand auf einigen Abteilungen ihren Ausdruck. Dies und zusätzlich eine Reihe kritischer Berichte in den Medien veranlaßte Leitung, Träger des Krankenhauses und zuständige Politiker zur Vergabe aufwendiger organisationsdiagnostischer Studien, Bestellung eines Ombudsmannes für Patienten und Installierung eines Kontaktkomitees. Dieses Komitee setzte sich zusammen aus Vertretern des Krankenhauses und Delegierten von Patienteninitiativgruppen mit dem Ziel, Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Vom Träger des Krankenhauses erhielt ich den Auftrag zu erproben, ob diese theoretisch erarbeiteten Verbesserungsvorschläge auch in die Praxis umgesetzt werden könnten. Zu diesem Zweck wurde eine Station einer chirurgischen Abteilung als Modellstation ausgewählt. Meine Aufgabe bestand nun darin, gemeinsam mit allen Mitarbeitern dieser Station entweder Einzelgespräche oder Gruppensitzungen zu moderieren, an denen, je nach Fragestellung oder Problem, Mitarbeiter der gleichen oder unterschiedlicher Berufsgruppen teilnehmen sollten. In dieser dreijährigen, meist sehr schwierigen Arbeit übernahm ich, aufgrund unklarer Aufträge, verstrickt in das Stationsgeschehen, Rollen des Supervisors, Konfliktmanagers, Moderators, Organisationsberaters etc.

Trotz dieser zeitweise äußerst schwierigen Tätigkeit konnten auch für den Auftraggeber greifbare Erfolge erreicht werden. Es gelang, regelmäßige Teambesprechungen in dreiwöchentlichem Abstand zu je 100 Minuten Dauer einzuführen, an der alle Mitarbeiter dieser Station teilnahmen. Fallweise wurden in diese Besprechungen auch Vertreter anderer Teams eingeladen, mit denen die Modellstation kooperierte. Dadurch konnte die Zusammenarbeit mit anderen Stationen und Berufsgruppen wesentlich verbessert werden. Sowohl für das Personal als auch für Patienten wurde je ein *Weißbuch* aufgelegt, in das ad hoc und anonym Themenvorschläge für die nächsten Gruppensitzungen eingetragen werden konnten. Aufgrund dieser Eintragungen war es möglich, eine Themenliste zu erstellen, die sich wie ein roter Faden durch alle Besprechungen zog.

Zusätzlich konnten die zweimal täglich stattfindenden ärztlichen Visiten zeitlich festgelegt und für Patienten und Angehörige regelmäßig zur gleichen Zeit eine ärztliche Aussprache- und Informationsmöglichkeit angeboten werden. Auch äußerlich erhielt die Station ein neues Kleid: Dienst- und Krankenzimmer wurden unter Mitwirkung des Personals farbpsychologisch gestaltet, eine Informationstafel wurde vor dem Dienstzimmer angebracht, auf der alle Mitarbeiter mit Bild, Namen und Funktion vorgestellt wurden, um nur einige der zahlreichen Veränderungen zu nennen.

Von allem Anfang an war mir jedoch bewußt, daß die Einrichtung „Modellstation“ auch insgeheim als Auftrag zur Beruhigung der Öffentlichkeit dienen sollte. Pressekonferenzen, Darstellungen in den Medien und Vorträge, in denen auf die Modellstation verwiesen wurde, ließen dieses Krankenhaus tatsächlich immer wieder in einem guten Licht erscheinen. Diese Darstellungen in der Öffentlichkeit waren wichtige Schritte zur Einführung professioneller Supervision im Krankenhaus und erleichterten später die Bereitstellung finanzieller Mittel für das

Projekt Supervision an den Landeskrankenanstalten. Diese Erfahrungen mit Patienteninitiativgruppen und der Modellstation haben mich davon überzeugt, daß, sollte supervisorische Tätigkeit nachhaltig wirken, es auch der Unterstützung politischer Mandatare bedarf, um Veränderungen im Krankenhaus herbeizuführen.

Als Angehöriger der Institution bereitete mir die supervisorische Tätigkeit und die zweifellos notwendige permanente Akquisition für Supervision bei Verwaltungsbeamten dieses Krankenhauses und den zuständigen politischen Entscheidungsträgern Schwierigkeiten, da ich durch meinen Einsatz für Supervision plötzlich als nicht mehr einschätzbarer, suspekter Mitarbeiter und Überläufer galt. Dieser Konflikt wird durch die Frage: „Auf welcher Seite stehen Sie!“ eines leitenden Verwaltungsjuristen während einer Verhandlung an mich deutlich.

In solchen Situationen wünschte ich mir klare Rollentrennungen und Rollendefinitionen. Aufgrund dieser Erfahrungen mit der Modellstation faßte ich den Vorsatz, auf diese Rollentrennungen großen Wert zu legen, sollte ich jemals an der Einführung von Supervision in einem Krankenhaus mitwirken können. Die Arbeit an der Modellstation wurde nach drei Jahren mit einem Bericht und dem Vorschlag, Supervision im Rahmen eines Projektes in dieses Großkrankenhaus einzuführen, abgeschlossen (Widauer, 1991).

B. Projektbeschreibung

Supervision in diesem Großkrankenhaus wird in Form eines Projektes, das für fünf Jahre ausgelegt ist, eingeführt. Das dafür notwendige Budget ist für diesen Zeitraum gewährleistet.

1. Der Projektleiter

Der Projektleiter ist seit 12 Jahren in einem anderen öffentlichen Krankenhaus desselben Trägers, in dem Supervision in Form dieses Projektes eingeführt werden soll, in beamteter Stellung als leitender Psychologe und Psychotherapeut tätig. Er hat ausreichende Erfahrung mit der Institution Krankenhaus und ist vielen Mitarbeitern dieses Krankenhauses durch die Arbeit auf der *Modellstation* und durch Vortragstätigkeiten u. a. über Supervision bekannt. Für die Dauer dieses Projektes ist er weisungsungebunden und von allen anderen Verpflichtungen befreit. Als Sachpromotor wird er im Projekt als Supervisor nicht tätig sein,

sondern er soll dem Team der Supervisoren die für ihre oft schwierige Arbeit notwendigen Rahmenbedingungen schaffen. Er ist für die Auswahl des *Supervisorenteam*s zuständig und trägt für die gesamte finanzielle Gebarung die Verantwortung.

Für alle Mitarbeiter, Berufsgruppen und Berufsgruppenvertreter dieser Institution ist der Projektleiter Auskunft- und Ansprechperson in allen die Supervision betreffenden Fragen. Gemeinsam mit dem Team der Supervisoren organisiert der Projektleiter die Zuteilung von Supervisoren an interessierte Stationsgruppen. Weiter informiert er das Team der Supervisoren laufend über wichtige Veränderungen und Entscheidungen des Krankenhauses. Da die Supervisoren für ihre Tätigkeit im Krankenhaus laufend Zusatzinformationen über diese Institution und spezieller Weiterbildung bedürfen, organisiert der Projektleiter Klausur- und Fortbildungsveranstaltungen.

Die Aufgaben des Projektleiters sind sowohl in der Projektbeschreibung als auch in einem Werkvertrag, den die Supervisoren mit dem Träger des Krankenhauses eingingen, klar beschrieben. Demnach ist der Projektleiter in organisatorischer und fachlicher Hinsicht letztverantwortlich.

2. Der externe Projektberater

Dem Supervisorenteam und dem Projektleiter steht gemeinsam ein institutionsunabhängiger Projektberater mit Supervisionserfahrung zur Verfügung. Als Fachpromotor soll er die Arbeitsfähigkeit des Supervisorenteam's herstellen, Analyse und Reflexion der supervisorischen Tätigkeit ermöglichen, Voraussetzungen für Konzeptentwicklung schaffen und fachlich intellektuellen Stimulus geben.

3. Die Supervisoren

Alle ortsbekanntesten versierten Supervisoren, die der Projektleiter vor Projektbeginn anschrieb, waren aus Arbeitsüberlastung nicht bereit, im Projektteam mitzuarbeiten. Heute glaube ich, daß sehr viel Mut und Bereitschaft auch für einen Supervisor dazugehört, die eigene Arbeit in Frage zu stellen und diese auch noch in einem Team von Berufskollegen zu reflektieren. Warum sollte sich also ein gutsituerter Supervisor diesen oft mühevollen Übungen unterziehen und sich möglicherweise der Kritik von Kollegen aussetzen?

Der Projektleiter wandte sich deshalb an verschiedene psychotherapeutische Ausbildungseinrichtungen mit der Bitte um Mitteilung von Personen, die für diese Tätigkeit in Frage kommen würden. An 70 möglicherweise geeignete und interessierte Psychologen, Psychotherapeuten und Sozialarbeiter wurden Projektunterlagen verschickt und Einladungen zu Projektinformationsveranstaltungen ausgesprochen. Diese Aussendungen bewirkten in der *Szene* der Psychotherapeuten und Psychologen eine unerwartete Dynamik. Die Tatsache, daß Personen eingeladen oder auch nicht eingeladen wurden, daß der Projektleiter sich diese Macht, ein Team von Supervisoren aufzustellen, anmaße, war lange Zeit *Insider-Gespräch*.

Dies ist unter dem Aspekt, daß mit der Aufnahme in das Projektteam eine Monopolstellung für einzelne SupervisorInnen, zumindest in diesem Krankenhaus verbunden ist, verständlich. Zusätzlich wird Auswahl immer auch Bewertung oder Abwertung, Qualifikation oder Disqualifikation für eine bestimmte Tätigkeit bedeuten.

Da das Projekt zu Beginn 1990 gestartet werden mußte, geriet der Projektleiter unter Zeitdruck. Entgegen der ursprünglichen Ankündigung, mit Interessenten auch über Modi der Auswahl in dieses Team zu diskutieren, entschloß er sich, nun selbst unter den 27 InteressentInnen, die zu den Informationsveranstaltungen erschienen sind, 13 (8 männliche und 5 weibliche) Projektmitarbeiter auszuwählen.

Maßgebliche Kriterien für den Projektleiter waren eine abgeschlossene Ausbildung zum Supervisor (wurde von zwei ausgewählten Personen erfüllt), abgeschlossene oder weit fortgeschrittene Psychotherapieausbildung, in der die Reflexion des therapeutischen Handelns eine zentrale Stellung einnimmt (von 11 Personen erfüllt); von allen zukünftigen Projektmitarbeitern wurden die folgenden Kriterien erfüllt: Gruppenerfahrung als Teilnehmer und Leiter, Teilnahme an Supervisionsgruppen als Supervisor, Vorerfahrung mit der Leitung von Supervisionsgruppen und Bereitschaft, fünf Jahre mitzuarbeiten und an begleitender Reflexion und Wochenendklausuren zur Weiterbildung teilzunehmen.

4. Vorgespräche mit den wichtigsten Berufsgruppen als erster Schritt zur Einführung der Supervision

Aufgrund meiner Erfahrungen mit der Modellstation schien es mir wichtig, bei der Einführung von Supervision in ein Krankenhaus die Besonderheiten dieser Institution zu berücksichtigen. So sind in Groß-

krankenhäusern mit kollegialer Führung Entscheidungsprozesse, wie z. B. die Einführung der Supervision, für Institutsfremde kaum nachvollziehbar, da diese meist auf informeller Ebene getroffen werden. Zusätzlich hat die Institution Krankenhaus wenig Erfahrung mit freiberuflich tätigen und unabhängigen Fremdanbietern von Leistungen, wie dies bei Supervisoren der Fall ist. Um schon auf informeller Ebene auf diese Entscheidungsprozesse Einfluß nehmen zu können und um den Ressentiments gegenüber der Supervision etwas entgegenzuwirken, führte der Projektleiter zahlreiche – 1989 über 130 – Einzel- und Gruppengespräche mit Vertretern aller Berufsgruppen und Hierarchien des Krankenhauses. Besonders wichtig schienen mir Gespräche mit leitenden Vertretern des *ärztlichen Personals*, des *Verwaltungspersonals*, des *Krankenpflegepersonals*, dem *Betriebsarzt* und dem *Betriebsrat* zu sein.

Die Vorgespräche mit diesen leitenden Berufsgruppenvertretern verliefen durchwegs in ruhiger und konstruktiver Atmosphäre. Besonders in Gesprächen mit Ärzten wurde anfangs viel Bereitschaft bekundet, die Projektarbeit zu unterstützen, an Supervisionsgruppen und Informationsveranstaltungen teilzunehmen.

Tatsächlich erschien jedoch bei konkreten Anlässen nur ein geringer Teil der Ärzteschaft. Wurde diese mangelnde Teilnahme trotz vorheriger Zusage vom Projektleiter in entsprechenden Gremien des Krankenhauses angesprochen, wiesen die vorgebrachten Verhinderungsgründe allzudeutlich auf den psychischen Mechanismus eines Widerstandes hin. Die anfängliche Bereitschaft zur Mitarbeit würde demnach unter diesem Gesichtspunkt eine *Scheinform der Kooperation* bedeuten (Buchinger, 1988).

