

Heft 62  
Dezember 2023  
31. Jahrgang

# FORUM *Supervision*

## **Ethische Selbstaufklärung und Supervision**

Heike Baranzke  
Mathias Berg  
Miriam Bredemann  
Karin Deppe  
Heike Friesel-Wark  
Katharina Gröning  
Katharina Heimerl  
Ursula Hermann  
David Mallin  
Lea Pauls  
Elisabeth Reitingner  
Volker Jörn Walpuski

**Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision: „FoRuM Supervision“**

*Ethische Selbstaufklärung und Supervision* (Heft 62)

31. Jahrgang

**Herausgegeben von**

Prof. Dr. Monika Althoff  
Prof. Dr. Frank Austermann  
Prof. Dr. Heike Friesel-Wark  
Prof. Dr. Katharina Gröning  
Prof. Dr. Dorothee Lebeda

**Redaktion**

Dr. Miriam Bredemann  
Karin Deppe  
Dr. Regina Heimann  
Tina Heitmann  
Sascha Kaletka  
Heidrun Stenzel  
Prof. Dr. Volker Jörn Walpuski

**Ausführende Redaktion**

Luisa Morys

**Kontakt**

Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e. V. (ZWW)

Weiterbildender Masterstudiengang „Supervision und Beratung“

z. Hd. Frau Prof. Dr. Katharina Gröning

Postfach 100131

33501 Bielefeld

E-Mail: [onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de](mailto:onlinezeitschrift.supervision@uni-bielefeld.de)

Homepage: <http://www.beratungundsupervision.de>

ISSN 2199-6334



Dezember 2023, Universität Bielefeld

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	5
<b>I Leitartikel</b>	
<hr/>	
<b>Heike Baranzke</b> Grundzüge einer Ethik der Supervision <i>Versuch einer Explikation und ethischen Begründung des professionsethisch-humanistischen Selbstverständnisses berufsbezogener Beratung</i>	8
<b>Miriam Bredemann</b> Genderkompetenz in der Supervision <i>Welches Denken und Handeln braucht es auf Seiten der Supervisor*innen, um gendersensibel beraten zu können?</i>	24
<b>Katharina Heimerl, Elisabeth Reitinger und Ursula Hermann</b> Supervision als Ort der care-ethischen Reflexion	42
<b>Katharina Gröning</b> Supervision als ethisch-reflexiver Beziehungsraum	78
<b>II Außerhalb des Schwerpunktes</b>	
<hr/>	
<b>Volker Jörn Walpuski</b> Von Netzwerken und Online-Treffpunkten im Berufsverband, oder: zum sich ändernden Verhältnis von supervisorischer Praxis und Forschung.	93
<b>III Kasuistik</b>	
<hr/>	
<b>David Mallin</b> Scham und Ethik: Der Umgang mit sexuellen Übergriffen in der Eingliederungshilfe. <i>Warum die Behandlung von Scham in der Supervision ein ethisch relevantes Element darstellt.</i>	103
<b>IV Berichte</b>	
<hr/>	
<b>Lea Pauls und Mathias Berg</b> Bindung in der psychosozialen Beratung <i>Ein Bericht zum Fachtag der Arbeitsgemeinschaft „Interdisziplinäre Bindungsforschung im Dialog mit psychosozialer Praxis“ vom 13. Oktober 2023 an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Köln</i>	114
<b>Karin Deppe und Katharina Gröning</b> Ethische Selbstaufklärung über die moralischen Implikationen der reflexiven Supervision – Grundlinien einer Ethik der Sozialen Arbeit <i>Ein Tagungsbericht zur Theoriereihe „Reflexive Supervision“ vom 2. September 2023</i>	117
<b>Volker Jörn Walpuski</b> Hybride Versammlungswelten zur Professionsbildung	

*Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. am 10. und 11. November 2023 in Kassel* 120

**Volker Jörn Walpuski**

*Zwischen Tradition und Transformation – Supervision in Kirche und Diakonie heute  
Ein Tagungsbericht zur Kooperationstagung von EKfUL, DGsv und DGfP vom 18. September 2023* 133

---

**V Rezensionen**

---

**Heike Friesel-Wark**

*Die innere und die äußere Triade. Beratungshaltung im Spiegel der persönlichen Biografie.* 147

**Autor\*innenverzeichnis**

151

## Vorwort

Sehr geehrte Leser\*innen und Freund\*innen der Zeitschrift und der Supervision, am 2. September haben wir zum zweiten Mal in der Theoriereihe „reflexive Supervision“ das Ethik-Thema aufgerufen. Ziel dabei war, das Projekt der supervisorischen Fallbesprechung mit dem Schwerpunkt „ethische Konflikte im Beruf“ aufzugreifen. Dieses Thema hatten wir so schon einmal im Heft 56 von Forum Supervision (2021) begonnen. Es führte die methodische Fundierung der supervisorischen Fallanalyse und der Fallbesprechung für Professionen und Semiprofessionen im Rahmen von Supervision weiter und erweitert sie um die Dimension des ethischen Handelns im Rahmen von Profession und Semiprofession. Seit 2016 beschäftigen wir uns theoretisch und konzeptionell mit der Fallsupervision und haben zunächst dazu Konzepte zur Fallanalyse und Fallforschung rezipiert.

Wir vertreten die Auffassung, dass Fallsupervision nicht nur ein zentrales Format in der Praxis darstellt, sondern dass es gelingen kann, den Hintergrund von Fällen durch rekonstruktive wissenschaftliche Methoden sichtbar werden zu lassen, um Verläufe zu erkennen und Entwicklungen von Fällen prognostizieren zu können. Unser Interesse an den Fallanalysen und der Fallsupervision bedeutet jedoch auch, dass Ethik in Organisationen neben anderen Dimensionen zu einer weiteren Dimension der supervisorischen Fallarbeit wird. Was tun mit dem Klienten, der die Ordnung stört, dem Kind, das die Systeme sprengt? Was tun mit der Dynamik von Gewalt? Neben dem klassischen psychodynamischen Wissen und dem neueren sozialwissenschaftlichen Wissen in der Supervision werden heute solche Wissenssysteme relevant für die Supervision, die im Bereich der Ethik und der praktischen Philosophie angesiedelt sind. Wir wollen die klassischen Theoretiker der Professionen und dazu gehören neben Fritz Schütze auch Hans Bude, Micha Brumlik und Ullrich Oevermann fruchtbar machen für die Praxis der Supervision. Alle diese Sozialtheoretiker haben eine ethisch fundierte Professionstheorie entwickelt oder wichtige Beiträge dazu geleistet. Ihre Ideen und Überlegungen fließen jetzt in das aktuelle Heft 62 ein. Dabei geht es nicht nur um Theorie, sondern um Antworten der Professionen auf Fallverläufe. Es geht, wie wir 2021 festgehalten haben, um Antworten auf die Akte und ihre Wirkungsmacht. Wir wollen mittels Supervision die Professionen und Semiprofession stärken und ihre Sprachfähigkeit unterstützen.

Im September 2023 haben wir deshalb Dr. Heike Baranzke, eine Ethikerin an der Universität Wuppertal eingeladen und um eine Systematik gebeten. Sie legt die für das aktuelle Heft ihre Positionen noch einmal dar. Frau Baranzke hat im September 2023 aufgezeigt, wie sehr durch funktionale und empirische Betrachtungen in der Supervision professionsethische Dimensionen der Arbeit verdrängt werden. Mittels Gegenüberstellung von Ethik als normative Theorie (wie es sein sollte) und Sozialtheorie als an der Empirie orientierte Wissenschaft (wie es ist) hat Baranzke Thesen und Grundsatzpositionen für die Supervision vorgelegt, die in diesem Heft als Leitartikel noch einmal nachzulesen sind. Es handelt sich dabei nicht nur um Theorie, sondern eben auch um Argumentationshilfen – um Praxis und Praktiker\*innen in ihrer Sprachfähigkeit zu unterstützen.

David Mallin hatte im Rahmen der Tagung zuvor anhand eines Fallbeispiels aufgezeigt, wie oft zum einen Verletzungen ethischer Prinzipien im Arbeitsleben vorkommen und, wie diese in der Supervision diskutiert werden. Die starke Orientierung an dem, was ist, nicht wie es sein sollte oder sein könnte, führe, so Mallin, zur Schamproblematiken. Der Aufsatz von David Mallin gibt gute Einblicke in die Realitätsverarbeitung von Teams und ihre Dynamik, auch Rangordnungsdynamik und verweist zudem auf das Dilemma von struktureller Gewalt in der sozialen Dienstleistungsarbeit. Schon in den 1990er Jahren hat dazu Hermann Steinkamp bemerkt, dass sich angesichts der Definition von Helfen als sachliche Dienstleistungsarbeit strukturell eine Umkehrung der Rollen ergäbe. Aus Klienten sind Kunden geworden, aus dem Helfen eine Serviceleistung. Scham wird so befördert. David Mallins Beitrag hebt dabei Geschlechtlichkeit und geschlechtliche Verletzbarkeit als Schamdimension hervor. Er ist unter der Rubrik Kasuistik zu lesen.

Miriam Bredemann stellt in ihrem Aufsatz die Frage nach der Geschlechtersensibilität in der Supervision. Ihr Beitrag enthält wesentliche Thesen und Erkenntnisse über ihre Dissertation zur Supervision und das Thema Geschlechterkompetenz. Bredemann geht der Frage nach, welche Barriere Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision verhindern und, was für mehr Geschlechtersensibilität erforderlich ist.

Der Aufsatz von Katharina Heimerl, Elisabeth Reitinger und Ursula Herrmann fällt zunächst auf Grund des Umfangs etwas aus dem Rahmen des Heftes. Verfasst von drei Autorinnen, die sich entschieden haben, gemeinsam zu schreiben, wird der Bogen weit gespannt. Ausgehend von unvermeidbaren Konflikten in sorgenden Beziehungen wird

Supervision als gleichzeitig reflexive und ethische Kommunikation vertreten. Wichtige Stichworte sind Verletzbarkeit, Achtsamkeit und Selbstverantwortung als Prinzipien sozialer Dienstleistungsarbeit und methodisch wird die Bedeutung des Erzählens, der Gefühle und des Beziehungsraumes hervorgehoben. Reflexionen zur Macht und Care Ethik in Organisationen schließen den Text ab. Die verantwortlichen Redakteur\*innen haben den Text mit großer Begeisterung gelesen.

Katharina Gröning fokussiert in ihrem Aufsatz danach das Prinzip der advokatorischen Ethik, so wie es Micha Brumlik entwickelt hat und überträgt es auf die Supervision fruchtbar machen. Brumliks Theorie und Denkweisen werden entwickelt, die Dilemmata sozialer Dienstleistungsarbeit aufgezeigt und auf das Feld Supervision übertragen.

Einen berufspolitisch wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Forschungstagungen in der DGSv leistet Volker Walpuski. Er zeichnet die Geschichte und Veränderungen im Setting dieses Angebotes reflektierend und kritisch begleitend nach. Beginnend beim Netzwerktreffen Forschung 2017 werden verschiedene Veranstaltungen der DGSv zur Forschung und ihre Inhalte beschrieben. Im Mittelpunkt stehen die Änderung und der Wechsel ins Online-Setting, wobei gleichzeitig ins Bewusstsein gehoben wird, dass dieser Wechsel auch eine starke Veränderung der beteiligten Rollen mit sich gebracht hat. Aus kollegialer Reflexion im Sinne der Aktionsforschung (begründet durch Frank Austermann) – Supervisor\*innen erforschen ihre Praxis – wurden Lesungen mit deutlichem Akzent auf Supervisionskritik. Der Beitrag will eine Übersicht geben und Reflexion anstoßen.

Wie immer gehört zu den Heften auch der ein oder andere Tagungsbericht, eine Rezension und Aktuelles. Auch dazu viel Vergnügen bei der Lektüre.

Herausgeberschaft und Redaktion wünschen allen Leser\*innen eine friedliche Weihnachtszeit und ein besseres neues Jahr 2024. Mögen die Friedensappelle und Friedensgebete Wirkung zeigen.

*Katharina Gröning und Sascha Kaletka*

Heike Baranzke

## Grundzüge einer Ethik der Supervision

Versuch einer Explikation und ethischen Begründung des professionsethisch-humanistischen Selbstverständnisses berufsbezogener Beratung

### Zusammenfassung

Die gleichursprüngliche Wurzel von (Fall-)Supervision und Sozialer Arbeit bildet die Kritik an gesellschaftlichen Verhältnissen im Modus praktischen Handelns. Im Zuge der Professionalisierung und Institutionalisierung der Sozialen Arbeit in einem entstehenden Sozialstaat entwickelte sich Supervision zu einem grundlegenden Instrument kritischer Reflexion. Zugleich wuchs sie über ihr angestammtes Feld der Sozialen Arbeit hinaus und findet mittlerweile in einem breiten Spektrum beruflicher Felder Anwendung, das seinerseits die supervisorische Praxis theoretisch und methodisch erweitert und diversifiziert. Diese Entwicklungen standen und stehen ihrerseits unter dem Einfluss tiefgreifender gesellschaftlicher Transformationsprozesse (Bürokratisierung, Ökonomisierung etc.). Aus dieser komplexen Lage resultiert nicht nur das Erfordernis einer *selbstkritischen Reflexion* auf wissenschaftlich fundierte Methoden, Formate, Gegenstände und Qualitätsstandards von supervisorischer Berufsberatung *als Profession*, sondern auch die Notwendigkeit einer *grundlagenethisch reflektierten Rechtfertigung* ihrer Ziele und Methoden. Diese doppelte Reflexionsarbeit einer theoretischen und einer ethischen Kritik von Supervision gilt es freizulegen, um die Ideen transzendentaler Autonomie, universaler Menschenwürde und unveräußerlicher Menschenrechte als unverhandelbare Fundamente einer aufgeklärten und emanzipatorischen Ethik der Beratung einsichtig zu machen.

### Warum und wozu braucht die Supervision Ethik? – Begriffs- und Verhältnisbestimmungen

Warum benötigen Theorien professioneller Beratung eine ethische Grundlegung und was kann eine ethische Reflexion supervisorischer Praxis leisten? Kurz: Aus welchem Grund

und zu welchem Zweck braucht Supervision Ethik? Um diese Fragen systematisch anzugehen, müssen zunächst Vorverständnisse von Ethik und Supervision begrifflich geschärft sowie disziplinäre Zugehörigkeiten und methodische Zugänge umrissen werden.

## 1. Was ist Ethik?

*Ethik* versteht sich als diejenige philosophische Disziplin, „die auf den *gesamten* Bereich menschlicher Praxis reflektiert und ihn in evaluativen *sowie* normativen Hinsichten zu beurteilen sucht“, oder kurz: die philosophische Reflexion moralischer Praxis. Als *moralische Praxis* wird hingegen „die Gesamtheit der Überzeugungen vom normativ Richtigen und vom evaluativ Guten sowie der diesen Überzeugungen korrespondierenden Handlungen“ begriffen (Düwell et al. 2011: 2) – oder kurz: moralische Praxis ist faktisch ‚gelebte Ethik‘. Normative Ethik begnügt sich nicht mit der Beschreibung von dem, was der Fall ist. Vielmehr fragt sie, wie der moralische Zweck eines guten und gerechten menschlichen Zusammenlebens zu rechtfertigen (moralisch zu begründen) ist und wie gewollt und was getan werden *soll*, um den Zweck zu verwirklichen.

Insofern Ethik die allgemeinen und notwendigen inner- und intersubjektiven Bedingungen gelingender moralischer Praxis rekonstruiert, hat sie bereits die Vorstellung von mit einem vernünftig bestimmbar Willen begabten Subjekten als Ursprung von Handlungen vorausgesetzt. Nur unter der Bedingung der Möglichkeit frei vernünftiger Handlungssubjekte lassen sich zurechenbare moralische Handlungen von Geschehen begrifflich unterscheiden. Damit wird Ethik als kritische Reflexion auf moralische Praxis überhaupt erst denkmöglich. Mit der ethischen Notwendigkeit, dass wir uns für mit einem freien Willen begabte Handlungssubjekte halten müssen, wenn wir unsere Handlungspraxis als moralisch zurechenbar qualifizieren und beurteilen wollen, geht nicht die Behauptung einher, dass Willensfreiheit empirisch beweisbar (oder widerlegbar) sei. Denn Willensbestimmungen sind nicht beobachtbar. Erfahrbare sind lediglich beobachtbare Verhaltensweisen, die als mehr oder weniger plausible Indizien für eine (nicht) selbstbestimmte Weise des Verhaltens von Individuen als moralisch (nicht) freies Handeln gedeutet werden können. Insofern ist die kontrafaktische Idee von Subjekten eines vernünftig bestimmbar freien Willens zwar lediglich ein allgemeiner apriorischer Begriff, den für widerspruchsfrei denkbar zu halten aber die notwendige Bedingung der Möglichkeit für

Ethik als geisteswissenschaftlich-rekonstruierender Theorie von gelingender moralischer Praxis darstellt. Anders ausgedrückt: Die ethische Kritik moralischer Praxis muss grundsätzlich von mit Vernunft und Gewissen begabten, selbstbestimmungsfähigen moralischen Akteur\*innen ausgehen.

## **2. Was ist Supervision?**

Supervision ist ein vieldeutiger Begriff. Das Supervisionskonzept entstammt der Sozialen Arbeit (vgl. Gröning 2014; Schroeder 2019; Althoff 2020 u.a.m.) und spiegelt einen ambivalenten, zwischen Empowerment und Normalisierungsdruck schillernden Professionalisierungsprozess von den Anfängen einer bürgerlich ehrenamtlichen Fürsorgetätigkeit bis zu ihrer sozialstaatlichen Institutionalisierung. Auf diesem Weg ist Supervision jedoch nicht nur über ihren lebensweltlich-caritativen Ursprung, sondern auch über das Feld der Sozialen Arbeit als solcher hinausgewachsen und hat sich weitere berufliche Feldkompetenzen erworben (vgl. Busse 2021). Sie rekrutiert ihre Vertreter\*innen aus einem breiten Spektrum wissenschaftlicher Disziplinen und Professionen, greift auf „Kenntnisse und Theorien aus Soziologie, Sozialer Arbeit, Erziehungswissenschaft, Psychologie, sowie aus Management- und Institutionstheorien und Kommunikationswissenschaften“ (DGSv 2008: 4) zurück und bedient sich auch hinsichtlich ihrer Verfahren und Methoden aus einem mittlerweile entsprechend breit aufgestellten Werkzeugkoffer (vgl. DGSv 2008: 5). Was daraus zum Zuge kommt, hängt von der aktuellen Situation sowie von der disziplinären Beheimatung und von der methodischen und der Feldkompetenz des/r Supervisor\*in ab. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass Supervision und verwandte Konzepte wie Coaching, Organisationsberatung u.a.m., teils mit- und teils gegeneinander, um ein profiliertes professionelles Selbstverständnis und eine theoretische Grundlegung ringen. Bestimmungen von Supervision reichen daher von der Praxisdefinition als „Beratungskonzept [...] zur Sicherung und Verbesserung der Qualität beruflicher Arbeit“ (DGSv 2008: 4) über eine praxeologische Theorie der Bedingungen und Methoden von Beratungsprozessen, einer Praxistheorie zur Strukturierung von Phänomenen in realen Beratungsprozessen bis hin zu einer Metatheorie zur Sicherung der „Konsistenz des supervisorischen Theorie- und Praxiszusammenhangs“ (Schroeder 2019). Alles in allem zeigt sich Supervision wie seine verwandten Berufsberatungsformate als ein

Konzept zur professionellen Reflexion auf eine vielfältige soziale Berufspraxis und teilt mit dem Begriff der Ethik somit die reflektierende Bestimmung von gegebenen Praxen.

### **3. Ethik und Supervision – Gemeinsamkeiten, Unterschiede, Verhältnisbestimmungen**

Reflektiert Ethik auf das Gesamt moralischer Praxis, so fokussiert Supervision auf Bereiche bzw. Fälle beruflicher Praxis. Wie die Ethik so geht auch Beratung von vernunft- und selbstbestimmungsfähigen Akteur\*innen aus, die argumentativ statt (psycho)therapeutisch angesprochen werden, um die moralisch-praktische Zweckbestimmung, nämlich für das Gelingen allgemein menschlicher bzw. spezieller professioneller Praxis einzutreten, zu verwirklichen. Folglich begnügt sich professionelle Beratung nicht – wie die auf moralische Bewertung ausdrücklich verzichtenden Sozialwissenschaften – mit der Erhebung und Beschreibung faktischen Verhaltens. Ethiker\*innen und Supervisor\*innen teilen somit die Wertorientierung gelingender gemeinsamer Praxis. Während Ethik jedoch, wie dargestellt, die allen empirischen Einzelfällen vorausliegenden, *apriorisch begrifflichen, innersubjektiven Bedingungen der Möglichkeit* von moralisch rechtfertigbarer Praxis überhaupt rekonstruiert, analysiert Supervision mithilfe eines u.a. *psychologischen, ökonomischen, kommunikations-, sozial- oder organisationstheoretischen Theorie- und Methodenarsenals die empirischen Bedingungen der Wirklichkeit* faktischer sozialer Berufspraxis, um für die darin verwickelten Akteur\*innen reale Reflexionsräume zu eröffnen, in denen sie herausfinden können, wie sie ihre Handlungsfähigkeit erhalten, erweitern oder wiedergewinnen können, um zu einer gelingenden Berufspraxis beizutragen (vgl. die „Ethischen Leitlinien“ der DGSv 2023: 1).

Seit ihren Anfängen versteht sich Supervision als „wertgebundene Beratung“ (Busse 2008: 60), deren AkteurInnen sich mehr oder weniger bewusst sind, dass „alle sozialen Prozesse“ „ethisch basiert“ sind, es zu „der Frage der Ethik in der Beratung“ aber dennoch „relativ wenig Überlegungen“ gebe (Haubl et al. 2014: 255). Ethik komme in der Bera- terszene „vorrangig als ein persönliches Bekenntnis bzw. Appell an die Praxis“ zur Sprache, ohne mit der Theoriebildung verbunden zu sein (Geißler 2004: 173). Ethische Suchbewegungen fördern rhapsodisch Basisorientierungen wie Reflexivität, Demokratie, Au-

thentizität, moralische Integrität, Wahrhaftigkeit, Transparenz, Diskretion, Emanzipation, Instrumentalisierungsverbot, Toleranz, Wertschätzung, Respekt, Überparteilichkeit, Ergebnisoffenheit u.ä.m. zu Tage (vgl. Haubl et al. 2014; Busse 2008). Und erwartungsgemäß finden sich in den „Ethischen Leitlinien“ (DGSv 2023) und „Ethik-Richtlinien“ (DGSF 2022) moralische Regeln und Wertbekenntnisse, aber bislang kein Diskurs über eine Ethik der Beratung, die „die diffizile Frage nach deren Begründung, Begründbarkeit und Kritisierbarkeit“ (Schrödter 2004: 453) systematisch ins Zentrum stellt. Vielmehr herrscht Ratlosigkeit bezüglich der Frage, woher „ethische Begründungen für ‚gutes‘ Handeln“ in dem komplexen, eng und unpräzise zugleich gefassten, Tätigkeitsfeld professioneller Berufsberatung stammen sollen (Döller 2012: 139). Es besteht also ein Bedarf an einer ethischen Fundierung supervisorischer Praxis bzw. des supervisorisch-moralischen Selbstverständnisses, und nicht lediglich an einem „Verfahren der Entscheidung über ethische Dilemmata“ (Gröning & Friesel-Wark 2021: 6).

#### **4. Zum moralisch humanistischen Selbstverständnis von Supervision als interpersonaler Begegnungspraxis**

Die Suche nach der ethischen Begründung der supervisorische Praxis ist eine ambivalente Angelegenheit. Denn, dass normative Ethik den Anspruch auf Formulierung sozial unverhandelbarer Wertorientierungen und unbedingt geltender Normen erhebt, klingt in sozialkonstruktivistisch und kulturrelativistisch sozialisierten Ohren naturgemäß provozierend. Der Furcht vor ideologisierender Vereinnahmung kann jedoch mit dem Hinweis begegnet werden, dass sich der unbedingte Geltungsanspruch normativer Ethik nur auf jene allgemeinen und notwendigen Grundnormen beziehen kann, ohne die gelingende moralische Praxis ansonsten nicht einmal denkbar wäre, nämlich sich wechselseitig als gleichberechtigte Moralsubjekte anzuerkennen. Das ist de facto durch das Bekenntnis zu den „universellen Menschenrechten“ und rechtstaatlichen Verfassungen bereits eingelöst (DGSv 2023: 1), muss aber, wie später ersichtlich wird, ethisch-argumentativ einsichtig bleiben. Die Beantwortung der Frage, wie dieser ethisch-emanzipatorische Rahmen in einem spezifischen Fall konkret auszufüllen ist, um zu einem potenziell gelingenden sozialen Miteinander in einer speziellen beruflichen Situation zu gelangen, überfordert die allgemeine Ethik hingegen. Denn das Wissen darum, *wie* dieser moralische Zweck in

einer spezifischen beruflichen Handlungssituation in erlaubten Bahnen am geschicktesten zu realisieren ist, verdankt sich der berufsspezifischen Fach- und Feldkompetenz der beteiligten professionellen Akteur\*innen, die ihr professionelles Selbstverständnis und die konkrete beraterische Operationalisierung verantworten.

