

16

No. 4

Nr. 2
Oktober 1993
1. Jahrgang

FORUM

Supervision

LA 000
F7 S9
2

Herausgegeben
von Gerhard Leuschner
und Gerhard Wittenberger

edition
diskord

FoRuM supervision

1. Jahrgang, Heft 2, Oktober 1993

Herausgeber:

Gerhard Leuschner und Gerhard Wittenberger

Redaktion:

Oriana Kallabis (Bochum) – Klaus-Peter Krahl (Erzhausen) – Angelica Lehmenkühler-Leuschner (Münster) – Franz Leinfelder (Freiburg) – Johannes Schaaß (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 (Paderborn) – Katharina Gröning (Essen) – Antonius Holz (Haltern) – Angela Klüsche (Freiburg) – Mechthild Midderhoff (Pratjau) – 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 2:

Dr. Werner Bohnert, Isselhorster Str. 384, 33334 Gütersloh
Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster

Verantwortlich für die Rubrik „Neue Projekte“: Dr. Werner Bohnert

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: VPA Satz-Service, Landshut

Druck: Fuldaer Verlagsanstalt

© 1993 edition diskord, Tübingen

ISSN 0942-0045

LA000

F759

2



UB BIELEFELD
160/4267151+1



Inhalt

Erklärung der Herausgeber	2
Vorwort <i>Werner Bohnert und Angelica Lehmenkühler-Leuschner</i>	3
Beiträge <i>Angelica Lehmenkühler-Leuschner</i> Professionelles Handeln und Supervision. Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen	8
<i>Michaela A.C. Schumacher</i> Mut zum aufrechten Gang! Supervision zwischen Gut und Böse?!	35
<i>Gerhard Leuschner</i> Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision	47
<i>Katharina Gröning</i> Marketing in der Supervision: Nein danke? – Ja bitte?	59
<i>Sabine Behrend</i> Einige Überlegungen zu Akquisition, Kontrakt und Prozeß oder: Umwege erhöhen die Ortskenntnisse	72
<i>Thomas Behler</i> Alles ganz anders und doch wieder ähnlich. Überlegungen zur Akquisition und Beratung im Profit- und Non-profit-Bereich	80
Fragen und Antworten Supervision im Wirtschaftsbereich. Ein Aufeinandertreffen zweier verschiedener Kulturen. Eine Befragung von Dipl. Volkswirt <i>Wolfgang Reiber</i>	95
Neue Projekte <i>Beate Kaupp</i> Supervision im Reisebüro. Wohin soll die Reise gehen?	107
Briefwechsel	116
Rezensionen	120
Nachlese	131
Für Sie gelesen	135
AutorInnen	139
Vorschau	140

Erklärung der Herausgeber

HOYERSWERDA – HÜNXE – ROSTOCK – MÖLLN – SOLINGEN:

1943-1993: 50 Jahre nach dem Holocaust brennen wieder Menschen in Deutschland.

Die tiefgreifenden Erschütterungen im Osten Europas haben ihren Nachhall in den sozialen und psychischen Tiefenschichten des Westens, dessen sich die Politiker nicht bewußt sind – wie der sogenannte Asylkompromiß zeigt. Mit diesem Eingriff in das Grundgesetz ist scheinbar etwas in Gang gesetzt worden, das junge Menschen dazu bringen kann, das in brutaler Weise auf den Punkt zu bringen, was öffentlich von jenen nicht gesagt und getan werden kann, die solche Eingriffe nicht als Mittel der politischen Handlungskompetenz ansehen und sicher auch bewußt nicht wollen. Auch wenn kein kausaler Zusammenhang zwischen Asylkompromiß und Solingen besteht, so doch ein mentaler. Und um diese Ebene in der Bevölkerung zu erreichen, bedarf es der Aufklärung, die bekanntermaßen in Deutschland keine große Tradition hat. Den Deutschen wurde schon früher eine „innere Verhältnislosigkeit zu den Ideen der Aufklärung“ bescheinigt (H. Plessner: Die verspätete Nation, 1935/1959). Aber die Wiederkehr des Verdrängten ist eben nicht das, was uns allen gegenwärtig und bewußt ist. Dies wissen Supervisoren aus ihrer täglichen Arbeit in institutionellen und kollektiven Zusammenhängen.

Die Angst vor und der Haß auf das „Fremde“ – und auch Supervision als Aufklärung ist etwas „Fremdes“ in vielen Institutionen – sind Entlastungsformen tiefliegender Vorurteile und Verleugnungen gegenüber dem „Fremden“ in uns und in den Lebens- und Arbeitszusammenhängen unserer Supervisanden. Toleranz und Humanität gegenüber Fremden erfordert unseres Erachtens zivilisatorische und kultureltherhaltende Anstrengungen der Aufklärung.

Gewaltbereitschaft ist ein Ergebnis von Identifizierungsprozessen. Junge Radikale sind nur ein Spiegel gesellschaftlicher Verhältnisse, sie bringen das radikal auf den Punkt, was in der Gesellschaft als Ganzer latent und offen vorhanden ist. Die Herausforderung für uns liegt darin, verdeckte Formen der Gewaltanwendung zur Durchsetzung von individuellen oder institutionellen Interessen auch als Reaktion auf Entwertungserlebnisse zu untersuchen. Der Rückgriff auf nationalsozialistisches Gedankengut, von vielen überwunden geglaubt, ist in Deutschland ein Signal, das nicht ignoriert werden darf.

Supervisoren sind an der Aufklärung von verwickelten, persönlichen, sozialen und institutionellen Szenen beteiligt, in denen Fremdes aufzuklären und zu integrieren ansteht. Sie sind aber auch Teil dieser Gesellschaft und müssen ihren Protest anmelden gegen oberflächliche Erklärungen und die Privatisierung des Alltags. Mitwissende, die schweigen, unterscheiden sich nicht grundsätzlich von den Tätern.

Unter den Bedingungen von Rassismus und Fremdenfeindlichkeit ist Supervision genauso wenig möglich wie Psychoanalyse in der NS-Zeit.

Die Herausgeber, im Juni 1993

Vorwort

Heft 2 von FORUM SUPERVISION steht unter der Leitthematik der Professionalisierung von Supervision. Professionalisierung ist ein vielschichtiger Begriff, und je nach Standort, Bezugsebene und Interessenlage ist damit Unterschiedliches gemeint: Qualitätssicherung und Ausbildungsstandards, Berufsrolle und Identitätsprofil, öffentliches Dienstleistungsimage und gesellschaftliche Legitimation, rechtliche Verfaßtheit und berufsständige Organisation, Berufsethik, Ehrenkodex und dergleichen. Der Begriff hat einen hohen Symbolwert und bündelt unterschiedliche Problemaspekte.

Dies wird auch in der gegenwärtigen berufspolitischen Debatte um die Professionalisierung von Supervision deutlich. Die erfreuliche Entwicklung der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) seit 1989 hat außer dem verbandlichen Wachstum und dem gestiegenen Selbstbewußtsein auch zu einem hohen Bedarf an fachlicher Entwicklungsperspektive und berufspolitischer Zukunftsorientierung geführt. Der Schlüsselbegriff „Professionalisierung“ kommt diesem Bedarf entgegen und scheint eine Lücke zu füllen; er ist daher zu so etwas wie einer Programmformel geworden, einer Chiffre für Grundkonsens und Zielperspektive. Ungeachtet dieser symbolischen Funktion ist der Begriff inhaltlich jedoch merkwürdig diffus geblieben; er steht für ein anspruchsvolles Unterfangen und einen hoch klärungsbedürftigen und komplexen Zusammenhang.

Die Diskussion um die Professionalisierung von Supervision erfolgt meist mehr oder minder explizit vor der Hintergrundfolie der klassischen Professionstypen und Berufsbilder von Arzt, Psychoanalytiker, Richter, Rechtsanwalt etc. Eher implizit spielen Versatzstücke der professionssoziologischen Forschung und Theoriediskussion hinein. Da es praktisch weder möglich noch konzeptionell wünschenswert erscheint, die Vorstellungsentwicklung der Professionalisierung von Supervision durch berufsständische Imitation zu regeln (etwa nach dem Abziehbild klassischer Professionen), ist es für eine ernstzunehmende Professionalisierungsdiskussion unumgänglich, die Wegbereitung auf einem fundierten Kenntnisstand zu führen. Dazu gehört auch die Auseinandersetzung mit grundlegenden Forschungsergebnissen und Theoriekonzepten der Professionssoziologie. Die Absicht dieses Heftes ist es, dazu aus theorie- und praxisgeleiteter Sicht einen Beitrag zu leisten.

Der Beitrag von *Angelica Lehmenkühler-Leuschner* eröffnet einen Einstieg in die berufssoziologische Professionalisierungsdiskussion durch die Darstellung dreier grundlegender Theorieansätze, die zentrale Positionen der professionssoziologischen Theorie und Forschung markieren. Hierbei wird nicht nur die Vielschichtigkeit des Professionsbegriffes deutlich, sondern auch die

spezifische Selektivität und Fokuswirkung unterschiedlicher theoretischer Erklärungskonzepte; je nach Theorieansatz werden jeweils bestimmte Teilaspekte der Professionalisierung ausgeleuchtet oder im dunkeln gelassen. So hebt der *strukturfunktionalistische Ansatz* insbesondere auf das Wechselverhältnis von Profession und Gesellschaft ab und formuliert darauf bezogen Funktions- und Professionskriterien, die gegeben sein müssen, um von einer Profession reden zu können. Demgegenüber betont die *interaktionstheoretische Sichtweise* vor allem die Mikrostruktur und Binnendynamik von Professionen, insbesondere die Prozesse der inneren und äußeren Abgrenzung (Berufssozialisation) sowie die Professionsprägung im Spannungsfeld interner Fraktions- und Interessenkonflikte. Der strukturlogische Theorieansatz schließlich stellt die *Strukturlogik professionellen Handelns* in den Mittelpunkt. Kern der Tätigkeit einer Profession ist demnach die praktizierte Vermittlung gesellschaftlicher Zentralwerte wie: Gesundheit, Therapie, Wahrheit, Konsens etc. Im professionellen Handeln werden gesellschaftliche Wertuniversalien unter Anwendung beruflicher „Kunstregeln“ in den konkreten Einzelfall umgesetzt (hermeneutische Kompetenz).

Michaela Schumacher stellt in ihrem Beitrag „Mut zum aufrechten Gang“ die Frage nach dem gesellschaftspolitischen und ethischen Standort von Supervision und Professionsentwicklung. Die Entstehungsgeschichte der Supervision betrachtet sie als „Sozialgeschichte“ eines sich formierenden Berufsstandes, der in seiner gesellschaftspolitischen Werthaltung durchaus schwankende Bewegungen ausführt zwischen Supervision als emanzipatorischer Aufklärung und der latenten Anpassung an gesellschaftlich-institutionelle Machtverhältnisse. Mit der Auffächerung der supervisorischen Praxisfelder über die Ursprungsdomänen hinaus wächst das Verführungspotential, sich als wertneutrale und sozialtechnologische Profession den unterschiedlichen Interessen- und Auftragslagen anzupassen. Als ethischer Prüfstein für den weiteren Professionalisierungsprozeß legt die Autorin besonderes Augenmerk auf die Entwicklung der DGSV als Berufs- und Standesorganisation. Die Gretchenfrage wird demnach sein, ob sich das berufsverbandliche Wirken auf die gesellschaftliche Legitimation und Erschließung von neuen Auftragsfeldern beschränkt oder ob sich der Berufsverband zugleich zu einer ernstzunehmenden professionsfachlichen wie berufsethischen Instanz entwickelt.

Gesellschaftspolitischer Standort und Professionsethik stehen u.a. immer dann auf dem Prüfstand, wenn es um Fragen der *Macht* in allen ihren individuellen, gesellschaftlichen und institutionellen Schattierungen geht. Macht in sozialen Einrichtungen ist der Themenbeitrag von *Gerhard Leuschner*, der diese Thematik aus der Sicht des Gruppendynamikers und Supervisors beleuchtet. Macht ist ein schlechterdings konstitutives Organisa-

tionsmoment der Gesellschaft, bestimmt die Organisationsformen menschlichen Daseins und damit auch die Beziehung der Geschlechter. Der Autor wendet sich gegen eine plakative Verwendung des Machtbegriffs in der supervisorischen Arbeit, die sich die Mühe der differenzierten Diagnose und der dezidierten Benennung von Macht im konkreten Zuschnitt und Fall erspart. Vor dem Hintergrund der Ausschnittsanalyse einer Teamsupervision im klinischen Bereich wird deutlich, daß Macht sowohl formelle wie informelle Ausläufer hat und nicht nur Bestandteil institutioneller Rollenmacht, sondern auch Wirkungsteil von Teamideologien sein kann, die keiner Reflexion mehr zugänglich sind.

Der Aufsatz von *Katharina Gröning* und die Frage nach der Übertragbarkeit von Marketingkonzepten auf die supervisorische Akquisition berührt ein Thema, das gemeinhin zwiespältige Gefühle auslöst. Weist doch bereits die Wortwahl Marketing auf das betriebswirtschaftliche Herkunftsland dieser Vorstellungen hin (Kundenkontakte, Präsentation, Einwerbung von Aufträgen, Verkaufs- und Marktbeziehungen etc.), mithin Vorstellungen, die im sozialarbeiterischen „Geburtsland“ der Supervision meist eher als Krisenindikator denn als Professionalisierungsbeitrag gelten. Der Themenbeitrag vermittelt nicht nur einen pragmatisch nüchternen Umgang mit dieser Frage, sondern macht auch die professionsstrukturelle Komponente von Akquisition deutlich. Vor dem Hintergrund schwach ausgeprägter Professionalisierung und gesellschaftlicher Legitimation ist Akquisition nicht nur individuelle Auftragseinwerbung im Einzelfall, sondern zugleich informative Präsentation und profilgebende Darstellung einer Dienstleistung, über die es bekanntermaßen feldspezifisch sehr unterschiedliche Vorstellungen gibt. Unter solchen Voraussetzungen kann supervisorische Akquisition immer zugleich auch ein Stück Profilarbeit sein, Abgrenzung gegen andere Beratungsformen, Gegenüberstellung gegen die Verwässerung und Inflationierung des Berufsbildes und Abweisung der Rund-Um-Dienstbarkeit im Verständnis einer platten König-Kunde-Mentalität.

Nach dem Motto: Umwege erhöhen die Ortskenntnisse beschreibt *Sabine Behrend* ihre akquisitorischen Wandererlebnisse durch das hügelige Supervisionsgelände einer großen Versorgungsinstitution, die die Beantragung und Verteilung von Supervision für ihre Mitarbeiter gewissermaßen zentral und bürokratisch geregelt hat. Dies ist insofern eine besondere Ausprägung des Dreieckskontraktes, als eine zentrale Anlaufstelle der Klinik für Supervisionsanträge und Supervisionszuteilungen zuständig ist und diese Vorstrukturierung der Kontraktverhältnisse, wie von der Autorin fallbezogen beschrieben, für besondere institutionelle Verwicklungen sorgt und für den konkreten Verlauf des Teamsupervisionsprozesses nicht ohne Folgen bleibt. Supervisi-

onsaufträge scheinen in solchen institutionellen Kontexten häufiger doppelbödig zu werden; neben den konkreten Kontraktabsprachen mit dem Supervisionsteam gibt es latente und unausgesprochene Kontraktaufladungen durch supervisionsinitiierte Leitungsinteressen (z.B. Supervision als Teil einer Modernisierungsstrategie, Imagepflege der Klinik, Krisenintervention in Problemtams, Klimapflege und Beschwichtigungen etc.).

Thomas Behler stellt in seinem Beitrag „Akquisition und Beratung im Profit- und Non-profit-Bereich“ einige Erfahrungen und vergleichende Überlegungen zu den unterschiedlichen „Welten“ von Sozial- und Wirtschaftsbe- reich dar. Wie die meisten aus einem psycho-sozialen Berufsfeld kommenden BeraterInnen ist für den Autor die Auseinandersetzung mit der besonderen Wert- und Normenwelt des Wirtschaftsbereiches und die Entwicklung einer entsprechenden Verstehensmatrix das Produkt pragmatischer und lernender Erfahrung in diesem Bereich. Die unterschiedlichen „Verhaltens- und Normkulturen“ von gewerblichen Unternehmen und sozialen Einrichtungen sind eng mit Struktur determinanten verbunden, die die jeweiligen Arbeitsfel- der bestimmen und deren Kenntnis für Verstehen und Beratungsarbeit unum- gänglich ist. Oder ins Theoretisch-Konzeptionelle gewendet: Arbeitsfeldbe- stimmende Strukturmerkmale wie Marktabhängigkeit oder Marktferne, Art der „Betriebsziele“ und Ressourcengewinnung (betriebswirtschaftlicher Gew- inn oder öffentliche Finanzierung), Status der „Kunden“ und Art des „Produktes“ (kommerzielle Ware oder soziale Hilfsbeziehung) sind nicht nur für die Beratungspraxis, sondern insbesondere für eine arbeitsfeldtheoretische Konzeptionsbildung von zentraler Bedeutung. Arbeitsfeldanalysen in diesem Sinne stellen perspektivisch eine wichtige Aufgabe der Professionalisierung und Weiterentwicklung des Supervisionskonzepts dar.

Die unterschiedlichen Normen- und Wertsysteme im Wirtschafts- und Sozialbereich sind ebenfalls Gegenstand einer Befragung und Themenerör- rung mit Dipl. Volkswirt *Wolfgang Reiber*.

Herr Reiber ist Referent für Personalmarketing und Personalentwicklung in einem großen Industriekonzern und ausgebildeter Supervisor. Im Zusammen- treffen von Supervision, die historisch und wertemäßig dem Bereich der *Sozial-Arbeit* verbunden ist, und der Normenstruktur gewerblicher *Betriebs- Organisation* begegnen sich zwei divergierende Grundverständnisse, deren Austausch sich bislang eher in wechselseitiger Abwertung oder Ignoranz erschöpfte. Für diese Abgrenzung gibt es ideologische wie strukturelle Gründe und inzwischen auch vorsichtige Blicke über den Zaun. Was immer man im einzelnen davon halten mag, die Auseinandersetzung mit betriebswirtschaft- lichen Ansätzen im Sozialmanagement und/oder die Einbeziehung von sozi- alpsychologischen und supervisorischen Konzepten in der betrieblichen Mit-

arbeiter- und Managerfortbildung sind möglicherweise Ausdruck fremdelnder Annäherung und tragen die Chance kritischer Wahrnehmungserweiterung in sich.

In der Rubrik NEUE PROJEKTE stellt uns *Beate Kaupp* das ungewohnte Bild von Supervision in einem Reisebüro vor. Sie berichtet über einen Super- visionsprozeß mit 5 MitarbeiterInnen eines kleinen „alternativen“ Reisebüros und die besonderen Verstrickungen und Gefährdungen, die dieses Supervisi- onsexperiment für die Rollengestaltung der Supervisorin bereithält. Ist es zwar nur ein kleines Unternehmen, so wird doch unverkennbar, daß es sich um einen „Wirtschaftsbetrieb“ und keine Spielkiste handelt. Gewissermaßen in nuce begegnen uns hier die für Betriebe typischen Auswirkungen von Marktabhän- gigkeit und Auftragslage, betriebswirtschaftliche Existenzkrise und Mitarbei- terkündigungen, Hierarchie und Macht (hire and fire). Eine schwierige Stand- ortbestimmung für Supervision?

In der Sparte BRIEFWECHSEL begegnen wir den unterschiedlichen Kul- turen von Sozialbereich und Industrie noch einmal auf einer anderen Ebene. Der Briefwechsel ist ein fiktiver, der thematische Gegenstand ein realer. Dargestellt wird in Form eines diskursiven Briefes an eine imaginäre Kollegin die Realität einer Supervisionsnachfrage, die Anlaß zum Nachdenken gibt. Ein im Industriebereich tätiger Fortbildner holt sich telefonisch ein „Supervisi- onsangebot“ ein und fordert seinen Gesprächspartner zu einem Supervisions- wettbewerb mit anderen „Anbietern“ von Supervision auf. Der Nachfrager definiert seine Rolle in Übereinklang mit der Ideologie seines Arbeitsfeldes als König Kunde, nicht ohne den ausdrücklichen Hinweis auf die besondere Lukrativität eines Industriebonors. Supervision als marktgängige Ware? Kann, wenn der Kunde König ist, der Supervisor Supervisor sein? Was für Wertwelten begegnen sich hier? Oder sind es nur gewöhnungsbedürftige Eigenheiten und Entrée probleme?

Professionalisierung von Supervision ohne die Wechselbeziehung von Pra- xis und Theorieentwicklung ist schlechterdings nicht denkbar. Insofern kön- nen wir – unserer thematischen Leitlinie folgend – ohne Umschweife auf die Bücherecke verweisen, wo die Rezensentinnen *Maija Becker-Kontio* und *Theresia Menches Dändliker* sich für uns der Mühe unterzogen haben, das Buch von Manfred Sader, *Psychologie der Gruppe* (1993), im Hinblick auf seine supervisorische Relevanz durchzusehen. *Annette Bertrams* schließlich rezensiert in gleicher Absicht das 1990 erschienene Buch von Cornelia Rap- pe-Giesecke, *Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision*, wobei sie das Spektrum der zwischenzeitlich zu diesem Buch veröffentlichten Re- zensionen in ihre Überlegungen mit einbezieht.

Werner Bohnert und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Professionelles Handeln und Supervision Eine Einführung in professionssoziologische Grundlagen

Supervision befaßt sich mit Problemen beruflichen Handelns. Viele Probleme beruflichen Handelns sind nicht zurückzuführen auf persönliche Schwierigkeiten der Supervisanden, ihre Berufsrolle angemessen gestalten zu können. Sie lassen sich häufig auch nicht ausreichend erklären mit der Verstehens-Matrix „Beziehungsdynamik“ zwischen Supervisand und Klient oder Supervisand und Institution.

Viele Problembearbeitungswünsche in der Supervision müssen verstanden werden auf dem soziologischen Hintergrund der gesellschaftlichen Organisation der Berufe. Dazu gehört das Wissen um die jeweilige Berufssozialisation der Supervisanden, der Prägung ihres beruflichen Selbstverständnisses, ihres Berufshabitus ebenso wie die soziale Lage ihres Berufs, den Grad ihrer Professionalisierung und den sozialen Stand im Gefüge der Professionen. Schaeffer (1992) stellt die Hypothese auf, daß die Häufigkeit, mit der Supervision in Anspruch genommen wird, in engem Zusammenhang steht mit dem Stand der Professionalisierung der jeweiligen Berufsrollen: Je unvollständiger das Problembearbeitungswissen eines Berufs ist, je unzureichender der berufliche Habitus entwickelt ist, desto häufiger wird Supervision in Anspruch genommen. Diese Hypothese liegt nicht immer „auf der Hand“; sobald man jedoch die supervisorische Verstehens-Matrix „Entwicklungs- und Beziehungsdynamik zwischen Sd und Klienten oder Sdn¹ und Institution ausweitet zu einer Reflexion, die die jeweilige Berufssozialisation der Sdn., die soziale Einbettung zwischen anderen Berufen, den Professionalisierungsgrad und entsprechend den Entwicklungsstand des beruflichen Habitus mit einbezieht, wird man die Schaeffersche Hypothese häufig mit eigenen Erfahrungen bestätigen können. Die meisten Supervisanden kommen aus Berufsrollen, die unvollständig professionalisiert sind, oder aber in der gegenwärtigen Entwicklung der Professionen sich mit Deprofessionalisierungstendenzen auseinandersetzen müssen. Doris Schaeffer beschreibt diese Entwicklung am Beispiel von Teams in der Aids-Hilfe, wo Sozialarbeiter als Halbprofessionalisierte und Ärzte, die einer klassischen Profession entstammen, sich in diesem Arbeitsfeld jedoch mit Deprofessionalisierungsbedingungen auseinandersetzen müssen (vgl. Schaeffer 1992).

¹ Abkürzung für Supervisandin, Supervisand.

Ich finde es äußerst spannend, wie das Thema „Professionalität“ und „Professionalisierung“ sich auf allen supervisionsrelevanten Ebenen zeigt: Zum zentralen Ziel von Supervision gehört, die „Professionalität“ von Supervisanden zu erhöhen und damit an unzureichenden Professionalisierungsvorgängen in der Berufspraxis der Sdn. zu arbeiten. Gleichzeitig ist Supervision selbst eingebunden in die gegenwärtige gesellschaftliche Entwicklung: Supervision gehört zu den aufstrebenden Berufen, die um die eigene „Professionalisierung“ bemüht sind. Das Ringen um gesellschaftliche Anerkennung und das Bemühen bei der Entwicklung professioneller Standards in der DGSv, aber auch an den jeweiligen Sozialisationsstätten von Supervisoren, den Ausbildungsinstituten, sind hierfür kennzeichnend. Die Themen Professionalität und Professionalisierung sind also zentrale Themen, sowohl aus der Perspektive der Supervisionstätigkeit und der Weiterentwicklung des professionellen Handelns, als auch vom eigenen berufspolitischen Interesse her.

Dennoch werden diese Themen und Begrifflichkeiten in der Regel nur nach umgangssprachlichem Verständnis gefüllt und behandelt, die professionssoziologischen Hintergründe sind meist nicht bekannt. Deshalb möchte ich in diesem Aufsatz grundlegende Ergebnisse sozialwissenschaftlicher Forschung über Professionalisierung und Professionsbegriff darstellen und damit Diskussionsgrundlagen für Supervisoren und Supervisorinnen schaffen in der weiteren Professionalisierungsdebatte. Im folgenden möchte ich die Leser/Leserinnen vertraut machen mit professionsspezifischem Theoriewissen wichtiger Ausschnitte der Professionssoziologie und damit die Themenreihe „Professionalisierung von Supervision“ eröffnen.

1. Zur Geschichte des Professionsbegriffs

Es ist erstaunlich, welche Bedeutungsveränderung der Begriff „Profession“ im Laufe der Zeit erfahren hat. Im 19. Jahrhundert wurden unter dem Professionsbegriff nicht Berufe mit hoher Qualifikation und hohem gesellschaftlichen Ansehen zusammengefaßt, sondern jedes Gewerbe oder Handwerk, mit dem der Lebensunterhalt abgesichert werden konnte. Man konnte sowohl „Schuster von Profession“ sein als auch „Gelehrter von Profession“. Gleichzeitig wurde im Professionsbegriff zurückgegriffen auf die enthaltene Bedeutung von „*professio*“, dem Bekennen von oder zu etwas. So wurde unter Profession jeder Beruf verstanden, zu dem man sich bekannte, unabhängig von der Art der Tätigkeit, jedoch in Abgrenzung zu den „Dilettanten“, die sich nur nebenbei in dem Beruf beschäftigten. Nach 1900 verschwand der Begriff „Profession“ in Deutschland. Umgangssprachlich war die Rede vom

„Stand“ und von „freien Berufen“. Erst zwischen 1950 und 1960 gewann der Professionsbegriff im deutschen Sprachraum wieder an Bedeutung. Die deutsche Tradition in der Verwendung des Professionsbegriffs wurde jedoch verlassen zugunsten des weitgespannten angelsächsischen Begriffs. Nun bedeutete „Profession“ eine Beschäftigung, die höhere Bildung und spezielles Training erfordert und als Vollzeitbeschäftigung gegen Bezahlung gemacht wird im Gegensatz zu Hobby-Beschäftigungen. Mit dem neuen angelsächsischen Professionsbegriff konnten neue Verberuflichungsprozesse aufgrund von gesellschaftlichen Veränderungen ebenso bezeichnet werden wie Bestrebungen von Berufsgruppen, die ihre Autonomie und ihr Ansehen steigern wollten. Der eingedeutschte Begriff „Profi“ repräsentiert diese Entwicklung und reicht vom Tennis-Profi, Berufsmusiker, besonders geschicktem Verbrecher bis zum selbstbewußten Rechtsanwalt. Wesentlich für diesen Professionsbegriff war, daß die Tätigkeiten, die auch nebenbei gemacht werden können, zur Haupterwerbsquelle werden (vgl. B. Koring 1989).

Die Bestrebungen von Berufsgruppen, ihre Autonomie zu steigern, wurden mit dem Begriff „Professionalisierung“ beschrieben: der Prozeß der Professionalisierung zielt ab auf Steigerung der Autonomie, Selbstkontrolle und Kompetenz sowie Verbesserung des öffentlichen Ansehens.

Das alltagssprachliche Professionsverständnis (im Duden, Fremdwörterbuch (1974), wird Profession gleichgesetzt mit Beruf und Gewerbe) unterscheidet sich sehr stark vom Professionsbegriff in der gegenwärtigen sozialwissenschaftlichen Diskussion: hier werden vor allem die Merkmale zusammengefaßt, die das professionelle Handeln unterscheiden von Arbeit und Beruf. Im allgemeinen versteht man unter Professionen Dienstleistungsberufe, die unter dem Anspruch von „Erklärung“ praktisches Handeln betreiben (Hartmann 1972). Sie basieren auf speziellem Expertenwissen, sind an zentralen, kollektiven Werten orientiert und dienen dem Erhalt der Gesellschaft. Ihr Handeln ist nicht am Eigennutz orientiert (obwohl es auch der Existenzsicherung dient). Konstitutiv für professionelles Handeln ist die Autonomie über die Kontrolle ihrer eigenen Tätigkeit. Das systematische Wissen, von dem die professionellen Handlungsregeln abgeleitet werden, ist vor allem den Professionellen zugänglich und nicht von Laien zu kontrollieren. Mit der Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit verbindet jede Profession einen berufsethischen Anspruch, dem Wohl der Klienten und der Gesellschaft zu dienen, und kontrolliert diesen Anspruch über eine eigene Berufsorganisation.

Unbezweifelbar als Professionen in diesem engeren Sinne gelten also nur wenige etablierte Berufe wie Ärzte, Rechtsanwälte, Richter und Geistliche. Vor allem die Ärzte und Rechtsanwälte haben in der berufssoziologischen

Diskussion eine paradigmatische Bedeutung als „klassische Professionen“ erlangt.

Im folgenden möchte ich drei relevante Orientierungen der Professionssoziologie darstellen, um die Hintergründe des Professionsbegriffs und der gegenwärtigen Professionalisierungsdiskussion besser einordnen zu können:

- funktionalistische und strukturfunktionalistische Sichtweise von Profession,
- interaktionstheoretische Sichtweise,
- strukturtheoretische Sichtweise.

Im letzten Teil möchte ich daraus ableiten, welche Probleme professionellen Handelns sich für den Supervisionsbereich ergeben und welche Konsequenzen sich abzeichnen für die Professionalisierung supervisorischen Handelns.

2. Sozialwissenschaftliche Forschung über Professionalisierung und Professionsbegriff

2.1. Funktionalistische/strukturfunktionalistische Position

Der Anfang einer soziologischen Analyse von Professionen wurde in England in den 30er Jahren mit Carr-Saunders/Wilson (1933) und mit Parsons (1939) in den USA gemacht. Der Forschungsbeginn stand im Zusammenhang mit der Entwicklung der modernen Industriegesellschaft, mit einem Trend zur Rationalisierung, stärkerer Nachfrage nach hochqualifizierten Dienstleistungen, steigendem Wohlstand und beruflichem Erfolgsstreben. Die Professionen galten als eine Art gemeinwirtschaftlicher Sektor in der kapitalistischen Wirtschaftsgesellschaft (vgl. Daheim 1992).

Sie waren gleichzeitig ein Teil gesellschaftlicher Rationalisierungsprozesse.

Parsons versteht Profession als Strukturmerkmal der Gesellschaft. Er zeigt, daß Professionen ein Teil gesellschaftlicher Rationalisierungsprozesse sind, und daß *Professionalisierung* die gesellschaftliche Institutionalisierung einer Problemlösungsstruktur im Dienste der Gesellschaft ist (Parsons 1968). Strukturell gesehen leisten die Professionen eine Sinninterpretation gesellschaftlicher Lebensverhältnisse. Sie gelten als Institution, die sich der Verwirklichung zentraler Werte verpflichtet hat, und erfüllen gesellschaftliche Kontrollfunktionen. Professionen korrigieren individuelle Handlungsstrukturen, indem sie, orientiert an universalisiertem (allgemeingültigen) systematischem Wissen, die Aufgabe der „rationalen Kontrolle des Irrationalen“ übernehmen (vgl. Parsons 1980). Seit den 50er Jahren führte der Ansatz von Parsons im Rahmen des Strukturfunktionalismus zur Entwicklung von Kriterienkatalogen. Es

wurde festgelegt, welche Berufe unbezweifelbar als „Professionen“ galten, und in der anschließenden Analyse wurden dann gemeinsame (umstrittene) Merkmale für Professionen bestimmt. Die Begriffselemente von „Profession“ waren (sind) also abhängig vom historischen und strukturellen Kontext. Goode, einer der führenden Vertreter des funktionalistischen Professionsmodells, nahm das Selbstbild der Professionen auf, für Klienten qualifizierte Dienste zu leisten. Bei dem Versuch der vollständigen Erfassung von Professionsmerkmalen charakterisierte Goode Professionen folgendermaßen:

- lange spezialisierte Ausbildung,
- systematisches, abstraktes Fachwissen,
- Fachsprache, die dem Laien nicht unmittelbar verständlich ist,
- Bearbeitung wichtiger individueller oder kollektiver Probleme,
- hohe professionelle Autonomie bei der Sozialisation des Nachwuchses, bei der professionellen internen Selbstkontrolle und bei der Berufsausübung selbst,
- Berufsethik zur Sicherung des Klientenvertrauens,
- legitimes Zurückweisen von Laienkritik und erhöhte Akzeptanz kollegialer Kritik (vgl. Goode 1972).

Die Vielzahl dieser Kriterien läßt sich auf drei wesentliche Kernmerkmale reduzieren:

1. eine lange, spezialisierte Ausbildung in abstraktem Wissen (Expertise),
2. eine Ausrichtung auf die Gemeinschaft oder den Dienst am Klientel (Zentralwertbezogenheit, Kollektivorientierung),
3. Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit.

Zu 1: *Expertise*

Wesentliches Element im amerikanischen und europäischen Professionsverständnis ist *Expertise* durch qualifizierte Ausbildung, jedoch in Deutschland kontrolliert durch staatliche Lizenzierung. Diese Besonderheit hat folgende geschichtlichen Hintergründe: Die staatlichen Bemühungen im 19. Jahrhundert, Verwaltung und Dienstleistung zu modernisieren (Rationalisierungstrend der Moderne), führten dazu, daß das höhere Ausbildungswesen, der Berufszugang und die Berufsausübung der akademischen Berufe vom Staat kontrolliert wurden. Die Akademiker waren (sind) Staatsdiener, die Berufsausübung war an den öffentlichen Dienst angelehnt. Mit der Dienstidee waren die „Privatbeamten“ (Daheim 1992) Staat und Organisation ebenso zu Loyalität verpflichtet, wie Sache und Klientel gegenüber. Die bürokratischen Kontrollen ließen genügend Spielraum, beruflichen Standards zu entsprechen. Auch die Kammerorganisation (bei Ärzten, Rechtsanwälten) hat an den Staat zurückgebunden.

Zu 2: *Kollektivorientierung*

Das zweite Kernmerkmal erläutert Goode dahingehend, daß Professionen prekäre individuelle und soziale Not- und Problemlagen bearbeiten, die die Klienten aufgrund ihrer eigenen Betroffenheit nicht selbst bearbeiten können: die Kranke kann sich nicht selbst heilen, der zornige Betrogene kann sich wegen seines Ärgers vor Gericht nicht selbst angemessen vertreten. Außerdem reicht das Alltagswissen nicht aus, um kompetent und handlungsfähig die Problemsituation zu bewältigen.

Die Lösungen dieser körperlichen, psychischen oder sozialen Probleme orientieren sich an gesellschaftlichen Zentralwerten wie Gesundheit, Recht, Moral, Wahrheit und Konsens. Sie sind zur Erhaltung der Gesellschaft von hohem Wert, denn sie schaffen Voraussetzungen von Sozialität und Produktivität in der Gesellschaft. Im Unterschied zum Wirtschaftsbereich steht wertemäßig bei den Professionen die „*Kollektivitätsorientierung*“, die Orientierung am Gemeinwohl, an erster Stelle. Unter Kollektivitätsorientierung wird verstanden, daß Professionelle in vermeintlich uneigennütziger Weise das Wohl der Gesellschaft vor den eigenen Nutzen stellen. Sie tun dies nicht aus altruistischen Motiven, sondern weil sie sich in Institutionen bewegen, die eine Orientierung am Klienten verlangen, vermittelt durch zentrale Werte wie Gesundheit oder Gerechtigkeit (vgl. Parsons 1964). Der hohe Stellenwert der Kollektivorientierung bedeutet, daß die Erhaltung gesellschaftlicher und institutioneller Sinnstrukturen zu den Primärzielen gehört, und die Sekundärziele wie Sicherung von Lebensunterhalt idealiter nicht den Regeln der Profitmaximierung folgen.

Die Kollektivitätsorientierung hat auch den Sinn einer Schutzfunktion für die Klienten und dient dazu, ihr Vertrauen zu sichern. Wenn statt Kollektivitätsorientierung eigennützige Interessen im Vordergrund stehen wie Profitdenken oder andere Formen der Selbstorientierung, muß der Klient mißtrauisch bleiben. Klienten und Kunden unterscheiden sich durch eine verschiedenartige Strukturlogik: während sich die Professionslogik an verallgemeinerungsfähigen Interessen kollektivorientiert, folgt die Marktlogik wirtschaftlichen Handelns einer institutionell definierten Selbstorientierung (an privaten Interessen). Deshalb darf z.B. der Arzt als Professioneller im klassischen Sinn keine Werbung betreiben, keinem Patienten die Behandlung verweigern, von dem er weiß, daß er nicht finanzkräftig ist, und nicht übers Honorar verhandeln.

Zu 3: *Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit*

Mögliche Probleme professionellen Handelns können in der Kontrolle der Beziehung zwischen Professionellen und Klient entstehen. Der hohe Grad fachlicher Kompetenz der Professionellen macht Kontrolle durch den Laien

unmöglich. Da der Professionelle das Vertrauen des Klienten braucht, und der Klient Anspruch auf kompetente Leistung des Professionellen hat, der Klient den Experten jedoch nicht hinsichtlich seiner Expertise kontrollieren kann, besteht die Problemlösung in der kollegialen Selbstkontrolle der Professionellen. Die *Autonomie der Kontrolle* über die eigene Tätigkeit entwickelt sich auf zwei Ebenen:

Innerpsychisch werden in dem Berufssozialisationsprozeß neben der nötigen Fachkompetenz professionelle Werte und Normen übernommen, die für eine professionelle Haltung wesentlich sind. Kennzeichnend für diese Haltung (s. professioneller Habitus) ist einerseits ein verbindliches Engagement für die Klienten, andererseits eine unengagiert-distanzierte Einstellung und damit Offenheit gegenüber Kontrollkriterien (vgl. Schaeffer 1992, S.2).

Auf der sozialen Ebene entwickelt sich die kollegiale Selbstkontrolle durch Entwicklung von Standards der Berufsausübung, professionellem Berufsethos und informeller kollegialer Kontrolle (z.B. Reputation). Alle Professionen entwickeln bei der innerprofessionellen Selbstkontrolle Kriterien, was fachlich und moralisch (berufsethisch) vertretbar ist, um grobe Fahrlässigkeit, Inkompetenz, moralisch verwerfliche Aktivitäten identifizieren und sanktionieren zu können. Gleichzeitig bedeutet die Entwicklung von Standards und Berufsethik auch einen Schutz für Professionelle, um unabhängig von oft unrealistischen „Laien“ erwartungen und überzogenen Ansprüchen zu unbestechlichen Diagnosen und Bearbeitungsstrategien zu kommen.

Im Zusammenhang mit der Autonomie der kollegialen Selbstkontrolle hat für Goode die Entwicklung einer „*Zukunftsstruktur*“ hohe Bedeutung. Als Professionalisierungsstrategie verfolgt sie das Ziel, professionelle Autonomie zu maximieren und soziale Kontrolle zu minimieren. Goode zeichnet folgendes, idealtypisches Bild:

1. Die Professionsmitglieder teilen ein Gefühl gemeinsamer beruflicher Identität;
2. einmal Mitglied geworden, verlassen nur wenige die Profession wieder (...);
3. die Mitglieder haben gemeinsame Wertvorstellungen;
4. es herrscht Übereinstimmung über die Rollendefinitionen gegenüber Kollegen und Professionslaien;
5. im Bereich des beruflichen Handelns wird eine gemeinsame Sprache gesprochen, die Laien nur teilweise zugänglich ist;
6. die professionelle Gruppe kontrolliert das berufliche Handeln ihrer Mitglieder;
7. die Profession ist deutlich von ihrer Umwelt abgegrenzt;
8. sie produziert die nachfolgende Generation (...) im sozialen Sinne. Dies

geschieht sowohl durch Kontrolle über die Selektion von Professionsaspiranten wie über deren beruflichen Sozialisationsprozeß“ (Goode 1972, S. 157f.).

Vergleicht man diese Kriterien für den sozialen Aufbau einer professionellen Gemeinschaft mit der Entwicklung der DGSv, wird deutlich, wie sehr wir im Anfangsstadium einer solchen Entwicklung stecken. Fraglich ist auch, ob dieses von Goode gezeichnete Idealbild überhaupt Zielrichtung der DGSv sein kann. Dennoch ist klar, daß eine nach außen und nach innen wirkende Kollegenorganisation für die weitere professionelle Entwicklung von Supervision dringend nötig ist.

Das zentrale Kernstück von Professionalisierungsprozessen ist Expertise und Kollegenorganisation. Hiermit sollen gesellschaftliche Kontrollinstanzen überzeugt werden, daß der Profession für kontrollierte Kompetenz und Verantwortlichkeit ein Leistungsmonopol, Vertrauen und Autonomie sowie hohes Einkommen und Prestige zugestanden wird (vgl. Daheim 1992, S. 23).

Um den Charakter einer Profession zu haben, ist Expertise eine notwendige, jedoch keine hinreichende Bedingung. „Hinzutreten muß die institutionalisierte öffentliche Anerkennung und damit die Zuerkennung von Autonomie. Diese ist tatsächlich die zentrale Dimension der Außenbeziehung einer Profession“ (Daheim 1992, S. 26). Diese Wechselbeziehung zwischen Profession und Gesellschaft wird in einem neueren *Professionalisierungsmodell* von Forsyth/Danisiewicz (1985) entwickelt. Es untersucht den Charakter der Dienstleistungen mit den Dimensionen „Wesentlichkeit“, „Exklusivität“ und „Komplexität“. Wesentliches Ziel der Dienstleister ist die Zuerkennung von Autonomie durch potentielle Klienten und die relevante Öffentlichkeit. Die Zuerkennung von Autonomie bestätigt die Unabhängigkeit professionellen Handelns von der Beurteilung der Klienten oder relevanten Organisationen.

Der Professionalisierungsprozeß entwickelt sich in drei Phasen:

- Aufbau eines Images, in dem die Dienstleistungen als wesentlich, exklusiv und komplex dargestellt werden,
- Bewertung der Dienstleistung im Verhältnis zum Image von den Klienten/der Öffentlichkeit und
- Zuerkennung der Autonomie bei positiver Bewertung,
- Präzisierung und Stabilisierung des professionellen Status.

Die Entwicklung eines professionellen Images (und damit die gesellschaftliche Zuerkennung von Autonomie) ist dann erreicht, wenn die entsprechende Berufsgruppe ihre Kompetenz durch die Einhaltung professioneller Standards glaubwürdig machen kann, wenn sich ihre Arbeit mit Menschen auf einen zentralen gesellschaftlichen Wert bezieht, und wenn es eine gesellschaftlich/staatliche Kontrolle ihrer Selbstorganisation gibt (vgl. Daheim 1992).

Die Zuerkennung von Autonomie wird (vorgeschlagen von Forsyth/Danisiewicz (1985, S. 60) unterschieden in „Organisations“- und „Klientenautonomie“. Klientenautonomie bedeutet für einen Professionellen, nicht einfach unmittelbar geäußerte Wünsche und Bedürfnisse von Klienten aufzunehmen und zu erfüllen, sondern geäußerte Bedürfnisse, Einschätzungen und Ansichten in Beziehung zu setzen mit anderen professionellen Kriterien, die die Grundlage bilden für professionelle Urteilsbildung. Die Autonomie gegenüber den Klienten entspricht der asymmetrischen Beziehung zwischen Professionellen und Klienten. Organisationsautonomie bedeutet, daß ein Professioneller gegenüber der ihn beschäftigenden Organisation (relativ) selbständig ist in der Ausgestaltung seiner Professionsnormen und relativ unabhängig gegenüber Zielen der Organisation (z.B. Profit, Verwaltungsnotwendigkeiten). „Wirkliche“ Professionen sind dadurch definiert, daß ihnen als Gruppe sowohl von den Klienten wie auch von den beschäftigenden Organisationen Autonomie zuerkannt wird“ (Daheim 1992, S. 26). Als Beispiele für „wirkliche“ Professionen werden meist Mediziner und Juristen genannt. Wenn Professionen nur organisationsautonom oder nur klientenautonom sind, werden sie nach Forsyth/Danisiewicz „Semi-Professionen“ genannt. Da der Begriff „Semi-Profession“ für die supervisorische Professionalisierungsdiskussion sicher interessant ist, möchte ich ihn etwas erläutern:

Zur Diagnose von „Semi-Profession“ gehört das Fehlen von professioneller Autonomie. Etzioni (1969) hat die Merkmale dafür an Sozialarbeitern, Krankenschwestern und Lehrern untersucht. Die Merkmale für Semi-Professionen macht er fest an:

- geringer Organisationsautonomie (Eingebundensein in strikte bürokratische Organisationen, die den „Semi-Professionellen“ wenig Autonomie zuerkennen,
- niedriger Sozialstatus im Vergleich zu den klassischen Professionen,
- kürzere Ausbildungszeit,
- weniger systematisches und spezifisches Berufswissen,
- keine spezielle, ausdifferenzierte Fachsprache.

Das Professionalisierungsmodell von Forsyth/Danisiewicz ist prinzipiell dynamisch angelegt, es impliziert verschiedene Entwicklungsstufen von Professionalisierung und Deprofessionalisierung als Rückentwicklung des professionellen Status und könnte auch Supervisoren zu einem klareren Blick in der Einschätzung ihres Professionalisierungsstandes verhelfen.

Zu den Hauptkritikpunkten der klassischen Professionstheorie gehört die Konzentration auf institutionelle Bezüge – äußere Merkmale werden in den Vordergrund gestellt, die innere Dynamik einer Profession oder Veränderungsprozesse im Gefüge der Professionen werden nicht in den Blick genommen.

Die Wissensbasis professionellen Handelns wird ausschließlich in speziellem wissenschaftlichem Wissen gesehen, andere (nicht universitär organisierte) Wissenssysteme werden ausgegrenzt. Gleichzeitig können damit verbundene Widersprüchlichkeiten nicht geklärt werden: Warum gelten Theologen und Juristen als klassisch Professionelle, obwohl sich deren Wissen im Wesentlichen nicht an wissenschaftlich überprüfbareren Aussagen orientiert, sondern auf Interpretationen – der Auslegung von Moralsystemen bzw. Rechtsnormen – beruht? Eine weitere Kritik ist die Diskrepanz zwischen dem Idealtypus „Profession“ und den gegenwärtigen Professionen, die in vieler Hinsicht nicht den professionellen Kriterien entsprechen (Bsp. Profitorientierung, Abhängigkeit von institutionellen Interessen). Auch die Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit als Schutz vor inkompetenter Laienkontrolle wird häufig mißbraucht (z.B. Entmündigung von Patienten auch an Stellen, wo sie nicht mehr mit Sachgründen zu rechtfertigen ist).

Trotz vielfacher Kritik ist die funktionalistische Betrachtungsweise der Profession immer noch gegenwärtig vorherrschend, und es wird immer wieder Bezug darauf genommen.

Der Begriff *Semi-Profession* ist eine Folge dieser Denktradition.

Zusammenfassung der funktionalistischen/strukturfunktionalistischen Sichtweise von Profession:

Drei zentrale Merkmale werden betont:

1. Fachliche Kompetenz durch das Vorhandensein von systematischem (wissenschaftlichem) Spezialwissen, erworben in einer langen Ausbildung.
2. Ausrichtung auf die Gemeinschaft, den Dienst am Klientel mit hoher Bedeutung für die Erhaltung der Gesellschaft und ihres Wertesystems (Zentralwertbezogenheit).
3. Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit und Ausbildung.

2.2. Interaktionstheoretische Sichtweise von Profession

Interaktionstheoretische Sichtweisen befassen sich nicht wie die klassischen Professionstheorien mit der Analyse der Wechselbeziehung von Profession und Gesellschaft, sondern mit der Mikrostruktur von Professionen: ihrer Kultur und Deutungsperspektiven, ihrer Sozialisation als Einübung in ihren Tätigkeitsbereich und der Entwicklung der Professionen.