Die *ärztlichen Abteilungsvorstände* dieses Krankenhauses sind hochqualifizierte Spezialisten, die neben ihrer eigentlichen ärztlichen Tätigkeit eine Unmenge organisatorischer Arbeit und Führungsaufgaben zu leisten haben. Von dieser Berufsgruppe werden oft unrealistische und unerfüllbare Erwartungen an Supervision gestellt. Da aber die Akzeptanz der Supervision durch die Primarii (Chefärzte) aufgrund ihrer Einflußmöglichkeit in der Institution wichtig ist, sollten im zukünftigen Projekt regelmäßige Kontakte des Projektleiters oder des Teams der Supervisoren mit leitenden Ärzten gepflegt werden, um Informationen zu geben, Fragen zu beantworten sowie Vorbehalte zu diskutieren.

Nachgeordnetes ärztliches Personal (leitende Oberärzte, stationsführende Fachärzte, Ausbildungsärzte und Turnusärzte) leisten das Gros der ärztlichen Arbeit im Krankenhaus. Gemeinsam mit dem Diplom-Krankenpflegepersonal haben sie den intensivsten und häufigsten Kontakt zu Patienten, Angehörigen und Mitarbeitern anderer Stationen, mit

denen sie kooperieren oder oft jahrelange Konflikte haben. Diese Gruppe des ärztlichen Personals ist berufsständisch (Ärztzekammer) sowie dienstrechtlich und intern straff organisiert.

Sollte die Einführung von Supervision in das Krankenhaus nicht unnötig erschwert werden, schien mir Information und Kommunikation mit den Berufsvertretern (Ärztzekammerpräsident, Präsident der Primärärzte, Primärärztekurie, Mittelbau-Ärztevertretung, Turnusärztesprecher) besonders wichtig.

Das mit *Verwaltung und Organisation befaßte Personal* eines Krankenhauses hat wenig Erfahrung und auch Vertrauen in Personen, die ihre Dienstleistung nur für kurze Zeit (z. B. Fremdanbieter Supervisoren) und noch dazu mit für viele unverständlicher Tätigkeit, wie dies bei dem Angebot der Supervision der Fall ist, anbieten. Keine oder uneinheitliche Ausbildung, unterschiedliche Frequenz, Dauer und Ablauf der Supervisionssitzungen sowie keine Regelung der Honorarhöhe zwischen anbietenden Supervisoren als Einzelpersonen, nähren die Phantasien und Widerstände von Verwaltungsbeamten dieser großen Institution gegenüber der Supervision. Verwaltungsbeamte haben jedoch ein gewichtiges Wort in der Freigabe finanzieller Mittel für Supervision mitzureden. Somit schien mir neben verständlicher Information eine einheitliche Regelung in Dauer, Frequenz und Honorarhöhe der Supervision notwendig zu sein, um Vertrauen und Unterstützung des Verwaltungspersonals zu erhalten und Supervision über einen längeren Zeitraum auch budgetieren zu können.

Die größte Berufsgruppe eines Krankenhauses stellt das *Diplom-Krankenpflegepersonal*. Die physische und psychische Belastung des Pflegepersonals ist, bedingt durch Pflegenotstand, unklare Berufsrollendefinition, ständige Präsenz am Krankenbett und zusätzliche, organisatorische Arbeiten, sehr groß. Von dieser Gruppe wird Supervision auch am nachdrücklichsten gefordert. Das Pflegepersonal ist ebenfalls hierarchisch straff organisiert in Dipl. Krankenschwester, Stationsschwester, Oberschwester, Pflegedienstleitung und Pflegedirektorin. Sollte Supervision wirksam im Krankenhaus eingesetzt werden, ist Information und ständiger Kontakt mit diesen BerufsvertreterInnen besonders wichtig.

Die *gewählten Betriebsräte* eines Krankenhauses fühlen sich auch für die Verbesserung der Atmosphäre und Teamarbeit am Arbeitsplatz zuständig. Es kann also leicht passieren, daß sich der Supervisor plötzlich und ungewollt in Rivalität mit einem Betriebsrat befindet. Deswegen wurden vorbeugend Zielsetzung und Aufgabenbereich der Supervision auch mit Betriebsräten diskutiert. Selbstverständlich fand auch ein

Gespräch mit dem *Betriebsarzt* statt, der für die somatische und psychische Gesundheit sowie die ärztliche Betreuung des Krankenhauspersonals zuständig ist. Dem Supervisionskundigen wird die Notwendigkeit der Trennung zwischen der Rolle eines Krankenhaus-supervisors und der des Projektleiters allein schon wegen des Zeitaufwandes, den die oben beschriebenen Schritte zur Einführung der Supervision erfordern, verständlich.

5. Die Organisation der Supervision im Krankenhaus

Vor Beginn der Supervision mit Stationsgruppen fand unter Leitung von zwei erfahrenen Psychotherapeuten, Organisationsberatern und Supervisoren eine Wochenendklausur mit dem Team der zukünftigen Supervisoren statt. Dabei wurden mittelfristig Projektziele formuliert und die Rollen des Projektleiters, des externen Projektberaters und der Supervisoren definiert. Gemeinsam entwarfen die SupervisorInnen einheitliche Vorgangsweisen für:

- die erste Kontaktaufnahme mit an Supervision interessierten Krankenhausmitarbeitern,
- das Erstgespräch,
- notwendige Arbeitsvereinbarungen und
- die erste Supervisionssitzung, die meist der Information über Supervision dient.

Folgende Schritte haben sich als praktikabel erwiesen:

Stationsschwester oder Oberschwester teilen schriftlich die Namen aller Mitarbeiter, die an der Supervision teilnehmen werden, mit. Eine Person dieser zukünftigen Supervisionsgruppe stellt sich als *Delegierte* der Gruppe für Projektleiter und Supervisoren zur Verfügung. Dabei werden in diesem Schreiben zwei Wunschtermine, Uhrzeit und Ort der Supervision, der grundsätzlich im Krankenhaus sein muß, bekanntgegeben. Zu den jetzt mindestens vierteljährlichen, am Anfang des Projektes jedoch häufigeren Organisationsbesprechungen, werden die Ansuchen der Stationen mit dem Team der Supervisoren diskutiert und aufgrund sachlicher und organisatorischer Gesichtspunkte den jeweiligen SupervisorInnen zugeteilt. Anschließend nimmt der Supervisor telefonisch Kontakt zur Delegierten dieser Gruppe auf und vereinbart eine erste Informationsbesprechung mit den zukünftigen Supervisanden. Sollte der/die SupervisorIn oder die Supervisanden zu der Überzeugung kommen, daß sie nicht gemeinsam arbeiten können, wird dies dem Projektleiter

mitgeteilt, der sich dann um einen anderen Supervisor aus dem Team bemüht. Von über 70 Stationsteams (bei über 800 Supervisionssitzungen), die seit Projektbeginn Supervision erhielten, wurde zwei Mal ein Supervisor abgelehnt. Für die Krankenhausmitarbeiter ist die Supervision unentgeltlich – findet sie außerhalb der Dienstzeit statt, wird die Zeit der Supervision (in der Regel 100 Minuten 14-tägig) als Dienstzeit angerechnet.

6. Die Dynamik im Team der Supervisoren

Von 1990 bis Jahresende 1993 nahmen die Supervisoren teil an fünf zweitägigen Klausuren, an 22 zweistündigen Supervisionssitzungen unter Leitung des externen Projektberaters und ab 1991 an 11 eintägigen Klausuren unter Begleitung einer Projektberaterin, um die supervisorische Arbeit zu reflektieren und um bisherige Erfahrungen in die weitere Projektarbeit einfließen zu lassen.

Schon während des ersten Klausurwochenendes zeichnete sich eine Spaltung im Team der Supervisoren ab. Ein Teil wünschte sich, statt an der Organisation und Konzeptentwicklung des Projektes zu arbeiten, persönliches Kennenlernen, Beziehungsklärung und Selbsterfahrung. Diesen Bedürfnissen nach Beziehungsklärung und Selbsterfahrung hat der Projektberater in den nachfolgenden 14-tägigen Supervisionssitzungen, entgegen seinem ursprünglichen Auftrag, immer wieder nachgegeben. So förderten diese Sitzungen, die eigentlich der Reflexion und dem Austausch sowie der Vorbereitung der Supervisoren für ihre Arbeit im Krankenhaus dienen sollten, Gefühle wie Rivalität, Konkurrenz und Mißtrauen zutage.

Keine Hilfe bot in dieser Situation das unklare Konzept des Projektberaters: „Zuerst verwickeln, dann entwickeln“ – damit war die Aufforderung an die Projektmitarbeiter gemeint, mögliche Beziehungskonflikte auf den Tisch zu legen, um diese dann zu analysieren. Destabilisierend wirkte sich außerdem auf das Supervisorenteam aus, daß nur ein Rahmenkonzept des Projektes vorgegeben war. Darin waren nur sehr allgemein formulierte Projektziele angeführt, wie die Verbesserung der Organisation und Zusammenarbeit kooperierender Teams, die Verbesserung der Arbeitsplatzatmosphäre, die Förderung der Kommunikation und Akzeptanz zwischen den einzelnen Berufsgruppen sowie die Förderung der Eigenverantwortung und des patientenorientierten Handelns. In der ersten Projektphase, in der auch der Projektleiter oft hilf-

los nach Orientierung, Unterstützung durch das Projektteam und nach mittelfristigen Projektzielen suchte, waren die SupervisorInnen und der externe Projektleiter mit dem Auftrag des Projektleiters überfordert, eigene Ideen und Vorschläge in das Projekt einzubringen. So kam es unter anderem zu negativen Projektionen und Übertragungsgefühlen auf den Projektleiter wie z. B., er würde die SupervisorInnen nicht entsprechend entlohnen, würde sich nicht an die gemeinsam getroffenen Vereinbarungen halten und man könne ihm nicht trauen, weil er Komplize der Auftraggeber sei. In dieser schwierigen Phase probten einige Supervisoren „den Aufstand“ und verlangten die Offenlegung und selbständige Verwaltung des Budgets, da sie ja auch die „Architekten des Projektes“ wären. Diesem Bedürfnis nach Übernahme von Funktionen des Projektleiters durch einige Supervisoren wurde jedoch nicht nachgegeben und auf einer klaren Abgrenzung zwischen den Rollen des Projektleiters und denen der SupervisorInnen bestanden. In dieser für alle Projektmitarbeiter äußerst schwierigen Zeit schied der externe Projektberater auf eigenen Wunsch aus. Ein Klausurwochenende unter Leitung eines institutionserfahrenen Supervisors und Organisationsberaters leitete die *große Wende* im Projekt ein. An diesem Wochenende wurde den Projektmitarbeitern deutlich, daß es sich bei den Konflikten mit dem Projektleiter unter anderem um *Phänomene der Spiegelung* von Krankenhausstrukturen im Projektteam handelte und daß der ausgeschiedene Projektberater zum Verwalter der Spaltung zwischen therapieorientierter und institutionsorientierter Supervision geworden war. Als Folge der mangelnden Strukturierung durch den Projektberater kam es zu einer Überemotionalisierung im Team der Supervisoren, die zu Gefühlen mangelnder Vertrautheit, Kränkung und Entwertung führten.

In dieser Phase schieden auch drei Supervisoren aus dem Projekt aus. Sie fühlten sich mehr einer psychotherapeutisch orientierten Supervision verpflichtet und vertraten die Meinung, daß eine Demokratisierung und organisatorische Veränderung des Krankenhauses durch das Projekt erst dann initiiert werden könne, wenn zuerst Hierarchien und bestehende Strukturen im Projektteam selbst abgeschafft wären. Da sich diese Illusion nicht erfüllte und der größere Teil des Teams der Supervisoren sich für eine institutionsorientierte Krankenhaussupervision entschied, verließen diese Supervisoren das Projekt. Mit dem Erkennen und Auflösen dieses Konfliktes konnte eine neue Standortbestimmung der Supervisoren und des Projektleiters zueinander stattfinden. In der Folge wurden Unklarheiten über Projektziele beseitigt und an einem gemeinsamen Konzept einer *organisationsbezogenen Krankenhaussupervision*

gearbeitet. Gemeinsam mit einer versierten Projektberaterin, die Arbeitsbezüge und nicht Beziehungsklärungen in den Vordergrund stellte, wurde in mehreren Ganztagsklausuren die bisherige Arbeit der Supervisoren analysiert und das Modell einer *organisationsbezogenen Krankenhaussupervision* entwickelt. Allerdings wurde die Erwartung, daß sich die Supervisoren unter Leitung einer externen Projektberaterin einer Teamsupervision ihrer Arbeit im Krankenhaus unterziehen würden, nur zum Teil erfüllt. Als großes Hindernis dafür geben die Supervisoren selbst mangelndes Vertrauen, Rivalität, gegenseitige Konkurrenz durch freiberufliche Tätigkeit und „ungelöste persönliche Beziehungsgeschichten“ aufgrund von Mitgliedschaften zu gleichen psychotherapeutischen Ausbildungsinstitutionen an. Immerhin ermöglichte die kritische Auseinandersetzung der Supervisoren mit diesen Problemen ein besseres Verstehen von Teamproblemen der Krankenhausmitarbeiter und erleichterte so den Supervisoren ihre Arbeit mit den Stationsteams. Durch die Reflexion der Arbeit der Supervisoren im Projektteam war eine kontinuierliche Analyse der Organisation und ein besseres Erkennen der Spezifität der Institution Krankenhaus möglich geworden. Trotz aller methodischen Unterschiede konnte durch die regelmäßige Reflexion und gemeinsame Konzeptentwicklung eine starke Identifikation der Supervisoren mit den Projektzielen erreicht werden. Die Supervisoren empfanden die Bearbeitung ihrer Identifikation mit oder Ambivalenz zu der Institution Krankenhaus im Projektteam für ihre supervisorische Tätigkeit als besonders wertvoll und wichtig.