Ein Grundkonsens des professionellen, supervisorischen Selbstverständnisses besteht offensichtlich darin, in schwierigen beruflichen Situationen jenseits von Routinen und Ausblendungen Reflexionsräume zu eröffnen, in denen Klient\*innen nach Wegen suchen können, wie sie ihre berufliche Handlungsfähigkeit zu optimieren vermögen. Dabei akzentuieren basale Wertorientierungen wie Emanzipation und Aufklärung sowohl die inneren, im Subjekt selbst liegenden, als auch die äußeren strukturellen (organisatorischen, ökonomischen, gesellschaftlichen) Restriktionen beruflichen Handelns.

Nicht selten in Abgrenzung zu einem als technisch-funktionalistisch gezeichneten Coaching-Verständnis wird Supervision profiliert als ein Prozess, in dem es nicht darum geht, Klient\*innen im Supervisionsprozess über sich selbst aufzuklären, sondern vielmehr ihrer unvertretbaren Selbstaufklärung zu assistieren. Denn in einer solchen „Aufklärungsassistenz“ zeige sich die notwendige „Anerkennung des Subjekts“ (Busse 2008: 56), die den Beratungsprozess davor bewahren soll, Klienten einer „entmündigenden“ Transformation in Objekte supervisorischer „Intervention“ (Doeller 2012: 147) zu unterwerfen. Supervision will sich somit weder als eine funktionale Wissens- und Fachkompetenzvermittlung noch als Psychotherapie verstehen, sondern als Einladung in einen Freiraum, in dem professionelle Assistenz es erleichtert, eigene von Alltagsroutinen befreite berufliche Problemlösemöglichkeiten und -kompetenzen zu entwickeln. Supervision wird so als eine Dienstleistung nicht nur „für“ und „an“, sondern vor allem „mit“ gleichberechtigten und freien Subjekten konzipiert (Busse 2015). Supervisand\*innen definieren sich trotz nützlicher spezifischer Feldkompetenzen offensichtlich nicht als expertokratische Problemlöser\*innen, sondern sind bemüht, sich als ein authentisches personales Gegenüber anderen Berufstätigen auf Augenhöhe anzubieten, um diesen als Expert\*innen ihres (beruflichen) Lebens dabei zu assistieren, durch Selbstreflexion in ihrer konkreten beruflichen Situation ihre Handlungsspielräume zurückzuerobern oder gar zu erweitern.

## 5. Reflexive Supervision statt Therapeutisierung der Beratung?

Unübersehbar spiegeln sich in dem im Fachdiskurs aufleuchtenden supervisorischen Selbstverständnis Elemente des vor allem von Martin Buber zu seiner dialogisch-personalistischen Philosophie weiterentwickelten Menschenbild des Psychodrama-Begründers Jakob Levy Moreno. „Die Aufgabe eines psychodramatisch arbeitenden Coachs besteht darin, durch geeignete Interventionen dem Klienten einen Zugang zu seinen eigenen kreativen Ressourcen zu ermöglichen.“ (Doeller 2012: 141) Bubers dialogischer Personalismus fordert *anstelle interventionistischer Behandlung ein durch interpersonale Begegnung* initiiertes Empowerment, das wiederum Carl R. Rogers, den Begründer der Humanistischen Psychologie, zur Entwicklung seines therapeutischen Selbstverständnisses inspiriert. Rogers wendet sich von der expertokratischen Psychoanalyse ab zu einer Konzeption des Klienten als Experten seiner selbst, in dessen Dienst der zu Kongruenz, Akzeptanz und Empathie verpflichtete Therapeut sich als „sachkundiger Begleiter“ stellt (Morton 2002: 25). „Zur klientenzentrierten Therapie gehört der gezielte Versuch, ein neues Gleichgewicht zwischen Macht, Kontrolle und Verantwortung zwischen Therapeut und Klient zu schaffen“ (Morton 2002: 27). Vielfältige Ansätze personenzentrierter Therapie, Pflege und Pädagogik lassen den Einfluss des „demokratisierten“, nicht-direktiven Rogerschen Therapieansatzes erkennen (Baranzke & Güther 2023), der auch die Beratungsszene in den 1970er Jahren stark geprägt hat (Althoff 2020: 75f.).

Dieser Einfluss, der supervisorische Basiswerte wie die Respektierung der Subjektivität des Anderen, Ergebnisoffenheit von Beratungsprozessen oder „Aufklärungsassistenz“ plausibilisiert, sieht sich jedoch aus pädagogischer und sozialwissenschaftlicher Perspektive der Kritik der „Therapeutisierung von Beratung“ ausgesetzt. Die mangelnde Unterscheidung zwischen Beratung und Therapie laufe Gefahr, ihr Klientel zu pathologisieren und zu normalisieren, wodurch Beratung ihr kritisch emanzipatorisches Aufklärungspotential verspiele, das erst durch die Berücksichtigung institutioneller, organisationaler und gesellschaftspolitischer Bedingungen und Defizite in den Blick gerate. Nur so könne dem Risiko einer Individualisierung struktureller Probleme und einer systemerhaltenden Normalisierung von unter defizitären Strukturen leidenden Individuen begegnet werden (Althoff 2020: 79ff.). Zurecht wird daher im Namen einer „Reflexiven Supervision“ die gesellschaftstheoretische Fundierung von Supervision im Sinne einer Beschreibung ihrer

gesellschaftlichen Funktion als Umsetzungsinstrument sozialer Innovation angemahnt. Die „Konzipierung von Supervision als aufklärendes Verfahren“ sei auf die „Orientierung an gesellschaftlichen/sozialen Reformen“ (Gröning 2014: 104) verwiesen. Der gesellschaftskritische Aufruf, im Dienst von Emanzipation und Aufklärung nicht etwa Schmiermittel, sondern Sand im Getriebe dysfunktionaler Institutionen zu sein, durchzieht die Geschichte der Supervision in ihrer Spannweite von Coaching bis Organisationsberatung (Busse 2021: 4). Allerdings sind auch hier ethisch begründete Urteilkriterien gefragt, um erwünschte „soziale Reformen“ von fragwürdigen Prozessen sozialen Wandels zu unterscheiden (z.B. aktuellen identitätspolitischen Bewegungen, s.u. 6).

Eine stärkere Einbindung sozialwissenschaftlicher Theorien soll helfen, „die Verläufe und Entwicklungen von Fällen so zu erkennen und zu prognostizieren, dass der Hintergrund des Falls sichtbar werden kann“ (Gröning & Friesel-Wark 2021: 5). Hinter dieser Forderung steht die Erfahrung der Bürokratisierung als organisationaler Eigendynamik in Institutionen sozialer und pädagogischer Fürsorge, die von Fritz Schütze als Dynamik des „Durchschlagens der Akte im Fall“ diagnostiziert wurde. Fallverläufe werden „umso bürokratischer [...], je länger ein Fall läuft, das heißt je weniger die verordneten Maßnahmen greifen und helfen“. Am Beispiel eines Projekts zur Schulabstinz konnte anschaulich gezeigt werden, wie „Dynamiken des Loswerdens von Kindern“ griffen, „die wie ‚faule Eier‘ von einer pädagogischen Institution an die nächste weitergereicht wurden, bis sie schließlich überhaupt nicht mehr beschult wurden“ (Gröning & Friesel-Wark 2021, S. 6). Offensichtlich haben sich hier Institutionen auf Kosten derjenigen Personen, in dessen Dienst sie sich hätten stellen sollen, mit sich selbst beschäftigt.

Aber schon die normalisierende Kategorisierung von auffälligen Schülern als „Fälle“ abweichenden Schulverhaltens läuft Gefahr, die interpersonale Begegnungsperspektive aus dem Blick zu verlieren. Um dem entgegenzutreten, ist professionelles Personal unerlässlich, das für Beziehungsarbeit auch aufgeschlossen ist. Habitusrekonstruktionen zeigen jedoch, dass in Institutionen sozialer Fürsorge keineswegs selbstverständlich mit beziehungsorientierten und an sozialer Begegnung interessierten Beschäftigten gerechnet werden darf. Vielmehr versammeln sich dort auch primär an Organisation oder Berufsroutinen orientierte Persönlichkeiten (vgl. z.B. Amekor et al. 2023: 136ff., 144ff.), die sich verfestigende bürokratische Prozesse stabilisieren und verstärken statt Begegnungs-

räume zu öffnen. Insofern wird das Feld der Supervision nicht zu Unrecht dort angesiedelt, „wo individuelle und institutionelle Interaktionsmuster im professionellen Umgang mit Menschen ineinandergreifen“ (Wittenberger 1984: 15, zit. n. Althoff 2020: 367). Derartige Wechselwirkungen zwischen professionellen Akteur\*innen und gesellschaftlichen bzw. organisationalen Rahmenbedingungen verlangen daher, beide Pole gleichermaßen, d.h. interpersonale Beziehungsgestaltung ebenso wie organisationale Eigendynamiken, im supervisorischen Reflexionsprozess zu berücksichtigen.

Geschilderte Erfahrungen einer strukturellen Unterwanderung des supervisorischen Bemühens, Reflexions- und Handlungsspielräume zu eröffnen (Haubl et al. 2014), Fragen wie die nach dem Verlauf der Trennlinie zwischen „selbstreflexiver“ und „instrumenteller bzw. strategischer“ Beratung, nach der fortwährenden Selbstpositionierung „zwischen Humanität und Funktionalität“ im Berufsberatungsprozess, zwischen kritisch loyaler Entwicklung *von* und affirmativer Beratung *in* Organisationen, zwischen der Rolle des überparteilichen externen Dritten und der Rolle des beauftragten und ökonomisch abhängigen Leistungserbringers zeugen ferner davon, wie substantiell die supervisorische Beratungspraxis die moralische Integrität der supervidierenden Subjekte berührt (Busse 2021), sie sehen sich in Loyalitätskonflikte verstrickt und es stellen sich Themen moralischer Selbstsorge und des moralischen Stresses, einem derzeit noch in der Pflegewissenschaft am besten untersuchten Phänomen (vgl. exemplarisch Eisele 2017), aufwirft. Auch diese supervisorischen Selbsterfahrungen bedürfen einer ethischen Reflexion auf einem tragfähigen ethischen Fundament.

## **6. Die postmoderne Infragestellung von Handlungsfähigkeit als fundamentalethische Herausforderung**

Erwecken die bisher gestellten Fragen noch den Eindruck, man könne den Instrumentalisierungs- und Korrumpierungsgefährdungen der Supervision durch beherzte Selbstkritik und kollegiale Beratung entkommen, so droht die Frage, wie Supervision „sich in einer Welt (positioniert), in der Reflexivität en vogue ist und zugleich einer Verwertungslogik unterliegt“, dem aufklärerischen Anspruch der Beratungsberufe den Boden unter den Füßen zu entziehen. Wie kann sich Supervision noch als „*kritische Reflexion des Reflexionsimperativs*“ (Busse 2021: 9) verstehen? Das Ideal neutraler Überparteilichkeit wird

durch die Erkenntnis infrage gestellt, dass die supervidierende Person selbst als moralische:r Akteur\*in in die Supervisionspraxis verstrickt ist, und zwar nicht allein durch die ökonomische Abhängigkeit von ihren Auftraggebern. Supervisoren erfahren sich gegenwärtig als „Zeugen, Betroffene und Akteure einer Kaskade gesellschaftlich existentieller und globaler Krisen“, die zur „Verschiebung des Sagbaren“ in der Supervision führen. Nicht nur die Erzeugung, Überprüfung und Begründetheit wissenschaftlichen Wissens werde durch Verschwörungserzählungen (z.B. in der Corona-Krise) infrage gestellt, auch fragmentierte identitätspolitische Antidiskriminierungsdiskurse „über (biologisches und soziales) Geschlecht, Rasse, Klasse, Behinderung, religiöse und kulturelle Identität“ und daraus entspringender intersektionaler Querverbindungen untergraben den Grundkonsens gesellschaftlicher Selbstverständigung. Diese tiefgreifende „Gefährdung der kommunikativen Vernunft“ (Busse 2022: 2) macht eine Einbeziehung von „Sinnfragen“, durch die sich eine „ethisch-normative Supervision“ von einer „rein instrumentelle(n) Fallbearbeitung“ (Althoff 2020: 385) zu unterscheiden sucht, zu einer besonderen Herausforderung. Die Tatsache, dass feministische, posthumanistische, postkolonialistische und andere dekonstruktivistische Diskurse immer vernehmbarer „ein großes Fragezeichen“ „hinter den wissenschaftlichen, aber auch den emanzipatorischen Gehalt der humanistischen Ansätze“ überhaupt setzen (Georg 2020: 101f.), unterstreicht die Notwendigkeit. Wenn radikal bezweifelt wird, „dass Handlungsfähigkeit über Selbstreflexion herstellbar“ sei und Psychotherapie, Beratung, Coaching und andere „Techniken des Selbst“ verdächtigt werden, „einer neoliberalen Gouvernamentalität und der Herausbildung eines ‚unternehmerischen Selbst‘ zu huldigen“ (Georg 2020: 104), wie lässt sich dann „Aufklärungsassistenz“ verstehen? Dieser Großangriff auf das emanzipatorische und humanistische Selbstverständnis von Supervision macht die Klärung der Frage, wie Supervision als Institution und Profession sich zur Aufklärung und Vernunft stellt (Gröning 2014: 108), unausweichlich. Es gilt somit, jenseits liberalistischer Relativierung und identitätspolitischer Fragmentierung den „Radikalen Universalismus“ (Boehm 2022) der Menschenrechtsidee neu nachvollziehbar zu machen.

## 7. Die nicht-empirische Idee der Autonomie des Willens als Fundament der Ethik

Neuzeitliche aufgeklärte Ethik kann ihre Fundamente nur auf dem Weg der begrifflichen Explikation dessen darlegen, was ein Subjekt im Erheben moralischer Ansprüche immer schon vorausgesetzt hat. Ethische Grundlegung geschieht somit via selbstreflexiver Analyse moralischer Subjektivität. Wer Ethik als Ideologie ablehnt, dürfte folglich keinerlei moralische Geltungsansprüche mehr erheben, was menschenunmöglich ist. Insofern verstrickt sich die Leugnung moralischer Verantwortungs- und Handlungsfähigkeit als notwendige Bedingung der Möglichkeit moralischer Praxis in performative Selbstwidersprüche, da bereits die Äußerung moralischer Empörung und das Erheben moralischer Geltungsansprüche die getadelten Subjekte als potenziell vernünftig und handlungsfähig voraussetzt. Denn nicht eine mich gefährdende herabfallende Dachpfanne löst Empörung aus, sondern der Dachdecker, der seiner Verantwortung einer sachgemäßen Fixierung der Dachpfanne nicht gerecht geworden ist. Der Akt der Empörung schließt eine gleichzeitige kausale *Erklärung* des Vorfalls als Verkettung unglücklicher Umstände aus. Wer den Vorfall erklärend auf äußere empirische Wirkursachen zurückführt, kann sich nicht mehr über einen Akteur ärgern, und wer sich ärgert, will nicht erklären! Vielmehr unterstellt die Empörung, dass der Dachdecker frei gewesen wäre, seine Aufgabe sachgerecht zu erledigen, wenn er nur gewollt hätte. Moralische Empörung unterstellt ein Willensdefizit in der Person, die als Anlass des Ärgernisses betrachtet wird. So wird der Dachdecker als moralischer Akteur in die Pflicht genommen, der anders hätte handeln können, wenn er denn gewollt hätte. Es geht bei dieser Rekonstruktion moralischer Subjektivität nicht um die Frage der empirischen Richtigkeit oder Falschheit der Unterstellung (vielleicht reklamiert der Dachdecker entschuldigende, seine Handlungsfreiheit einschränkende Umstände), sondern lediglich um die Freilegung der Unhintergebarkeit der Unterstellung von Freiwilligkeit und Handlungsfähigkeit, sobald ich mich empöre und die Übernahme von Handlungsverantwortung (z.B. in Form einer Entschädigung) reklamiere.

Der Aufklärungsphilosoph Immanuel Kant bringt diese allgemeine und denknotwendige Bedingung der Möglichkeit von moralischer Praxis überhaupt auf den Begriff der transzendentalen Idee der Autonomie des Willens (vgl. Kant, GMS IV: 440). Die empirisch unbeweisbare und unwiderlegbare Idee der Autonomie ist nicht zu verwechseln mit dem

Repertoire empirisch psychologischer Selbstbestimmungsfähigkeiten, über das zumindest die meisten Menschen im Laufe ihres Lebens mehr oder weniger zu verfügen scheinen. Die nicht-empirische Idee der Autonomie als rein vernünftiger Selbstgesetzgebung des Willens bildet vielmehr den idealen Grenzbegriff eines absolut guten, von allen empirisch-egoistischen Vorteilserwägungen freien, allein durch Vernunft bestimmbaren Willens, der einzig in der Lage wäre, ein reibungslos gelingendes Zusammenleben von Willenswesens in einer kontrafaktischen Welt zu garantieren – eine Gemeinwohlutopie, die von Kant „Reich der Zwecke“ oder „Reich der Freiheit“ genannt wird. In Anbetracht von faktisch durch Vorlieben mitgesteuerte menschliche Akteure stellt sich die ethische Idee der Autonomie des Willens als ein moralischer Zielbegriff dar, als die moralische Zweckbestimmung möglicher menschlicher Willensbestimmung, die ein vernunftbestimmtes Gemeinwohl denkmöglich macht. So vermag Kants Autonomiebegriff die Würde der Menschheit zu begründen (vgl. ders., GMS IV: 435), indem vernünftige Willensbestimmung und entsprechende Handlungsfähigkeit als moralische Möglichkeit des Menschseins bestimmt werden. – Kehren wir zu dem Beispiel zurück!

Sollte sich die Gefährdung auf einer noch nicht freigegebenen Baustelle ereignet haben, auf der sich der Empörte unerlaubterweise aufgehalten hat, dann verkehren sich die moralischen oder rechtlichen Anspruchsverhältnisse, obwohl die empirischen Effekte in beiden Fällen dieselben sind. „Betreten verboten!“ ist eine moralische Handlungsanweisung, deren Erfüllung mit der Willens- und Handlungsfreiheit der Rezipienten rechnet. Die empirische Erklär-Welt von notwendig verknüpften Ursache-Wirkungs-Relationen und die moralische Freiheits-Welt wechselseitiger personaler Anerkennungsbeziehungen zwischen mit Willensfreiheit und Handlungsverantwortung befähigt gedachten Akteuren unterscheiden sich nach Kant durch verschiedengesetzliche Ordnungen: Naturgesetze dort, Willensfreiheitsgesetze (Verbote, Gebote, Erlaubnisse) hier. Zugleich zeigt sich für Kant, dass, sobald wir uns wechselseitig mit moralischen Ansprüchen traktierend miteinander in das moralische Reich möglicher freier Willensbestimmungen versetzt haben und diese moralische Praxis durchreflektieren, sich uns die moralische Erkenntnis der Gleichberechtigung aller Bewohner im Reich der Zwecke aufdrängt (vgl. ders., MS VI: 434). Auf diese Weise bereitet Kant der Idee universaler und unveräußerlicher Menschenrechte den Weg, auf die alle Träger der Würde der moralischen Idee der Menschheit Anspruch er-

heben dürfen: Das unhintergehbare Moralprinzip der transzendentalen Idee der Autonomie (freiheitsgesetzlichen Selbstbindung) des Willens begründet die Idee universaler Menschenwürde (als moralischer Möglichkeit eines jeden Menschen) und diese begründet wiederum die politische Idee universaler Menschenrechte, die jedem Menschen qua Menschsein, unabhängig von seiner weiteren empirisch bestimmbaren Gruppenidentität, zukommt. Die Idee universaler Menschenrechte wurzelt somit in der Idee menschenmöglicher vernunftfähiger Willensfreiheit, die durch politische Freiheitsrechte (Gewissens-, Glaubens-, Handlungsfreiheit) zu einer selbstbestimmten Lebensführung entfaltet wird und jeden Menschen als Träger der Würde moralischer Personalität anerkennt. – Die Rekonstruktion des gesellschaftlich unverhandelbaren ethischen Fundaments soll abschließend in seiner Bedeutung für die supervisorische Praxis thesenartig angedeutet werden.

## **8. Fazit: Warum und wozu Ethik der (Reflexiven) Supervision?**

- a) Die ethische Grundlegung supervisorischer Praxis verteidigt das Selbstverständnis professioneller Beratung, indem Selbstreflexions- und selbstbestimmte Handlungsfähigkeit als unhintergehbare Möglichkeiten menschlicher Praxis dargelegt werden. Der Anspruch einer Ethik der Supervision geht daher über die Vermittlung ethischen Handwerkszeugs zur Lösung moralischer Konflikte oder ethischer Dilemmata in der supervisorischen Praxis hinaus (Gröning & Friesel-Wark 2021; Stets 2021).
- b) Das intuitive Selbstverständnis von Supervision als einer wertgebundenen Beratung lässt sich mit Hilfe ethischer Reflexion transparent explizieren. Die zufällig anmutende Sammlung von Wertbekenntnissen und Appellen (Geißler 2004) kann auf die indispensable Verpflichtung der Anerkennung eines jeden Menschen als moralisches Subjekt mit unveräußerlichen Menschenrechten zurückgeführt werden. Diese Verpflichtung gilt allgemein, für jeden, und unbedingt, d.h. in jeder Situation. Die supervidierende Person kann sie nicht suspendieren.
- c) Autonomie, Menschenwürde und Menschenrecht als universale Geltung beanspruchende Ideen aufgeklärter und emanzipatorischer Ethik sind die sozial unverhandelbaren ethischen Maßstäbe, an denen sich Prozesse sozialen Wandels messen lassen

müssen. Neoliberale Relativierungen des Geltungsanspruchs universaler Menschenrechte finden hier genauso ihre Grenze wie identitätspolitische Verabsolutierungen partikulärer Interessen.

- d) Ethik und Supervision verstehen sich beide als Reflexion auf moralische Praxis. Ethische Reflexion setzt die reflexive Rekonstruktion moralischer Subjektivität als menschliche Möglichkeit frei vernünftiger Willensbestimmung voraus. So vermag eine Ethik der Supervision den supervisorischen Zweck der Eröffnung freier, selbstbestimmter und ergebnisoffener Selbstreflexionsräume beruflicher Akteur\*innen als basale Zielorientierung zu begründen, die sich gegen eine pragmatisch outcome-orientierte Verwertungslogik verwahrt (vgl. Busse 2021: 8ff.).
- e) Der Anspruch der Reflexiven Supervision, durch sozialtheoretische Analyse die gesellschaftlichen, institutionellen und organisationalen Bedingungen als restringierende Hintergründe (inter-)personaler Praxis zu erhellen, kann durch eine Ethik der Supervision noch einmal fundiert werden, indem diese sozialen Bedingungen als menschengemacht und folglich veränderbar bewusst gemacht werden. Gesellschaftliche Rahmenbedingungen sind kein Schicksal, sondern können gestaltet und müssen verantwortet werden.
- f) Die sozial- bzw. strukturethische Perspektive macht zugleich deutlich, dass wir als Individuen meist nicht über die Handlungsmacht verfügen, gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu verändern. Dies ist in der Regel nur auf dem Weg gemeinsamer politischer Prozesse möglich. Daher stellen Ambiguitätstoleranz und Ambivalenzfähigkeit Schlüsselkompetenzen in der Supervision dar, nämlich von allen Beteiligten (Busse 2021a: 8).
- g) Wer unter Absehung von einer ethischen Theorie moralischer Subjektivität der Freiheit allein systemtheoretisch auf soziale und berufliche Praxis schaut, betreibt „kein ‚moralisches Projekt‘“, sondern das „Spiel“ „systemischer Funktionalität“, d.h. manipulative Sozialtechnologie, die die Machtverhältnisse im Dunkeln lässt (Geißler 2004: 175).
- h) Die selbstreflexive ethische Rekonstruktion moralischer Subjektivität verdeutlicht, dass die supervidierende Person auch immer selbst Teilnehmerin an der supervisorischen als einer moralischen Praxis ist. Diese ethisch selbstreflexive Korrektur einer

Neutralitätsillusion in der supervisorischen Rolle eröffnet haltungsethische Perspektiven auf die Relevanz moralischer Selbstsorge, motivationaler Selbstüberprüfung und Reflexion auf das supervisorische Selbstverständnis. Als welche Person biete ich mich in einer professionellen Beratung an?