Die letztere Perspektive scheint mir besonders interessant, um gegenwärtige Entwicklungen in der Supervisionsszene und im Gefüge mit anderen beratenden Berufen analysieren zu können.

Das „Prozeß-Modell“ zur Analyse der Professionen von Bucher & Strauss (1961) untersucht die besondere Dynamik professioneller interner Strukturen und Veränderungsprozesse im Gefüge der Professionen. Die Interaktion zwischen professionsinternen Strukturen und der Entwicklung der Profession steht im Zentrum des Interesses. Zum Verstehen der internen Strukturen gehört die Annahme, daß Professionen heterogene Gebilde sind, die aus widerstrebenden, konkurrierenden Interessengruppen bestehen (im Gegensatz zum homogenen „Zunft“ charakter in der klassischen Professionstheorie, wo mehr von einer gemeinsamen Interessenslage ausgegangen wird). Bucher & Strauss nennen solche offenen Interessengruppen innerhalb einer Profession „Segmente“. Sie haben zwar eine gemeinsame Berufsidentität, sind jedoch wegen der vorhandenen Interessenunterschiede ständig in einem gemeinsamen Aushandlungsprozeß. Die gemeinsamen und unterschiedlichen Interessen müssen permanent neu austariert werden. Werden die Sichtweisen zu kontrovers, geschehen Spaltungen, Trennungen, neue Gruppierungen. Der prozeßhafte Charakter des Aushandelns bewirkt die Veränderbarkeit sozialer Strukturen und wird aus interaktionstheoretischer Perspektive „*Bewegung der Professionen*“ genannt. Die Entstehung und Entwicklung der DGSv oder die Beendigung der „Aachener Supervisionstage“ durch die Trennung der beiden Veranstaltergruppen FIS und IBS und Neubildung der FIS-Supervisionstage können als Ausdruck dieser Bewegung verstanden werden. Ein anderes Beispiel für die „Bewegung der Professionen“ und die spezielle Verlaufsdynamik beschreibt Daheim (1992) mit dem Einfluß der Profession auf Curricula im höheren Ausbildungswesen. In der BRD nehmen Professionen indirekt Einfluß, indem z.B. ein Berufsverband über prominente Mitglieder Einfluß nimmt auf die Empfehlungen des zuständigen Fakultätentags. „Auf dieser Ebene werden Machtkämpfe um Lehrinhalte und damit um Wissenskomponenten zwischen Kern- und Randgruppen der Profession ausgetragen“ (Daheim 1992, S. 29).

Bucher & Strauss analysieren die aktuelle Situation der klassischen Professionen mit ihrem Prozeßmodell. Sie stellen „segmenthafte“ Verschiebungen und Erosionstendenzen innerhalb der Professionen fest. Interne Auseinandersetzungen und Machtprozesse führen zu einer Ausdifferenzierung neuer Fachgebiete (z.B. Facharztentwicklung in der Medizin). Professionelle Handlungsfelder werden zunehmend institutionalisiert und bürokratisiert. Dies alles führt zu einer wesentlichen Schwächung des Machtpotentials der Professionen und einer Deprofessionalisierungstendenz.

Neben dieser professionsinternen Entwicklung gibt es auch im Gefüge der Professionen extern hervorgerufene Veränderungen: die Entstehung vieler neuer Berufsgruppen, die sich in die Domäne der klassischen Professionen drängen. Ein Beispiel dafür ist die Expansion therapeutischer Berufe, die verbunden ist mit der Reduktion therapeutischer Kompetenz bei den Ärzten. Die Auflösungserscheinungen (Erosion) im Bereich der Medizin führen zu erbitterten Machtkämpfen, denn die Ärzte wollen sich ihr Machtmonopol natürlich nicht streitig machen lassen. Sie möchten die Kontrolle über die delegierten Aufgaben behalten und wollen den Psychotherapeuten keine Autonomie zugestehen (z.B.: die Verzögerung des Psychotherapeutengesetzes).

Der Zeitpunkt und das Ausmaß, in dem sich eine Fachdisziplin professionalisieren kann, hängt wesentlich mit der Beziehung zu benachbarten Berufsgruppen und der wechselseitigen Abgrenzung ihrer Tätigkeiten zusammen. Wenn Probleme, für die bislang ein anderer Fachbereich zuständig war, einer neuen Profession übertragen werden, führt dies zu Streitigkeiten um Kompetenzen und Marktanteile. Z.B. kam es vor der Verabschiedung der Diplomprüfungsordnung für Psychologen in Deutschland 1942 zu heftigen Machtkämpfen und Rivalitäten mit konkurrierenden Berufsgruppen wie Offizieren, Berufsberatern, vor allem jedoch mit Medizinern. Das Studium der Psychologie sollte Physiologie, Psychopathologie und medizinische Psychologie mit einschließen (wie es der heutigen Prüfungsordnung entspricht). Eine solche medizinische Vorbildung stellte für die Ärzteschaft eine solche Bedrohung dar, daß sie eine Streichung der medizinischen Fächer aus der Prüfungsordnung durchsetzen konnten, damit „Unbefugte sich (nicht) in Dinge fachärztlicher Verantwortung einmischten“ (Geuter 1988, S. 384).

Zusammenfassung der interaktionstheoretischen Sichtweise von Profession:

Die interaktionstheoretische Betrachtung fokussiert Profession als heterogene Gebilde, die sich in einem ständigen Aushandlungsprozeß befinden. Der Analyseschwerpunkt ist ihre ständige Veränderbarkeit im Strukturgefüge der Professionen.

2.3. Die Strukturlogik professionellen Handelns

Ende der 70er Jahre wurde in der Professionssoziologie die klassische Professionstheorie revidiert und eine strukturtheoretische Sichtweise von Professionen entwickelt mit den Leitfragen:

Welche spezifische Handlungskompetenz wird von der Struktur einer professionellen Handlung gefordert? Wie ist die Logik professionellen Handelns zu beschreiben?

Legitimations- und standespolitische Gesichtspunkte rücken aus dem Zentrum der Aufmerksamkeit; es geht nicht mehr vorrangig um Professionsattribute wie wissenschaftliche Ausbildung oder Lizenzierung, berufsethische Selbstkontrolle, eigenständige Fachlichkeit, berufsständische Organisation, sondern es geht um die Aufklärung der Binnenstrukturen und Logik professionellen Handelns. Oevermann, einer der führenden Vertreter der strukturtheoretischen Professionsforschung, bezieht professionelles Handeln (ähnlich wie die klass. Professionstheorie) auf die Lösung gesellschaftlich zentraler Probleme. „Man stößt (...) darauf, daß professionalisierte Tätigkeiten in verschiedenen Mischungsverhältnissen alle grundlegend um die drei allgemeinen Funktionen der kritischen Prüfung von Wahrheitsbehauptungen, der Beschaffung von Konsens und der Bereitstellung von therapeutischen Leistungen organisiert sind“ (Oevermann 1978, S. 5). Die Problemlagen professionellen Handelns werden also von ihm unterteilt in

- Wahrheitsbeschaffung,
- Therapiebeschaffung und
- Konsensbeschaffung.

Durch entsprechende soziale Strukturen (die klassischen Professionen) müssen gesellschaftliche und soziale Dauerprobleme wie z.B. Benutzung falschen Wissens, Krankheiten, Verzweiflung, Sinnlosigkeit, Normenverstöße und Streit ständig bearbeitet werden. Die gesellschaftlichen *Wertuniversalien* Wahrheit, Therapie und Konsens sind Voraussetzung für die Möglichkeit individueller und gesellschaftlicher Produktivität. Berufe, die sich mit derartigen zentralen Problemen befassen, können nach Oevermann als Professionen im strengen Sinne bezeichnet werden.

Zur Wahrheitsbeschaffung gehört z.B. die methodische Prüfung und Erzeugung von Wissen (Wissenschaft). Zur Therapiebeschaffung gehört die Beseitigung oder Verringerung von eingeschränkter Handlungsautonomie (z.B. Krankheit oder Verzweiflung) durch medizinische, psychotherapeutische oder seelsorgerische Behandlung. Zur Konsensbeschaffung gehört die Bearbeitung von Normenverstößen und Streit in der Rechtsprechung und Politik. Bei den etablierten Professionen gibt es eine deutliche Engführung auf einen der

genannten drei Problembereiche und gleichzeitig ein Mischungsverhältnis (z.B. befassen sich die Juristen primär mit der Herstellung von Konsens, dennoch spielen auch Wahrheitsbeschaffung (bei der Ermittlung) oder Therapiebeschaffung (bei der Resozialisierung im Strafvollzug) eine Rolle.

Oevermann nimmt an, daß es eine spezifische Struktur professionellen Handelns gibt, die zu erklären ist durch die besondere Art der bearbeiteten Probleme. Zur Beschreibung der allgemeinen Struktur professionellen Handelns hat Oevermann vor allem folgende *Strukturmerkmale* entwickelt:

1. die stellvertretende (Sinn-)Deutung,
2. die „widersprüchliche Einheit“ von wissenschaftlicher und hermeneutischer Kompetenz,
3. der professionelle Habitus,
4. die Wahrung der Autonomie der Lebenspraxis,
5. die Gleichzeitigkeit von Diffusion und Spezifität.

Zu 1: *Stellvertretende Deutung* und professionelles Handeln

Professionelles Handeln bearbeitet prekäre Problemlagen mittels „stellvertreter Deutung“: Der Professionelle, der vom Problem oder der Notlage nicht betroffen ist, deutet/rekonstruiert mit Hilfe von Fachwissen und fallbezogenem Erfahrungswissen eine bestimmte Problemlage stellvertretend für den Klienten. Ist die autonome Lebenspraxis der Klienten z.B. durch Krankheit, seelische Not oder Bedrohung ihrer Rechte eingeschränkt, reichen oft die Handlungs- und Deutungsfähigkeiten aus dem Alltagswissen nicht mehr aus. Der Professionelle wird dann zu Rate gezogen, wenn das eigene Selbstverständnis zur Lebenspraxis nicht mehr ausreicht. Dieser strukturiert dann das jeweilige Problem im Deutungsmodus seiner Profession. Er deutet Handlungssinn und Problemkonstellation stellvertretend. Zur Verdeutlichung der abstrakten Beschreibung ein Beispiel aus der Profession des Arztes: Ein Arzt muß aus diffusen Symptomanangaben der Patienten spezifische Strukturen und Eigenschaften zu einer Diagnose zusammenfassen. Die Strukturierung dieser spezifischen Merkmale geschieht mit Hilfe vorläufiger „Deutungsschemata“, die aus seinem wissenschaftlichen und fallanalytischen Praxiswissen entstanden sind. Um zu einer genauen Diagnose zu kommen, sind häufig Fragen nach beruflichen oder privaten Problemen erforderlich. Jeder Fall ist potentiell neu und einzigartig, und die Deutung von Symptomanangaben ist im Kontext der besonderen Lebenspraxis des Patienten vorzunehmen. An diesem Beispiel zeigt sich gleichzeitig die spezifische Struktur und Logik professionellen Handelns.

Zu 2: Die „*widersprüchliche Einheit*“ von *wissenschaftlichen und hermeneutischen Kompetenzen* (Oevermann 1981 a, S. 8)

Professionelles Handeln beruht auf der Gleichzeitigkeit von zwei unterschiedlichen und im nicht aufhebbaren Gegensatz zueinander stehenden Komponenten:

- der universalisierten (in der Regel wissenschaftlichen) Wissensanwendung und
- der hermeneutischen Kompetenz des Verstehens eines Falles (Oevermann 1978).

Die erste Komponente bezieht sich auf das Verständnis und die deduktive Anwendung von Theorien, die zweite Komponente bedeutet die Fähigkeit zum Sinnverstehen und zur Reflexion des Einzelfalls in seiner Besonderheit. Wenn der Professionelle also sein Fachwissen auf konkrete Einzelfälle anwendet, muß er prüfen, unter welche Kategorien die Einzelphänomene des vorliegenden Falls zu subsumieren sind, und was zweifelsfreie Indikatoren für allgemeine Merkmale sind. Die Subsumtion unter theoriegeleitete Kategorien ist meist prekär, da der Einzelfall immer komplexer ist als allgemeine Kategorien und die theoriegeleitete Realitätserfassung nicht eindeutig und fehlerfrei leistbar ist.

Die Anwendung allgemeingültiger (universalierter) Regeln und hermeneutisches Verstehen des Einzelfalls sieht Oevermann als dialektische Einheit von Theorie und Praxis. Da diese „*widersprüchliche Einheit*“ zum Charakter professionellen Handelns gehört, ist professionelles Handeln seinem Wesen nach nicht standardisierbar (im Unterschied zu Erwerbsarbeit und Berufshandeln). Die Nicht-Standardisierbarkeit steht wiederum im Zusammenhang mit der für Goode zentralen professionellen Autonomie und Selbstkontrolle.

Das eigentlich konstitutive Element professionellen Handelns ist die *hermeneutische Kompetenz* des Professionellen. Das Wissen, das professionellem Handeln zugrunde liegt, kann nur aufgrund der hermeneutischen Kompetenz wirksam werden. So ist auch das zwiespältige Verhältnis vom Professionellen zur Wissenschaft zu verstehen. Die theoretische Fundierung ist für den Professionellen zwar notwendiger Hintergrund seiner Deutungsschemata, der einzelne Fall kann jedoch nur unter Berücksichtigung der konkreten Lebenspraxis des Klienten verstanden werden. Der sinnverstehende Zugang zu den sozialen, gesundheitlichen oder psychischen Problemen des Klienten geschieht in der Sprache des Falles.

Die widersprüchliche Einheit von Theorie und Praxis gehört also zum grundlegenden Merkmal professionellen Handelns. Daraus läßt sich ebenso ein Merkmal für *Deprofessionalisierung* ableiten: Die Vereinseitigung der beiden Komponenten verletzt die typische professionelle Handlungsstruktur.

Wird die theoretische Komponente überbetont, wird professionelles Handeln auf bloßes Expertenhandeln oder technokratische Wissensanwendung reduziert. Wird das hermeneutische Fallverstehen vereinseitigt, bewirkt es eine unprofessionelle Beziehungsstruktur, die gekennzeichnet ist durch ein hohes Maß an Nähe und Intimität ohne rollenbezogene Einbindung (ähnlich wie bei Eltern/Kind-Beziehungen).

Zusammenfassend kann man sagen, daß sich professionelles Wissen im Zusammenspiel entwickelt von konkreter Fallanalyse, abstrahierender Strukturgeneralisierung, Theorie und praktischer Problembearbeitung.

Zu 3: *Der professionelle Habitus*

Das Auftreten eines Menschen läßt sich kennzeichnen durch seinen Habitus: seine äußere Erscheinung, seine Körpersprache, seine Gewohnheiten und Haltungen, sein routinemäßiges Verhalten. Ebenso hat der Professionelle einen spezifischen Habitus, um die komplexen beruflichen Tätigkeiten zu bewältigen. Der professionelle Habitus wird in der jeweiligen Ausbildung, in der die beruflichen Sozialisations- und Prägeprozesse stattfinden, erworben. Der professionelle Habitus beinhaltet die berufsrollenbezogenen Gewohnheiten, die spezifischen Wahrnehmungen und Deutungsmuster, die auf systematischem und intuitivem Wissen beruhen. Sie dienen dem Professionellen zu einer raschen, vorläufigen Orientierung, um die Besonderheiten eines Falles schnell zu erfassen. Sie sind „Abkürzungsstrategien“ zu einer ersten Strukturierung des Falles. Im nachhinein kann das Handeln dann theoretisch begründet werden.

Der professionelle Habitus entlastet die bewußten Handlungen und erleichtert es dem Professionellen, mit ungewohnten, überraschenden Situationen umzugehen. Der professionelle Habitus steigert die Handlungsfähigkeit und ermöglicht, daß die tendenziell widersprüchliche Einheit von wissenschaftlicher und hermeneutischer Kompetenz nicht zum bewußten Dauerproblem des Professionellen wird und seine Handlungsfähigkeit einschränkt. Das Burn-out-Syndrom und Überforderungsgefühle, die in der Supervision häufig thematisiert werden, sind im Zusammenhang zu verstehen mit einem ungenügend ausgeprägten professionellen Habitus. Für SupervisorInnen ist wichtig, die Burn-out-Thematik mit entsprechenden Erschöpfungs- und Übermüdungsgefühlen bei den Supervisanden nicht zu individualisieren und als persönliche Problematik zu verstehen, sondern eine genaue Analyse der professionellen Situation der Supervisanden zu machen, ein überindividuelles Verständnis der beruflichen Szene zu entwickeln, Defizite im beruflichen Habitus herauszuarbeiten und Möglichkeiten der Kompensation im beruflichen Handeln und Selbstverständnis zu finden.

Zu 4: Wahrung der Autonomie der Lebenspraxis

Ein Klient, der sich in die Abhängigkeit eines Professionellen begibt, weil er seine Probleme mit ihm zur Verfügung stehenden Mitteln nicht lösen kann, begibt sich in eine asymmetrische Beziehung. „In sehr vielen Fällen dürfte der Klient Schwierigkeiten haben, die Leistung des Professionellen so zu beurteilen, daß er die Kontrolle über seine Beziehung zu diesem nicht verliert“ (Daheim 1992, S. 32). Um die Klienten vor der Ausnutzung dieser Abhängigkeit zu schützen, sind spezielle Schutzmaßnahmen erforderlich, die die Abhängigkeitsproblematik in Grenzen hält. Professionelle Standards werden entwickelt, „um die Ungewißheiten zu beseitigen, die den einzelnen Professionellen wie den Klienten und die Öffentlichkeit plagen: Ungewißheit über die Zuverlässigkeit des Wissens, über seine Anwendungsbedingung, über die Kompetenz der Profession wie des einzelnen Professionellen“ (Daheim 1992, S. 32). Zu diesen Standards gehört die „Wahrung der Autonomie der Lebenspraxis“ oder die Sicherung der Autonomie des Klientels. Damit sind alle Vorkehrungen gemeint, die die Funktion haben, die Autonomie der Klienten zu wahren und in der asymmetrischen Beziehung zum Professionellen eine Gegenseitigkeit (Reziprozität) herzustellen.

Die Klienten, die aufgrund eines selbst nicht zu lösenden Problems einen Teil ihrer lebenspraktischen Autonomie einem Professionellen überantworten, werden durch folgende Maßnahmen geschützt:

- eigenverantwortliche Kontaktaufnahme,
- Freiwilligkeit,
- klares Arbeitsbündnis/Kontrakt,
- Aufklärungspflicht über Diagnose- und Bearbeitungsverfahren,
- Schweigepflicht des Professionellen,
- finanzielle Honorierung der Arbeit,
- Verzicht auf Entscheidungsübernahmen und praktische Hilfen,
- Verzicht auf eine „helfende“ Beziehung, stattdessen Hilfe zur Selbsthilfe.

Die finanzielle Honorierung der Arbeit und der Verzicht auf eine „helfende Beziehung“, in der den Klienten wichtige Entscheidungen abgenommen werden und „für sie“ gehandelt wird, soll verhindern, den Klienten in eine regressive Position mit Dankbarkeitsverpflichtungen zu bringen. Oevermann bewertet den Charakter einer „helfenden Beziehung“ als ein Zeichen für unprofessionelles Verhalten. Denn helfende Beziehungen führen dazu, „daß derjenige, der hilfsbedürftig ist, erst einmal als Hilfsbedürftiger stigmatisiert wird, und zweitens muß er auch noch dankbar dafür sein (...) Deshalb ist Helfen als solches immer eine nicht professionelle Tätigkeit“ (Oevermann 1981, S. 25). Die Sicherung der Autonomie des Klientels wird letztlich vor allem dadurch gewährleistet, daß der Professionelle bemüht ist, den Klienten wieder

selbst handlungsfähig und sich selbst überflüssig zu machen. Damit unterscheidet sich Helfen in professionellen Beziehungen von Helfen in naturwüchsigen, sozialen Beziehungen. Die Gefahr der Stigmatisierung und des Autonomieverlusts ist durch die potentielle Gegenseitigkeit gebannt.

Zu 5: Gleichzeitigkeit von Diffusion und Spezifität

Professionelle Beziehungen sind ihrer Struktur nach *diffus* und ermöglichen dadurch den Klienten eine uneingeschränkte Kommunikation. Diese Struktur ähnelt Beziehungsstrukturen von Eltern/Kindern oder Ehepartnern, in der prinzipiell alles besprechbar ist.

Gleichzeitig ist die Beziehung zwischen Professionellen und Klienten „*spezifisch*“: Der Professionelle und der Klient sind durch ihre jeweiligen Rollen spezifisch aufeinander bezogen; die Rollenvorschriften und beruflichen Standards des Professionellen bewirken eine bestimmte Distanz und begrenzen den „diffusen“ Beziehungscharakter. Von seiten des Professionellen gibt es keine diffuse, uneingeschränkte Kommunikation, sondern selektive Interventionen, die dem professionellen Habitus und den professionellen Deutungsschemata entsprechen.

Ein Beispiel für einen beruflichen Standard, der für die Spezifität der Beziehung sorgt, ist die *affektive Neutralität* gegenüber den Klienten und ihren Problemen. Sie beinhaltet die Forderung, rein sachbezogen zu reagieren und sich vor eigener Involviertheit zu schützen. Dazu gehört auch die biographische Zurückhaltung des Professionellen und die Ausblendung aller nicht sachdienlichen Interessen wie Vorlieben oder Abneigungen des Professionellen ebenso wie falsche Beziehungsversprechungen, sich quasi wie ein Freund dem Klienten gegenüber zu verhalten. Mit diesem professionellen Standard soll die Urteilsfähigkeit und Unbefangenheit des Professionellen gesichert werden. Diese professionelle Spielregel spiegelt sich in der Ablehnung von Psychotherapeuten und Ärzten, Familienmitglieder oder Freunde zu behandeln, um emotionalen Verflechtungen zu entgehen und nicht in eine „diffuse“ Beziehungsstruktur abzugleiten.

Die Gleichzeitigkeit von diffusen und spezifischen Elementen sind wesentliches Merkmal von Professionalität (vgl. Oevermann 1981b).

Es ist ein Zeichen von Nicht-Professionalität, wenn die Beziehung des Professionellen zu seinen Klienten so eng und intim wird, zu distanzloser Gefühlsarbeit mit uneingeschränkter gegenseitiger Offenheit ausartet, daß der spezifische Charakter des rollenbezogenen, asymmetrischen Handelns verlorengegangen ist.

Die eigenartige Ambivalenz von Gleichzeitigkeit und gleichzeitiger Diffusion und Spezifität spielt in der psychotherapeutischen Behandlung eine

bedeutsame Rolle. „Sie stellt das eigentliche Mittel psychotherapeutischer Interventionen dar“ (Schaeffer 1991, S. 63). Einerseits sind Therapeut und Klient „an klar definierte Rollen gebunden und in ihrer Funktion als Rollenträger prinzipiell austauschbar“, andererseits bewirken die diffusen Elemente zwischen Therapeut und Klient, „daß alles kommunizierbar und kein Thema ausgeschlossen werden muß“ (Schaeffer 1991, S. 63). Die Bearbeitung von Übertragung und Gegenübertragung basiert auf der Grundlage der Gleichzeitigkeit von Diffusion und Spezifität. Schaeffer (1991) vertritt dabei die These, daß die Handhabung der therapeutischen Beziehungsstruktur Aufschluß über den Grad der Professionalisierung gibt. Analog läßt sich die gleiche These für die Gestaltung der supervisorischen Beziehung aufstellen: Die Gestaltung der supervisorischen Beziehung hinsichtlich ihres diffusen und gleichzeitig spezifischen Charakters und der affektiven Neutralität läßt den Grad der Professionalisierung deutlich werden.

Zusammenfassend kann man sagen, daß die Kunst einer professionellen Beziehung einerseits im Vermeiden einer Gegenseitigkeitsbeziehung besteht, andererseits im Ausbalancieren von Elementen der Gegenseitigkeit (wie Honorierung und Kontrakt) zur Sicherung der Autonomie der Klienten nötig ist. Beim Herstellen und Steuern der asymmetrischen Beziehungsstruktur müssen also widersprüchliche Elemente in sich vereinigt werden.

3. Professionelles Handeln in der Supervision

Auf dem Hintergrund der oben beschriebenen Theorien möchte ich Supervision mit der soziologischen Sprache von Schütze definieren als eine „institutionell verfestigte Tätigkeit, die Menschen in klientenzentrierten Berufen helfen soll, die immer wiederkehrenden und z.T. auch unaufhebbaren Probleme ihres Berufsfeldes zu erfassen und Bearbeitungsstrategien zu entwickeln. (...) Supervision ist mithin eine regelgeleitete Reflexionstätigkeit, die sich auf die Handlungsstrukturen und die systematischen Problembestände professioneller Arbeit bezieht und auf die biographischen Haltungen, die hinsichtlich dieser Handlungsstrukturen und Problembestände möglich sind“ (Schütze 1984, S. 265).

Diese Definition beinhaltet

1. die institutionelle Verfestigung (Regelgeleitetheit der Reflexionstätigkeit, Institutionalisierung von Standards der Berufsausübung, Entwicklung eines beruflichen Habitus, spezifische Spielregeln zwischen Supervisoren und Klienten, die im Kontrakt vereinbart werden),
2. die Hilfe bei unaufhebbaren oder selbst nicht lösbaren Problemen auf-

grund der Nicht-Betroffenheit des Professionellen und seines regelgeleiteten, systematischen Wissens (SV-Ausbildung) und

3. die grundsätzliche Präsenz der Probleme: sie sind immer wiederkehrend und prinzipiell unaufhebbar, denn die Handlungsstrukturen professioneller Arbeit sind gekennzeichnet durch die widersprüchliche Einheit von Theorie und Praxis und wissenschaftlicher und hermeneutischer Kompetenz. Die Reflexion dieser Spannung konstituiert Supervision.

Wenn wir Professionalisierung als einen inneren Prozeß der Kompetenzentwicklung von Supervisoren verstehen, bedeutet dies die Notwendigkeit, in kollegialer Selbstkontrolle diesen Spannungsbogen immer wieder neu zu reflektieren. Dabei ist es wichtig, Kenntnisse und Erfahrungen über Berufsrollensozialisation auszutauschen, weil dies eine wichtige Verstehensmatrix für spezifische berufliche Handlungsprobleme ist. Für SupervisorInnen ist es wichtig, unterscheiden zu können, ob Probleme beruflichen Handelns zurückzuführen sind auf persönliche Inkompetenz oder biographisch bedingte Einschränkungen oder ob es sich um strukturelle Probleme innerhalb des Berufs (z.B. Mangel an beruflichem Habitus) handelt. Zur supervisorischen Kompetenz gehört es, abklären zu können, ob das alltägliche Berufshandeln durch institutionalisierte Strukturen gesichert ist: Wie ist der berufliche Habitus entwickelt in Hinblick auf die zu leistende Arbeit? Wie ist das berufliche Selbstverständnis, welche Standards, die in der Berufssozialisation erworben wurden, prägen die Arbeit bzw. den Supervisanden? Welche institutionellen Strukturen gehören zum Problemlösungspotential, wo gibt es strukturelle Defizite, die auf individueller Ebene zu Problemen führen müssen? (Z.B. sind Lehrer in Gesamtschulen selten fachlich vorbereitet auf die komplexen, erweiterten Rollenanforderungen.)

Welche Relevanz haben die beschriebenen professionstheoretischen Ausführungen für die Supervisionspraxis? Darf sich Supervision nach Kenntnis der professionstheoretischen Hintergründe als „Profession“ darstellen? Ist die Logik professionellen Handelns, wie hier beschrieben, mit der Logik supervisorischen Handelns zu vereinbaren? Welche Kriterien müssen erfüllt sein, um von einer gelungenen Professionalisierung zu sprechen? Sind die SupervisorInnen in Gefahr, vorschnell eine überwiegend legitimations- und standespolitisch orientierte Diskussion zu führen, ohne die faktischen Strukturprobleme supervisorischen Handelns zu thematisieren? Es steht außer Frage, daß SupervisorInnen Dienstleistungen anbieten, die für die Regulation des gesellschaftlichen Lebens, speziell des Berufslebens, nützlich und oft erforderlich sind. Die zunehmende Nachfrage und damit Anerkennung bewirkt einen Professionalisierungssog, der in verstärkter Ausbildungsnachfrage, verstärktem Fortbildungsbedarf und berufspolitischen Aktivitäten in der DGSv sichtbar wird.

Doch wer reflektiert die Institutionalisierung der Professionalisierung? Wo ist der Reflexionsort dafür? (Vgl. dazu Wittenberger über Supervision als selbstreflexive Institution, 1988). Viele Fragen, die des gemeinsamen Nachdenkens bedürfen und hoffentlich in FORUM SUPERVISION weiter bearbeitet und diskutiert werden.

Beginnen möchte ich mit ersten Gedanken dazu, welche spezifischen Elemente der Strukturlogik professionellen Handelns die SupervisorInnen-Rolle miteinschließt. Gleichzeitig möchte ich dazu einladen, an diesen Fragen weiterzudenken.

Zunächst möchte ich die drei Merkmale für Professionen von der strukturfunktionalistischen Sichtweise (Zentralwertbezogenheit, Fachkompetenz durch systematisches Spezialwissen und Autonomie der Kontrolle über die eigene Tätigkeit) auf Supervision beziehen: Die Bindung der Professionen an die von Oevermann in den Mittelpunkt gestellten gesellschaftlichen Werte Wahrheitsfindung, Konsensbeschaffung und Gesundheit (Therapie) wird im Supervisionsberuf in der Regel erfüllt:

Bei der *Wahrheitsfindung* in der Supervision geht es um genaueres Verstehen komplexer beruflicher Szenen, der Aufklärung der objektiven und subjektiven Wirklichkeit, der Analyse der sozialpsychologischen Bedingungen beruflicher Arbeit und der psychodynamischen Verflechtung der Sdn.

Bei der *Konsensbeschaffung* geht es sowohl um professionsinterne Konflikte (Klärung unterschiedlicher Konzepte und Wertorientierungen innerhalb einer beruflichen Rolle und Klärung des beruflichen Selbstverständnisses der Sdn.) als auch um Konsensfindung bei interprofessionellen Kooperationskonflikten. Wenn z.B. in einem interdisziplinär besetzten psychiatrischen Team die professionsspezifischen Arbeitszugänge von Ärzten, Psychologen, Sozialarbeitern, Krankenschwestern und Pflegern mit verschiedenen Werten, Normen, „Selbstverständlichkeiten“ aufeinanderstoßen, ist es Aufgabe von Supervision, die daraus resultierenden Konflikte aufzuklären und ein Verstehen der verschiedenen Handlungslogiken und Interessen zu ermöglichen. Zur Aufgabe von Supervision gehört die Vermittlung von Geduld, Neugier und dem Wissen, daß verschiedene Berufsgruppen nicht automatisch und selbstverständlich produktiv zusammenarbeiten können. Es ist nötig, immer wieder Brücken zwischen den verschiedenen Berufssozialisierungen zu bauen, die „babylonische Sprachverwirrung“ zu beseitigen, eine gemeinsame Sprache zu entwickeln. Auf diese Weise trägt Supervision natürlich auch zur „Gesundheit“ am Arbeitsplatz bei.

Unter *Therapiebeschaffung* in der Supervision kann man die Beseitigung oder Verringerung von eingeschränkter Handlungsautonomie in schwierigen beruflichen Situationen verstehen. Im Unterschied zu den etablierten Profes-

sionen gibt es keine Engführung auf eine der drei Wertuniversalien, sondern eher ein Mischungsverhältnis.

Was die *fachliche Kompetenz* betrifft, ist zweierlei zu sehen: Einerseits gibt es bislang kein allgemein als supervisorisches Expertenwissen anerkanntes Sonderwissen. Andererseits erscheint mir die Rückkopplung der SupervisorInnenrolle mit den angewandten Sozialwissenschaften – mit der empirischen Sozialpsychologie, mit der Soziologie, mit der Psychoanalyse – grundsätzlich unproblematisch zu sein. Damit Supervision zu einer eigenständigen Profession werden kann, müßten die Strukturprobleme professionellen Handelns mit den Erkenntnissen der Sozialwissenschaften systematisch erforscht werden. Je mehr Supervision „ihr Reflexions- und Beratungsgeschehen aus der erforschten Struktur der professionellen Handlungsprobleme ableitet, desto solider und unangefochtener kann sie selbst zu einer eigenständigen Profession der Reflexion, Beratung und Bearbeitung der Probleme professionellen Handelns werden“ (Schütze 1984, S. 318). Damit Supervision eine eigene Praxisforschung entwickelt, wäre es nötig, daß die SupervisorInnen mit einer auf Forschung ausgerichteten Berufssozialisation in ihrem Erstberuf (z.B. Psychologen und Soziologen) sich zu Forschungsprojekten zusammenschließen und in Kooperation mit interessierten Hochschulfächern Supervisionsforschungsprojekte entwickeln. Es wäre auch denkbar, daß sich in der DGSv nicht nur Regionalgruppen bilden, sondern auch eine Forschungsprojektgruppe.

Die *Autonomie der Kontrolle* über die eigene Tätigkeit und Ausbildung ist bisher kaum entwickelt, außer als Anspruch in der DGSv. Die Erstellung von Standards der Berufsausübung und professionellem Berufsethos wird als Notwendigkeit gesehen und befindet sich in der Anfangsphase der Entwicklung. Gleichzeitig muß man sagen, daß sich zunehmend ein Bewußtsein entwickelt, wie zentral wichtig kollegiale Selbstkontrolle für SupervisorInnen ist. Die kollegiale Selbstkontrolle kann verschiedene Ausdrucksformen haben: Fachtagungen, Veröffentlichungen oder Kontrollgruppen wie Balintgruppen. Besonders für junge SupervisorInnen, die mit der SupervisorInnenausbildung die erste biographische Phase der Berufsidentifizierung abgeschlossen haben, wird es fast selbstverständlich, nach der Ausbildung den Berufssozialisierungsprozeß fortzusetzen. Die Entwicklung eines professionellen Habitus bedarf einer professionellen Bezugsgruppe und des ständigen Vergleichs. Das Training des hermeneutischen Verstehens im Zusammenhang mit sozialwissenschaftlichen Theorien bedarf der kontinuierlichen fachlichen Reflexion ebenso, wie die Erweiterung und Vertiefung der selbstreflexiven Kompetenz für SupervisorInnen nötig ist. Zum Problem der Kontrolle der Supervisionskompetenz sagt Wittenberger: „So wie vorschnelles Deuten, Interpretieren oder Raterteilen als ein Problem der Supervision gilt, gilt generell, daß zur Super-

visionskompetenz deren Kontrolle gehört, zur Kommunikation die Metakommunikation. Fehlt die Kontrolle, so ist der Willkür und Instrumentalisierung Tür und Tor geöffnet. Es lassen sich z.B. Tendenzen aufweisen, die als eine ‚wilde Supervision‘ bezeichnet werden könnten: so werden unkontrolliert und unreflektiert Elemente von Supervisionskonzepten aus dem Zusammenhang gerissen und einzeln für privatistische Zwecke verwendet (...) Da der Bereich der Supervision weder organisatorisch noch institutionell kontrollierbar ist, unterliegt er der metakommunikativen Fähigkeit zur Selbstkontrolle, die ihrerseits einen hohen Grad von Autonomie gegenüber psychischen und sozialen Zwängen voraussetzt“ (Wittenberger 1988, S. 37).

Wenn man die Professionalisierung von Supervision sowohl als gesellschaftlichen Etablierungsprozeß versteht als auch als die Ausbildung einer spezifischen Handlungskompetenz, die von der Struktur einer professionellen Handlung erfordert wird, was zeichnet dann die Supervisoren gegenüber Psychologen oder Sozialarbeitern, die sich gegenseitig beraten, aus? Supervision ist eine professionalisierungsfähige Tätigkeit, die in den Professionalisierungsbemühungen jedoch noch ganz am Anfang steht und sich mit den bestehenden Professionen, die sich auch mit Beratung befassen, auseinandersetzen muß. Das Fachgebiet Supervision wird bekanntlich nicht nur von ausgebildeten Supervisoren besetzt, sondern ebenfalls von Psychologen, Psychoanalytikern, Psychiatern, Ärzten, Gruppendynamikern und „Organisationsberatern“. Die Professionalisierung von Supervision hat also auch eine Auseinandersetzung im Machtgefüge mit benachbarten Disziplinen zur Folge. Beispielsweise wird die DGSv klären müssen, unter welchen Bedingungen Psychologen in den Berufsverband aufgenommen werden können.

Betrachtet man die innere Professionalisierungsebene (Ausbildung einer spezifischen Handlungskompetenz), wie zeigen sich dann die *Strukturmerkmale professionellen Handelns* nach Oevermann in der Supervision?

1. Die stellvertretende (Sinn-)Deutung

Aufgrund des Grundlagenwissens, das Supervisoren erworben haben – psychoanalytische, sozialpsychologische und institutionsoziologische Kenntnisse – können sie im Sinne des szenischen Verstehens professionelles Handeln bearbeiten und „stellvertretende Deutungen“ vornehmen, die die Betroffenen in der Institution so nicht machen können.

2. Die widersprüchliche Einheit von wissenschaftlicher und hermeneutischer Kompetenz

Die Einstellung zu wissenschaftlichen Theorien und Forschung ist bei den meisten SupervisorInnen sehr zwiespältig. Die widersprüchliche Einheit von

wissenschaftlichen und hermeneutischen Kompetenzen, wie Oevermann sie für professionelles Handeln postuliert, wird oft in der Supervision vereinselt. Die Komponente hermeneutischen Fallverstehens und die Bedeutung von personenbezogenem Erfahrungswissen, Intuition und Werkstatterfahrung wird überbetont. Auf diese Weise ist Supervision ständig in Gefahr, eine unprofessionelle Beziehungsstruktur zu entwickeln.

3. Der professionelle Habitus

Ärzte und Rechtsanwälte haben unabhängig von der Person einen professionellen Habitus. Bei den SupervisorInnen ist es so, daß es einige markante Figuren (Personen) gibt, die einen professionellen Habitus entwickelt haben. Diese Personen haben Modellfunktion, indem man ihnen zuschreibt: so ist/ arbeitet ein Supervisor, soll eine Supervisorin auftreten. Es gibt personenbezogene Modelle, die jedoch noch nicht zu einer personunabhängigen Generalisierung geführt haben. Insofern befindet sich Supervision in einer Vorstufe zu einem professionellen Habitus. In bezug auf diese Modelle gibt es naturgemäß Ambivalenzen. Einerseits braucht man diese Modelle und andererseits will man sich von ihnen entfernen. Zur Identitätsbildung von Supervisoren sagt Weigand: „Der Wunsch, so zu werden wie das geliebte Objekt oder Vorbild, ist konfrontiert mit dem Wunsch, selbst zu werden, also sich differenzieren und abgrenzen zu können, um die eigene Identität zu finden“ (Weigand 1987, S. 23). Solche Abgrenzungsnotwendigkeiten in der Generationsauseinandersetzung mit den Lehrern erschwert die Traditionsentwicklung bzw. die Entwicklung eines beruflichen Habitus. Offenbar lernen die klassischen Professionsanwärter (Medizinalassistenten und jur. Referendare) weniger personorientiert als sachorientiert. Stellen Supervisoren den Sachbezug zu sehr in den Hintergrund und erschweren so die Entwicklung eines professionellen Habitus?

4. Wahrung der Autonomie der Lebenspraxis

Mir scheinen die Schutzmaßnahmen zur Wahrung der Autonomie der Lebenspraxis für die professionelle Handhabung von Supervision sehr wichtig. Insofern sollte sich Supervision weniger an „helfenden“ Beziehungen wie in der Sozialarbeit orientieren, sondern eher an den konsequenten Berufsstandards von Ärzten oder Rechtsanwälten, die bei aller Asymmetrie der Beziehung eine Eigenständigkeit der Klienten sicherstellen. Freiwilligkeit, klare Kontraktgestaltung und Verzicht auf Entscheidungsübernahmen und praktische Hilfen scheinen mir unabdingbar zu sein. Auch „Endlos-Supervisionen“ sind fragwürdig, weil damit das Ziel, die Autonomie der Sdn. und ihre Handlungsfähigkeit wiederherzustellen, verlorengegangen ist.

5. Gleichzeitigkeit von Diffusion und Spezifität

Die Beziehung zwischen SupervisorIn und Sd. ist gleichzeitig sowohl diffus (der/die SupervisorIn ermöglicht den Sdn. uneingeschränkte Kommunikation, im Rahmen des Kontraktes ist prinzipiell alles besprechbar), als auch spezifisch: durch ihre unterschiedlichen Rollen sind SV und Sd spezifisch aufeinander bezogen. Der/die SV fokussiert die Kommunikation und wählt spezifische Interventionen aus, die der Aufklärung und dem hermeneutischen Verstehen der beruflichen Szene dienlich sind. Der/die SV schafft mit der Art zu schweigen oder verbal zu intervenieren eine spezifische Interaktionsstruktur.

Eine SV, die professionellen Ansprüchen genügen will, muß eine „spezifische“ Rollen- und Interaktionsstruktur schaffen. Wenn es Sdn. gelingt, die SV in ihre persönlichen Angelegenheiten, die mit dem Supervisionskontrakt nichts zu tun haben, hineinzuziehen und die SV keine Maßnahmen trifft, Gegenseitigkeitsreaktionen zu verhindern, verhält sie sich rollendiffus. Wie die Psychotherapeutin oder der Arzt muß auch die professionelle SV der Neigung vieler Sdn., sie in persönliche Beziehungen zu verwickeln, widerstehen. Der Sinn der emotionalen Neutralität oder Abstinenz in der Beziehung SV/Sd ist, den gewöhnlichen Kreislauf wechselseitiger Gefühle zu unterbrechen. Die professionelle Berufsrolle beinhaltet (ähnlich wie die Kontrolle der Gegenübertragung beim Analytiker) ein „spezifisches“ Interaktionsverhalten. Als Beispiel für die professionelle Spezifität, die Unterbrechung der alltäglichen Interaktionsstruktur der Lebenspraxis der Klienten, beschreibt Parsons die Arzt-Rolle, wie dieser die emotionalen Erwartungen und positiven und negativen Projektionen der Patienten wahrnimmt, jedoch nicht reaktiv erwidert. Unterstützende Arrangements für diese Haltung der Vermeidung von Gegenseitigkeitsreaktionen sind Kontaktbegrenzungen (kein Kontakt außerhalb der Sprechstunde). Durch die „institutionelle Definition der Situation“ begibt sich der praktische Arzt, ohne daß er es in der Regel weiß, in die professionelle Strukturlogik einer unbewußten Psychotherapie (Parsons 1964, S. 460).

Um Mißverständnissen vorzubeugen: Affektive Neutralität bedeutet keine kühle Beziehungslosigkeit. Ich möchte die semantische Bedeutung des Begriffs ergänzen mit emotionaler Unbestechlichkeit. Eine Supervisorin darf sich nicht einfangen lassen von den heimlichen Wünschen der Sdn. (z.B. verstehe mich, indem Du meine Sichtweise ungeprüft bestätigst). Sie muß sich wie jede(r) Professionelle ein eigenes Bild machen können. Sie sollte ihre Gegenübertragungsgefühle sensibel wahrnehmen (affektiv neutral heißt nicht gefühllos stumpf), sie jedoch nicht spontan agieren, so wie Interaktionspartner aus dem Lebensalltag „diffus“ reagieren, sondern sie „spezifisch“ nutzen zur Diagnosebildung und eventuell zur Intervention. Dazu ist ein immer wieder

erneutes Herstellen von professioneller Distanz nötig. „Die spezifische, konzentrierte professionelle Aufmerksamkeit, die notwendig ist, um das ‚Material‘ der Supervisanden zu verstehen, erfordert die Fähigkeit, sich in die Szene hineinbegeben – nicht eigenen Bedürfnissen unmittelbar folgend – und sich wieder von ihr distanzieren zu können (Wittenberger 1988, S. 37).

Gleichzeitig müssen Elemente der Gegenseitigkeit ausbalanciert werden, die sich nicht nur auf äußere Formen reduzieren lassen wie Honorar und Kontrakt. In der Supervision entwickelt sich auch innerhalb eine gegenseitige Abhängigkeit: die Interaktionsstruktur zwischen SV und Sd ist komplementär. Jeder verhält sich so, wie das Verhalten des anderen es zuläßt oder ermöglicht. Die SV ist auf die entgegenkommende Rolle der Sdn. angewiesen, sie braucht ihr Einverständnis, ihre Anerkennung, ihre Kooperationsbereitschaft und ihre Einsicht.

Nach diesen Verarbeitungen der professionstheoretischen Sichtweisen bin ich sehr vorsichtig geworden, vollmundig und mit Selbstverständlichkeit von Supervision als Profession zu sprechen. Gleichzeitig hoffe ich, daß die Auseinandersetzung mit diesen soziologischen Hintergründen zur Entwicklung von Professionalität anregend sind, weiter über die Professionalisierbarkeit oder Professionalisierung von Supervision nachzudenken.

Anschrift der Verf.: Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster

Literatur

- Carr-Saunders, A.M. u. P.A. Wilson (1933): The Professions, zit. in: Daheim, H. 1992.
- Daheim, H.-J. (1992): Zum Stand der Professionssoziologie. In: Dewe, B., Ferchhoff, W. und Radke, F.O.: Erziehen als Profession. Opladen: Leske und Budrich.
- Forsyth, P.B. und Th.J. Danisiewicz (1985): Toward a Theory of Professionalization (zit. nach Daheim 1992). In: Work and Occupations 12 (1985), S. 59-76.
- Geuter, U. (1984): Die Professionalisierung der deutschen Psychologie im Nationalsozialismus. Frankfurt/Main.
- Goode, W.J. (1972): Professionen und Gesellschaft. In: Th. Luckmann u. W.M. Sprondel (Hg.), Berufssoziologie, Köln: Kiepenheuer, S. 157-167.
- Hartmann, F. (1968): Arbeit, Beruf, Profession. In: Soziale Welt, 19,2, S. 193-216.
- Koring, B. (1989): Eine Theorie pädagogischen Handelns: theoretische und empirisch-hermeneutische Untersuchungen zur Professionalisierung der Pädagogik. Weinheim.

- Oevermann, U. (1978): Probleme der Professionalisierung in der berufsmäßigen Anwendung sozialwissenschaftlicher Kompetenz. Unveröffentl. Manuskript. Frankfurt/Main.
- Oevermann, U. (1981a): Professionalisierung der Pädagogik – Professionalisierbarkeit pädagogischen Handelns. Vortragstranskript FU Berlin.
- Oevermann, U. (1981b): Professionalisierungstheorie. Vorlesungstranskript. Frankfurt/Main.
- Parsons, T. (1964): Die akademischen Berufe und die Sozialstruktur. In: ders., Beiträge zur soziologischen Theorie, Neuwied: Luchterhand, S. 160-179 (zuerst 1939).
- Parsons, T. (1968): Beiträge zur soziologischen Theorie. Neuwied.
- Parsons, T. (1980): Sozialstruktur und symbolische Tauschmedien. In: Jensen, S. (Hrsg.): Zur Theorie der sozialen Interaktionsmedien. Opladen, Westdeutscher Verlag, S. 229-259.
- Schaeffer, D. (1992): (Aids)-Supervision und professionelles Handeln. In: Supervision, Heft 21, S. 10-27.
- Schaeffer, D. (1990): Psychotherapie zwischen Mythologisierung und Entzauberung. Therapeutisches Handeln im Anfangsstadium der Professionalisierung. Opladen.
- Schütze, F. (1984): Professionelles Handeln, wissenschaftliche Forschung und Supervision. Versuch einer systematischen Überlegung. Kassel: GHK.
- Weigand, W. (1987): Zur beruflichen Identität des Supervisors. In: Supervision 11, hg. Akademie für Jugendfragen Münster.
- Wittenberger, G. (1988): Supervision – eine neue Profession auf dem Psychomarkt? In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik Heft 1, S. 15-43.

Michaela A.C. Schumacher

Mut zum aufrechten Gang! Supervision zwischen Gut und Böse?!

Das Wort „Supervision“² weckt unterschiedliche Assoziationen: alles sehen, überall hinsehen, den Überblick haben, Blick in die Zukunft, fachliche Über-, Oberaufsicht. Die Vielfältigkeit, die der Begriff birgt, repräsentiert nicht nur Facetten dessen, was in Supervision geschieht, sondern findet sich auch in der Geschichte des „Berufsstandes“ wieder.

Das Ziel von Supervision ist die Aufklärung und Auflösung von Abhängigkeiten, Verstrickungen und Herrschaftsverhältnissen. Dazu werden Probleme beruflicher Interaktion diagnostiziert, reflektiert und – soweit möglich – probierend (praktizierte Handlungsentwürfe) korrigiert, neue entwickelt bzw. bewährte bestätigt, d.h. im Erleben und Handeln der SVD Veränderungen erarbeitet. SV intendiert die Erweiterung der Selbst-, Fremd- und Realitätswahrnehmung. Sie will das persönliche Wachstum, Selbstbewusstsein und -bewußtheit fördern, ausgesetzte Autonomie wiederherstellen (vgl. Barde 1991), berufliche Handlungskompetenz erweitern und die berufliche Identität stärken, indem sie subjektive und objektive Abhängigkeiten aufdeckt und durcharbeitet (Bauriedl 1991, S. 6).