Alle Projektmitarbeiter sind auch als freipraktizierende Psychotherapeuten tätig. Für sie ist die Chance, in einem Team mit Berufskollegen zu arbeiten und Austausch zu pflegen, eine wertvolle Ergänzung und Abwechslung zur Praxisarbeit.

Nach den bisherigen Erfahrungen sprechen zahlreiche Gründe für den Einsatz eines Teams von Supervisoren in einem Großkrankenhaus:

- gegenseitige Stützung in schwierigen Situationen und Nutzung unterschiedlicher methodischer Ansätze und Ressourcen;
- kontinuierliche Analyse, Erkennen der Spezifität der Organisation und Entwicklung neuer Ansätze für Krankenhaussupervision;
- Erhöhung der Professionalität durch Erfahrungsaustausch;
- Authentizität der Supervisoren, da auch sie sich mit Teamarbeit und dem Problem der eigenen Supervision ihrer Arbeit im Team konfrontieren müssen;
- konzertantes Vorgehen der SupervisorInnen durch gemeinsame Zielformulierungen unter Bedachtnahme bisheriger Projekterfahrungen;

- mehr Gewicht und Einfluß auf die Institution durch Rückmeldung von Erfahrungen durch Projektleiter und Supervisoren-Team;
- einheitliche Weiterentwicklung des einzelnen Teamsupervisors zum *Krankenhaussupervisor*.

Daß ein Team von SupervisorInnen durch regelmäßige und kontinuierliche Reflexion ihrer Praxisarbeit die Entwicklung eines Konzepts für *Krankenhaussupervision* ermöglicht, bedeutet auch für die Institution Krankenhaus einen großen Vorteil gegenüber dem Einsatz von SupervisorInnen als Einzelpersonen.

7. Krankenhaussupervision – eine Sonderform der Supervision?

Zu Beginn des Projektes bestand das Angebot für Krankenhausmitarbeiter ausschließlich in einer Stationssupervision, an der meist nur das Pflegepersonal teilnahm. Schon nach kurzer Zeit mußten wir feststellen, daß es das sprichwörtliche *Team* im Krankenhaus nicht gibt. Vielmehr treffen Vertreter verschiedener Professionen in losen Arbeitsgruppen zusammen, um Aufträge auszuführen und anschließend wieder auseinanderzugehen. Eine Team- oder Fallsupervision, die diese typischen Kooperationsbezüge nicht berücksichtigt, oder die Organisation Krankenhaus als Ganzes einbezieht, würde sich demnach rasch erschöpfen. Supervisionsangebote im Krankenhaus sollten also institutionellen Gegebenheiten und Bedürfnissen entsprechen. Mit dem Team der Supervisoren war es möglich, flexible Konzepte, die sich gut bewährt haben, zu entwickeln, wie zum Beispiel:

- Die ursprüngliche *stationsorientierte (Kerngruppen-)Supervision* wird phasenweise erweitert durch Einbeziehung von kooperierenden Mitarbeitern des stationären Umfeldes;
- *stationsübergreifende Berufsgruppensupervision* (z. B. mit Stationschwestern, Abteilungssekretärinnen, Turnusärzten, Physiotherapeuten etc.);
- *Einzelsupervision* und *Coaching* für leitendes Personal mit Wissen aller Teilnehmer der Supervisionsgruppe, sofern der Leiter selbst Teilnehmer einer Supervisionsgruppe ist;
- mehrstündige Informationsveranstaltungen mit Workshop-Charakter, an der leitende Vertreter von Berufsgruppen teilnehmen (Stationschwestern, Oberschwester, Primärärzte, ärztlicher Direktor), um mit

- dem Team der Supervisoren und dem Projektleiter über die bisherige Projektarbeit und zukünftige Erwartungen zu diskutieren;
 - Organisation von Workshops für leitende Ärzte zu aktuellen Themata (die Leitung der Workshops wird selbstverständlich nicht durch Projektmitarbeiter oder Projektleiter wahrgenommen);
 - Einführung von Supervision an der Pflegeschule etc.
- In der bisherigen Projektarbeit fand somit eine Entwicklung von *konventioneller Teamsupervision* zu einer spezifischen *Krankenhaussupervision* mit erweiterten Angeboten statt. Institutionelles Handeln und Denken in dieser Ausprägung mag für viele Fachkollegen zu angepaßt oder zu systemkonform erscheinen. Das Projekt *Supervision an den Landeskrankenanstalten Salzburg* ist als gemeinsame Tätigkeit eines Teams hochmotivierter Supervisoren zu verstehen, die ihr professionelles Handeln mit möglichst guter Kenntnis der Organisation Krankenhaus einsetzen.

8. Einige *Schlußfolgerungen*, die sich aus der bisherigen Projektarbeit ergeben:

- Supervision im Krankenhaus sollte neben der gemeinsam mit den Supervisanden durchzuführenden Analyse der Kooperationsbezüge und der Organisationsstrukturen, u. a. auch die *Beratung* und *kontinuierliche Information leitender Mitarbeiter* durch die Supervisoren (oder einen Projektleiter) beinhalten.
- Sofern mehrere Supervisoren tätig sind, sollten diese gegenüber der Institution in einem geschlossenen Team auftreten, da sich Supervisoren als Einzelpersonen in einem Großkrankenhaus oft auf *verlorenem Posten* befinden.
- Große Institutionen sollten mit ihren Supervisionsaufträgen, da es ja nicht in ihrem Interesse sein kann, wenn Supervisoren als Einzelpersonen unkoordiniert mit unterschiedlichen Qualifikationen und Einstellungen zur Institution sowie gegensätzlichen Supervisionszielen tätig werden, Teams oder Arbeitsgruppen von Supervisoren ansprechen. Damit könnten Auftrags- und Supervisionsziele besser und einheitlicher formuliert werden.
- Wie die bisherige Projekterfahrung zeigt, sind regelmäßige Kommunikation und Information sowohl für die Auftraggeber als auch für die Supervisoren und Supervisanden von großem Vorteil.

Die entwickelten Konzepte im Projekt *Supervision an den Landeskrankenanstalten Salzburg* dürfen somit als *kreative Reaktion* eines Teams von Supervisoren auf die komplexe Organisation Krankenhaus verstanden werden.

Anschrift des Verf.: Dr. Hermann Widauer, Institut für Klinische Psychologie der Landesnervenklinik Salzburg, Ignaz-Harrer-Str. 79, A-5020 Salzburg

Literatur

- Buchinger, K. (1988): Über eine Form von Widerstand – Trainingserfahrungen in der öffentlichen Verwaltung. In: Gruppendynamik 19. Jahrg., Heft 1.
 Widauer, H. (1991): Supervision für Institutionen und ihre Mitarbeiter: Am Beispiel der Veränderung des Arbeitsklimas im Krankenhaus. In: Supervision aus systemischer Sicht. Brandau, H. (Hrsg.), Salzburg, Otto Müller Verlag.

BRIEFWECHSEL

Liebe Constanze,

nun beschäftigen wir uns in unserem Briefwechsel schon einige Zeit mit der deutschen Wirtschaft und wie Supervision damit in Verbindung gebracht wird oder zu bringen ist. Wird dieser Bereich überstrapaziert? Vermutlich nicht, weil der Stand der deutschen Wirtschaft oder der Wirtschaftsstandort Deutschland das hervorgehobene Gesellschaftsthema ist. Und die Deutschen nach Auschwitz gewannen ihre neue (vermeintliche) Identität als Wirtschaftsmacht durch das Symbol der Deutschen Mark.

„Ihr seid wieder wer“, heißt ein Spiegelartikel (Der Spiegel 11/94, S. 94 ff.), in dem von der „Radikalkur ... in deutschen Unternehmen“ berichtet wird.

Da wird aus der Maschinenfabrik Müller Weingarten mitgeteilt, daß die Mitarbeiter vom Abteilungsleiter bis zum Arbeiter einen „Button“ tragen, worauf steht: „Unser Ziel, die Nr. 1“ Ein Arbeiter wird zitiert: „Den Button tragen wir aus Überzeugung. Wir wollen die Nr. 1 werden, um zu überleben.“

Die Identifizierung dieses Arbeiters, der für viele steht, und seine kollektive Entdifferenzierung bedürfen der Analyse. Das Gegenteil von Überleben ist der Tod. Wenn die Maschinenfabrik nicht die Nr. 1 wird, dann stirbt in Wahrheit deswegen kein Mensch, sondern schlimmstenfalls das Unternehmen. Es geht also höchstens ums Überleben der Fabrik Weingarten, nicht ums Überleben der dort arbeitenden Menschen. Wenn die Fabrik nicht mehr existieren könnte, werden die Angestellten und Arbeiter den dortigen Arbeitsplatz verlieren. Einige werden anderswo eine schlechtere, gleich gute oder bessere Arbeit finden, andere werden arbeitslos, dritte gehen früher als vorgesehen in den Ruhestand. Was auf den ersten Blick so „schrecklich“ erscheint, wird bei genauerer Betrachtung weniger eindeutig. Es bleibt offen, wem es dadurch besser oder schlechter gehen wird. Wenn Arbeitslosigkeit von Angestellten oder Facharbeitern nicht gesellschaftlich als Sinnlosigkeit definiert würde, die zur Depression führen muß, sondern als Zeit der Bildung und Neuorientierung, des kreativen Denkens und Suchens in entsprechenden Lernprozessen für die Individuen gesehen und entwickelt werden könnte, dann wäre Arbeitslosigkeit als Bildungszeit und neue Lernzeit für erwachsene Menschen zu organisieren. Für dieses personenbezogene Denken ist jedoch in der wirtschaftlichen Revolution von oben

kein Platz. Wo genauso wie in einer Fußballmannschaft der Teamgeist beschworen wird, da darf es keine Unterschiedlichkeiten geben. In Wahrheit hat das Überleben der Fabrik mit dem Arbeiter X nur insoweit etwas zu tun, wie seine Arbeitskraft dort weiter gekauft wird oder nicht. Über den Lohn hinaus hat der Arbeiter keinen Gewinn an der Fabrik, genauso wenig wie der Fußballfan einen Gewinn hat, wenn „seine Mannschaft“, die ihm tatsächlich nicht gehört, gewinnt. Hier wie dort wird ein Gewinn suggeriert und durch Identifikation verinnerlicht, den in Wirklichkeit andere erzielen.

Diese Gefühlsmanipulation von Menschen finde ich aufregend. Mich beschäftigt auch, daß es immer häufiger gelingt, Arbeit als ein Geschenk des Betriebes an die Arbeitenden umzudefinieren. Der Betrieb gibt den Arbeitenden Arbeit, heißt es. So als wäre dies ein Geschenk, nicht für die Masse der Werkstätigen eine, die einzige Möglichkeit, ihren Besitz, die Arbeitskraft, zu verkaufen für einen Lohn, der den Lebensunterhalt sichert. Wenn diese Umdefinition in den Gefühlen wirksam wird, also Arbeit als ein Geschenk des Betriebes aufgefaßt wird, so wie früher der Gutsherr Arbeit und Brot gab, dann ist damit auch nicht mehr über Lohnerhöhung zu reden. Es wäre doch geradezu unverschämt, wenn der mit der raren Ware Arbeit Beschenkte nun auch noch gewissermaßen zusätzlich mehr Geld haben wollte und somit den Wert seiner Arbeit neu bestimmen wollte. Er soll doch froh sein, daß er als Besitz, nein als Lehen, einen Arbeitsplatz bekommt. Viele haben das nicht. Arbeitsplätze werden zu einer Ware gemacht, und damit erfolgt unter der Hand eine Besizenteignung durch Entwertung, eine Inflation, wie wir sie bei Geldentwertungen kennen. Feudale Herrschaftsstrukturen werden psychodynamisch in die Gefühle der Arbeitenden getragen, wenn diese Definition gelingt: Der Betrieb gibt Arbeit und Lohn; dafür verlangt er volle Identifikation und Hingabe, damit das große Werk gelingt, wieder Nr. 1 zu werden.