- i) Supervision als moralische Praxis verpflichtet die supervidierende Person auf die Bereitschaft zur professionellen interpersonalen, von Authentizität, Respekt und Empathie geprägten Begegnung mit den Teilnehmenden.

## Literatur

- Althoff, Monika (2020): Fallsupervision. Diskursgeschichte und Positionsbestimmung. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Amekor, Lola Maria; Luft, Lisa; Göcke, Leonie; Nover, Sabine & Brandenburg, Hermann: Wie es getan wird – Ergebnisse zum Modus Operandi der Pflegefachpersonen in der HALT-Studie. In: Brandenburg, Hermann (Hrsg.): Pflegehabitus in der stationären Langzeitpflege von Menschen mit Demenz. Personenzentrierte Pflegebeziehungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Kohlhammer, S. 130-153.
- Baranzke, Heike & Güther, Helen (2023): Die Entdeckung der „PERSON mit Demenz“ in der stationären Langzeitpflege – die theoretische Grundlage der HALT-Studie. In: Brandenburg, Hermann (Hrsg.): Pflegehabitus in der stationären Langzeitpflege von Menschen mit Demenz. Personenzentrierte Pflegebeziehungen nachhaltig gestalten. Stuttgart: Kohlhammer, S. 39-99.
- Boehm, Omri (2022): Radikaler Universalismus. Jenseits von Identität. Berlin: Propyläen.
- Busse, Stefan (2008): Supervision – über die Verhältnisse reflektieren und in ihnen handeln. In: Forum kritische Psychologie, S. 52–69.
- Busse, Stefan (2015): Coaching als Dienstleistung? Stolpersteine beim Verständnis einer professionalisierungsbedürftigen Beratungsleistung. Eine Replik auf den Beitrag von Wolfgang Looss. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt 3/2015.
- Busse, Stefan (2021): Supervision und Soziale Arbeit – historisch verwandt, praktisch verbunden, konzeptuell entfernt. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), [online] URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11613-021-00701-y> [Stand: 27.11.2020].
- Busse, Stefan (2022): Supervision und die Verschiebung des Sagbaren. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Nr. 3/2022, S. 2–8.
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) (Hrsg.) (2008): Supervision – ein Beitrag zur Qualifizierung beruflicher Arbeit. Köln: DGSv, Juni 2008, 6. überarbeitete Auflage, [online] URL: <https://www.noll-supervision.de/pdf/sv-grundlagen.pdf> [Stand: 28.11.2020].
- Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv) (Hrsg.) (2023): Ethische Leitlinien der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. Köln: DGSv.
- Deutsche Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie e.V. (DGSF) (Hrsg.) (2022): Ethik-Richtlinien der Deutschen Gesellschaft für Systemische Therapie, Beratung und Familientherapie. Köln, DGSF.

- Dieringer, Volker (2021): Vom ethischen Dissens zum moralischen Dilemma und zurück. Anmerkungen zum Beitrag von Hans-Jörg Stets. In: Forum Supervision 29. Jg., Heft 56, S. 40-46.
- Döller, Michael (2012): Begegnung als ethische Maxime und Intervention. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) 19, S. 137-149.
- Düwell, Marcus & Hübenthal, Christoph; Werner, Micha H. (Hrsg.): Handbuch Ethik. 3. aktualisierte Auflage. Stuttgart, Weimar: Metzler.
- Eisele, Colombine (Hrsg.) (2017): Moralischer Stress in der Pflege. Auseinandersetzungen mit ethischen Dilemmasituationen. Wien: Facultas Universitätsverlag.
- Geißler, Harald (2004): Braucht Coaching eine philosophisch begründete Ethik? Zur Begründung eines systemisch-wertrationalen Imperativs für Coaching. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC) Heft 2, S. 173-186.
- Georg, Eva (2020): Das therapeutisierte Subjekt. Arbeiten am Selbst in Psychotherapie, Beratung und Coaching. Bielefeld: transcript Verlag
- Gröning, Katharina (2014): Reflexive Supervision als theoretischer Ansatz – Entwicklungslinien und praktische Begründung. In: Forum Supervision 22. Jg., Heft. 38, S. 99-110.
- Gröning, Katharina & Friesel-Wark, Heike (2021): Vorwort. In: Forum Supervision, 29. Jg., Heft 56, S. 5-8.
- HauBl, Rolf et al. (2014): Die Bedeutung der Ethik in Supervision und Beratung. In: Heltzel, Rudolf & Weigand Wolfgang: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Berateraufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 253-288.
- Kant, Immanuel (1968): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (GMS). In: Kants Werke. Akademie-Textausgabe Bd. IV Berlin: Walter de Gruyter & Co., S. 385-464.
- Kant, Immanuel 1968: Die Metaphysik der Sitten (MS). In: Kants Werke. Akademie-Textausgabe Bd. VI Berlin: Walter de Gruyter & Co., S. 203-493.
- Kleine, Manuela (2013): Die Verletzbarkeit des anderen – Überlegungen zu einer supervisorischen Ethik. In: Forum Supervision 21. Jg., Heft 41, S. 3-18.
- Morton, Ian (2002): Die Würde wahren. Personzentrierte Ansätze in der Betreuung von Menschen mit Demenz. Stuttgart: Cotta.
- Schröder, Peter (2019): Supervision. In: socialnet. Lexikon, [online] URL <https://www.socialnet.de/lexikon/Supervision> [Stand: 27.11.2020].
- Stets, Hans-Jörg (2021): Plädoyer für einen mehrdimensionalen Beratungsansatz in der klinischen Ethikberatung. Interdisziplinäre Indikationsstellung, Klärung von Meinungsverschiedenheiten im Behandlungsteam, Güterabwägung mithilfe einer Prinzipienethik. In: Forum Supervision 29. Jg., Heft 56, S. 9-39.
- Wittenberger, Gerhard (1984): Supervision zwischen Psychoanalyse und Sozialarbeit. In: supervision, H. 6, S. 3-36.

*Miriam Bredemann*

## Genderkompetenz in der Supervision

Welches Denken und Handeln braucht es auf Seiten der Supervisor\*innen, um gendersensibel beraten zu können?<sup>1</sup>

### Zusammenfassung

In dem Beitrag wird der Frage nachgegangen, was dafür erforderlich ist, damit Supervisor\*innen geschlechtersensibel beraten können. Warum ist es so schwer, das Thema in der Beratung einer Besprechung zugänglich zu machen? Was trägt zu einer De-Thematisierung von geschlechtsbezogenen Dynamiken und geschlechtsbezogener Grenzüberschreitungen in Organisationen und auch in der Supervision bei? Auf Grundlage der zentralen Forschungsergebnisse ihrer Studie und entlang der Aufschlüsselung des Begriffs der Genderkompetenz diskutiert die Autorin, wie Supervisor\*innen nicht nur gendersensibel verstehen, sondern auch einen Beitrag zu dem Erreichen eines Mehr an Geschlechtergerechtigkeit in den Organisationen, die sie beraten, leisten können. Dabei wird Bezug auf ein Fallbeispiel aus der supervisorischen Praxis genommen.

### 1. Einleitung

Auf der Mitgliederversammlung im November letzten Jahres haben juristische und natürliche Mitglieder der „Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e.V. (DGSv)“, als der älteste und größte Berufs- und Fachverband für Supervision und Coaching, ihren gesellschaftspolitischen Auftrag erneuert bzw. neu in den Vordergrund gestellt. Von der Mehrheit der DGSv-Mitglieder wurde dafür gestimmt, dass sich Supervision zum Ziel setzt, Demokratisierung, Diskursfreundlichkeit, Reflexivität, Emanzipation und Transparenz im Kontext von Arbeit und Beruflichkeit zu fördern. Es wurde bekundet, dass dabei gesellschaftliche Diskurse wie die über Geschlecht und kulturelle Vielfalt in das supervisorische Denken und Handeln zu integrieren sind (vgl. Bredemann

<sup>1</sup> Inhalte des Beitrages basieren auf den gehaltenen Vorträgen bei der „Theoriereihe Reflexive Supervision“ an der Universität Bielefeld am 02.09.2023 und bei dem „Treffpunkt Forschung“ der DGSv am 25.10.2023.

2022, Volker 2022). Neue Ethische Leitlinien wurden verabschiedet, die im Januar dieses Jahres in Kraft getreten sind (s. DGSv-Homepage, Stand 10/2023). Sie basieren auf den universellen Menschenrechten und den Grundrechten der deutschen Verfassung.

In der öffentlich zum Ausdruck gebrachten berufspolitischen Positionierung wird Supervision damit als ein Instrument erkennbar, das einen Beitrag zu einem Mehr an (Geschlechter-)Gerechtigkeit leisten will. Dies wird auch durch mein Forschungsprojekt „Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision“ (Bredemann 2023) als eine von zwei Praxen belegt. Die erste Praxis ist am Leitbild der Professionen und ihrer Bedarfe bestimmt. Geschlechterforschung wird hier als Wissenssystem für die Supervision vorgeschlagen. Geschlechterwissen wird insbesondere für das supervisorische Fall- und Prozessverstehen als unverzichtbar bewertet.

Gleichzeitig besteht jedoch auch eine zweite Praxis: eine, die am Leitbild des Marktes orientiert ist. Insbesondere die Rekonstruktion der innerverbandlich geführten berufspolitischen Debatte um eine Implementierung von Gender-Mainstreaming (GM) in die DGSv und die Supervision zeigt auf, dass sich auch für den Berufs- und Fachverband eine Orientierung am Markt als Strategie durchgesetzt hat und eine Fortführung der Marginalisierung des Geschlechterdiskurses erfolgt ist (vgl. dies. 2023: 237ff.). In meine Analyse habe ich Entwicklungslinien und Konjunkturen der Supervision einbezogen, wie die Sozialstaatskrise, den Anerkennungsverlust und Abstieg der Professionen, eine Orientierung am Zeitgeist der 1990er Jahre und den Fokus auf die soziale Gruppe der Führungskräfte (vgl. dies. 2023: 149ff.). Dieses Ergebnis meiner Studie weist auf die Wichtigkeit von wissenschaftlicher Aufklärung und der ethischen Orientierung an Geschlechtersensibilität und Geschlechterdemokratie für die Supervision und die DGSv hin, da ansonsten die Gefahr besteht, dass die Supervision den Anschluss an die gesellschaftlichen Entwicklungen verliert.

Aber was braucht es, damit Supervisor\*innen geschlechtersensibel verstehen und geschlechtergerecht handeln können? Was ist auf der Ebene des Verstehens und der Analyse, aber auch auf der Ebene der Positionierung und Intervention erforderlich, wenn Supervisor\*innen Gender- und Diversity-Mainstreaming in die Supervision und in die DGSv als Querschnittsaufgabe implementieren möchten?

Mit diesem Aufsatz möchte ich einen Beitrag zur Beantwortung dieser Fragen leisten. Ich fokussiere dabei auf den Berater\*innenhabitus. An den Anfang meiner Ausführungen stelle ich ein Fallbeispiel aus meiner supervisorischen Praxis, auf das ich im Nachfolgenden Bezug nehmen werde. Im Anschluss daran werden von mir Gründe dafür benannt, warum es schwer ist, das Thema Geschlecht<sup>2</sup> in der Supervision einer Besprechung zugänglich zu machen.

Wie bereits angesprochen, gibt es auch in der Supervision und der DGSv Flügel, die das Geschlechterthema unterschiedlich verhandeln. Um dies zu verdeutlichen, werde ich einen kurzen Überblick über die zentralen Ergebnisse meiner Forschungsarbeit geben. Die drei Diskurslinien, die ich im Rahmen meiner Forschungsarbeit zum Diskurs über *Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision* gefunden habe, werden skizziert. Anschließend werde ich – der ersten Diskurslinie folgend, die eine gender- sowie diversitäts-orientierte Perspektive und eine geschlechtergerechte ethische Fundierung in der Supervision als unverzichtbar bewertet – den Begriff der Genderkompetenz aufgreifen. Mittels der drei Merkmale von Genderkompetenz – Wollen, Wissen und Können – werde ich diskutieren, was es braucht, um gendersensibel beraten und supervidieren zu können.

---

<sup>2</sup> Grundsätzlich folge ich einem empirisch-konstruktivistischen Ansatz nach dem Geschlecht, wie andere soziale Phänomene, prozesshaft zu verstehen ist im Sinne eines *doing gender* (West & Zimmerman 1987). Auch im Kontext von Supervision als Interaktion erfolgt eine stetige, wechselseitige Orientierung am Geschlecht, ein „doing gender while doing supervision“ (Schiersmann & Thiel 2002; Bruchhagen 2005; Schigl 2014: 91ff.; Schreyögg 2010, 2011). Dabei gilt es auch für diesen Beitrag als unvermeidbar, dass Geschlecht (erneut) konstruiert wird. Geschlecht wird von mir aber nicht ausschließlich als Konstruktion gefasst. Außerdem ziehe ich theoretische Perspektiven hinzu, die Geschlecht bzw. Zweigeschlechtlichkeit als kulturelles und symbolisches System und als Institution betrachten. Die (traditionelle) gesellschaftliche Geschlechterordnung wird dabei als in die Kultur, die Rollen, die Beziehungen und die Körper eingeschrieben verstanden (vgl. Haug & Hauser 1983; Bourdieu 2012). Dadurch werden Herrschafts- und Machtverhältnisse in den Blick genommen, denn die Geschlechtszugehörigkeit und die damit verbundenen Geschlechterstereotypen bestimmen den Zugang zu persönlichen, sozialen und materiellen Ressourcen, zu sozialer Teilhabe, die Ausstattung mit Privilegien und die Teilhabe an Macht. Hieraus ergeben sich unterschiedliche persönliche, soziale, materielle und gesundheitliche Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern (vgl. Möller-Leimkühler 2006: 470; Rohr 1999: 71).

## 2. Ausgangspunkte

In meinem Beitrag setze ich den Fokus auf die Dimension *Geschlecht*. Grundsätzlich ist jedoch eine intersektionale Perspektive einzunehmen, sodass weitere personale Merkmale, die die Dimension Geschlecht überschneiden, wie z.B. Ethnie, soziale Herkunft, Alter, geistige und körperliche Fähigkeiten, Religion/Weltanschauung, Berücksichtigung finden. Zudem schreibe ich über *den* Mann und *die* Frau. Dies erfolgt im Bewusstsein und in einer hohen Akzeptanz der Vielfalt und Vielzahl an Männlichkeiten und Weiblichkeiten sowie weitere Gender und genderfluide Identitäten.

### 2.1. Fallbeispiel

Die Supervisandin Frau L., 28 Jahre alt, bringt in der Ausbildungssupervision, die im Weiterbildungskontext der Sozialpsychiatrie stattfindet, folgende Situation ein:

Frau L. arbeitet als Sozialpädagogin in der Eingliederungshilfe für Menschen mit psychiatrischer Diagnose. Sie ist zuständig für eine von sechs Wohngruppen in einer Einrichtung, in der ehemals in Obdachlosigkeit lebende Männer unterstützt werden. Einer von den dort lebenden Männern hatte ihr in der letzten Woche einen Brief geschrieben und ausgehändigt, der gefüllt war mit an sie gerichteten sexistischen Inhalten. Frau L. berichtet, mit diesem Brief zu dem Einrichtungsleiter gegangen zu sein. Dieser habe ihr entgegen, dass ihm der Vorfall überaus leidtäte. Er wisse aber nicht, was er nun tun könne. Er wäre „ja auch ein Mann“, so dass dies ein „schwieriges Thema“ für ihn wäre. Er habe ihr vorgeschlagen, dass sie sich zu einem gemeinsamen Gespräch mit ihren Kolleginnen im Haus zusammensetzen sollte. Die männlichen Kollegen bezog er in diesen Vorschlag nicht mit ein. In der Supervision gibt Frau L. an, „wie vor den Kopf gestoßen“, anschließend enttäuscht und zuletzt empört gewesen zu sein.

Das Thema wurde im geschützten Rahmen der Ausbildungssupervision konstruktiv bearbeitet. Die Supervisandin gab am Ende der Sitzung an, am kommenden Tag erneut an ihren Vorgesetzten herantreten zu wollen mit dem Ziel, dass der Vorfall in der Organisation ernst genommen und bearbeitet wird. Falls der Einrichtungsleiter weiterhin nicht tätig werden sollte, wolle sie den Betriebsrat einschalten.

## **2.2. Geschlecht – ein schwer *besprechbar zu machendes* Thema**

Zunächst ist festzuhalten, dass das Geschlechterthema ein Thema ist, das oftmals Abwehr und Widerstände hervorruft. Es ist ein emotional besetztes Thema, da es wie kein anderes die Identität aller Beteiligten berührt.

Im Weiteren handelt es sich um ein äußerst persönliches Thema, das eng verwoben ist mit der Dimension der Scham: Die Geschlechtsidentität ist verbunden mit vergangenen Erfahrungen und Konflikten, die unauflösbar mit dem Körper-Seelischen verwoben sind. Doch auch in jeder weiteren Gegenwart bleibt der Geschlechtskörper der Gefahr der Verachtung und Beschämung ausgeliefert. Es ist schwierig diese psycho-sozialen Dimensionen einer Besprechung zugänglich zu machen, da sie unsere Verletzlichkeit im Intimsten offenlegen (vgl. Bredemann 2018). Dabei ist jedoch mitzudenken, dass eine Erweiterung der Geschlechtsidentität eine lebenslange Entwicklungsaufgabe bildet, weshalb sie gerade hierdurch eine reflexive Betrachtung wert ist.

Außerdem ist das Geschlechterthema ein politisches Thema: Dabei geht es um die Frage der Verteilung von Macht, Privilegien, Ressourcen und um Möglichkeiten der sozialen Teilhabe. Dadurch ergeben sich unterschiedliche persönliche, soziale, materielle und gesundheitliche Lebenslagen und Bedürfnisse von Frauen und Männern (vgl. Möller-Leimkühler 2006: 470; Rohr 1999: 71).

## **2.3. Zur Randständigkeit des Diskurses über Geschlecht und GM in der Supervision: Zentrale Forschungsergebnisse aus der Forschungsarbeit „Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision“**

Im Rahmen meiner Forschungsarbeit (Bredemann 2023) habe ich untersucht, wie der Diskurs über Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision im Zeitraum von 1979 bis 2022 geführt wurde. Dabei bin ich der Frage nachgegangen, warum der akademische und politische Diskurs um Geschlecht und GM nicht in den Hauptstrom des supervisorischen Diskurses integriert und als Querschnittsthema in den DGSv-zertifizierten Supervisionsweiterbildungen, Weiterbildungen für Coaching und entsprechenden Studiengängen aufgenommen ist.

Ich habe nach strukturellen Barrieren gesucht, die einen höheren Einbezug des Geschlechterdiskurses in die Supervision und in die DGSv behindern bzw. verhindern. Dabei bin ich von einem Phänomen einer Restaurierung eines traditionellen Geschlechterleitbildes in der Supervision ausgegangen, d.h. von einer Fortschreibung tradierter, bürgerlicher Geschlechterrollenbilder sowie Vorstellungen von Geschlechteranordnungen und Familienbildern, obschon auch für die Supervision ein formaler Anspruch auf Aufklärung und GM gegeben ist.

Meine These war, dass diese Reproduktion und Stabilisierung tradierter Geschlechterrollenbilder und -anordnungen durch Einstellungen in der Supervision als soziales Milieu und durch die Wissenssysteme der Supervision, die eher therapeutisch-klinisch akzentuiert sind, erfolgt. Der Supervisionsweiterbildung als Institution habe ich dabei eine wichtige Rolle zugesprochen: Meine Annahme war, dass, wenn bürgerliche Geschlechterrollenbilder und Geschlechterarrangements im Rahmen von Weiterbildung nicht einer kritischen Reflexion zugeführt werden, diese feldspezifischen Wahrnehmungen, Einstellungen, Denkweisen und Handlungspraxen im Zuge des sozialen Aufstiegs vom semiprofessionellen Sozialarbeitenden hin zum professionellen Berater\* zur professionellen Beraterin angeeignet und unreflektiert fortgeschrieben werden. Wenn dies erfolgt, dann würden Geschlechterthemen in diesem *engen* Rahmen verstanden. Von den Supervisor\*innen können dann zwar gesellschaftliche Modernisierungsprozesse in den Blick genommen werden, wie z.B. mehr Erwerbsarbeit von Frauen und weibliche Karriere. Allerdings fallen dabei Emanzipation und Aufklärung als ursprünglicher Anspruch für Supervision weg. Meine Annahme war, dass dieses Denken weiterhin wirkungsmächtig in der Supervision ist.

Mittels der durchgeführten Diskursanalyse von Publikationen in supervisorischen Fachzeitschriften und einer Rekonstruktion der in der DGSv geführten berufspolitischen Debatte über eine Implementierung von GM in die Supervision und in die DGSv konnten strukturelle Barrieren belegt werden, die in der Supervision als soziales Milieu und dem Feld der Supervision liegen. Hierbei habe ich dem Einfluss der Kirche auf die Institutionalisierung der Supervision (die ersten Ausbildungsgänge wurden unter kirchlicher Trägerschaft angeboten und durchgeführt) und dem Frauenbild der katholischen Kirche (die heilige Jungfrau Maria als ein bewusst entworfenes und durch Marienverehrung institutionalisiertes Frauenbild) eine hohe Relevanz zugesprochen.

Meine Analyse bestätigt die Ausgangsannahme, dass in der Supervision weiterhin traditionale Geschlechterrollenbilder und Vorstellungen von Geschlechterarrangements wirkungsmächtig sind. Aus meinen Forschungsergebnissen ergeben sich zwei Empfehlungen für die Supervision und für die DGSv:

Wenn Supervision sich gendersensibel konzipieren und GM als Querschnittsaufgabe für sich sehen möchte, wäre erstens eine (Selbst-)Reflexion des Berater\*innenhabitus erforderlich. Das heißt, dass wir als Supervisor\*innen auch eigene persönliche Merkmale wie z.B. Geschlecht, Ethnie, soziale Herkunft, Alter, Religion/Weltanschauung, psychische sowie physische Gesundheit und eigene Prozesse der (geschlechtlichen) Sozialisation und Vergesellschaftung in den Blick zu nehmen hätten.

Eine zweite Empfehlung ergibt sich aus den Forschungsergebnissen, die auf die hohe Bedeutung der im Kontext von Supervisionsweiterbildung vermittelten, angeeigneten und inkorporierten Einstellungen, Denkweisen und Wissenssysteme im Hinblick auf die Genderperspektive hinweisen. Eine kritische Reflexion der Wissenssysteme der Supervision wäre in den Weiterbildungen hinsichtlich der von ihnen transportierten Geschlechterrollenbilder, Geschlechterarrangements sowie Familienbilder bzw. ihrer *blinden Flecke* hinsichtlich der Geschlechterperspektive erforderlich. Die Wissenssysteme sollten erweitert werden durch sozialwissenschaftliche Wissenssysteme, d.h. auch durch die Geschlechterforschung.

In meinen nun folgenden Ausführungen greife ich die zuerst benannte Empfehlung auf, indem ich auf den Berater\*innenhabitus fokussiere.

### **3. Zur Frage eines gendersensiblen Berater\*innenhabitus**

Um zu diskutieren, was es auf der Ebene der beratenden Person braucht, damit sie „diversitäts- und gendersensibel denkt und handelt“ (DGSv-Homepage 2023), nehme ich Bezug auf den Begriff der Genderkompetenz. Dieser Begriff findet sowohl in der supervisorischen Forschung als auch in den Fachbeiträgen Anwendung. Mit den drei Merkmalen von Genderkompetenz – Wollen, Wissen und Können – wird quasi die erforderliche Sensibilität ausbuchstabiert, um gendersensibel beraten und supervidieren zu können. In mei-

nen Ausführungen nehme ich auf das Fallbeispiel Bezug. Zuvor werde ich darlegen, welche Gefahren sich ergeben können, wenn die Geschlechterperspektive im Rahmen von Supervision keine Berücksichtigung findet.

### **3.1. Zu möglichen Gefahren, wenn die Geschlechterperspektive in der Supervision nicht berücksichtigt wird**

Werden Genderperspektiven nicht in die supervisorische Analyse und Intervention einbezogen, besteht die Gefahr, dass Beratungsanliegen verkürzt und in einem engen Rahmen bearbeitet werden. Supervisor\*innen könnten dabei nicht-intendiert einen Beitrag zur Reproduktion und Stabilisierung von tradierten Geschlechterrollen und Geschlechterarrangements leisten.