Der Gegenstand von Supervision ist die berufliche Interaktion auf der Folie der Sozialisierungserfahrungen der SVD. Konstitutiv für diesen Gegenstand sind

- die Person, ihr Sosein als Ergebnis von Lebens- und Lernprozessen
- ihr selbst- und fremdbestimmtes Rollenverständnis
- der institutionelle und gesellschaftliche Globe
- die AdressatinnEn der Berufstätigkeit der SVD (vgl. Weigand 1987).

Es gibt keine spezielle Methodik der SV. Jede SR entwickelt ihre eigene Methodik und richtet sich ihre Werkstatt und ihren Handwerkskasten entsprechend ein. Dazu macht sie methodische Anleihen bei therapeutischen, pädagogischen und agogischen Konzepten. Hierin liegt eine Chance, aber auch die Gefahr der Vereinseitigung. Deshalb sind verbindliche Ausbildungsstandards unverzichtbar.

Sozialgeschichtliche Stationen der Professionalisierung

Supervision entwickelte sich innerhalb des Sozialwesens gleichsam als Appendix. Was als institutionell getragene Beaufsichtigung und Unterrichtung be-

gann, mehrere Zwischenstadien durchlief, kehrt in gewisser Weise – geläutert und weiser geworden – an den Ursprung zurück, jedoch mit einem neuen Paradigma: Aufklärung statt Anpassung. So führten interne Differenzierungen – von der administrativen Praxiskontrolle über quasi therapeutische Beratung und gruppenspezifische Sensibilisierung zur aufklärenden Berufsfeldberatung – und Anfragen aus anderen Berufsfeldern zur Verselbständigung dieser Zunft. Seit Jahren qualifiziert sie sich. 1989 gründet sie die Deutsche Gesellschaft für Supervision (DGSv). Sie bestimmt heute die Rahmen-/Mindeststandards und zeichnet verantwortlich für die Professionalität, deren Fundierung und Fortschreibung. Um sich der Identitätselemente und der Entwicklung der eigenen Profession zu vergewissern, ein kurzer Rückblick in die Geschichte der Supervision (vgl. Kaduchin 1990; Schwarzwälder 1990; Weigand 1990, 1991; Wieringa 1991). Weigand unterteilt in folgende Phasen:

1. Supervision als Erziehung und Kontrolle (1870-1920)

In den USA besuchen Ehrenamtliche der Wohltätigkeitsorganisationen, „friendly visitors“ (Kadushin 1990, S. 5), die „Verarmten“ und „Sozialschwachen“ vor Ort, um deren Notlage und Bedürftigkeit zu diagnostizieren, den Umfang finanzieller Unterstützung und ihre sachgerechte Nutzung zu kontrollieren. Synchron dazu wollen/sollen sie die verschütteten Energien der Betroffenen aktivieren. SR sind Vorgesetzte mit den administrativen und pädagogischen Funktionen: Ehrenamtliche zu beaufsichtigen, zu beraten und zu schulen.

2. Psychologisierung und Individualisierung (1920-1960)

Zur materiellen Not und Hilfsbedürftigkeit gesellt sich die psychosoziale. Richmond (1917) entwickelt die soziale Einzelhilfe (social case work), ein wissenschaftlich fundiertes Arbeitskonzept. Damit tut die Sozialarbeit ihren ersten Schritt in Richtung Professionalisierung. Psychotherapeutisch orientierte Hauptamtliche ersetzen sukzessive ehrenamtlich karitativ Hilfeleistende. Die Ursache der intensiven Hinwendung zu und Anwendung psychoanalytischer Prinzipien des Verstehens ist weltpolitisch bedingt. Emigrierte jüdische Psychotherapeutinnen – ohne ärztliches Diplom – dürfen in den USA ihren Beruf nicht ausüben. Deshalb übernehmen sie supervisorische Aufgaben in der Sozialarbeit.

SV unterstützt die Persönlichkeitsentwicklung und die Balancierung der individuellen Kräfte im sozialen Umfeld. Die Person der SVD und das einge-

brachte Praxismaterial sind gleich wichtig. Im Supervisionsprozeß werden Methoden entwickelt und verfeinert. Berufliches Handeln behindernde bzw. fördernde Persönlichkeitsanteile werden aufgespürt und bearbeitet. So unterstützt SV nicht nur die individuelle Psychohygiene, sondern übernimmt z.T. auch die berufliche Sozialisation. Da in den USA SR weiterhin administrative Vorgesetzte bleiben, stagniert die Weiterentwicklung der SV zur eigenständigen Profession.

Nach dem II. Weltkrieg kommt SV nach Deutschland. Die Umerziehung des deutschen Volkes muß – so die Besatzungsmächte – jede/n einzelnen erreichen. Von daher konzentrieren sich Sozial- und Supervisionsarbeit auf das Individuum und auf Kleinstgruppen. Emigrierte deutsche Jüdinnen und Juden kehren zurück. Gemeinsam mit Fachkräften aus den europäischen Nachbarländern bringen sie Werthaltungen und Konzepte der amerikanischen Sozialarbeit – Einzelfallhilfe, Gruppenarbeit und Gemeinwesenarbeit – nach Deutschland. Nicht zuletzt wegen ihrer Unberührtheit durch den Nationalsozialismus werden sie unhinterfragt zeitlich nacheinander adaptiert. Wie andere Professionen beteiligt sich die Fürsorge-/Sozialarbeit am großen Schweigen über die Zeit von 1933-1945 – am kollektiven Verdrängungs-, Nichtwahrhabenwollens- und Selbstentschuldungsprozeß.³ „Folgerichtig“ werden strukturelle und gesellschaftspolitische Fragen und Probleme ausgeblendet, nur vereinzelt diskutiert. Sich mit ihnen zu konfrontieren, hätte eine selbstkritische Auseinandersetzung der Rolle und Funktion der Fürsorge-/Sozialarbeit – als einzelne R und Profession – im faschistischen System bedingt und vorausgesetzt. Ihre Tochter SV verhält sich ebenso. Die adaptierten Konzepte basieren auf ethischen Grundhaltungen, sozialen und emotionalen Kompetenzen. Ausschließlich theoretisch-kognitiv können sie nicht erworben werden. Was die Fürsorge-/Sozialarbeit bei ihrem Klientel bewirken soll bzw. will, soll SV ihrerseits bei den Professionellen leisten. So beraten und „schulen“ SR soziale Fachkräfte darin, eigenes und fremdes Verhalten – persönliche Haltungen/Einstellungen – in seinen Wirkungen und Gegenreaktionen sach-, prozeß- und personengerecht einzuschätzen und handzuhaben. SV ist psychologisch fundierte Beratung. Gemeinhin findet sie in der Dyade statt und orientiert sich individuumzentriert an den Lerninteressen und -bedürfnissen der SVD.

SV übernimmt drei Funktionen:

- „a) Integration von Wissen und dessen Umsetzen in praktisches Tun
- b) Entwicklung des beruflichen, besonders des methodischen Könnens
- c) Entwicklung einer beruflichen Persönlichkeit, d.h. Entwicklung von

beruflichen Haltungen und Einstellungen, Korrektur unreflektiver Verhaltensweisen, Förderung von Selbstwahrnehmung und Selbstkontrolle“ (Weigand 1990,47).

Der Vergleich mit der ersten Phase zeigt, daß sich zwar die AdressatinnEn, aber nicht das Aufgabenfeld von Supervision verändert hat. Ein halbes Jahrzehnt, bevor Praxisberatung/Supervision 1962 offiziell anerkannt – die Methodenlehre im staatlichen Curriculum zukünftiger SozialarbeiterInnen verankert wird – finden die ersten Fortbildungsgänge in Sachen Supervision statt (1956/57 Victor-Gollanz-Stiftung, 1958 Haus Schwalbach).

3. Expansion und Systematisierung (1962-1971)

Soziale Einzelfallhilfe und soziale Gruppenarbeit qualifizieren sich. Ideen und Prinzipien der Gruppendynamik greifen Platz in der Gruppenarbeit. SV erweitert ihr Setting um die Gruppensupervision. Dreh- und Angelpunkte der Arbeit sind Selbsterschließung, Selbsterfahrung, selbstreflexives, aktives Lernen im hier-und-jetzt der Gruppe. Die Persönlichkeit der Fachkräfte, ihre Einstellungen und Haltungen gegenüber ihrer Klientel bilden einen zentralen Fokus der Supervisionsarbeit. Der andere ist, (Er-)Kenntnisse in die Praxis umzusetzen. Aufgaben von SV sind:

- Integration von Wissen,
- Einübung einer berufsrelevanten Haltung in der Praxis
- Erlernen der Berufsrolle und Qualifizierung des Berufsbewußtseins (vgl. Weigand 1990, S. 51).

Mehrere Weiterbildungsträger bieten für Praxisberatung/SV Fortbildungen an. SR bemühen sich um die Weiterentwicklung und um die Festlegung verbindlicher Ausbildungsstandards für SV. In der Grundausbildung und beruflichen Praxis von SozialarbeiterinNeN hat SV sich etabliert.

4. Supervision als Instrument sozialer und politischer Veränderung

Sozialarbeit und SV ignorieren weitgehend die gesellschaftlichen Veränderungen der sechziger Jahre weltweit und in der Bundesrepublik – Mauerbau, große und sozialliberale Koalition, Studenten- und Rassenunruhen, Ermordung Kennedys, Vietnamkrieg etc. SV gerät ins Kreuzfeuer der Kritik, die Urteile reichen von „unwirksam“ über „verschleiern“ bis „entpolitisierend“ und „systemstabilisierend“. Wittenberger (1974) diskutiert die Neutralität oder Parteilichkeit der SV, Wilhelm (1977) ihr emanzipatorisches Interesse und Lander (1975)

ihre politische Relevanz. Auseinandersetzungen in Theorie und Praxis intensivieren sich, wodurch das Interesse an einer eigenständigen Theoriebildung wächst. SV entdeckt für sich die Soziologie. Die Funktion und der Einfluß struktureller Faktoren auf bislang vorwiegend individualisiert behandelte Probleme einzelner oder Gruppen wird offenbar. Gruppensupervision gewinnt an Bedeutung. Mehr und mehr integrieren SR die Reflexion gesellschaftlicher Strukturen – institutioneller, organisatorischer, familialer, politischer Couleur – in ihre Arbeit. Zu den drei bekannten gesellt sich als vierte Aufgabe, politische Bewußtseinsprozesse zu initiieren und handlungsorientiert zu begleiten. SR müssen sich entscheiden, wem sie dienen wollen: der Anpassung oder der Aufklärung. Ob sie individuelle Psychohygiene betreiben wollen oder ob sie sich als eine politische Kraft verstehen, die eine klare Option abgibt wider die Ausbeutung, Unterdrückung und Beherrschung von Menschen durch Menschen. Parteilichkeit in diesem Sinne ist wünschenswert.

5. Institutionalisierung und Professionalisierung (1970 bis heute)

SV stellt sich dem Globe ihrer Klientel, den Institutionen und Organisationen, macht sie zum Thema und beginnt sie zu beraten. SV nimmt das Spannungsfeld zwischen Person und beruflicher Rolle, zwischen Fachkraft, Institution und Klientel in den Blick. Sie hat den subjektiven Faktor und berufliche Interaktionskonflikte in der Interdependenz mit sozioökonomischen, soziokulturellen und institutionellen Faktoren im Globe aufzuklären und zu bearbeiten. Keinesfalls darf sie sich ausschließlich auf das Individuum und seine persönliche Weiterentwicklung konzentrieren. So wird „die Sozio- und Psychodynamik von Organisationen (...) Gegenstand der Diagnose und Intervention von Supervisoren“ (Weigand 1990, S. 55).

Ein neues Setting, Teamsupervision, setzt sich mit institutionellen Rahmenbedingungen und Tabuthemen wie struktureller Gewalt, Autorität, Hierarchie, Statusdifferenzen, Rollenprobleme, Konflikten zwischen individuellen und organisatorischen Interessen und Zielen, Rivalität, Aggressivität, Machtspielen, Seilschaften, net-works kritisch und konstruktiv auseinander. SV versucht, institutionelle und/oder gruppale Mythenbildungen, kollektive Ideologisierung, Idealisierung und Verleugnungen aufzudecken. SV erweitert ihr angestammtes Arbeitsfeld. Sie begibt sich in neue Praxisfelder wie Seelsorge, Verwaltung, Dienstleistungsbereich, Gesundheits- und Bildungswesen und in Form des coachings auch in die Industrie und Wirtschaft.

1976 wird der erste und bislang einzigste Diplomstudiengang SV an der GHS Kassel eingerichtet. Theoretische Durchdringung und eine gute Balancierung

zwischen theorie- und intuitionsgeleitetem supervisorischen Handeln geraten zunehmend in den Blick, was die Publikationen dieser Jahre belegen. Fragen nach Intentionen, Lernzielen, Lerninhalten, Methoden und Arbeitsweisen, Kriterien der Erfolgsmessung bzw. -kontrolle von SV und nach den Basiskompetenzen und Schlüsselqualifikationen von SR werden virulent und z.T. kontrovers diskutiert.

Bis heute gibt es nicht *die* Theorie der SV, aber sich immer weiter ausdifferenzierende konzeptionelle Entwürfe unterschiedlicher Provenienz, z.B. gestaltorientierte, gruppensystemische, psychoanalytische, psychodramatische, systemische, themenzentrierte. Diese Entwicklungen, die wachsende Zahl der SR, freiberuflich oder institutionsgebunden tätig, und nicht zuletzt die vielen selbsternannten SV bewirken einen Professionalisierungsschub und machen eine berufspolitische Organisierung notwendig. 1989 wird die DGSv gegründet. Ihr Aufgabenprofil ist:

- Klärung des Begriffs Supervision,
- Darstellung von Zielen, Inhalten und Arbeitsweisen,
- Entwicklung, Vertretung und Einhaltungskontrolle berufsethischer Standards,
- Bemühungen um die Theoriebildung,
- Initiierung wissenschaftlicher Prozesse (interdisziplinärer Austausch, Forschungs- und Praxisprojekte),
- kollegialer Begegnungs- und Austauschraum (Fortbildungen, Kongresse, Regionalgruppen),
- berufspolitische Funktionen und Standesvertretung (z.B. interne und externe Güte und Markensicherung),
- Kontrollinstrument für gleichwertige Ausbildungsordnungen und -standards (vgl. Kersting, 1991).

Der Gang durch die Geschichte verdeutlicht, daß SR, die dem Spannungsbogen Individuum <—> Institution/Gesellschaft gerecht werden wollen, ethische Grundentscheidungen zu fällen haben und über Feldkompetenz und Schlüsselqualifikationen verfügen müssen. So ist die Gründung der Standesvertretung nicht nur ein Zeichen dafür, daß sich eine Profession etabliert, sondern auch Ausdruck des Ringens um eine gesellschaftlich anerkannte berufliche Identität; denn Rollenidentität ist eine notwendige Voraussetzung für eine gelingende Professionalisierung.

Mit der Gründung der DGSv steht SV an einem Scheideweg. Wird die Standesorganisation zum obersten Wächter über den zu verteilenden Kuchen? Wird sie sich mit all ihren Kompetenzen einsetzen für die Humanisierung, d.h. für individuelle und gesellschaftliche Emanzipation, indem sie sich einseitigen Abhängigkeiten und Diskriminierungen, seien sie ethnischen, sozialen, intra-

personalen oder introjizierten Ursprungs entgegenstellt und sich parteilich zu Wort meldet, wenn Entwicklungen gegen die Menschenwürde und Menschlichkeit verstoßen? (Vgl. Schumacher 1989.)

Der Schnellgang durch die Geschichte der SV insbesondere in der BRD liefert m.E. für den politisch-ethischen Bereich wichtige Anhaltspunkte dafür, womit sich deutsche SR auseinandersetzen haben, woran wir Anstoß zu nehmen haben, wo unsere Parteilichkeit gefragt ist. Auf zwei mir wichtige Aspekte möchte ich jetzt das Augenmerk richten.

Politischer Auftrag, politisches Ziel von Supervision

Die Nichtproblematisierung der Nazizeit und die passagere Ausblendung der weltpolitischen Veränderungen der sechziger Jahre spiegelt das mangelnde politische Bewußtsein und Engagement der ersten Generationen von SR. Die Ursachen dafür sind sicherlich nicht nur im Fehlen einer Standesvertretung, eines Sprachrohrs nach außen zu suchen, sondern gleichermaßen bei den Individuen, die sich an kollektiven Verdrängungsprozessen beteiligten. Änderungen sind in den siebziger Jahren zu beobachten. Angesichts der Bedrohungen für die Menschheit und diesen Globus müssen

„Praktizierende Supervisoren, ob als Sozialarbeiter, Theologen, Psychologen oder anderen Professionen zugehörig, (...) sich – sofern sie sich über ihre Situation im Klaren sind – als eine gesellschaftliche Kraft verstehen, die der aufgezeigten Unheimlichkeit (der Tendenz zur Weltvernichtung, M.S.) aufklärerisch Widerstand leisten, wollen sie sich nicht zu bewußtlosen Anpassern an das vermeintlich Unausweichliche deformieren lassen. Wenn Supervision zu einem Instrument einer psychosozialen Anpassungstechnologie werden sollte, würde sie zum ‚Transmissionsriemen‘ eines ‚Übersetzungsapparates‘ der in eine politische Tendenz zum Untergang zwingt“ (Wittenberger 1985, S. 41).

SV muß sich als eine politische Kraft verstehen, die Menschen unterstützt, sich durch Aufklärung aus dem Zustand selbstverschuldeter Unmündigkeit zu befreien und die Arbeitswelt zu humanisieren (vgl. Baßiere 1989, S. 200). Es genügt dann nicht, subjektive Widersprüche und ihre Projektion in Außenbeziehungen aufzuarbeiten, auch wenn

„... das Bewußtsein der bisher nach außen projizierten und dort bekämpften Problematik in der eigenen Person eine qualitative Veränderung von Beziehungen ermöglicht, die von großer gesellschaftlicher Bedeutung ist“ (Bauriedl 1985, S. 58).

Synchron dazu muß SV die politischen, ideologischen und ökonomischen Rahmenbedingungen, Strukturen, Entwicklungen und Veränderungen trans-

parent und bewußtseinsfähig machen. Diese werden fall-, situations- und prozeßbezogen reflektiert, damit SR und SVD den politisch-gesellschaftlichen Wandel realistisch einschätzen und im Handeln berücksichtigen. SR müssen vermitteln und erfahrbar machen, daß Individuen, SVD und ihre Klientel, nicht auf Gedeih und Verderb von gesellschaftlichen und institutionellen Faktoren abhängig sind. Als sich selbst-bestimmende Subjekte können sie eigene Interessen und Bedürfnisse artikulieren und vertreten, sich aktiv – selbst- und sozialverantwortlich – um deren Befriedigung bemühen, d.h. Wandel und Veränderung initiieren.

„Supervision kann keine äußeren Einflüsse oder gesellschaftlichen Bedingungen ändern. Sie kann aber insofern helfen, als klar wird, daß manche Probleme nicht mit der Insuffizienz Einzelner oder der Arbeitsgruppe zusammenhängen, sondern in einem größeren – institutionellen oder gesellschaftlichen – Zusammenhang zu sehen sind“ (Lehrmann 1991, S. 5).

Es wird darum gehen, in der SV immer wieder genau zu analysieren und zu diagnostizieren, ob und inwieweit Betroffene weniger durch individuelles Verschulden denn durch gesellschaftliche Entwicklungen in Schwierigkeiten und Notlagen geraten sind. Nur so kann verhindert werden, daß gesellschaftlich bedingte und evozierte Probleme zu sozialen Defiziten von Individuen, politische Probleme zu individuellen Problemen umdefiniert werden – sei es beim Klientel oder den Supervisanden (vgl. Hege/Schwarz 1985, S. 12). SVD, die diese Zusammenhänge und Ursachen durchschauen, haben sowohl der eigenen als auch der fremden Instrumentalisierung, einem Dequalifikations- und Abwertungsprozeß, etwas entgegensetzen, statt unreflektiert teilzunehmen, widerstandslos zu erdulden und zu ertragen. Das Politische der SV liegt darin, daß sie sich im Bemühen um berufliche Qualifizierung auf das Subjekt in seiner Einzigartigkeit und Interdependenz einläßt. Dennoch – das ist die zu leistende Gratwanderung – ist und darf der Supervisionsprozeß selbst nicht Politik sein, obgleich seine Bedingungen und u.U. auch seine Folgen politisch sind (vgl. Geißler/Hege 1985, S. 28).

„Supervision ist kein Instrument unmittelbarer politischer Aktion, aber ein Ort der politischen Reflexion, vielleicht auch der Reflexion innerhalb der Aktion“ (Weigand 1987, S. 33).

SV darf weder für politische Interessen – mögen sie noch so edel sein – noch für persönliche Interessen – ökonomische, emotionale, sexuelle – mißbraucht werden. Ihr Ziel ist, psychische und interaktionale Desorientierungen aufzulösen. Dazu bedarf es eines klaren Vertrages, der Intimität, Vertrauen und Schutz sichert, Offenheit und Ehrlichkeit mit sich und anderen ermöglicht. Das entla-

stet SR aber nicht davon, Ursache-Wirkungszusammenhänge zu durchschauen, aufzudecken bzw. den Blick dafür zu schärfen und öffentlich politisch dagegen anzutreten. Es ist ein Zeichen für die Qualität von SR und ihrer Standesvertretung, beides zu tun, ohne es zu vermengen.

Als Anwältinnen/innen des Realitätsprinzips (Wittenberger 1985, S. 42) integrieren SR in den Reflexionsprozeß sowohl die institutionellen, systemischen Feldbedingungen als auch die sozio-historischen Rahmenbedingungen einer patriarchalen Gesellschaft. Supervision ist dann und nur dann Emanzipationsarbeit, wenn sie

- parteilich ist mit Unterdrückten und sich aus intra-, interpersonal oder systemisch bedingten Unterdrückungszusammenhängen Befreienden,
- sich engagiert für die Aufhebung jeglicher Abhängigkeits- und Herrschaftsverhältnisse, in denen sich anderer bemächtigt wird – seien es Beziehungen zwischen Männern und Frauen, Weißen und Farbigen, Deutschen und Ausländerinnen, Erwachsenen und Kindern, Führungskräften und Mitarbeitenden, SR und SVD, Fachkräften und Klientinnen oder anderen.

Voraussetzung dafür ist Wissen und Bewußtsein um bestehende Herrschaftsverhältnisse in einer kapitalistisch-patriarchalen Gesellschaft.

Schlüsselbegriffe der SV sind Selbst-, Situations- und Prozeßaufklärung. Mit ihnen erschließt sie Denk-, Fühl- und Handlungsräume, in denen „unliebsame“ und schmerzhaft Probleme und Fragen aus der Arbeitswelt ihren Platz finden. In interaktiven Abgleichungsprozessen zwischen individuellem System und gesellschaftlichem bzw. institutionellem System werden solche Lösungen entwickelt und zielstrebig verfolgt, die die Humanisierung der Arbeitswelt und die Aufhebung von Herrschaftsverhältnissen anstreben. SV will Menschen dazu befähigen, für sich, ihr Handeln und ihre Entscheidungen verantwortlich zu zeichnen, Wort zu ergreifen und in die Tat umzusetzen, mündig zu werden und zu sein, Widerstand zu leisten gegen jegliche Form von Bemächtigung und Unterdrückung. Als emanzipatorisches Beratungsmodell intendiert SV Konflikt- und Problemlösungen, die nicht auf „Machtdiktaten“ basieren (vgl. Leuschner 1983, S. 68). So ist SV immer politisches Handeln. Deswegen kann sie sich der kritischen Analyse gesellschaftlicher und politischer Phänomene nicht entziehen. Tut sie es dennoch, so bleibt sie hinter ihren eigenen Ansprüchen zurück bzw. verrät sie, wird ungeprüft zur Erfüllungsgehilfin des herrschenden Systems und trägt zur Entpolitisierung bei, indem sie gesellschaftliche Fragen ausschließlich psychologisiert und/oder sozioökonomische und soziokulturelle Probleme individualisiert (Geißler/Hege 1985, S. 35).

Die asymmetrische Beziehung als ethischer Prüfstein

SV ist eine beraterische Beziehung. Ihr Anliegen ist Qualifizierung, die Aktualisierung von brachliegenden Potentialen, d.h. sie leistet Hilfe zur Identitätsentwicklung. SR sind Modelle, Identifikationsobjekte, d.h. identitätsfördernde Instanzen auf der Basis von Identifizierungen und Abgrenzungen. Solche identitätsbildenden Lernprozesse basieren auf Abhängigkeitsverhältnissen. Das verlangt von der SR:

„sich zur Verfügung zu stellen, Position zu beziehen, die eigene Autorität wahrzunehmen und zu akzeptieren; und dies im Hinblick auf zwei grundlegende Beziehungsmodi, die die dyadische Beziehung gleichermaßen wie die Gruppenbeziehungen strukturieren: die Dimension der Macht, des Einflusses, des Status, also des Oben und Unten und die Dimension der Intimität, der Nähe und Distanz, der Sympathie und Aggression, also des Nah- und Fernseins“ (Weigand 11, 1987, S. 24).

In der verantwortlichen Balancierung, im verantwortlichen Umgang mit diesen zwei Dimensionen liegt die ethische Herausforderung für SR, da insbesondere im Tabubereich Sexualität aufgrund der Allgegenwart sexueller Gewalt in einer patriarchalen Gesellschaft die Gefahren des Mißbrauchs groß sind. Es geht zum einen um den reflektierten, kompetenten Umgang mit Übertragungs-/Gegenübertragungsphänomenen und zum anderen um eine differenzierte Selbsterschließung und Psychohygiene auf seiten der SR.

Ausbeutung und Mißbrauch des asymmetrischen Verhältnisses

Daß es Versagen in diesem Bereich gibt, ist hinlänglich bekannt. Aus falscher Scham, Unfaßbarkeit, eigenem Erschrecken und/oder Entsetzen wird – wenn überhaupt – hinter vorgehaltener Hand über Gehörtes gesprochen. Dieses Vorgehen verfälscht die Realität. Es hilft weder dem Opfer noch dem/r TäterIn. Im Gegenteil, es verdunkelt und fördert Tatwiederholungen. Wenn ich dieses Phänomen hier thematisiere, so geschieht das weder aus Wichtigtuerei noch „moralischem Übereifer“, sondern sowohl aufgrund meiner Arbeit mit Betroffenen als auch zum präventiven Selbstschutz der SR. Bei allem ethischen Anspruch, den ich zunächst mal jeder/m Kollegen/in unterstelle, bin ich der Meinung, daß das Thema sexuelle Verwirrungen und Verirrungen in der Supervision aus der Tabuzene herauszuheben ist, um Betroffenen die notwendige Unterstützung zu geben und um zumindest in Lehr- und Kontrollsupervision offen und präventiv diese Thematik zu behandeln. Denn Menschen, die dabei sind, sich zu verstricken, müssen über ihre Gefährdung offen sprechen können, damit durch

kollegiale Beratung/Begleitung Schaden vermieden oder zumindest begrenzt werden kann. Jede/r kann aufgrund von Übertragungsphänomenen oder authentischen Empfindungen in Verführungssituationen geraten. Niemand – das ist mein Wunsch – soll sagen müssen: „Hätte ich eine/n zum Reden gehabt, dann ...“ Sich mit der eigenen Verwirrung nur im stillen Kämmerlein beschäftigen, sie vor anderen – gerade in den Anfängen – verborgen halten zu müssen, erhöht die Gefahr, die asymmetrische Beziehung für die eigene Bedürfnisbefriedigung zu mißbrauchen, um ein Vielfaches. Was tabuisiert wird, passiert eher häufiger als seltener, leistet der Tat Vorschub und behindert die Ausdifferenzierung von klaren, konsensfähigen Absprachen, z.B. derart, den Supervisionsprozeß abzubrechen, um sich in einer räumlich-zeitlichen Distanz der eigenen Gefühle zu vergewissern und möglicherweise eine Liebesbeziehung einzugehen. Wie – und das darf im Professionalisierungsprozeß nicht ausgeblendet werden – der Berufsverband seinerseits mit ihm bekanntwerdenden Mißbräuchen – mit Opfern und Täterinnen – umgeht, ist ein noch aufzuarbeitendes Desiderat bzgl. ethischer Standards und ihrer Gewährleistung.

Vieles, was im Kontext der Professionalisierungsdebatte noch diskussionswürdig ist, habe ich nicht angesprochen; ich verweise auf andere Beiträge in diesem Heft. Die Klarheit der Sinne und die Kraft, *Gutes von Bösem* zu scheiden und den Mut zum aufrechten Gang im hier-und-jetzt wünsche ich mir, den Kolleginnen, den Kollegen und unserer Standesvertretung.

Anschrift der Verf.: Michaela Schumacher, Meiwowskystr. 17, 51145 Köln

Anmerkungen

- 1 Da ich eine Frau bin, benütze ich um der besseren Lesbarkeit willen weitgehend die weibliche Sprachform. Männer – Leser und Kollegen – sind mitgedacht und mitgemeint.
- 2 Nachstehende Abkürzungen werde ich verwenden: SV für Supervision, SR für SupervisorinEn, SVD für SupervisandinnEn.
- 3 Erst Ende der 80er Jahre finden wir Literatur zu dieser Problematik (vgl. Ebbinghaus 1987).

Literatur

- Barde, Benjamin (1991): Supervision – Theorie, Methode und empirische Forschung – Versuch eines systematischen Überblicks. In: supervision 19, S. 3-38.
- Baßiere, Norbert (1989): Pastorale Praxisberatung und Supervision. In: Baumgartner, Isidor: Hdb. der Pastoralpsychologie. Regensburg, S. 195-213.
- Bauriedl, Thea (1985): Die Aufhebung von Unbewußtheit in Balintgruppen – ein politisch bedeutsamer Prozeß. In: supervision 8, S. 55-61.
- Ebbinghaus, Angelika (1987): Opfer und Täterinnen. Frauenbiographien im Nationalsozialismus. Nördlingen.
- Geißler, Karl-Heinz/Hege, Marianne (1985): Verlorene Hoffnungen – Gewonnene

- Einsichten. Zum Verhältnis von Politik und Beratung. In: supervision 8, S. 25-37.
- Hege, Marianne/Schwarz, Gotthart (1985): Politik und Supervision. In: supervision 8, 3-17.
- Kadushin, Alfred (1990): Supervision in der Sozialarbeit. In: supervision 18, 4-25.
- Kersting, Heinz (1991): Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. In: Sozialpädagogik 33, 3, S. 99-104.
- Lander, Helmut (1975): Macht Supervision emanzipatorische Lernprozesse machbar? Macht/Gegenmacht und Partnerschaft als Dialektik in der Supervision. In: Der Sozialarbeiter 3.
- Lehrmann, Christoph (1991): Supervision im psychosozialen Feld. In: pro familia 6, S.1-5.
- Leuschner, Gerhard (1991): Leiter-Supervision. In: Sozialpädagogik 33, 3, S.125-132.
- Nellessen, Lothar (1987): Professionalität von Supervisoren/Supervisorinnen. In: supervision 11, S. 2-19.
- Pühl, Harald (Hrsg.) (1992): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung, Beruf und Organisation. Berlin.
- Schreyögg, Astrid (1991): Supervision ein integratives Modell. Paderborn.
- dieselbe (1992): Die ethische Dimension in der Supervision. In: Pühl, Harald, S. 9-22.
- Schumacher, Michaela A.C. (1989): Lehrsupervision: Selbst-Aufklärung oder Selbst-Anpassung. In: Boettcher, Wolfgang/Leuschner, Gerhard: Lehrsupervision. Beiträge zur Konzeptionsentwicklung. Aachen.
- dieselbe (1992): TZI und Supervision. Versuch einer Verknüpfung. In: Löhmer, Cornelia/Standhart, Rüdiger: Lebendiges Lernen – Ein Werkbuch zur Themenzentrierten Interaktion.
- Schwarzwälder, Hedwig (1990): Sozialarbeit und Supervision – Versuch der Darstellung einer Entwicklung. In: supervision 18, S. 58-66.
- Weigand, Wolfgang (1987): Zur beruflichen Identität des Supervisors. In: supervision 11, S. 19-37.
- dieselbe (1990): Zur Rezeptionsgeschichte der Supervision in Deutschland. In: supervision 18, S. 43-58
- dieselbe (1991): Sozialarbeit – das Ursprungsland der Supervision. In: Sozialpädagogik 33, 3, S. 104-111.
- Wieringa, Cornelis F. (1990): Entwicklungsphasen der Supervision (1860-1950). In: supervision 18, S. 37-43.
- Wilhelm, Josef u.a. (1977): Versuch einer emanzipatorischen Gruppensupervision. In: Neue Praxis, S. 358-373.
- Wittenberger, Gerhard (1974): Neutralität oder Parteilichkeit in der Supervision. In: Neue Praxis 4, S. 343-358.
- dieselbe (1985): Supervision eine Sozialtechnologie? Über den Un-Sinn der „Tendenzwende“ in der Supervisionsdiskussion. In: supervision 8, S. 37-55.
- dieselbe (1987): Professionalisierung und Organisation – Ein Zusammenhang, der eine Krise beleuchtet. In: supervision 11, S. 61-65.

Gerhard Leuschner

Macht und Machtkontrolle in sozialen Institutionen als Fokus in der Supervision

„Was man in einer Institution (Gesellschaft) nicht wissen darf, weil es die Ausübung von Macht (Herrschaft) stört, muß unbewußt gemacht werden“
(Mario Erdheim 1984, S. 38).

Ich beginne mit einigen grundsätzlichen Gedanken zur anthropologischen und gesellschaftlichen Bedeutung von Macht für den Menschen. Was bedeutet Macht für den Aufbau und im Aufbau einer Gesellschaft? Warum hat sich Macht in das Verhältnis der Geschlechter hineingedrängt? In welcher Weise determiniert Macht die sozialen Verhältnisse in der Gesellschaft?

Kulturelle Lebensformen sind gesellschaftliche Lebensformen. Soziale Systeme bilden und erhalten sich durch die Aktivitäten der Menschen. Sie sind deshalb im Unterschied zu biologischen Systemen keine sich selbst schaffenden Systeme, sondern sie werden durch Menschen geschaffen. Der Mensch schafft die Struktur. Menschliche Gesellschaften sind über Handlungen organisiert. Sie bilden ein Organisationsgefüge von Handlungen und nicht eine Vereinigung von Subjekten. Der Mensch ist ein Lebewesen, das keine instinktive Verhaltenssteuerung besitzt und sich somit ein Handlungssystem als kulturelle Organisation aufbauen muß. Die Befriedigung der Bedürfnisse und Interessen müssen zu Handlungszielen ausformuliert und über rational kontrollierte Verlaufsformen erreicht werden. Menschliche Bedürfnisse entstehen aus zwei Quellen, entweder unmittelbar aus dem Organismus, z.B. Essen und Schlafen, oder sie entwickeln sich – wie z.B. das Bedürfnis nach Intimität – erst im Zusammenleben mit anderen. Menschen stoßen mit ihren Handlungen, die sie ja selbst schon unter den Bedingungen einer entwickelten Gesellschaft geformt haben, auf die Handlungen anderer. Viele der auf Befriedigung gerichteten Handlungen konkurrieren deshalb mit den Handlungen und Bedürfnissen anderer. Je dichter die Gesellschaft in den Interaktionen ihrer Mitglieder wird, desto dichter wird der Konkurrenzbereich der Bedürfnisse. Bedürfnisse, deren Befriedigung unter Bedingungen der Konkurrenz gerät und so vom Verhalten anderer abhängig wird, nennen wir Interessen.

Handeln wird bestimmt durch die Sorge um sich selbst. Dieses Motiv des Handelns sucht seine Durchsetzung. Im sozialen Verkehr heißt das, daß der Mensch seine Interessen über Machtpotentiale zu realisieren sucht. Macht kann, obwohl an sich Mittel, um andere Interessen zu befriedigen, selbst zum

Handlungsziel werden, dem ein Bedürfnis unterliegt, das der Selbstbehauptung. Das bedeutet aber, Macht wird dann entwickelt, um Anschluß für neue Macht zu finden. Macht, die derart prozessiert wird, kennt deshalb keine Begrenzung. Ihr einziges Interesse, die eigene Sphäre zur Geltung zu bringen, läßt sie auf nichts als auf Macht gerichtet sein. Macht wird also grenzenlos auf mehr Macht gerichtet. Wenn Macht begrenzt wird, so einzig durch die Gegenmacht der anderen. Im Sinne von Günther Dux ist Macht nicht der negative, diskriminierende Eingriff in die gesellschaftlichen Verhältnisse, sie ist vielmehr das schlechterdings konstitutive Organisationsmoment der Gesellschaft. Macht bestimmt die Organisationsformen menschlichen Daseins und damit auch die Beziehungen der Geschlechter.

Was der Handelnde will, macht er zum Ziel seines Handelns. In sozialen Interaktionen bringt er sein Interesse dadurch zum Ausdruck, daß er es als Erwartung an den anderen adressiert. Nun ist es wichtig, ob sprachlich Erwartungen als Aufforderungen geäußert werden, die letztlich Gehorsam des Adressaten wünschen, oder in welcher Form Erwartungen sonst sprachlich geäußert werden.

In Anlehnung an Dux kann man definieren: Macht ist für jede Form sozialer Beziehung konstitutiv. Sie ist eine Konsequenz der anthropologischen Verfassung, die jeden unabdingbar darauf festgelegt sein läßt, für sich zu sorgen. Jeder muß seine Interessen anmelden und durchzusetzen suchen. Somit sind auch die Beziehungen der Geschlechter über Macht begründet. Normativ-kulturelle Werte wie Solidarität mit Kranken, Schwachen oder Alten können zivilisationsentwickelnd wirken, aufheben können sie die beschriebene Machtkonstitution des Menschen nicht.

Wenn Macht somit konstitutiv für den Menschen ist zur Durchsetzung seiner Bedürfnisse und Interessen und Machtbegrenzung durch Gegenmacht erfolgt, dann gilt es, die Unterschiede der Machtpotentiale zu erkennen, wenn Individuen, wenn Gruppen, wenn Institutionen in Beziehung treten bzw. Kontakt bekommen. Hier sehe ich zu diesem Thema den diagnostischen Fokus für den Supervisor.

Ich möchte das Thema „Macht in sozialen Institutionen“ nun an einem Beispiel erläutern und gleichzeitig damit die Annahme verbinden, daß dieses Beispiel so untypisch gar nicht ist – ja sogar Aspekte aufzeigt, die man als Supervisor immer wieder entdeckt, die begrenzt repräsentativ sind für den Machtumgang in zu bestimmenden sozialen bzw. klinischen Institutionen.

Ich spreche von der Abteilung eines psychiatrischen Krankenhauses, die sich als Team versteht mit folgenden Mitgliedern: sechs Krankenschwestern, ein Pfleger, zwei Arzthelferinnen, drei Psychologen (zwei Männer, eine Frau), ein Sozialarbeiter, ein Assistenzarzt in Facharztausbildung und ein Oberarzt als

Chef der Abteilung. Vier von fünf Stellen des höheren Dienstes sind von Männern besetzt. Im mittleren Dienst arbeiten acht Frauen und ein Mann.

Der Oberarzt ist ein 68er und hat jahrelang als Student und dann als junger Arzt dafür gekämpft, die „Mauern in der Psychiatrie“ abzubauen. Dazu gehörte auch sein Kampf für eine soziale Psychiatrie, die prinzipiell alle Mitarbeiter als gleichwertig mit unterschiedlichen Ressourcen versteht. Daraus ergibt sich, daß er seine hierarchisch vorgegebene Leitungsrolle als Koordinatorenrolle versteht: Das Team trifft alle Entscheidungen, er koordiniert die Entscheidungen. Dies vertritt er nach innen und außen. Dies hat er bereits bei seiner Einstellung in der Betriebsleitung (BL) gesagt. Der Chefarzt, ebenfalls ein 68er, hat diesem Leitungsprinzip nicht widersprochen. Die beiden anderen Herren der Betriebsleitung, der Pflegedienstleiter und der Verwaltungsleiter, haben ebenfalls schweigende Zustimmung suggeriert, wobei zu vermuten ist, daß beide nicht durchdacht haben, was diese Veränderung der vorgegebenen hierarchischen Strukturen bedeutet und ggf. bewirkt.

Die Umgangsformen zwischen Betriebsleitung und Oberarzt gestalten sich nun z.B. so: Ein Patient soll in die Abteilung verlegt werden; dies teilt der Chefarzt dem Oberarzt als Absichtserklärung mit der Bitte um Stellungnahme mit. Der Oberarzt nimmt dies zur Kenntnis und sagt, daß er dies im Team diskutieren werde und dann Antwort gebe. Die Diskussion im Team ergibt, daß man diesen Patienten nicht übernehmen wolle, weil trotz mehrerer freier Betten aufgrund des Krankenstandes des Personals z.Z. kein weiterer Patient zu verkraften sei. Der Oberarzt teilt dies der Betriebsleitung über den Chefarzt mit. Nun ergibt sich daraus der Konflikt, daß die Interessen des Abteilungsteams mit denen der Betriebsleitung nicht zu vereinbaren sind. Der Chefarzt hält es aus diagnostischen Gründen für geboten, den Patienten in die Abteilung zu verlegen. Der Verwaltungsleiter kann es nicht rechtfertigen, daß Stationsbetten aus vorübergehenden Personal-Krankheitsgründen unbelegt bleiben; er will kurzfristig lieber Krankheitsvertretung für die Abteilung organisieren. Das Team arbeitet nach einem Bezugspersonenkonzept und findet Krankheitsvertretung als keine Lösung. Die Verhandlungen laufen zwischen Chefarzt und Oberarzt, wobei der Chefarzt von der BL autorisiert ist, während der Oberarzt ohne das Team keine Entscheidungen trifft. Da der Chefarzt auf der Basis der gemeinsamen Ideologiegeschichte keine Machtentscheidung gegen den Oberarzt treffen kann, um nicht als „Verräter“ gebrandmarkt zu werden, und die BL keine Entscheidung gegen den Chefarzt trifft, um die ansonsten immer wieder gelingende Zusammenarbeit in der BL nicht zu gefährden, trifft im Grunde das Team durch sein NEIN die Entscheidung. Dies wiederum hält der Chefarzt nicht für tragbar, weil sich damit die Machtstrukturen in dem Krankenhaus umkehren. Unter Bezugnahme auf das Thema sei hier noch einmal erinnert, daß im Team

die Frauen die Mehrheit haben (10 zu 5) und dagegen alle Leitungsrollen in unserer Szene von Männern besetzt sind.

Der Chefarzt bittet an dieser Stelle den Supervisor, die Entscheidungsstrukturen in dem Team zu besprechen, und wünscht nach Rücksprache mit dem Oberarzt Teamsupervision.

Bevor ich meine Beobachtungen der Team- und Organisationsszene beschreibe, ist es nötig, meine Introspektion als diagnostisches Mittel zum Zeitpunkt der Anfrage festzuhalten: Ich fühle mich geschmeichelt, meine Größen- und Machtphantasien sind angesprochen. Der Chefarzt, ein bekannter Fachmann, braucht meine Hilfe und übergibt mir eine Szene, die er nicht mehr leiten kann. Der Chefarzt macht mich zum Leiter des Konfliktsettings. Mein Verantwortungsgefühl steigt, ich fühle mich als Konfliktmanager, der „Herr der Lage“ sein muß.

Was bedeutet diese Introspektion?

Hier ist zu überprüfen und zu unterscheiden zwischen meinen unbearbeiteten Machtgefühlen, die durch die Anfrage stimuliert werden, und der Frage aus der Gegenübertragung, warum muß der Chefarzt, muß die Institution solche Gefühle in mir entwickeln?

Der erste Teil bedarf der Klärung in meiner Kontrollsupervision, damit die Wahrnehmung der Szene nicht projektiv verstellt wird. „Der Verzicht auf Macht, also darauf, zum Propheten, Seelenretter, Heiland zu werden“ (Erdheim 1984, S.108), fällt nicht leicht, ist aber Voraussetzung, um Raum zu schaffen für die szenische Diagnose. Die Überwindung der eigenen Macht- und Größenphantasien bezeichnet Erdheim als Bearbeitung einer narzißtischen Kränkung, die wesentliche Voraussetzung für die Entdeckung des Unbewußten ist (vgl. Erdheim 1984).

Ebenfalls ist die Frage wichtig, ob eine Supervisorin, eine Frau, solche Größengefühle bei der Anfrage bekäme? (Der Begriff „Herr der Lage“ ist Ausdruck der männlichen Dominanz-„Selbstverständlichkeit“, der Begriff „Frau der Lage“ ist nicht in unserem sprachlichen Bewußtsein.) Und würde der Chefarzt in dieser Szene eine Frau als Supervisorin anfragen? Ist also die Anfrage bereits gekoppelt an die Notwendigkeit, in einem Mann (oder auch in einer Frau?) Macht- und Größengefühle zu entwickeln? Wenn die Mächtigen der Institution, der Chefarzt und die Betriebsleitung einerseits, sowie der Oberarzt und das Team andererseits, über unbewußte Gefühlszuschreibung den Supervisor zum Machthaber ernennen, und dieser diese Zuschreibung annimmt, dann konstatiert er eine klassische Arzt-Patient-Beziehung, in der der Arzt (hier: der Supervisor) behandelt und macht, und der Patient (hier: das Team und die Betriebsleitung) sich behandeln läßt und passiv auf das Ergebnis wartet. Die institutionelle Wirklichkeit ist aber, daß die Genannten die Macht-

haber in der Institution sind und bleiben und der Supervisor seine Sichtweise sagen kann, aufklärende Angebote machen kann und nichts zu entscheiden hat. Das letztere ist besonders dann schwer zu ertragen, wenn man eine oder die Problemlösung sieht oder zu sehen meint und das Angebot nicht angenommen wird.

Nehmen wir an, dem Supervisor gelingt es, die Erwartungen an sich selbst im beschriebenen Sinne zu verstehen und zu akzeptieren und die andersartigen Erwartungen der Auftraggeber auszuhalten, ohne ihnen zu entsprechen, dann kann die Beobachtung und Reflexion der institutionellen Gegebenheiten affektfreier fortgeführt werden.

In der beginnenden Teamsupervision zeigt sich sehr schnell, daß das Team alle Entscheidungen per Konsens trifft. Unbefragt hat sich im Laufe der Jahre dieses Konsensmodell etabliert, wodurch die Gleichheit (eine Person, ein Votum) dokumentiert werden soll. Dieses Entscheidungsmodell symbolisiert für das Team demokratisches Denken und Handeln. Jedes Teammitglied hat das Gefühl, in der eigenen Meinung wichtig zu sein. Dies bewirkt das besondere Gruppenselbstwertgefühl in dieser Abteilung, die sich damit von allen anderen Arbeitsplätzen in dem Krankenhaus unterscheidet. Das basisdemokratische Konsensmodell ist für die Teammitglieder der Garant für die neue Psychiatrie.

Die Macht liegt beim Individuum an der Basis. Jede Person hat unabhängig von Rolle und Vorbildung formal die gleiche Stimme. (Wieweit man seiner Stimme in der Diskussion statusbedingt Gehör verschaffen kann, ist eine weiter zu untersuchende Frage, der ich hier nicht nachgehe.) Diese Macht wird nur im Team, nicht in der Gesamteinstitution kontrolliert. Die Machtkontrolle im Team ist begrenzt dadurch, daß kein Teammitglied die Interessen von Arbeitsbegrenzung, Arbeitszeit etc. hinterfragt, weil jede diesbezügliche Kontrolle Gegenkontrolle auslösen könnte. Der Slogan heißt: wir vertrauen einander. Dahinter steht die Annahme: wenn ich mit anderen großzügig bin, dann wird es umgekehrt auch so sein. Dies ging natürlich solange gut, bis die Kosten für die Großzügigkeit nicht mehr nach außen zu verlagern waren.

Das zeigte sich an folgender Situation: Einer der Psychologen teilt mit, daß es der Krankenschwester A. mit der Urlaubsregelung nicht gut gehe. Er wisse das vom gemeinsamen Kaffeetrinken, wo diese Unzufriedenheit immer wieder Thema sei. Die betroffene Krankenschwester will nicht darüber sprechen: „Man kann das sowieso nicht klären“, sagt sie. Dann wird das Thema zurückgezogen. In der nächsten Sitzung fragt der Supervisor, der den Hinweis nicht vergessen konnte, nach und erfährt, daß die Berufsgruppen den Urlaub und damit die gegenseitige Vertretung untereinander regeln. Zwei der Krankenschwestern haben schulpflichtige Kinder, so daß es mit dem Urlaub in den Ferien schwierig sei. Der Supervisor versteht das Problem nicht; bei sechs

Wochen Sommerferien gebe es doch wenigstens drei Wochen für jede von beiden. Beide nicken bestätigend, und dann gibt es Schweigen im Team. Die Anspannung steigt, bis eine dritte Krankenschwester das Schweigen nicht mehr aushält und den Psychologen anfährt, der in der vorhergehenden Sitzung das Urlaubsthema angedeutet hatte. Der Supervisor wartet und läßt die Spannung steigen, ahnend, daß es hier um ein Geheimnis geht.