Von einem Gruppenarbeitsplatz bei Mercedes ist im Spiegelartikel die Rede, wo die Arbeiter wie „kleine Unternehmer“ handeln sollen. Ein Unternehmer ist für mich jemand, der mit seinem Vermögen und seiner und anderer Arbeitskraft etwas schafft, dabei alle Risiken trägt und wenn's gut geht, alle Gewinne behält. Ist nun ein „kleiner Unternehmer“ einer, der mit gleicher Arbeitskraft wie der erstgenannte aber ohne Vermögen wirkt und dafür dann über den Lohn hinaus keine Gewinne erhält? Ist der ideelle „Gewinn“ dann etwa so etwas wie die Ernennung zum „Unternehmer ehrenhalber“? Ein Kollege, der in der Industrie arbeitet, machte mich darauf aufmerksam, daß der Arbeitsplatz als Besitz des Betriebes, des Unternehmens, dem unternehmerisch

denkenden Mitarbeiter weiter zur Verfügung gestellt werde, anderen nicht. Ein kleiner Unternehmer ist also ein Arbeiter oder Angestellter, der einen Arbeitsplatz bekommt. Es arbeiten somit in Zukunft nur noch Unternehmer, große und kleine. Wer nicht Unternehmer wird, der wird arbeitslos, so heißt folgerichtig die Drohung. Nebenbei bemerkt, werden in diesem Denkmodell Gewerkschaften überflüssig und eine Tarifautonomie benötigt man auch nicht mehr, weil für Unternehmer keine Arbeitsbedingungen auszuhandeln sind, das regelt sich nach Bedarf des Betriebes von selbst. Ist das nicht ein unglaublicher Trick?

Auch einige Begriffe haben mich nachdenklich gemacht. Da steht, die neuen Methoden wie „Kaizen“ (kontinuierliche Verbesserung), „Lean Production“ oder „Reengineering“ (Totalumbau aller Unternehmensprozesse) basieren auf einem Grundgedanken, nämlich Kundenbedürfnisse zu erfüllen und „alles ausmerzen zu müssen“, was für dieses Ziel hinderlich ist. Der Begriff „Ausmerzen“ wird im Brockhaus als „Entfernen minderwertiger Pflanzen oder Tiere“ beschrieben; außerdem verweist der Brockhaus auf die Rassenideologie des Nationalsozialismus bzgl. des „Ausmerzens entarteter Erbanlagen“.

Was soll dieser Begriff in der betrieblichen Veränderung? Was bedeutet die Verwendung dieses Wortes mit so einem semantischen Umfeld? Was wird den Menschen unter die Haut gespritzt, unmerklich, scheinbar harmlos?

Der Deutschlandchef der Unternehmensberatung McKinsey, Herbert Henzler, spricht laut Spiegel davon, daß „gewaltige Anstrengungen notwendig“ seien, „um auf Weltklassenniveau zu kommen“. Unter Gewalt versteht man die physische oder/und psychische Anwendung von Zwang gegenüber Menschen. Wer soll also wem gegenüber sich gewaltig anstrengen? Oder heißt die neue Kulturbotschaft, jeder möge sich gewaltig anstrengen, und wer das nicht tut, der ist ein gesellschaftlicher bzw. betrieblicher Außenseiter, die Kontrolle und die entsprechenden Sanktionen übernimmt die Masse der Eingenormten?

Im Spiegel steht weiter, „die Unternehmen haben, der schieren Not gehorchend, die ersten Schritte getan, und die sind recht brutal“. Im vergangenen Jahr seien Hunderttausende von Arbeitsplätzen „vernichtet“ worden. Den Begriff Vernichtung kenne ich nur in Zusammenhang mit Insekten oder Unkraut oder im Krieg wird der Feind vernichtet. Die Nationalsozialisten vernichteten in deutschem Namen unwertes Leben. Was bedeutet aber der Begriff im Zusammenhang mit Arbeit? Welche Assoziationen sollen gelockt werden? Sollen Schuldgefühle geweckt werden bei denen, die einen Arbeitsplatz geliehen bekommen haben,

mit der ständigen Gewissensfrage verbunden, ob das wohl berechtigt sei?

Ein Slogan des „Überlebens“ heißt: Im Markt der Zukunft soll der Kunde wirklich König sein. Deshalb werde nur der Betrieb „überleben“, der den Wunsch des Kunden schnell und clever erkennt und bedient. Kennst Du Loriots Karikatur vom Urlaub im Stau auf der Autobahn? Hier wünschen sich die Autofahrer Autos mit bequemen Schlaf- und Kochgelegenheiten, um für den Urlaub im Stau auf der Autobahn gerüstet zu sein. Auch Fahrräder für kleine Ausflüge auf dem Randstreifen sind gefragt, ebenso Fernseher und Musikanlagen, die aus dem Kofferraum gezaubert werden können. Loriots Vision zeigt, wie der König Kunde sich einrichten wird, und wie es dementsprechend immer neue Produkte geben kann. Ich glaube, wenn sich die gesamte Wirtschaft und damit auch die Gesellschaft danach ausrichtet, dann wird Loriots Phantasie bald viel zu sparsam sein.

Aber vielleicht ginge es auch etwas differenzierter, wenn man Kundenwünsche als ein Kriterium neben anderen bewerten würde. Ein König ist ein Souverän, der die absolute Herrschaft gegenüber seinen Untertanen hat. Wenn ein Wirtschaftsunternehmen seine Kunden zu Königen deklariert, dann finde ich das bedenklich, aber immerhin noch logisch und konsequent, wenn das einzige Ziel des Unternehmens (legitimerweise) Profitmaximierung heißt. Dann ist für dieses Ziel jedes Mittel recht. Wenn diese Wirtschaftsaussage aber zur gesellschaftlichen Aussage wird, dann muß man Protest anmelden. Ich habe nichts dagegen, wenn Kunden als Geschäftspartner angesehen werden und deshalb Kundenbedürfnisse als Interesse einer gesellschaftlichen Gruppe ernstgenommen werden. Wenn aber eine Gruppe zum König erklärt wird, dann werden dem gesellschaftliche Gesamtinteressen untergeordnet und der gesamtgesellschaftliche Diskurs wird grundsätzlich in Frage gestellt. Nun könnte man spitzfindig einwenden: Wir sind doch alle Kunden und wären damit alle Könige. Tatsächlich sind natürlich nie alle Gesellschaftsmitglieder Kunde für ein Produkt, hier handelt es sich mit Ausnahme von Waren für Grundbedürfnisse immer um eine Gruppe, die jeweilige Käuferschicht. Ein demokratisches Gesellschaftssystem lebt von der Machtteilung und der dauernden Verhandlung zwischen den Interessengruppen.

Vielleicht darf man auch fragen, ob der Preis für die Weltmeisterschaft am Markt nicht zu hoch ist, wenn man dafür dem manipulierten Massenphänomen Kunde als einem König jeden Tribut zollen soll.

Es mag ja angehen, daß sich Wirtschaftsbetriebe in ihrer Kultur um des Erfolges wegen auf den Markt- und Kundengedanken reduzieren;

aber es ist nicht einzusehen, daß ein ganzes Volk, alle arbeitenden Menschen in einer Gesellschaft sich auf dieses Denken einengen müssen. Wirtschaftliche Elite zu werden, muß nicht das Maß aller Dinge sein.

Ein plausibles Beispiel von Gefühlsmanipulation wird im zitierten Spiegelartikel aus der Firma Mettler Toledo geschildert, wo die Arbeiter projektorientiert in Gruppen zusammenarbeiten. Als Clou des Mettler-Systems wird geschildert, daß jeder Arbeiter seine Arbeitszeit selbst bestimmen kann. Man müsse täglich nur vier Stunden im Betrieb sein und könne Zeiten innerhalb eines halben Jahres ausgleichen. Das klingt nach individueller Freiheit und Selbstbestimmung am Arbeitsplatz. Diese Etikettierung gaukelt einseitig verfälschend Freiheit für die Arbeitnehmer vor. Tatsächlich ist diese vermeintliche Freiheit eine Gefühlsmanipulation zugunsten des Betriebes. Die angebotene freie Arbeitszeit wird nämlich durch die Norm begrenzt, daß jeder Liefertermin heilig sei und die Arbeitsgruppe dies überwacht. Es kann also praktisch immer dann frei genommen werden, wenn keine dringenden Aufträge vorhanden sind und wenn die Arbeit nicht ausreicht, was selbstverständlich der Lean Production dient. Wenn ein Arbeiter vom Betriebsinteresse abweichende Freizeitinteressen hat, verstößt er gegen eine heilige Norm, die nicht vom Unternehmer, sondern von der eigenen Gruppe sanktioniert wird. Natürlich ist es in diesem Modell auch suspekt, wenn ein Arbeiter acht Stunden im Betrieb bleiben will, obwohl gerade nicht genug zu tun ist; dann geht natürlich die Gruppe nach Hause. Die projektive Identifikation wird hier zum Drama des „begabten Arbeiters“, der damit seine Lernfähigkeit beweist. Mit Hilfe dieses Abwehrmechanismus soll eine ganze arbeitende Gesellschaft um des wirtschaftlichen Erfolges wegen manipuliert werden. Oder anders ausgedrückt: Vom Arbeiter wird eine unternehmerische Einstellung verlangt, am Gewinn des Unternehmens wird er aber nicht beteiligt. Gesagt wird, daß die Mitarbeiter mehr Mitspracherecht haben; man beachte die Begriffsunterscheidung zu Mitbestimmungsrechten, die nicht ausgeweitet werden. Das heißt, die Zielsetzung und Willensbildung ist vorgegeben, die Mitarbeiter haben sich damit zu identifizieren und sollen dann mitreden. Durch die Identifikation wird der Vorgesetzte eingespart, der die Betriebsinteressen bisher durchzusetzen hatte.

Das Betriebsergebnis mit diesem „arbeiterfreundlichen Modell“ lautet: „Die um fünfzig Prozent geschrumpfte Belegschaft schafft mit Gruppenorganisation und einem arbeitnehmerfreundlichen, flexiblen Arbeitszeitmodell heute mehr als doppelt soviel Umsatz wie zu Beginn des Umbaus“ (Die Zeit, Nr. 15/94, S. 24). Stell Dir vor, Du bekommst

einen Supervisionsauftrag in so einem „arbeitnehmerfreundlichen Modell“. Welche Identifikation wird dann wohl von Dir erwartet?

Mir geht durch den Kopf: der Unterschied zur ersten und zweiten Phase der Industrialisierung besteht darin, daß man keine Angst haben muß, daß Arbeiter über die Grenzen ihrer Belastbarkeit physisch ausgebeutet werden; heute werden Arbeiter über Identifikation vereinnahmt, ihre vom Betrieb zu unterscheidenden Interessen werden unbewußt gemacht, damit sie sich in der Entfremdung wohl fühlen. Es geschieht eine psychische Entfremdung, die die Betroffenen gar nicht merken. Wer das aufdeckt, der wird – wie wir aus solchen gesellschaftlichen Prozessen wissen – zum Täter, der den schönen (wirtschaftlichen) Aufschwung gefährdet.

Weißt Du, wie Lopez bei VW die Anstrengungen zum wirtschaftlichen Aufschwung nennt? Er spricht von einer „Schlacht“, die man gewinnen müsse und wozu die „Herren Arbeiter“ beitragen können. Es klingt wie im Krieg bei den Soldaten, die das Vaterland zu retten haben und daran glauben und dafür ihr Leben geben. Aber welche Schlacht wie, wo und gegen wen zu schlagen ist, das bestimmen die Heerführer, denen man mit Hilfe der Identifikation und einer scheinbaren Teilhabe an deren Größe vertraut. Diese Mechanismen sind uns Supervisoren aus der Lektüre von Freuds „Massenpsychologie und Ichanalyse“ vertraut.

Es ist verständlich und interessengerecht, daß die deutsche Wirtschaft, die sich in einem „weltweiten Wirtschaftskrieg“ wähnt, die Massen bewegen will, um möglichst viele treue, zuverlässige „Soldaten“ für ihren „Krieg“ zu gewinnen. Es ist ebenso verständlich, wenn Supervisoren im Dienste der Reflexion sozialpsychologischer Vorgänge, den Massensog, die Einseitigkeiten und die Entdifferenzierungen ansprechen und problematisieren.

Glaubst Du, daß Supervisoren derzeit als Berater in der Wirtschaft tauglich sind? C. Edding nennt als Prämisse „für diese Arbeit, daß die Berater die primären Ziele der Organisation akzeptieren“ (in Matrix, DAGG-Sonderheft, S. 19). Aber was sind Primärziele? Ist es die Befriedigung des Kunden, der als König deklariert wird? Ist es Gewinnmaximierung um jeden Preis? Sind es geschriebene oder gelebte Ziele? Und weiter meint sie, „die Gruppendynamik mag zwar das Innenverhältnis der Gruppenmitglieder beeinflussen, aber nicht ihre politischen Ziele“. Ist das realistische Selbstbescheidung oder Entpolitisierung von Gruppendynamik und Supervision, die damit zu technokratischen Methoden werden? Kann man mit dieser Einstellung überall arbeiten, weil es zwischenmenschlich immer etwas zu entwickeln oder zu verbessern gibt? Wieviel Anpassung an die Institutionsziele, die bei „abgeflachter

Hierarchie“ unterhalb der Vorstandsebene weiterhin allein von den Vorständen entschieden werden, ist nötig, um als SupervisorIn Aufträge zu erhalten und wieviel professionelle Autonomie muß erhalten werden, damit Supervisoren weiterhin Gruppen- und Organisationsszenen im Zusammenhang verstehen und in ihren Auswirkungen verdeutlichen können? Die Identifikationen, die im Sinne von „Mannschaftsgeist“ beschworen werden, sind gegen eine etablierte Besitzstandsmentalität, die in die Betriebe durch die jahrelangen Erfolge Einzug und Prägekraft genommen hat, zum Erhalt der Betriebe nötig, das sagen die einen. Andere sagen, man müsse darauf achten, daß die Not vieler Wirtschaftszweige nicht dazu führt, gesellschaftsweit und undifferenziert zu behaupten, jeder Betrieb muß laufen wie ein OP-Team bei der Operation oder eine Feuerweereinheit beim Großbrandeinsatz. Einmal arbeiten diese Teams nicht 38,5 Stunden in der Woche im Einsatz und es gibt längere Regenerationsphasen, in denen andere Spielregeln gelten, und zum ändern ist nicht jeder Alltag in der Arbeit ein Notfall, der demokratische Errungenschaften und Mitbestimmung temporär außer Kraft setzen muß. Hier ist sorgfältig zu schauen, ob die wirtschaftliche Misere mancherorts dazu genutzt werden soll, um alte Herrschaftsstrukturen flächendeckend wieder einzuführen.