Wenn geschlechterbezogene Inhalte zur Sprache kommen, lassen sich zudem oftmals Spaltungsphänomene in Teams beobachten, indem die von der sexistischen Gewalt und Diskriminierung betroffene Person vereinzelt wird. So können Kommentare wie: „Das ist halt der Job. Das steckt man weg!“ oder: „Wenn ich mich immer so darüber aufregen würde, käme ich gar nicht zum Arbeiten!“<sup>3</sup>, dazu führen, dass auch Teile der Teamkulturen dazu beitragen können, dass sich Situationen der sexistischen Gewalt und Diskriminierung im Arbeitskontext nicht ändern.

Aber auch die supervidierende Person spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle: Sie könnte, aufgrund fehlender Gendersensibilität und fehlendem Genderwissen

---

<sup>3</sup> Vergleichbare Kommentare sind mir u.a. im Kontext eines von mir durchgeführten Genderworkshops für einen Träger der Suchtkrankenhilfe begegnet. Dort berichtete ein 25-jähriger Mitarbeiter, dass er die Begleitung eines älteren Klienten übernehmen müssen, da dieser seiner Kollegin, aufgrund unverhohlen verbal geäußelter sexistischer Äußerungen und Verhaltensweisen „nicht zuzumuten“ gewesen sei. Auch ihm gegenüber zeige sich der Klient in respektloser Weise, indem er ihn beispielsweise mit Begriffen wie „Weichei“, „kein echter Mann“ und „Sozialfickel“ titulierte. Der Mitarbeiter gab an, die unbedingte Notwendigkeit des Schutzes der Kollegin(nen) anzuerkennen. Er wolle diese nicht zur Diskussion stellen. Allerdings fühle es sich so an, als wenn er nun „den schwarzen Peter“ zugeschoben bekommen habe. Er möchte einfach mal „loswerden“, dass es auch ihm als „Mann“ schwerfalle, Basisvariablen wie Wertschätzung, Empathie und Kongruenz in der Arbeitsbeziehung mit den Adressat\*innen der Hilfen wach zu halten. Oftmals habe auch er „den Papp auf“, „keinen Bock mehr auf diese ständige Anmache“. Ein älterer Kollege wirft daraufhin ein: „Das ist halt der Job, das steckt man weg! Wenn ich mich da immer so drüber aufregen würde, dann würde ich zu nichts kommen!“. Auf Seiten des Beraters\*der Beraterin sollte die Genderkompetenz auch genderbezogenes feldspezifisches Wissen für den Arbeitsbereich der Suchtkrankenhilfe beinhalten (Stichwort: „gender while doing drugs“, vgl. u.a. Heinzen-Voß & Ludwig 2016; Vogt 2007, 2018).

einen Beitrag dazu leisten, dass diese Realitäten im Verborgenen der Organisation verbleiben. Zudem könnte bei ihr die Sorge bestehen, den Auftrag zu verlieren, wenn sie diese Grenzverletzungen mit der zuständigen Leitung kommunizieren würde. Diese Zurückhaltung könnte zudem als ein Spiegelungsphänomen verstanden werden zu einer eventuell bestehenden Sorge auf Seiten der Mitarbeitenden, ihren Job zu verlieren, wenn sie über diese Arbeitsrealitäten sprechen würden.

Damit wird erkennbar, dass sowohl Mitarbeitende als auch Supervisor\*innen einen Beitrag zur Unbewusst-Machung von geschlechtsspezifischen Gewaltverhältnissen in der professionellen Beziehungsarbeit leisten könnten.

Um diese zumeist verborgenen Realitäten auf die Bewusstseinssebene zu heben und dadurch einer Reflexion und Bearbeitung zugänglich zu machen, kommt es insbesondere auf die Haltung und das Wissen der supervidierenden Person an. Auch für sie kann es schwer sein, geschlechtsbezogene Gewalt in der Supervision anzusprechen. Denn: Das Thema kann nicht einfach durchkonfrontiert werden, sondern es braucht eine besondere Sensibilität, ein besonderes Bewusstsein und Genderwissen auf Seiten der Supervisorin\*des Supervisors. Persönliche Grenzen der Supervisand\*innen gilt es dabei zu respektieren. Zudem sind Geduld, Zeit und Vertrauen erforderlich. Die Bedeutung und die Chance der Supervision als ein geschützter Raum für die Thematisierung geschlechtsbezogener Dynamiken, v.a. im Fall destruktiver, grenzüberschreitender bis hin zu missbräuchlichen Tatbeständen, werden hier erkennbar.

Auf diese wichtigen Aspekte weisen u.a. Martin K. W. Schweer, Nina Oelkers und Heidi Möller in ihrem Forschungsprojekt „GEMAINSAM“ (GENDERMAINSTREAMING – GEMAINSAM Veränderungen erreichen) hin (vgl. Möller & Müller-Kalkstein 2014). In dem Verbundprojekt der Universität Vechta und der Universität Kassel, das im Zeitraum von 2011 bis 2013 lief, wurde zur Frage geforscht, wie durch Supervision, Coaching oder Organisationsberatung das Querschnittsthema Geschlechtergerechtigkeit in die Organisationen getragen und durch die Beratung ein Beitrag zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Arbeitsbezügen geleistet werden kann.

Im Rahmen eines von Ronja Müller-Kalkstein und Heidi Möller (2014) durchgeführten Teilprojektes an der Universität Kassel wurde als ein spezifisches Phänomen eine

„Genderohnmacht“ (73) erkennbar, die ich auch auf Seiten des Einrichtungsleiters in dem vorgestellten ersten Fallbeispiel als gegeben vermute.

„Genderohnmacht meint einerseits die sofortige Abwehr von Themen, die sich mit Gender und damit verbundenen Problematiken beschäftigen. Andererseits ist Genderohnmacht ein hilfloser Gefühlszustand, wenn Mitarbeiter\*innen die Ungleichbehandlung erkennen, aber dem nichts entgegenzusetzen wissen und stellt somit ein großes Hindernis auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit dar“ (ebd., Herv. im Original).

Genderohnmacht kann die Reflexion des eigenen Genderbewusstseins verhindern. Zudem kann sie den Widerstand eines organisationalen Wandels hin zu einem Mehr an Geschlechtergerechtigkeit bestärken. Im Rahmen des Forschungsprojektes wurde nach Interventionen gesucht, um diese Widerstände nicht zu verstärken. Die Herausarbeitung des Knotenpunktes der Genderohnmacht (zwischen Abwehr und hilflosem Gefühlszustand) in einem interaktiven Setting wurde dabei als ein erster Ansatzpunkt der Veränderung gesehen (vgl. ebd.).

Die Forschungsergebnisse weisen darauf hin, dass eine Erhöhung des Genderbewusstseins nur erreicht werden kann durch Aneignung von Genderwissen, durch eine persönlich erarbeitete Wertereflexion und durch eine Verbindung von genderrelevanten Handlungsmöglichkeiten mit persönlichen Erfahrungen (vgl. dies. 2014: 79). Diese Voraussetzungen sind in dem Begriff der Genderkompetenz zusammengefasst.

### **3.2. Zum Begriff der Genderkompetenz**

Genderkompetenz setzt sich nach der Definition des GenderKompetenzZentrums der Humboldt Universität Berlin (2020) aus drei Komponenten zusammen: Dem Wollen, Wissen und Können.

*Wollen* umfasst eine Haltung und einen öffentlich zum Ausdruck gebrachten politischen Willen gegen Diskriminierung, eine Bereitschaft und Motivation zum gleichstellungsorientierten Handeln, das die Umsetzung von GM anstrebt.

Was heißt das für die Supervision? Ein Kollege fasste mit Blick auf den Begriff der Genderkompetenz prägnant zusammen: „Wenn ich nicht gendersensibel denken, verstehen und handeln WILL, dann kann ich mir das Wissen und Können auch direkt sparen.“

Für den\*die Supervisor\*in bedeutet das Wollen, dass es neben einem öffentlich zum Ausdruck gebrachten Willen – hier sind die Selbstverpflichtung auf die Ethischen Leitlinien

der DGSv und die Qualitätsstandards der DGSv angesprochen – einer (Eigen-)Reflexivität, einer Fähigkeit zum Perspektivenwechsel bezüglich der eigenen Konstruktion von Geschlecht bedarf. Denn *mein* Bewusstsein, *meine* geschlechtsspezifischen Prägungen und Erfahrungen, *mein* Umgang mit der eigenen Geschlechtlichkeit und den geschlechtsbezogenen Überzeugungen haben Auswirkungen auf *meine* supervisorische Analyse und Intervention.

Mit Pierre Bourdieu (1993) gesprochen braucht es die Bereitschaft zum „reflexiven Bruch“ mit dem eigenen Habitus und den Institutionen, die einen geprägt haben (u.a. Familie, Schule, Kirche). Wenn diese Herausforderung angenommen wird, können im Prozess der Auseinandersetzung Geschlechterkonstruktionen und Identitäten ins Wanken geraten. Wie jeder emanzipatorische Lernprozess kann einem\*einer dieser etwas kosten. Frigga Haug und Mitforscherinnen weisen in diesem Kontext (vgl. u.a. Haug & Hauser 1983) auf die Bedeutung eines Kollektivs zur Rückversicherung und Bestärkung hin. Auch die Expert\*innen, die ich im Rahmen der Explorationsphase meines Forschungsprojektes befragt hatte, bekräftigen die Bedeutung eines Austausches mit Kolleg\*innen aus der supervisorischen Community, die ebenfalls gendersensible arbeitsbezogene Beratung anbieten.

Zudem weist Heidi Möller darauf hin, dass es für ein Erreichen eines Mehr an Geschlechtergerechtigkeit eines „wirklichen Dialog[es] der Geschlechter“ (Möller 2014: 25) bedarf, der sich von einem schlichten „Darübersprechen“ (ebd.) unterscheidet.

Mit Blick auf das Fallbeispiel braucht es auf Seiten der Supervisorin\*des Supervisors die Bereitschaft und eine authentische Haltung, um einen geschützten Raum für die Thematisierung und Bearbeitung geschlechterbezogener Themen zur Verfügung stellen zu können.

*Wissen* beinhaltet als Gender-Wissen das Wissen über unterschiedliche Lebenswelten und -bedingungen von Frauen, Männern und weiteren Geschlechtlichkeiten sowie das (Fach-) Wissen über Geschlechternormen, Geschlechterrollenbilder und über die daraus resultierenden Konsequenzen.

*Was bedeutet das für die Supervision?* Für Supervisor\*innen bedeutet dies, dass sie über Genderwissen mit Blick auf die verschiedenen Analyseebenen der Supervision verfügen sollten. Zu diesen Ebenen gehören:

- die Ebene des Individuums, d.h. die Person des Supervisanden\*der Supervisandin und – im Kontext von Fallsupervision – die von ihm\*ihr betreute, unterstützte, begleitete Klientel,
- die interaktive Ebene der Verhaltensgestaltung, d.h. der supervisorische Arbeits- und Beziehungsraum: Hier sind geschlechterspezifische Übertragungsdynamiken zwischen beratender und zu beratener Person zu berücksichtigen und
- die strukturelle und institutionelle Ebene, d.h. die Organisation, die Arbeitsgruppe, das Team, Konzepte, Leitlinien.

Querschnittsaufgabe auf jeder dieser Analyseebenen bildet die Selbstreflexion der beratenden Person (vgl. Hege 1991; Scheffler 2005; Schigl 2014).

Durch die Forschungsarbeiten und die Fachpublikationen, die ich im Rahmen meines Promotionsprojektes zusammengetragen, systematisiert und analysiert habe, ist bereits wertvolles und differenziertes Genderwissen zu diesen Analyseebenen der Supervision eruiert worden. Erkennbar wird zugleich weiterer Forschungsbedarf zur Fragestellung einer geschlechtersensiblen arbeitsbezogenen Beratung für Männer. Zudem stellen Intersektionalität und der Blick auf genderfluide Geschlechtsidentitäten sowie eine Vielzahl an Geschlechtsidentitäten und -praxen eine Forschungslücke in der Supervision dar (vgl. Bredemann 2023: 311f.).

*Können* besteht aus den Ressourcen und Fertigkeiten der Organisationen für die Umsetzung von GM bzw. der handelnden Personen. Es geht um die Handlungskompetenz.

Um GM als Querschnittsaufgabe in Organisationen zu implementieren, braucht es die Unterstützung durch die Leitungsebene der Organisation. Neben einem politischen Interesse, GM als Querschnittsaufgabe zu implementieren, sind von ihr Zeit und Geld für Supervision, Fortbildung und Gendertrainings zur Verfügung zu stellen.

Auf Seiten des Supervisors\*der Supervisorin benötigt es eine besondere Sensibilität, einen wohl dosierten Einsatz von Interventionen, Vertrauen und Respekt vor persönlichen Grenzen der Supervisand\*innen. Zudem geht es um den Umgang mit Widerständen.

Wenn sexistische Gewalt oder Diskriminierung in der Supervision zur Sprache kommen, stellen sich Fragen wie: Was ist zu tun? Welche Rolle spielt der Arbeitsschutz? Was ist mit der Würde der Beschäftigten und der Klient\*innen? Was bedeutet Respekt in der Arbeit?

Ich möchte nun erste genderreflexive Überlegungen zu dem Fallbeispiel zur Diskussion stellen.

### 3.3. Überlegungen zum Fallbeispiel

Auf Seiten der Sozialpädagogin Frau L. könnten durch das Verhalten des zu Betreuenden Gefühle der Scham ausgelöst worden sein. Mit Blick auf ihre Empörung – die insbesondere auch der abstinente Haltung ihres Vorgesetzten zuzuordnen ist – liegt die Annahme nahe, dass sie sich durch die sexistischen Inhalte des Briefes nicht in ihrer professionellen Rolle mit entsprechender Autorität, sondern als sexuell begehrenswerte Frau, als „Objekt der Lust“ (Reduktion auf den Geschlechtskörper) angesprochen sieht. Eine Verletzlichkeit von Frau L., eine Verletzung ihrer Würde werden erkennbar, die zu einem Verschweigen der erfahrenen Grenzverletzung hätte führen können. Im vorliegenden Fall wendet sich Frau L. jedoch an ihren Vorgesetzten. Dabei sind Aspekte wie Alter/Generation, soziales Milieu und berufliche Ausbildung mit zu berücksichtigen, die Einfluss auf ihre Bewertung der Situation und ihr Handeln nehmen.

Der Einrichtungsleiter kommt jedoch nicht seiner Leitungsrolle nach, indem er im Sinne seiner Fürsorgepflicht als Arbeitgeber mit Blick auf den Arbeitsschutz Frau L.s Anliegen aufgenommen und eine Klärung der Situation angestrebt hätte. Vielmehr zieht er sich auf die Person in der Rolle, auf den *selbst betroffenen Mann* zurück. Dies weist m.E. auf Unsicherheit im Hinblick auf die Genderthematik und auf die Gestaltung und Ausführung seiner Leitungsrolle hin. Der Einrichtungsleiter vermeidet eine Auseinandersetzung mit dem Thema, mit der Mitarbeiterin und auch mit dem Bewohner. Die Annahme des Vorliegens einer „Genderohnmacht“ (Müller-Kalkstein 2014) auf seiner Seite liegt für mich nahe.

Sein Verweis der Mitarbeiterin Frau L. auf ihre Kolleginnen hat für mich dabei einen *bitteren Beigeschmack* von Selbsthilfe in einem vermeintlich solidarischen, sich selbst

schützenden, verborgenen, letztlich von den Spielen der Macht ausgeschlossenen Frauenraum. Weit entfernt von der politischen Empfehlung des GMs wird hier das Thema von einer Leitungskraft in eine organisationale Nische verbannt als ein Thema, das letztlich ein Frauenthema, ein Problem von Frauen ist, mit dem sie alleine umzugehen haben. Die Frauen erscheinen dabei als diejenigen, die sich zu arrangieren, ihre Perspektive zu verändern haben. Dadurch verschwindet das Thema der sexualisierten Grenzüberschreitung von der organisationalen Tagesordnung. Die Gruppe der Mitarbeiterinnen bilden dabei im Sinne von Wilfried Bion (1961, 1962) einen *Container* für die Themen, wie z.B. Ohnmacht, Angst, Gewalt, Sexualität. Die Organisation kann sich dadurch von dem Vorfall der sexualisierten Grenzüberschreitung und Gewalt entlasten, entledigen, braucht diesen nicht zu bearbeiten, d.h. in ihre Prozesse aufzunehmen. Sie könnte sich damit vielleicht sogar geschlechtergerecht wähnen, solange dafür keine Legitimationsprobleme – wie hier im Fall, wenn dieser öffentlich würde – auftauchen (vgl. Scheffler 1999). Hierbei ist unbedingt zu berücksichtigen, dass es sich bei dem Träger des Wohnheimes um einen katholischen Träger mit einem christlichen Leitbild (mit spezifischen strukturellen Exklusionsdynamiken von Frauen in der Kirche und einem spezifischen Frauenbild) handelt.

Auch könnten die in der Supervisionssitzung erkennbar werdenden Gefühle der Wut und Aggression von Frau L. gegenüber dem Einrichtungsleiter, die sich aus den Gefühlen der Ohnmacht und Hilflosigkeit ergeben könnten, auch dadurch ausgelöst worden sein, dass dieser – als Mann in der Leitungsrolle – seinen Leitungsaufgaben nicht nachkommt. Hier können unbewusst tradierte Geschlechterrollenbilder und Erwartungen an das soziale Geschlecht eine Rolle spielen: Leiten eindimensional assoziiert mit Männlichkeit.

In Bereichen der Gesundheitsorge und der Sozialen Arbeit steigen Männer oft in Leitungspositionen auf (vgl. Bredemann 2023: 267f.). Hierbei sind der Geschlechterhabitus und der Berufshabitus – Leitung wird weiterhin männlich konnotiert, auch in der Supervision, wie Anja Pannewitz (2012) in ihrer Dissertationsschrift aufgezeigt hat – und das von Bourdieu (2012) beschriebene *Adeln von Männlichkeit* durch Frauen angesprochen.

Bourdieu (2012) hat den Effekt beschrieben, dass ähnliche Arbeit geadelt wird, wenn sie von einem Mann ausgeführt wird, während die gleiche Arbeit abgewertet wird, wenn sie von einer Frau getätigt wird (vgl. 106f.). Dies hat er an symbolischen Zuweisungen aufgezeigt und die symbolische Macht im Bereich der Arbeit/des Berufes verdeutlicht. Der

Beitrag der Frauen an der Reproduktion und Stabilisierung von Herrschaft gründet, so Bourdieu (2012), auf diesem Prozess des symbolischen Adels (vgl. 103ff.). In diesem Sinne unterstützen Frauen in der Sozialen Arbeit und der Pflegearbeit Männer bei der Einnahme von Leitungspositionen, die verbunden sind mit einem gewissen Status und einem gewissen Maß an Macht qua Autorität und Funktion der Rolle.<sup>4</sup> Bemerkenswert in diesem Kontext ist, dass Frau L. das Thema nicht an ihre Kolleginnen herangetragen, sondern in die Ausbildungssupervision gebracht hat –

Im supervisorischen Kontext wäre zudem – zumindest zu einem späteren Zeitpunkt im Kontext von Fallsupervision – ein analytischer Blick auf die verborgene Thematik des betreuten Mannes einzunehmen. Was braucht er an Unterstützung?

Die Tatsache, betreut zu werden und dies von einer Frau, könnte für ihn eine doppelte Kränkung bedeuten. Bei der Aktion mit dem Brief könnte es auch um einen Machtanspruch eines lädierten Mannes gehen, der die Erfahrung des sozialen Ausschlusses gemacht hat. Es wäre in die Betrachtung mit einzubeziehen, dass es sich um die Abwehr selbst erlebter Ohnmacht und Diskriminierung, um ein Sich-Verwehren gegen eine eingeschränkte Autonomie handeln könnte.

Auch seine Einstellungen, Bedürfnisse und Rechte im Hinblick auf Begehren und Sexualität wären zu berücksichtigen. Was könnte für ihn *Mann-Sein* bedeuten? Könnte sein progressives, Grenzen verletzendes Verhalten auch der Schamabwehr eines von ihm wahrgenommenen Verlustes an Männlichkeit durch Alter, Krankheit, sozialer Lage dienen? Das von Raewyn Connell (2005) entwickelte Konzept der hegemonialen Männlichkeit in die Analyse miteinbeziehend wäre der Klient zwar der „marginalisierten Männlichkeit“ (133), d.h. einer nicht-hegemonialen Männlichkeit (als Männlichkeitsideal), zugehörig. Dennoch kann er einen gewissen Profit daraus ziehen, zur Gruppe der Männer zu gehören. Denn im Sinne von Connell ist es die Abgrenzung zur Weiblichkeit, die alle miteinander rivalisierenden Männer miteinander vereint, und ihre Vormachtstellung gegenüber Frauen sichert.

---

<sup>4</sup> Neben dem beschriebenen Phänomen des Adels spielen Selbstausschluss der Frauen und/oder struktureller Ausschluss von Frauen eine Rolle bei der Besetzung von Leitungspositionen in Organisationen.

Im vorliegenden Fall sollte es aus meiner Sicht zuerst um den Schutz der Mitarbeiterin gehen. Anschließend wäre der Blick auf den Klienten und die anderen im Hause lebenden Männer zu öffnen.

Dabei gilt zu reflektieren und zu bestimmen, wie die Leitungsintervention aussehen könnte. Ein moralisches, überhebliches Handeln des Leiters wäre kontraindiziert. Zudem geht es auch um die Frage, ob es in der Einrichtung ein Konzept in der Arbeit mit Männern gibt.

Denn wenn es in den Bereichen, wo viele *potenziell schwierige* Männer leben, wie z.B. in der (Sozial-)Psychiatrie oder in der Suchtkrankenhilfe, zugleich keine Konzepte für die Arbeit mit Männern gibt, fehlt eine Organisationsantwort auf die sich im Feld abbildenden problematischen bis hin zu gewaltvollen Dynamiken.

Und wenn die Supervisor\*innen zu Dynamiken der geschlechtsbezogenen Benachteiligung, Diskriminierung und geschlechtsbezogenen Gewalt schweigen, dann lassen sie etwas an sich vorbeiziehen, was sie eigentlich festhalten, sprich: thematisieren müssten.

#### **4. Fazit**

Der vorliegende Beitrag hat das Erfordernis eines höheren Einbezugs einer geschlechtersensiblen und geschlechtergerechten Perspektive für die Supervision verdeutlicht. Demgemäß müssen Supervisor\*innen eine eigene Klarheit entwickelt haben, wenn für sie geschlechts- und/oder diversitätsbezogene Ungleichheitslagen, Ungerechtigkeit und Gewalt im Beratungsprozess erkennbar werden und sie hierauf professionell reagieren wollen. Dass dies alles andere als einfach und zudem sensibel zu handhaben ist, wurde dargestellt. Der Erwerb von Genderkompetenz, eine weitere Verwissenschaftlichung der Supervision und ein lebendiger fachlicher Diskurs in der supervisorischen Community sind dafür unverzichtbar.

#### **Literatur**

- Bion, Wilfred R. ([1961] 1971): Erfahrungen in Gruppen und anderen Schriften. Stuttgart: Klett.
- Bion, Wilfred R. ([1962] 1992): Lernen durch Erfahrung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre (1993): Der soziale Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. Frankfurt am Main:

Suhrkamp.

Bourdieu, Pierre (2012): Die Männliche Herrschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Bredemann, Miriam (2018): Gender: Eine beachtenswerte Dimension in der (Sozial-)Psychiatrie! In: Sozialpsychiatrische Informationen. Gender matters – Geschlechterdebatten in der Psychiatrie, 48. Jg., Heft 1, Köln: Psychiatrieverlag. S. 4-8.

Bredemann, Miriam (2022): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision: Diskurslinien. In: Forum Supervision, 30. Jg., Heft 60, S. 84-109.

Bredemann, Miriam (2023): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision. Eine Diskursanalyse. Weinheim: Beltz Juventa Verlag.

Bruchhagen, Verena (2005): Gender zwischen Privatheit, Politik und Profession. In: Supervision, Heft 2, S. 5-13.

GenderKompetenz Zentrum der Humboldt Universität Berlin (Hrsg.) (2020): Genderkompetenz, [online] URL: <http://www.genderkompetenz.info/genderkompetenz-2003-2010/gender/genderkompetenz.html> [Stand: 25.07.2020].

Gröning, Katharina (2014): Entweihung und Scham. Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen. 6., überarbeitet Auflage. Frankfurt am Main: Mabuse.