Das Gesprächstabu, von dem alle wissen, weil es informell gehandelt wird, ist, daß der verheiratete Oberarzt und die zuletzt genannte Krankenschwester eine Intimbeziehung haben, in den Schulferien zusammen mit dem Schulkind des Oberarztes in Ferien fahren und somit die Krankenschwester immer dann Urlaub nimmt, wenn der Oberarzt Urlaub hat. Dieser verhandelt seinen Urlaub aber nur mit seinem Arztkollegen, der auch ein Schulkind hat.

Die Regel: Urlaub wird in der eigenen Berufsgruppe mit entsprechender Vertretung vereinbart, steht im Konflikt mit der Regel: über Intimbeziehungen wird Stillschweigen gewahrt, weil sonst Versetzungen in andere Abteilungen zu erwarten sind. Und im Zweifelsfalle würde die Krankenschwester versetzt (Warum nicht umgekehrt?). Die letztgenannte Regel, die des Redeverbots, wird höher bewertet.

Lassen Sie mich nun einige Schlußfolgerungen aus meinem Praxisbeispiel ziehen und vergleichen Sie diese mit Ihren Erfahrungen, um zu fragen, ob und wie weit diese Schlußfolgerungen repräsentativ sind:

1. In diesem Krankenhaus wird auf unterer und mittlerer Ebene gegenüber der hierarchischen Machtstruktur des Krankenhauses und der gesellschaftlichen Hierarchie der Berufe eine Teammachtstruktur entwickelt, die strukturell den einzelnen Mitarbeiter zum „Hierarchen der Entscheidungsverhinderung“ macht. Dies gilt im Intergruppenverhältnis zwischen Abteilungsteam und Betriebsleitung.
2. Team wird hier nicht nur verstanden als multiprofessionelle Arbeitsgruppe, die gemeinsam ein Arbeitsziel anstrebt, das ein einzelner nicht erreichen kann, sondern auch als ein Entscheidungsgremium und damit ein Führungsgremium, das den Inhabern von Leitungsrollen gegenübersteht. Der Hierarchie von oben steht eine Hierarchie von unten gegenüber.
3. Das Team kann so lange unkontrolliert Macht ausüben, wie der Leiter (Oberarzt) sich als Sprecher und Koordinator versteht, und kein Außenstehender die Entscheidungsprozesse des Teams mitverfolgen kann.
4. Die basisdemokratische Ideologie impliziert die Annahme, ein Team von Stimmgleichen könne den eigenen Gruppenprozeß reflektieren und sei fähig, interne Interessenunterschiede konflikt-dynamisch zu bearbeiten. Daraus folgert der irrije Glaubenssatz: Basisdemokratie ist per se etwas Gutes und bedarf deshalb nicht der Machtkontrolle, sondern verdient

Vertrauen im Gegensatz zur Hierarchie. Tatsächlich wissen wir, daß Macht in jedem System der Kontrolle bedarf.

5. In dem Beispiel läßt sich für mich zunächst kein geschlechtsspezifischer Unterschied in der Machtausübung feststellen. Jede Rolle könnte ich gegengeschlechtlich besetzen, ohne wesentliche Veränderungen im Ablauf zu vermuten.

Oder ist es doch so, daß die Situation ganz anders wäre, wenn der Oberarzt eine Oberärztin und die Krankenschwester ein Krankenpfleger wäre? Hätte ein Krankenpfleger vielleicht ganz andere Karriere Wünsche und würde deshalb die Partner- und die Teambeziehung ganz anders gestalten? Dies führt zu der Frage: Ist die Art der Machtausübung in dieser Szene typisch weiblich oder männlich?

Niemand in der Szene möchte dominant oder gar autoritär sein. Niemand möchte ein Kontrolleur von Entscheidungsprozessen sein. Keiner nimmt bewußt und gewollt Macht wahr im Sinne von Max Weber: „Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel, worauf diese Chance beruht“ (Weber 1972, S. 28). Jeder will eigentlich nur verhindern, daß Macht gegen ihn ausgeübt wird. Alle sind Machtverhinderer. Es gibt keinen Machthaber, der diese bewußt gebraucht. Es gibt folglich keine Person und keine institutionelle Instanz, die Macht kontrolliert.

6. Diese Struktur der Machtverhinderung betrachte ich hier als Kompromißbildung: Einerseits gibt es die Unsicherheit männlicher Machthaber und deren Machtverzicht aus Angst vor moralischer Verurteilung durch Frauen und Männer und die Unfähigkeit, neue männliche Machtformen zu entwickeln, und andererseits sind die Frauen weder in den einflußreichen Positionen noch befähigt, anders als Männer in formellen Strukturen Macht zu nehmen. Es ist jeweils zu prüfen, ob diese Kompromißbildung neurotisch-fixiert ist oder als Zwischenstadium einer Entwicklung gesehen werden kann.

Ich frage weiter: Warum wird Machtverhinderung zur Macht?

Das Team muß sich gegen eine Bemächtigung wehren, die als solche gar nicht in Erscheinung tritt. In dieser Institution kämpfen alle gegen die Macht und den Machtmißbrauch von gestern, die alte Psychiatrie, die die meisten selbst gar nicht mehr erlebt haben. Der Chefarzt leitet das Krankenhaus seit elf Jahren. Und gleichzeitig stimmt: Die Struktur dieses Krankenhauses ist hierarchisch wie früher, und eine solche Struktur kann bei jedem Personalwechsel von wichtigen Rollenträgern wieder belebt werden. Diese strukturelle Bindung und die damit verknüpften Machtbefürchtungen fesseln die Kräfte von den

Rollenträgern und die Kräfte des Teams so sehr, daß neue Formen von Machtvergabe und Machtkontrolle gar nicht erprobt werden können.

Wenn Machtverhinderung von denen ausgeübt werden muß, die potentiell bemächtigt werden, zeigt sich dann in diesem Krankenhaus eine typisch weibliche Art des Umgangs mit Macht? Das hieße dann: das Spannungsfeld der Macht im Umgang der Geschlechter wäre aufgehoben, weil es keine männliche Machtausübung im klassischen Sinne mehr gibt. Aber zu jeder Zeit könnte die hierarchische männliche Macht wieder aktualisiert werden. Genau so, wie dem Supervisor die ihm zugeschriebene Macht als „Heiland des Konflikts“ entzogen werden kann? Nein, nicht genau so, weil sich die neue Teamkultur als Gewohnheitsrecht bereits über Jahre „eingerichtet“ hat, nicht formal in der Organisationsstruktur abgesichert, aber im Bewußtsein verinnerlicht. Die subtilen Formen der gegenseitigen Bemächtigung durch Machtverhinderung werden weiterentwickelt.

Und gleichzeitig zeigt die Szene mit der Urlaubsregelung, daß die formelle Machtstruktur im Team sich zwischen den Teammitgliedern, also teamintern, durchsetzt, wenn der Konflikt nicht nach außen verlagert werden kann. Der Oberarzt setzt seine Urlaubswünsche durch, nicht er, sondern die Krankenschwester wird von den Kolleginnen konfrontiert. Jedem ist klar, daß im Zweifelsfalle die Krankenschwester versetzt würde und nicht der Oberarzt. Warum stellt das niemand in Frage? Niemand konfrontiert den Oberarzt damit, daß er durch seine Beziehung, die im Team tabuisiert ist, die Teamregel, Berufsgruppen klären den Urlaub untereinander, außer Kraft setzt? Entspricht das vielleicht der bürgerlichen Moral, daß bei „Seitensprüngen“ die Frau die eigentlich Schuldige ist und der Mann ein „Kavaliersdelikt“ begeht? Die mangelnde Reflexion des Oberarztes im Hinblick auf die soziale Wirkung seiner Interessen, das Ausblenden der sozialen Folgen aus der eigenen Wahrnehmung, drückt ein ichbezogenes Durchsetzungsverhalten eigener Interessen aus, das seiner „Machtbescheidenheit“ anderorts (Koordinator statt Teamleiter) gegenübersteht.

Oder ist diese „Machtbescheidenheit“ nichts anderes als eine besonders „kostengünstige“ Art, sich als Rollenträger aus dem dauernden Interessenkonflikt zwischen Team und Betriebsleitung zu befreien und dafür noch die Liebe und Dankbarkeit des Teams (der Leiter steigt zu uns herab und wird unser Kollege) zu gewinnen?

Sicher ist, der Oberarzt hat seine Machtstrategien nur soweit im Bewußtsein, wie es sich um Machtverhinderung, um ein Sich-wehren-gegen-Macht handelt. Er hat seine Machtstrategien nicht in der Selbstwahrnehmung, soweit es sich um Bemächtigung zur eigenen Interessenverwirklichung handelt. Somit kommt er nicht in Widerspruch zu seiner Basisideologie, kann die Lasten der

Leiterrolle, zwischen den unterschiedlichen Erwartungen zu stehen, eingrenzen und gleichzeitig die Verwirklichung persönlicher Bedürfnisse „arglos“ anstreben. Er symbolisiert freiwilligen Machtverzicht als männlicher Machthaber, was ihm per se bei denen, die die alten Machtstrukturen in der Psychiatrie bekämpfen, Anerkennung bringt. Er behält wichtige Privilegien seiner Position (z.B. Geld und gesellschaftliche Anerkennung) und kann sagen, daß er ja nichts dafür könne, wenn die Institution davon nicht ablasse. Scheinbar geht er eine Solidarisierung mit den Machtlosen ein und verhält sich im Team und gegenüber der Betriebsleitung wie eine neurotisiert-machtlose Frau in einer patriarchalischen Gesellschaft: der jeweils anderen Seite übermittelt er die gegenüberstehenden Interessen, nimmt selbst niemals Stellung, sondern leidet immer mit denen, mit denen er gerade spricht. Er leidet mit dem Team bzgl. der Härte der Anforderungen und dem Unverständnis der Betriebsleitung, und er leidet mit dem Chefarzt, weil er gegen das Team und die Teammeinung nichts machen könne, weil Basisentscheidungen nunmal „heilig“ sind.

Was hindert die Frauen, die Krankenschwestern in unserem Beispiel, daran, sich mit der Intimpartnerin des Oberarztes zusammzusetzen und das Problem der durchbrochenen Urlaubsregel zu reflektieren und nach einer gemeinsamen Lösung für alle Frauen zu suchen? Die Protagonistin fühlt sich in einem Solidaritätskonflikt zwischen ihrer Intimbeziehung zu dem Mann und der Kollegialbeziehung zu den anderen Schwestern. Ihre Beziehung zu dem Mann hat in ihr Vorrang, was sie gleichzeitig mit Schuldgefühlen gegenüber den Kolleginnen bezahlt. Sich mit den Interessen der Berufskolleginnen zu identifizieren, wäre in ihrem Gefühl ein Verrat an der Beziehung zu dem Oberarzt. Das Gefühl eines Verrats an den Kolleginnen und der gemeinsamen Regel wird gemildert, weil die Institution bei einer offenen Handhabung der Beziehung mit Sanktionen droht. Gleichzeitig enthebt die Beziehung zu dem Oberarzt die Krankenschwester aus der Notwendigkeit, mit ihresgleichen wegen Urlaub zu verhandeln. Sie bekommt dadurch eine Sonderrolle, ein Privileg, eine Erhöhung.

Man kann also schlußfolgern, daß die Frau hier mehr zum Mann als zu ihresgleichen hält und somit die männliche Macht unterstützt und an dieser Macht partizipiert.

Die Teamstruktur als Machtverhinderungsstruktur

Manche Supervisoren sind in der Gefahr, vorschnell zu der inzwischen im Sozialbereich wieder zunehmend beliebten Schlußfolgerung zu gelangen, man müsse zur Entwicklung institutioneller Effektivität hier eigentlich nur Füh-

rungs- und Managementtechniken aus der Wirtschaft einführen, um das Problem „effektiver Leitung“ zu lösen. Dies ignoriert den Wert jahrelanger – wenn auch noch nicht zu Ende gedachter – Experimente der Teamentwicklung.

Vielorts dort, wo in den Strukturen sozialer Institutionen unverändert hierarchische Systeme geblieben sind, hat sich unterhalb dieser Struktur eine zweite Struktur entwickelt, die ich „Teamstruktur als Machtverhinderungsstruktur“ nenne.

In dieser zweiten Struktur hat sich eine Teamkultur entwickelt, in der es keinen Teamleiter und keine Teamleiterin gibt mit der Rollenmacht, die Institutionen an Leitungsrollen koppeln. Der Teamleiter ist hier ein Sprecher, ein Koordinator oder auch ein Übersetzer zwischen Team und Institutionsleitung. Die Rollenerwartungen an diesen Teamleiter zeigen den Stand und häufig auch die Geschichte der Auseinandersetzung zwischen hierarchischen und partnerschaftlichen Gruppen- und Organisationsstrukturen auf. Der Teamleiter ist somit das Aushängeschild des Prozeßstandes der Machtentwicklung zwischen Individuen, Gruppe(n) und Träger in sozialen und klinischen Organisationen.

Dieser Prozeßstand ist sicher meistens für die Erreichung der Organisationsziele, für die Leistung im Sinne von Organisationsergebnissen weniger produktiv als ein herkömmliches Leitungsmodell. Insofern ist es verständlich, wenn Träger die mangelnde Effektivität beklagen und ihre Leiter(innen) in Managementkurse schicken. Dagegen ist dieser Prozeßstand durchaus bedeutsam für die Entwicklung individueller und persönlicher Freiheit für den einzelnen Mitarbeiter. Der Gesprächsraum für individuelle Wünsche, Bedenken und Probleme war nie größer in sozialen Institutionen. Dieser spannungsreiche Prozeß zwischen einer funktional-zielorientierten Arbeit in der Non-profit-Organisation und der Vergrößerung individueller Freiheiten der Mitarbeiter und erhöhter Selbstbestimmung (nicht Mitbestimmung) am Arbeitsplatz ist nicht zu Ende gedacht, nicht ausgelebt, nicht geklärt, aber in Bewegung.

Von der Teamstruktur als Machtverhinderungsstruktur zu einer Teamstruktur als Interessenverhandlungsstruktur

Die Weiterentwicklung dieses Prozesses wünsche ich mir in Richtung einer wachsenden Verhandlungsfähigkeit, die einerseits anstehende Interessen- und Bedürfniskonflikte zwischen Individuum und Organisation (Träger) ausdiskutieren läßt und andererseits Entscheidungsstrukturen findet, die nicht als Entscheidungsverhinderung gelten müssen. Hier gilt es weiter zu suchen und zu experimentieren. Und hier haben soziale Organisationen eine größere Chance

zu Versuch und Irrtum und Entwicklung als Profit-Betriebe, die viel schneller Erfolge benötigen, um nicht existenzbedroht zu sein.

Die Emanzipation des Individuums in der Institution steht häufig im Interessengegensatz zur Weiterentwicklung der Institution. Wenn wir die Spannung nicht aufheben wollen, dann sind wir als Supervisoren immer dann parteilich, wenn die Macht kein Gegengewicht hat, oder wenn die Kontrolle zur Macht(verhinderung) wird. Der Einfluß, die Macht des Supervisors, wird dort gefragt sein, wo Ohnmacht zu Unterwerfung zwingt. Pühl hat in seinem Handbuch der Supervision die einseitige Parteilichkeit Lewins und seiner Schüler für die Organisation und deren Ziele betont, wobei es darum gehe, die Organisationsmitglieder anzupassen oder unterzuordnen (vgl. Pühl 1990, S. 123). Ich betrachte das als ein proklamiertes Mißverständnis angewandter Gruppendynamik in der Supervision und der Organisationsentwicklung. Im Kräftefeld zwischen Mitarbeiterinteressen und Organisationsinteressen wird ein Supervisor, der angewandte Gruppendynamik Lewinscher Schule im Non-profit-Bereich betreibt, jede Bemächtigung, von welcher Seite auch immer, die unkontrolliert bleibt und zu Unterwerfung oder Unterdrückung führt, problematisieren. Das Supervisionsziel ist die Entwicklung einer Verhandlungskultur, die Individual- und Organisationsinteressen ernst nimmt und kritisch hinterfragt. Dieser Prozeß als dauernde Suche nach Arrangements ist deshalb so wichtig, weil hier humanitäre Demokratieformen erprobt werden, die glaubwürdiges Kommunikationsmodell für das Klientel werden können. Die Entwicklung der Verhandlungskultur als Matrix der Supervision in Organisationen fokussiert nicht nur Macht und Machtkontrolle im Spannungsfeld zwischen Person und Organisation, sondern auch im Spannungsfeld zwischen Personen und damit auch zwischen Frau und Mann als Rollenträger in sozialen Einrichtungen.

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

Literatur

- Dux, Günter (1992): Die Spur der Macht im Verhältnis der Geschlechter, Frankfurt.
 Erdheim, Mario (1984): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewußtheit, Frankfurt.
 Lewin, Kurt (1968): Die Lösung sozialer Konflikte. Bad Nauheim.
 Parin, Paul und Parin-Matthèy Goldy (1986): Das obligat unglückliche Verhältnis der Psychoanalytiker zur Macht. In dies.: Subjekt im Widerspruch, Frankfurt.

- Pühl, Harald (Hrsg.) (1990): Handbuch der Supervision, Berlin.
Stefan, Michael (1975): Frauenherrschaft, Männerherrschaft, Gleichberechtigung.
Berlin (Selbstverlag).
Weber, Max (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen.

Katharina Gröning

Marketing in der Supervision: Nein danke? – Ja bitte?

Die folgenden Ausführungen sind zum einen der aufbereitete Teil des Diskussionsprozesses einer Studiengruppe im Ausbildungskurs für Supervisoren 1989, die sich mit den Problemen supervisorischer Akquisition als Thema ihres Abschlußkolloquiums beschäftigte. Zum anderen werden praktische, im wesentlichen persönliche Erfahrungen mit der supervisorischen Akquisition ausgewertet und vorgestellt, die vor allem den Problemkreis der Supervision als eigenes, professionelles, gegenüber psychotherapeutischen Beratungsformen abgegrenztes Handeln betreffen. Von Interesse erscheint dabei, wie an Supervision interessierte Einzelpersonen und Institutionen ihre Erwartungen formulieren und wie der akquirierende Supervisor in der Konfrontation mit Vorstellungen, Zuweisungen und der vorhandenen Ambivalenz fachlich umgehen kann.

Unter berufspolitischen Gesichtspunkten wird die Supervision als Profession an einer ihr eigenen Akquisition sowohl als Strategie und Technik wie auch als Selbstverständnis und Selbstversicherung weiter arbeiten müssen, weshalb an dieser Stelle in erster Linie Phänomene in der Akquisition beschrieben und systematisiert werden sollen.

Supervisorische Akquisition und betriebswirtschaftliche Strategien – die Verarbeitung des Themas im Gruppenprozeß der Studiengruppe

Mit der Übertragbarkeit und Brauchbarkeit marktorientierter Akquisitionsstrategien für die Profession Supervision hat sich die erwähnte Gruppe beschäftigt. Spannend in diesem Prozeß war dabei, daß unsere Identität als Ausbildungskandidaten und die damit einhergehende Suche nach der künftigen Identität als Supervisoren zusammentraf mit den berufspolitischen Entwicklungen, d.h. Professionalisierungsbemühungen im Arbeitsfeld Supervision, im Sinne der theoretisch-konzeptionellen Begründung eines eigenen beruflichen Handelns.

In der Ausbildung hatten wir eine Reihe von mitgebrachten Vorstellungen über die Supervision und uns als Supervisoren in der Konfrontation mit dem Ausbildungskonzept des Institutes reflektiert, modifiziert, revidiert und aufgegeben. Eine orientierende Identifikation mit dem Konzept Supervision als angewandte Aufklärung hatte die Idee eines beruflichen Handelns auf der

Basis institutionskritischer und gesellschaftlich emanzipatorischer Grundeinstellungen wachsen lassen.

Damit einher ging eine meist aufwühlende Reflexion der Verwachsenheit mit den Institutionen, in denen wir beruflich sozialisiert wurden, deren Wert- und Normensystem wir übernommen hatten und die in vielen Fällen auch heute noch unsere Arbeitgeber sind. Dies, sowie unsere bevorzugten Idealbilder des Supervisors als kompetenter Fachautorität, der eine schwierige Kunst beherrscht, nachgefragt wird und unabhängig ist, führte dazu, daß wir den Verkaufsaspekt in unserer Arbeit hintenan stellten.

Die uns als Ausbildungskandidaten beschäftigende Frage der Suche nach SupervisorInnen und damit einhergehende Erfahrungen und Schwierigkeiten wurde als für unseren Ausbildungsstatus spezifisch begriffen, in dem Sinn, daß sich das Problem der Akquisition mit zunehmender Kompetenz von alleine erledigt. Die Einwände in der Gruppe gegen das Verkaufen sind schnell zusammengefaßt. Die Unvereinbarkeit von Supervision mit Marketing bezog sich auf die Vermutungen und Schlußfolgerungen, daß eine dem kapitalistischen Profitbereich entlehnte Strategie,

- die SupervisorInnen und die Supervision zur Ware macht (von Beziehungsprostitution war die Rede),
- daß sie den Verkauf, den Gewinn, das instrumentelle Interesse in den Vordergrund, die Verantwortung, die Beziehung in den Hintergrund rückt,
- daß Marketing eine für die SupervisorInnen undurchschaubare Technologie ist, sie auf diese Weise auf etwas „hereinfallen“ können,
- der Supervisor sich nicht mehr sicher sein könne, ob er wegen seiner guten Selbstvermarktung oder wegen seiner inhaltlichen Kompetenzen erfolgreich ist.

Die „Yuppiefizierung“ der Supervision tauchte als Gespenst in der Gruppe auf, mit dem Lackaffen, der auf die schnelle Mark abzielt, mochte sich niemand identifizieren.

Die Einwände gegen diese Einwände bieten sich ebenfalls an.

- Verkaufen kränkt den Narzißmus insbesondere da, wo die Phantasie des sozialen Aufstiegens mittels der Ausbildung berührt wird,
- unangenehme Assoziationen zum Klinkenputzen und Hausieren werden wachgerufen, der Supervisor gerät in die Nähe eines Schlitzohres, der „den Leuten etwas aufschwätzt, was sie nicht brauchen“.

Schließlich entwickelte sich der Diskussionsprozeß in die Richtung, Akquisitionsstandards für die Supervision zu formulieren und damit das Thema für eine professionelle Herangehensweise fruchtbar zu machen. Deutlich wurde bei der Analyse der jeweiligen Akquisitionspraktiken, daß zumindest für die Ausbildungskandidaten eine Akquisitionsstrategie vorherrschend ist, die als

defensiv und angstgesteuert umschrieben werden muß. Die Ungesicherheit der eigenen Position, die typischen Zweifel an den eigenen Kompetenzen sowie Arrangements in der Herkunftsinstitution verführen dazu, vorwiegend im eigenen institutionellen und kulturellen Umfeld zu suchen. Korrespondierend erscheint hier die Phantasie, später als Supervisor der umworbene und gefragte Experte zu sein, der sich seine SupervisorInnen aussuchen kann und die Akquisition nicht mehr nötig hat.

Marketing – Möglichkeiten, Grenzen, Einblicke

Die nun folgenden Überlegungen sind im wesentlichen aus Marketingkonzepten des sog. Non-profit-Bereiches zusammengefaßt und geben diese, angewendet auf Fragen und Problemlagen in der Supervision, wieder. Sie sind daher „handgestrickt“ oder „zurechtgeschustert“, und der Verfasserin ist klar, daß jeder Marketingexperte in ein lautes Schmerzgeheul ausbrechen würde. Indessen sind sie praxisnah, nicht überkomplex und erprobt.

In der Selbstdeutung betriebswirtschaftlich ausgebildeter Marketingexperten wird dieses als gedankliches Hilfsgebäude aufgefaßt, das Austauschprozesse auf einem Markt erkennt, beschreibt, erklärt und beeinflusst. Marketing soll nicht auf eine Anwendungstechnologie reduziert werden – so seine Protagonisten –, sondern begreift Anbieter und Nachfrager als Subjekte. Wünsche und Bedürfnisse werden nicht hergeleitet, sondern induktiv mittels eines speziellen Instrumentariums erschlossen. Elemente dieses Instrumentariums beziehen sich auf Marktinformation, Marktforschung, Marktpolitik und Marktkommunikation.

Am Anfang einer supervisorischen Akquisitionsstrategie, die sich an den Grundsätzen des Marketing orientiert, steht somit nicht das Zulegen von Symbolen, Posen und Attributen, z.B. sich teure Visitenkarten drucken zu lassen und vom Grafiker entworfene Werbeprospektus wahllos zu verschicken, sondern es beginnt mit der Selbstklärung und den eigenen Zielen.

Zum Beispiel der Supervisor A.

A. ist Sozialpädagoge und bei einem der großen Wohlfahrtsverbände für die Koordination und Konzeptentwicklung im Bereich der Jugendarbeit in sozialen Brennpunkten angestellt. Am liebsten würde er seine Vollzeitstelle reduzieren und nebenberuflich mehr als Supervisor arbeiten. Derzeit verbietet er sich allerdings diese Pläne, denn seine SupervisorInnen sind quantitativ spärlich. Es gibt wenig Anfragen, und A. gerät in Selbstzweifel.

Er beginnt mit einer *Problemanalyse* und *Zielformulierung*: Er möchte quantitativ mehr SupervisorInnen, insbesondere Team- und Gruppensupervisor-

nen. Er möchte ferner Supervisionen außerhalb seines Trägermilieus geben. Sein Ziel: Akquisition von drei Gruppenprozessen, bevorzugt im Bereich des Gesundheitswesens, Schwerpunktverlagerung von der Einzel- hin zur Gruppensupervision.

A.'s nächster Schritt besteht nun in der Eigenanalyse. Er klärt für sich seine genauen Ressourcen – zeitlich wie materiell:

- Über wieviel Zeit an welchen Tagen verfügt er?
- Wie verteilen sich diese Ressourcen über den Tag?
- Wie angemessen ist seine räumliche Ausstattung?
- Wie angemessen ist seine technische Ausstattung?

Bezogen auf seine Ressourcen verfertigt er eine Checkliste: Welche Adressaten werden mit welcher Präsentation angesprochen?

Die nächste Frage richtet sich auf die faktischen und auf die erwünschten Adressaten. A.'s Supervisanden entstammen einer Zufallsauswahl seiner beruflichen Beziehungen. Bisher hat er nach dem Prinzip: „der beste Rundfunk ist der Mundfunk“ akquiriert, wodurch seine Auswahl szenen- und milieubestimmt wurde. Er wird sich bewußt, daß das Agieren in seinem Feld seinem Image und seiner Identität als Supervisor schadet – durch das Verharren in der alten Berufsrolle wird seine Entwicklung als Supervisor behindert. Und noch etwas: Bei der Eigenanalyse konfrontiert sich A. mit seinem eigenen Geiz: Mundpropaganda kostet eben nichts – oder doch? A.'s gewünschte Adressaten sollen sich stärker proportional zu den in der Region ansässigen Institutionen, insbesondere Krankenhäusern und Beratungsstellen, verhalten.

Das Sammeln von *Marktinformationen* bezieht sich auf die Dokumentation und Antizipation potentieller Erwartungshaltungen der gewünschten Adressatengruppe. Wer erwartet von der Supervision eher eine Aufwertung des eigenen beruflichen Status, wer Entlastung, wer Hilfe bei konzeptionellen Innovationen oder Klärung von Konflikten, wer erwartet Zertifikate etc.?

Dann stellt sich die Frage nach dem Image der Supervision und des Supervisors:

- Supervision als von oben oktroyierte Modernisierung oder heimliche Kritik des Trägers an der Praxis,
- Supervision als Bescheinigung von Inkompetenz,
- Supervision als besondere Form der Arbeitsverweigerung und des Kaffeetrinkens,
- Supervision als Refugium für Aufruhr, Rebellion und Ärger.

Marketing bedeutet, mit diesen Vorurteilen offen und offensiv umzugehen.

Weiterhin fragt sich der Supervisor: Welches Image habe ich und warum? Mit welchen Mitteln stelle ich es her? Ist mein reales Image annähernd mit meinem gewünschten Image kongruent?

Die *Distributionsanalyse* fragt nach dem subjektiven und objektiven Aufwand, den die Supervisanden auf sich nehmen: Je leichter, überschaubarer und einfacher der Weg zur Supervision führt, desto wahrscheinlicher wird das Interesse geweckt.

Schließlich folgt die Aufteilung der Interessenten unter Gesichtspunkten ihres Interesses – es werden Segmente zugeordnet, die wiederum eine spezifischere Ansprache ermöglichen sollen. A. fragt weiterhin nach der *Marktplatzierung* der Supervision und der seiner Angebote. Welchen Angeboten gegenüber muß die Supervision ihr eigenes Handeln besonders herausstreichen, gegen was sollte sie besonders abgegrenzt werden? Schließlich geht es bei der *Marktorchestrierung* um die Abstimmung der verschiedenen Werbemittel: direkte Ansprache, Briefe, Vorträge etc.

Last not least:

Vernetzung und Zusammenarbeit zwischen den Supervisoren sind ein wichtiges Mittel, um einen Markt zu kultivieren. Die Forschung kommt zu dem Ergebnis, daß es für den einzelnen einfacher ist, Supervisionen zu akquirieren, wenn ein Netz der Zusammenarbeit und Kommunikation bereits besteht.

Eigene Erfahrungen

Nach den bisherigen persönlichen Erfahrungen der Verfasserin erbringt der Einsatz von Werbemitteln einen Ertrag von ca. 30 %, die Empfehlungen durch ein Netz von Supervisoren, durch die kollegiale Unterstützung erbringt nochmals einen Ertrag von 30 %. 40 % dagegen entstehen durch die Empfehlungen von Supervisanden, durch alte institutionelle Kontakte und durch ein „feldbezogenes Auftreten“. Zur praktischen Veranschaulichung dieser Einschätzung ein paar persönliche Erfahrungen: Nach einem Wohnortwechsel von Frankfurt nach Essen bot sich der Einsatz von Werbemitteln für die Akquisition nicht nur an, sondern schien unumgänglich. Anhand des eben vorgestellten Rasters wurde eine Zielformulierung und eine Eigenanalyse vorgenommen sowie eine zielgruppenspezifische Ansprache überlegt. Sechs Zielgruppen wurden ausgewählt und entsprechende Werbemittel verfaßt, die wiederum über ausgewählte Institutionsadressen verschickt wurden – immer verbunden mit der Ankündigung durch einen Telefonanruf.

Die angeschriebenen und angerufenen Institutionen verhielten sich durchweg freundlich-zugewandt und interessiert. Es wurde versichert, sich bei Bedarf zu melden oder Adresse und Telefonnummer weiterzugeben. Es wurde bewußt darauf verzichtet, „von oben“, also über Träger, Vorgesetzte und Geschäftsführer an die Adressaten heranzutreten, obwohl ein alter Lehrsatz

des Marketing lautet, „die Treppe herunter komme man allein“ – also möglichst oben in der Hierarchie beginnen. Im Unterschied zu diesem Satz lautet meine These, daß Supervision, auch wenn Dreiecksverträge üblicher werden, den Primärvertrag mit den Supervisanden zu schließen hat, der Vertrag mit der Institution sollte dahinter zurückstehen – zum einen aus konzeptionellen, zum anderen aus pragmatischen Gründen (vgl. dazu auch „Supervision von oben“).

Die eigentliche Arbeit in der supervisorischen Akquisition beginnt indessen erst nach dieser Phase, denn es gilt immer noch, „das Feld zu kultivieren“, d.h. Konzept und Ansatz von Supervision zu erläutern, sich abzugrenzen von Therapiewünschen bzw. mit diesen Wünschen supervisorisch umzugehen, sich aus der zugewiesenen Rolle des potentiellen Bewerbers herauszuarbeiten, die Funktionalisierungsversuche von Trägern zu erkennen bzw. zu verstehen sowie im Spannungsfeld der Erwartungen den eigenen Standpunkt zu finden. Von dieser Arbeit und den damit zusammenhängenden Schwierigkeiten soll im folgenden die Rede sein.

Supervision und die Politik der Institutionen

Nach Edding (1988) existiert in der Supervisionsszene eine hohe Neigung, die Verkaufsbeziehung und den Marktaspekt zwischen Supervisand und Supervisor zu leugnen, ein Tatbestand, der unter der theoretischen Perspektive der Problematik der helfenden Berufe und der Ethiken ihrer Akteure sowie unter der feministischen Perspektive, daß es sich bei helfender Arbeit prinzipiell um mütterliche Arbeit handelt, gesondert betrachtet werden sollte (vgl. Bauer/Gröning 1991).

Der Part des Verkaufens wird teilweise erleichtert auf die Ebene des Arbeitgebers und der Institution verschoben – mit weitreichenden Folgen. Vordergründig dabei bleibt der Supervisor clean, den schmutzigen Part des Geldes, das angeblich nicht stinkt, hat er gemeinsam mit dem Supervisanden aus der Beziehung und der Situation dem Träger, als streng kalkulierende, an Effizienz und Rationalität gewöhnte Instanz, zugeschoben. In der Praxis führt dies meist dazu, daß Vertragsgespräche einen Teil ihrer Verbindlichkeit verlieren, wenn die Gruppe oder das Team sich zwar einen Supervisor sucht, diesen aber nicht bezahlen kann oder will und nun ein anonymes und übergeordnetes Träger die letzte Entscheidung fällt – ein Arrangement, das den Binnenrationalitäten und Selbstdeutungen von Geschäftsführern und Vorständen durchaus entgegenkommt. Meiner Erfahrung nach kann die Leugnung des

Verkaufsaspektes auf Seiten der Supervisoren mit einer teilweise ausgeprägt schlechten Zahlungsmoral korrespondieren.

Da Supervision fürsorglich-mütterliche Anteile innehat, ist das Verkaufen der Dienstleistung Supervision dort ein Problem, wo die Supervisanden selbst mütterliche Umsonstarbeit leisten und von der Supervision Entschädigung genau für diese Arbeit erwarten. Nur so ist ein Akquisitionsgespräch einer Kollegin zu deuten, die mit einer Kindergartenleiterin ein Vorgespräch für eine Teamsupervision führte, in der sich die Kindergartenleiterin verblüfft darüber äußerte, daß die Supervisorin für ihre Arbeit auch noch Geld verlangte. Die Leiterin hatte ihren Beitrag vor allem darin gesehen, sich überhaupt zur Supervision bereitzuerklären.

Repräsentanten der Institution kategorisieren die Supervision und auch die Person des Supervisors. Verhandlungen sind meiner Erfahrung nach dann leichter, wenn der Kreis der SupervisandInnen über ein hohes Berufsprestige verfügt. So ist Supervision mit Kindergärtnerinnen viel schwerer durchzusetzen als z.B. mit Ärzten oder Pfarrern.

Zudem sei erwähnt, daß Supervision, je stärker sie sich etabliert, den Übergang von einer strafenden zu einer verstehenden Berufskultur markiert, und dies kann für institutionelle Subsysteme, wie Verwaltungen mit ihren eigenen verrechtlichten und monetarisierten Binnenrationalitäten, nur die Phantasie von Macht- und Hegemonieverlust wecken.

Gerade im Sozialbereich haben wir es mit hybriden Organisationsstrukturen zu tun. Einer bürokratisch organisierten Geschäftsführung obliegt in der Regel die Arbeitskontrolle sowie das betriebswirtschaftliche Management. Ihr Umgang mit (Personal-)Ressourcen orientiert sich an Maßstäben von Effizienz, Zweckrationalität und Instrumentalität.

Hier muß sich der Supervisor skeptischen Fragen nach dem Wert seiner Arbeit und der Angemessenheit seines Honorars stellen. Naheliegend ist, daß diese Trennung zwischen instrumentell und betriebswirtschaftlich organisierten Geschäftsführungen und an inhaltlichen wie humanistischen Zielen orientierten Abteilungen zur Herausbildung unterschiedlicher Handlungsmaßstäbe führen, die die Organisationen insgesamt stabilisieren. Daß Geschäftsführer und Leiter an die Supervision häufig andere Erwartungen richten und ihr einen anderen Ort zuweisen als die Supervisanden, ist an vielen Stellen bereits beschrieben worden. So ist es nicht zufällig oder vor allem in der Persönlichkeit von Leitern begründet, wenn diese der Supervision gegenüber Skepsis und Widerstände entwickeln.

In Gesprächen mit Trägern bzw. deren Funktionären sind Ambivalenz, latenter Spott oder Abfälligkeit in Andeutungen gegenüber der Supervision als Institution weit verbreitet. Das Unwohlsein gegenüber der Supervision

dürfte sich darin begründen, daß diese eine strafende Berufskultur aufdeckt, Innovationen anfragt und im Sinne einer ganzheitlichen Rationalisierung verstehende Lösungen bei beruflichen Konflikten und Problemen anstrebt.

Auf der Trägerebene findet sich last not least als Einstellung der Akteure nicht selten eine negative Einstellung zum Menschen, eine negative Anthropologie, in dem Sinne, daß nur Arbeitsdruck und Kontrolle die Arbeitsdisziplin der Beschäftigten sicherstellt. Zwar gehört es derzeit nicht gerade zum guten Ton, von seinen Beschäftigten als faul, arbeitsscheu und haltlos zu sprechen, in den Einstellungen von Trägern wird aber gerade dieses Menschenbild immer wieder sichtbar. Dazu gehören Äußerungen wie: „Sie lassen sich das Kaffeetrinken aber gut bezahlen“ – eine Äußerung, die in den Supervisionsitzungen eine gemeinsame Inszenierung von Beschäftigten und Supervisorin vermutete und diese als besondere Form der Arbeitsverweigerung bezichtigte.

Ein weiteres Muster erfahrener Trägererwartungen bestand in der Zuweisung von Supervision ausschließlich als Ort der Entlastung und Regression, besonders in anerkannt schweren Berufen wie Kranken- und Altenpflege. Arbeitsorganisation, Rollendifferenzierung, die Deutungsmuster verschiedener Berufsgruppen waren auf der Leitungsebene als Gegenstand der supervisorischen Reflexion unbekannt. Die Wünsche des Trägers im Akquisitionsgespräch richteten sich vielmehr auf Supervision als Ort mütterlicher Zuwendung und Entschädigung für die schwerstarbeitenden Beschäftigten. Die Supervision war als Kompensation angelegt und sollte gleichzeitig die Leitung von ihren angemessenen Schuldgefühlen gegenüber den Beschäftigten befreien – verursacht durch Personalmangel, angehäufte Überstunden, Krankenstand und den dazugehörigen autoritären Führungsstil. Mit der Deutung, daß für das „arme“ Personal ein Ort der Entlastung und Regression geschaffen werden muß, wurden gleichzeitig Leitungsfehler zugedeckt und die Verantwortung für die Arbeitsbelastung dem Klientel zugeschoben.

Therapeutisierung der Supervision als Gefahr

Neben der Neigung, organisations- und institutionsspezifische Widersprüche und Probleme als personenbezogen im Sinne von Arbeitsmoral und Arbeitskultur umzudefinieren und über die Supervision dafür gleichzeitig einen speziellen Ort der Bearbeitung zu implementieren, gibt es immer wieder Nachfragen nach supervisorischen Settings, die therapieähnlich aufgebaut sind. Damit einher geht die Haltung, daß es sich bei Supervision vor allem um eine Methode bzw. ein Methodenbündel handle. Die immer wieder gestellte Frage „Nach welcher Methode arbeiten Sie denn?“ verweist auf die Notwen-

digkeit, zu vermitteln, daß Supervision über ein Theoriekonzept verfügt. Die Methode ergibt sich aus dem Problem und seiner Diagnose.

Dazu ein veranschaulichendes Beispiel aus der Akquisitionspraxis: Angesiedelt im Bereich der alternativen Projekte hatte eine Institution, die sich aufgrund eines Akquisitionsschreibens an mich gewandt hatte, mit massiven, den Alltag dominierenden, materiellen und personellen Restriktionen zu kämpfen. Mehrheitlich waren die Beschäftigten in ungeschützten Arbeitsverhältnissen beschäftigt – als ABM-Kraft, als nebenamtlich oder ehrenamtlich Beschäftigte, durchgängig in Zeitverträgen. Ferner übten die Beschäftigten teilweise Arbeitgeberfunktionen gegenüber sich selbst aus. Von der Supervision wurde nun erwartet, daß sie psychodramatische Übungen, Gestalttherapieelemente oder Rollenspiele in die Supervision als Methodenvielfalt einbringt, die institutionellen Bedingungen, Rollen, Verträge sollten aber nicht thematisiert werden und wurden deshalb zu Beginn des Gespräches für unveränderbar erklärt.

Der Wunsch, die Supervision zu einer therapeutischen Inszenierung umzufunktionieren, begründete sich teilweise in den beruflichen Perspektiven der Mitarbeiterinnen, von denen mehrere eine Zusatzausbildung in einer Therapierichtung der Humanistischen Psychologie absolvierten. Supervision wurde mit Gestalttherapie, mit Psychodrama oder Gesprächspsychotherapie quasi identifiziert – es hatte teilweise den Anschein, als sei es das Interesse der Supervisandinnen, sich als Entschädigung für die schlechten Arbeitsbedingungen von der Institution eine persönlich motivierte Therapie bezahlen zu lassen.

Immer wieder korrespondieren Trägerinteressen mit persönlichen und Aufstiegsinteressen der Supervisanden/innen und können eine unheilvolle Allianz eingehen. Dies gilt insbesondere dann, wenn der Supervisand/die Supervisandin als Akteur/in in seinen/ihren beruflichen Maßgaben systematisch ausgeblendet, dafür um so genauer die Persönlichkeit und Biographie unter die Lupe genommen wird.¹

Supervision von oben

Erstaunlich oft begründen Interessenten für Supervisionen ihre Skepsis mit konkreten Erfahrungen, daß ihnen Supervision von oben aufoktroiert wurde. Geschäftsführer und Verwaltungschefs/-leiter hätten in der Vergangenheit teils aus Interesse an der Aufpolierung des eigenen Images, teilweise, um gute Bekannte zu versorgen, ihre institutionelle Position gebraucht, um Supervision von oben zu institutionalisieren. Dabei seien widerspenstige Mitarbeiter zur

Supervision dienstverpflichtet worden. Empört wurden mir diese teilweise zeitlich weit zurück liegenden Erfahrungen geschildert mit der direkten Aufforderung, dazu einen Standpunkt zu beziehen. In meinen Akquisitionserfahrungen ist mir das Ausmaß der Bedeutung dieser „Supervision von oben“ schrittweise klargeworden. Die Skepsis und Verweigerung gegenüber Supervision heute betrifft hier nicht allein einen psychischen Widerstand, sondern begründet sich aus realen Sozialängsten der Mitarbeiter gegenüber den Ansprüchen des eigenen Arbeitgebers, nicht nur von der Arbeitskraft, sondern auch von der Person des Beschäftigten Besitz zu nehmen.

Was hierbei im Gefolge des Psychobooms der 70er Jahre in den Institutionen als Supervision angeboten und verordnet wurde, ist maßgeblich den Arbeitsweisen von Selbsterfahrungsgruppen im Sinne einer sog. Therapie für Gesunde entnommen, unter Ausblendung des institutionellen Kontextes und durchgeführt von Supervisoren ohne Ausbildung und Institutionskompetenz.

Die Schilderungen vor allem eines Kindergartenteams mit dieser „Form“ der Supervision, die typischerweise von einem befreundeten Psychologen des Geschäftsführers durchgeführt wurde, liefert Hinweise auf Institutionskulturen. Berichtet wurde davon, daß diese Supervision, die unter Androhung einer formalen Dienstverpflichtung, weil dieser Kindergarten Probleme habe, zwangsverordnet wurde, „schrecklich“ war. Unter schrecklich verstanden die Mitarbeiterinnen, daß durch die „Supervision“ Affekte, vor allem Aggressivität und Angst, sich stark ausgebreitet hätten, Rollengrenzen und Formen des Umgangs lösten sich zugunsten von personaler, direkter und affektgetönter Kommunikation auf. Geschildert wurde eine Art institutioneller Dekompensation, wie sie zum Teil aus Alternativinstitutionen bekannt ist, wenn unter der Prämisse der Einheit von Leben, Lieben und Arbeiten in der Vertraglichkeit und Instrumentalität von Beziehungen sowie im Vorhandensein von unterschiedlichen Rollen und Positionen nur etwas gesehen wird, „was kaputt macht“ und deshalb zerschlagen werden darf. Das „antiinstitutionelle“ Erbe der 70er Jahre im Sinne des „macht kaputt, was euch kaputtmacht“ wurde anscheinend aus der Psychoszene in die Institutionen als Supervision transportiert und dürfte dort seine Wirkung entfaltet haben.

Fazit: Für die Supervision bedeutsam erscheint deshalb die Klärung der Rollen im Spannungsfeld Träger, Supervisor, Supervisanden sowie das Aufzeigen der Probleme von Dreieckskontrakten, wenn verschwimmt, wer für den Kontrakt die maßgebliche Instanz darstellt. Die Kongruenz der Rollen von Supervisand und Kontraktpartner verdeutlicht die Interdependenz von Supervisor und Supervisand und ist aus diesem Grunde für die Entwicklung eines professionellen, wie an ethischen Maßstäben orientierten, supervisorischen Handelns wünschenswert.

Die Entkopplung von Handlung und Handlungsfolgen durch das Auslagern der Verkaufsbeziehung an Dritte entspricht dem als zunehmend problematisch empfundenen Regelwerk eines wohlfahrtstaatlichen Modells, das unter dem Stichwort Megamaschine im Sinne einer Zentralisierung von Macht und Entscheidungen zu Recht kritisiert wird.

Akquisition – gemeinschaftlich oder gesellschaftlich?

Die Unterscheidung zwischen Gesellschaft und Gemeinschaft geht auf den Soziologen Ferdinand Tönnies zurück. Danach sind Gemeinschaften durch Abhängigkeit, Gesellschaften durch Vertraglichkeit gekennzeichnet. Supervisoren/innen, die in der Akquisition ihre sozialen, beruflichen und persönlichen Beziehungen nutzen, handeln gemeinschaftlich, über gegenseitige Abhängigkeiten. Dagegen würde eine gesellschaftliche Handlungsweise den Kontrakt in den Mittelpunkt stellen. Der Kontrakt in der Psychoanalyse ist das Gegenstück zur Übertragung und Abwehr der Patienten/innen. Dieser Handlungstypus bedeutet, daß zwei gleichberechtigte, unabhängige Individuen einen Ressourcenaustausch vereinbaren.

Je nach institutioneller Zugehörigkeit erscheint die Akquisition im sozialen Nahfeld als der einfachere Weg: Der Supervisor greift auf sein bestehendes soziales Netz zurück, d.h. er konstruiert seine Arbeit in erster Linie auf alten Bezügen – auf der Basis bestehender Gemeinsamkeiten und Verbindlichkeiten. Der kalte Wind des Marktes bleibt ihm auf diese Weise erst einmal erspart, das wirkt angstmindernd. In dieser Perspektive wird die Akquisition mit Auswirkungen auf den gesamten Supervisionsprozeß gemeinschaftlich angelegt, d.h. auf der Basis von Abhängigkeiten, wodurch eine bedeutsame Doppelstruktur wirksam wird. Dies widerspricht dem Supervisionskonzept der „angewandten Aufklärung“ (Dahrendorf) insofern, als Supervision sich grundsätzlich gesellschaftlich, also auf der Basis von Verträgen organisiert und ihre aufklärende und damit rationalisierende Wirkung nur entfalten kann, wenn Rollen und Positionen weitgehend eindeutig buchstabiert und überschaubar organisiert sind und sich in der Supervision Supervisand und Supervisor treffen und nicht Vorgesetzte und Untergebene, Kumpel und Freunde etc. Dies ist somit keine moralische Frage, sondern eine, die Profession berührende Grundsatzfrage.

Die unumstrittene Bedeutung der Vertraglichkeit der Supervision würde also eine von sozialen Bindungen unabhängige Akquisitionsstrategie nahelegen. Es wäre aber zu einfach zu behaupten, mit dem Rückgriff auf Marketingstrategien sei der Problembereich einer der Profession angemessenen Akqui-

sition auch nur annähernd gelöst. Die Supervision wird vielmehr in mehreren Schritten ihrer Professionalisierung eine spezifische Akquisition begründen müssen, wenn sie es mit dem Konzept der angewandten Aufklärung ernst meint. So soll nicht verheimlicht werden, daß gerade die betriebswirtschaftliche Form der Akquisition einen späteren Supervisionsprozeß strukturell erschweren kann. Die Anwendung von Marketingstrategien bietet den umworbenen Supervisanden/innen viel Raum zum Agieren, da die faktische Komplementarität des Rollenarrangements außer Kraft gesetzt wird. Supervisanden/innen können ein König-Kunde-Verhalten kultivieren, welches sich auf den gesamten Supervisionsprozeß in Form von Spielen auswirken kann. „Bei Nichtgefallen Geld zurück“ – erweist sich als assoziativ verknüpft mit der betriebswirtschaftlich orientierten Akquisition und erschwert den Supervisionsprozeß, für den die Komplementarität der Rollen und das reale „Einsteigen“ in die supervisorische Beziehung unabdingbar ist.