Und nun noch ein kleines „Schmankerl“ zum Schluß: Der Präsident des Verbandes Privater Arbeitsvermittler Meinrad Müller meint: Es gebe nicht vier Millionen Arbeitslose, sondern „vier Millionen Kräfte, die zu überteuerten Bedingungen am Markt verfügbar sind und deshalb nicht abgerufen werden“. Es sei „Arbeit in Hülle und Fülle vorhanden“ (Frankfurter Rundschau Nr. 89, S. 11).

Sehen wir uns beim Supervisionstag der DGSv in München? Dort werden einige dieser Themen sicher auch behandelt.

Für heute sei herzlich begrüßt,
Dein Gregor

REZENSIONEN

Otto F. Kernberg: Innere Welt und äußere Realität. Anwendungen der Objektbeziehungstheorie, Verlag Internationale Psychoanalyse München-Wien 1988, 394 Seiten, DM 58,-

Der Psychoanalytiker Kernberg ist vor allem durch seine Forschungsarbeiten über Borderline-Persönlichkeitsstörungen und die Bedeutung der Objektbeziehungstheorie für die psychoanalytische Praxis bekannt geworden. Im vorliegenden Band greift er diese Themen wieder auf. Dabei geht es ihm einerseits darum, sein Konzept der Objektbeziehungstheorie im Zusammenhang darzustellen, zum anderen um die Demonstration der Reichweite für die Anwendung.

Gegenstand dieser Rezension ist der III. Teil: „Das Individuum in der Gruppe“, da dieser thematisch die größte praktische Relevanz für die Arbeit von SupervisorInnen aufweist. Der Autor widmet sich darin der psychoanalytischen Untersuchung von Großgruppenprozessen. Theoretische Hintergründe bilden Freuds Darlegungen zur Massenpsychologie und Bions (65) Beschreibungen von Regressionsvorgängen und kollektiven Abwehrstrukturen in Kleingruppen sowie Forschungsergebnisse von Rice (65) und Turquet (75) über nichtstrukturierte Großgruppen. Er setzt die dort beschriebenen regressiven Eigenschaften von Klein- und Großgruppen in Verbindung zum aktuellen Erkenntnisstand der Objektbeziehungstheorie.

Kernbergs Sprache, seine komplizierte und komprimierte Darstellungsweise und die hohe Komplexität, die der Thematik innewohnt, machen den Text zu keiner leichten Lektüre. Im Gesamttitel „Innere Welt – äußere Realität“ ist das dialektische Verhältnis von Innen und Außen angesprochen. Die Rückbesinnung darauf erleichtert m. E. die Strukturierung der überbordenden Fülle an Forschungsmaterial und theoretischen Überlegungen und verhilft dazu, die innere Logik besser zu verstehen.

Objektbeziehungstheorie beschäftigt sich mit frühen Verinnerlichungsvorgängen von *äußeren* (Objekt-)Beziehungen. Zentrales Thema in Großgruppenprozessen sind regressiv Phänomene und deren *Äußerung* und Verankerung in der Realität im Sinne von Abwehr. Kernberg stellt in diesem Zusammenhang die These auf, daß Massen-, Groß- und Kleingruppenprozesse grundsätzlich eine Bedrohung für die personale Identität darstellen, die er in der Tendenz von Gruppenprozessen begründet sieht, primitive Objektbeziehungen und primitive Abwehrvor-

gänge mit prägenitalem Charakter zu aktivieren. Er sieht eine deutliche Parallele zu den Prozessen, die sich bei dem Zerfall der normalen Ichidentität bilden (wie er sie bei seinen Patienten beobachtet hat) und den Beziehungen aller einzelnen innerhalb einer Großgruppenorganisation (vgl. S. 247). Das Auftreten kollektiver Abwehrmechanismen wird so zwar konstatiert, die Erklärung geschieht jedoch im Rückgriff auf das Individuelle, indem auf die Stufen von Objektbeziehungen verwiesen wird, die vor der Festigung der Ichidentität liegen. Entsprechend legt Kernberg den Schwerpunkt auf das Individuum, wenn es um regressiv Phänomene in Gruppen geht.

Regression in Gruppen

Unter dieser Überschrift untersucht der Autor die Auswirkungen von Gruppenprozessen auf die Gruppenmitglieder. Er gibt eine Übersicht über eine dreijährige Erfahrung bei der Leitung einer Gemeinschaftsveranstaltung im Sinne eines unstrukturierten Großgruppenexperiments, das er zum Aufbau einer therapeutischen Gemeinschaft mit Personal und Patienten durchführte. Die Zusammenschau seiner theoretischen Überlegungen und die Darstellung der Ergebnisse bieten eine Fülle von Beispielen und Ideen für SupervisorInnen, um noch einmal unter einem neuen Blickwinkel auf ihre Supervisionsprozesse zu schauen. So wurde z. B. die Ansteckungsgefahr der Mitarbeiter für regressiv Prozesse bei den Patienten deutlich. Gemeint ist hier der Druck, der durch die Reproduktion der pathologischen Innenwelt von Beziehungen der Patienten und deren Inszenierung in Gruppenprozessen entsteht. Die Stabilisierungsfunktion für Mitarbeiter, die der Projektion von Aggression auf die Patienten und die Verwaltung zukommt, wird anschaulich.

Auffallende Ergebnisse wie die Beobachtung, daß Patienten mit pathologischem Narzißmus offensichtlich besser unter Gruppenbedingungen großer Belastung und emotionalem Aufruhr zurecht kommen, werden ausführlich diskutiert und verständlich gemacht. Rückzugserscheinungen des Personals im Sinne einer immer aufwendigeren Beschäftigung mit sich selbst, unter Verlust der Aufgabenrealität und der Zeitdimension, werden unter der Überschrift „narzißtische Verfallserscheinungen“ abgehandelt. (SupervisorInnen werden sicherlich unmittelbar an ausgedehnte Kaffeetrinkrituale und ausgiebigste Sitzungszeiten fürs „Team“ erinnert werden.)

Weitere Beobachtungen wie die Entwicklung einer Pseudointimität innerhalb des Personals verbunden mit der Vorstellung, Ehrlichkeit und

Offenheit in Beziehungen würden als Mittel zur Konfliktbewältigung genügen, ohne Berücksichtigung von Interessensunterschieden, sind eindrucksvolle Beispiele, die den Abwehrcharakter solcher Phänomene verdeutlichen und die Ausblendung institutioneller Realitäten demonstrieren. Der Autor tritt hier in vielfältigen Rollen auf: Er ist Klinikdirektor, Therapeut, Ausbilder und Forscher. An dieser Stelle beginnt mein Unbehagen mit der Durchführung des Experiments. Die Frage nach den wechselseitigen Abhängigkeiten wird außer acht gelassen, taucht allenfalls in der Nachbetrachtung auf und dort eher als Frage, ob individuelle Unterschiede beim Personal zu wenig betrachtet wurden. Neben dieser kritischen Anmerkung denke ich, daß Kernberg bei der Analyse des Zusammenspiels von individuellem Regressionspotential, das in der Ichstruktur des einzelnen begründet liegt und dem Regressionspotential, das in sozialen und organisatorischen Bedingungen wie einer unstrukturierten Großgruppe angelegt ist, schlüssige Deutungsmuster und einen wertvollen diagnostischen Hintergrund liefert, Phänomene zu erklären, die viele SupervisorInnen aus ihrer Arbeit kennen.

Regression in der Organisation

Kernberg untersucht in diesem Zusammenhang das Beziehungsgefüge von Führungspersönlichkeit, Organisationsstruktur, Aufgaben in der Organisation und den dort auftretenden Gruppenprozessen. Die adäquate Beziehung zwischen der Gesamtaufgabe und der Verwaltungsstruktur sieht er als wesentliche Voraussetzung für das effektive Funktionieren einer Institution an. Er zeigt die Konsequenzen widersprüchlicher Ziele für die Funktionalität von Aufgaben- und Verwaltungsstruktur auf und weist darauf hin, daß es bei einer Verschlechterung der Aufgabenstruktur zu den bereits oben diskutierten Regressionsphänomenen in der Gruppe komme, die zur Beeinträchtigung der Führungsqualitäten führe. Die Bedeutung der Unterschiedlichkeit, der jeweils vorherrschenden kollektiven Abwehrstruktur und Affektivität (vgl. Grundannahmen Bions) beim Personal wird im Hinblick auf ihr unterschiedliches Bedrohungspotential für regressive Prozesse beim Führungspersonal anschaulich. So komme es zu einer Verschiebung von der Aufgabenstruktur hin zu Positionen, die komplementär zu den Bedürfnissen des Personals in der jeweiligen kollektiven Abwehrstruktur stünden. Diese differenzierte Betrachtungsweise wird aus meiner Sicht der Komplexität von Problemstellungen gerecht und steht im Gegensatz zu häufig vorschnell diagnostizierten Leistungsmängeln und zu neuen Tendenzen, speziell in

der Wirtschaft, Führungskräfte training sei das Gebot der Stunde. Was mir daran gefällt, ist die Haltung Kernbergs, daß das scheinbar Offensichtliche nicht unbedingt zur wirklichen Erhellung der Problemzusammenhänge beiträgt. Die Bedeutsamkeit der Kenntnisse über regressive Gruppenphänomene demonstriert er m. E. in diesem Zusammenhang eindrucksvoll. Regressionen in der Patientengruppe als auslösende Faktoren für unterschiedliche Abwehrkonstellationen beim Personal werden nochmals detailliert diskutiert. Besonders spannend finde ich seine Gedanken im Hinblick auf die politische Dimension als Lösungsmittel für Organisationskonflikte. Hier bringt er eine Fülle von Beispielen, die für SupervisorInnen einen hohen Wiedererkennungswert haben dürften (S. 273). Er weist auf die Gefahren hin, die politische Bestrebungen beinhalten, wenn sie sich zu einer Verpflichtung unabhängig von den Aufgabenanforderungen entwickeln. Er stellt „Demokratisierung“ einer Verwaltungsstruktur als untauglichen Lösungsversuch dar, autoritäre Haltungen in Institutionen zu überwinden, sondern fordert vielmehr eine funktionale Analyse der Aufgabenbedingung und der entsprechenden funktionalen Verwaltungsstrukturen.

Im folgenden beschäftigt er sich noch weitergehend mit der Situation des Leiters und führt die Bedeutung von Abhängigkeit, Sexualität und Aggression als Formen des Regressionsdrucks auf den Leiter aus.

Im Kapitel Regression bei Führungspersönlichkeiten geht Kernberg abschließend auf den Regressionsdruck ein, der auf die Charakterstruktur der Führungspersönlichkeit selbst zurückgeht und beschreibt die jeweiligen Folgen für Mitarbeiter und Organisation. Abgesehen von einigen methodischen Anmerkungen an die Durchführung des unstrukturierten Großgruppenexperiments und der gelegentlich ungenauen Verwendung des Begriffs Gruppe halte ich die Darstellung Kernbergs für einen ganz wesentlichen Beitrag zur Erhellung regressiver Phänomene in Organisationen, der zur Sensibilisierung für die Identifikation der direkten Manifestation von unbewußten Gruppenprozessen in Organisationsstrukturen und deren Auswirkungen bei SupervisorInnen beitragen kann, und nicht nur bei denjenigen, die in psychiatrischen Organisationen arbeiten.