Haug, Frigga & Hauser, Kornelia (Hrsg.) (1983): Frauenformen 2. Sexualisierung der Körper. Berlin: Argument.

Hege, Marianne (1991): Frauen in der Supervision. Editorial. In: Supervision, Heft 20, S. 1-7.

Heinzen-Voß, Doris & Ludwig, Karola (2016): Empfehlungen: Genderaspekte in Institutionen der Suchthilfe. In: Heinzen-Voß, Doris & Stöver, Heino (Hrsg.): Geschlecht und Sucht. Wie gendersensible Suchtarbeit gelingen kann. Lengerich: Pabst Science Publishers, S. 9-48.

Möller, Heidi (2014): Die Bedeutung der Beratung für die Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. In: Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 13-32.

Möller-Leimkühler, Anne Maria (2006): Geschlechtsrolle und psychische Erkrankung. In: Rohde, Anke & Marneros, Andreas (Hrsg.): Geschlechtsspezifische Psychiatrie und Psychotherapie. Ein Handbuch. Stuttgart: W. Kohlhammer, S. 470-484.

Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.) (2014): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Müller-Kalkstein, Ronja (2014): Von Genderohnmacht und Männerbenefits. In: Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 72-85.

Pannewitz, Anja (2012): Das Geschlecht der Führung. Supervisorische Interaktion zwischen Tradition und Transformation. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Scheffler, Sabine (1999): Supervision und Geschlecht – Kritische Anmerkungen aus sozialpsychologischer Sicht. In: Pühl, Harald (Hrsg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske & Budrich, S. 181-195.

Scheffler, Sabine (2005): 'Frauenwelten – Männerwelten' in der Supervision. In: VerbändeForum Supervision (Hrsg.): Die Zukunft der Supervision zwischen Person und Organisation: Neue Herausforderungen, neue Ideen. Köln: Eigenverlag, S. 23-29.

- Schiersmann, Christiane & Thiel, Heinz-Ulrich (2002): Mann oder Frau – spielt das (noch) eine Rolle beim Führen oder Beraten? In: Supervision, Heft 3, S. 19-23.
- Schigl, Brigitte (2010): Feministische + Gendertheorie – Diskurse und ihre Bedeutung für das psychosoziale Feld. In: Journal für Psychologie, 18. Jg., Heft 3: Frauen- und Genderforschung in der Psychologie, S. 19-36.
- Schigl, Brigitte (2011): Risiken, Nebenwirkungen und Schäden durch Supervision und Beratung. In: Integrative Therapie, 37. Jg., Heft 1-2, S. 113-137.
- Schigl, Brigitte (2014): Welche Rolle spielt die Geschlechtszugehörigkeit in Supervision und Coaching? In: Möller, Heidi & Müller-Kalkstein, Ronja (Hrsg.): Gender und Beratung. Auf dem Weg zu mehr Geschlechtergerechtigkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 89-105.
- Schreyögg, Astrid (2010): Life-Coaching von Frauen um die 30. In: OSC, Heft 1, S. 15-23.
- Schreyögg, Astrid (2011): Was begünstigt die berufliche Ungleichheit von Frauen und Männern in Deutschland? In: OSC, Heft 4, S. 471-478.
- Rohr, Elisabeth (1999): Zwischen allen Stühlen – weibliche Supervisorin und männlicher Klient. In: Forum Supervision, Heft 13, S. 55-71.
- Vogt, Irmgard (2007): Doing Gender: Zum Diskurs um Geschlecht und Sucht. In: Dollinger, Bernd & Schmidt-Semisch, Henning (Hrsg.): Sozialwissenschaftliche Suchtforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 235-257.
- Vogt, Irmgard (2018): Geschlecht, Sucht, Stigma. Unterschiede zwischen den Geschlechtern. In: Sozialpsychiatrische Informationen, 48. Jg., Heft 1, Köln: Psychiatrie-Verlag, S. 40-43.
- Walpuski, Volker Jörn (2022): Übergänge. Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. am 11. und 12. November 2022 in Hannover. In: Forum Supervision, 30. Jg., Heft 60, S. 136-147.
- West, Candance & Zimmerman, Don H. (1987): Doing gender. In: Gender & Society, 1. Jg., Heft 2, S. 125-151.

*Katharina Heimerl, Elisabeth Reitingger und Ursula Hermann*

## **Supervision als Ort der care-ethischen Reflexion**

### **Zusammenfassung**

Wir gehen in diesem Text der Frage nach den Zusammenhängen zwischen Supervision und ethischer Reflexion in Care-Organisationen nach. Dabei gehen wir von zwei Fallbeispielen aus dem Krankenhaus – eines aus der Supervisionspraxis und eines aus einem partizipativen Forschungsprojekt – aus. Wir definieren zunächst das Beratungsformat Supervision, halten fest, dass Supervision einen ethischen Rahmen braucht und beschreiben die ethischen Richtlinien als Teil des Kontrakts.

Konflikte sind in Care-Organisationen und in sorgenden Beziehungen unvermeidbar, unter anderem, weil diese Beziehungen asymmetrisch sind und weil ihnen Widersprüche zugrunde liegen. Die daraus resultierenden Dilemmata werden oft genug an die Supervision herangetragen, damit ist Supervision ein Ort der ethischen Reflexion.

Wir beschreiben Verbindendes und Trennendes zwischen Supervision und ethischer Fallbesprechung. Für jeden dieser ethischen Reflexionsorte ist es von Bedeutung, explizit zu machen, auf welchen ethischen Grundlagen sie beruhen. Wir beziehen uns in unserem Text und in Bezug auf die Supervision auf die feministische Care-Ethik mit ihren zentralen Konzepten Vulnerabilität, Achtsamkeit, Bezogenheit und relationale Autonomie, sowie Narrativität, die wir im Text explorieren und beschreiben das Wesen von Caring Institutions (Tronto 2013).

Wir kommen zu dem Schluss, dass Supervision zweifelsohne ein Ort für die Beratung zu ethischen Themen und Fragen sein kann und sehen die Art und Weise, wie mit ethischen Dilemmata und Konflikten im Rahmen von Supervision umgegangen wird, in care-ethischen und prozessethischen Diskursen und Grundlagen verortet. Die Supervision ist daher als ein Ort der care-ethischen Reflexion zu bezeichnen. Sie ermöglicht das Ansprechen und Kommunizieren von strukturellen und organisationalen Problemen und kann so auf mehreren Ebenen dazu beitragen, dass aus einer Care-Organisation eine Caring Institution wird.

## 1. Einleitung

Ethische Fragen, Dilemmata und Konflikte stehen in Care-Organisationen auf der Tagesordnung. Insbesondere Situationen, in denen Menschen am Lebensende begleitet, betreut und behandelt werden, sind mit unauflösbaren Widersprüchen verbunden. Diese werden für das Krankenhaus als „conflicts of care“ (Kohlen 2009) beschrieben.

Auch das Pflegeheim ist in seiner alltäglichen Care mit ethischen Dilemmata konfrontiert. Diese lassen sich entlang des Betreuungsprozesses beschreiben, sie begleiten die Betreuenden und Betroffenen von der Aufnahme ins Pflegeheim über die Betreuung von Menschen mit und ohne Demenz bis hin zur Sterbebegleitung und Verabschiedung (Reitinger, Heimerl 2010): Soll eine hochbetagte Frau mit Demenz, die im Pflegeheim lebt, schon wieder ins Krankenhaus gebracht werden mit dem Risiko, dass sie dort verstirbt? Obwohl sie eigentlich lieber im Pflegeheim, bei ihr vertrauten Menschen und in einer vertrauten Umgebung bleiben möchte? Eines von vielen Beispielen, das sehr unterschiedliche Einschätzungen und Bewertungen zulässt und in jeder einzelnen Situation neu zu entscheiden ist.

Oder: Wem aller ist „die Wahrheit zumutbar“ (Bachmann 1981)? Sollen bestimmte Personen – Patient\*innen oder Angehörige in Situationen, in denen unheilbare Erkrankung das Leben bedroht, „geschont“ werden? Es braucht daher – sowohl im klinischen Setting wie dem Krankenhaus, aber auch im Pflegeheim und in der mobilen Betreuung und Pflege – Zeiten und Orte, wo diese schwierigen Fragen miteinander besprochen, reflektiert und unterschiedliche Perspektiven dazu ausgetauscht werden. Dieser Austausch stellt eine wichtige Grundlage für Entscheidungen in Konflikten und in Dilemmasituationen dar.

Wir beginnen diesen Text mit einer Standortbestimmung: Was uns – die Autorinnen des Beitrags – verbindet, ist die reflexive und partizipative Arbeit in und mit Mitarbeiter\*innen in Care-Organisationen, im Krankenhaus, im Pflegeheim und in der mobilen Betreuung. Gemeinsam ist uns auch der Schwerpunkt auf das Lebensende und auf Palliative Care in unserer Arbeit, wir arbeiten sowohl mit der spezialisierten Palliativversorgung als auch mit der sogenannten Regelversorgung zusammen. Wir üben unsere Tätigkeiten auf sehr unterschiedliche Weise aus. Katharina Heimerl forscht seit über 25 Jahren zu den Themen Sterben Tod und Trauer, derzeit am Institut für Pflegewissenschaft der Universität Wien, immer mit dem Blick auf die Mesoebene, Organisationen, Communities und

Teams und immer in dem Bemühen, die Betroffenen und die Beteiligten in die Forschung aktiv einzubeziehen, methodisch also in der partizipativen Forschung. Elisabeth Reitinger forscht und lehrt seit rund 20 Jahren zu Fragen rund um Palliative Care im Alter, insbesondere im Pflegeheim, um Menschen mit Demenz, um Care Ethik und Gender und ist derzeit ebenfalls am Institut für Pflegewissenschaft an der Universität Wien beschäftigt. Kommunikationsstrukturen zur Reflexion ethischer Konflikte beschäftigen sowohl in Lehrveranstaltungen als auch in Forschungsprojekten. Ursula Hermann arbeitet als selbständige Supervisorin und Coach. Sie hat zum Thema „Palliative Care im Fokus von Supervision“ dissertiert und arbeitet als Supervisorin vorwiegend für Gesundheitseinrichtungen, stationäre und mobile Palliativteams und im sozialen Feld. Neben der Beratungstätigkeit ist sie wissenschaftliche Leitung des Lehrgangs Supervision und Coaching am Schloss Hofen/FH Vorarlberg.

Wir sehen uns in unseren Tätigkeiten in der Supervision, im Lehrgang Supervision und Coaching, in der Lehre im Masterstudiengang Pflegewissenschaft und in unseren partizipativen Forschungsprojekten immer wieder mit Fragen und Aufgaben in Care-Organisationen, die im weiteren Sinn zur Beratung und im engeren Sinn zur Supervision gehören, konfrontiert. Der hier vorliegende Text ist aus einem Diskussionsprozess zwischen uns als Autorinnen entstanden. Ausgehend von zwei Fallbeispielen aus dem Krankenhaus, eines aus der Supervisionspraxis und eines aus einem partizipativen Forschungsprojekt, gehen wir in diesem Text der Frage nach den Zusammenhängen zwischen Supervision und ethischer Reflexion in Care-Organisationen nach. Wir diskutieren einerseits die Prozessethik und die Care Ethik als Reflexionsgrundlagen für die supervisorische Praxis und andererseits die Supervision als Ort der care-ethischen Reflexion in Care-Organisationen.

Wir sprechen bewusst nicht von Organisationen des Gesundheits- und Sozialsystems, sondern von Care-Organisationen, und meinen damit jene Organisationen, in denen Care das Kerngeschäft ist, insbesondere das Krankenhaus und das Pflegeheim, darüber hinaus, neben vielen anderen Einrichtungen auch Dienste für die ambulante Pflege und Hospize.

## 2. Unvermeidbare Konflikte in sorgenden Beziehungen

Konflikte in Care-Organisationen und in sorgenden Beziehungen sind unvermeidbar. Um welche Konflikte kann es gehen? Da sind zunächst einmal die Bedürfnisse, Lebenssituationen und Wünsche der von Krankheit betroffenen Personen und ihrer pflegenden und betreuenden An- und Zugehörigen. Schon hier sind Spannungsfelder zu beobachten: So wünschen sich durch einen einsamen Alltag geprägte hochbetagte pflegebedürftige Frauen und Männer im Pflegeheim oft mehr Zeit mit ihren Lieben. Diese sind in ihren sehr fordernden Berufs- Familien- Freund\*innen- Alltag eingebunden und aus dieser Lebensrealität heraus nur sehr begrenzt in der Lage, ins Pflegeheim zu kommen. Oder umgekehrt: Vielleicht sind die „alten Eltern“ schon bereit, nach langer Krankheit lieber zu Hause zu bleiben und hier auch bis zum Lebensende betreut zu werden und auf lebensverlängernde Maßnahmen zu verzichten. Demgegenüber wünschen sich allerdings Kinder oder auch Enkelkinder vielleicht, dass alles medizinisch Mögliche gemacht wird, um das Leben zu erhalten. Beispiele für diese Art unvermeidbarer Konflikte beschreiben wir in einem der Beispiele weiter unten.

Andere – auch unvermeidbare – Konflikte ergeben sich in den zumeist interdisziplinären Betreuungs- und Behandlungsteams. Nicht nur, dass hier ganz unterschiedliche professionelle Haltungen, Wissen und Sprache, aufeinandertreffen, auch die hierarchisch organisierten Beziehungen der Berufsgruppen untereinander erschweren eine Kommunikation auf Augenhöhe. Helen Kohlen (2009) hat in Bezug auf die Benennung und Definition von ethischen Konflikten im Krankenhaus herausgefunden, dass die Stimme der Pflegenden im Kontext ethischer Komitees oft zu wenig Gehör findet (vgl.: 187ff.). Joan Tronto (2010) plädiert daher dafür, dass es notwendig ist, Care-Organisationen vor dem Hintergrund von Konflikten zu verstehen und führt aus:

„in fact institutional care is better understood in the context of conflict. As such, care institutions need explicit institutional arrangements to help to resolve conflict as it arises (168).“

Konflikte können auch aufgrund von asymmetrischen Beziehungen entstehen. Mit Elisabeth Conradi (2001) können Sorge-Interaktionen („Care-Interaktionen“) als Praxis der Bezogenheit und Zuwendung, die Ausgangspunkt allen menschlichen Handelns füreinander sind, verstanden werden. Das Schenken von Achtsamkeit ist nicht an Reziprozität

geknüpft und zumeist sind die an Care-Interaktionen beteiligten Menschen unterschiedlich autonom. Damit werden Sorge-Interaktionen oft asymmetrisch, und die daraus entstehenden Dynamiken sind ernst zu nehmen. In durch Asymmetrien gekennzeichneten Beziehungen wirken Machtdynamiken. Diese sind mit entsprechender Klarheit zu beobachten und zu benennen. Denn im (Für-)Sorge-Gedanken und Handeln liegt die Gefahr, im besten Wissen und Gewissen gegen die Interessen und Bedürfnisse der mir anvertrauten Personen zu handeln. Zum einen ist es – trotz achtsamer und emphatischer Kommunikation, so wie wir sie weiter unten beschreiben – widersprüchlich, Bedürfnisse von anderen wahrnehmen und verstehen zu wollen, die – wenn ich das Anderssein anderer Menschen ernst nehme – prinzipiell unverständlich sind. Eine Verwechslung der eigenen Bedürfnisse mit denen der zu Pflegenden und damit eine Projektion des Eigenen in die andere Person passiert im Alltag des Zusammenlebens und damit auch in Sorgebeziehungen nur zu allzu oft.

## **2.1. Widersprüche, Dilemmata und Konflikte**

Die Prozessethik (vgl. Krainer & Heintel 2010) spricht davon, dass Widersprüche in der menschlichen Existenz vorgegeben sind. Zu diesen zentralen Widerspruchsfeldern zählen laut Krainer und Heintel (2010) existenzielle Widersprüche, wie der Widerspruch zwischen Leben und Tod oder zwischen Jung und Alt. Diese Widersprüche kann man auch Gegensätze oder Polaritäten nennen. Sie treten als unterschiedliche Positionen oder Pole auf, die jede für sich ihre Berechtigung haben. Sie können daher nicht aufgelöst werden, indem ein Standpunkt einfach negiert wird, z. B. durch die Entscheidung, dass die Vertreterinnen einer der beiden Positionen Unrecht haben.

Ein Beispiel aus der Betreuung im Pflegeheim soll das veranschaulichen: Es kommt nicht selten vor, dass die nächste Angehörige (z. B. die Tochter) eines alten Menschen im Ausland lebt und daher nicht von einer Stunde zur anderen zur Stelle sein kann, wenn ihre Mutter im Sterben liegt. Um der todesnahen, schwachen und „lebenssatten“ Hochbetagten unnötiges Leid zu ersparen, wäre es wichtig, ihr Sterben nicht hinauszuzögern. Um der Tochter, die ihre Mutter liebt und sehr an ihr hängt, die Möglichkeit zu geben, sich noch zu verabschieden, wäre es indes wichtig, alles daranzusetzen, die Sterbende bis zur Ankunft der Tochter am Leben zu erhalten. Die beiden Standpunkte stehen zueinander

im Widerspruch, obwohl beide durchaus legitim sind. Hier geht es nicht darum, wer Recht hat und wer nicht (vgl. Heimerl 2022).

Die Widersprüche, mit denen jeder und jede von uns umgehen müssen, sind auf sehr unterschiedlichen Ebenen angesiedelt. So beschreiben Krainer und Heintel (2010) Widersprüche auf der existentiellen, der sozialen, der systembedingten, der entwicklungsbedingten und der strukturellen Ebene. In Care-Organisationen begegnen wir zahlreichen Widersprüchen auf allen diesen Ebenen (Reitinger & Heimerl 2007).

Nicht jeder Widerspruch muss zu einem (ethischen) Dilemma führen. Es kann auch gelingen, Widersprüche zu erkennen, explizit zu machen und mit ihnen umzugehen. Widersprüche in Organisationen erfordern einen bewussten Umgang auf mehreren Ebenen: auf der strategischen Ebene, auf der Ebene der Kommunikationsstrukturen und auf der individuellen, persönlichen Ebene.

In Care-Organisationen gibt es, wie auch in anderen Organisationen, zahlreiche Konflikte. Um mit solchen belastenden Situationen umgehen zu können, ist es wichtig, sie als ethische Dilemmata zu begreifen und zu erkennen, dass sie von Widerspruchsfeldern ausgelöst werden. Das ist vor allem von Bedeutung, um sich nicht fälschlich auf die Suche nach einem oder einer „Schuldigen“ zu begeben – eine Dynamik, die in Organisationen des Gesundheitssystems schnell zur Stelle ist, unweigerlich in eine Sackgasse führt und keinen geeigneten Umgang mit Widersprüchen darstellt.

Widersprüche und Konflikte können andererseits – und durchaus in Abgrenzung zum ethischen Dilemma (McCarthy & Gastmans 2015) – auch zu moralischem Stress führen. Dies ist zunächst ein Gefühl. Nämlich jenes Gefühl, das eine Person beschleicht, wenn sie zwar weiß oder spürt, was in einer bestimmten Situation das richtige Handeln wäre, sie diese Handlung aber nicht umsetzen kann. Die am häufigsten zitierte Definition von „moral distress“ ist die des US Amerikanischen Philosophen und Ethikers Andrew Jameton aus dem Jahr 1984, die er immer wieder reformuliert und erweitert hat. Zunächst mit Blick auf die professionelle Pflege formuliert, weitet er 2017 sein Konzept auf das gesamte Gesundheitssystem und alle darin tätigen Professionen aus, und beschreibt moral distress so:

„(a) die psychische Belastung, (b) sich in einer Situation zu befinden, in der man gehindert wird, (c) nach dem zu handeln, was man für richtig hält“ (617).

Als Quellen für den moralischen Stress gilt etwas, was auf Englisch „institutional constraints“ (ders. 1984) heißt und oft mit „institutionellen Zwängen“ (Monteverde 2019) übersetzt wird. Auf Basis einer ausführlichen Literaturrecherche beschreiben McCarthy und Gastmans (2015) die Auslöser für moralischen Stress: Einerseits klinische Situationen, die dem\*der Patienten\*in schaden, wie aggressive Therapien, unnötige Untersuchungen oder unzureichende Schmerzlinderung. Andererseits lösen schwierige Arbeitsbedingungen moralischen Stress aus, wie zum Beispiel Personalknappheit, das Fehlen von Leitlinien oder wirtschaftliche Effizienzsteigerungen und erhöhte Arbeitsbelastungen.

### **3. Was haben Supervision und Ethik miteinander zu tun?**

Wir wollen über die Zusammenhänge zwischen Supervision und Ethik nachdenken.

#### **3.1. Der ethische Rahmen der Supervision**

Dazu ist es wichtig festzustellen, dass Supervision – ebenso wie andere Beratungssettings – einen ethischen Rahmen braucht. Um ebendiesen Rahmen von Supervision setzen zu können, wird im Folgenden das Beratungsformat Supervision definiert, eine theoretische Einordnung vorgenommen und ethische Besonderheiten des supervisorischen Settings beschrieben, die durch den Kontrakt explizit gemacht werden.

Im deutschsprachigen Raum wird Supervision als „Beratung im beruflichen Kontext“ (Möller 2012: 17) definiert. Auf dieser Definition aufbauend wird Supervision auch als „Weiterbildungs-, Beratungs- und Reflexionsverfahren für berufliche Zusammenhänge“ (Belardi 2013: 15) verstanden und gilt als „eine Kunst der Beziehung“. „[...] mit einzelnen Menschen, ihren Rollen und den Gruppen und Organisationen, in denen sich Arbeit vollzieht“ (Leuschner 2007: 14). Die beiden letztgenannten Definitionen zeigen, dass Supervision in einer pädagogischen Tradition (vgl. Pühl 1990: 3) steht und, dass Supervision einen ausgeprägten reflexiven Charakter hat. Menschen stehen mit ihren jeweiligen Professionen, wie auch Rollenerwartungen als Individuen wie auch als Teil von Gruppen, Teams und Organisationen im Mittelpunkt.

Im Vergleich zu dieser Definition bleibt die theoretische Einordnung von Supervision sehr viel offener: Haben sich in den 1970er Jahren diverse „Bindestrich-Methoden“ (Gaertner

2011: 91) der Supervision entwickelt, wie Gestalt-Supervision, systemische Supervision, psychoanalytische Supervision etc., alle hergeleitet aus Therapierichtungen, so wird Supervision mittlerweile als Beratungsformat anerkannt, das sich auf unterschiedlichen Theorien und Konzepte stützt, um der hohen Komplexität auch adäquat begegnen zu können. Die Psychoanalyse, systemisches Denken, die Gruppendynamik, die Rollentheorie und auch die Arbeitssoziologie bieten hilfreiche Grundlagen für supervisorisches Handeln. Die Supervision selbst liefert umfassende Felderkenntnisse und kann daher auch als Forschungsmethode (vgl. Hermann 2018: 125ff.) Anwendung finden. Katharina Gröning (2013) konzeptualisiert Supervision

„(...) als angewandte kritische Sozialwissenschaft mit den Elementen sozialwissenschaftliche Psychoanalyse, Gruppenanalyse und ausgewählten Ansätzen aus der Soziologie, vor allem in der Tradition Bourdieus“ (27).

Supervisor\*innen beziehen sich folglich auf unterschiedliche Theorien und nach wie vor auf bestimmte Therapierichtungen, was der Supervision den Vorwurf des Eklektizismus einbringt (vgl. Gaertner 2011: 89). Diese Heterogenität, wie auch Theoriedefizite und der Mangel umfassender empirischer Forschung überlassen es letztlich der Kunst einer jeden einzelnen Supervisor\*in unterschiedliche theoretische Positionen zu einem theoretischen Konzept zu verdichten (vgl. Gröning 2013: 15, dies. 2012: 77).

Weniger kontroversiell als die theoretischen Bezüge der Supervision zeigt sich die Praxis des Kontrakts (vgl. Rappe-Giesecke 2009). Der Vertrag, ein Dreieckskontrakt, der die Rechtllichkeit der Supervision sicherstellt, schützt das supervisorische Mandat sowie die Interessen der Supervisand\*innen (vgl. Gröning 2013: 135). Dieses Arbeitsbündnis ist im Kern eine Kontraktethik, auf die wir nun genauer eingehen werden (vgl. dies. 2013: 136).