Wenn Supervisanden über eine „Kundenkultur“ immer wieder versuchen, Symmetrie herzustellen, so zeigt dies die Grenzen, unter Umständen sogar Gefahren des Marketings für die Supervision auf. Die vom Supervisor selbst angebotene Akquisition würde dann als Abwehr gegen die Supervision eingesetzt, das „Vorspiel“ ewig verlängert und die Beziehung in der Schwebe gehalten. Der akquirierende Supervisor wird mit der König-Kunde-Kultur in der Supervision seine Erfahrung gemacht haben: In meinen kurzen Erfahrungen sind bereits verschiedene Facetten aufgetaucht – insbesondere das Heraufbeschwören einer direkten Konkurrenz mehrerer Supervisoren, indem z.B. ein ganzer Bewerbungsvormittag veranstaltet werden sollte. Institutionen, die normalerweise eher autokratisch geführt werden, scheinen sich bezüglich Supervision in ganz neuen basisdemokratischen Formen üben zu wollen. Neben der Installation direkter Konkurrenzen scheint sich vor allem ein Vorspiel durchzusetzen. Das Vorgespräch, das weitgehend Kontraktgespräch ist, scheint passé, üblich werden dagegen zunehmend zwei, manchmal auch drei Vorstellungstermine, bis ein Prozeß kontraktiert ist: bei der Leitung, beim Team, beim Träger ...

So besteht das Ergebnis meiner Erfahrungen in der Konsequenz, bereits beim ersten Telefonat Kontext und Szene möglichst genau zu klären: Bewerberkarussell, Fahrtkostenerstattung und Akquisitionsgebühren bei mehrmaligem Erscheinen gehören genauso dazu wie die traditionellen Fragen nach Supervisionsvorerfahrungen, Teamzusammensetzung, Supervisionsgegenstand etc. Schließlich muß der Akquisitionsphase quasi als Zäsur das Kontraktgespräch gegenübergestellt werden.

Anmerkungen

- 1 So beschreibt Bude (1988) systematisch das Verhängnis eines Therapismus in den supervisorischen Beziehungen, wenn diese einerseits institutionsintern organisiert sind und andererseits von Therapeuten oder sich in der Ausbildung zum Therapeuten befindenden Beschäftigten durchgeführt werden. Beim Träger um pädagogischen Rat nachfragende Erzieherinnen wurden, den Ergebnissen der Forschergruppe nach, nicht fachberaten, sondern von einem angestellten Fachberater wider Willen therapiert, weil es dessen beruflichen Entwicklungswünschen entsprach, Therapeut zu werden, und er seine berufliche Stellung radikal nutzte, um an den ihm untergeordneten Erzieherinnen Therapie zu „üben“. Indessen ist der Therapismus in der Supervision keine ausschließliche Erfindung angestellter Supervisoren, sondern findet seine Entsprechung in einer szenespeziellen Nachfrage.

Literatur

- Barley, D. (1971): Grundzüge und Probleme der Soziologie. Darmstadt.
- Benthaus, H. u.a. (1991): Akquisition in der Supervision. Ein Leitfaden. Unveröff. Man. am FIS Münster.
- Edding, C. (1988): Verkaufte Gefühle – Balanceakt in der Trainerrolle. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik. Göttingen, 19. Jg., H. 3., S. 339-349.
- Gröning, K./Bauer, A. (1991): Helfende Mütter, strafende Mütter. Zum Dilemma von Weiblichkeit in helfenden Berufen. In: Beck, M./Brückner, G./Thiel, H.-U. (Hg.): Psychosoziale Beratung, Tübingen, S. 153-174.
- Meffert, W. (1990): Werbung, die sich auszahlt. Hamburg.
- Sarges, W./Haerberlin, F. (Hg.) (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover.

Sabine Behrend

Einige Überlegungen zu Akquisition, Kontrakt und Prozeß oder: Umwege erhöhen die Ortskenntnisse

Akquisition oder die Frage, wie komme ich an einen Teamsupervisionsauftrag, ist ja bekanntlich für junge, noch nicht etablierte SupervisorInnen ein besonders heikles Problem. Um so entlastender wirken hier Nachfragesupervisionen (vgl. dazu Nellessen), das heißt, hier kommt der Supervisionsauftrag durch persönliche Beziehungen oder durch institutionelle Beauftragung zustande. Meinen noch jungen Erfahrungen als Supervisorin zufolge stellt bereits die Kontaktphase vor Prozeßbeginn eine Verdichtung von offiziellen und mehr oder minder bewußten heimlichen Aufträgen, Rollen wie Rollenzuweisungen, Zielen und sich widerspiegelnden institutionellen Normen und Interaktionsmustern dar. Die Ereignisse sind da, die Zuweisung von Bedeutungen wird allerdings erst viel später möglich sein. „Institutionen sind komplexe soziale Gebilde. Wenn ein Supervisor sich entschließt, in einer Institution zu arbeiten, sieht er sich bald einer verwirrenden Vielfalt von Erwartungen, Ängsten, Phantasien und Rollenangeboten ausgesetzt. Sie macht es ihm schwer, seinen Ort im institutionellen Gefüge zu bestimmen. (...) Der Supervisor muß den institutionellen Kontext seiner Arbeit in seine Überlegungen einbeziehen, wenn er qualifizierte Arbeit machen und seinen Klienten helfen will. In Institutionen ist Supervision zugleich institutionelle Analyse“ (F. Wellendorf in: H. Pühl, W. Schmidbauer (Hrsg.) „Supervision und Psychoanalyse“ 1991).

Anhand von zwei Beispielen, es handelt sich um Teamsupervisionen in unterschiedlichen Kliniken, möchte ich die Auswirkungen der institutionellen Rahmenbedingungen und Kontraktmodalitäten auf den jeweiligen Prozeß näher beleuchten. Im ersten Fall handelt es sich um eine Nachfrage-Teamsupervision, im zweiten Beispiel wird es um eine durch Empfehlung entstandene Supervision gehen.

I. Leichter Auftrag – Schwere Arbeit

Während meiner Ausbildung zur Supervisorin bemühte ich mich um die Aufnahme in die SupervisorInnenliste einer größeren Versorgungseinrichtung. Nach einem ausführlichen Gespräch mit der für Supervision zuständigen und hauptberuflich in der Institution tätigen Supervisorin über institutionsspe-

zifische Rahmenrichtlinien und Kontraktmodalitäten sowie meinen beruflichen Werdegang wurde ich in die Liste aufgenommen.

Entsteht jetzt bei einem Team innerhalb der Institution der Wunsch, Supervision zu bekommen, müssen sie schriftlich einen Antrag stellen, ihr Anliegen begründen und Ziele der Supervision benennen. Wird der Antrag von der hauptberuflichen Supervisorin genehmigt, schickt sie dem Team die Liste der in der Institution zugelassenen SupervisorInnen sowie Kontraktformulare. Diese Formulare enthalten detaillierte Angaben zu Sitzungsdauer, Sitzungsanzahl, Arbeitsvereinbarungen wie z.B. Protokolle und/oder Zwischenauswertung; auch die Themen und die TeilnehmerInnen werden aufgeführt. Ein Exemplar geht immer an die genehmigende Stelle, eines an den Dienstvorgesetzten, und SupervisorIn wie SupervisandInnen bekommen ebenfalls ein Exemplar. Dies bedeutet, daß es im Antragsverfahren einen Vorabkontrakt als Teil der institutionellen Regelung von Supervision gibt.

Eines Tages nun erreichte mich ein Anruf eines Stationsleiters, der die alphabetische Liste „heruntertelefonierte“ und mich zufällig als erste Supervisorin erreichte. Wir vereinbarten ein unverbindliches Gespräch zwischen dem Team und mir zum wechselseitigen Kennenlernen und zur Abklärung der Themenwünsche des Teams sowie der Modalitäten der Zusammenarbeit.

Das Stationsteam bestand aus sechs Krankenschwestern, zwei Krankenpflegern als stellvertretende und als Stationsleitung sowie einer Nachtwache. Zu meiner großen Überraschung war zu diesem ersten Termin die Pflegedienstleitung ebenfalls erschienen. Der Stationsleiter stellte sein Team und die im Antrag formulierten Themen vor.

Die Themen waren so unkonkret wie „Teamfindung“ oder „Konzeptentwicklung“, dennoch hatte kein Teammitglied das Bedürfnis, etwas zu ergänzen, zu modifizieren oder zu fragen. Es schien einfach keinen Klärungsbedarf zu geben. Meine Frage schließlich, wieviel Zeit sie gerne hätten, um sich für oder gegen unsere Zusammenarbeit zu entscheiden, stieß auf große Verwunderung. Sie hatten sich bereits entschieden. Die Supervision sollte möglichst schnell beginnen, deswegen hatten sie ihre Pflegedienstleitung für die erforderliche Unterschrift auf dem Kontraktformular gleich mitgebracht. Als es dann um Termine ging, geschah Merkwürdiges: „irgendwie“ konnten immer alle nicht. Dieser Widerspruch machte mich dann doch neugierig.

Es fanden nur drei Termine statt, alle nachfolgenden wurden kurzfristig abgesagt, was mit Krankheit oder Urlaub begründet wurde. Nach mehrmonatiger Pause, in der die Stationsleitung und die Pflegedienstleitung wechselte, fand ein neues, diesmal sehr ausführliches Kontraktgespräch statt, und es entwickelte sich in der Folge eine längerfristige und fruchtbare Zusammenarbeit.

Eine wesentliche Rolle bei der Wiederaufnahme der dem Kontraktgespräch vorangehenden Abklärung spielten die Fragen nach institutionellen Rahmenbedingungen, unterschiedlichen Auftraggebern, dem offiziellen Thema der Supervision „Konzeptentwicklung“ und den von mir vermuteten inoffiziellen Themen und Befürchtungen der Teammitglieder. Es wurde schnell deutlich, daß der Supervisionswunsch zunächst von der Stationsleitung ausging und von der Pflegedienstleitung unterstützt wurde. Das Team war geübt im Umschiffen von hierarchiehöheren Entscheidungen, so willigten sie in den Kontrakt ein, ohne eigene Interessen einzubringen. So gab es für sie kaum Gründe, zur Supervision zu erscheinen. Der abendliche Termin wirkte sich hier sicher verstärkend aus. Nach dem Weggang des Stationsleiters war die Frage nach dem Leitungs- und Handlungskonzept ein Teamanliegen geworden. Plötzlich war auch Interesse an meiner Arbeitsweise spürbar, und meine Distanz zur Klinikhierarchie wurde bedeutsam.

Für mich als Anfängerin war die Verführung besonders groß, eine institutionell abgesicherte Teamsupervision zu beginnen. Das Supervisionsanliegen war schriftlich formuliert, ich war qua Zugehörigkeit zur SupervisorInnenliste prinzipiell akzeptiert; die Klinik stellte die Räumlichkeiten und Finanzen sicher, und die Supervision konnte als Dienstzeit abgerechnet werden. Diese „günstigen“ Ausgangsbedingungen verhinderten dann den Beginn eines Aushandlungsprozesses und einhergehend den des Beziehungsaufbaus. Erst die Störungen veranlaßten mich, über mögliche Zusammenhänge zwischen der glatten Akquisitionsphase, dem schnellen Kontrakt, hierarchisch organisierten Klinikstrukturen und ihrer Bedeutung für die Entwicklung einer Arbeitsbeziehung gründlicher nachzudenken. Deutlich wurde mir dabei auch die entdifferenzierende Wirkung von institutionell verbindlich formulierten Supervisionsmodalitäten auf die Rolle der Supervisorin. Die Delegation von Verantwortung für den Supervisionsprozeß an die Institution durch Übernahme des Vorkontraktes innerhalb des Antragsverfahrens machte schließlich eine Rückkehr zur Kontraktphase, hier verstanden als Abklärung bzw. Nachfrageanalyse, notwendig, um einen neuen Kontrakt herstellen zu können unter besonderer Berücksichtigung der Tatsache, daß Supervision hier institutionell funktionalisiert wurde als Krisenmanagement. Derart strukturell vordefiniert, bedurfte es einiger Umwege, mich wieder meinem Verständnis von Supervision als einem aufklärenden Prozeß anzunähern und nicht im Setting einer monokausal zielorientierten Serviceleistung sozusagen „dienend“ zu verhaften.

II. Schneller, höher, weiter?

oder:

Der ganze Prozeß – die reine Akquisition?

Nicht alle Institutionen können oder wollen sich ihren festen Kreis von SupervisorInnen „halten“. Hier sind Broschüren und die persönliche Kontaktaufnahme durch SupervisorInnen wichtige Mittel der Akquisition. Besonders häufig jedoch holen MitarbeiterInnen solcher Institutionen Empfehlungen im Bedarfsfall ein. Einer Anfrage folgt dann i.d.R. eine zweiphasige Kontraktgestaltung: ein Gespräch mit dem Team und eines mit der genehmigenden Leitung (Dreiecks-Kontrakt). Die Reihenfolge dieser Gespräche gibt bereits Hinweise auf die Unternehmenskultur und das Selbstverständnis der dort Arbeitenden. Da hier die im ersten Beispiel beschriebenen Rahmenrichtlinien nicht oder nicht vergleichbar verbindlich definiert sind, bedarf es häufig intensiver gemeinsamer Formulierungsbemühungen darüber, wer welche Rolle in dem wie zu definierenden Supervisionssetting im Hinblick auf welche Ziele einnehmen soll.

Durch den oben beschriebenen zweimaligen Kontraktanlauf war ich der Pflegedienstleitung inzwischen hinreichend bekannt. Sie empfahl mich Kollegen einer anderen Klinik in einer anderen Stadt. Ich wurde zu einem Informationsgespräch eingeladen. Ein junges Führungsteam wollte Supervision in der Klinik als festes Fortbildungsangebot etablieren. Parallel zur Suche nach SupervisorInnen wurde ein Team gefunden, das hinreichend neugierig für einen Informationstermin mit mir war.

Wir haben uns zwei Stunden Zeit genommen, um über Vorerfahrungen, Befürchtungen, Wünsche und mögliche Themen zu diskutieren; schließlich war nicht eine Krise, der turnusmäßige Wunsch nach Entlastung und/oder Reflexion der eigenen Arbeit oder bevorstehende Umstrukturierungen der Anlaß für eine Supervision.

Nachdem alle neun im Team arbeitenden Krankenschwestern für sich ihre Erwartungen an die Supervision und die Supervisorin formuliert hatten, überwogen Neugier und Hoffnung die ebenfalls geäußerten Befürchtungen. Die sich anschließende Supervision löste unterschiedliche Effekte auf den verschiedenen Beobachtungsebenen aus. Die Pflegedienstleitung verfolgte die Auswirkungen der Supervision im interstationären Gefüge und vor allem auf der Beziehungsebene zwischen Team und Leitung: wie geschah die Bearbeitung eines Konfliktes zwischen dem Supervisionsteam und dem Team der Intensivstation – hier bestand eine jahrelange Konkurrenz – in der Supervision? Welche Rolle würde die Supervisorin einnehmen? Welche Funktion könnte die Pflegedienstleitung übernehmen? Wie beurteilen die Teams anderer

Stationen das Experiment Supervision? Die Supervisorinnen berichteten häufig über Nachfragen der KollegInnen, was sie da so eigentlich machen würden. Nur sitzen und reden? Das kommt im eiligen Klinikalltag doch sonst nicht vor! Üblicherweise reicht die Zeit doch nicht einmal für die „Übergabe“. Die Teammitglieder selbst reflektierten immer wieder den Nutzen der Supervision für ihre Zusammenarbeit und entdeckten dabei auch für sich neue Themen.

Der akquisitorische Nebeneffekt dieses Prozesses wurde besonders deutlich, als der Fortbildungsreferent der Klinik mich bat, einen Vortrag über Supervision für Pflegekräfte dieses (allgemeinen) Krankenhauses zu halten. Natürlich sollte der Vortrag möglichst praxisnah, wenig theoretisch sein. Aber würden nicht alle MitarbeiterInnen bei jedem Beispiel, das ich bringen würde, auf „mein Supervisionsteam“ schauen? Mein Notausgang aus diesem Dilemma stieß glücklicherweise bei den Supervisorinnen auf Gegenliebe: Ich würde eine allgemeine Einführung geben, Theorie und Methoden, soweit zum Verstehen des Settings „Teamsupervision in einer Klinik“ erforderlich, vorstellen und exemplarisch meine Arbeitsweise erläutern. Interessierte Teammitglieder würden dann Beispiele ihrer Wahl aus ihrer eigenen Supervisionserfahrung vorstellen. Gemeinsam würden wir anschließend mit den KollegInnen diskutieren. An dieser praxisnahen Vortragsform fand auch der Fortbildungsreferent Gefallen. In der Veranstaltung kam eine rege Diskussion in Gang, in der die Supervisorinnen viele Fragen beantwortet und ein positives Bild ihrer ersten Supervisionserfahrung gezeichnet haben. Die Mischung aus genereller Theorie und konkreter Praxis aus dem eigenen Haus war offenbar der Situation angemessen und wurde von den ZuhörerInnen akzeptiert.

Dieser „Vortrag“ diente nicht nur der Information und Akquisition in dieser Klinik, wie sich kurz darauf herausstellte, sondern bewirkte auch eine Einladung an ein der Klinik angegliedertes Fortbildungsinstitut für Pflegedienstleitungen. Ich wurde gebeten, ein Referat über Teamsupervisionen in Kliniken zu halten und anschließend die Fragen der Kursteilnehmer zu beantworten.

Neben einer allgemeinen Einführung bot sich auch hier wieder die Gelegenheit, exemplarisch die eigene Arbeitsweise darzustellen und mit den KursteilnehmerInnen vor allem die Wechselwirkungen zwischen innerinstitutionell verankerten Leitungsrollen und der externer SupervisorInnen zu diskutieren.

Besonders interessant für mich waren dabei die unterschiedlichen Erwartungen an Supervision von Pflegedienstleitungen aus den neuen und denen aus den alten Bundesländern.

Der Gedanke, Supervision zu beanspruchen, kam in dem beschriebenen Fall von der Leitung, nicht vom Team selbst. Hier war es die Pflegedienstleitung,

die neue Standards zur Fort- und Weiterbildung innerhalb der Klinik u.a. durch Teamsupervision einführen wollte. Der Fortbildungsgedanke wurde von beiden Stationsleitungen unterstützt, und das Team, das sich in Dauerkonkurrenz zu einer anderen hochtechnisierten Spezialabteilung befand, fand den Gedanken, zuerst etwas Neues zu probieren, attraktiv.

Die Themen, die zu Beginn jeder Sitzung festgelegt wurden, bezogen sich zunächst auf die anstehende Veränderung des Tagesablaufs der Station, ausgelöst durch einen Wechsel bei den leitenden Ärzten, und erstreckten sich dann über Fragen zur Definition ihrer Rolle als Pflegepersonal auf einer diagnostisch orientierten Station ohne „feste“ Patienten als Serviceeinheit für den ärztlichen Dienst bis hin zu Fragen der Kooperation untereinander. Ich fand es für eine „Schnuppersupervision“ nachvollziehbar, daß das Team zunächst allgemeine Fragen, die nur mittelbar mit den einzelnen Teammitgliedern zu tun hatten, besprechen wollte. Verändert wurde dieser Prozeß durch die Teilnahme einiger Teammitglieder an der Vortragsgestaltung zum Thema Supervision für ihre KollegInnen. Das Supervisionssetting wandelte sich in das einer Unterrichtssituation. Aus den Supervisorinnen wurden Expertinnen, aus der Supervisorin eine Referentin. Auch den zweiten Vortrag vor den Pflegedienstleitungen verfolgten die Supervisorinnen auf informellen Wegen.

War das noch ein Supervisionsprozeß? War es ein mehrschichtiger Werbe- und Akquisitionsprozeß? Wieviele Aufträge und AuftraggeberInnen gab es, und wie wirkte sich der Rollenwechsel bei den Supervisorinnen und der Supervisorin, aber auch bei der Pflegedienstleitung aus?

Das Team ging mit dem Kennenlernen von Supervision zunächst um wie mit der Einführung von neuen, diffizilen technischen Hilfsmitteln. Sie waren Vorreiterinnen einer neuen Entwicklung. Dies galt ebenso für die Pflegedienstleitung. Auch die durch die Vorträge veränderte Situation entsprach der Alltagserfahrung des Teams, daß Notfälle, PrivatpatientInnen und Besichtigungstouren von GastmedizinerInnen den geplanten Tagesablauf durchaus verändern können. Ebenso typisch für einen Klinikalltag war die Verdichtung der Ereignisse: Dieses Team arbeitet in einem hohen Tempo, das sowohl von den ÄrztInnen als auch durch die Maschinen vorgegeben wird. Sie haben nicht einmal eine störungsfreie Zeit zur „Übergabe“ als notwendigen Informationsaustausch zwischen den Schichten. Zeit zur Reflexion des eigenen Handelns oder des Austausches unter KollegInnen über Fragen wie die der Kontaktgestaltung zu den PatientInnen während der Diagnoseprozeduren ist im Zeitbudget der Routinen nicht vorgesehen. Die Überlagerung des Supervisionsprozesses durch die Vorträge konnte von daher für das Team nicht weiter verwunderlich sein.

In einem Punkt gab es eine hohe Interessenübereinstimmung: die neue Pflegedienstleitung sowie das Team und die sich neu in der Szene befindende Supervisorin wollten sich über diese Teamsupervision – Vorträge eingeschlossen – qualifizieren und an der Entwicklung neuer Standards teilhaben. Die Vorstellungen gingen auseinander, als das Team glaubte, das neue „Diagnoseverfahren“ Supervision grundsätzlich verstanden zu haben, was eine weitere Einübung überflüssig erscheinen ließ. Auch die Pflegedienstleitung wußte bald, daß Supervision in ihrer Klinik möglich war und prinzipiell keine Bedrohung der Leitungsrolle sein mußte. Nur die Supervisorin hatte ein Interesse an einer tiefergehenden Bearbeitung ihr teamrelevant erscheinender Themen. Die Instrumentalisierung von Supervision machte es nach der Hälfte der vereinbarten Sitzungen erforderlich, eine Auswertung vorzunehmen und aus der offenbar veränderten Situation eine Beendigung des Prozesses zu schließen oder eine Reformulierung des Kontraktes zu versuchen. Die Auswertungssitzung ergab, daß das Team sich die Option auf Supervision für den Bedarfsfall erhalten und die beiden Stationsleiterinnen die Chance zur Klärung ihrer Leitungssituation nutzen wollten. Die Phase der Leitungssupervision endete wieder mit einer Auswertungssitzung mit dem ganzen Team, in der die Leitungen ihr modifiziertes Leitungskonzept vorstellten. Und gewiß ist es auch hier wieder kein Zufall, daß dies eine Sitzung vor dem kontraktierten Ende des Prozesses geschah. Das Klassen- und Supervisionsziel schien vorerst erreicht – für alle Beteiligten?

Einige abschließende Bemerkungen

Die beschriebenen Beispiele machen, denke ich, deutlich, daß eine verkürzte und in wesentlichen Teilen außerhalb des Teams stattfindende Akquisitions- und Kontraktgestaltung im Prozeß nachgeholt werden muß. Hierbei ist eine Überlappung von Elementen, die in einem als ideal gedachten linearen Ablaufmodell unterschiedlichen, definiert sukzessiven Phasen zugeschrieben würden, unvermeidlich. Jedoch prozeßorientiert gedacht, erscheinen die interaktiven Reformulierungsbemühungen notwendig zur Vermeidung von Supervision als einer spezifischen Form akademischer Zwangsbeglückung. Hierbei können „Umwege“ durchaus die Orts- bzw. Institutionskenntnisse erhöhen:

„Team-Supervision bedeutet immer eine Auseinandersetzung mit der Gesamtsituation, d.h. mit ihrer Struktur, ihrer Umgangsweise mit Konflikten, der Erfüllung der Arbeitsaufgabe und schließlich ihrer gesellschaftlichen Eingebundenheit. Der Team-Supervisor wird sich immer fragen müssen, welche

Rolle er als Berater einnimmt, welchen der angebotenen Stühle er besetzen möchte und welchen er besetzt hat, schließlich, mit welcher konzeptionellen Vorstellung er seine Arbeit ausfüllen möchte“ (H. Pühl in H. Pühl: Handbuch der Supervision, Berlin 1990).

Anschrift der Verf.: Sabine Behrend, Detmolder Str. 104a, 33604 Bielefeld.

Literatur

- Benthaus, H., K. Gröning, G. Hermlle, Z. Kehl, R. Kissling, A. Kurlemann (1989/91): Akquisition in der Supervision. Ein Leitfaden (Supervisionskurs 1989/91, Fortbildungsinstitut für Supervision Münster).
- Pühl, H. (Hrsg.) (1990): Handbuch der Supervision. Beratung und Reflexion in Ausbildung und Organisation, Berlin.
- Wellendorf, F. in: H. Pühl, W. Schmidbauer (Hrsg.) (1991): Supervision und Psychoanalyse. Selbstreflexion der helfenden Berufe. Frankfurt a.M.

Thomas Behler

Alles ganz anders und doch wieder ähnlich
Überlegungen zur Akquisition und Beratung
im Profit- und Non-profit-Bereich

Einleitung

Die Beschäftigung mit dieser Fragestellung hat sicherlich mit mir ganz persönlich zu tun. Ich bin in einem „Profithaushalt“ aufgewachsen, d.h. meine Eltern waren und sind selbständig, und ich habe viel in ihrem Dienstleistungsunternehmen mitgearbeitet. Diesen Bereich habe ich dann aber verlassen und bin zur Ausbildung in den „Non-profit-Bereich“ gegangen und verdiene auch zur Zeit hier noch einen Teil meines Geldes. Die Kompetenzen, die ich hier in Aus- und Weiterbildung und dort eher im Handeln und Erspüren von Bedingungen und Auswirkungen erworben habe, nütze ich, um nun auch als Berater im Profit-Bereich tätig zu sein. Diese Tatsache ist der zweite wichtige Grund, warum ich meine Gedanken in Worte fasse – es ist schon einiges anders in diesen unterschiedlichen Welten, und dies hat Einfluß auf mich als Supervisor.

Supervision boomt – auch im Profit-Bereich.

Keine Tagung, auf der nicht Workshops oder Arbeitsgruppen angeboten werden, bei denen es um Supervision im Profit-Bereich, d.h. in der Industrie und der Wirtschaft geht. Dieser Arbeitsbereich übt eine hohe Anziehungskraft auf Supervisoren aus.

Ich möchte einige Fragen, die sich für mich daraus ergeben, in diesem Artikel stellen und versuchen, diese zu beantworten.

Die aufgeworfenen Fragestellungen werden sich zum einen auf einige Aspekte der Akquisition beziehen, zum anderen auf eher grundsätzliche Phänomene in den beiden Bereichen.

Meine Erfahrungen im Bereich der Non-profit-Unternehmen sind schwerpunktmäßig karitative Organisationen, d.h. Institutionen, die karitative Unterstützungsleistungen an bestimmten Bevölkerungskreisen (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit) leisten (Schwarz 1992, S. 19).

Meine Erfahrungen im Bereich der Profit-Unternehmen beziehen sich auf die Beratung von Führungskräften. Hier sind vor allem Dienstleistungsunternehmen zu nennen, allerdings auch Computerfirmen im Bereich des Software-Services und des Verkaufes.

Meine Beschreibung und Schlüsse werden nicht vollständig sein, da meine Erfahrung begrenzt ist. Ich möchte mich da Cornelia Edding anschließen, die

dieses Thema unter dem Blickwinkel Führungskräfte-Beratung bereits bearbeitet hat. „Ob die Verallgemeinerungen, die ich vornehme, zulässig sind, weiß ich nicht. Sie entsprechen gewissermaßen dem momentanen Stand meiner Klischeebildung. Hoffentlich sind sie, sowie auch die Schlüsse, die ich ziehe, dennoch anregend“ (Edding 1990, S. 30).

Einstieg und erste Erfahrungen

Bei einer Feier im eher privaten Kreis lernte ich den Filialdirektor eines großen Dienstleistungsunternehmens kennen, der in dieser Funktion in seiner Filiale auch den Bereich der Personalentwicklung verantwortete. Neben dieser Personalentwicklungsabteilung in der Filiale gibt es in der Zentrale des Konzerns eine zentrale Abteilung für Personalentwicklung.

Wir sprachen bei besagter Feier über dieses und jenes – auch über unsere Berufe. Ich erzählte, ich mache Supervision und Trainings, erklärte hier vor allem mein Verständnis von Supervision. Wir verabredeten uns für den nächsten Monat zum Essen, um einfach weiterzuplaudern. Es war also noch eine eher unverbindliche Verabredung. Ich bemerkte allerdings, daß mir diese Verabredung auch Druck machte – war hier ein potenter Auftraggeber, war hier der erste Zugang in ein Wirtschaftsunternehmen, das auch Interesse an Supervision hatte? Was sollte ich anziehen? Wie sollte ich mich geben? Ich bemerkte, daß ich mein sicheres Terrain verlassen und eine Grenze überschreiten würde.

Wir trafen uns dann in seinem Büro und plauderten wieder über dieses und jenes und gingen dann essen. Beim Essen redeten wir fast die ganze Zeit über betriebliches Bildungswesen und Personalentwicklung.

Auf dem Heimweg hatte ich viel Anregung, aber nicht das Gefühl, etwas für einen Auftrag getan zu haben. Nach einigen Wochen rief ich ihn an und sagte, ich hätte noch viel über unser Gespräch nachgedacht und dachte, ich habe ein interessantes Angebot für das Unternehmen. Es kam zu einem nächsten Treffen, das komplett anders verlief.

Wir trafen uns in einem Besprechungszimmer, ausgestattet mit allen Medien – anwesend war außerdem ein Vertreter der zentralen Personalentwicklung. Nach einer Vorstellung der Personen sollte ich mein Angebot vorstellen – möglichst am Flip-Chart visualisiert.

Ich machte deutlich, wie ich mir Supervision im Wirtschaftsunternehmen vorstellen könnte, wie diese vernetzt sein könnte in die Personalentwicklung und welche unterschiedlichen Supervisionsformen es gäbe. Eine Vernetzung mit der Personalentwicklung des Unternehmens wurde vor allem im

Bereich der verschiedenen Führungs- und Kommunikationstrainings diskutiert.

Ich verdeutlichte, daß es im Rahmen der Supervision die Chance gäbe, die Lerninhalte eines Trainings in die Praxis zu übertragen. Hier dachte ich speziell daran, einen Supervisionsprozeß nach einem Training zu setzen, um den Teilnehmern die Möglichkeit einer möglichst intensiven Reflexion ihrer täglichen Arbeit zu bieten. Eine weitere Möglichkeit sei es, bei Personalentwicklungsmaßnahmen, die in mehreren Blöcken stattfinden, Supervision zwischen den Blöcken einzusetzen.

Es sei auch sinnvoll, Supervision vor allem als Einzel- oder Gruppensupervision im Rahmen der Entwicklung von Führungskräften einzusetzen, dies sei auch bei Traineeprogrammen für junge Führungskräfte von Vorteil, da diese wenig Erfahrung in Bereichen der Führung und Leitung, aber auch in bezug auf Verhalten in Institutionen hätten. Dieser Bereich schließt den gesamten Bereich der Rollenklärung ein.

Die Fragen meiner Gesprächspartner waren konkret und klar, z.B. was die Effizienz und Effekte von Supervision betraf, ob ich etwas von den Vorgängen in einem Wirtschaftsunternehmen verstehen würde, von den Menschen, die dort arbeiten, die schon anders seien, als die in sozialen Institutionen. Was denn mein Interesse sei, jetzt in einem Wirtschaftsunternehmen tätig zu werden, und was mich dann noch immer in den sozialen Institutionen halte. Dies war kein Plauderton mehr, eher ein fachlicher Diskurs. Dieser bezog sich auf Fragen der Ergebnissicherung und der eingesetzten Methoden, ob zum Beispiel nur Gespräche oder auch Rollenspiele und Übungen im Rahmen einer Supervision angewandt würden.

In diesem Zusammenhang entwickelte sich auch eine Diskussion über die Methodiken der Erwachsenenbildung. Im Rahmen dieses Gesprächsabschnittes wurde von mir noch einmal verdeutlicht, daß Supervision nicht mit den üblichen Fortbildungsmaßnahmen, die überwiegend an 2-5 Tagen am Block stattfinden, zu vergleichen, sondern ein berufsbegleitender Reflexionsprozeß sei.

Es war des weiteren wichtig zu verdeutlichen, daß die eingesetzten Methoden auf einer Diagnose der Situation beruhen müßten und nicht als dogmatisches Repertoire des Beraters zu sehen seien.

Es gab auch Momente, wo ich mich deutlich in einer Bewerbungsposition, in der ich real natürlich auch war, fühlte. Dieses Gefühl hatte ich in meinem sicheren Gebiet, den sozialen Institutionen, lange nicht mehr gehabt, bzw. wenn, in weit geringerer Intensität. Hier wollte ich mich und mein Supervisionskonzept verkaufen – an Abnehmer, die deutliche Verkaufsprofis waren.

Diese Akquisition dauerte noch eine Weile – Konzepte gingen hin und her –, bis es zu einem ersten befristeten Auftrag kam.

Was war in dieser Szenerie aus meiner Sicht geschehen: Der entscheidende Schritt war meine Konzentration, mein Angebot für das Unternehmen und kein ausschließlicher Fokus auf die Person meiner Vertragspartner. Es wurde sehr deutlich, daß Supervision letztlich den Zielen des Unternehmens dienen muß. Aufgrund der klaren Nachfragen wurde mir sehr schnell deutlich, daß es hier keinen „Freibrief“ für einen langfristigen Prozeß gab, sondern daß die Institution Supervision sich hier deutlich kontrollieren lassen muß, was sie zur Zielerfüllung der Institution beiträgt. Dies bedeutete für mich als Supervisor in diesem Dienstleistungsunternehmen eine deutliche Kundenorientierung, d.h. ich mußte mich entscheiden, ob ich diesen Auftrag annehmen wollte oder nicht, ausgerichtet an den Zielen des Unternehmens. Mein Kunde war hier zum einen die konkrete Person, zum anderen aber auch das Gesamtunternehmen, d.h. nicht als abstrakte Größe, sondern in der Orientierung an den Zielen.

Mein Ziel war es zum einen, den Auftrag zu bekommen, aber auch, meine Vorstellungen von Supervision zu verdeutlichen. Neben dem Abgleich mit den Zielen des Unternehmens – möglichst reibungslose Betriebsabläufe, kürzere Bearbeitungszeiten, geklärte und damit arbeitsfähige Teambeziehungen – war es wichtig für mich zu erläutern, daß Supervision ein Arbeitsprozeß, oft ein gemeinsamer Suchprozeß ist, der nicht in jedem Fall schnelle Lösungen bringt, sondern die Lösungen und das Lernen der Teilnehmer im Rahmen des Gesamtprozesses entwickelt werden.

Ein weiteres Ziel im Rahmen dieses Gespräches war es, aus meiner Sicht deutlich zu machen, daß der einzelne Mensch und sein Eingebundensein in sein Team bzw. seine Abteilungsgruppe mit seinen persönlichen Problemen im Rahmen der Arbeit Platz in der Supervision hätte und es mein Ziel sei, diesen Menschen bzw. diese Abteilung arbeitsfähig zu machen, um die Ziele zu erreichen. Es ginge also nicht darum, über abstrakte Strukturdaten oder Wirtschaftszahlen zu reden, sondern um das konkrete Verhalten am Arbeitsplatz.

Im Unterschied zu den meisten sozialen Unternehmen, in denen ich tätig bin, waren hier die Fragen nach Effizienz und Kontrolle wesentlich deutlicher ausgeprägt. Die Fragen im Bereich der Kontrolle bezogen sich auf die Einbindung der Vorgesetzten in das, was in der Supervision passiert, und wie sichergestellt würde, daß alle Beteiligten sich an die vereinbarten Absprachen halten würden. Hier war u.a. die Frage nach der Verlässlichkeit des Supervisors, sich an die Vereinbarungen zu halten, gestellt.

Dieser Teil der Fragestellung wurde von mir angesprochen, und meine Gesprächspartner hatten die Möglichkeit, auch von schlechten Erfahrungen

mit TrainerInnen zu erzählen, die ohne weitere Absprachen mit ihnen die Kontrakte verändert hätten.

Ich sicherte zu, falls es zu einer solchen Situation kommen würde, den Kontrakt auch mit ihnen zu besprechen und die Vereinbarungen gegebenenfalls zu ändern. Wir vereinbarten regelmäßige Kontakte, um in Absprache mit den Supervisanden allgemeine Informationen über den Supervisionsprozeß zu geben und Fragestellungen zu diskutieren. Um den Vertrauensschutz der Teilnehmer zu gewährleisten, gäbe es allerdings keine Rückmeldungen über persönliche Situationen oder Erzählungen der einzelnen. Die gemeinsamen Gespräche sollten gemeinsam mit der Gruppe stattfinden.

Die Frage der Effizienz war eine schwierige, da es letztlich darum ging, die investierten Finanzmittel und die investierte Zeit der Mitarbeiter deutlich für das Unternehmen zu nutzen.

In diesem Bereich erlebte ich einen hohen Leistungsdruck, da sich aus meiner Sicht die Finanzmittel und die Zeit nicht finanziell gegenrechnen lassen.

Wir vereinbarten, daß jede Kontraktpartei das Recht habe, bei einem Gefühl von „das bringt doch nichts mehr“ dies zum einen in den gemeinsamen Reflexionsgesprächen, zum anderen aber auch als Besprechungspunkt außerhalb dieser Runden anzumelden.

Ein weiterer entscheidender Punkt war die Darstellung meines Supervisionskonzeptes anhand einer Visualisierung.

In den meisten sozialen Institutionen wird, wenn überhaupt, das Supervisionskonzept mit den Auftraggebern besprochen und ausschließlich verbal vermittelt. In vielen Wirtschaftsunternehmen sind Moderationsmethoden alltäglich, zumindest in den Abteilungen für Personalentwicklung, so daß darauf auch in solchen Gesprächen Bezug genommen und vom Supervisor erwartet wird, diese Mittel handhaben zu können. Dies bedeutet, für die Akquisition in Wirtschaftsunternehmen eine vorbereitete Moderation zumindest im Kopf zu haben, um hier ggf. auch Sicherheit zu haben.

Alles ist so anders und doch wohlbekannt

Ein Beispiel: Das Team einer stationären Einrichtung zur Rehabilitation für Drogenabhängige.

Das Team einer Wohngruppe in der Rehabilitationseinrichtung für Drogenabhängige besteht aus drei Männern und zwei Frauen. Im Kontrakt wurde mit dem Team vereinbart, die Arbeit mit den Klienten und die daraus resultieren-

den Auswirkungen auf das Team im Rahmen einer 20 Sitzungen umfassenden Supervision zu reflektieren.

In den ersten Sitzungen war spürbar, daß das Team sich wenig an die formalen Kontraktabsprachen hielt. Zum Teil fehlten einzelne Teammitglieder, zum Teil kam das Team zu spät, wieder ein anderes Mal mußten wir durch die Einrichtung ziehen, um einen geeigneten Supervisionsraum zu finden. Im Gegensatz zu diesem Verhalten beschrieb das Team die Arbeit mit Klienten als an festen Regelungen orientiert, wobei das Team bzw. die einzelnen Mitglieder sehr auf die Einhaltung dieser Regeln bei den Klienten pochten. Dieses Festhalten an den Regeln bezog sich auf ausgesprochen formale Teile der Arbeit, wie z.B. der Hausordnung, Ausgangsregelung usw. Auf Klienten, die diese Regeln nicht einhielten, reagierte das Team wütend und aggressiv.

Damit konfrontiert, bekam ich vom Team folgende Erklärung geliefert: „Wir sind ständig mit der Auflösung der inneren Strukturen unserer Klienten konfrontiert. Wir müssen diesen Klienten feste Regeln geben, um sich und ihr Leben daran zu orientieren und zu ordnen. Wir halten dieses Vorgehen bei den Klienten für sinnvoll, wehren dies für unser Team aber ab. Eigentlich sind wir ein ziemlich chaotischer Haufen, der sich ziemlich entgegengesetzt zu dem, was er den Klienten gegenüber vertritt, verhält.“

In diesem Fall ist die Beziehung oder die soziale Dienstleistung (neben anderen institutionellen Faktoren) struktur- und verhaltensbildend für die Teammitglieder (dies natürlich neben der individuellen Sozialisation).

Ich verstand im Augenblick soviel: Die Dienstleistung wird hier, wie in den meisten sozialen Einrichtungen, in einem helfenden Kontakt erbracht. Dieser wird an Menschen ausgeführt und ist damit beziehungsbildend. Damit finden auf der individuellen Ebene Übertragungs- und Gegenübertragungsprozesse statt, die beziehungsbildend sind, d.h. die Klienten lösen in den Mitarbeitern frühere – jetzt unbewußte und verdrängte – Erfahrungen und Gefühle aus. Die Mitarbeiter verhalten sich ähnlich wie damals. Mag dieses Verhalten in den früheren Situationen sinnvoll gewesen sein, so hindert es jetzt die Klienten, zu verstehen und entsprechend zu reagieren. Die meisten sozialen Institutionen haben oft ein Klientel als Feld, also richtet sich die Institution (als die darin handelnden Menschen) auch an den Gegenübertragungen, zumindest auf der Ebene der konkreten Hilfe, aus, es bilden sich Struktur- und Verhaltensmerkmale.

Bremen (Bremen 1991, S. 115 ff.) bezeichnet den hier kurz beschriebenen Vorgang als Resonanzphänomen. Mit Resonanzphänomen meint er die „Wirkung, die Klientengruppen und Klientenkulturen in sozialen Organisationen auslösen können und die unbewußt deren Strukturen, Ziele, ihr Sozietop, ihre Kultur etc. beeinflussen ...“ (Bremen 1991, S. 117). Dies ist vergleichbar mit

dem Spiegelphänomen, bezieht aber die gesamte Organisationsstruktur ein, geht also über die individuellen Interaktionsprozesse im Rahmen der Übertragungsprozesse hinaus.

Das Team der o.g. Drogenklinik wehrte die formalen Teile, die in der Beziehung zu den Klienten gefordert wurden, für sich mehr als deutlich ab, um sich selbst zu entlasten und für sich einen Freiraum zu schaffen.

Insofern könnte es sich hier auch um ein Spiegelphänomen (Kutter 1990, S. 294 ff.) handeln, indem sich im Team die Abwehr und Widerstandsmuster der Klienten spiegeln.

Mit diesen Hypothesen konnte ich gut in die nächsten Sitzungen gehen.

Ein Beispiel: Supervision mit einer Gruppe aus dem mittleren Management einer Computerfirma.

Die Gruppe bestand aus sechs Personen, die allesamt im mittleren Management der Firma angesiedelt sind. Diese Computerfirma ist die Tochter eines großen amerikanischen Unternehmens.

Im Kontrakt wird vereinbart, Leitungsfragen und Strategiefragen im Verhalten zu reflektieren. Die Gruppe ist immer ausgesprochen pünktlich und beginnt ohne großes Geplänkel mit der Arbeit. Nach den ersten Minuten hat immer jemand einen Besprechungspunkt, diese beziehen sich sowohl auf konkrete Leitungsfragen mit untergebenen Mitarbeitern wie auch das Verhalten innerhalb der Gesamtfirma.

Wenn ein Fall in der vereinbarten Zeit von 2 Zeitstunden nicht bearbeitet werden kann, drängt die Gruppe darauf, nochmal eine halbe Stunde dranzuhängen, um fertig zu werden. Es herrscht ein hoher Druck, die Dinge effektiv zu besprechen. „Es muß etwas dabei herauskommen.“ Die Gruppe ist sehr deutlich am Ergebnis orientiert und hat noch keine Prozeßorientierung, d.h. es gibt den Drang nach schnellen und ganz praktischen Lösungen. Ich erlebe die Gruppe in den ersten Sitzungen als ausgesprochen hektisch und unter Druck stehend. Alle meine Versuche, dies auf die gruppenspezifische Ebene der Supervisionsgruppe oder auch individuellen Lebensgeschichten zu beziehen, bringen zwar Erklärungen, sind für mich aber ausgesprochen unbefriedigend. Meine interne Verstehensmatrix scheint für diese Problematik unzureichend zu sein.

Wenn ich oben davon gesprochen habe, daß die Beziehungsstruktur zwischen Helfern und Klienten in sozialen Einrichtungen auch struktur- und beziehungsbildend ist, habe ich hier die Schwierigkeit, daß die klientenbezogenen Prozesse im Wirtschaftsunternehmen wegfallen. Hier scheinen andere wichtige Punkte verhaltens- und strukturbildend zu sein.

Ich eröffnete die vierte Sitzung mit dem Darstellen meiner Unsicherheit und meinen Fragen, die sich auf die Hektik, den Leistungsdruck usw. beziehen. In

dieser Sitzung begann ich den Einfluß des Produktes und des Marktes auf die Supervisanden zu begreifen. Die Computerindustrie ist im Augenblick in einer tiefen Krise, das bedeutet, daß Hardware nicht mehr abgesetzt werden kann, sondern die Firmen sich deutlich als Dienstleistungs- und Service- und damit als Beratungsfirmen für die EDV-Branche verstehen. Für die Supervisanden, die alle in den letzten Jahren vornehmlich Hardware, d.h. Computer, verkauft hatten, bedeutete dies eine völlige Umstellung ihres Arbeitsfeldes. Diese Umstellung wurde durch enorme Marktbewegungen ausgelöst. Auch die Frage der Hektik begann ich zu verstehen. In dieser Computerfirma wurde alle drei Monate bilanziert, das bedeutet, daß Erfolge in relativ kurzen Zeitabschnitten erbracht werden müssen. Dieser „Druck“ wird auch vom amerikanischen Kapital- und Aktienmarkt erzeugt. Alle hatten jeweils nach drei Monaten ein Gespräch mit ihren Vorgesetzten über die Zielerreichung und Zielvorgabe für die nächsten drei Monate. Aufgrund der wirtschaftlichen Krise in diesem Bereich stand für einige Teilnehmer die Angst des Arbeitsplatzverlustes real im Raum.

In dieser kurzen Szene begriff ich, daß ich mein gewohntes soziales Terrain verlassen hatte. Natürlich bin ich mir bei Supervisionsprozessen in sozialen Einrichtungen darüber im klaren, auch sozialpolitische Rahmenbedingungen mit zu bedenken. Einflüsse eines schnellebigen Produktes, in diesem Fall Computer, des Marktes, einer amerikanischen Mutterfirma und deren Kultur waren mir bis dahin fremd gewesen. Ich begann also, mich mit der Situation der Computerindustrie und den daraus resultierenden Folgen für die Unternehmungen zu beschäftigen, um meine Verstehensmatrix zu erweitern.

Im ersten Beispiel war es wichtig, die Situation der Klienten und deren Einflüsse auf das Team zu verstehen. Da die meisten SupervisorInnen zur Zeit noch aus Feldern sozialer Arbeit kommen, sind den meisten diese Prozesse auch aus der eigenen Arbeit vertraut. Begibt man sich als Supervisor in ein Wirtschaftsunternehmen, ist es aus meiner Sicht ausgesprochen wichtig, sich mit dem Produkt bzw. der Dienstleistung des Unternehmens auseinanderzusetzen. Damit meine ich nicht nur eine ethische Auseinandersetzung, sondern ein Verständnis dafür zu entwickeln, was dieses Produkt im Markt und für die im Unternehmen tätigen Menschen bedeutet. Für die Supervision in Wirtschaftsunternehmen ist es ebenso wichtig, über allgemeine wirtschaftliche Trends auf dem laufenden zu sein. Ich empfehle also daher allen SupervisorInnen, die in diesem Bereich tätig werden wollen, das Studium des Wirtschaftsteils ihrer Tageszeitung. Denn ebenso, wie ich als Hintergrundinformation die sozialpolitischen Informationen benötige, benötige ich für die Supervision im Wirtschaftsbereich die Trendentwicklung im Bereich der Industrie und Wirtschaft.

Ein anderer wichtiger Aspekt des Produktes bzw. der sozialen Dienstleistung sollte nicht verschwiegen werden. Viele Mitarbeiter in sozialen Betrieben sind eher mit dem Klientel identifiziert, dies drückt sich oft in Ursprungsmotivationen aus, einen sozialen Beruf zu ergreifen. Stark vereinfacht ist das Helfen-Wollen immer noch eine starke Triebfeder.