Elfi Gorges, Krefeld

Joseph O'Connor/John Seymour: Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung, Freiburg, 2. Auflage 1993, Verlag für Angewandte Kinesiologie, 357 Seiten, DM 42,-

Laut Klappentext handelt es sich um „die erste umfassende Gesamtdarstellung des NLP in deutscher Sprache“. Richard Bandler und John Grinder, die „Gründerväter“ von NLP, bemühten sich in den siebziger Jahren darum, die Praxis so verschiedener TherapeutInnen wie Fritz Perls, Virginia Satir und Milton Erickson mit Hilfe einheitlicher Begriffe zu strukturieren. NLP solle nun, so eine zentrale Schlußfolgerung, zu einem guten Teil verstanden werden können als eine Methode, „die Muster zu entdecken, die von herausragenden Individuen in allen (!) nur möglichen Bereichen genutzt werden, um hervorragende Ergebnisse zu erzielen. Dieses Verfahren nennt man *modelling*, ‚Modellbildung‘ oder *Modellieren*, und die Muster, Fertigkeiten und Techniken, die dadurch entdeckt wurden, werden zunehmend in Beratung, Erziehung und Bildung und in der Geschäftswelt zur effektiveren Kommunikation, zu persönlichem Wachstum und zu beschleunigtem Lernen angewandt“ (S. 24, vgl. auch S. 265). Demnach verstehen seine ParteigängerInnen NLP nicht als eine therapeutische Schule neben anderen. Indem es die verschiedenen Schulen gemeinsamen Merkmale zum Gegenstand habe, sei es nämlich auf einer Metaebene angesiedelt. Zugleich versichern die Autoren, sie wollten keineswegs behaupten, NLP sei objektiv wahr. Nicht die Frage nach der Wahrheit sei wesentlich, sondern die nach der Nützlichkeit, nach dem Funktionieren (vgl. S. 18, S. 29). Jede(r) solle prüfen, ob das NLP-Angebot für ihn/sie „nützlich“ sei; wenn nicht, sei es eben zu modifizieren, bis es „wirkt“.

Wie unterscheide ich aber, ob etwas „wirkt“ oder nicht? Ist, wenn ich behaupte, etwas sei „wirklich“ nützlich, nicht doch wieder das „alte“ Wahrheitskriterium im Spiel? Gilt das nicht auch für die Behauptungen, welche die NLP-Verfechter über die beiden namenspendenden Wissenschaftsdisziplinen machen, nämlich *Neurologie* und *Linguistik*?

Was die Neurologie betrifft, so setzen sich die Autoren zunächst als Mitglieder der Gemeinde der Konstruktivisten vom common sense, dem herrschenden Alltagsverstand, ab: „Die Welt, die wir wahrnehmen, ist nicht die reale Welt, das Gebiet. Es ist eine Karte, die durch unsere Neurologie hergestellt wird“ (S. 56). Die Analogie, die hier bemüht wird, erweist sich bei näherer Prüfung als bedenklich. Daß die geographische Karte nicht das Gebiet ist, das sie abbildet, wissen wir alle, weil wir Gebiet und Karte unterscheiden können. Die reale Welt aber

soll uns, anders als die Karte, gar nicht zugänglich sein. Wie kann man dann über diese Welt eine Aussage machen?

Besonders populär geworden ist die These, die Individuen bevorzugten verschiedene *Repräsentationssysteme*, der/die eine sei vorrangig an Bildern orientiert, der/die andere auf Hören abonniert, ein(e) dritte(r) auf Kinästhetisches usw. Diese These erscheint vertraut, soweit es um das Gedächtnis geht. In der deutschen Übersetzung des Textes von O'Connor und Seymour ist aber davon die Rede, daß wir in Bildern, Tönen oder auch gustatorisch (durch Schmecken) denken. Man geht noch weiter: „Es ist leicht zu erkennen, ob eine Person in Bildern, Klängen oder Gefühlen denkt. Es gibt sichtbare Veränderungen in unserem Körper, wenn wir nacheinander auf verschiedene Arten denken“ (S. 69). Man solle z. B. die Augenbewegungen studieren: Bewegen sie sich nach links zur Seite, dann erinnere man sich gerade an Klänge bzw. Geräusche, bewegten sie sich nach rechts unten, dann mache man sich ein Körpergefühl zugänglich. Auch Atemmuster, Hautfarbe und Körperhaltung lieferten einschlägige Informationen. Der visuelle Typ spreche schneller und höher und atme erkennbar flacher usw. (vgl. S. 72, S. 76). Empirische Evidenz für diese und viele andere „starke“ Behauptungen wird nicht beigebracht. Daß die Art von Empirie, die man hier und in anderen Texten zum NLP bemüht, eher suggestiver Natur ist, kann man an folgendem Beispiel besonders deutlich ablesen: Der dominante Repräsentationsmodus, so die These, werde auch sprachlich manifest. Wer primär visuell denke, rede auch markant anders als z. B. ein auditiver Typ. Er favorisiere eindeutig Nomen, Verben und Adjektive aus dem Bereich des Sehens, während der bzw. die andere eben Wörter bevorzuge, die unter „hörbar“ zu subsumieren sind. Die Beispiele, die die Autoren präsentieren, sind nun konstruiert, nicht gefunden, sondern erfunden allein zu dem Zweck, die These zu illustrieren.

Versprochen wird die empirisch fundierte Darlegung wesentlicher Zusammenhänge zwischen „inneren Zuständen“ auf der einen und gestisch-mimischen und verbalen Verhaltensweisen auf der anderen Seite. *Eingelöst* wird dieses Versprechen m. E. nicht.

Dieser Befund läßt sich auch auf die Art und Weise beziehen, wie die beiden Autoren – und nicht nur sie – mit der zweiten wesentlichen Bezugsdisziplin des NLP, der Linguistik, umgehen. Man wird nicht müde zu betonen, daß John Grinder Linguist war. Er berief sich vor allem auf Noam Chomsky, den Begründer der Transformationsgrammatik. Für eine frühere, auch Standard-Version genannte Gestalt dieser Grammatiktheorie war die Unterscheidung einer Tiefen- von einer

Oberflächenstruktur von zentraler Bedeutung. Massiv vereinfacht: „John schlägt Jim“ und „Jim wird von John geschlagen“ sind an der Oberfläche sehr verschieden. Man stuft beide Sätze aber als bedeutungsgleich ein. Mit Hilfe von Transformationsregeln sind sie, so also die These, aus einer einzigen abstrakten Tiefenstruktur abgeleitet. Eine Tiefenstruktur für alle bedeutungsgleichen Sätze, verschiedene Tiefenstrukturen für Sätze, die verschiedene Interpretationen erlauben (vgl. z. B. „Die armen Bewohner dieses Hauses sollten einen Mietnachlaß bekommen“; es können alle Bewohner gemeint sein oder nur die armen): So lautete das ursprüngliche Programm. Es zeigte sich, daß die Tiefenstrukturen immer abstrakter, die Transformationsregeln immer komplexer gerieten. Die damit angedeuteten Schwierigkeiten nahm Chomsky zum Anlaß, von diesem Begriff von Tiefenstruktur Abstand zu nehmen. Von diesem Wandel haben die Verfechter des NLP offensichtlich keine Notiz genommen; hinzu kommt, daß das „alte“ Konzept der Tiefenstruktur auch noch folgenreich umgedeutet wurde. Bei O'Connor und Seymour heißt es nämlich: „Ein Sprecher hat eine vollständige und genaue Vorstellung von dem, was er sagen will; Linguisten nennen dies die Tiefenstruktur. Die Tiefenstruktur ist nicht bewußt. ... Wir verkürzen diese Tiefenstruktur, um klar und deutlich sprechen zu können, und was wir tatsächlich sagen, nennt man Oberflächenstruktur“ (S. 148). Zunächst: Wie kann man sich genau vorstellen können, was zugleich unbewußt sein soll? Sieht man von dieser Ungereimtheit ab, dann bleibt die These, daß man von oberflächenstrukturellen Merkmalen der Äußerungen von Klienten auf die Tiefenstrukturen schließen könne, die diesen Oberflächen „zugrundeliegen“. Dabei gehe es vor allem um drei Arten von Transformationen: Tilgungen, Generalisierungen und Verzerrungen. Sage ich z. B., daß ich eine Konferenz *schlecht* geleitet habe, dann ist eine *Tilgung* im Spiel, weil der Bewertungsmaßstab nicht mitgeteilt ist. Wenn jemand es für *unmöglich* hält, Wünsche anderer abzulehnen, dann *generalisiert* er. Daß ein anderer *mich wütend macht*, ist insofern eine *Verzerrung*, als es hier eigentlich nicht um ein einfaches Modell von Ursache und Wirkung geht, sondern – in der „angemessenen“ Lesart – darum, daß ich mit Wut auf den anderen reagiert habe. Die Autoren liefern eine ganze Reihe von Beispielen dafür, wie man mit Äußerungen von Klienten sprachkritisch umgehen kann. Viele Ratschläge kennt man aus anderen Beratungsschulen, sie sind, für sich betrachtet, weitgehend plausibel. Für außerordentlich bedenklich halte ich aber die zentrale Behauptung, Ziel der sprachkritischen Tätigkeit sei die Aufdeckung der zunächst unbewußten „Tiefenstrukturen“. Was unter „Tiefenstruktur“ verstanden wird, hat, wie gesagt, mit dem lingui-

stischen Gebrauch dieses Ausdrucks gar nichts zu tun. Verabschiedet man sich von diesem Konstrukt, dann stellt man fest, daß man zwar einige gute Ratschläge zum Umgang mit Klientenäußerungen findet, aber gewissermaßen nicht mehr auf festem Boden steht. Ein Verlust oder ein Gewinn? M. E. ist der Verdacht nicht von der Hand zu weisen, daß NLP deshalb erfolgreich ist, weil es über diesen festen Boden zu verfügen scheint, als eine Verstehenstechnologie angeboten wird, in deren Rahmen leicht handhabbare „Schlüssel“ zum Unbewußten zur Verfügung stehen.

Die bislang gemachten kritischen Anmerkungen beziehen sich nur auf einige Elemente des NLP-Lehrgebäudes. Zu berücksichtigen wären z. B. noch die sogenannte Anker-Technik und die Technik des Reframing (Rahmenwechsels), die im Kontext der kognitiven Verhaltensmodifikation anzusiedeln sind. Schließlich müßte bedacht werden, wie man versucht, systemtheoretische Gesichtspunkte zu integrieren. Linguistisch (und auch von der Neurologie her) betrachtet, ist NLP m. E. jedenfalls alles andere als hinreichend fundiert. Gleichwohl wächst, wenn ich recht sehe, die „Gemeinde“ der NLPler auch in der SupervisorInnenzunft, möglicherweise aufgrund des Technologieversprechens. Insofern könnte man gerade an diesem Beispiel viele Aspekte dessen diskutieren, was als „Professionalisierung der Supervision“ beschworen wird.

Albert Bremerich-Vos, Aachen

FÜR SIE GELESEN

Klaus Doppler: Gruppendynamik und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld der Macht – Chancen und Gefährdungen eines handlungsorientierten Ansatzes (Überarbeitete Fassung eines Vortrages vom 22.09.1990 auf dem 3. Europäischen Kongreß für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik in Budapest), in: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Heft 29, S. 103-114, Vandenhoeck und Ruprecht, 1993.

Gelesen habe ich diesen Aufsatz mit der Brille der Supervisorin, die sich als solche, aber auch als Organisationsentwicklerin in Institutionen und Betrieben „bewegt“. Klaus Doppler, als Berater, Ausbilder, Gruppendynamiker und vor allem als Organisationsentwickler seit vielen Jahren tätig, setzt sich in seinem Beitrag damit auseinander, inwieweit gruppendynamische Kompetenz und Entwicklungskonzepte auf dem Hintergrund eines ganzheitlichen Organisationsentwicklungs(OE)-Ansatzes überhaupt zum Aufbau, zum Erhalt oder zur Veränderung von Machtverhältnissen beitragen (können). Ein Aufsatz, nicht nur für OEler und Trainer, sondern auch für die Supervision gut übertragbar. Doppler wirft die Frage auf, ob soziale Kompetenz (= Beratungsprofis) sich überhaupt einmischen darf/muß, oder ob die professionelle Ethik Neutralität und sichere Entfernung gebietet. Er führt aus, daß gerade in helfenden Berufen und analog dazu auch in den Beratungen in diesem Feld die Auseinandersetzung mit der Macht sich eher durch Ver-

drängung auszeichnet, obwohl „gerade Hilfe als sublimste Form der Machtausübung bezeichnet werden könnte“. Indem Doppler provokant aussagt, daß wir (BeraterInnen) am Mißstand und an der Krise verdienen, lenkt er den Blick auf die Meßbarkeit und die Definition von Erfolg und Mißerfolg und stößt somit das Nachdenken über die Wirkung unserer Arbeit an: „Sind es die Auswirkungen? Wenn ja, auf welcher Seite: Bei den Auftraggebern oder bei den betroffenen Mitarbeitern? Ist es die Akzeptanz? Oder der Bekanntheitsgrad? Die Kompetenz? Wenn ja, in welcher Hinsicht? Ist es die Höhe des Einkommens, beziehungsweise die Höhe des Honorars, das man zu zahlen bereit ist? Der Marktwert sozusagen?“ (S. 104) Doch auch der Marktwert hilft letztendlich nicht darüber hinweg, daß die Zweifel an der Einflußnahme und Wirkkraft unserer Beratungen bleiben, daß es stets eine Auseinandersetzung mit Demut und Bescheidenheit geben wird, daß uns Resignation und ohnmächtige Gefühle heimsuchen und daß der Beratungsalltag damit gefüllt sein wird, die angemessene Distanz und Balance im Kontakt mit den Institutionen zu finden. Die Sorge, zu früh durch die anfragende Institution (mächtig) beeinflusst zu werden, läßt manch' eine/n BeraterIn die analysierende und diagnostizierende Pathologisierungsmacht benutzen. M. E. geht der Autor hier gegen die mancherorts präsentierte Arroganz und Ängstlichkeit der (schon durchblickenden) BeraterInnen an und konfrontiert diese/uns, aber