Am Beginn eines jeden Supervisionsprozesses steht die Sondierung, die in der Regel im Zuge eines Vorgesprächs mit der Leitung, dem Team bzw. der Einzelperson passiert. Das Ergebnis der Sondierung ist der Vertrag, der mit den Teams, den Einzelpersonen wie der Organisation geschlossen wird. In diesem werden die Dauer des Supervisionsprozesses, Ort, Zeit, Kosten, Absageregelungen, eine thematische Ausrichtung (so ein bestimmtes Thema im Vordergrund steht), die Evaluierung des Prozesses und die Vertraulichkeit geregelt. Der ethische Rahmen von Supervision umfasst jedoch mehr als die genannten Themen, so hat die Österreichische Vereinigung Supervision auf ihrer Website die „ethischen

Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS“ (2023) in insgesamt 11 Punkten zusammengefasst.<sup>5</sup>

Diese umfassen unter anderem folgende Punkte: Die Verantwortung, die Supervisor\*innen für ihr berufliches Handeln tragen, im Wissen um die möglichen persönlichen und gesellschaftlichen Auswirkungen auf ihre Klient\*innensysteme; die fachliche Kompetenzen und Qualitätssicherungsvorgaben von Seiten der ÖVS; die Verpflichtung zu sachlicher und wahrer Information gegenüber den Supervisand\*innen; das Vertrauensverhältnis, die Auftragsklärung- und besondere Sorgfaltspflichten gegenüber den Supervisand\*innen wie Verschwiegenheitspflicht, Datenschutz, Dokumentationspflicht und den Grundsatz der Auswahl des/der Supervisor\*in wie auch die kollegiale Zusammenarbeit und Kooperation (ÖVS 2023).

Die ethischen Richtlinien sind Teil des Kontrakts und bedeuten, dass sich die/der Supervisor\*in bereits vorab den Auftrag bewusst macht, den Prozess übernehmen will und sich auch dazu fachlich und persönlich in der Lage sieht. Auch die Auftraggebenden, die Leitung als Vertreterin der Organisation und das Team bzw. die Einzelpersonen, entscheiden sich im Zuge der Sondierung für einen/eine Supervisor\*in, können sich durch den Kontrakt auf das bevorstehende Prozessgeschehen einstellen und wissen aufgrund der Sondierung, welche Erwartungen sie an die Supervision haben.

### **3.2. Supervision als Ort der Reflexion**

Nach Sondierung und Kontrakt öffnet sich mit dem Start der Supervision ein Raum für Reflexion, der durch das Setting der Beratung entsteht, wie Peter Heintel (2006) konstatiert:

„Jede Beratung, die sich nicht auf reine Fachberatung einschränkt, [...] ist von sich aus ein Ort der Differenz, der Unterbrechung des Alltagsgeschehens und damit ein solcher der Reflexion, der Nach- und Vordenklichkeit (201)“

Reflexion als Nachdenken, überlegen, als prüfende Betrachtung gehört zur Primäraufgabe der Supervision. Als „reflexive Institution“ (2013) bezeichnet Katharina Gröning im Titel ihres Buches die Supervision und legt eine umfassende theoretische Herleitung

---

<sup>5</sup> Auch die Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv 2023) wie auch der Schweizer Bundesverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung (bso 2023) haben ethische Richtlinien auf ihren Websites.

dieses reflexiven Charakters vor. Wir werden im Folgenden nicht dieser „reflexiven Supervision“ folgen, sondern den „Ort“ der Supervision betreten. Dieser ist als Setting von ethischen Richtlinien gehalten, unterbricht das Alltagsgeschehen und schafft Raum zum Nachdenken. Wie sind nun die weiteren Schritte, um Reflexivität im supervisorischen Setting entstehen zu lassen?

Voraussetzung für Reflexion ist der sprachliche Ausdruck, den Winfried Münch (2011: 265ff.) in Anlehnung an Ludwig Wittgenstein (1953: 11f.) als „Sprachspiel“ skizziert. Supervision wird von ihm als rahmengebundenes Gespräch definiert, in dem Folgendes passiert:

„Bei diesem Sprachspiel, dem institutionalisierten Sprachgeschehen, findet ein Austausch von Sätzen und nonverbalen Ausdrucksverhalten in der sich vergegenwärtigenden Unmittelbarkeit statt, also von Angesicht zu Angesicht. Es folgt einem Regelgebrauch und beansprucht einen eigenen Formenzwang. Immer sind zwei oder mehrere Personen in unterscheidbaren Rollen und Funktionen im rahmengebundenen Zusammenhang darum bemüht, sich mittels eines Zeichenaustauschs ihres Meinens und Denkens, bezogen auf eine fragliche Angelegenheit, miteinander zu verständigen, um auf diesem Wege zum beidseitigen Verstehen zu gelangen. Daraus entfaltet sich rahmenbezogen eine prozessuale Kontinuität des Wirkens, die sinnbezogen Absichten und Ziele verfolgt“ (Münch 2011: 267).

Er beschreibt weiterführend drei Elemente, die Basis für das supervisorische Sprachspiel sind: die Beratungssituation, das Erzählte, als das Nichtgegenwärtige, das in das Beratungsgeschehen hereingeholt wird und der Bezug, der auf das Erzählte hergestellt wird (vgl. ders. 2011: 269).

Das Sprechen stellt den Bezug zum Jetzt her, zur Beratungssituation, und im Sprechen wird das Anliegen formuliert, welches subjektiv ist, mit Bewertungen und Erwartungen versehen wird und Gefühlsstimmungen zeigt (vgl. ders. 2011, 270). Das Miteinandersprechen ist der Ausgangspunkt für das beraterische Sprachspiel, wobei am Anfang immer die Erzählung der Supervisand\*innen steht, der mit Fragen der/des Supervisor\*in begegnet wird. Diese sollen so gestellt sein, dass eine größtmögliche Offenheit für die Antworten gegeben ist:

Münch (2011) schildert diese Art des Fragens:

„Das Herausfordernde der Frage [...] zeigt sich in Beratungszusammenhängen gerade daran, dass der Ratsuchende quasi dazu aufgefordert wird, seinem Leben entgegenzugehen, nämlich sich seinem Selbst zuzuwenden, damit er reflexiv sein Denken und Meinen betrachten, zeitgleich in seine Erinnerung eintauchen sowie seinen Empfindungen nachgehen kann. In der Frage selbst, die auf das bereits Gesagte, Bekannte oder Feststehende zurückgreift oder sich davon abhebt, jedenfalls Erinnerung, Meinung und Sichtweisen

desjenigen anspricht, welcher befragt wird, sollte so viel Offenheit aufgehoben sein, dass sie eine Antwort erlaubt, die Entscheidbarkeit ermöglicht. Fehlt diese Offenheit, kann man auch nicht ungezwungen antworten (279)“.

Ziel dieser „zirkulierenden Suchbewegungen“ (ders. 2011: 270), dieses gemeinsamen Reflektierens, ist das Erreichen eines neuen Sinnverstehens, ein deutlicheres Wahrnehmen der formulierten Anliegen und im besten Fall eine Klärung.

Reflexion in der Supervision braucht folglich die Unterbrechung vom Alltagsgeschehen und einen vertraulichen Rahmen, der durch den Kontrakt gehalten wird.<sup>6</sup> Das ermöglicht ein Beratungsgeschehen, in dem die Erzählung Raum bekommt und ein gemeinsames Nachdenken möglich wird. Gemeinsames Reflektieren bildet auch die Grundlage für Supervision als Ort von Ethik, auf die wir nun eingehen.

### 3.3. Supervision als Ort von Ethik

Wir begegnen in der Supervision immer wieder ethischen Fragestellungen, ganz besonders in der Supervision im Bereich Palliative Care, setzt sie sich doch mit Themen wie Sterben, Tod und Trauer auseinander. Auch wenn der Kontrakt nur selten explizit die Auseinandersetzung mit ethischen Fragen enthält, so bringen die Teilnehmer\*innen immer wieder ethische Dilemmata in der Supervision zur Sprache. Heintel (2006) meint:

„... es Bedarf also [in der Beratung] keiner gesonderten und speziellen Fokussierung des Ethischen, es ist einfach immer da, kann gar nicht vermieden werden“. Begründen lässt sich das einerseits damit, dass der berufliche Alltag, insbesondere in Palliative Care, durch implizite und explizite Wertvorstellungen gekennzeichnet ist. Andererseits geht es in Beratungen sehr oft um „Dilemmata, Zielkonflikte, etc., die weder funktional noch aus der ‚Sache‘ heraus allein gelöst werden können (201)“.

Wir wollen dies anhand von einem Beispiel aus der Supervisionspraxis veranschaulichen:

#### Fallbeschreibung 1<sup>7</sup>

Ich wurde von einer Ärztin des Regionalkrankenhauses in Z. kontaktiert, weil der Tod eines Jugendlichen auf der Kinder- und Jugendstation eine sehr große Betroffenheit, Unverständnis, Ärger und auch Schuldgefühle ausgelöst hat. Im Rahmen einer Supervision sollten diese Gefühle thematisiert und bearbeitet werden.

<sup>6</sup> Virtuelle Beratungssettings bilden hier eine Ausnahme, die Unterbrechung des Alltagsgeschehens und auch der vertrauliche Rahmen ist hier mitunter nicht gegeben.

<sup>7</sup> Die Fallbeschreibung wurde verfremdet, damit das Team, das Krankenhaus sowie der Patient und seine Familie anonym bleiben.

Ein sechzehnjähriger Patient, der auf der Station seit vielen Jahren bekannt war, hatte eine sogenannte „rare disease“, eine seltene Erkrankung. Nur wenige Monate nach seiner Geburt wurde diese Erkrankung festgestellt und sie erforderte oft wochenlange Aufenthalte im Krankenhaus. Bis zu seinem fünften Lebensjahr ist er in einer deutschen Universitätsklinik behandelt worden. Aufgrund des Umzugs seiner Familie nach Österreich wurde er vom Krankenhaus in seiner neuen Wohnregion Z. übernommen. Dort war er ein gern gesehener Patient, vom Pflegepersonal über die Ärztinnen und Ärzte, alle waren von seiner einnehmenden Art sehr angetan und die intensive Anwesenheit der Familie – er hatte Eltern und zwei ältere und ein jüngeres Geschwisterkind – war von liebevollem Umgang und hoher Aufmerksamkeit geprägt.

Er hatte aufgrund seiner Grunderkrankung eine leichte Entwicklungsverzögerung, daher wirkte er nicht wie ein Sechzehnjähriger, sondern eher wie ein 13 Jahre alter Junge.

Um seinen 15 Geburtstag verschlechterte sich sein Zustand und – nach vielen Untersuchungen – wurde ein Karzinom im Bauchraum diagnostiziert, mit einer sehr schlechten Prognose. Die Eltern wurden umfassend informiert, wussten von der Prognose, wollten jedoch nicht, dass der Junge über seine Erkrankung informiert wird. Sie hatten die Befürchtung er würde sich aufgeben, wusste er von seiner Krebsdiagnose. Er verbrachte ursprünglich viel Zeit zu Hause, besuchte auch die Schule, die Krankenhausaufenthalte wurden nun jedoch zeitlich immer länger und das Pflege- wie auch das ärztliche Personal versuchten die Eltern zu überzeugen, dass eine Aufklärung über die Erkrankung wichtig sei, da davon auszugehen war, dass er nicht mehr lange zu leben hätte. Ärztinnen, Ärzte und das Pflegepersonal, wie auch Ergo- und Physiotherapeutinnen hatte zunehmend Schwierigkeiten mit der auferlegten Schweigepflicht, die sie vom Gesetz her aufgrund des Alters des Jungen nicht hatten, sie fühlten sich jedoch den Eltern gegenüber zu Verschwiegenheit verpflichtet.

Eine zunehmende Verzweiflung war auf der Station in Bezug auf diesen Patienten wahrnehmbar: Der Jugendliche wurde immer schwächer und auch instabiler und der nahe Tod konnte weder vom Pflege- und noch vom ärztlichen Personal thematisiert werden, die Eltern waren zu diesem Zeitpunkt rund um die Uhr am Krankenbett und sprachen immer davon, dass es bald besser werden würde.

Nach vielen Gesprächen gelang ein Einvernehmen, dass dem Jugendlichen gesagt werden könne, wie es um ihn stünde. Doch nach dieser Einigung veranlassten die Eltern innerhalb weniger Stunden eine Verlegung in eine Universitätsklinik, in der der Jugendliche drei Tage nach der Einlieferung verstarb: in unvertrauter Umgebung und unter Schmerzen, da noch eine neue Chemotherapie gestartet worden war.

Erster Eindruck nach der Sondierung:

In diesem Beispiel wird die Supervision, eine zweistündige Akutsupervision, von einer Ärztin beauftragt, um eine Reflexion über diese prägende Situation zu ermöglichen. Gleichzeitig wird am Fallbeispiel deutlich, dass genau das in der konkreten Situation zu wenig stattgefunden hat: es gab zu wenig Austausch, alle haben „alleine gelitten“.

Alle beteiligten Berufsgruppen wollten, dass ein palliatives Setting entsteht, das es dem Jugendlichen ermöglicht, über das nahe Sterben nachzudenken und sich zu verabschieden. Die Eltern haben das verhindert, weil sie Angst hatten, wie ihr Sohn diese Diagnose aufnehmen würde. Es ist zu vermuten, dass es bei der Weigerung der Eltern nicht nur um die Reaktion des Sohnes ging, sondern auch um die Eltern selbst, die mit der Mitteilung der Diagnose wohl auch ihre Hoffnung aufgeben hätten müssen, dass ihr Sohn die Krebserkrankung überleben wird.

Die Reflexionsschleifen der beauftragten Supervision:

In der Supervision wurde deutlich, dass vor allem zwei Gefühle sehr ausgeprägt waren: Am Anfang wurden Ärger und Wut über das Universitätsklinikum geäußert, insbesondere auf jenen Arzt, der sich von den Eltern überzeugen hat lassen, dass der Jugendliche aufgenommen werden sollte und der noch eine Chemotherapie angeordnet hatte. Einige Supervisand\*innen empfanden diesen Krankenhauswechsel skandalös und die Chemotherapie als grausam. Wie kann so etwas überhaupt passieren, wurde immer wieder geäußert. Als die Wut und der Ärger Raum bekommen hatten, sind zunehmend Schuldgefühle zum Ausdruck gebracht worden. Einige Reflexionsschleifen wurden genommen, die mit folgenden Fragen veranschaulicht werden sollen: Wie ist es zu verstehen, dass die Verschwiegenheit gemeinsam mitgetragen wurde, obwohl das Team dazu gar nicht verpflichtet war? Was hat das Team durch sein Verhalten dem Jungen, seiner Familie, dennoch möglich gemacht? War das Team tatsächlich einer Meinung? Wie hat die Meinungsbildung in den einzelnen Berufsgruppen stattgefunden? Mit zunehmender Differenzierung

gelang es auch den Arzt des Universitätsklinikums und sein Handeln noch einmal zu betrachten, denn auch er stand, wie das Team, den Eltern gegenüber, die sich als sehr wirkmächtig herausstellten. Ebenso wirkmächtig sind jedoch auch die Behandlungslogiken eines Universitätsklinikums, die sich von jenen eines Regionalkrankenhauses durchaus unterscheiden. Gegen Ende der Supervision war eine sichtliche Erleichterung wahrnehmbar sowie eine Verbundenheit des Teams spürbar. In der Abschlussrunde wurde von einigen Teilnehmenden geäußert, dass sie sich nun wieder als Team fühlen und sie einen regelmäßigen Austausch wollen.

Das Team hatte während der intensiven Zeit der Betreuung weder eine Supervision noch eine ethische Fallbesprechung. Als Konsequenz aus dieser Erfahrung wurde kontinuierliche Supervision beauftragt, um sich in Zukunft solche Dilemmata und Konfliktsituationen früher bewusst zu machen.

Das Fallbeispiel zeigt, dass die konflikthafte Situation, dieses ethische Dilemma, in der Supervision nicht im Nachhinein beurteilt wurde, sondern der Versuch unternommen wurde, Handlungen, Haltungen und die dahinter liegenden Werte zu verstehen.

Wir wollen nun erörtern, welche Zusammenhänge, Gemeinsamkeiten und Abgrenzungen zwischen Supervision und Ethik in der Literatur diskutiert werden.

### **3.4. Ethische Fallbesprechung und Supervision: Verbindendes und Trennendes**

Es lassen sich eine Reihe von Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen ethischer Fallbesprechung und Supervision identifizieren. Eine solche Differenzierung vorzunehmen, ist als sinnvoll zu bezeichnen. Denn auch wenn es zwar nicht darum geht, „klinische Formate eins zu eins in die verschiedenen Handlungsfelder der Supervision zu übertragen“ (Gröning & Friesel-Wark 2021: 6), so lassen sich „Grenzgänge“ und „Verwirrungen“ (Bannert 2012: 47) in Bezug auf die beiden Beratungsangebote beobachten, die der Ethikberaterin, Supervisorin und Klinikseelsorgerin Regina Bannert (2012) so in ihrem beraterischen Alltag begegnen:

„Sollen wir das in die Supervision einbringen oder ist das etwas für die ethische Fallbesprechung?“, fragen sich Mitarbeiter in einem Team. In einer Ethischen Fallberatung sagt jemand: ‚Da haben wir in der Balintgruppe auch schon drüber gesprochen.‘ Einem Team

wurde vom Medizinischen Dienst empfohlen, Supervision oder Ethische Fallberatung in Anspruch zu nehmen (47)“.

Ähnlich argumentiert Hans-Jörg Stets (2021), Klinikseelsorger und Supervisor, der sich – im Unterscheid zu Bannert – nicht mit der ethischen Fallbesprechung, sondern mit dem umfassenderen Ansatz der Ethikberatung auseinandersetzt. Aus seiner „gelebten Beratungspraxis“ ergebe sich „die Notwendigkeit für eine Verhältnisbestimmung der Formate Ethikberatung und Supervision“, dies sei „im Sinne der Auftragsklärung und Rollenklarheit“ der Berater\*innen (ders. 2021: 9).

Mitzscherlich und Reiter-Theil (2017) bezeichnen das Verhältnis zwischen Ethikconsultation und psychologischer Supervision als „ungeklärt“ (289). Ihren Vergleich der beiden Beratungsformen leiten sie damit ein, dass sowohl in der Supervision ethische Fragen als auch in der Ethikberatung psychologisch-interaktionelle Fragen zur Sprache kommen können. Sie plädieren dafür, die beiden Beratungsformen nicht zu vermischen und empfehlen den Berater\*innen „Basiskenntnisse über das jeweils andere Verfahren“ (102).

Bannert (2012) sieht Supervision und ethische Fallbesprechung als „verschiedene Wege“, die zu einem gemeinsamen übergeordneten Ziel beitragen, nämlich Belastungen und Konflikte in Organisationen zu bearbeiten. Sie seien beide „Reflexionsformen für das Bearbeiten von moralischen Fragen und ethischen Entscheidungsprozessen“ (Heller & Kroboth 2010: 13). Beide können einen Beitrag zur „Entwicklung der gesamten Organisation hin zu ethisch motivierten Zielen“ (Bannert 2012: 56) leisten.

Allerdings unterscheiden sie sich wesentlich dadurch voneinander, dass die ethische Fallbesprechung ausdrücklich zum Ziel hat, Entscheidungsempfehlungen zu erarbeiten. Dies sehen auch Gröning und Friesel-Wark (2021) so, die die ethische Fallbesprechung als ein „striktes Verfahren der Entscheidung über ethische Dilemmata“ (6) bezeichnen. Hier schließt sich auch die Beschreibung des Ziels der Ethikberatung an, die Stets (2021) vornimmt, nämlich

„...einen konsenshaften und gemeinsam verantworteten Behandlungsweg und Behandlungsumfang mit allen beteiligten Mitgliedern eines Behandlungsteams als Empfehlung für die verantwortlichen Ärzt\*innen zu erarbeiten (10)“.

Stets (2021) kommt hier zunächst ohne den Begriff „Entscheidung“ aus, um dann später zu argumentieren, dass der Rahmen der klinischen Ethikberatung stets handlungsorientiert ist, um „schnelle und adäquate Entscheidungen durch Handeln oder Nicht-Handeln“ (11) zu treffen.

Auch wenn, so Bannert (2012), Supervision primär ein Instrument zur Entwicklung und Sicherung von Qualität ist, so werden – gerade bei Supervisionen in Care-Organisationen – regelmäßig Themen benannt, die eine „ethische Dimension“ haben. Supervision bietet einen geschützten Rahmen, moralische Intuitionen vertieft und selbstreflexiv zu verstehen, sie hat jedoch Grenzen, was die Möglichkeit betrifft, ethische Fragen zu klären – schließlich ist das auch nicht ihre explizite Aufgabe.

Auch die ethische Fallbesprechung – so Bannert (2012) weiter – kann in Care-Organisationen an Grenzen stoßen. Durch ihre starke Strukturiertheit kann es dazu kommen, dass Emotionen abgespalten und nicht ausreichend als Quelle von Erkenntnis genutzt werden. Auch erfordern ethische Fallbesprechungen die Kommunikation auf Augenhöhe, diese ist in den meist streng hierarchisch organisierten Care-Organisationen nicht immer möglich. Sie benennt Kompetenzen, die für beide Beratungsformen förderlich sind: Organisationskompetenz, Kommunikative Kompetenz, Rollenkompetenz und Prozesskompetenz.

Angela Kessler-Weinrich (2021) unternimmt eine Analyse von Verbindendem und Trennendem für drei unterschiedliche Beratungssettings: Krankenhauseelsorge, ethische Fallberatung und Supervision. Neben Unterschieden und Gemeinsamkeiten in Aufgaben und Auftrag beschreibt sie sehr treffend, dass sich die drei Beratungsformen, in denen es „um den Menschen – In erster Linie um den Patienten und Klienten, aber auch um die Mitarbeitenden, d.h. die Teilnehmer\*innen“ (55) geht, im Ergebnis der Beratung unterscheiden: Während Ethikberatung und Fallsupervision zum Ziel haben, die Situation von Patient\*innen und Klient\*innen durch einen kommunikativen Prozess der für sie professionell Sorgenden zu verbessern, fehlen bei der Seelsorge die Teilnehmenden, die über eine nicht anwesende Person beraten, die Kommunikation ist hier direkt und unmittelbar mit dem Menschen, der das seelsorgliche Gespräch sucht. Damit identifiziert Kessler-Weinrich eher Gemeinsames für Ethikberatung und Supervision und eher Abgrenzendes für die Seelsorge. Von Interesse ist die Interdisziplinarität der beratenen professionell Sorgenden bei Kessler-Weinrich (2021), während Stets (2021) in seiner oben genannten Definition ausschließlich Ärzt\*innen als Adressat\*innen der Empfehlung sieht.

Ähnlich wie Bannert (2012) beschreibt auch Kessler-Weinrich (2021) eine Grundkompetenz, die für alle drei Beratungsformen hilfreich ist, nämlich Kontakt- und Beziehungsfähigkeit. Darüber hinaus benennt sie Kompetenzen, die auf einer Ebene liegen, die sich deutlich von jener unterscheidet, die Bannert benennt und eher als Haltungen zu verstehen sind: Einfühlung, Wertschätzung, Zuwendung, Ermutigung, Unterstützung und Vertrauen.

Die hier genannten Kompetenzen sind gerade vor dem Hintergrund der Frage: ‚Um welche Ethik geht es?‘, der wir uns in der Folge widmen wollen, bemerkenswert. Während Bannert (2012) auf prozess- und organisationsethische Kompetenzen rekurriert, stehen bei Kessler-Weinrich (2021) Kompetenzen im Vordergrund, die eher einer care ethischen Herangehensweise entsprechen.

#### **4. Welche Ethik? Care-ethische Reflexionen**

Wie in unserer Diskussion zur klinischen Ethikberatung und ethischen Fallbesprechung deutlich wird, liegt den allermeisten in der Literatur beschriebenen und analysierten Modellen (vgl. u.a. und ohne Anspruch auf Vollständigkeit Balogh 2020; Heiland 2018 zitiert n. Stets 2021; Riedel & Linde 2016; Stets 2021) die biomedizinische Prinzipienethik von Beauchamp und Childress (2013) zugrunde, mit ihren vier Prinzipien: Achtung von Autonomie, Nichtschaden, Gutes Tun sowie Gerechtigkeit, hier gehen wir mit Stets (2021) konform. Diese ausgeprägte Fokussierung auf die Prinzipienethik ist nicht unumstritten, so findet sich beispielweise bei Fahr (2013) eine Diskussion der diskursethischen Grundlage von Ethikberatung, mit Bezug sowohl zur Prinzipienethik als auch zur Care Ethik, während Krobath und Heller (2010) kritisieren, dass diese als Grundlage der Ethikberatung zu kurz greift und eine Theorie der Organisationsethik der Versorgung und der Sorgebeziehungen entwickeln.