In ihren Einrichtungen bzw. mit Kostenträgern erleben die Mitarbeiter dann, daß diese Hilfe aus ihrer Sicht in den Institutionen nicht optimal umgesetzt werden kann. Dementsprechend wenig sind Mitarbeiter oft mit der Institution identifiziert. Dies erlebe ich auch häufig bei der Leitungsberatung der mittleren Leitungsebene in sozialen Institutionen. Im Bereich der Industrie mache ich hier andere Erfahrungen. Leitungskräfte sind häufig hoch mit dem Produkt und der Institution identifiziert, obwohl auch in Wirtschaftsunternehmen von seiten der Mitarbeiter viel Kritik an Strukturen und Verhalten von Vorgesetzten geübt wird.

Die Art des Produktes ist auch in bezug auf die Abnehmer von Bedeutung. Während sich die meisten Wirtschaftsunternehmen mit ihrem Produkt einem offenen Markt stellen müssen, d.h. in den allermeisten Fällen sind die Abnehmer frei, dieses Produkt zu erwerben oder nicht, ist es bei sozialen Einrichtungen so, daß die Abnehmer oft unfrei sind.

Bei der fast monopolartigen Stellung der großen Wohlfahrtsverbände und der angeschlossenen Träger gibt es hier ein hohes Maß an Arbeitsplatzsicherheit. Supervisanden aus dem Wirtschaftsbereich thematisieren die Fragestellung der Sicherheit des Arbeitsplatzes wesentlich öfter, vor allem dann, wenn sich das angebotene Produkt am Markt nicht mehr verkaufen läßt. In einem solchen Fall werden dabei oft existentielle Fragestellungen und Probleme mitthematisiert.

Ich habe versucht, die Bedeutung des Produktes bzw. der sozialen Dienstleistung für die unterschiedlichen Felder im Profit- und Non-profit-Bereich herauszuarbeiten. Für den Supervisor, der sich für eine Arbeit in einem Wirtschaftsunternehmen interessiert, ist es unerlässlich, sich mit dem Produkt der Arbeit zu beschäftigen. Im Rahmen der Akquisition ist es auch vonnöten, sich darüber klarzuwerden, warum die Wirtschaft ein reizvolles Arbeitsgebiet ist und warum gerade in einem bestimmten Betrieb. Geht es darum, sich ein neues Feld zu erschließen, ein Feld, in dem viel Geld verdient werden kann? Sind es die interessanten Leute, die guten Ausstattungen, die schönen Räume? Natürlich fällt auch der Glanz der Firma auf den Supervisor, und damit steigt sein Marktwert. Viele der o.g. Punkte kommen unter Umständen den eigenen narzißtischen Anteilen entgegen und machen das Feld der Industrie damit ausgesprochen reizvoll. Oder geht es auch uns Supervisoren darum, dem oft sehr mühevollen und wenig erfolgreichen Arbeiten in den Feldern der Sozi-

alarbeit zu entkommen und sich in der Welt des großen Geldes zu bewegen, ein Trend, der gesamtgesellschaftlich für viele Berufsanfänger und Berufsgruppen zu beobachten ist? Die Frage, was haben Sie anzubieten und warum wollen Sie uns ihre Dienstleistung (die Supervision) anbieten, ist eine häufige Frage in den Akquisitionsgesprächen.

Einige Unterschiede in den Feldern

Ziele

Die Ziele eines Wirtschaftsunternehmens lassen sich letztlich in Geld bzw. Zahlen ausdrücken, d.h. es gibt eine deutliche Profitorientierung. Im Gegensatz dazu lassen sich die Ziele und die Zielerreichung in sozialen Unternehmen nur anders erfassen – in einer pädagogisch-therapeutischen Sprache und oft nicht in einer Bilanzierung von Geld und Zeit.

Beispiel: Teamsupervision in einer Einrichtung der Behindertenhilfe.

Das Team besteht aus sieben MitarbeiterInnen, die Ausbildungen reichen von einer Helferausbildung im Bereich der Pflege bis zu einer ausgebildeten Heilpädagogin.

Im Kontrakt war vereinbart worden, sowohl Teamstrukturen wie auch Fallbearbeitung in die Supervision miteinzubeziehen.

Mit dem Leiter der Einrichtung war im Rahmen des Kontraktes vereinbart worden, daß er bei Bedarf an der Supervision teilnehmen sollte.

Im Rahmen des Kontraktes mit dem Leiter wurden trotz meiner Nachfrage kaum weitere Interessen bzw. Ziele aus seiner Sicht formuliert. Es wurde von seiten der Leitung auch kein Interesse signalisiert, weitere Informationen aus dem laufenden Supervisionsprozeß zu erhalten. Auf meine Frage, warum er für dieses Team Supervision wünsche, antwortete mir der Leiter: „Die haben es ziemlich schwer mit ihren Klienten und brauchen in diesem Bereich dringend Entlastung.“

Eine Formulierung von Zielen und institutionellen Interessen fand in diesem Kontrakt kaum statt. Einziges Ziel war die Entlastung der Mitarbeiter. Eine Kontrolle der Zielerreichung wurde nicht kontraktiert. Dies soll allerdings nicht bedeuten, daß der oben beschriebene Supervisionsauftrag in irgendeiner Weise sonderbar war. Die Reflexion der Klientenbeziehungen ist oft, neben den Arbeitsbeziehungen auf Kollegenebene, ein wichtiger Bestandteil der Supervision in sozialen Einrichtungen.

Ganz anders dagegen im folgenden Beispiel: Eine Anfrage aus einem größeren Dienstleistungsunternehmen.

Im Kontraktgespräch mit dem Abteilungsleiter wurde formuliert, daß in der genannten Abteilung, in der ca. 80 Mitarbeiter arbeiteten, die Krankenstände seit geraumer Zeit überdurchschnittlich hoch seien. Im Rahmen der alle zwei Jahre stattfindenden Befragung der Mitarbeiter sei deutlich geworden, daß es in dieser Abteilung große Mängel im Bereich der Leitung und der Kommunikation gäbe. Dies beziehe sich vor allem auf die Ebenen der Gruppenleiter, die von ihrem Ursprungsberuf her alle Handwerker bzw. Techniker seien und wenig Ausbildung in Bereichen der o.g. Fragestellungen hätten.

Die Frage der Krankenstände sei ein ständiger Reflexionspunkt bei den Abteilungsbesprechungen, an denen die genannten Gruppenleiter teilnehmen. Die Gruppenleiter hätten alle an Führungstrainings teilgenommen, und man wollte ihnen nun die Möglichkeit einer ständigen Reflexion im Rahmen einer Gruppensupervision geben. Aus Sicht des Abteilungsleiters gab es für diese Supervision zwei Zielebenen:

1. Weitere Überprüfung der o.g. Diagnose in bezug auf die Krankenstände, d.h.: sind die Fragen von der Leitung und Kommunikation die echten Ursachen für die hohen Krankenstände in dieser Abteilung?
2. Turnusmäßig alle vier Monate solle ein Reflexionsgespräch mit ihm stattfinden, um zu überprüfen, wie sich die Supervision aus Sicht der Gruppenleitungen auf ihr Verhalten auswirke und ob dies Auswirkungen auf die Krankenstände habe. Somit war die Senkung des Krankenstandes ein wichtiges Ziel.

Der gesamte Prozeß sollte nach 18 Monaten noch einmal im Rahmen einer Abteilungsbefragung überprüft werden.

Im ersten Treffen mit den Gruppenleitungen wurden die o.g. Ziele noch einmal besprochen und verdeutlicht und von diesen weitgehend bestätigt. In bezug auf die Diagnose und ihre eigenen Fähigkeiten wurde jedoch ein weiteres Ziel vereinbart; die Gruppenleitungen formulierten, daß es auch ihrer Ansicht nach wichtig sei, nicht nur soziale Phänomene zu reflektieren, sondern sich Zeit zu nehmen, im Rahmen der Gruppensupervision zu reflektieren, wie die Arbeitsabläufe, d.h. Heben und Weiterreichen und die Arbeitsbedingungen in bezug auf Luft, Staub usw. seien.

Auf meinen Einwurf hin, dafür sei ich kein Fachmann, antworteten mir die Gruppenleitungen, in diesen Fragen seien sie die Fachleute, sie benötigten allerdings die Zeit, um diese Fragen gemeinsam in der Supervision zu besprechen und sich darauf vorzubereiten, diese Punkte ggf. mit ihrem Vorgesetzten zu besprechen.

Zielkontrolle

In vielen Wirtschaftsunternehmen finden deutliche Zielkontrollen statt. Dies geschieht anhand von Statistiken bzw. auf der individuellen Ebene im Rahmen von Personalgesprächen. Die Kontrolle der Arbeit findet oft in Produktionsbereichen anhand von Qualitätskontrollen beim Produkt statt. Wenn auch Zielkontrollsysteme nicht in allen Unternehmen stark ausgeprägt sind, zeigt sich doch in allen Wirtschaftsbereichen eine deutliche Tendenz dazu, diese Kontrollen zu erreichen. Dies ist in sozialen Unternehmen oft schwieriger. Der Arbeitsvollzug in sozialen und gesundheitsbezogenen Diensten ist oft ein isolierter, d.h. die konkrete Arbeit an und mit Klienten erfolgt durch eine Person. Zusammenarbeit gibt es vor allem bei der Vor- und Nachbereitung. Diese Arbeit läuft ohne eine explizite Koordination des Managements ab. Das Personal sammelt so konkretes Fach- und Handlungswissen über Eigenarten, Bedürfnisse und Handlungsmöglichkeiten der Klienten, nur so kann die Rolle situationsflexibel gehandhabt werden. Somit entzieht sich ein wichtiger Teil – das organisatorische Handeln im Sinne der Zielerreichung – oft der Kontrolle. Kontrolle in diesem Zusammenhang ist eher als Rückmeldung über Arbeit gedacht. Es entwickelt sich oft ein Informationsmonopol derjenigen, die konkret mit den Klienten arbeiten. Eine leistungsorientierte Kontrolle der Arbeitsvollzüge ist nicht möglich, da soziale Dienstleistungen in ihrer Wirksamkeit davon abhängig sind, wie sich die Beziehungsstruktur zwischen Helfer und Hilfesuchenden entwickelt (Nokielski 1992, S. 2).

Kontrollierbar und rückmeldbar von Vorgesetzenseite sind oft nur die Oberflächenstruktur (Sauberkeit, Ordnung, Dokumentation, Arbeitszeiten usw.). Damit ergibt sich gerade für Leitungskräfte in sozialen Bereichen die Schwierigkeit, daß bei der Arbeit mit Klienten wenig Koordination vorhanden, aber auch nötig ist. Die Leistungskontrolle bezieht sich, wie gesagt, eher auf vordergründige Merkmale.

Neben diesen Punkten ist auffällig, daß von Mitarbeitern sozialer Berufe Kontrolle oft abgelehnt wird. Im Gegensatz dazu gehört Kontrolle für viele Arbeitnehmer in Wirtschaftsunternehmen, die eine handwerklich-technische Ausbildung haben, zum täglichen Arbeitsleben und war schon deutlicher Bestandteil der beruflichen Sozialisation.

Wenn ich bei Kontrolle vorwiegend von der Kontrolle der Zielerreichung und in diesem Zusammenhang eher von Rückmeldung spreche, so macht dies noch einen entscheidenden Unterschied deutlich. Die persönliche Zielerreichung in einem Unternehmen wird im Idealfall mit dem Vorgesetzten reflektiert. Dies ist ein wichtiger Bestandteil, um in höhere Positionen zu gelangen. In Wirtschaftsunternehmen ist es in der Regel nur möglich, über seinen

Vorgesetzten in höhere Managementpositionen zu gelangen. Auch aus diesem Grund hat die Zieldiskussion und Zielkontrolle einen wesentlich positiveren Beigeschmack als in sozialen Institutionen.

Der Markt

Wirtschaftsunternehmen agieren in einem Markt, d.h. sie müssen verkaufen, um zu überleben, und konkurrieren mit anderen. Den Markt im Sozialbereich gibt es kaum. Dies hat Folgen für das innerbetriebliche und außerbetriebliche Konkurrenzverfahren. In Wirtschaftsunternehmen gehört Konkurrenz dazu. Auch innen wird hart um die Aufstiegschancen gekämpft, z.B. in detaillierten Auswahlverfahren. In sozialen Unternehmen findet Konkurrenz nicht so offen statt, u.a. deshalb sind die Auswahlverfahren nicht so klar. Es hat außerdem den Anschein, daß die dort arbeitenden Menschen bei weitem nicht so karriereorientiert sind wie diejenigen in Wirtschaftsunternehmen.

Geld

In Wirtschaftsunternehmen spielt Geld eine entscheidende Rolle. Geld sichert u.a. den Bestand des Unternehmens über die Profiterreichung. Die Menschen in diesen Unternehmen haben oft ein ungebrochenes Verhältnis zu Geld. Geld ist wichtig und will verdient werden.

Auch das Geld für den Supervisor spielt hier eine Rolle. Die Höhen des Honorars sind oft schwindelerregend hoch – daran muß sich ein beruflich in sozialen Feldern sozialisierter Supervisor erst gewöhnen, d.h. die andere Bedeutung der Höhe des Geldes muß internalisiert werden, da „die andere Welt den Beratern unterschiedliche Gefühle macht. Die Verführungskraft des Geldes ist natürlich nicht unbeträchtlich. Honorare bewegen sich in einer Höhe, die jeden Bezug zur Leistung verloren hat. Es gibt marktübliche Sätze, die verlangt und bezahlt werden, beeinflusst zusätzlich durch das Image des Beraters und den firmeninternen Status der zu erfüllenden Aufgabe. Der Berater muß dieses Spiel mitspielen, weil er durch zu niedrige Honoraranforderungen eine Aussage über seinen Status und die Qualität seiner Arbeit macht, die ihm die betriebsinterne Anerkennung und den Zugang zu bestimmten Aufgaben von vornherein verbaut. Zu Beginn seiner Tätigkeit kann es den Berater nahezu unfähig machen, weil er – altmodischen Vorstellungen über das Verhältnis von Lohn und Leistung anhängend – sich unfähig fühlt, so gut zu sein, wie es der Höhe seines Honorars entspricht“ (Edding 1990, S. 40).

In sozialen Unternehmen wird dem Geld oft eine andere Bedeutung beigegeben. Es wird oft weniger verdient, und das Geld ist knapp. Im Gefühl der Mitarbeiter vor allem für die Klienten. Geld scheint den Mitarbeitern auch als Statussymbol nicht so wichtig zu sein.

Schlußbemerkung

Die Frage, ob man denn überall gleich berät, läßt sich nicht mit einem deutlichen Ja oder Nein beantworten. Aus meiner Sicht lassen sich die Beratungsgrundsätze der Supervision für alle Bereiche anwenden. Insofern sind die erworbenen Kompetenzen – Sozial-, Prozeß-, Beziehungs- und Institutionskompetenz – nutzbar. Aber die Wirtschaft ist nicht nur ein anderes Feld – wie die unterschiedlichen Felder sozialer Arbeit –, denn in diesen kann man die Felddynamik (vgl. Berker 1992, S. 4 ff.) verstehen. Dies gelingt oft – mehr oder weniger –, da die meisten Supervisoren noch ursprünglich aus den Feldern der sozialen Arbeit kommen und hier meistens ihren Grundberuf haben.

Die Felddynamik in der Wirtschaft ist eine gänzlich andere und entzieht sich auf den ersten Blick dem Verstand der oben genannten Supervisoren. Die angedeuteten Kompetenzen – Produkt- und Marktkenntnisse usw. – sind nicht Bestandteil der Grundausbildung der meisten Supervisoren und auch nicht der Supervisionsausbildung. Diese Aspekte und deren Bedeutung müssen bei einer Supervision in der Wirtschaft in die Identität des Supervisors integriert werden, d.h. nicht als reine Technik und als reines Wissen bezüglich o.g. Aspekte, sondern in deren Bedeutung für die Supervisanden, aber auch die Bedeutung für den Supervisor und seiner Einstellung zu diesen Fragen.

Dies gilt natürlich auch in umgekehrter Folge für Supervisoren, die ursprünglich aus dem Wirtschaftsbereich kommen und in sozialen Feldern Beratung anbieten.

Anschrift des Verf.: Thomas Behler, Lohmühlental 37, 45276 Essen.

Literatur

- Berker, Peter (1982): Felddynamik, in: Supervision, Heft 21, Mai 1992, S. 3-10.
- Bremen, Klaus (1991): Das Resonanzphänomen, in: Blätter der Wohlfahrtspflege, Heft 5, Mai 1991, Stuttgart, S. 116-118.
- Edding, Cornelia (1990): Führungskräfteberatung im Betrieb und sozialen Einrichtungen, in: Supervision, Heft 17, Mai 1990, S. 30-42.
- Kutter, Peter (1990): Das direkte und indirekte Spiegelphänomen, in: Pühl, Harold (Hg.), Handbuch der Supervision, Berlin, S. 291-302, Edition Marhold im Wissenschaftsverlag Volker Spiess.
- Nokielski, H. (1992): Sozialmanagement ohne Manager – Zur Organisationsentwicklung von Wohlfahrtsverbänden, in: Sozialer Fortschritt.
- Scharz, Peter (1992): Management in Non-profit-Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien, Haupt-Verlag.

FRAGEN UND ANTWORTEN

Supervision im Wirtschaftsbereich
Ein Aufeinandertreffen zweier verschiedener Kulturen

Eine Befragung von Wolfgang Reiber, Diplom-Volkswirt, Diplom-Handelslehrer und Supervisor, Referent im Zentralen Ressort Personal eines internationalen Industriekonzerns in Frankfurt.

Der Befragung lag ein schriftlicher Fragenkatalog der Redakteure dieses Heftes, Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Werner Bohnert, zugrunde.

FS: Herr Reiber, Sie sind seit Jahren tätig als Referent in der Abteilung Personalmarketing und Personalentwicklung bei einem großen Industriekonzern mit über 100 Niederlassungen in Deutschland und vielen internationalen Produktionsstätten von sehr unterschiedlichen Produkten. Gleichzeitig sind Sie auch Supervisor und wir haben das Glück, in Ihnen jemanden gefunden zu haben, der beide Kulturen kennt und deshalb für uns Übersetzungsarbeit machen kann. Zunächst: Welche wesentlichen Unterschiede sehen Sie zwischen Wirtschaftsunternehmen und Non-profit-Betrieben? Gibt es Ihrer Meinung nach spezifische Phänomene, die sich regelhaft in Wirtschaftsbetrieben oder speziell in Ihrem Unternehmen ereignen?

W.R.: Von außen gesehen stehen Wirtschaftsbetriebe nach meiner Einschätzung unter einem stärkeren Anpassungsdruck als Non-profit-Betriebe als Folge ständiger systemexterner Veränderungen: zunehmender Wettbewerb und wachsende Internationalisierung auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten; sich wandelndes Kaufverhalten in den meisten Branchen; Technologieschübe, vor allem im Bereich Mikroelektronik; gesellschaftlich-politische Veränderungen, die mit dem Wertewandel einhergehen. Solche für die Überlebensfähigkeit von Unternehmen höchst relevante Veränderungen sind in den letzten, sagen wir 20 Jahren umfassender, tiefer und mit wachsender Geschwindigkeit erfolgt als früher. Durch falsche oder zu späte Entscheidungen kommen Unternehmen sehr rasch an eine existentielle Grenze. In der heute herrschenden Weltrezession gilt dies noch stärker. Manch ein verdienter Fuhrmann, der nach vielleicht 30jähriger Betriebszugehörigkeit seinen Arbeitsplatz verliert, stellt sehr schmerzhaft fest, daß die von ihm geglaubte Stabilität seines Arbeitsplatzes illusionär war. Es ist leider weitverbreitete Praxis, notwendige Anpassungsmaßnahmen zuallererst und vor allen Dingen

auf der Personalseite anzusetzen, durch Verringerung der Mitarbeiterzahl und gleichzeitiger Verdichtung der Arbeit. Quantitative Anpassung geht vor qualitativer Anpassung.

Von innen gesehen unterscheiden sich Wirtschaftsbetriebe von Non-profit-Betrieben nach meiner Erfahrung durch andere Wichtigkeiten sowie andere Grundannahmen über die Welt und vor allem über die Menschen. Gerade in der Rezession haben die alten Menschenbilder wieder Konjunktur, werden die Ideale der Humanistischen Psychologie, die über Jahre Stück für Stück Eingang fanden auch in vielen Betrieben, tendenziell wieder an den Rand gedrängt. Das übliche Nebeneinander von Lebens- und Führungsstilen bekommt Schräglage, jedenfalls an der Spitze der Hierarchien. Überwunden geglaubte Macho-Haltungen und Werte erscheinen wieder auf der Bildfläche und gewinnen Gewicht. Ich bin jedoch zuversichtlich, daß dies eine vorübergehende Erscheinung ist, denn im Ergebnis reduziert sich damit die Problemlösungskapazität der Organisationen, und zwar in einer Zeit, in der mehr davon dringend gebraucht würde. Hilflosigkeit, Panik zum Teil, aber auch handfeste Machtinteressen scheinen mir die Ursachen zu sein.

FS: Wie wirken sich diese Besonderheiten oder Haupteigenarten auf die Supervision aus?

W.R.: Ich denke zunächst einmal an Einzel- und Gruppensupervision: Manager sind gerade heute in einer besonderen Drucksituation. Sie tragen einerseits erhebliche Verantwortung für das Gesamtsystem Unternehmung. Die Aufgabe, als „Kapitän ihres Schiffes“ sicher durch die Untiefen und Stürme zu kommen, wird immer schwieriger. Andererseits sehen sich viele (teils realistisch, teils projektiv) vor der Erwartungshaltung ihrer Mitarbeiter und Vorgesetzten: „Sei souverän!“; „Zeige keine Schwäche!“; „Bleibe der Beste und Fähigste!“. Manche Vorstände, Aufsichtsräte und auch Mitarbeiter neigen obendrein dazu, Mißerfolge und Schwierigkeiten einseitig zu personalisieren. Die objektiven Verhältnisse und ein Selbstbild, das sich an überholten Bildern des individuellen Helden orientiert, passen nicht zusammen. Ich nenne das eine Herzinfarktkombination.

Überforderte Manager, die ihre Überforderung anderen, oft auch sich selbst, nicht mitteilen können, brauchen dringend Supervision. Der Coaching-Boom der letzten Jahre scheint mir ein sicheres Indiz dafür.

FS: Welche Funktion kann Supervision Ihrer Meinung nach im Betrieb übernehmen?

W.R.: Ich sehe vor allem 3 Funktionen:

a) Entlastung: Offen und unverstellt über seine Arbeitssituation sprechen zu können, ist für viele eine Wohltat. Darüber hinaus zu erkennen, daß manche Probleme weniger mit einem selbst als mit den Strukturen und Verhältnissen

zu tun haben, in denen man sich bewegt, gibt auch verschüttet gegangenes Selbstvertrauen zurück.

b) Rollen klären und Rollen gestalten: Wie sehen die expliziten und vor allem die impliziten Erwartungen an mich von den verschiedenen betrieblichen Seiten aus? Wie stelle ich mir selbst meine Rolle vor? Wie kann ich die oft eher vagen, unvollständigen und auch widersprüchlichen Rollenerwartungen an mich durch bewußtes eigenes Tun auffüllen bzw. verändern?

c) Erforschung des Systems, in das ich eingebunden bin, durch bewußtes neues Verhalten und Exploration der Wirkungen. Supervision als eine Form der *kontinuierlichen* Beratung bietet hierfür die ideale Voraussetzung.

FS: Wann hat Supervision grundsätzlich eine Chance, sich als erwünschte Dienstleistung in Wirtschaftsbetrieben zu etablieren?

W.R.: Supervision als eine vom Unternehmen bezahlte Dienstleistung muß sich dadurch legitimieren, daß sie überzeugend eine positive Wirkung nachweist auf die in letzter Instanz maßgebliche Größe: den Gewinn. Supervision muß wenigstens so viel bringen, wie sie kostet. Natürlich läßt sich das kaum rechnen, sondern muß mit Plausibilität begründet werden.

Eine weitere, oft noch höhere Hürde ist die Angst mancher Manager, es spreche sich herum, daß sie „psychologischen Beistand“ brauchten. Die Befürchtung ist groß, daß ein Vorgesetzter oder Kollege denkt, der betroffene Manager sei wohl nervlich seiner Aufgabe nicht (mehr) gewachsen. Dieser Aspekt hat in den letzten Monaten – fürchte ich – an Bedeutung gewonnen.

FS: Wirtschaftsbetriebe sind bis heute im wesentlichen männlich geprägt, rational, ergebnisorientiert, sachorientiert. Beziehungen, Gefühle, Atmosphäre spielen i.d.R. eine untergeordnete Rolle. Welche Chancen haben Ihrer Meinung nach Supervisorinnen, um in einem patriarchal strukturierten Betrieb als Fachfrau ernstgenommen zu werden?

W.R.: Fachfrauen haben es in einem patriarchalisch strukturierten Betrieb sehr schwer. Fachmänner reagieren ihnen gegenüber meist aus der Rolle des „charmanten Galan“ heraus. Wenn dies nicht komplementär erwidert wird, erfolgt die Abwertung deutlicher. Meine eigenen Erfahrungen zu diesem Thema resultieren aus dem Experiment, eine Trainerin in zwei verhaltensorientierten Seminaren neben einem Trainer einzusetzen. Die männlichen Teilnehmer der Seminare waren sichtlich nervöser als sonst (Zunahme des Bedrohungsgefühls: nur nicht vor Frauen sich blamieren im Kollegenkreis), die abschließende Auswertung ging deutlich zu Lasten der Frauen, die in ihrer (für mich völlig unbestreitbaren) Kompetenz kräftig abgewertet wurden. Die männlichen Trainer wurden dagegen geradezu idealisiert.

Wenn Fachfrauen ein solches Abwertungsmuster aushalten können, wenn sie beharrlich und zugewandt bleiben, was das Eingehen von Konflikten mit

beinhalten muß, haben sie, glaube ich, eine gute Chance. Die Zeit spricht aus vielerlei Gründen für sie. Zwei wesentliche Gründe sind z.B. die demographische Entwicklung (Verknappung von Fachkräften) und der fortschreitende gesellschaftliche Wertewandel.

FS: Sind weibliche Werte gefragt? Welche Wünsche gibt es an Frauen als Supervisorinnen?

W.R.: Wenn Beziehungen, Gefühle, Atmosphäre für weibliche Werte stehen, dann sehe ich hierfür einen starken Trend (wenn auch zur Zeit etwas abgeschwächt). Die klassische Hierarchie ist der besseren Berechenbarkeit und der gewollten Personenunabhängigkeit wegen weitgehend davon befreit. Das Modell vom Unternehmen als wissenschaftlich ausgetüftelte Maschinerie, vergleichbar mit einem komplexen Produktionsaggregat, hat seine Zukunft hinter sich. Dieses Modell bürdet nämlich einerseits den arbeitenden Menschen hohe psychische Kosten auf, was sich die Menschen immer weniger gefallen lassen wollen. Andererseits erfordert die turbulenter und schneller gewordene Unternehmensumwelt ein Maß an Sensibilität und Flexibilität, Kreativität und Kompetenz, das jede seelenlose, hierarchische Maschinerie überfordert.

Die im Unternehmen verteilt vorhandene Phantasie und Intelligenz gilt es „kurzzuschließen“, damit notwendige synergetische Effekte entstehen. Auf diese Weise vergrößert sich die Problemlösungskapazität der Institution um ein Vielfaches. Praktisch geht das über mehr und intensivere Teamarbeit. Und Teams funktionieren unter rein männlichen Werten schlecht bis gar nicht. Die Einbeziehung von „Ich“ und „Wir“ neben dem Sachthema (nach dem TZI-Modell) erfordert eben auch die Berücksichtigung von Gefühlen, Beziehungen, Intuitionen, Unklarheiten, Mehrdeutigkeiten usw. Hierfür haben Frauen im allgemeinen die besseren Voraussetzungen. Und SupervisorInnen könnten durch ihr Verhalten ein wichtiges Modell anbieten.

Erlauben Sie mir an dieser Stelle noch eine allgemeine Anmerkung: Die Einbeziehung von Sach- und Beziehungsebene in den betrieblichen Alltag fordert die Menschen plötzlich auch emotional. Das Miteinander wird dadurch lebendiger, die Arbeitsergebnisse potentiell besser, es kann für die Menschen auch zufriedenstellender werden. Vielleicht aber auch nicht, denn sehr viele Menschen sind darauf überhaupt nicht vorbereitet. Ihr Lebensweg ließ sie Gefühle und emotionale Bedürfnisse jedenfalls aus beruflichen Zusammenhängen heraushalten nach dem Motto „Dienst ist Dienst und Schnaps ist Schnaps“. Mancher formal erfolgreiche Manager scheint auch privat unterhalb der Halskrause anästhesiert. Die Thematisierung von Angst, Trauer, Wut oder Überforderung stößt dann auf hohe, oft nicht überwindbare Widerstände, ist seinerseits stark angstbesetzt. Es wäre naiv zu glauben, die Arbeit an solchen

emotionalen Fragen würde dankbar und mit Freude angenommen werden.

FS: Sie haben sich seit Jahren vertraut gemacht mit der Werte- und Normenstruktur Ihres Betriebes. Was halten Sie für die drei wichtigsten, für den Betrieb zentralen Normen oder Werte?

W.R.: a) Zentraler Maßstab ist letztlich das Geld, besser: das betriebswirtschaftliche Ergebnis aus Umsatz (Geldeingänge durch verkaufte Produkte und Dienstleistungen) minus Kosten (Geldausgänge durch Bezahlung der notwendigen Ressourcen). In Zeiten befriedigender Ergebnislage gerät dies leicht in den Hintergrund, scheint Gewinnerzielung eine Sekundärientzung zu sein. b) Im Zweifel ist die (Produktions-)Leistung wichtiger als die individuelle Befindlichkeit von Mitarbeitern.

Beide Punkte gelten grundsätzlich überall, wenn man ehrlich ist. Der dritte Punkt ist für unser Unternehmen spezifisch:

c) Mitarbeiter sollen sich ihrem Chef und dem Unternehmen insgesamt gegenüber loyal verhalten. Umgekehrt können sie dann damit rechnen, vom Unternehmen geschützt und versorgt zu werden. Dieses patriarchalische Familienmodell zerspringt freilich in der wirtschaftlichen Krise, es erweist sich letztlich als illusionär – was starke Enttäuschungen, Wut und zum Teil Verzweiflung auslöst.

FS: Für uns vom FIS sind zwei Supervisionsnormen besonders wichtig:

1. Verstehen statt Verurteilen und Ausgrenzen (Integration) und
2. Konflikte werden über Verhandlungen gelöst. Die Konfliktpositionen, die a priori gleichwertig sind, werden begründet, gegenübergestellt und ausgehandelt.

Wie kompatibel sind diese Normen mit den Ihnen bekannten betrieblichen Normen?

W.R.: Zur FIS-Norm: Verstehen statt Verurteilen und Ausgrenzen (Integration): Diesen Wert halte ich nicht nur für human, sondern auch für sehr hilfreich, um in Sachfragen gemeinsam voranzukommen. In unserem Unternehmen finde ich ihn selten. Viele Patriarchen glauben noch (oder wieder) an die eine Wahrheit einer Situation, und die vermuten sie natürlich in *ihrem* Kopf. Da Führungskräfte oft der Norm folgen, schnell und kraftvoll entscheiden und Position beziehen müssen, stehen Urteile schnell (und häufig falsch) fest. Zur FIS-Norm: Konflikte werden über Verhandlungen gelöst: Hierzu gilt das gleiche. Von erfreulichen Ausnahmen abgesehen, haben Führungskräfte um so mehr recht, je hierarchisch höher und mächtiger sie sind. Über Konsequenzen für die Realitätswahrnehmung und -bearbeitung des Systems brauche ich mich hier nicht zu äußern.

Eine durch den Wertewandel erzwungene Kulturveränderung hat allerdings auf breiter Basis begonnen, auch bei uns. Ich bin zuversichtlich, daß sich dieser Trend mittelfristig weiter fortsetzt.

FS: Nehmen wir an, ein Abteilungsleiter in Ihrem Betrieb würde in der Supervision lernen, die Kommunikation mit den Mitarbeitern sensibler und klarer zu gestalten, Konflikte zwischen Interessengegnern zur allgemeinen Zufriedenheit zu lösen und so aktiv das Betriebsklima zu verbessern. Es gäbe mehr zufriedene Mitarbeiter und weniger Fluktuation. Würde diese gelungene Personalentwicklung dem Abteilungsleiter Pluspunkte für seine Karriereleiter einbringen? Allgemeiner gefragt: Korrespondieren die Kompetenz- und Tüchtigkeitskriterien in Wirtschaftsbetrieben mit Kompetenzvorstellungen, die Supervisoren in ihrem Wertekoffer mitbringen?

W.R.: Der von Ihnen beschriebene Abteilungsleiter könnte nur indirekt von seinem Verhalten für seine Karriere profitieren. Entscheidend für seine Beförderung sind vor allem Fachkompetenz, Image und sichtbare Erfolge in seinem Zuständigkeitsbereich. Für Image und Abteilungserfolg braucht er auch seine Mitarbeiter, er hätte deshalb gute Voraussetzungen. Zufriedene und ihm mit (menschlichem) Respekt begegnende Mitarbeiter alleine helfen ihm freilich nicht, nach oben zu kommen, und schützen ihn auch nicht, herauszufallen.

FS: Viele hierarchisch strukturierte Betriebe befinden sich in einem Wandlungsprozeß zu mehr Teamarbeit, um den immer komplexer werdenden Marktanforderungen gerechter zu werden. Wie sehen Sie diese Entwicklung in Ihrem Arbeitsbereich?

W.R.: Auch uns berührt diese Entwicklung. Wir haben im vergangenen Jahr mit der Modernisierung unseres Personalentwicklungssystems begonnen. Früher hätte jemand in der Zentrale tief nachgedacht und das Ergebnis anschließend amtlich verkündet. Heute versuchen wir ein optimales Konzept mit einer interdisziplinär zusammengesetzten Arbeitsgruppe zu entwickeln, deren Mitglieder die verschiedenen Unternehmensteile repräsentieren.

FS: Was bedeutet diese Entwicklung für Supervision? Welche Erwartungen resultieren daraus?

W.R.: Supervision in Projektgruppen beispielsweise kann sehr helfen, die Einbindung der Teammitglieder und damit auch die Sachergebnisse zu verbessern. Üblicherweise agiert eine Projektgruppe weitestgehend auf der Sachebene. Mancher Projektleiter ist darüber hinaus geschult im Moderieren sowie im systematisch-methodischen Gestalten des Arbeitsprozesses. Ganz selten aber wird kompetent auch die soziale, psychologische oder politische Seite in den gemeinsamen Blick genommen. Kein Wunder also, wenn Reibungsverluste, Ärger, Frustration und heimliche Verweigerungen einzelner Teammitglieder entstehen. Mögliche Ursachen: Ziele und Strukturen bleiben unklar oder widersprüchlich, Normen und Werte konfliktieren unausgesprochen innerhalb des Teams, subjektive Wahrnehmungen und Einschätzungen liegen weit auseinander, autoritäres, dominantes oder manipulatives Gehabe bestimmt die Szenerie.

FS: Wie wirkt sich das Spannungsfeld horizontale und vertikale Organisationsprinzipien auf den Supervisor/ die Supervisorin aus? Ist es wichtig, daß der Supervisor dieses Spannungsfeld auch in sich selbst hat? Daß er z.B. sich als starker Leiter des Supervisions-Settings erweist und gleichzeitig Wert legt auf gemeinsame Klärungsprozesse oder demokratisches Aushandeln von Interessenunterschieden?

W.R.: Starke Leiter werden in patriarchalischen Strukturen gesucht und geschätzt. Wenn der Supervisor das Setting stark in der Hand behält, kann er mit Respekt rechnen. Das wird es ihm erleichtern, mit den Teilnehmern ungewohntes und für sie bedrohliches Terrain zu betreten.

FS: Ein weiteres Spannungsfeld, wo die Supervisionskultur und die Unternehmenskultur aufeinanderstoßen, ist die Sprache. Die Art der Sprache kennzeichnet die Art des Denkens und konstruiert die Wirklichkeit. Können Sie etwas sagen über besondere Sprachgewohnheiten, die für Wirtschaftsbetriebe typisch sind?

W.R.: Die Wirtschaftssprache ist im allgemeinen rational geprägt, schmucklos, formal. Bunte Prosa ist unpassend. Das bedeutet, so undeutliche oder „unsachliche“ Begriffe wie Gefühle, Intuition, menschliche Beziehungen, Atmosphäre sind entweder fehl am Platz, oder sie erobern im Huckepack mit modischen Managementlehren exotische und nur kurzfristig beachtete Sonderplätze. Die Sachleistung und nicht menschliches Erleben liegt eben im Zentrum der betrieblichen Aufmerksamkeit.

FS: Welche Sprache muß ein Supervisor/ eine Supervisorin sprechen, um sich in Ihrem Bereich verständlich machen zu können und verstanden zu werden? Wie weit gehen Ihre Anpassungserwartungen an SupervisorInnen?

W.R.: Das Handeln und Sprechen von SupervisorInnen muß, um wirksam zu sein, anschlussfähig sein. Damit meine ich nicht ein Aufgeben der eigenen Sprachwelt, sondern eine Begrenzung der Zumutung der Supervisanden. Ich denke, ein Stück Fremdheit fasziniert und ist lernnotwendig, zuviel Fremdheit wird abgewehrt.

Ein Supervisor braucht nicht die Wirtschaftssprache zu sprechen, aber er muß manche sozialwissenschaftliche Begriffe in die Umgangssprache übersetzen können, weil sie als Reizbegriffe Manager provozieren können (Therapie, Regression, Angst, Psychoanalyse, Neurose ...).

FS: Gehört der Begriff „Supervision“ bei Ihnen zum gängigen Sprachgebrauch oder haben Sie für die reflektierende Begleitung von Arbeitsprozessen andere Bezeichnungen (vielleicht coaching oder Rollenberatung oder Management)?

W.R.: Den Begriff „Supervision“ verwende ich in Unternehmen erst allmählich, seit die konkrete Arbeit langsam einen festen Stellenwert einnimmt.

Früher habe ich den Begriff kaum ausgesprochen, weil ich negative Assoziationen bei den Führungskräften befürchtet hatte. Eine Psychotechnik wie coaching (= couching), also etwas für schwache oder schwach gewordene Männer. Wir nennen unsere Supervisionsgruppen „Management-Zirkel“ auf der mittleren Hierarchieebene und „Ideen- und Meinungs austausch-Gruppen“ auf der höheren Hierarchieebene.

FS: Gibt es etwas, das Supervision im Gegensatz zu traditionellen Betriebs- und Managementtrainings besonders leisten kann? Oder was fehlt Supervision, um im betrieblichen Fortbildungswesen anerkannt zu werden?

W.R.: Supervision paßt auf den ersten Blick schlecht in die Betriebswelt hinein. Geht es dort vor allem um Leistung, Anpassung, Disziplinierung, sprich: Einschränkung, zeichnet Supervision Erweiterung von Wahrnehmung und Handeln, Freiwilligkeit, Offenheit und emotionales Sich-Einlassen aus. Auf den zweiten, etwas genaueren Blick ist es nicht mehr so einfach. Der reduktionistische „betriebswissenschaftliche“ Ansatz, in Charly Chaplins „Moderne Welt“ trefflich auf die Spitze gebracht, funktioniert in einer dynamischen, unübersichtlich gewordenen Umwelt nicht mehr. Der Überlebensfähigkeit des Systems wegen braucht man mehr von den beteiligten Menschen als nur Dienst nach Vorschrift. Ihre Phantasie, ihre Beziehungsfähigkeit, ihre Loyalität und ihr Verantwortungsbewußtsein, sogar ihre Werte werden dringend gebraucht – und dennoch stehen sie damit ihren Organisationen ständig im Weg herum, irritieren, provozieren, halten den Laden auf.

Ich kenne überhaupt keinen anderen Weg, mit diesen Widersprüchen umzugehen, als den eines ständigen Reflektierens des eigenen und des gemeinsamen Tuns und Wollens. Nur so, denke ich, lassen sich überhaupt die schärfer werdenden Dilemmata und die wachsenden Unbestimmtheiten managen.

Aber auch als Ausbildungsmittel steht Supervision in seinen spezifischen Möglichkeiten konkurrenzlos da. Ich meine, „Manager“ ist mehr und mehr zu einer eigenen Profession geworden, gleichgültig zunächst, ob es sich um die Leitung eines Wirtschaftsbetriebes, eines Krankenhauses oder einer öffentlichen Behörde handelt. Noch gibt es keine einheitlichen Ausbildungsgänge oder -standards, aber natürlich findet Ausbildung de facto statt. Unsere Mitarbeiter merken die speziellen Anforderungen des Managerberufes spätestens dann, wenn Sie auf Grund bewiesener überdurchschnittlicher Fachkompetenz in eine Leitungsposition befördert worden sind. Dann merken sie nämlich, daß ihnen ihre Ausbildung zum Ingenieur, zum Chemiker oder Physiker, zum Wirtschaftswissenschaftler nur wenig hilft, um ihren neuen Job auszufüllen. Sie lernen ihren neuen Job durch praktisches Tun, durch Abgucken des Tuns ihrer Nebenleute, mittels Einarbeitung durch ihren Vorgänger, wenn sie Glück haben. Begleitet wird dies bei uns durch eine Reihe von Management-Semi-

naren. Analog zu unserem dualen Berufsausbildungssystem sehe ich darin eine Art spezielle Betriebsberufsschule.

Supervision eignet sich nun ganz besonders, die Verbindung zwischen dem praktischen und dem eher theoretischen Teil ausbildungsbezogen herzustellen, als eine Art laufende Transferhilfe. Wie kein anderes Mittel kann Supervision durch kontinuierliche Reflexion der ersten berufspraktischen Schritte ein bewußtes Ausfüllen und Gestalten der neuen Rolle ermöglichen.

Was fehlt Supervision, um im betrieblichen Fortbildungswesen anerkannt zu werden? Ich denke, die Erfahrung damit. Und sie wird mehr und mehr kommen, davon bin ich überzeugt.

FS: Welche Supervisions-Settings kennen Sie in Ihrem Betrieb, wenn wir davon ausgehen, daß Supervision je nach Zielsetzung in verschiedenen Settings angeboten werden kann? Welche Erfahrungen gibt es mit Einzelsupervision für Leiter, mit Gruppen-Supervision und mit Team-Supervision?

W.R.: Wir haben zur Zeit neun Supervisions-Gruppen, drei auf einer hohen hierarchischen Ebene (vor allem Geschäftsführer) und sechs auf einer mittleren hierarchischen Ebene (z.B. Werksleiter, Verkaufsleiter, kaufmännischer Abteilungsleiter).

Die Gruppen sind zusammengesetzt aus jeweils sechs Führungskräften, die nicht unmittelbar zusammenarbeiten, schon gar nicht in einem Vorgesetzten/Mitarbeiter-Verhältnis. In der Regel kommen sie aus verschiedenen Regionen Deutschlands in einem zentral gelegenen Hotel zusammen, und zwar 4mal pro Jahr für 1,5 Tage. Die Zeitabstände sind groß, aus organisatorisch-praktischen Gründen halten wir jedoch daran fest, weil mit An- und Abfahrtszeiten aus Supervisandensicht zwei volle Tage beansprucht werden. Das ist viel im Hinblick auf die meist übervollen Terminkalender dieser Leute.

Die „Regellebenszeit“ für eine Supervisionsgruppe beträgt derzeit drei Jahre. Mit einem „Gruppen- und Supervisorfindungsworkshop“ am Anfang (wir arbeiten mit vier verschiedenen Supervisoren), dem „Zwischenbilanzworkshop“ nach sechs Treffen und dem Auswertungsworkshop am Ende (hier Treffen sich jeweils drei Gruppen einer „Supervisions-Generation“) kommt es so insgesamt zu 15 Treffen.

Teilnahmevoraussetzung ist bei uns der vorherige Besuch der verschiedenen Managementseminare, vor allem derjenigen mit Selbsterfahrungsanteil.

Zu den Erfahrungen:

Die Teilnehmer sind froh, dabei zu sein. Als die wichtigsten Lernergebnisse sehen sie

a) Kontakt mit eigenen und fremden Gefühlen, was Sensibilität, Kontakt- und Verstehensfähigkeit mit sich bringt. Die persönliche Erfahrung von Solidarität,

Menschlichkeit und Vertrauen in der Gruppe bringt ihnen mehr Stabilität und Sicherheit in beruflicher und natürlich auch in privater Hinsicht.

b) Damit im Zusammenhang sprechen die Teilnehmer von einer gewachsenen Fähigkeit, sich in andere hineinversetzen, sich „in fremde Schuhe“ stellen zu können. Gemeinsam mit der gewachsenen Fähigkeit, eigene Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen und Ideen offensiv einzubringen, gewinnen sie damit an Konfliktfähigkeit.

c) Durch die kontinuierliche Reflexion ihres beruflichen Tuns finden die Teilnehmer mehr Klarheit in bezug auf ihre Rolle, damit auch mehr Handlungskompetenz. Ihr Tun wird bewußter, deutlicher und kraftvoller.

Aus Unternehmenssicht wirken die Supervisionsgruppen stark kulturprägend. Mancher Supervisand versucht in seinem Zuständigkeitsbereich ganz bewußt ein Stück Gegenkultur zu entwickeln im Vergleich zu den sonst dort herrschenden Werten und Normen. Wahrhaftigkeit, Transparenz und Menschlichkeit sind in diesem Zusammenhang oft zu hörende Begriffe. Es liegt nahe, daß sie ihre entwickelte Konfliktfähigkeit dabei gut gebrauchen können. Überhaupt ist Supervision per se ein sehr konfliktträchtiges Mittel, besonders in traditionellen, patriarchalischen Grundstrukturen. Ich finde das gut, denn neben mehr Humanität kommt so Lebendigkeit in die Bude, wird das ganze System vitalisiert.

Ein Negativbeispiel habe ich leider auch: Eine Supervisionsgruppe, bestehend aus oberen Führungskräften, hat die Supervisionsarbeit nach etwa fünf Treffen aufgegeben. Sie konnte nicht ertragen, in voller Klarheit die Zwänge und den Umgangsstil wahrzunehmen, denen sie ausgesetzt sind, bei gleichzeitig erlebter Hilf- und Machtlosigkeit, dieses zu ändern. Sie erlebten quasi einen Realitätsschock und sprachen davon, nicht weiter masochistisch ihre Zeit verbringen zu wollen. Ein wenig kann ich ihre Reaktion verstehen, denn das Arbeitsfeld dieser Männer ist ganz besonders belastend. Natürlich halte ich eine Vogel-Strauß-Politik dennoch nicht für eine gelungene Antwort darauf.

FS: Welche Veränderungen durch Supervision sind erwünscht? Welche tatsächlichen Lernergebnisse und Erfahrungen gibt es?

W.R.: Eingeführt in die betriebliche Weiterbildungsarbeit habe ich Supervision vor ca. drei Jahren mit dem Ziel, ein neues Element der Personalentwicklung zu etablieren. Mehr Kommunikations- und Konfliktfähigkeit sollten von Nachwuchskräften im oberen hierarchischen Bereich gewonnen werden, um ihre individuellen Voraussetzungen für gute Managementarbeit zu verbessern. Indirekt sollte damit auch die Unternehmenskultur und damit – ziemlich langfristig – auch die gesamte Organisation beeinflußt werden in Richtung auf Humanität und mehr Effizienz.

Ich hatte das Konfliktpotential der Arbeit unterschätzt. Ein Reflektieren und Analysieren der Strukturen mit dem Ergebnis, daß diese teilweise entwürdigend und jedenfalls dysfunktional sind, schreit natürlich nach Konsequenzen. Gerade in unserem Unternehmen, das zur Zeit in fast jeder Hinsicht im Umbruch ist, gibt es diese Situation häufiger. Worauf das hinausläuft, kann ich heute noch nicht sagen. Mein Bemühen zielt ab auf eine Auseinandersetzung mit den zuständigen „Mächtigen“, vor allem im Konzern-Vorstand. Ich suche eine stärkere institutionelle Anbindung der Supervisionsarbeit. Dies muß freilich politisch geschickt und behutsam geschehen, sonst läutet bald das Sterbeglöckchen über unseren Supervisionsgruppen.

Ein erstes Beispiel für die institutionelle Einbindung dieser Arbeit war Ende 1992 ein Zwischenbilanzworkshop der Supervisionsgruppen auf Geschäftsführerebene. Für einen Halbttag haben wir den Vorstandsvorsitzenden des Konzerns dazu eingeladen. Daraus resultierte sein Auftrag an die Teilnehmer, bis Ende 1993 die Unternehmenskultur umfassend zu erforschen und ihre Kompatibilität mit den anstehenden Veränderungen der Organisation (mehr Dezentralisierung und Eigenständigkeit der verschiedenen Einheiten) und der Strategien (aggressivere und stärker kundenorientierte Marktbearbeitung) zu prüfen.

FS: Muß ein Supervisor/eine Supervisorin die Unternehmensziele respektieren, wenn er/sie dort arbeiten will? Welche innere Haltung ist wünschenswert?