auch sich selbst, mit der Auseinandersetzung über die unterschiedlichen Gründe, die uns bewegen, solche Arbeitsbündnisse einzugehen. Vor allem als wer oder was lasse ich mich ansprechen? In welcher Rolle werde ich angesprochen? Was erwartet man von mir? Wer bin ich „eigentlich“ in der Institution? Für was trete ich ein und/oder kämpfe ich? Benutze ich den Auftrag, um eigene Leitungs-/Machtwünsche zu aktivieren oder betrachte ich mein Supervisions-/OE-Angebot als Hilfe zur Selbstentwicklung dieser Institution? Die Aufgabe besteht somit darin, das „Tun“ dieses Systems, dieser Organisation, dieser Kunden zu verdeutlichen, zu sagen, was passiert, also Aufklärung zu betreiben. Somit doch nicht so machtlos zu sein. Dopplers Lösungsversuch aus dem „Dauerdilemma“ – den richtigen Weg und die richtige Rolle und die richtige Haltung zu finden –, besteht darin, die zwischenmenschlichen und gruppendynamischen Prozesse mit den verhaltensrelevanten organisatorischen Rahmenbedingungen, Systemstrukturen und -mechanismen zu vernetzen. Jedoch nicht nur, um eine höhere „Zufriedenheit“ des Beraters zu erreichen, sondern auch, um eine höhere Chance auf Veränderung bewirken zu können. Und wieder hakt der Autor nach, was Gruppendynamiker und OEler (und SupervisorInnen) denn wirklich beitragen können zum „Aufbau, Erhalt und zur Veränderung von Macht(verhältnissen)“ (S. 106). Er spürt mit seinen Fragen nach, was denn die Berater überhaupt auf diesem Feld zu suchen haben. „Ist es nicht eher unsere Aufgabe, vor Mißbrauch zu warnen, ... Geschädigte zu ‚reparieren‘,

anstelle uns geradewegs selbst so in die Höhe des Beeinflussungsherdens zu begeben, daß wir Gefahr laufen, uns in mehrfacher Hinsicht zu verbrennen ...“ (S. 100)? Seine Antwort darauf ist, daß wir uns mit unserer „Sozial- und Prozeßkompetenz“ nicht verstecken brauchen, denn gerade diese ist nötig, um in einem längerfristigen Lern- und Entwicklungsprozeß es zu schaffen, daß durch die Verknüpfung von Personen, Verhalten, Prozessen, Normen, Werten, Strukturen, gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und sonstigen relevanten Umwelten, erkennbar wird, wo sich die Macht tatsächlich abspielt und wie verdeckt und indirekt sie sich oft auswirkt. Doppler weist jedoch auf die Notwendigkeit hin, daß wir BeraterInnen, wenn wir denn Einfluß nehmen wollen, ein Eintrittsproblem zu lösen haben. Das Erfassen der jeweils üblichen Eigentümlichkeiten, Riten und Rahmenbedingungen ist nötig, aber auch die Bereitschaft des/r BeraterIn, „den sozialpsychologischen Rohstoff Empfänger kundennutzenorientiert maßzuschneidern, ihn zielgruppenspezifisch neu zu etikettieren, evtl. auch unterschiedlich zu verpacken ...“ (S. 110), sich z. T. auf uns völlig neue Settings einzulassen. Es liest sich zunächst fremd, wenn der Autor von Warenprodukten, Darreichungs- und Anwendungsformen spricht, aber letztlich betont er nur das Dilemma bei der praktischen Umsetzung: nämlich sich ein- und anpassen zu müssen, ohne die eigene Identität zu verlieren. Und klar ist, daß wir die Sprache der „Kunden“ verstehen müssen, mit ihr umgehen können/müssen, wollen wir von Rat-Suchenden als „normal“ angesehen

und akzeptiert werden. So wie ein Verkäufer „vom Stuhl des Gegenübers her denken und bereit sein (müsse), sich in verschiedenen Ausdrucksformen anzubieten (...) all das, um überhaupt die Chance des Zutritts zu erhalten“ (S. 110). Anschließend faßt Doppler die Gründe zusammen, die seiner Meinung nach dafür sprechen, solche Arbeitsbündnisse einzugehen.

- „Draußen“ sind wir sowieso nicht, „dann doch lieber drinnen und dabei mit einigermaßen geklärten Rollen und transparenten Interessen“ (S. 112).
- Seiner Meinung nach gibt es kein Entweder-Oder; die praxisrelevante Sozialkompetenz braucht die wachsende Sicherheit und den Mut, be-

einflussend sich in „bedrohliche Gelände“ (S. 112) hineinzuwagen.

- Niemand nimmt uns die Entscheidung ab, „ob und wie wir uns ein- und mitmischen“ (S. 112) sollen, aber es gibt auch keine Neutralität, weder im Hinblick auf die Beurteilbarkeit von Methoden noch im Hinblick auf Haltungen.
- Demzufolge gibt es die Chance, sich mit einem „professionellen Ehrenkodex“ (S. 112) einzumischen, mit dessen Hilfe wir uns selbst verpflichten, immer wieder zu prüfen, „für welche Klienten und für welchen Zweck wir arbeiten, uns engagieren oder einspannen lassen“ (S. 112).

Edeltrud Freitag-Becker, Essen

NACHLESE

Zu dem in Heft 3 erschienenen Artikel über „Nutzen und Gefahren klientenzentrierter Vorerfahrung in der Supervision“ erhielt der Autor folgende Zuschriften:

Lieber Kollege Max,

die Anrede wird Dich vielleicht verwundern, aber vielleicht erinnerst Du Dich an mich aus der Zeit der Gesprächstherapie-Grundausbildung ... Dein Artikel hat mich vom Inhalt her sehr angesprochen, weil auch ich mit Fragen meiner eigenen konzeptionellen Orientierung beschäftigt bin. Ich bin seit fast 5 Jahren in Kiel und arbeite hier in einem landeseigenen Fort- und Weiterbildungsinstitut für Berufe des Gesundheitswesens. Seither arbeite ich auch als Supervisor in diesem Bereich. Seit 1991 bin ich in einer Supervisionsausbildung in Berlin. Dieses Institut arbeitet und bildet psychoanalytisch-institutionsanalytisch aus. Schon seit einiger Zeit bin ich nun damit beschäftigt, wie denn diese Sichtweise mit meiner grundlegend klientenzentrierten Ausrichtung vereinbar ist. Mir geht es ganz ähnlich wie Dir: Gesprächstherapie ist eine außerordentlich gute Basiskompetenz, die ich auch nicht missen möchte. Aber zum Verständnis der Supervisionsanfragen zugrundeliegenden Dynamiken reicht es bei weitem nicht aus. In der Tat fehlt es der Gesprächstherapie vor allem an differenzierten Modellen, die bei der Diagnose und Analyse Klarheit schaffen könnten.

Kurz und gut, Dein Aufsatz ist eine wichtige Bestätigung meiner eigenen Überlegungen und Entwicklungen ...

Christoph Bönninger, Kiel

Sehr geehrter Herr Bartel,

Ihr Artikel hat mir einfach sehr gut gefallen, und das möchte ich Ihnen gerne auf diesem Weg als kurze Rückmeldung mitteilen.

Ich bin selbst Dipl.-Psychologe, ausgebildeter Gesprächspsychotherapeut und absolviere z.Zt. eine Zusatzausbildung zum Supervisor an der Kolping Bildungsstätte in Coesfeld. Die Themen und Problembereiche, die Sie bearbeitet haben, beschäftigen mich somit natürlich auch. Insbesondere in meinen ersten Supervisionserfahrungen als Supervisor stoße ich z. T. auf starke Probleme und Schwierigkeiten, die ich nach dem Lesen Ihres Beitrages wesentlich besser verstehen und einordnen kann. Dabei ist es insbesondere die Entwicklung von Kompetenzen im Bereich des Konfrontierens sowie des – vorbildhaften – Leitens in Team-/Gruppensupervisionen, was mir persönlich sicherlich nicht leicht fällt, wobei aber gerade auch die gesprächstherapeutischen Tugenden sehr dienlich sein können, um diesem eigenen Entwicklungsauftrag

als Supervisor aus dem Weg zu gehen.

Ich halte meine in der Gesprächstherapie erlernten Kompetenzen für hilfreich in meiner persönlichen Entwicklung hin zum Supervisor, stoße damit aber an Grenzen in meiner Arbeit als Supervisor, für den es neue Kompetenzen zu erlernen gilt.

Ihr Artikel ist mir an dieser Stelle sehr hilf- und aufschlußreich.

Dirk Garnholz, Supervisor i. A. (DGSv)
Dipl.-Psychologe, Bochum

Die neue Geschäftsführerin der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Mechtild Midderhoff, stellt sich vor:

Die Professionalisierungsdebatte innerhalb der Supervisionsarbeit geht einher mit der Notwendigkeit, auch die Arbeit des jungen Berufsverbandes zu professionalisieren. Der zur Zeit amtierende Vorstand der DGSv ist mit dieser Intention angetreten. Ein wichtiger Schritt auf diesem Wege ist die Einrichtung einer eigenen Geschäftsstelle. Das zentrale Sekretariat in Hille hat in der Vergangenheit wichtige Arbeit für die DGSv geleistet, aber auf lange Sicht wurde es notwendig, die organisatorischen Abläufe in eigene Regie zu nehmen und den Vorstand in seiner ehrenamtlichen inhaltlichen Arbeit zu entlasten.

Seit dem 1. Mai dieses Jahres leite ich nun diese neue Geschäftsstelle in Köln. Ich bin ausgebildet als Sozialarbeiterin grad., Soziologin M. A. und Supervisorin (DGSv). Der Vorstand hat mit seiner personellen Entscheidung für die Stelle der Geschäftsführung Weichen gestellt. Er hat sich für eine Frau entschieden, die aus der Supervisionsarbeit kommt und DGSv-Mitglied ist. Dies ist von Bedeutung für die inhaltliche Arbeit.

Ich beginne diese Arbeit mit viel Energie. Die Professionalisierung unseres Berufes ist mir ein wichtiges Anliegen. Dabei kenne ich aufgrund meiner bisherigen beruflichen Erfahrungen die unterschiedlichen Gruppierungen im Berufsverband. Als junge Supervisorin habe ich erlebt, was es bedeutet, Supervision nebenberuflich – von manchen auch etwas abfällig als Hobbysupervisoren bezeichnet – auszuüben. Die Balance des Rollenwechsels in den unterschiedlichen Funktionen herzustellen, war nicht leicht. Als langjährig angestellte Supervisorin in einer großen Institution hatte ich die Spannung zwischen Nähe und Distanz zum eigenen Arbeitgeber und den institutionellen Bedingungen auszuhalten. In den letzten zwei Jahren habe ich mit halber Stundenzahl als freie Supervisorin gearbeitet. Ich bin auf den freien Markt gegangen und habe mit verschiedenen Trägern in vielen Arbeitsfeldern zusammengearbeitet.

Diese Erfahrungen in meiner Supervisionstätigkeit haben mich geprägt und befähigen mich, die heterogenen Rollen in der Mitgliedschaft zu verstehen. Hier hat sicher auch mein Interesse seinen Ursprung, als Geschäftsführerin der DGSv zur Integration der einzelnen Gruppierungen beizutragen, und zwar nach innen und nach außen.

In der Rolle der Geschäftsführerin werde ich in erster Linie für den Vorstand arbeiten. Da die DGSv in kürzester Zeit expandiert ist, gibt es viele inhaltliche Themen, die die Zukunft dieses Verbandes betreffen,

zu klären. Vordringlich im Moment ist jedoch die Einrichtung der neuen Geschäftsstelle, um die organisatorischen Voraussetzungen für eine konstruktive und attraktive Arbeit nach außen zu schaffen. Die entscheidenden Schritte dafür sind getan. Zur Zeit arbeite ich zwar noch mit Aushilfsmitarbeiterinnen in einem Provisorium, das unsere Phantasie und Kreativität herausfordert, aber unser Engagement ist dadurch bisher nicht beeinträchtigt worden.

Die Anschrift der neuen Geschäftsstelle lautet:

Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv)
Flandrische Straße 2
50674 Köln
Tel. 0221/2574482
Fax 0221/2576119

AutorInnen

Maija Becker-Kontio, Jg. 1949, Diplom-Sozialwissenschaftlerin und Supervisorin (DGSv). Fortbildung in Gestalttherapie (IGTC) und klientenzentrierter Gesprächsführung (GwG). Mehrjährige Erfahrung mit Projektarbeit in verschiedenen Kliniken. Seit 1985 als Personalreferentin in einem Krankenhaus zuständig für Organisation und Durchführung von Fort- und Weiterbildung und Supervision. Freie Praxis als Supervisorin.

Annegret Böhmer, Jg. 1958, Diplom-Psychologin, unterrichtet Psychologie und Pädagogik in der Ausbildung von evangelischen Religionlehrern in Berlin.

Ueli-Bartley Brönnimann, Jg. 1951, Dipl. Sozialpädagoge (Abschluß 1977), Supervisor BSP (Abschluß 1987), Erwachsenenbildner. Seit 1984 Freierwerbender Supervisor/Projektleiter. Geschäftsleiter und Vorstandsmitglied des Berufsverbandes für Supervision und Praxisberatung (BSP) Schweiz.