Stets (2021) zieht aus seiner Beobachtung der Exklusivität der Prinzipienethik in der ethischen Fallbesprechung allerdings die Schlussfolgerung, dass

„nicht so sehr ein einzelnes Ablaufschema einer Ethikberatung und auch nicht die Grundlegung durch einen ethischen Diskurs im Rahmen einer spezifischen normativen Ethik für eine klinische Ethikberatung die zentralen Parameter darstellen, sondern eine umfassende Moderationskompetenz der Berater\*in (22f.)“.

Wir stimmen dem nur in Teilen zu. Unbestritten ist aus unserer Sicht die Notwendigkeit der Moderationskompetenz in jeder Form von Beratung, sei es Supervision oder ethische Fallbesprechung. Allerdings gehen wir in unserem Beitrag von der Hypothese aus, dass es für unterschiedliche Beratungssettings sehr wohl von Bedeutung ist, von welchem ethischen Diskurs ausgegangen wird. Wir schließen uns hier Fahr (2013) an, der die Frage: „Welche ‚Ethik‘ soll der Ethikberatung zugrunde gelegt werden?“ (52) als einen der drei zentralen Aspekte in der Frage nach dem „Ethischen in der Ethikberatung“ bezeichnet.

Wir beobachten, dass bei der Diskussion zu den Zusammenhängen zwischen Supervision und Ethik zu wenig auf die Frage geachtet wird: Welche Ethik meinen wir?

Wir wollen zur Beantwortung der Frage, ob und inwieweit die Supervision ein Ort der Reflexion von ethischen Fragen ist, sein kann und auch soll, nicht von den Prinzipien der biomedizinischen Ethik ausgehen, sondern von den Grundlagen und Grundhaltungen der Care-Ethik und ihrer Schwester der Prozessethik. Wir sehen das insofern als relevant an, als mit der Prinzipienethik ein Menschenbild verbunden ist, das oftmals gerade in ethischen Fragen in Palliative Care der realen Bedeutung von Gefühlen, Beziehungen, und dem aufeinander Verwiesen-Sein nur bedingt gerecht wird. Das von uns bearbeitete Forschungs- und Praxisfeld Palliative Care legt eine care-ethische Betrachtungsweise nahe – im Sinne von Palliative-Care-Ethik und wir wollen daher in einem nächsten Schritt deren Grundlagen und Grundhaltungen darlegen.

#### **4.1. Die Verletzlichkeit des Menschen**

Die Care Ethik stellt nicht die Autonomie des Menschen in den Mittelpunkt, sondern seine Verletzlichkeit oder auch „Vulnerabilität“ und sieht diese als anthropologische Ausgangslage. zuma die Verletzlichkeit der Würde. Verletzlichkeit ist eine universale menschliche Eigenschaft. „Wir alle sind verletzlich“ formuliert es Berta Schrems (2020: 15). In dieser Verletzlichkeit sind alle Menschen miteinander verbunden (vgl. Brown 2012).

Vulnerabilität bezeichnet einen Zustand, in dem Menschen einem erhöhten Risiko ausgesetzt sind, Schaden zu nehmen oder ihre Fähigkeit, sich vor Schaden zu schützen, verringert ist (vgl. Rogers, Mackenzie & Doods 2021). Die drei australischen, feministischen

Forscherinnen, von denen diese Definition stammt, spezifizieren, dass es damit sowohl körperlichen als auch emotionalen Schaden meinen. Als Palliative Care Forscherinnen wollen wir den Blick erweitern und mit Bezug auf das Konzept von Total Pain (Heimerl & Millius 2024) von Schaden in der körperlichen, der psychischen, der sozialen und der spirituellen Dimensionen sprechen. Vulnerabilität – so die drei Autorinnen weiter – wird oft mit einem „Gefühl des Verlustes der Handlungsfähigkeit oder mit Machtlosigkeit assoziiert“ (Roger, Mackenzie & Doods 2021: 190).

Gleichzeitig ist Vulnerabilität innerhalb von Gesellschaften aber auch weltweit zwischen dem globalen Norden und Süden ungleich und ungerecht verteilt (vgl. Browne, Danely & Rosenow 2021). So führen beispielsweise Armut, geringere Bildung und Alter zu einem höheren Risiko, mit unterschiedlichen Krankheiten zu leben, bestimmte Behandlungen nicht zu erhalten und in „ungesünderen“ Wohngebieten zu leben. Dies haben gerade die vergangenen Jahre der Pandemie gezeigt (vgl. Heimerl, Reitinger & Pichler 2021). Im hohen Alter führen zahlreiche Verluste und Leistungseinbußen zu einer Zunahme der körperlichen, seelischen, sozialen und spirituellen Vulnerabilität (vgl. Gastmans 2013), das gilt ganz besonders für Menschen mit Demenz.

#### **4.2. Achtsamkeit als zentrales Konzept**

Eine Antwort auf die Erkenntnis, dass wir alle mit Verletzlichkeit leben, ist es, achtsam mit sich und anderen umzugehen. Achtsamkeit enthält aus care-ethischer Sicht ganz unterschiedliche Aspekte, Haltungen, konkrete Praktiken aber auch Fähigkeiten und soziale Zuwendung. Achtsamkeit gewinnt an Bedeutung, wenn es um sorgende Aktivitäten geht. Care bzw. Fürsorglichkeit kann als eine Praxis der Achtsamkeit und Bezogenheit angesehen werden, in der es um zuwendende Aufmerksamkeit, um pflegende und versorgende menschliche Interaktionen geht. Die Bereitschaft, zu akzeptieren, dass Menschen grundlegend aufeinander angewiesen sind, ist für das (Er-)Leben von Achtsamkeit, die Fähigkeit Achtsamkeit zu schenken und zu empfangen, wichtiger als das Betonen von Autonomie (vgl. Conradi 2001).

Achtsamkeit hat auch immer etwas mit Berührung zu tun. Die Aufmerksamkeit und Fähigkeit, Bedürfnisse von Menschen, die uns umgeben, erkennen zu können (vgl. Tronto 1994: 128f.), ist dafür zu schulen. Über Praktiken, die es ermöglichen, das eigene Fühlen

und Denken ruhen zu lassen und damit auch eigene Ziele und Absichten in den Hintergrund zu stellen, kann ein sich Öffnen für die Gegenwart einer anderen Person gestärkt werden. Im weitesten Sinne erfordert dies ein Zuhören mit allen Sinnen. Mit den Händen und Körpern wahrnehmen und beobachten, das körperliche Berühren gehört ja augenscheinlich zum „Handwerk“ von professioneller Sorgearbeit. Aber auch das emotionale Berühren durch aufmerksame Blicke oder Gesten der Empathie und des Trostes können als zentrale Elemente von achtsamen Care-Interaktionen beschrieben werden.

„Die geglückte Begegnung entpuppt sich als diejenige, bei der ich eine Chance habe, ..., in einer Art kreatürlichen Solidarität die Daseinslast des Anderen mitzutragen (Gürtler 1999: 109).“

### **4.3. Verantwortung für sich selbst und andere**

Personen, die sich sorgend um andere kümmern und in Sorge-Interaktionen treten, benötigen besondere Kompetenzen. Aus der Wahrnehmung einer konkreten Situation ergeben sich Folgen für das Handeln. Sorge-Interaktionen fordern von den jeweiligen Personen, wenn sie sich selbst gleichzeitig als autonomes und in Verbundenheit begriffenes menschliches Wesen verstehen, sowohl Verantwortung für sich selbst als auch, in der jeweiligen Situation in angemessener Weise, für andere zu übernehmen. Gefühle als Grundlage für die Fähigkeit zur Einfühlung und zum Mitgefühl sind mit kognitiven Erkennungsstrategien und Wissen, um die eigene Person und das Gegenüber zu verbinden. Das klingt anspruchsvoll und ist es auch. Denn gleichzeitig finden Kommunikation und Handlungen statt, die auf Basis erlernter Fähigkeiten und Erfahrungswissen aufbauen. Jede Begegnung innerhalb einer Care-Interaktion steht damit vor dem Risiko, angemessen auf Bedürftigkeiten – eigene und die der anderen Person – zu reagieren oder auch nicht. In letzter Konsequenz finden nun diese Begegnungen innerhalb von bestimmten Rollen, wie etwa der einer Pflegeperson mit einer hilfsbedürftigen älteren Person, statt, so sind zusätzliche Aspekte, wie beispielsweise die Dominanz der Bedürfnisse der abhängigen Person, zu berücksichtigen (vgl. Heimerl 2007: 405).

Im Konzept der relationalen Würde wird diese an Beziehungen geknüpfte Anerkennung deutlich beschrieben (vgl. Pleschberger 2005; Klie 1998). Aus Sicht alter Menschen im Pflegeheim erhält sowohl die innerhalb der Person aufrecht zu erhaltende Würde als auch die Würde, die sich in der Begegnung mit anderen zeigt, hohe Bedeutung. Sie kann „trotz des Alters“ oder gerade „wegen des Alters“ (Pleschberger 2005: 214ff.) im Prozess der

Würdigung erfolgen. Krankheit und Pflegebedürftigkeit allerdings können Würde auch bedrohen.

#### **4.4. Erzählen als Ausgangspunkt**

Achtsamkeit drückt sich darin aus, dass wir das Erzählen ermutigen und dass wir einander Zuhören. Das Erzählen von Geschichten ist eng verbunden mit einem care-ethischen Zugang und hat eine entlastende und leid-lindernde Funktion, wie zahlreiche Beispiele der partizipativen Forschung zeigen. Die US-amerikanische Kommunikationswissenschaftlerin Carolyn Ellis (2016) beispielsweise forscht mit Überlebenden des Holocaust. Sie ermutigt die Teilnehmer\*innen ihre vergangenen und aktuellen Geschichten wieder und wieder in ganz verschiedenen Weisen zu erzählen und so ihre Bedeutung zu analysieren und sie resümiert:

“In compassionate storytelling, researchers— sometimes with participants—write and tell stories empathetically and respectfully, accompanied by a desire to relieve or prevent suffering” (437).

In ihren Reflexionen auf den Forschungsprozess bezeichnen die Holocaust-Survivors das Erzählen als „healing“ (dies. 2016: 433). Durch das Erzählen – so die Schlussfolgerungen in diesem Forschungsprojekt – werden gemeinsam neue Handlungsstränge und Erkenntnisse entdeckt.

Erzählen und Zuhören tragen dazu bei, dass Mitarbeiter\*innen in sorgenden Berufen Empathie und Verständnis entwickeln. Erzählen und Zuhören gehören zu den wichtigsten Aufgaben der professionellen Pflege. Das Erzählen von Geschichten macht auch einen großen Teil der Aktivitäten von Angehörigen anderer sorgender Berufe aus, von der Medizin über therapeutische Berufe bis hin zur Sozialarbeit und Sonderpädagogik – auch wenn die Art und Länge der Geschichten, die Menschen erzählen, je nach Beruf unterschiedlich ist. Auch in den helfenden Berufen hat das Erzählen mitunter eine therapeutische Funktion (vgl. Fairbairn 2002).

Das Erzählen, vor allem das biographische Erzählen in Gruppen hat eine lange Tradition in den „Erzählcafés“ (Dressel, Kohn & Schnelle 2022). Einen besonderen, wenn auch noch deutlich zu wenig beachteten und beschriebenen Stellenwert hat das Erzählen in Gruppen in der Forschung. In mehreren partizipativen Forschungsprojekten in Palliative

und Dementia Care haben wir die Teilnehmer\*innen an Gruppengesprächen dazu eingeladen, über ihre Erfahrungen mit dem jeweiligen Thema des Forschungsprojekts (unter anderem: Ethische Entscheidungen im Pflegeheim; Umgang mit Menschen mit Demenz in Organisationen; Perspektiven auf „gutes Sterben“; Geschichten vom Lebensende) zu erzählen. Dabei konnten wir die Erfahrung machen, dass das Erzählen in Gruppen immer auch bedeutet, dass einander erzählt und zugehört wird und somit einen Impuls zur Veränderung bieten kann, insbesondere, wenn das Erzählen im Rahmen einer Organisation – in unserem Fall einer Care-Organisation – stattfindet (vgl. Heimerl, Reitinger, Dressel & Pichler 2023).

So sind wir beispielweise im partizipativen Forschungsprojekt „Ethische Entscheidungen im Pflegeheim“ zuerst von der Erzählung von konkreten Situationen ausgegangen. Der erzählgenerierende Impuls am Beginn der Fokusgruppe lautete: „Bitte erzählen Sie uns von einer Situation, in der ein\*e Bewohner\*in im Zentrum steht, die Sie mit einem ungu-ten Gefühl zurückgelassen hat.“ Die so erzählten Geschichten wurden zum Ausgangspunkt für gemeinsame Reflexion und das Entwickeln von Handlungsoptionen in ähnlichen Situationen (vgl. Reitinger et al. 2014).

#### **4.5. Gefühle als Quelle von Erkenntnis**

Ethische Reflexion erfordert das Wahrnehmen und Ausdrücken von Gefühlen. Gefühle erlauben einen sehr direkten Zugang zu Werthaltungen oder auch Verletzungen und Kränkungen. Im Formulieren von Gefühlen und Betroffenheit geschieht eine Öffnung hin zu Dimensionen, die sich von den Handlungsrationitäten des Alltagsgeschehens unterscheiden, auch und gerade, weil sie mit diesen ja eng verbunden sind. Damit wird eine erweiterte Aufmerksamkeit möglich, die im Zueinander von unterschiedlichen professionellen Perspektiven Anerkennung der verschiedenen Standpunkte erlaubt. „Darüber reden tut gut“ war eine der wichtigsten Erkenntnisse im Forschungsprojekt „Ethische Entscheidungen im Pflegeheim“ (ebd.).

Insbesondere das Erzählen von Geschichten ermöglicht es, Betroffenheit und Gefühle auszudrücken. Dies soll an einem weiteren Beispiel aus einem partizipativen Forschungsprojekt aufgezeigt werden. Im Projekt „Sterbewelten – die Perspektive der professionell Sorgenden auf ‚gutes Sterben‘ haben wir Mitarbeiter\*innen in unterschiedlichen Care-

Organisationen eingeladen, einander in einem Gruppengespräch „Geschichten über gutes und nicht so gutes Sterben“ zu erzählen. Wir haben die Gespräche auf Tonträger aufgenommen und wörtlich transkribiert.

#### Fallbeispiel 2

Im Forschungsprojekt „Sterbewelten. Die Perspektive der professionell Sorgenden auf „gutes Sterben““ erzählt eine Pflegende von einer Erfahrung, die sie in ihren allerersten Berufsjahren auf einer Intensivstation gemacht hat. Die Geschichte liegt schon viele Jahre zurück die Erzählerin bezeichnet sie als besonders prägend. Sie sei damals sehr unerfahren gewesen, und die Situation hätte sie noch lange beschäftigt. Es ging um eine junge Patientin, zwischen zwanzig und fünfundzwanzig Jahre alt, etwa so alt wie die Erzählerin damals. Die Patientin hatte bei einem Verkehrsunfall ein schweres Schädel-Hirn-Trauma und eine massive Hirnblutung erlitten. Sie war als hirntot erklärt worden. Die für eine Organtransplantation erforderliche Diagnostik wurde durchgeführt. Obwohl zwar für das ganze Team klar war, dass es um Organentnahme ging, wurde mit den Angehörigen nicht über den Hirntod und die bevorstehende Explantation gesprochen.

Dem Lebensgefährten wurde es ermöglicht, täglich bis spät in die Nacht bei der Patientin zu bleiben. Das Team wurde dazu angehalten, die Dienstübergaben nicht im Zimmer neben der Patientin, wie sonst üblich, zu machen. Es war nicht gewollt, dass der Lebensgefährte im Rahmen der Dienstübergabe von der geplanten Organtransplantation erfuhr, weil die Ärzte nicht mit ihm darüber gesprochen hatten.

Auch die Eltern waren oft zu Besuch. Der Vater hatte eine Herztransplantation hinter sich. Aber auch mit ihm wurde nicht über den Hirntod seiner Tochter gesprochen. Da die Patientin lange auf der Station lag und die Angehörigen oft zu Besuch kamen, hatten die Pflegenden eine besondere Beziehung zu ihnen aufgebaut. Die Pflegende erzählt: „Man denkt sich, oh, warum spricht niemand mit denen? Das war ganz, ganz furchtbar, man hat’s ihnen bis zum Schluss nicht gesagt. Dass die Patientin dann wirklich verstorben ist, das war für die Angehörigen überraschend.“

In der Reflexion im Forschungsprojekt meint die Erzählerin: „Mir haben die Strategien gefehlt, wie ich das am besten auch selbst verarbeiten kann.“ Auch im Team wäre die Situation nicht besprochen worden, die Kolleg\*innen wären zudem der Meinung gewesen: „Der Papa hat eh selber auch ein Herz gekriegt, da muss er ja quasi wissen, wo es

herkommt.“ Sie schließt die Erzählung mit der Überlegung, dass dies zwei Ebenen seien: einerseits selbst ein Organ zu erhalten und andererseits zu verstehen, dass die Tochter zur Organspenderin wird. Der Vater hätte den Zusammenhang nicht sehen können (GG6: 582-630).

In diesem Fallbeispiel wird deutlich, wie sehr das Fehlen der Möglichkeit, miteinander im Team und mit den Betroffenen zu sprechen, zu Belastung werden kann: Die Geschichte wird – so unsere Interpretation – primär nicht deswegen erzählt, weil der Tod der Patientin so belastet hat, sondern weil weder miteinander im Team noch mit den Angehörigen über den Hirntod der Patientin gesprochen wurde. In der Reflexion des Gruppengesprächs spricht die Erzählerin davon, dass sie es als entlastend erlebt hat, nach vielen Jahren mit der Geschichte gehört zu werden.

#### **4.6. Beziehung und Bezogenheit – Relationale Autonomie**

Die Angst vor Abhängigkeit prägt unsere westlichen Gesellschaften. Wir leben in einer Zeit, in der Selbstbestimmung und Autonomie „beinahe vergöttert werden“ (Rüegger 2021). Für viele gehören diese Werte zu den wesentlichen Aspekten des Menschseins. Peter Heintel (2005) spricht in dem Zusammenhang von „Autonomiezumutung“ (18) als gesellschaftlichem Phänomen. Sie entsteht dort, wo Individuen für Ereignisse Verantwortung übernehmen und Entscheidungen treffen müssen, die als strukturelle Überforderung gedeutet werden müssen. So tragen beispielsweise Festlegungen, die in Patient\*innenverfügungen gefordert werden, Überforderungscharakter in sich. Die Vorstellung, dass ich aus einer gegenwärtigen, vielleicht gesunden Lebenssituation heraus erahnen kann, wie ich mich real in einer zukünftigen, vielleicht durch Abhängigkeit oder von Demenz gezeichneten Lebenssituation fühlen werde, scheint nahezu unmöglich.

Diese „Vereinseitigung der Wertedebatte zugunsten von Selbstbestimmung“ (Klie & Kruse 2015: 36) und die damit einhergehende unglaublich hohe Bewertung der Autonomie in der Gesellschaft stellen jene Menschen, deren körperliche und geistige Fähigkeiten, Autonomie zu leben, abnehmen, Palliativpatienten ebenso wie Menschen mit Demenz vor unlösbare Probleme. Der Gedanke an das hohe Alter macht vielen Menschen Angst, unter anderem, weil sie um ihre Selbstbestimmung fürchten und ein Leben in Abhängigkeit für

nicht mehr lebenswert halten. Das führt zu einer Entwertung jedes Lebens in Abhängigkeit.

Autonomie ist sowohl ein Status als auch eine Fähigkeit. Als Status gesehen bedeutet Autonomie, dass der Einzelne das Recht auf Selbstbestimmtheit hat. Als Fähigkeit bezieht sich Autonomie auf die Möglichkeit, sich selbst zu definieren und selbst zu leiten (vgl. Mackenzie 2019). Autonomie ist – und darauf wollen wir hier noch einmal ausdrücklich hinweisen – sowohl als Status als auch als Fähigkeit nicht allen Frauen und Männern oder Personen unterschiedlicher Herkünfte gleich gegeben. So bedingen die sozialen Verhältnisse beispielsweise die Möglichkeit, eigene Wünsche überhaupt wahrnehmen, geschweige denn formulieren zu können und zu dürfen.

“In liberal democratic societies, the principle of respect for personal autonomy is widely accepted – in theory, if not always in practice – as a fundamental normative principle, the importance of which is enshrined in a number of legal and political rights” (146),

formuliert die feministische Theoretikerin Catriona Mackenzie (2019) und spricht davon, dass wir gesellschaftlich gegenwärtig ein “maximal choice” Konzept von Autonomie leben, das sie aus feministischer Perspektive kritisiert.

Demgegenüber ist die Care-Ethik geprägt von einem Verständnis von uns selbst als relationale Wesen (Walser 2010; Reitinger & Heller 2010). Dass wir uns allein nicht denken können und Zeit unseres Lebens aufeinander angewiesen sind, vergessen wir in unserem Alltag, der geprägt ist durch Bestärkung von Unabhängigkeit, Individualität und Abgrenzung immer wieder. Relationale Autonomie meint also das Anerkennen der Bedeutung des immer schon Hineingeborens in soziale Bezüge einerseits und die Möglichkeit, mit dem erwachsenen Leben verbundene Selbstverantwortung und Freiheit als Subjekt wahr zu nehmen, andererseits. Die Seite der Verbundenheit und Unauflöslichkeit sozialer Bezüge und die Möglichkeit und Notwendigkeit der Selbstbestimmung können in diesem Verständnis balanciert werden. Autonomie als Selbstbestimmung wird darin als die Chance verstanden, eigene Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen davon, wie einzelne Personen ihr Leben auch in Situationen der Abhängigkeit gestalten wollen, verwirklichen zu können. Besonders deutlich und klar gelingt es Angelika Walser (2010), Autonomie und Angewiesensein als ethische Fragen einer relationalen Anthropologie zu formulieren:

„Der Ruf nach Autonomie im Sinne persönlicher individueller Selbstbestimmung über das eigene Leben kann dabei als Ausdruck einer verzweifelten Angst angesichts der Realität einer ganz anderen, nämlich genau der gegenteiligen Erfahrung interpretiert wer-

den: Der Erfahrung von Schwäche, Verletzlichkeit und einer daraus resultierenden Angewiesenheit auf andere, die in unserer westlichen Gesellschaft mit Abhängigkeit assoziiert und negativ konnotiert ist“ (33).

Das Verständnis von relationaler Autonomie in diesem Beitrag folgt vor allem dem von Angelika Walser (2010) diskutierten Kompetenzmodell, das auf der „Anerkennungstheorie der Autonomie“ von Anderson und Honneth (2005) basiert. Als Kompetenz konzipiert, ist Autonomie eine Fähigkeit, die sich in Beziehungen mehr oder weniger entfalten kann. Insofern ist gerade die Autonomiekompetenz von hochaltrigen Frauen und Männern, deren Kräfte zum Ausagieren schwinden, besonders fragil und daher schutzbedürftig. Gleichzeitig stellt sich in dieser Perspektive die Frage, wie Pflegende ihre Autonomiekompetenz im Sinne der Unterstützung der ihnen anvertrauten Hilfsbedürftigen leben können. Entsprechende Rahmenbedingungen, die auf organisatorischer und gesellschaftlicher Ebene zu verantworten sind, sind dafür nötig. Eine sorgende und anerkennende Führungskultur, die Gestaltungsspielraum und Vertrauen gibt, sind gefragt.

#### **4.7. Macht und asymmetrische Beziehungen**

Das Schenken von Achtsamkeit ist nicht an Reziprozität geknüpft und zumeist sind die an Care-Interaktionen beteiligten Menschen unterschiedlich autonom. Damit werden Sorge-Interaktionen oft asymmetrisch, und die daraus entstehenden Dynamiken sind ernst zu nehmen. In durch Asymmetrien gekennzeichneten Beziehungen sind Machtdynamiken mit entsprechender Klarheit zu beobachten und dort zu benennen, wo es darum geht, ihre unterschiedlichen Wirkungen zu analysieren.

So ist es notwendig, die im Fürsorge-Gedanken immer schon immanente Gefahr, im besten Wissen und Gewissen gegen die Interessen und Bedürfnisse der mir anvertrauten Personen zu handeln, deutlich zu machen. Einerseits befinden sich alle Sorgenden in der oben schon beschriebenen widersprüchlichen Situation, Bedürfnisse von anderen wahrnehmen und verstehen zu sollen, die – wenn ich das Anderssein anderer Menschen ernst nehme – prinzipiell unverständlich sind.