W.R.: Ich wünsche mir von dem Supervisor eine eher neutrale Haltung. Weder soll er als Agent der Unternehmensleitung seine Supervisanden entsprechend einstimmen, noch darf er z.B. als prinzipieller Gegner der kapitalistischen Wirtschaftsordnung mit einem entsprechenden subversiven Grundverständnis daherkommen. Sein Job besteht meines Erachtens darin, Transparenz herbeizuführen in bezug auf betriebliche Strukturen, Abläufe und natürlich auch Werte. Gleichzeitig soll er den Menschen helfen, hierzu Position zu beziehen, indem sie ihr betriebliches Erleben kognitiv wie emotional bearbeiten. Natürlich können an dieser Stelle Unternehmensinteresse und Mitarbeiterinteresse kollidieren. Es hat bei uns auch schon durch Supervision mitbedingte Kündigungen gegeben von Mitarbeitern, die wir gerne im Unternehmen behalten hätten. Die Männer wollten ihre Arbeitssituation weder aktuell noch perspektivisch akzeptieren. Als Veranstalter wurde mir dabei schon etwas heiß. Aber ich denke, Führungskräfte, die nach gründlicher Reflexion sagen „Jawohl, das ist mein Platz und meine Aufgabe, trotz der Punkte, die mir nicht gefallen“, sind besser als solche, die ständig mit einem (selbst nicht voll verstandenen) schlechten Gefühl herumlaufen, sich nur begrenzt identifizieren und über kurz oder lang das Unternehmen doch verlassen werden.

Supervision schafft schließlich nicht die Konflikte, sondern deckt sie auf. Und längerfristig, glaube ich, ist das für Mitarbeiter *und* Unternehmen von Vorteil.

Kurzfristig sehen das viele sicher anders.

Wichtig ist mir als Auftraggeber für Supervisoren ein gutes Vertrauensverhältnis. Natürlich kann und will ich deren konkretes Tun nicht kontrollieren. Ich will aber überschriftsmäßig informiert sein über das Geschehen in der Supervision, will die Themen- und auch Konfliktlinien im Groben wissen. Darüber sind natürlich auch die Supervisanden informiert.

Wenn ich mir eine „eher“ neutrale Haltung wünsche, meine ich damit, daß eine 100-Prozent-Neutralität natürlich nicht möglich ist. Der Job des Supervisors ist es natürlich letztlich, das Unternehmen in seiner Fitneß zu verbessern, dafür wird er vom Unternehmen bezahlt. Wenn das Unternehmen aber in voller Vitalität z.B. Rüstungsgüter herstellt oder über die Maßen seine Umwelt vergiftet, würde ich als Supervisor den Auftrag nicht annehmen.

FS: Nachdem wir nun ausführlich über die Besonderheiten und speziellen Spannungsfelder in Ihrem Bereich gesprochen haben, vielleicht noch abschließend:

Welche besondere Qualifikation sollte ein Supervisor/eine Supervisorin mitbringen, um in Ihrem Bereich kompetent arbeiten zu können?

W.R.: Es muß ein guter Supervisor sein, als Frau sogar noch besser. Das Feld „Wirtschaftsbetrieb“ ist noch nicht vorbereitet für Supervision, und man kann nicht a priori mit wohlwollendem Interesse rechnen. Hohe Leistungsansprüche (wobei Leistung ziemlich einseitig verstanden wird), rasche Abwertungen, geringe Bereitschaft, sich emotional einzulassen, Rivalitäten und Karriereorientierungen: Das gibt es natürlich nicht nur in der Wirtschaft, aber doch häufiger und oft sehr konzentriert. Darüber hinaus ist Feldkompetenz sehr hilfreich. Selbstverständlich ist es für die eigentliche Supervision unerheblich, ob der Supervisor mit Bilanzen, Marketingstrategien oder Deckungsbeitragsystemen umgehen kann. Aber es fördert den Respekt, den die Manager vor ihm haben. Dies erleichtert ihm die Arbeit, zumal er sich natürlich auch besser in die Szenen der Supervisanden einfühlen kann.

FS: Welche Fähigkeiten wären zusätzlich wichtig, um in Ihrem Bereich erfolgreich akquirieren zu können?

W.R.: Der Supervisor muß den Eindruck vermitteln, daß er weiß, wovon er spricht, daß er die Wirkung seiner Arbeit in einem Wirtschaftsbetrieb realistisch einschätzen kann. Er muß plausibel machen können, daß seine Arbeit mehr bringt, als sie kostet. Beides erfordert Selbstbewußtsein, also eine realistische Vorstellung vom eigenen Wert – und zwar für eine fremde Kultur, die die Wirtschaft ja für die meisten Supervisoren ist. Und für diese Kultur haben Supervisoren viel zu bieten, sie werden nach meiner Überzeugung dringend gebraucht.

Anschrift zum Interview: Wolfgang Reiber, Schwarzbachstr. 16-18, 60529 Frankfurt/M.

NEUE PROJEKTE

Beate Kaupp

Supervision im Reisebüro Wohin soll die Reise gehen?

Im September 1991 erhielt ich von der Chefin eines neu eröffneten Reisebüros eine Anfrage nach Supervision. Sie hatte auf einer Fortbildung von Supervision erfahren und von Freunden, die im sozialen Bereich arbeiten, gehört, daß ich „so etwas“ mache.

Reisebüro – das ist ja interessant, dachte ich. Ich reise sehr gerne. Reisebüros sind mir grundsätzlich erst einmal sympathisch. Unklar war mir allerdings, welche Vorstellungen ein Reisebüro von Supervision hatte und welche Erwartungen daran geknüpft waren. Einerseits fragte ich mich, was die Chefin/das Team von mir als Supervisorin wollte. Andererseits spürte ich Lust, mich auf ein für mich unbekanntes supervisorisches Feld zu begeben, noch dazu eines, mit dem sich so angenehme Assoziationen verbinden wie Urlaub in fernen Ländern, Meer, Sonne etc.

Neugierig war ich auch auf die supervisorische Arbeit im Profit-Bereich. Bisher hatte ich ausschließlich mit MitarbeiterInnen aus sozialen Einrichtungen zu tun gehabt. Was würde das Unbekannte, Neue für mich sein? Dieses Neue versuche ich anhand der Stolpersteine zu untersuchen, die sich mir auf unserer Reise in den Weg legten. Motto dieser Reise ist die Suche nach einem gemeinsamen Kontrakt.

1. Die Auftraggeberin war klar. Was aber ist der Auftrag?

Merkwürdig empfand ich schon den Erstkontakt mit dem Reisebüro. Ich hatte die Erwartung, es ginge zunächst um Informationen darüber, was Supervision ist, was sie leisten kann. Die Entscheidung für oder gegen ein gemeinsames Arbeiten würde später fallen. So jedenfalls hatte ich die Chefin im Telefonat verstanden. Im Verlauf des Gesprächs wurde deutlich, daß die Chefin schon entschieden hatte, mit der Supervision – möglichst sofort – zu beginnen. Die MitarbeiterInnen sollten lediglich noch darüber aufgeklärt werden, auf wen und was sie sich einließen.

Die Chefin begründete ihr Interesse an Supervision mit ihren negativen

Erfahrungen als Angestellte in verschiedenen Reisebüros. Sie hatte oft unter dem schlechten Betriebsklima gelitten und wollte mit Hilfe von Supervision in ihrem eigenen Laden von Anfang an eine offene, von Vertrauen geprägte Atmosphäre schaffen.

Die vier MitarbeiterInnen, ein männlicher und eine weibliche (später zwei) Auszubildende(r), eine 30-Stunden-beschäftigte Reisebürokauffrau und die Schwester der Chefin (diese nimmt heute nicht mehr an der Supervision teil), ebenfalls mit abgeschlossener Berufsausbildung, die bei der Planung und Geschäftseröffnung mitgewirkt hatte und nun stundenweise arbeitete, konnten keine Erwartungen formulieren. Sie konnten sich unter Supervision nichts Konkretes vorstellen. An einem angenehmen Betriebsklima waren sie natürlich auch interessiert (wer nicht?).

Kontraktiert wurde:

- Entsprechend dem Ziel „angenehmes Betriebsklima“ sollten in erster Linie die Beziehungen untereinander Gegenstand der Supervision sein.
- Auch die Arbeitsorganisation konnte Thema werden.
- Im Abstand von jeweils vier Wochen sollten zunächst zehn zweistündige Sitzungen stattfinden.
- Die Chefin und alle MitarbeiterInnen nehmen an der Supervision teil.
- Mein Honorar erhalte ich nach jeder Sitzung.

Im Anschluß an das Kontraktgespräch blieb für mich zunächst einmal das Bewußtsein, daß mehr unklar war als klar. Klar war, daß alle Supervisanden supervisionsunerfahren waren und daß ich von der Chefin einen Auftrag hatte. Ob es ein Supervisionsauftrag war, mußte sich noch zeigen. Folgende Fragen beschäftigten mich:

- Wie sieht es mit der Freiwilligkeit der Teilnahme an Supervision bei den MitarbeiterInnen aus?

Anders als ich es aus Kontraktgesprächen im Non-profit-Bereich kenne, wurden hier im wesentlichen die Interessen der Chefin artikuliert. Höchstwahrscheinlich wünschen sich auch die MitarbeiterInnen ein angenehmes Betriebsklima, aber wünschen sie sich deshalb schon Supervision, von der sie aus Unkenntnis zunächst nicht viel erwarten können? Meine Vermutung war, daß die Angestellten – bedingt durch das Abhängigkeitsverhältnis zur Chefin – wenig Möglichkeiten hatten, die Supervision abzulehnen oder die Teilnahme zu verweigern. Besonders problematisch wäre dies aus meiner Sicht für die Auszubildenden, die auf der untersten Stufe der Hierarchie und im größten Abhängigkeitsverhältnis stehen.

Wie würde sich diese vermutete Unfreiwilligkeit im Supervisionsprozeß niederschlagen?

- Was versteckt sich hinter der Chiffre „gutes Betriebsklima“? Ich unter-

stellte der Chefin und den Angestellten ein sehr harmonisches Verständnis von einem guten Betriebsklima. Ausgehend von der Aussage der Chefin „Wir sind eine große Familie“, entstand bei mir die Vorstellung von „eitel Sonnenschein“, „Wir wollen uns miteinander vertragen“ u.ä. Obwohl sie hinzufügte: „Wir wollen offen miteinander umgehen“, schrieb ich ihr ein anderes Verständnis von Offenheit zu, als ich es habe. Ich dachte daran, daß ein angenehmes Betriebsklima ein offenes Umgehen mit Konflikten voraussetzt, und zwar von allen Beteiligten. Daß die Chefin sich um ein offenes Ansprechen von Konflikten und Problemen bemühen würde, konnte ich ihr abnehmen. Aber wie ging es den Mitarbeitern damit? Würden sie ihrerseits Konflikthafes ansprechen (können)? Wie würde die Chefin mit einer solchen Offenheit umgehen? Ich hatte Zweifel, ob sie davon tatsächlich sehr begeistert sein würde. Ich ging davon aus, daß mich diese Fragen im Supervisionsprozeß begleiten, die möglicherweise unterschiedlichen Positionen klarer und damit die Kontraktthemen zunehmend konkretisiert werden könnten.

2. Ein Reisebüro ist ein kleiner Wirtschaftsbetrieb Fehler kosten Geld

Themen am Anfang

Der Supervisionsprozeß begann mit dem Versuch einer Beziehungsklärung zwischen der Chefin und der 30-Stunden-Kraft. Die Chefin konnte mit deren zurückhaltender Art nicht umgehen. Sie halte sich auch aus den geselligen Anlässen (Essen gehen, Betriebsausflug etc.) heraus. Die Chefin wollte wissen, ob und was ihr nicht passe. Die Mitarbeiterin begründete ihre Zurückhaltung und manchmal auftretende schlechte Laune mit privaten Problemen. Im gesamten Team wurde Ärger gegen die Mitarbeiterin sichtbar. Die Chefin appellierte wiederholt an die Offenheit, die sie sich von der Mitarbeiterin wünschte. Diese reagierte mit verstärktem Rückzug. Tatsächlich geklärt werden konnte wenig, die Probleme – zumindest die der Chefin – lagen lediglich auf dem Tisch. Im weiteren Supervisionsprozeß blieb die Mitarbeiterin auffallend still und zurückgezogen.

In der 2. Sitzung ging es um Bestechung. Die Chefin berichtete von ihren Erlebnissen in früheren Büros, wo sie Geschenke, gemeinsame Essen oft so erlebt hatte, als wolle der jeweilige Chef sie bestechen. Wir gingen der Frage nach, wie es nun in ihrem eigenen Laden läuft. Sie mache auch gerne mal Geschenke, wenn sie sich freue, hoffe aber, daß dies nicht als Bestechung

erlebt wurde. Natürlich empfand das niemand als Bestechung, so jedenfalls die Äußerungen. Ich fragte, ob ich mit den zu Beginn der Supervision jedesmal angebotenen Häppchen und Getränken auch zu irgendwas gebracht, an etwas oder jemanden gebunden, bestochen werden sollte. Auch dies war natürlich nicht der Fall. Witzigerweise schloß sich an die „Bestechungsdebatte“ eine Liste von Erwartungen der Chefin an die MitarbeiterInnen an:

- Abwechselnd solle jeder mal Geschirr spülen.
- Eine Dienstbesprechung müsse installiert werden.
- Überstundenabbau müsse sinnvoll geregelt werden.

Einbruch der Realität: Betriebskrise und Kündigungen

In der 3. Sitzung berichtete die Chefin ausführlich und unter starkem Druck von der finanziellen Krise des Reisebüros. Der Betrieb stand kurz vor dem Bankrott. Wegen höherer Werbungskosten als veranschlagt mußte der Kreditrahmen bei der Bank erweitert werden. Die Bank erklärte sich dazu bereit unter der Bedingung, daß sofort eine größere Summe als Sicherheit hinterlegt werde. Der Ehemann der Chefin lieferte die Finanzspritze, so daß der Laden weiterarbeiten konnte. Die Bedrohung ihrer Existenz steckte der Chefin noch spürbar in allen Gliedern.

Von meinem eigenen Schrecken, ausgelöst durch diese existentielle Gefahr für den Betrieb (wie ich zunächst glaubte), hatte ich gerade eine Sitzung Zeit, mich zu erholen.

In der 5. Sitzung „überfiel“ mich die Chefin mit der Nachricht, daß sie der 30-Stunden-Kraft gekündigt habe. – In diesem Zusammenhang erscheint es wichtig anzumerken, daß vor Beginn des Supervisionsprozesses eine zusätzliche Reisebürokauffrau eingestellt worden war. Diese spielt insofern eine Rolle, als sie sich schnell mit der 30-Stunden-Kraft angefreundet hatte. – Wie oben beschrieben, wurde letztere für die Chefin zum Problem, da sie recht verschlossen war und sich den Wünschen nach Offenheit widersetzte. Hinzu kam, daß sie in der Arbeit Fehler machte, die finanzielle Einbußen nach sich zogen. Außerdem kam sie immer häufiger unpünktlich zur Arbeit. Die Chefin kündigte ihr, ohne daß sich dieser Schritt in der Supervision abgezeichnet hatte. Nach der Kündigung berichtete die neue Mitarbeiterin vom Unmut der entlassenen Kollegin, von deren Kritik an dem Laden und der Chefin, von den Klagen, die sie ihr gegenüber geäußert hatte. Die Chefin war enttäuscht und ärgerlich. Ihrer Meinung nach hatte sie doch alles getan, damit jede/r offen auch kritische Meinungen äußern konnte. Gegenüber der neuen Mitarbeiterin erwachte ihr Mißtrauen, da diese ihr Wissen über die Unstimmigkeiten so

lange zurückgehalten hatte. Die Chefin fühlte sich von beiden hintergangen. Meine Befürchtung, die neue Mitarbeiterin könne auch bald entlassen werden, bestätigte sich ein paar Wochen später. Die Chefin lieferte als Begründung auch hier die Zunahme von Fehlern in der Arbeit. Darüber hinaus sei sie für den für sie vorgesehenen Arbeitsbereich nicht kompetent gewesen. Mit ihrer eigenen Gefühlslage gegenüber der Mitarbeiterin habe die Entlassung nichts zu tun.

Für mich waren beide Kündigungen schockierend. Immerhin lautete der offizielle Supervisionsauftrag Betriebsklima verbessern, Beziehungen klären. Und nun waren zwei Mitarbeiterinnen entlassen worden, und zwar an der Supervision vorbei. So hatte ich mir meine Arbeit im Reisebüro nicht vorgestellt.

Familiensystem und Betriebssystem

Ich möchte dieses Reisebüro als Familienbetrieb verstehen. „Der Begriff Familienbetrieb verweist auf ein Doppelbild. Es gibt zugleich ein Familiensystem und ein Betriebssystem.“¹

Aus dem Bild des Familiensystems kam der Auftrag an die Supervision: Wir sind eine Familie, wünschen uns eine angenehme Atmosphäre. Für mich bedeutete das, es geht in der Supervision zunächst um die Beziehungen untereinander. Die hierarchischen Strukturen und die wirtschaftlichen Abläufe des Betriebssystems blieben im Hintergrund, zumindest in der Anfangssituation. Um so größer war für mich die Überraschung, als das Betriebssystem in Form von Bankrottdrohung und Kündigungen „zuschlug“.

3. Meine Rolle als Supervisorin

Schon zu Beginn des Supervisionsprozesses empfand ich aus der Ecke der Chefin die Gefahr, vereinnahmt zu werden. Ich fühlte mich hin- und hergerissen. Einerseits habe ich Verständnis für ihre Situation als Unternehmerin (ich bin ja auch so etwas wie ein kleiner „Supervisions-Betrieb“), ihre finanziellen Unsicherheiten, Verantwortung für die MitarbeiterInnen und deren Arbeitsplätze. Andererseits möchte ich nicht als Co-Chefin fungieren, die ihr hilft, den Laden im Griff zu behalten. Ihre Äußerung „Vier Augen sehen mehr als zwei“ ließ den Auftrag deutlicher werden: Ich soll mit ihr nach möglichen Problemen mit den MitarbeiterInnen Ausschau halten, um sie dann in der Supervisionsarbeit aufzudecken und zu bearbeiten. Weder eine klare innere

noch äußere Distanzierung von diesem Auftrag ist bisher tatsächlich gelungen. Als ein Versuch der Gegenbewegung gegen diese Vereinnahmung, die mir m.E. den Blick verstellt, werte ich mein Bemühen um Verständnis und Einfühlung für die MitarbeiterInnen. Dieser Versuch gestaltete sich jedoch schwierig, da die Angestellten sich sehr zurückhaltend artikulierten, oft mit der Chefin einer Meinung waren und mögliche Kritik für sich behielten, zumindest war das mein Eindruck. Ich hatte Probleme mit der Glaubwürdigkeit der MitarbeiterInnen, die ich aufgrund der Abhängigkeit recht niedrig einstuftete. Den Angstpegel bei beharrlichem Nachfragen erlebte ich als sehr hoch.

Ich fühlte mich in die hierarchische Struktur des Reisebüros eingebunden, hatte den Auftrag von der Leitungsebene (verknüpften die MitarbeiterInnen mit der Supervision auch eigene Hoffnungen und Wünsche?), mit den Angestellten „irgend etwas“ zu machen. Mein Unbehagen blieb.

Dieses wurde durch die Betriebskrise keineswegs geschmälert. Die Existenzängste der Chefin übertrugen sich relativ ungebremst auf mich. Ich erklärte mir das mit der schon erwähnten Sympathie für Reisebüros. Sie sind für mich Instanzen, die mir bei der Erfüllung meiner Wünsche, bestimmte Urlaubsziele zu erreichen, behilflich sind. Ich wollte nicht, daß dieses Reisebüro schließen muß. Eine starke Identifikation war die Folge.

Darüber hinaus löste die Existenzbedrohung bei mir so etwas wie ein Gefühl der Mitverantwortung aus. Eine so bedrohliche Situation hatte ich im Rahmen der supervisorischen Arbeit in sozialen Einrichtungen nicht erlebt. Das war neu für mich. Ich hatte zwar die Erfahrung gemacht, daß es bei kleinen Vereinen nicht selten um die Frage geht, ob und wie lange Zuschüsse, z.B. der öffentlichen Hand, gesichert sind, aber diese stehen nicht unbedingt in direktem Verhältnis zur Leistung der MitarbeiterInnen oder der Leitung. Hier war jedoch offensichtlich, daß eine Fehlkalkulation die Ursache für die Existenzbedrohung war.

Schließlich hing meine Identifikation mit meiner eigenen beruflichen Krise zusammen. Ich hatte gerade die Arbeitszeit bei meinem Anstellungsträger auf 75 Prozent reduziert, um mehr Zeit zu haben für die freiberufliche Tätigkeit als Supervisorin, hatte aber noch nicht genügend Aufträge, um die entstandene finanzielle Lücke zu schließen. Ich war knapp bei Kasse. Existenzängste waren mir sehr bekannt.

Im Zusammenhang mit meinen Identifikations- und Verantwortungsgefühlen kam mir die Idee, sie könnten etwas mit einem geheimen Auftrag zu tun haben: Sollte die Supervision im Grunde der Gewinnmaximierung dienen? Da ich Supervision nicht als eine Methode zur Profitsteigerung ansehe, versuchte ich dies im Verlauf des Prozesses zu klären. Ergebnis war, daß die Chefin und

das Team die Meinung äußerten, wenn Supervision dem guten Betriebsklima diene, wirke sich dies auch auf den Umgang mit den Kunden aus und damit auf den Umsatz. Ein direkter Zusammenhang zwischen Supervision und Gewinn wurde jedoch nicht gesehen.

Der artikuliert Auftrag der Chefin an mich, sie bei der Förderung eines angenehmen Betriebsklimas zu unterstützen, wird spätestens angesichts der Kündigungen, die quasi an der Supervision vorbei, hinter meinem Rücken liefen, fragwürdig. Mit der Supervision bewegten wir uns – wenn ich nochmal die begriffliche Teilung des Familienbetriebs in Familiensystem und Betriebssystem bemühe – im Familiensystem (Beziehungen, Atmosphäre). Die Kündigungen gehörten in erster Linie zum Betriebssystem. Dadurch wurde ich mit Vorgängen konfrontiert, die ich, ohne mir dessen so eindeutig bewußt zu sein, ausgeklammert hatte. Die Chefin begründete ihren Schritt mit der hohen Fehlerquote der Mitarbeiterinnen und den finanziellen Konsequenzen im Falle einer Weiterbeschäftigung. Mit ihren Gefühlen und Beziehungen zu den Betroffenen habe es nichts zu tun. Dies löste bei mir Staunen und Unverständnis aus. In meiner Vorstellung schließt eine Kündigung sehr wohl nicht nur wirtschaftliche, sondern auch beziehungsmaßige Aspekte ein. Schließlich lösten diese Kündigungen auch bei mir (bei den MitarbeiterInnen war das nach eigenen Aussagen nicht der Fall) Angstphantasien aus. Ich fragte mich, ob auch ich entlassen werde, wenn die Chefin feststellt, daß ich meiner Aufgabe als Supervisorin aus ihrer Sicht nicht gewachsen bin, Fehler mache, mein Geld nicht wert bin. Ich vermutete, in diesem Fall würde sich die „Kündigung“ in der Supervision ebensowenig voranmelden.

Im Hinblick auf meine Rolle als Supervisorin möchte ich einige Gedanken anschließen zu der Frage: Ist das Supervision oder eher Organisationsberatung, was ich hier mache?

Unter Supervision verstehe ich einen berufsbezogenen Beratungsprozeß, der sich auf eine Person/eine Personengruppe/ein Team innerhalb einer Organisation bezieht. Er dient der Aufklärung von Themen, Problemen, Beziehungen untereinander und zur Klientel und der Offenlegung der hierarchischen Strukturen. Organisationsberatung zielt darauf ab, Strukturen zu sichten im Hinblick auf ihre Effizienz für die Ziele der Organisation. Sie beinhaltet die Analyse der Hierarchie und der Horizontalen. Es geht um Positionen und ihre Beziehung zueinander mit dem Ziel, wenn nötig, Veränderungen einzuleiten, wobei die Menschen und ihre Bedürfnisse berücksichtigt werden. Auftraggeber ist in der Regel die Leitung.²

Wenn ich mich an den gewünschten und auch mehrfach behandelten Inhalten orientiere, kann ich meine Arbeit als Supervision einstufen. Der offizielle Auftrag war und ist, durch Klärung von Beziehungen und Konflikten

eine gute Betriebsatmosphäre zu schaffen (so hätte ich das wohl auch gerne). Aber einige Aspekte der bisherigen Arbeit lassen mir Organisationsberatung angezeigt erscheinen. Klar ist, daß die Chefin die Auftrag- und Geldgeberin ist. Ich nehme das Reisebüro als relativ geschlossene Organisation wahr mit einer klaren Hierarchie. Es gibt die Chefin (und deren Schwester und Ehemann im Hintergrund), eine Büroleitung (mittlerweile neu eingestellte Ganztagskraft) und (inzwischen) drei Azubis in drei verschiedenen Lehrjahren. Auch zwischen den Azubis gibt es eine klare Struktur und Hierarchie. Das Problem ist, daß diese Strukturen bisher möglichst nicht offengelegt werden sollen. Dies widerspräche – so vermute ich – der von der Chefin postulierten Familienideologie. Es hat den Anschein, als habe dieser Betrieb tatsächlich viel mit einer Familie gemein: In einer Familie gibt es in der Regel eine eindeutige Hierarchie, die jedoch als solche kein Thema ist.

4. Konsequenzen daraus

Seit der zweiten Kündigung und einer Zwischenauswertung nach sieben Supervisionssitzungen (der Vertrag wurde um zehn weitere Sitzungen verlängert) hat sich thematisch einiges verändert. Anfangs wurden mehrere Sitzungen dazu verwendet, die Trennung von den zwei ehemaligen Mitarbeiterinnen und die damit verbundenen Enttäuschungen zu bearbeiten. Diese Problematik wirkte auf die zwei neuen Mitarbeiterinnen (eine Auszubildende und eine Reisebürokauffrau) angstaueslösend, war dadurch aber jeweils Anlaß für Beziehungsklärung. Im Rahmen der Supervision zeichnet sich die Entwicklung ab, daß verstärkt sachbezogene Themen vorgebracht werden, und zwar nicht nur von der Chefin, sondern auch von den MitarbeiterInnen. Beispiele dafür sind Fragen wie:

- Wer erfüllt wie welche Arbeitsaufträge?
- Wie werden Preise kalkuliert? Bei welchen Buchungen sind die größtmöglichen Gewinnspannen zu erzielen?
- Wie ist mit der Konkurrenz (Eröffnung eines neuen Reisebüros um die Ecke) umzugehen?
- Rationalisierung verschiedener Vorgänge.

Zum einen empfinde ich solche Fragen als sehr spannend, weil sie mir einen Einblick gewähren in Interna eines Reisebüros. Zum anderen, weil damit Aspekte des Betriebssystems aktuell bearbeitet werden können. Dabei kann ich die beziehungsmaßige Aspekte sowie die Struktur und Machtanteile dieser Themen in den Blick nehmen. Die Widerstände gegen diese Art der Aufklärungsarbeit erlebe ich noch als sehr groß. Das mag damit zusammen-

hängen, daß diese Blickrichtung für die SupervisandInnen fremd ist. Es könnte aber auch sein, daß ich in diesem Feld vorsichtiger interveniere, weil ich hier fremd bin.

Für den weiteren Supervisionsprozeß erscheint es mir sinnvoll, eine Verknüpfung zwischen Familiensystem und Betriebssystem zu ermöglichen. Die Entwicklung in diese Richtung scheint sich schon abzuzeichnen.

Falls mir nicht vorzeitig gekündigt wird (was ich heute nicht mehr befürchte), würde ich dieses Reiseziel gerne mit einem entsprechenden Kontrakt erreichen.

Anschrift der Verf.: Beate Kaupp, Zobelstr. 22, 63741 Aschaffenburg.

Literatur

- 1 Peter Berker, Bernd Jansen (1990): Familienbetrieb – Zum Konzept der Teamsupervision, in: Supervision, Sonderheft März, S.83.
- 2 Nach Oriana Kallabis, Johannes Schaaf: Teamsupervision und Institutionsanalyse. Fortbildung 93/94 des FIS e.V., Münster.
- Cornelia Edding (1985): Supervision – Teamberatung – Organisationsentwicklung. Ist denn wirklich alles dasselbe? in: Supervision, Heft 7.
- Harald Pühl (1992): Supervision als praktische Ethnopschoanalyse, in: Supervision, Heft 22.

BRIEFWECHSEL

Mit dem BRIEFWECHSEL beginnen wir eine neue Rubrik, in der der Supervisor Gregor mit der Supervisorin Constanze fachliche Gedanken austauscht, die für die beiden – und hoffentlich viele Leser und Leserinnen – anregende Aktualität haben.

A. Lehmenkühler-Leuschner
W. Bohnert

Liebe Kollegin Constanze!

Seitdem Du nach Süddeutschland gezogen bist, habe ich unsere Tür-an-Tür-Gespräche nur noch in Gedanken fortsetzen können. Und zum Telefonhörer zu greifen, bedarf es doch eines gewichtigeren Anlasses, oder es ist so ungewiß, wo Du gerade bist, was Dich gerade beschäftigt, wenn ich aus dem Augenblick erzählen möchte. Ja, die Distanz ist nicht zu leugnen, die Dein Umzug bewirkt hat.

Nun möchte ich mit diesem Brief – aus dem ein Briefwechsel werden könnte – einen neuen Versuch machen, unseren vertrauten kollegialen Gedankenaustausch zu erhalten oder vielleicht auf andere Weise neu zu beleben. Ob es gelingt? Wer schreibt heute noch Briefe, solche Briefe?

Ich will es versuchen und Dir von einem Anruf erzählen, den ich gestern erhielt: Ein Referent aus einer Fortbildungsabteilung eines Industrieunternehmens war am Telefon und sprach mich als „Anbieter von Supervision“ an. Du kannst Dir denken, daß ich so noch nie angesprochen wurde, und ich wußte nichts darauf zu sagen. Was ist das: ein Anbieter von Supervision? dachte ich. Würde man einen Rechtsanwalt auch einen „Anbieter von Rechtsberatung“ nennen? Oder einen Steuerberater einen „Anbieter von Steuerberatung?“ Aber ich konnte das natürlich in der Situation nicht sagen, ich hatte es gar nicht so schnell parat. Als „Anbieter von Supervision“ war ich erst einmal verunsichert und ein wenig peinlich berührt. Meine gekränkte Sprachlosigkeit konnte ich nur durch die leicht gequälte Rückfrage beenden, was der Anrufer denn wünsche.

Er erzählte mir knapp und sachlich, er gehöre mit drei anderen Referenten, einem Leiter und dessen Stellvertreter der Fortbildungsabteilung seines Unternehmens an. Man veranstalte eine Palette von Seminaren für die Mitarbeiter des Unternehmens vom Sachbearbeiter oder vom Meister bis zum Abteilungsleiter und wolle nun in der Fortbildungsabteilung eine TSV beginnen, weil die

Zusammenarbeit sehr schwierig geworden sei. Jeder Referent mache sich nun auf die Suche nach einem „Anbieter von Supervision“. Dann werde man vier bis fünf „Anbieter von Supervision“ zu einem Gespräch einladen, deren Angebot prüfen und entscheiden, mit wem man „zum Abschluß komme“. Mein Anrufer vergaß nicht, beiläufig zu erwähnen, daß bei „Abschluß“ an ein Honorar zu denken sei, das etwa doppelt so hoch, wie in sozialen Institutionen üblich, werde.

Alles ging am Telefon sehr schnell, viel schneller, als ich meine Gefühle entwirren konnte. Die Eloquenz des Anrufers wirkte auf mich einschüchternd und herausfordernd zugleich. Seine kühle Sachlichkeit veranlaßte mich, noch nach Beruf und Ausbildung der Referenten zu fragen: drei haben Lehrer-Staatsexamen, eine ist Soziologin, eine Diplompädagogin und einer Psychologe, die zwei bis fünf Jahre in der Firma arbeiten. Nur der Leiter, ein Lehrer, sei schon acht Jahre da.

Mein Anrufer sprach nicht wie ein Lehrer, eher wie ein Vertreter eines Schulbuchverlages. Er wollte nichts von mir wissen, ich sei ihm empfohlen worden. Ihn interessierte auch nicht, wie mir die Art seiner Anfrage gefiel; nein, er wollte nur schnell wissen, ob und wann ich zu dem Gespräch kommen wolle, wobei es drei Terminangebote gab.

Ich sagte ihm, ich werde über seinen Anruf nachdenken und mich dann bei ihm wieder melden. Das wiederum schien ihn zu verblüffen. Sein Redefluß stockte, wenn auch nur kurz. Und leicht beleidigt, meinte er, ich könne seiner Sekretärin Bescheid geben, denn er müsse nun wieder „auf Seminar“.

Nun, liebe Constanze, was meinst Du dazu?

Der Anruf hat kaum fünf Minuten gedauert, und mich beschäftigt diese Episode schon einige Tage.

Mit der Bezeichnung „Anbieter von Supervision“ verbinde ich den Anbieter einer Ware. Ist das, was wir als Supervisoren tun, ein Produkt, eine Ware, ein „output“? Keine Frage, für uns ist die Reflexion von menschlicher Arbeit und Zusammenarbeit in Institutionen ein komplexer Verstehens- und Beratungsvorgang, den wir nicht technisch reduzieren und veräußern können. Wenn wir in drei Sätzen sagen sollen, was wir tun, dann können wir nur in Schablonen antworten. Komplexe Vorgänge bedürfen eben umfänglicher Erklärungen.

In der Firma meines Anrufers gibt es dieses Denken vermutlich nicht. Seine Seminare sind Bausteine, die Wissen oder Fertigkeiten zu vermitteln haben; Produkte wechseln den Besitzer. Und wenn das gelingt, dann war das Seminar erfolgreich. Mit Fragebogen werden die Teilnehmer vielerorts bei Seminarende um Beurteilung gefragt. Und wenn die Vermittlung von Wissen und Fertigkeit, der „output“ also, als angenommen vermerkt wird, dann ist die

vorgesetzte Dienststelle zufrieden, das Seminar war „erfolgreich“. Natürlich wird nicht überprüft, nach welchen Bedeutungskriterien die TeilnehmerInnen in ihren Fragebogenantworten bewerten. Nein, die Zufriedenheit des Empfängers ist entscheidend, was sich auch immer daraus ergibt. Wer über das Seminar zufrieden ist, der spricht gut darüber und ist somit auch ein künftiger Kunde. Das Marktgesetz von Angebot und Nachfrage funktioniert und damit schließt sich der Kreis.

Ist diese Phantasie über den Denkkreis meines Anrufers nur mein Vorurteil, mein Klischee? Oder nähere ich mich damit verstehend seiner Situation an?

Immerhin, seine Art der Anfrage entspricht nicht unserer Sprache. Und es sieht so aus, als merke er das nicht.

Nun sagen manche KollegInnen, man dürfe ein solches „Entréeproblem“ nicht überbewerten. Wenn SupervisorInnen in neue Arbeitsfelder, in neue Institutionsbereiche gehen, dann ist es selbstverständlich, daß sich der Ankömmling sprachlich anpassen muß. Wenn man erst einmal den Kontrakt geschlossen hat, dann könne man auch dort die Supervisionskultur entwickeln. Mit Kontrakt ist hier der formelle Vertrag gemeint, der Supervisionsauftrag. Das Arbeitsbündnis, sagen die Kollegen, lasse sich dann entwickeln, weil die Motivation und die Anpassungsbereitschaft und der zielstrebige Wunsch zum Lernen ungebrochener, widerstandsärmer sei als in sozialen Institutionen. Man möge also nicht so pingelig sein mit dem „Entréeproblem“, akzeptieren, daß man als Bewerber oder Verkäufer einer Sache behandelt werde, um den Vertrag zu bekommen. Danach geht's dann erst richtig mit der Supervision los. Unsere alte Supervisionsweisheit, daß der erste Kontakt bereits aussagekräftig oder gar prägend sei, soll also hier außer Kraft gesetzt werden. Würde man dies auch im Hinblick auf andere Institutionen tun? Wenn z.B. ein Team aus der Aids-Hilfe anfragt, das noch nie Supervision hatte, oder eine Gruppe von Hebammen? Hier würde man doch auf die eigene Sprache als Ausdruck der Profession auch am Anfang nicht verzichten. Ist es dann bei Anfragen aus der Wirtschaft vielleicht doch nichts anderes als das hohe Honorarangebot, das „nachgiebiger“ macht? Findest Du es plausibel, daß die Teamsupervision mit den Fortbildungsreferenten einer Industriefirma bedeutsamer und interessanter sein soll als eine gleiche Supervision mit dem Team der Fortbildungsreferenten eines Wohlfahrtsverbandes? Oder warum soll es interessanter sein, mit den Lehrlingsausbildern einer Autofirma zu arbeiten als mit denen einer großen Strafanstalt?

Die Honorare sind unterschiedlich und nichts sonst. Dies aber scheint schwer in seiner nackten Banalität eingestehbar zu sein, deshalb sucht man weitere Gründe, warum denn der Wirtschaftsbereich so besonders attraktiv im fachlichen Sinne sei. Ich habe es doch auch gemerkt, wie mich der Hinweis

auf das Honorar bei meinem Anrufer in Spannung zog. Ich kann mir nicht vorstellen, daß ich sprachlos würde, wenn mich ein Klinikarzt oder ein Jugendamtsleiter als „Anbieter von Supervision“ ansprechen würde. Eine ironisch-entspannende Antwort würde eine gemeinsame Sprachregelung sehr schnell einleiten.

Du siehst, liebe Constanze, ich bin skeptisch und vielleicht auch voller Vorurteile gegenüber der geschilderten Einladung zur Akquisition. Gleichzeitig weiß ich natürlich, daß in der Wirtschaft viel komplexer, differenzierter gedacht wird als der Input-Output-Funktionalismus oder die Angebot-Nachfrage-Chiffre signalisieren. Warum sind dann meine Berührungängste in bezug auf die Wirtschaft anders und größer als zu anderen neuen Feldern der Supervision? Es geht mir nämlich nicht so, wenn ich mit Richtern, mit Entwicklungshelfern oder mit Verwaltungsbeamten arbeite.

Der Weg in die Wirtschaft ist besonders reizvoll wegen der höheren Honorare und besonders angstbesetzt wegen meiner eigenen Korruptierbarkeit. Dies möchte ich klären, genauer verstehen, um wirklich entscheiden zu können und nicht sprachlos zu werden, wenn mich wieder ein Anrufer als „Anbieter von Supervision“ tituliert.

Sei für heute herzlich begrüßt von
Deinem Kollegen Gregor

REZENSIONEN

Cornelia Rappe-Giesecke: Theorie und Praxis der Gruppen- und Teamsupervision, Berlin, Heidelberg, New York 1990 (Springer), 199 Seiten, DM 68,-

Dieses Buch ist schon drei Jahre auf dem Markt; über 2000 Interessierte haben es bereits gekauft, einige haben es rezensiert. Eine erneute Beschäftigung mit Rappe-Gieseckes Ansatz und mit bisherigen Rezensionen ist Zeichen von dessen Relevanz für die Professionalisierung von Supervision. Zunächst möchte ich kurz auf diese Rezensionen eingehen.

Die meisten stammen aus dem pädagogischen, supervisorischen oder (medizinisch-)psychologischen Spektrum. Nicht nur aus Platzgründen variieren sie im Differenzierungsgrad. Ihr Tenor ist durchweg freundlich-interessiert.¹ Wie kommt es, daß, von einer Ausnahme abgesehen, Kritisches eher in Randbemerkungen zum Ausdruck kam? Innerhalb einer „jungen“ Profession herrscht noch viel konzeptionelle Unsicherheit, und die „wackelige“ professionelle Identität stabilisiert sich eher, wenn Gemeinsamkeiten unterstrichen, statt Differenzen ausgetragen werden. Ich vermute aber auch, daß für die freundliche Würdigung des Buches nicht *nur* die veröffentlichte Schontendenz gegenüber einer konkurrierenden Kollegin ausschlaggebend ist, die Definitionsmacht reklamiert. Die Rezensierenden respektieren den Gehalt des Buches und setzen sich erst in zweiter Linie kritisch mit den vertretenen Ansätzen auseinander, um diese im dritten Schritt mit eigenen Konzepten und Erfahrungen zu konfrontieren.

So finden sich Beispiele für Freundlichkeit und Beschränkung auf kritische Randbemerkungen bei folgenden AutorInnen: Der Psychoanalytiker Kutter relativiert sofort sein väterlich-ironisches Augenzwinkern, er bedauere, daß gegenüber den anderen sozialen Systemen das System „Individuum“ zu kurz komme (in: Matrix, Zeitschrift der DAGG, 2/90). Für den Gruppendynamiker Fengler gibt es nichts auszusetzen (1. in: Zeitschrift für Gruppendynamik, 1/91, und 2. in: DGSv Aktuell, 2/91). Der Heilpädagoge Spiess vertritt die umstrittene Ansicht, Feldkompetenz konstituiere ein eigenes, das vierte Supervisionsprogramm (in: Vierteljahrszeitschrift für Heilpädagogik und ihre Nachbargebiete, 1/91). Der Psychoanalytiker Drees lobt das Buch als „bisher gelungensten Versuch (...), Luhmanns systemtheoretische Vorstellungen und Gieseckes Theorie sozialer Systeme mit psychoanalytischer Praxis zu vernetzen“, und empfiehlt, die „jeweils eigenen Grundvorstellungen“ davon abzugrenzen (in: Zeitschrift für Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, 1/91).

Die erste Rezension einer Berufskollegin erschien 1991 (Bertrams in: Intra, Zeitschrift für Psychologie und Gesellschaft, 9/91). Die Kollegin Neumann-Wirsig, Mitglied des Vorstands der DGSv, folgte ebenfalls mit positivem Echo (in: supervision, Zeitschrift für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern, 21/92). Sie bevorzugt eine andere Systemtheorie, die mit Begriffen „2. Ordnung“ operiert, bleibt aber eine Erklärung schuldig. Daß sie sich um „Frauensolidarität“ bemüht, ist vermutlich auch eine Reaktion auf die im gleichen Heft erschienene, erste gänzlich kontroverse Besprechung.

In seiner interessanten und zu Widerspruch anregenden Rezension (ebenfalls in supervision 21/92) wirft Bardé der Autorin vor, das Konzept psychoanalytischen Fallverstehens mißzuverstehen, damit die supervisorische Potenz der Balint-Gruppen-Arbeit im Hinblick auf Team- und Organisationsimplikationen der Fallarbeit zu unterschätzen und statt dessen eine technizistische Konstruktion vorzuschlagen, in der die/der SupervisorIn zu einem (Kasseler? – A.B.) „Herkules ohne Ende“ gerät.

Die meisten RezensentInnen stoßen sich, wie auch ich, an der Einseitigkeit des vertretenen sozialwissenschaftlichen Ansatzes. Dennoch: Rappe-Gieseckes Modell ist wichtig, weil es theoretisch und methodisch durchdacht sowie umfassend ist, und was noch seltener ist, empirisch begründet und überprüft wurde.² Der Bezug auf wissenschaftliche Diskurse ist eine von mehreren Voraussetzungen für das von vielen gewünschte, wenn auch umstrittene Fortschreiten der Professionalisierung. Zwar liegen weitere wissenschaftlich begründete *Entwürfe* vor, z.B. gesprächsanalytisch Boettcher (1988) und interaktionell-psychoanalytisch Bardé (1991), jedoch hapert es noch an der Durchführung.³

Einzigartig an Rappe-Gieseckes Ansatz ist vorerst eben die breite *empirische Basis*, eine Tatsache, die – neben theoretischer Stringenz und dem Versuch einer Methodenintegration – die meisten Rezensierenden, vielleicht sogar Rappe-Giesecke selbst, eher unterschätzen. Nun zur Arbeit der Autorin:

Sie war zeitweise Mitarbeiterin eines im Rahmen des Studiengangs Supervision von Dieter Eicke und Adrian Gaertner geleiteten Forschungsprojekts an der Gesamthochschule Kassel. Über viele Jahre analysierte sie zahlreiche Transkriptionen der Tonbandmitschnitte von Supervisionssitzungen. Untersucht wurden v.a. an der Methode Michael Balints orientierte und von Eicke geleitete Lehrsupervisionen.⁴ So ließen sich idealtypisch Abläufe rekonstruieren, „Normalform“ genannt. Die rekonstruierten typischen Abläufe in Lehrsupervisionsgruppen erweiterten nicht nur vorhandenes Wissen über Balintgruppen, sondern legten auch ein solides Fundament für eine noch zu entwickelnde *Supervisionstheorie*, an der sich zukünftige Ansätze messen

lassen müssen. Rappe-Giesecke unterlegte ihren Forschungsergebnissen theoretische Maßstäbe, über deren Relevanz und, wie sie sagt, „Kompatibilität“ es, wenn mehr debattiert würde, sicher deutlichere Meinungsverschiedenheiten gäbe.

Es wäre einen Streit wert zu beurteilen, inwiefern es Rappe-Giesecke gelungen ist, über an Balint orientierte Fallarbeit hinausgehende gruppenanalytische bzw. -dynamische Konzepte zu integrieren, oder ob das eher eklektisch geschieht. Respektiert werden muß auch hier die Ernsthaftigkeit des Versuchs. Der dritte und umstrittenste Bezugsrahmen ist die Theorie sozialer Systeme, das der frühere „Mitstreiter“ im Forschungsprojekt und spätere Ehemann, Michael Giesecke, in Anlehnung an den Soziologen Luhmann entwickelte. Schließlich absolvierte die Autorin selbst eine Supervisionsausbildung und profitierte von ihren langjährigen Berufserfahrungen.

Der Kauf des Buches lohnt sich daher für SupervisorInnen, PsychotherapeutInnen und OrganisationsberaterInnen, die interessiert sind an

- einer entlang des Vorgehens in Balintgruppen entwickelten Beratungsart, welche aber darüber hinaus geht und eine eigene, supervisionsspezifische Methodik begründet,
- dem Versuch, verschiedene Theorieansätze zu würdigen und zu integrieren, und die neben Psychoanalyse und Gruppendynamik auch vor der Auseinandersetzung mit einem relativ „trockenen“ soziologischen Ansatz nicht zurtückschrecken⁵,
- der Verbindung der drei möglichen konstitutiven „Programme“: 1. *Fallarbeit*, d.h. der Analyse der Beziehung zwischen Professional und KlientIn, 2. *Selbstthematization* (entspricht in etwa dem Selbsterfahrungsanteil) und 3. *Institutionsanalyse* (hier geht es um die Reflexion der Interaktionen in und zwischen Gruppen im institutionellen Kontext). Die Autorin beschreibt jedes der drei Programme differenziert und faßt sie zusammen. Besonders für Ausbildungszwecke⁶ sind die drei Tabellen nützlich, welche übersichtlich die empirisch gewonnenen Normalformen, also die idealtypisch erwartbaren Interaktionen in Gruppen- und Teamsupervisionen, dokumentieren.

Schließlich werden diejenigen fündig, die interessiert sind an einer aus den genannten Theorieansätzen abgeleiteten supervisionsspezifischen methodischen Begründung für die Wahl des thematischen Fokus, also der Deutung des Themas innerhalb eines der drei o.g. genannten „Programme“.

Neben der Aufgabe, einen tragfähigen Kontrakt, und der Aufgabe, das Setting aufrechtzuerhalten, besteht supervisorisches „Handeln“ – also in meinem Verständnis v.a. Reflektieren, Klarifizieren und Deuten – eben aus Entscheidungen, die von der Supervisionsgruppe präsentierten Themen inhalt-

lich zu fokussieren. Es geht darum, das vorgestellte Interaktionsproblem zu analysieren entweder im Hinblick auf Aspekte der Beziehung, also interpsychisch, oder bezogen auf die individuelle Ausgestaltung der institutionellen Rolle, d.h. institutionskritisch, oder – wenn auch im Gegensatz zu Psychotherapien zweitrangig in Supervisionen – intrapsychisch auf den Selbsteanteil. Fokussierungen konstituieren erstens den spezifischen *Gegenstand* der Supervision, also die Reflexion über professionelle Interaktion, und zweitens den spezifischen Inhalt des Beratungsprozesses. Es sind die Bruchstellen, an denen das Spezifische durchscheint, was Gegenstand und Prozeß ausmacht.