Katharina Gröning, Jg. 1957, Dr. phil., ist Professorin für das Lehrgebiet Gerontologie an der Fachhochschule Erfurt.

Monika Jonas, Jg. 1952, Dr. phil., Dipl. Pädagogin, Supervisorin, seit 1977 in der Sozialen Arbeit (Drogenberatung, Frühberatung, Psychiatrieplanung), jetzt Supervisorin in freier Praxis. Verschiedene Veröffentlichungen, in denen der feministische und der heilpädagogische Diskurs verbunden werden.

Agnes Kimmig, Jg. 1951, Krankenschwester, Supervisorin (DGSv). Leitungstätigkeiten im Pflegedienst. Fünf Jahre Dozentin in der Fort- und Weiterbildung von leitenden Pflegepersonen. Seit 1993 als Dozentin in der innerbetrieblichen Fortbildung im Allgemeinen Krankenhaus für die Stadt Hagen und freiberuflich als Supervisorin und Erwachsenenbildnerin tätig.

Ulrich Schabel, Jg. 1956, Diplompädagoge, Supervisor i. A., verschiedene Fortbildungen zu Gruppenarbeit und Einzelberatung, langjährige Erfahrung in der Jugend- und Erwachsenenbildung, Veröffentlichungen zur Professionalisierung von Jugendarbeit und zu Themen von außerschulischer Bildungsarbeit mit Schülerinnen und Schülern. Seit 1993 Personalreferent beim Caritasverband Freiburg-Stadt.

Siegfried Sommer, Jg. 1943, Schriftsetzer, Hauptschul-Lehramt, Dipl.-Pädagoge, Tätigkeit in der außerschulischen Jugendbildung, Prof. an der FH Ostfriesland; nebenberufliche Tätigkeit als Supervisor; Veröffentlichungen im Bereich politischer Bildung, Ästhetik und Kommunikation.

Wolfgang Weigand, Jg. 1945, Prof. Dr., Fachhochschule Bielefeld, Fachbereich Sozialwesen. Lehrgebiet: Erwachsenenbildung und berufliche Weiterbildung. Langjährige Aus- und Fortbildungstätigkeit für Supervisoren; Teamsupervision und Organisationsberatung im Profit- und Non-profit-Bereich. Trainer für Gruppendynamik (DAGG). Vorsitzender der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv).

Hermann Widauer, Jg. 1950, Dr. phil., Studium der Zoologie, Psychologie und Philosophie an der Universität Salzburg. Klinischer Psychologe, Gesundheitspsychologe und Psychotherapeut (Psychoanalyse, Gruppenpsychotherapie), Supervisor. Leiter des Instituts für klinische Psychologie der Landesnervenklinik Salzburg. Ständig gerichtlich beeideter Sachverständiger.

Johann Wilhelm, Prof. Dr. phil., Lehre als Maschinenschlosser, mehrjährige Tätigkeit in der Industrie. Dipl.-Sozialarbeiter, fünf Jahre Bewährungshelfer; Dipl. Pädagoge, Prof. für Sozialarbeit und Erziehungswissenschaft an der Fachhochschule Bielefeld; Supervisor (DGSv), Mitglied des Vorstandes und des Aufnahmecommissiones der Deutschen Gesellschaft für Supervision; Leiter des Instituts für Fortbildung, Beratung und Sozialarbeitsforschung (IFOBS) Bielefeld; Veröffentlichungen zur Methodik und Didaktik von Sozialwissenschaften sowie Altenarbeit.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 5 – Oktober 1994

Redaktion:

Edeltraud Weinheimer und Inge Zimmer

Annemarie Bauer/Katharina Gröning: Gleichgeschlechtliche und gemischtgeschlechtliche Arrangements in Supervisionsprozessen

Cornelia Edding: Supervision von Frauen mit Führungsaufgaben – ein interdependenter Ansatz zum Verständnis ihrer Probleme

Rosemarie Mayer: Die Bedeutung der Geschlechtsidentität in der Supervision

Mechtild Midderhoff: Biographie – Berufssozialisation – Führungsstil. Dimensionen weiblichen Rollenverhaltens in Leitungsrollen

Klaus Schneider: Frauenwelten – Männerwelten. Bewegung und Begegnung in der Supervision

G. R. Gfäller: Konfliktbewältigung an bayerischen Gymnasien

M. Teising: Psychoanalytisch orientierte Teamsupervision in der Gerontopsychiatrie

Redaktion der nachfolgenden Hefte:

Heft 6:

Klaus-Peter Krahl, Im Weidenbusch 8, 64390 Erzhausen
Sabine Reese, Haferbusch 24, 51467 Bergisch-Gladbach

Heft 7:

Franz Leinfelder, Schauinslandstr. 31, 79252 Stegen
N. N.

DEUTSCHER SUPERVISIONSTAG

1 9 9 4

Mitwirkende:

Ingeborg Bispinck-Weigand
Gabriele Diebäcker
Hermann Diebäcker
Prof. Dr. Peter Fürstenau
Margarete Gerber-Verlmering
Friedrich Graffe
Josef Grün
Hardy von Hahn
Friedbert Hanke
Prof. Dr. Marianne Hege
Heijo Heidemann
Bernd Hermann
Dr. Otto Hürter
Renate Krämer
Barbara Kroiss
Gerd Leuschner
Roland Matzdorf
Guy Mollet
Dr. Karl Schattenhofer
Sybille Schulemann
Monika Thiesmeier
Prof. Dr. Wolfgang Weigand
Annelie Windheuser

Tagungsort:

Arabella Konferenz-Zentrum
im Arabella Hotel Bogenhausen
Arabellastraße 5
D-81925 München

Anmeldung und Tagungsorganisation:

Ursel Busch Fachverlag
-Serviceabteilung-
Amselstraße 13 32479 Hille
Telefon:05734/1087
Telefax:05734/3049



M Ü N C H E N
25. - 26. 11. 1994

DEUTSCHE GESELLSCHAFT
FÜR SUPERVISION e.V. 

**Aus
unserem
PSYCHOANALYSE-
PROGRAMM:**



Ludger M. Hermanns (Hg.)

**PSYCHOANALYSE
IN
SELBSTDARSTELLUNGEN
Band II**

ca. 400 S., geb., DM 56,-
ISBN 3-89295-577-8

Auch der zweite Band enthält autobiographische Texte bedeutender Psychoanalytikerinnen und Psychoanalytiker.

Beiträge von:

Gaetano Benedetti (Basel)
Johannes Cremerius (Freiburg)
Martha Eicke-Spengler (Zürich)
George Gerö (New York)
György Hidas (Budapest)
Ruth W. Lidz (New Haven)
Margarete Mitscherlich-Nielsen
(Frankfurt)
Victor Smirnoff (Paris)

Christfried Tögel

**»...UND GEDENKE DIE WIS-
SENSCHAFT AUSZUBEUTEN«**

**Sigmund Freuds Weg
zur Psychoanalyse**

172 S., geb., DM 32,-
ISBN 3-89295-579-4

Im Mittelpunkt dieses Buches stehen erstens die Entwicklungen und Umstände, die zu Freuds Ehrgeiz geführt haben, zweitens seine Methode der Suche nach einem geeigneten Inhalt für seine wissenschaftliche Karriere und drittens der Prozeß der Entscheidungsfindung und Festlegung auf die Psychologie des Unbewußten.

**Fernanda Pedrina, Maria Mögel,
Egon Garstick, Eva Burkard (Hg.)**

**SPIELRÄUME
Begegnungen zwischen Kinder- und
Erwachsenenanalyse**

ca. 200 S., Br., DM 28,-
ISBN 3-89295-568-9

Die Vortragsreihe des Psychoanalytischen Seminars Zürich, die in diesem Band abgedruckt ist, zeigt neue Perspektiven der Kindheitsanalyse auf und thematisiert dadurch zugleich, wie fruchtbar die zumeist vernachlässigte Wechselwirkung zwischen Kinder- und Erwachsenenanalyse theoretisch und therapeutisch sein kann.

Beiträge von:

Armando Bauleo, Matthias Baumgart,
Peter Bründl, Egon Garstick, James M.
Herzog, Renate Kelleter, Gisela Ley-
ting, Fernanda Pedrina, Ulrike
Schmauch, Hans Willenberg

**Peter Schneider, Daniel Strassberg,
Olaf Knellessen, Peter Passett**

**FREUD-DEUTUNG
Traum – Narzißmus – Objekt –
Religion**

Mit einem Vorwort von Samuel Weber

296 S., geb., DM 48,-
ISBN 3-89295-578-6

Die vier Zürcher Psychoanalytiker, deren Arbeit dieser Band versammelt, zeigen an vier für die Freudsche Theorie als exemplarisch behandelten Themen, auf welche Weise die psychoanalytische Theorie der Deutung zugänglich ist.

edition diskord

Schwärzlocher Str. 104/b – 72070 Tübingen

Die bisher erschienenen Hefte von

**FORUM
Supervision**

Heft 1 (März 1993): Schwerpunkt Supervisionsausbildung

Inhalt:

Gerhard Leuschner: Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs. Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung
Gerhard Wittenberger: Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung. Aspekte angewandter Psychoanalyse
Ursula Dennig: Zur Identitätsentwicklung einer Psychologin, die Supervisorin wurde
Renate Reuß-Schroeder: Rollenlernen in der Supervisionsausbildung. Ein Selbsterfahrungsbericht
Eckhard Weymann: Annäherungen. Von der Schwierigkeit eines Supervisors, ein Arbeitsbündnis in einer ihm fremden Institution zu entwickeln
Harald Wirbals: Gruppensupervision mit Hebammen in einem Modellprojekt
Ein Gespräch mit Prof. Dr. Dr. *Klaus Dörner.* Teamsupervision in der psychiatrischen Arbeit. Luxus oder Notwendigkeit?

Heft 2 (Oktober 1993): Schwerpunkt Professionalisierung

Inhalt:

Angelica Lehmenkühler-Leuschner: Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen
Michaela A. C. Schumacher: Mut zum aufrechten Gang! Supervision zwischen Gut und Böse?!
Gerhard Leuschner: Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision
Katharina Gröning: Marketing in der Supervision: Nein danke! – Ja bitte?
Sabine Behrend: Einige Überlegungen zu Akquisition, Kontrakt und Prozeß oder: Umwege erhöhen die Ortskenntnisse
Thomas Behler: Alles ganz anders und doch wieder ähnlich. Überlegungen zur Akquisition und Beratung im Profit- und Non-profit-Bereich
Eine Befragung von Dipl. Volkswirt *Wolfgang Reiber:* Supervision im Wirtschaftsbereich. Ein Aufeinandertreffen zweier verschiedener Kulturen
Beate Kaupp: Supervision im Reisebüro. Wohin soll die Reise gehen?

Heft 3 (Frühjahr 1994): Schwerpunkt Identitätsentwicklung

Inhalt:

Max Bartel: Nutzen und Gefahren klientenzentrierter Vorerfahrung für die Supervision

Bernadette Grawe: Supervisorische Lernprozesse. Beschreibung einer Lehrsupervision

Annette Bertrams: Beruf und Geschlecht. Identitätsentwicklung in einer Einzel-supervision

Wolfgang Schmidbauer: Falsche Freunde und ehrliche Feinde. Aspekte des Supervisions- und Beratungsbooms

Sigrid Kuchenbecker: Identitätsentwicklung in der Supervisionsausbildung als Weichenstellung für Professionalisierung

Reiner Weidmann: Corporate Identity oder Corporate Orchestration. Vom administrierten Angebotsmarkt zur Nachfrageorientierung

Franz Leinfelder: Die Steuerung der Prozeßdynamik in der Gruppen- und Teamsupervision

Harald Wirbals: „Und das machen Sie alles?“ oder: „Der Rote Faden bin ich selbst“. Identitätsüberlegungen eines Freiberuflichen

Hans-Jürgen Ricken: Supervision in der Polizei. Supervision im Spannungsfeld polizeilicher, supervisorischer und psychologischer Wertvorstellungen

FORUM SUPERVISION

Herausgegeben von
Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Erscheinungsweise: 2 x jährlich (Frühjahr und Herbst)

Umfang: ca. 120 Seiten

Format: 15 x 23 cm

Bezugspreis für das Einzelheft: DM 18,-

Jahresabonnement: DM 28,-

ISSN 0942-0045

Hiermit bestelle ich:

- Einzelheft FORUM SUPERVISION Nr. ____ DM 18,-
(plus Porto und Versand)
- Jahresabonnement FORUM SUPERVISION DM 28,-
(2 Hefte) ab Nr. ____
(plus Porto und Versand)

Das Abonnement gilt zunächst für 1 Jahr. Es verlängert sich jeweils um 1 Jahr, sofern es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird.

Datum:

Unterschrift:

Verlagsgarantie:

Ich kann die Abo-Bestellung innerhalb von 10 Tagen schriftlich widerrufen. Zur Einhaltung genügt die rechtzeitige Absendung der Widerrufserklärung (Poststempel). Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum:

Unterschrift:

Über Ihre Buchhandlung oder direkt bei:
edition diskord, Schwärzloch Str. 104/b, 72072 Tübingen