Es gibt Kolleginnen und Kollegen, denen *rein* intuitives Vorgehen nicht ausreicht und die über Empathie hinaus nach Regeln suchen, wann ein „Programmwechsel“ angezeigt ist. Auf diese Frage gibt Rappe-Giesecke folgende Antwort: Typische „Krisen“ in Ablauf und Bearbeitung der jeweiligen Programme sind nützliche Indikatoren für einen Programmwechsel: z.B. dann, wenn die Fallarbeit in einer Gruppe stagniert, weil ein Problem gruppendynamisch interferiert, oder wenn die Bearbeitung der Kooperation im Team stockt, weil eine institutionelle Veränderung, z.B. die sich anbahnende Kündigung des Teamleiters, strukturell oder aktuell vorrangig wurde.⁷ Zwar werden Selbstthematization des Teams und Institutionsanalyse auch als eigene Sequenzen kontraktiert, grosso modo dienen sie aber, zumindest in psycho-sozialen Teams und in meinem Supervisionsverständnis, dazu, die Hindernisse wegzuräumen, die der Beschäftigung mit KlientInnen, also der Fallarbeit, entgegenstehen.

Es gibt Situationen, die, v.a. wenn deren implizite und explizite Regelmäßigkeit bekannt ist, dem/der SupervisorIn die Fokussierung erleichtern. Jede/r PraktikerIn kennt aus eigener Anschauung das Gefühl zu schwimmen. Viele sind unzufrieden, wenn die Themenauswahl immer *rein intuitiv* erfolgen muß. Wißbegierige SupervisorInnen fragen nach Begründungen. Wenn GruppenteilnehmerInnen einen Fokuswechsel als willkürlich erleben, reagieren sie meiner Erfahrung nach unzufrieden, aggressiv oder depressiv. In solchen Augenblicken kann methodisch reflektiertes Vorgehen, wie es die Autorin vorschlägt, Unzufriedenheiten auf beiden Seiten minimieren helfen. Damit spreche ich selbstverständlich nicht gegen Intuition, Empathie und solche Fähigkeiten professioneller SupervisorInnen, die nur in intensiven Selbsterfahrungen zu erwerben sind. Abgesehen davon, daß es auch defizitäre Selbsterfahrungen gibt, scheint es mir in Ausbildung und Supervisionspraxis weniger an diesem Teil zu mangeln als an einem wissenschaftlichen, theoretisch-methodischen Diskurs, der dann wieder auf die Alltagspraxis rückzubeziehen und mit dem Leben zu füllen wäre.

Anmerkungen

- 1 Nicht berücksichtigt werden kurze Rezensionen, v.a. in medizinischen Publikationen.
- 2 Mit empirisch meine ich übrigens erfahrungswissenschaftlich. Das ist weder zu reduzieren auf die Anwendung quantitativer, streng statistischer Meßverfahren noch auf das andere Extrem: Die in der Supervisionsszene verbreiteten subjektiven Erfahrungsberichte, die, wenn gut gemacht, manchmal zwar interessant, leider aber ebensooft oberflächlich sind.
- 3 Gespannt bin ich auf das geplante Lehrbuch von Adrian Gaertner, das 1993 erscheinen soll.
- 4 Weiteres Material wurde in Balintgruppen gewonnen, die von Argelander, Loch, Luban-Plozza und Rosin geleitet wurden.
- 5 Zwar bemüht sich die Autorin, einige Praxisbeispiele zu geben, aber die Lektüre ist wohl für diejenigen eher mühsam, die im Umgang mit sehr abstrakten Wissenschaftssprachen weniger geübt sind oder dies erst gar nicht mögen. Ein anschaulicherer Stil würde den Kreis der Interessierten sicher erweitern, und es wäre zu hoffen, die Autorin käme dazu, ihre Dissertation im Sinne eines Lehrbuchs zu überarbeiten.
- 6 Wie ich selbst festzustellen das Vergnügen hatte, eignet sich das vorgestellte Buch auch für die Diskussion in einer Intervisionsgruppe. Die Diskussion wird besonders fruchtbar, wenn es gelingt, Lektüre mit kollegialer *Kasuistik* zu verquicken.
- 7 Die Ausführungen über den in der Tat wichtigen Indikator, das Auftauchen unspezifischer Krisen, stellte unsere Basler Intervisionsgruppe nur rudimentär zufrieden. Am interessantesten wurde die Diskussion, wenn wir selbst spezifischen Diagnostik- und Interventionenschemata nachgingen, auch hier immer entlang konkret erlebter, aktueller supervisorischer Fälle, meist aus Teamsupervisionen.

Manfred Sader: Psychologie der Gruppe. Weinheim und München 1991, (Juventa), 320 Seiten, DM 38,-

Die Supervisorin* mag sich beim Lesen des Titels verführt fühlen, sich in einen Lehnstuhl zurückzulehnen und zu hoffen, sie bekäme jetzt auf 290 Seiten Autorentext übersichtlich, geordnet und leicht nachvollziehbar die wichtigsten Erkenntnisse über Gruppenstrukturen und -prozesse serviert, die dann nur noch auf Gruppen- und Teamsupervisionsprozesse übertragen zu werden brauchten.

Weit gefehlt! Spätestens beim Inhaltsverzeichnis wird ihr klar: Hier ist Arbeit angesagt! Und die erinnert an ein 1000-Teile-Puzzle vom Flohmarkt: Manche Puzzle-Stücke lassen sich leicht zusammenfügen, und Teilbereiche des Gesamtbildes werden deutlich sichtbar. Manche Teile fehlen, wir müssen uns nach anderen Quellen umschaun, um die Lücken zu füllen, sind aufgefordert, Schere und Papier zur Hand zu nehmen und mit unserem eigenen Wissen und eigener Kreativität Ergänzungen vorzunehmen, damit ein ganzes Bild entsteht. Die Leserin ist gefordert! Das ist wohl auch im Sinne des Autors.

Gegenstand seines Buches ist die Kleingruppenforschung. Daß diese seit mehr als einer Generation in der Sozialpsychologie ein stiefmütterliches Dasein fristet und kaum auf neuere Forschungsbefunde zurückgegriffen werden kann, verleitet Sader nicht zum resignierten Feststellen und Beklagen, vielmehr gelingt es ihm, dieses Defizit zu mildern, indem er andere Teilbereiche der Psychologie und neueste allgemeinspsychologische Erkenntnisse heranzieht, anhand derer er versucht, Gruppenphänomene zu erklären und Fragestellungen zu entwickeln. Saders Anliegen ist dabei *nicht*, eine Ansammlung wissenschaftlicher Ergebnisse abzubilden (obgleich er es durch die Thematisierung dessen, was er ausläßt, und seine unzähligen Literaturhinweise in gewisser Weise doch tut); vielmehr will er anhand einer *Auswahl von Teilaspekten* den Forschungsstand darstellen, auf weiterführende Arbeiten hinweisen und die Forschungssubstanz hinsichtlich ihres *Nutzens* thematisieren.

Er skizziert dabei die möglichen Nutznießer seines Werkes durchaus nicht unbescheiden: Augenzwinkernd schlägt er den Bogen vom Laien bis zum amerikanischen Präsidenten, vom Politiker zu den Bürgern, die politischen Widerstand lernen wollen.

Konsequent folgen aus Saders Intentionen und seiner Art der Bearbeitung des Forschungsmaterials denn auch pragmatische und praktische Ratschläge.

* In der Ansprache haben wir der Einfachheit und des Sprachflusses wegen die weibliche Form gewählt. Natürlich ist immer auch der Leser, der Supervisor gemeint.

Die Vielfalt der Aspekte, die in diesem Band zur Sprache kommen, auch die Vielschichtigkeit in der Betrachtungsweise der einzelnen Teilgebiete der Gruppenforschung – der Autor stellt bei den empirischen Befunden auch Bezüge zu soziologischen, historischen und vor allem gesellschaftspolitischen Erkenntnissen her – wird der Leserin schnell deutlich.

Wie geht sie damit um?

Wir erhofften uns Antwort auf diese Frage beim Autor selbst, der sie auf Seite 116 so stellt: Was macht der Forscher, der sich mit psychischen Prozessen im Gruppengeschehen beschäftigen will und sich einer zu hohen Komplexität gegenübergestellt sieht?

Wir hängen uns an diese Frage dran und werfen einen Blick auf die vier möglichen Strategien, die Sader nennt:

Der Forscher kann komplexe Themen meiden oder bestimmte Sachverhalte herausgreifen und den Kontext einfach ignorieren!

Zwei beliebte Strategien in der Forschung, aber nur begrenzt brauchbar, vernachlässigen sie doch lebensgeschichtliche Zusammenhänge und raumzeitliche Aspekte; d.h. längerfristige Prozesse sind nicht abbildbar. Diese Strategien sind auch für Supervisorinnen nicht zu empfehlen.

Die dritte Möglichkeit ist, bestimmte Sachverhalte herauszugreifen und den Kontext zu thematisieren.

Zweifellos, schreibt Sader, ist es oft schwierig oder manchmal gar unmöglich, komplexes, vernetztes, dynamisches Geschehen in Gruppen unter völliger Belassung der Gesamtsituation zu untersuchen. Oft muß durch Fokussieren vereinfacht werden, doch lassen sich die faktisch wirkenden oder vermutlich als relevant anzusehenden Variablen erkennen und näher charakterisieren und untersuchen. Dies ist die Vorgehensweise, die Sader in diesem Buch im Umgang mit der Kleingruppenforschung bevorzugt.

Auch in Supervisionsprozessen in Gruppen und Teams stellt sich für die Diagnostikerin oft die Frage, ob das Fokussieren eines Sachverhaltes – und damit das bewußte Ausblenden anderer Phänomene – angezeigt ist, oder möglicherweise M. Saders vierte Strategie:

Komplexität stehenlassen!

Es kann auch sinnvoll sein, meint er, „nicht voreilig (...) auf das Wesentliche zu reduzieren“, sondern sich explizit, geduldig und mit langem Atem dem komplexen Sachverhalt zu stellen. Die hohe Komplexität ist dann nicht ein ärgerliches Hindernis zur Erfassung des Wesentlichen, sondern „unser eigentliches Thema“ (S. 118).

Ein Gedanke, der auch in Supervisionsprozessen gelegentlich Sinn machen kann und besondere Bedeutung für das Bemühen in der Team-Supervision gewinnt, das spannungsvolle In- und Gegeneinander der Kräfte von Individu-

um – Team – und Organisation verstehen und aufklären zu können.

Doch auch wir Leserinnen fühlen uns angesprochen: Was, lieber Manfred Sader – sein persönlicher, humorvoller Schreibstil gestattet uns diese Anrede – machen wir mit der Komplexität *dieses* Werkes?

Der Autor hat auch hier, wie an vielen anderen Stellen, einen Tip für uns: „Vielleicht sollten wir öfter den Mut haben, uns der hohen Komplexität zunächst einmal deskriptiv zu nähern“ (S. 118).

Gut, wir lassen uns von dem versierten Didaktiker aufmuntern und beginnen mit der inhaltlichen Darstellung:

Im ersten Kapitel demonstriert Sader seine gedankliche Strukturierung anhand eines Beispiels empirischer Forschung: des Risikoschub-Phänomens. Das Forschungsinteresse gilt hier der Fragestellung:

„Sind Gruppen risikofreudiger als einzelne? Sollen wir in unserer Gesellschaft wichtige und riskante Entscheidungen lieber durch einzelne oder durch Gruppen fällen lassen?“

Sader beschreibt eines der frühen, „klassischen“ Experimente zu dieser Problematik und verweist auf die ihm eigene, leicht ironisch-humorige Art auf diesen „Senkrechtstarter“ durch die psychologischen Laboratorien: 196 Einzelveröffentlichungen zum gleichen Thema, die das wesentliche Ergebnis des Ausgangsexperimentes bestätigen: Ja, die Risikofreudigkeit bei Entscheidungen in der Gruppe ist größer als bei Entscheidungen einzelner!

Die inhaltliche Relevanz des Themas liegt klar auf der Hand, schließlich werden gesellschaftspolitisch wichtige Entscheidungen in Gruppen und Gremien gefällt.

Ab Kapitel 2 thematisiert der Autor Teilaspekte aus der Gruppenforschung:

- Gruppe und Gruppenstruktur,
- Attraktion und Kohärenz,
- Gruppe und Gruppenprozeß,
- Informationsprozesse,
- Konformität und Autonomie,
- Entscheidungsprozesse,
- Führungsverhalten.

Es geht zunächst um Begriffsbestimmungen, theoretische Einordnungen und methodische Fragen zum Erfassen von Gruppenstrukturen.

Im Zusammenhang mit der Einortbarkeit empirischer Befunde spricht Sader die Anspruchshaltung der Leserinnen an. Es würde häufig darauf hingewiesen, daß es keine übergeordnete Theorie der Gruppe gebe. Erwartet würde dabei eine vereinheitlichte Begriffssprache, dann aber auch eine Integration empirischer Befunde und schließlich die Möglichkeit, Geschehen in der Gruppe mit

Hilfe solcher Theorien besser verstehen und voraussagen zu können. Derartige Ansprüche, so Sader, verkennen die Möglichkeiten und Grenzen einer Theorie.

„Diese Suche nach der Gesamtheorie, nach dem endgültig Richtigen (...) ist wohl wesentlich mit dadurch bedingt, daß wir Menschen kognitive Unsicherheit schlecht ertragen können. Gesucht wird eine Weltsicht, die aus ganz wenigen Grundprinzipien alles erklären kann. Es fällt uns schwer, ist aber wohl unvermeidlich, daß wir mit Unsicherheiten und vorläufigen Strukturierungen leben müssen“ (S. 49).

Da scheint es dem Autor sinnvoller, Theorien mittlerer Reichweite und Paradigmen geringen Bereichsumfangs für die empirische Arbeit, Strukturierungen und Hypothesenbildung zu wählen.

In diesem Band nimmt die Beschreibung verschiedener sozialpsychologischer Experimente einen großen Raum ein: Das Asch-Experiment zum Phänomen des Gruppendrucks, das Milgram-Experiment zum Phänomen des Gehorsams, die MHRC-Experimente zur Auflehnung gegen ungerechte Autorität; das Experiment von Lewin, Lippitt & White zu Führungsstilen sind dabei die bekanntesten. Gerade bei den genannten Experimenten betont Sader, daß nicht die wissenschaftlich gesicherten Ergebnisse oder gar die Verallgemeinerung der Befunde im Vordergrund stehen: Zentral sei der *Effekt der Thematisierung*, weil es sich um gesellschaftlich relevante Fragen handele.

Seine persönliche, gesellschaftspolitische Haltung wird an vielen Stellen deutlich, so z.B. bei dem Themenkomplex Autonomie-Konformität: Es sei viel von Gehorsam die Rede, von Bedingungen, unter denen viel oder wenig Gehorsam geleistet werde, aber das Gegenteil von Gehorsam werde selten ein Thema. „Das geht so weit, daß es für diese merkwürdige Haltung des Nicht-Gehorsams nicht einmal einen eigenen Begriff gibt“ (S. 179). Ihm sei dieser Sachverhalt wichtig, da falscher Autoritätsgehorsam für viele Schäden und Fehlentwicklungen in unserer Gesellschaft verantwortlich sei. Er will daher die Bedingungen für das Aufkündigen von institutionellen Autoritätszwängen thematisieren. Denn ganz „sicher würde die Entwicklung der Menschheit anders aussehen, wenn die Herrschenden nicht mit nahezu unbegrenztem unkritischem Autoritätsgehorsam rechnen könnten, und wir sollten jeden Schritt in diese Richtung nicht nur begrüßen, sondern auch nachhaltig fördern“ (ebd.). Aus dieser seiner Haltung erklärt sich auch der im Zusammenhang mit Führungsverhalten ausgiebige Blick auf die „Geführten“. In Abgrenzung zu Moscovici, der bei der Erforschung der Phänomene seinen Blick vom Einzelnen auf die Masse richtet, fokussiert Sader die Frage:

Wann und unter welchen Bedingungen passiert es, daß jemand seine Meinung nicht sagt, seine Meinung an andere Aussagen anpaßt, die wahrgenom-

mene Gruppenmeinung in Richtung auf Polarisierung beeinflusst?

Ein anregendes Kapitel für Supervisorinnen!

Was hat die Supervisorin sonst noch von diesem Buch?

Ein wesentlicher Aspekt wurde bereits erwähnt: Zur Professionalisierung von Supervision ist ein theoretisches Gerüst unumgänglich. Die Auseinandersetzung mit dem Stand der Kleingruppenforschung ist in bezug auf Gruppen- und Teamsupervision daher notwendig.

Die Konsequenzen, die der Wissenschaftler Sader aus seinen Auseinandersetzungen mit dem jeweiligen Thema seines Werkes zieht, sind von sehr praktischer Art und insofern für die Supervision anregend, z.B. seine Aussagen zur Genese von Normen in Gruppen, bei der es unvermeidlich ist, sich mit den jeweiligen Bezugssystemen auseinanderzusetzen.

Gehorsam ist nicht zuletzt auch in Supervisionsprozessen Thema (in Krankenhäusern, Altenheimen etc.). Die Rolle der systematischen Variablen im Milgram-Experiment und deren Diskussion im Zusammenhang mit dem Autonomiebegriff erlebten wir als unterstützend für diese Arbeit und Aufklärung. In diesem Experiment wurde auch dem Erleben der Teilnehmer Aufmerksamkeit gewidmet. Ihre innere Spannung, ihr Gefühl, dem Experimentator und dem „Schüler“ gegenüber verpflichtet zu sein, führte zu dem ausweglosen Erleben, beiden Parteien nicht gerecht werden zu können. Hier wäre es für die Versuchsteilnehmer eine Hilfe gewesen, mit jemandem ein paar Sätze reden zu können, schreibt Sader, sich die Situation und ihre Zwänge verdeutlichen und Abstand gewinnen zu können.

Dieses könnte Supervision leisten.

Beispiele von Denkanstößen – und darum geht es M. Sader vor allem – für die eigene Supervisionspraxis finden sich viele.

Irritierend oder sogar plakativ sind manchmal die Überschriften der einzelnen Abschnitte in diesem Buch, die z.T. wie der Griff in einen Zettelkasten wirken. Wenn der Autor z.B. schreibt: „Ratschläge zur Interaktionsverbesserung: Trivial und zumeist nutzlos!“, so ist dies nicht seine eigene Einstellung, im Gegenteil, er scheint vom Nutzen solcher Ratschläge (nach Schwäbisch/Siems) sogar überzeugt, sondern er unterstellt diese Haltung der Leserin. Wir sind von dieser Trivialität nicht überzeugt. Fragwürdig ist höchstens die Notwendigkeit der Darstellung solcher Selbstverständlichkeiten. Wenn Sader die Überschrift „Status und Information: Die Lagebesprechungen im Führerhauptquartier“ ankündigt, so erhofft sich die Leserin mehr als nur die Auflistung der Redeanteile von Hitler, Jodl, Fegelein und von Below. Mehr aber bekommt sie nicht.

Insgesamt ist M. Saders Buch „Psychologie der Gruppe“ ein Werk, das durcharbeiten lohnt.

Wir sagen bewußt nicht „lesen“, denn das wäre zu wenig. Die Leserin ist gefordert. Und trotz Auswahl von Schwerpunkten ist die Komplexität der Inhalte eindrucksvoll.

Auch wenn der Autor schreibt, die Darstellung des Forschungsstandes sollte nicht einem Bundesbahnfahrplan gleichen, kommen wir nicht umhin zu vermuten, daß er sogar diesen in sein Werk integriert hat.

Maija Becker-Kontio und
Theresia Menches Dändliker

NACHLESE

In der neuen Rubrik „Nachlese“ möchten wir dem Forumscharakter unserer Zeitschrift einen weiteren Raum geben. Leser und Leserinnen können hier ihre Meinungen, Gedanken, Gefühle und Fragen mitteilen, die ihnen beim Lesen und Nach-Lesen verschiedener Artikel kommen. Jeweils zwei Seiten pro Heft sind für die „Nachlese“ reserviert.

Werner Bohnert
Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Frauen als Lehrlinge? Kritik zum Meister-Lehrlings- Paradigma in der Supervisions- ausbildung

FORUM SUPERVISION Nr. 1, Gerhard Leuschner: *Wechselseitige Abhängigkeit und Diskurs. Aspekte angewandter Gruppendynamik in der Supervisionsausbildung*

Beim Lesen bemerke ich meine Irritation über das Meister-Lehrlings-Paradigma. Kränkt es mich, Lehrling zu sein? Wäre ich selbst gerne Meister? Ich ersetze die Worte Meister/Lehrling in mir probeweise: Ich als Lernende, die Kursleitung als AusbilderInnen – die Irritation schwindet. Es scheint nicht die Rolle der Lernenden zu sein, die mich irritiert.

Gerhard Leuschner schreibt, daß dem Meister-Lehrlings-Modell entgegengehalten wird, daß diese Beziehung zu sehr idealisiert und die einseitige Abhängigkeit der Lehrlinge zu wenig berücksichtigt wird.

Meine Irritation ist nicht diese mögliche Idealisierung, sondern die patriarchale Grundidee dieses Modells. DER Meister, DER Lehrling.

Frauen als Lehrlinge sind historisch eine neuere Entwicklung. Frauen als Meisterinnen ebenfalls. (Es gab zwar im Mittelalter Frauenzünfte, doch hatten sie nicht die Macht, sich gegen Männerzünfte durchzusetzen. Sie gerieten in Vergessenheit.) Zu dem Meister-Lehrlings-Modell war Frauen lange Zeit der Zugang verwehrt. Frauen erhielten keine qualifizierte Ausbildung, und „Frau Meisterin“ war die Frau des Meisters, aber nicht eine Frau mit eigenständiger Fachkompetenz. Die Beziehung Meister-Lehrling kann als Beziehung zwischen dem älteren und dem jüngeren Mann verstanden werden.

Das Modell eröffnet, um es in Analogie zu Maya Nadig zu sagen, keine „Frauenräume“, in denen Frauen die Supervisionsrolle zu er- und bearbeiten und ihre Wirklichkeit umformen.

Ausgehend von diesen Gedanken zu dem Artikel von Gerhard Leuschner bin ich neugierig, ob, wie und welche „Frauenräume“ in den zukünftigen Heften des „Forums Supervision“ gespiegelt, entwickelt, erkundet und geformt werden.

Dr. Monika Jonas, Supervisorin in Ausbildung, Darmstadt.

Anforderungen an die Ausbildungskandidaten (AK)

Mit dem konzeptionellen Anspruch, Gruppendynamik und Psychoanalyse in der Ausbildung praktisch anzuwenden und der politischen Dimension im Sinne Lewinscher Demokratiebestrebungen einen ebenso großen Stellenwert zu geben wie der Dimension individueller Entwicklung auf dem Hintergrund der jeweils „lebensgeschichtlichen Bühne“, verbinden sich besondere Anforderungen an die AK, nämlich sich im „Idealfall“ als „sozial“ und „psychisch“ stabile Persönlichkeiten in diesen Lernprozeß zu wagen, die Supervisorinnenrollen gründlich zu lernen im Kontext politischer Verantwortung und persönlicher Autonomie mit der Aufforderung, berufliche Identität zu entwickeln.

Können diese Anforderungen von Bewerbern im Auswahlverfahren ausreichend deutlich gemacht werden?

Wer trägt die Verantwortung, wenn AK während der Ausbildungsdauer nicht ausreichende supervisorische Kompetenzen entwickeln und das Zertifikat in Frage gestellt ist?

Elisabeth Hielscher, Lehrsupervisorin, Münster.

Schwer Verdauliches?

Gerhard Wittenberger, Über die Verwundbarkeit in der Supervisionsausbildung

Der Beitrag von Gerhard Wittenberger berührt schwer Verdauliches. Ich hatte während des Lesens einige Widerstände zu überwinden. Meine geliebte Supervisorinnen-tätigkeit erschien mir in der

Auseinandersetzung mit diesem Text plötzlich schwer und anstrengend, aber gleichzeitig wichtig.

Christa Hanikl, Supervisorin, Göttingen

Methodenwechsel als Identitätsirritation

Ursula Dennig, Zur Identitätsentwicklung einer Psychologin, die Supervisorin wurde

Für meine aktuelle Arbeit als Lehrsupervisorin war der Aufsatz von Ursula Dennig genau richtig. Zwar ist mir der „klientenzentrierte Ansatz“ nicht fremd, aber es war mir nicht mehr gegenwärtig, welche Schwierigkeiten es bedeuten kann, wenn man von einer „Methode zur anderen“ wechseln soll.

Ich fand in diesem Artikel eindrucksvoll geschildert, welche Irritationen ein Ausbildungskandidat erfahren muß, wenn er mit dem – für ihn fremden – psychoanalytischen Ansatz konfrontiert wird und den Eindruck gewinnt, alles bisher Erworbene und Gelernte ist ungültig und nichts mehr wert, und daß es aber doch einen Weg aus diesem Dilemma gibt.

Regine Eiermann, Dipl. Sozialarbeiterin, Supervisorin DGSv, Frankfurt.

Supervidieren als Überschauchen

Interview mit Prof. Dr. Dr. Klaus Dörner, Teamsupervision in der psychiatrischen Arbeit. Luxus oder Notwendigkeit?

Ich kann mich nicht erinnern, während meiner Supervisorinnen-tätigkeit eine derart kritische – um nicht zu sagen: ablehnen-

de – Haltung gegenüber Supervision gehört oder gelesen zu haben. Das Interview hat mich angeregt und erschreckt zugleich.

Ich verstehe Dörners Position zum einen aus seinem fundamental-kritischen Standpunkt heraus (ich stelle Supervision in Frage, weil es sonst keiner tut), den ich hier nicht diskutieren will. Zum anderen jedoch vertritt Dörner ein Supervisorinnenbild, welches ich so nicht teilen kann und was nach meiner Kenntnis auch sachlich nicht haltbar ist. Dörner sieht im Supervisorinnen ja den „arroganten Supermann“, der unfehlbar, allwissend und sich selbst genügend sein Geschäft betreibt.

Das lateinische Wort „supervidere“ jedoch, von dem sich das Wort „Supervision“ ableitet, bedeutet ja zunächst nichts anderes als „überschauchen, überblicken“. Und das heißt: Ich als Supervisor komme als Außenstehender in die Institution und habe von daher einen anderen – nicht den einzigen und auch nicht den absoluten – Blickwinkel auf das jeweilige Geschehen, da ich nicht in den Prozeß involviert bin.

Von daher unterscheide ich mich als Supervisor von allen anderen am Geschehen Beteiligten, wie z.B. medizinisches Personal, Freunde oder Verwandte des „Falls“.

Ich hebe gerade diesen Punkt so hervor, weil ich die Supervisor-Assoziation von Dörner (Supervisor = Supermann) nicht zum ersten Mal vernehme und mir daran gelegen ist, die Bedeutung der Wörter „Supervision“ und „Supervisor“ von ihrem Ursprung her zu begreifen.

Bernd Schaller, Dipl. Supervisor, Kassel

Externe Supervision als Herausforderung für Leiter

Interview mit Prof. Dr. Dr. Klaus Dörner

Meine Erfahrungen als Leiter eines sozialpädagogischen Dienstes (Familienfürsorge) begannen damit, daß wir eine Supervisorin ins Haus holten, einstellten, um Anschluß an die fachliche Entwicklung zu bekommen. Das war vor rund zwanzig Jahren. Diese interne Supervision (Sv), an den Organisationszielen orientiert, Teambildung und Arbeitsgruppen unterstützend, hatte hohen Fortbildungswert, entlastete Leitung, trat nicht in Konkurrenz zur Leitung, weil wir die Rollen ausreichend trennen konnten. Mir als Leiter ging nichts ab. Wir alle und insbesondere unsere Arbeit konnten davon profitieren.

Externe Sv machte mich dann unsicher, wenn ich die Person des Sv nicht kannte. Seit ich mich entschlossen habe, Sv nicht nur zuzulassen, sondern den Kontrakt frühzeitig zu beeinflussen suche, ist das besser für mich. Wo ich Sv auch finanzieren, kann ich mitentscheiden, wer, wie oft zu wem und, mit Einschränkungen, auch mit welchem Ziel, in Sv geht. Für Mitarbeiter, die in der Einarbeitung oder Neuorientierung sind, die in Arbeitskrisen stecken oder sich fachlich mit bestimmten Methoden auseinandersetzen, ist Sv überhaupt nicht zu ersetzen. Aus der Leiterrolle heraus kann ich diese Hilfen (so wirkungsvoll) nicht geben. Schade, wenn Leiter Sv als Konkurrenz erleben. Noch schwieriger scheint es für Leiter zu sein, Sv nicht nur zuzulassen, sondern sich selbst diesen geschützten Reflexionsprozeß zu leisten.

Willy Edel, Jugendamtsleiter, Berlin.

Gedanken eines Hochschullehrers

Tatsächlich hält dieses erste Heft, was Vorwort und Editorial versprechen. Sehr sorgfältig ist das Spektrum der Beiträge gefächert, das sich um die Themen der „Sozialpsychologie der Gruppe“, der „Komplexität der Psychoanalyse“, der Vorstellung über die Supervisoren-Ausbildung anhand eines spannend-persönlichen Berichts sowie Einführungen in wichtige Praxisfelder gruppiert. Ein Interview bringt Wort-Kontakt mit einem berühmten Kliniker.

Im Wiederlesen des Editorials, dessen Prämissen ich voll beipflichte, stieß ich mich an einer doch so richtigen Formulierung: „Das geistige Umfeld der Professionen, in die sich Supervision als Praxis hineinbegibt, soll die Matrix des Reflexionshintergrundes abgeben.“ Fehlt dann in der Aufzählung der Elemente dieses Umfelds, vielleicht nicht ohne Grund, ein Wörtchen? Hochschule, gar Universität? Denn auch für Studierende der Sozialarbeit und -pädagogik wäre es wichtig zu lesen, wie es in den für sie

anschließend wichtigen Praxisfeldern hergeht, und vielleicht wären auch ihre verwirrten und unsicheren Stimmen wert, hier gelesen werden zu können.

Schließlich: wozu Supervision, für wen – und warum? Ob auch Thesen über die Pathologie unserer Zivilisationseinrichtungen einzubeziehen sind, Sozialphilosophie und Kulturtheorie, aus denen die Kraft zu schöpfen ist, die sich gegen das Unheil der Realität wendet?

Die Bitte eines Wissenschaftlers: Zitate (z.B. S. 50, 53 u.a.) mit Seitenangaben, damit das Lesen weitergeführt werden kann. Auch der Hinweis sei erlaubt, daß Schriftlichkeit keine transkribierte Mündlichkeit ist und man dann lesen muß: „Erfahrungen habe ich (...) ganz nette (...) irgendwann mal angefangen (...) Das war so ne Art“ (alle S. 114), auch nicht bei einem Interview. Zwischen dem Stolz der Fachsprache und der Unvollkommenheit unserer Spontansprache gibt es auch den Glanz der allgemeinen Hochsprache: Deutsch.

Prof. Dr. Dr. Helmut Junker, Psychoanalytiker und Hochschullehrer, Kassel.

Für Sie gelesen

In diesem Teil von FORUM SUPERVISION werden wir Ihnen in Zukunft Zeitschriftenartikel vorstellen und diese kurz besprechen. Dazu werden von einigen ständigen MitarbeiterInnen eine Reihe von Zeitschriften nach Artikeln durchsucht, die für SupervisorInnen von Interesse sind. Ich bitte Sie, als LeserIn dieser Zeitschrift, mir ebenfalls Hinweise auf „Geschriebenes“ zuzuschicken, um gegebenenfalls in dieser Rubrik darauf hinweisen zu können.

Thomas Behler

Angela Klische

Empfehlungen zur Supervision – Bedeutung und Organisation

Die vom Vorstand des Deutschen Vereins am 9.12.1992 verabschiedeten Empfehlungen sind in Heft 3 des Nachrichtendienstes (NDV) 1993 veröffentlicht.

Die Empfehlungen richten sich insbesondere an die Träger der sozialen Arbeit und enthalten Aussagen zu: Zielsetzungen der Empfehlungen, Begriffsbestimmung und Wirkweise von Supervision sowie Arbeitsformen, Organisation und Finanzierung von Supervision. Durchnummeriert von 1 bis 28 lesen sich die Aussagen wie Artikel aus dem Grundgesetz. Aus meinem Leseprozeß in mehreren Etappen möchte ich meine Empfindungen und Überlegungen als Beitrag zur Verfügung stellen. Um einen endgültigen Standpunkt zu finden, bedürfte es des kollegialen Diskurses. Deshalb empfehle ich, die *Empfehlungen* zu lesen.

Zunächst war ich angetan von der Zweifelsfreiheit über die Legitimation von Supervision als „ein fester Bestandteil der sozialen Arbeit“. Die Anstellungsträger werden aufgefordert, Supervision „ziel-sicher und zielgerecht einzusetzen“. Der Bedarf an Supervision wird mit der pro-

fessionell zu leistenden Beziehungsarbeit von Fachkräften der Jugend-, Sozial- und Gesundheitshilfe begründet. Besonders wichtige Anlässe in der Praxis von Mitarbeiter/-innen werden benannt wie z.B. Einarbeitung von Berufsanfängern, Übernahme neuer Aufgaben, Berufsalltag mit besonders komplexen Problemen, Konflikte mit Klienten, Kollegen oder in der Institution. Einleuchtend und zustimmungswürdig finde ich die Benennung der Bestandteile eines Kontraktes zwischen Träger, Supervisanden und Supervisor sowie die Schwerpunkte der Auswertung zwischen diesen dreien als „Fragestellungen und grundsätzliche Probleme aus konzeptioneller und organisatorischer Sicht des Arbeitsfeldes“. Erfreuliches zur Finanzierung: „Die Mitarbeiter werden zu den Kosten der Supervision nicht herangezogen“ und außerdem, daß in den Empfehlungen deutlich verzichtet wird, sich mit Standards der Aus- und Weiterbildung von Supervisoren zu befassen. Statt dessen wird im Anhang auf die Standards der DGSv hingewiesen.

Bei den Aussagen zur Organisation von Supervision wird die Unterscheidung von externer und interner Supervision vorgenommen. Über letztere sind die

Ausführungen umfangreicher als über erstere. Bedenklich sehe ich die Selbstverständlichkeit, mit der „Supervision aus Leitungsfunktionen“ für möglich erachtet wird. Die folgenden Sätze schwächen die Kritik nicht ab: „Bei der Supervision aus Leitungsfunktion ist, aufgrund der Besonderheit der Beziehung zwischen Dienstvorgesetzten(r) und Mitarbeiter(in), erhöhte Sorgfalt bei der Kontraktierung notwendig. Sie bezieht sich insbesondere auf die Prinzipien der Vertraulichkeit, Freiwilligkeit und Wählbarkeit des Supervisors.“

Nachdem meine Suche nach Aussagen über Mitsprachemöglichkeiten von Mitarbeitern bei der Bedarfsfeststellung für Supervision ergebnislos blieb, kamen mir noch andere als die bisher genannten Bewertungsmöglichkeiten der Empfehlungen in den Sinn. Die anfängliche Vermutung, daß die Empfehlungen die Anstellungsträger auf ihre Fürsorgepflicht gegenüber den sozialpädagogischen Fachkräften hinweisen sollen, wird einerseits bestätigt und andererseits relativiert. Bestätigt durch „Bereitstellung von Supervision, Motivierung zur Inanspruchnahme sowie Sicherung des Vertrauensschutzes in Leitungsaufgaben. Leitungskräfte haben die unterschiedlichen Formen der Supervision zielgerichtet einzusetzen. Ihre Wirksamkeit ist über Kommunikationsprozesse mit den Mitarbeiter/-innen auszuwerten und daraus sind Konsequenzen zu erarbeiten.“ Relativiert: „Supervision muß ein fester Bestandteil der sozialen Arbeit sein, weil der Hilfeprozeß sich weitgehend den klassischen Instrumenten einer Wirksamkeitsprüfung entzieht. Da der Hilfeprozeß nicht in die Beliebigkeit entlassen werden kann, ist Supervision ein geeig-

netes und bewährtes Instrument der Steuerung und mittelbar auch der Überprüfung der fachlichen Arbeit.“

Solche Aussagen machen mich deshalb wachsam, weil im Text der Empfehlungen ein Hinweis fehlt auf den Unterschied der Kontrolle von Mitarbeitern im Rahmen der Führungsverantwortung gegenüber der von Mitarbeitern freiwillig getroffenen Entscheidung für eine sanktionsfreie Reflexion ihrer Person und ihres Handelns im Rahmen von Supervision.

Angela Klüsche

Elisabeth Brodersen
Beratungsbedarf und Beratungsresistenz in sozialen Einrichtungen – das Beispiel Seniorenheim, in: Organisationsentwicklung Nr. 4/1992, Seite 16 bis 25

Der griffige Titel und der Vorspann zu dem Bericht von E. Brodersen machen neugierig und wecken Hoffnungen auf eine gründliche Aufklärung. Als Fazit des Beratungsprozesses wird vorab angekündigt, „(...) daß die widersprüchliche Dynamik von Beratungsbedarf und Beratungsresistenz in einem ursächlichen Zusammenhang steht mit der besonderen Trägerstruktur öffentlicher und gemeinnütziger sozialer Einrichtungen“ (S. 17).

Zunächst werden Rahmenbedingungen und konzeptionelle Grundlagen des Beratungsangebotes beschrieben. Demnach verfügte das Beraterteam in einem öffentlich geförderten Projekt über institutionelle Unabhängigkeit von Heimen und Trägern, die die Beratungsangebote freiwillig und kostenlos in Anspruch

nehmen können. Beratungsverträge werden erst nach einer längeren Beobachtungs- und Gesprächsphase mit den Interessenten geschlossen. Dabei legt das Projektteam besonderen Wert darauf, daß möglichst verschiedenste Gruppierungen einer Einrichtung zu Worte kommen. „Unsere Beratungsverträge verpflichten immer auch die Heimträger zur aktiven Unterstützung und Kooperation in allen Beratungsphasen“ (S. 18).

Die Initiative für die Beratungstätigkeit im Falle eines Seniorenheimes ging von der Heimleiterin aus. Die bei der Bestandsaufnahme ermittelten Problembereiche werden im Bericht nachvollziehbar beschrieben und durch kenntnisreiche Hinweise auf die allgemein als konfliktreich bekannte Situation in Alten- und Pflegeheimen begründet. Der Beratungsvertrag mit dem Seniorenheim enthielt ein „Angebot vernetzter Gesprächsforen“ (S. 21), in denen die folgenden, mehr oder weniger unterschiedlichen Problemschwerpunkte bearbeitet werden sollten:

Die Thematik „Integrationsprobleme neuer Mitarbeiter/-innen“ wurde am „Runden Tisch als Forum des Konfliktgespräches“ angeboten. Bei Bedarf sollten am „Runden Tisch“ auch Vertreter des Heimträgers mitarbeiten. – Zur Thematik „Sinn und Erfolg der Arbeit im Seniorenheim“ wurde Supervision in kleinen und großen Gruppen des Pflegebereiches durchgeführt mit den Schwerpunkten Reflexion der chronischen Überforderungen (Umgang mit Sterben und Tod) und Klärung kollegialer Beziehungen. – „Hausinterne Fortbildungen“ sollten der Minderung der Diskrepanz zwischen der Professionalität von gelerntem und ungelernten Mitarbeitern/-innen

dienen. Themenschwerpunkte ergaben sich aus der Einführung „neuer Pflegekonzepte und -richtlinien“ und aus einem Training in Gesprächsführung und -verhalten. – In „sachorientierten“ Gesprächen sollte eine „Steuergruppe“ zum Thema „Neuorientierung des Arbeitsablaufes und der Arbeitsorganisation über notwendige konzeptionelle Veränderungen und die verbindliche Festlegung von Dienstbesprechungen verhandeln. Zur Steuergruppe gehörten: Heimleitung, Pflegedienstleitung, Stationsverantwortliche und – nach Bedarf – Vertreter des Heimträgers.

Während die Supervision, der Runde Tisch und größtenteils die hausinterne Fortbildung gut angenommen wurden und zur Reduzierung der angestauten Spannungen und Konflikte beitrugen, kam die Steuergruppe nicht zustande. Die beteiligten Mitarbeiter resignierten nach einigen Fehlstarts. Ihre Ziele und Forderungen „Entscheidungsbefugnis über Personaleinstellungen, heiminterne Verwaltung der finanziellen Mittel und heiminterne Entscheidungsbefugnis über die Durchführung flexibler Arbeitszeiten“ ließen sich gegenüber dem Heimträger nicht durchsetzen. „Am Ende unseres Beratungsprozesses kam es zu der Entscheidung des Trägers, die Trägerschaft für das Heim in private Hand abzugeben“ (S. 24). Diese Entscheidung und die im Verlauf des Beratungsprozesses von Trägervertretern geäußerte Hilflosigkeit gegenüber den Vorgaben (Sachzwängen) der öffentlichen Verwaltung werden im Bericht als wichtige Merkmale für „Beratungsresistenz“ eingeordnet. Aber auch für die Seite der Mitarbeiter/-innen wird Beratungsresistenz festgestellt als Rückzug in die „informelle Fluchtburg“, d.h. von den genannten Forderungen

konnten mit Hilfe sog. informeller Absprachen zwischen Mitarbeiter- und Trägerseite begrenzte Zugeständnisse erreicht werden bei gleichzeitiger offizieller Aufrechterhaltung der als starr und wenig durchlässig bezeichneten Hierarchie.

Der Bericht endet mit vielen Fragen und einleuchtenden Hypothesen für weitere Beratungsangebote. Das Fazit des ursächlichen Zusammenhangs von Trägerstrukturen und Beratungsresistenz läßt sich mit Hilfe der im Bericht gegebenen Informationen so ohne weiteres nicht nachvollziehen. Engagiert und ver-

ständnisvoll werden die Konflikte und Belastungen im Alltag der Mitarbeiter beschrieben. Demgegenüber fehlt aber ein Hinweis, ob vor Beginn des Beratungsvertrages auch eine Problemanalyse aus der Sicht des Trägers vorgenommen wurde. Wie sicher war das Einverständnis des Trägers zum Beratungsvertrag, wenn er in keiner der Gesprächsformen als ständiges Mitglied, sondern „nur bei Bedarf“ vertreten sein sollte. Es wird nicht deutlich, wer über den Bedarfsfall entschieden hat.

Angela Klüsche

AutorInnen

Thomas Behler, Jg. 1959, Dipl. Sozialpädagoge, Ausbildung als Supervisor sowie Berater für Organisationsentwicklung, hauptberuflich: Referent für Fortbildung im Diözesancaritasverband Essen; nebenberufliche Tätigkeit als Supervisor, Trainer, Organisationsentwickler in unterschiedlichen Feldern sozialer Arbeit und in Unternehmen der freien Wirtschaft.

Sabine Behrend, Jg. 1959, M.A. Studium der Linguistik, Psychologie und Literaturwissenschaft, Mitarbeit an Forschungsprojekten/Uni Bielefeld. Mehrjährige Beratungstätigkeit (z.B. Telefonseelsorge), Ausbildung als Supervisorin 1991. Gegenwärtige Tätigkeit: Psychologin im psycho-sozialen Dienst in Bethel/Bielefeld und nebenberufliche Tätigkeit als Supervisorin.

Katharina Gröning, Dr. phil., M.A., Erzieherin, Erziehungswissenschaftlerin, Supervisorin, seit 1991 in freier Praxis. Veröffentlichungen insbesondere zur Gleichstellungspolitik und Berufskultur feminisierter Berufe.

Beate Kaupp, Jg. 1955, Dipl. Pädagogin, Supervisorin. Berufstätigkeit in Betreuungs-, Beratungs- und Leitungsfunktionen in den Bereichen Jugendbildung, -pflege und -hilfe sowie Ausländerarbeit. Seit 1990 nebenberuflich als Supervisorin tätig.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Jg. 1950, Dipl. Psychologin, Supervisorin und Psychotherapeutin. Dozentin beim Fortbildungsinstitut für Supervision Münster e.V. Veröffentlichungen zur Konzeptionsentwicklung von Supervision aus sozialpsychologischer Perspektive.

Gerhard Leuschner, Jg. 1936, Dipl. Sozialarbeiter, Trainer für Gruppendynamik (DAGG), Supervisor (DGSv) und Balintgruppenleiter. Arbeitet seit 25 Jahren als Dozent in der Erwachsenenbildung in sozialen und klinischen Institutionen. Leiter und Gründer des Fortbildungsinstitutes für Supervision e.V.

Wolfgang Reiber, Jg. 1952, Diplom-Volkswirt und Diplom-Handelslehrer, Supervisor. Seit 1979 in der industriellen Wirtschaft tätig als Ausbilder, Weiterbildner und als Personalleiter. Zur Zeit beschäftigt im Funktionsbereich Personalentwicklung und Personalmarketing in einem großen Mischkonzern. Daneben freiberuflich tätig als Managementtrainer und -berater sowie als Supervisor, überwiegend für Wirtschaftsunternehmen. Die Arbeitsschwerpunkte liegen auf den Bereichen Strategisches Personalmanagement, Teamentwicklung sowie Organisationsentwicklung.

Michaela A.C. Schumacher, Jg. 1949, Pädagogin; TZI-graduierte, personenzentrierte Gesprächsführung; DGSv, GWG, WILL-International; freiberufliche Erwachsenenbildnerin, Trainerin, Supervisorin und wissenschaftliche Lehrbeauftragte. Verschiedene Arbeitsfelder und Tätigkeitsschwerpunkte: Fort- und Weiterbildung, Supervision, Projektberatung, Führungstraining und coaching etc.; Bereiche: Frauenarbeit, Schule/Hochschule, Sozialarbeit, Industrie, Forschung und Lehre.

Vorschau

FoRuM supervision

Heft 3 – März 1994

Redaktion:

Bernadette Grawe und Johannes Schaaf

Dr. Max Bartel schreibt, anknüpfend an den Aufsatz von Dr. Ursula Dennig in Heft 1: „Was man von Rogers übernehmen kann und wovon man sich verabschieden muß – im Hinblick auf Supervisionstätigkeit und Supervisionsausbildung“.

Annette Bertrams gibt eine Falldarstellung aus einer mehrjährigen Einzelsupervision: „Identitätsentwicklung in der Supervision“.

Bernadette Grawe untersucht „Supervisorische Lernprozesse – Auswertung einer Lehrsupervision“.

Franz Leinfelder gibt einen Aufriß: „Gruppendynamische Kompetenz in der Gruppen- und Teamsupervision“.

Sigrid Kuchenbecker schreibt, anknüpfend an die FIS-Supervisionstage 1992 und als Pendant zu R. Weidmann, über: „Identitätsentwicklung und Professionalisierung“.

Dr. Reiner Weidmann stellt „Die Rolle des Supervisors als Teil einer Kultur“ dar in Auseinandersetzung mit dem Thema „Wilde vs. Ausbildungs-Supervision“.

Harald Wirbals gibt einen Werkstattbericht: „Der ‚rote Faden‘ bin ich selbst“.

Redaktion der nachfolgenden Hefte:

Heft 4 – Oktober 1994:

Oriana Kallabis, Am Neggenborn 12, 44892 Bochum

Dr. Max Bartel, Burenstr. 93, CH-2504 Biel

Heft 5:

Inge Zimmer, Biegenstr. 20, 35037 Marburg

Edeltraud Weinheimer, Adolfstr. 17, 34121 Kassel

GRUPPEN SUPERVISION

zur Vorbereitung auf die Supervisionsausbildung

Das Fortbildungsinstitut für Supervision e.V. bietet ab Januar 1994 Supervisionsgruppen an in Berlin, Hamburg, Münster, Göttingen, Gütersloh, Bochum, Frankfurt, Karlsruhe, Nürnberg.

Diese Supervisionsgruppen werden von ausgebildeten Supervisoren/ Supervisorinnen (DSGv anerkannt) geleitet.

Wenn Sie 1995 bei uns eine Ausbildung zum(r) Supervisor(in) beginnen wollen, dann können Sie hier eine der Zulassungsbedingungen erwerben.

Wir beginnen 1995 die 11. und 12. Supervisionsausbildung nach den Richtlinien der DGSv in Nord- und Süddeutschland.

Fordern Sie
Unterlagen an bei:

EINLADUNG

Wir laden Sie ein zu den "Supervisionstagen 1994", die vom 11. bis 14. Mai 1994 in "Haus Villigst" bei Schwerte unter dem Thema "Professionalisierung durch Fortbildung" stattfinden.

Wenn Professionalisierung als Entwicklung von spezialisierter Berufskompetenz verstanden wird, dann müssen sich Supervisorinnen und Supervisoren nach ihrer Ausbildung durch Fortbildung fachlich weiterentwickeln. In diesem Sinne möchten wir mit den Supervisionstagen '94 ein Zeichen setzen zur Bewußtseinsentwicklung über den gegenwärtigen Professionalisierungsstand von Supervision.

Wir bieten in Arbeitsgruppen exemplarisch verschiedene Richtungen der Fortbildung von Supervisorinnen und Supervisoren an:

Institutionskompetenz

Psychoanalytische Verstehenskompetenz

Gruppendynamisch-sozialpsychologische Verstehenskompetenz.

Die Supervisionstage '94 sollen Anregungen geben, professionelles Handeln in der Supervision weiterzuentwickeln.

Für Auskünfte und weitere Informationen steht Ihnen das Fortbildungsinstitut für Supervision montags bis freitags von 9.00 - 12.00 Uhr unter der Nummer 0251/234894 zur Verfügung.

SUPERVISIONS T A G E 1 9 9 4