Eine Verwechslung der eigenen Bedürfnisse, mit denen der zu Pflegenden und damit eine Projektion des Eigenen in die andere Person kann leicht passieren. Eine der drastischsten Varianten dieses Mechanismus, der gekoppelt ist an die Verdinglichung von Menschen,

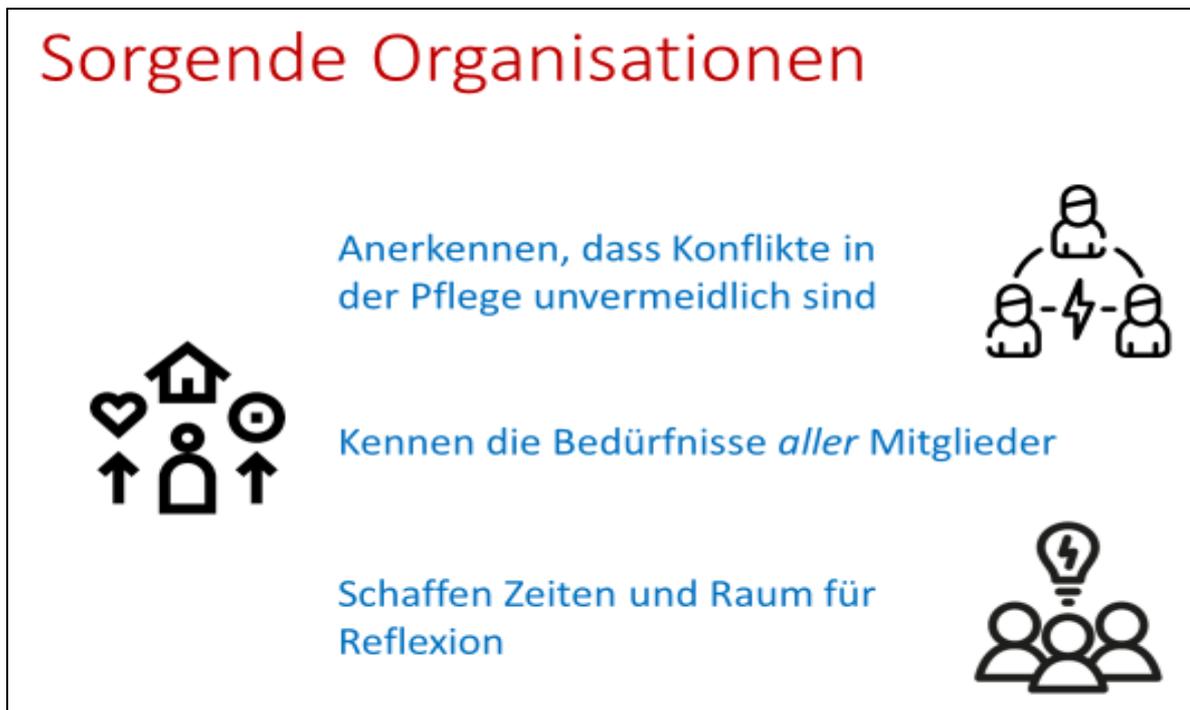
wird von Klaus Dörner (2007) als „tödliches Mitleid“ beschrieben. Im besten Glauben daran, anderen etwas Gutes zu tun, oder aus der „sachlichen Notwendigkeit“ heraus, werden Menschen getötet.

## **5. Care Ethik in Organisationen – Caring Institution**

Auch und gerade in Care-Organisationen drückt sich Macht in der hierarchischen Strukturierung aus. Die Care, die gute Sorge füreinander, ist zunächst natürlich eine Haltung, mit der wir einander in Mitmenschlichkeit begegnen. Care ist aber auch ein wichtiger Aspekt von Organisationen.

Hier ist es wichtig, – und das gilt unseres Erachtens für alle Beratungsformen –, dass den Überlegungen und Umsetzungen eine differenzierte Betrachtungsweise von Care-Organisationen zugrunde gelegt wird und die Gegebenheiten und Unterschiedlichkeiten von Care-Organisationen berücksichtigt werden. Die Konflikte und Dilemmata rund um die Betreuung von Patient\*innen und Angehörigen im Krankenhaus unterscheiden sich deutlich von jenen im Pflegeheim (vgl. Reitinger & Heimerl 2007, 2010). So postulieren Sauer, Bockenheimer-Lucius und May (2012) einen Bedarf an Ethikberatung im Altenheim, den sie mit der besonderen Vulnerabilität der Bewohner\*innen begründen und damit, dass das Altenpflegeheim (zumeist) die letzte Wohnstätte ist. Daraus entstehen im Alltag spezifische ethische Fragen, die sich von jenen des Krankenhauses unterscheiden. Auch die Organisationsethik (vgl. Krobath & Heller 2010) geht davon aus, dass es „eine kontextsensiblere Differenzierung organisationsspezifischer Bezugsrahmen“ braucht. „Modelle klinischer Ethikberatung“, so Krobath und Heller (2010), „sind nicht ohne weiteres auf Bereiche der Pflegeheime, der ambulanten Versorgung übertragbar“ (427).

Die kanadische Politikwissenschaftlerin und Care Ethikerin Joan Tronto (2010) entwickelt das Konzept der „Caring Institution“, der sorgenden Organisation, und macht das vor allem an drei wesentlichen Merkmalen fest (vgl. Abb. 1).



(Abb. 1: Sorgende Organisationen n. Joan Tronto (2010))

1. Sorgende Organisationen anerkennen, dass Konflikte in der Pflege und Betreuung unvermeidbar sind. Hochbetagte Menschen und Menschen am Lebensende haben Bedürfnisse, die in Zeiten von Personalmangel nicht immer voll und ganz erfüllt werden können. Oft kommt es auch zu Konflikten zwischen den betroffenen Menschen und ihren Angehörigen, zum Beispiel wenn ein lebenssatter alter Mensch sein Lebensende herbeiwünscht und die Angehörigen sich noch nicht von ihr oder ihm trennen können. Solche Konflikte sind in der Unterschiedlichkeit der Bedürfnisse der an der Care Beteiligten grundgelegt und sie sind unvermeidlich. Das Anerkennen von diesen Konflikten steht oft im Widerspruch zum Harmoniebedürfnis aller Betreuenden in Care-Organisationen. Voraussetzung dafür, dass eine Organisation eine „Caring Institution“ wird, ist aber – so Tronto (2010) – dass es eine Bereitschaft gibt, Konflikte anzuerkennen und mit ihnen umzugehen.

2. Sorgende Organisationen kennen die Bedürfnisse *aller* Mitglieder. Im Zentrum stehen die Bedürfnisse der Patient\*innen, Bewohner\*innen, Klient\*innen, die in einer Einrichtung oder von einem Dienst betreut werden, sowie ihrer Angehörigen. Alle Mitglieder, um deren Bedürfnisse es geht, meint in Care-Organisationen darüber hinaus auch die Mitarbeiter\*innen der unterschiedlichsten Berufsgruppen, die der Reinigung, der Küche, die Therapeut\*innen, die Pflege, die Medizin, die Seelsorge, die Psychotherapie und die Verwaltung um nur die wichtigsten zu nennen. Auch die Leitung der Einrichtung oder des Dienstes hat Bedürfnisse, die zu berücksichtigen sind. Eine Organisation kennt die Bedürfnisse ihrer Mitglieder dann, wenn es geeignete Instrumente gibt, diese kennenzulernen und zu dokumentieren. Wohlverstandene Biographiarbeit ist ein Beispiel dafür, sie hilft in der Lebensgeschichte begründete Bedürfnisse zu erfahren und biographischen Schmerz zu lindern.
3. Sorgende Organisationen schaffen Zeiten und Raum für Reflexion. Auch wenn die Personaldecke noch so dünn ist, braucht es Besprechungen, in denen die Mitglieder der Organisation sich miteinander austauschen können. Die von Tronto angesprochenen Reflexionsorte müssen nicht unbedingt lange Besprechungen sein, die alle Mitglieder und eventuell sogar externe Kooperationspartner\*innen oder Moderator\*innen einbeziehen. Oft genügt ein sogenanntes „Blitzlicht“, die kurze Abfrage in der Morgenbesprechung, ob es etwas gibt, was eine\*n Teilnehmer\*in gerade besonders beschäftigt und was im Laufe des Tages bedacht oder auch weiter besprochen werden soll.

## **6. Die Supervision als Ort der care-ethischen Reflexion in Organisationen**

Die Supervision ist ein Ort des gemeinsamen Reflektierens. Dies ist Teil ihrer Definition. Nun ist es so, dass bestimmte Berufsfelder und Organisationen reich sind an Widersprüchen und ethischen Dilemmata und daraus resultierenden Konflikten. Insbesondere in Organisationen des Gesundheits- und Sozialsystems – Care-Organisationen – gehören Spannungsfelder und ethische Fragen zum Arbeitsalltag der Mitarbeitenden und zur Lebensrealität der Betroffenen und ihrer Angehörigen. Welche Themen es sind, die zu diesen ethischen Dilemmata führen, unterscheidet sich durchaus zwischen den spezifischen

Care-Organisationen (insbesondere Krankenhaus, Pflegeheim oder ambulante Pflege). Diese ethischen Fragen tragen Care-Organisationen oft an die Supervision heran oder in die Supervision hinein. Widerspruchsfelder und moralischer Stress werden vielfach in der Supervision an- und ausgesprochen und oft auch als solche benannt. Damit wird die Supervision zu einem Ort der ethischen Reflexion.

Die Supervision bietet so einen Rahmen, in dem über Konflikte und ethische Fragen nachgedacht werden kann - ohne Anspruch auf Lösungsorientierung. Hier knüpft die Supervision an die Prozessethik an, die Konflikte nicht für lösbar, wohl aber für bearbeitbar hält. Unter anderem können die Beratenden in der Supervision zur Erkenntnis kommen, dass es ein stärker lösungsorientiertes Format braucht, das die Supervision nicht herstellen kann. Die Lösung kann also in einem anderen Beratungsformat liegen, zum Beispiel im Fehlermanagement im Rahmen des Critical Incident Reporting System (CIRS) oder in der ethischen Fallbesprechung.

Damit ist eine unserer Antworten auf die Frage nach dem Verhältnis zwischen Supervision und Ethik: Supervision kann zweifelsohne ein Ort für die Beratung zu ethischen Themen und Fragen sein. Die Argumentationen im Zusammenhang mit der Frage, ob und welche Relevanz unterschiedliche ethische Bezugsrahmen (Prinzipienethik, Prozessethik, Care-Ethik, Organisationsethik) hierfür spielen, haben gezeigt: Ja, es macht einen Unterschied, von welchem ethischen Grundmodell ausgegangen wird. So zeigt sich einerseits, dass der Fokus auf Prinzipienethik, wie er üblicherweise ethischen Fallbesprechungen zugrunde gelegt wird, auf lösungsorientierte Entscheidung zielt und in der Gesprächsstrukturierung stärker an abstrakten Darstellungen von Situationen orientiert ist.

Demgegenüber sehen wir die Art und Weise, wie mit ethischen Dilemmata und Konflikten im Rahmen von Supervision umgegangen wird, stärker in care-ethischen und prozess-ethischen Diskursen und Grundlagen verortet. Auf deskriptiver Ebene lässt sich damit die Supervision, aufgrund ihrer Definition und ihrer gelebten und beschriebenen Praxis, in mehreren zentralen Aspekten als ein Ort der care-ethischen Reflexion bezeichnen und das ist auch auf einer durchaus normativen Ebene wünschenswert.

In der Supervision kommen Menschen – Patient\*innen, Bewohner\*innen, Klient\*innen und Angehörige aber auch die Mitarbeiter\*innen selbst – in ihrer Verletzlichkeit und in

ihrem aufeinander angewiesen Sein in den Blick. Als Gesprächsort, der aus dem alltäglichen Geschehen herausgelöst ist, wird die notwendige Zeit zur Verfügung gestellt, um ins Spüren, Wahrnehmen und Erzählen zu kommen. Gefühle werden wahrgenommen, gehört, anerkannt und erhalten für die Reflexion von Werten, Handlungen und Entscheidungen angemessenen Stellenwert.

Im supervisorischen Sprachspiel erhält die Erzählung der Supervisand\*innen eine zentrale Bedeutung. Sie steht am Beginn der Beratung und eröffnet damit gleichzeitig einen achtsamen Raum. In der Krisensupervision ermutigt die Supervisorin zuallererst zum Erzählen mit der Frage: Was ist passiert? Das Erzählen hat in der Supervision einen besonderen Stellenwert, es trägt dazu bei, zu verstehen: In welcher Rolle war ich da? Warum agiere ich so? Warum agieren andere so? In der Supervision – aber nicht nur dort, sondern überall, wo erzählt wird – wirkt das Erzählen entlastend, vor allem dann, wenn von unerwünschten Gefühlen wie Zorn, Scham oder Ekel erzählt wird. Insbesondere Gefühle von Ohnmacht und Angst bekommen im Alltag eines Krankenhauses oder eines Pflegeheims zu wenig Raum, dienen aber in der Supervision als „Quelle der Erkenntnis“. Supervision stellt eine besondere Form des Erzählens in Gruppen dar, mit dem ja immer auch das Zuhören verbunden ist. Erzählen und Zuhören ermöglichen einen Perspektivenwechsel und stellen Verstehen her, unter anderem auch deswegen, weil das Erzählen es ermöglicht, aus dem Schema „richtig oder falsch“ auszusteigen und stattdessen subjektiv erzählte Wirklichkeit anzuerkennen. Das Erzählen und Zuhören wird zur mitfühlenden Praxis („compassionate storytelling“) und eröffnet so einen Raum für care-ethische Achtsamkeit. Die Achtsamkeit bezieht sich nicht nur auf die Anderen – die anderen Teilnehmer\*innen der Supervision oder die Patient\*innen, Bewohner\*innen und Angehörigen – sondern auch auf die Ratsuchenden selbst, sie werden eingeladen, sich ihrem Selbst zuzuwenden.

Darüber wird „Berührung“ mit sich selbst und anderen und auch Verbindung mit anderen gestärkt. Als „Kunst der Beziehung“ rückt die Supervision die Relationalität von Autonomie stärker in den Mittelpunkt als Fragen von Unabhängigkeit in Zusammenhang mit Autonomie. Sie ermutigt Verbundenheit: Im Rahmen von Supervision können gemeinsam ethische Dilemmata und Konflikte zur Sprache gebracht werden, dies schafft in den Teams eine starke Verbundenheit und Vertrauen.

Fragen der asymmetrischen Beziehungen und hierarchischer Abhängigkeiten werden im Rahmen von Supervision in mehrfacher Hinsicht aufgenommen und thematisiert. Zum einen wird die Organisation als Hierarchie über den Kontrakt sowohl mit dem Team als auch mit der Leitung ernst genommen. Die Supervision bietet aufgrund dieses Kontraktes immer auch die Möglichkeit der Rückmeldung an die Organisation. Ethische Fragen, die sich im Rahmen der Supervision stellen, sind oft auch mit systemischen und strukturellen Rahmenbedingungen verbunden, gerade in Zeiten von personellen Unterbesetzungen. Strukturelle Missstände, die auch in der Supervision zur Sprache gebracht und lokalisiert werden, können von Team, Leitung oder im Zuge eines Rückkoppelungsgesprächs der Supervisor\*in an die Organisation zurückgespielt werden. Die Verschwiegenheit im Persönlichen, die Anonymität der Teammitglieder bleibt bestehen, kritische organisationale Aspekte können offen kommuniziert werden.

Die Supervision kann somit auf mehreren Ebenen dazu beitragen, dass aus einer Care-Organisation eine Caring Institution wird. Sie anerkennt Konflikte als unumgänglich und trägt zu ihrer Bearbeitung bei. In der Supervision werden die Bedürfnisse der unterschiedlichen Beteiligten zur Sprache gebracht und explizit gemacht. Und last not least ermöglicht sie eine Unterbrechung vom Alltagsgeschehen und stellt so einen Ort dar, an dem Konflikte und Bedürfnisse miteinander ausgehandelt werden können. Die folgende Forderung von Joan Tronto (2010) kann abschließend einen zukunftsweisenden Ausblick geben: „In practical terms, this requirement dictates that hierarchies become flattened in caring institutions“ (168).

## Literatur

- Anderson, Joel & Honneth, Axel (2005): *Autonomy, Vulnerability, Recognition and Justice*. In: Christman John, Anderson Joel (Hrsg.): *Autonomy and the Challenges to Liberalism. New Essays*. Cambridge: Cambridge University Press, S. 27-149.
- Bachmann, Ingeborg (1981): *Die Wahrheit ist dem Menschen zumutbar. Essays, Reden, Kleinere Schriften*. München: Piper.
- Bannert Regina (2012): *Ethische Fallbesprechung und Supervision. Vergleich – Abgrenzung – Perspektiven*. In: Frewer, Andreas; Bruns, Florian & May, Arnd T. (Hrsg.): *Ethikberatung in der Medizin*. Berlin: Springer, S. 45-64.
- Beauchamp, Tom & Childress, James (2013): *Principles of biomedical ethics*. 7. Auflage, Oxford University Press: Oxford.

- Belardi, Nando (2013): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. 4. Auflage, München: C. H. Beck.
- Balogh, Regina (2020): Grundlagen der Ethischen Fallberatung: Auf welche normativen Ethiktheorien stützen sich die Mitglieder eines Klinischen Ethikkomitees? Dissertation Universität Regensburg [online] URL: <https://epub.uni-regensburg.de/41337> [Stand: 02.09.2021] [zit. n. Stets 2021].
- Brown, Brené (2012): Daring Greatly. How the Courage to be Vulnerable Transforms the Way We Live, Love, Parent, and Lead. New York: Penguin.
- Browne, Victoria; Danely, Jason & Rosenow, Doerthe (2021): Introduction. In: dies. (Hrsg.): Vulnerability and the Politics of Care: Transdisciplinary Dialogues. Oxford: Oxford University Press, S. 1-30.
- BSO (2023): Bundesverband für Coaching, Supervision und Organisationsberatung: Ethikrichtlinien des Berufsverbands für Coaching, Supervision und Organisationsberatung bso.
- Conradi, Elisabeth (2001): Take Care. Grundlagen einer Ethik der Achtsamkeit. Frankfurt am Main: Campus.
- DGSv (2023): Deutsche Gesellschaft für Supervision und Coaching: Ethische Richtlinien, [online] URL: [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/10/DGSv\\_Ethische-Leitlinien\\_2023.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/10/DGSv_Ethische-Leitlinien_2023.pdf) [Stand: 26.10.2023].
- Dörner, Klaus (2007): Tödliches Mitleid. Zur sozialen Frage der Unerträglichkeit des Lebens. Neumünster: Paranus-Verlag.
- Dressel Gert & Kohn, Johanna & Schnelle, Jessica (2022) (Hrsg.): Erzählcafés. Einblicke in Praxis und Theorie. Weinheim: Beltz, Juventa.
- Ellis, Carolyn (2016): Compassionate Research: Interviewing and Storytelling from a Relational Ethics of Care. In: Goodson, Ivor; Andrews, Molly & Antikainen, Ari (Hrsg.): The Routledge International Handbook on Narrative and Life History. New York: Routledge, S. 431-445, <https://doi-org.uaccess.univie.ac.at/10.4324/9781315768199>.
- Fahr, Uwe (2013): Die Diskursethische Grundlage der Ethikberatung. In: Steger, Florian (Hrsg.): Klinische Ethikberatung: Grundlagen, Herausforderungen und Erfahrungen. Paderborn: Brill I menti, S. 45-80.
- Fairbairn, Gavin (2002): Ethics, empathy and storytelling in professional development. Learning in Health and Social Care, 1 Jg., Heft 1, S. 22-33.
- Gaertner, Adrian (2011): Über das allmähliche Verschwinden einer jungen Profession – Zeitgeschichtliche Aspekte zur Entwicklung der Supervision. In: Forum Supervision, 19. Jg., Heft 37, S. 71-92.
- Gastmans, Chris (2013): Dignity-enhancing nursing care: A foundational ethical framework. Nurs Ethics, 20. Jg., Heft 2, S. 142-149, <https://doi.org/10.1177/0969733012473772>.
- Gröning, Katharina (2012): Professionssoziologische Reflexionen zum verbandspolitischen Kurs der Deutschen Gesellschaft für Supervision. In: Forum Supervision, 20. Jg., Heft 39, S. 72-81.
- Gröning, Katharina (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gröning, Katharina & Friesel-Wark, Heike (2021): Vorwort. In: Forum Supervision 29. Jg., Heft 56, S. 5-8.
- Gürtler, Sabine (1999): Ethik des Angesichts – Ethik des Hörens. Sonnemann und Lévinas. In: Klenke, Claus-Volker; Lehmann, Johann Georg; Schafstedde, Maria; Schmied-Kowarzik, Wolfdietrich & Warsitz, Peter (Hrsg.): Existenz, Negativität und Kritik bei Ulrich Sonnemann. Würzburg: Königshausen

- und Neumann, S. 196-210.
- Heimerl, Katharina (2007): Erfahren, wie alte Menschen sterben wollen. Systemische Evaluation im Rahmen des Projekts „Organisationskultur des Sterbens“. In: Heller, Andreas, Heimerl Katharina & Husebø, Stein (Hrsg.): Wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun. Wie alte Menschen würdig sterben können. Lambertus: Freiburg im Breisgau, S. 397-423.
- Heimerl Katharina (2022): Pflegeheime als „Caring Institutions“. In: Kojer, Marina; Schmidl, Martina & Heimerl, Katharina (Hrsg.) (2022): Demenz und Palliative Geriatrie in der Praxis. 3. überarbeitete Auflage, Wien, New York: Springer, S. 319-332.
- Heimerl, Katharina & Millius, Sabine (2024): Total Pain – das ganzheitliche Leiden von hochbetagten Menschen. In: dies. (Hrsg.): Total Pain in der Palliativen Geriatrie. Bern: Hogrefe, S. 23-34.
- Heimerl, Katharina; Reitinger, Elisabeth & Pichler, Barbara (2021): Die Pandemie trifft alle, aber nicht alle gleich. Ungleichheiten in Bezug auf Gesundheit und Care. In: Platzer, Johann; Schaupp, Walter; Ruckenbauer, Hans-Walter & Kröll Wolfgang (Hrsg.): Die Corona-Pandemie. Leben lernen mit dem Virus. Graz: Nomos, S. 81-100.
- Heimerl, Katharina; Wegleitner Klaus & Reitinger Elisabeth (2015): Organisationsethik – von Caring Institutions und Compassionate Communities. In: Forum Supervision, 23. Jg., Heft 45, S. 63-73.
- Heimerl, Katharina; Reitinger, Elisabeth; Dressel, Gert & Pichler, Barbara (2023): Von Erzählcafés und „small stories“ – Erzählen in Gruppen als Methode der partizipativen Forschung. In: Rauch, Franz; Schuster, Angela & Lechner, Christine (Hrsg.): Aktionsforschung: Vergangenheit– Gegenwart – neue Zukunft. Wien: Praesens, S. 304-321.
- Heintel, Peter (2005): Widerspruchsfelder, Systemlogiken und Grenzdialektik als Ursprung notwendiger Konflikte. In: Falk, Gerhard; Heintel, Peter & Krain, Ewald E. (Hrsg.): Handbuch Mediation und Konfliktmanagement. Schriften zur Gruppen- und Organisationsdynamik 3. Wiesbaden: Springer VS, S. 15-33.
- Heintel, Peter (2006): Das Klagenfurter prozessethische Modell. In: ders. (Hrsg.): Beratung und Ethik. Berlin: Leutner, S. 196-243.
- Heiland, Julia (2018): Ethische Fallbesprechung in der Klinik. Die praktische Bedeutung theoretischer Modelle. Veröffentlichte Dissertationsschrift, Ludwig Maximilian Universität München [zit. n. Stets 2021].
- Hermann, Ursula (2018): Palliative Care im Fokus von Supervision: eine ethnografisch-partizipative Untersuchung von Palliativ- und Hospizteams. Wiesbaden: Springer VS.
- Jameton, Andrew (1984): Nursing practice: the ethical issues. New Jersey: Prentice-Hall.
- Jameton, Andrew (2017): What moral distress in nursing history could suggest about the future of health care. AMA J Ethics 19, S. 617-628.
- Kessler-Weinrich, Angela (2021): Moderation - Seelsorge - Supervision im klinischen Feld der Ethikberatung. Unterschiede und Gemeinsamkeiten - Erfahrungen aus der Praxis. In: Forum Supervision, 29. Jg., Heft 56: 47-58.
- Klie, Thomas (1998): Menschenwürde als ethischer Leitbegriff für die Altenhilfe. In: Blonski, Harald (Hrsg.): Ethik in Gerontologie und Altenpflege. Leitfaden für die Praxis. Hagen: Brigitte Kunz, S. 123-138.
- Klie, Thomas & Kruse Andreas (2015): Verzicht auf gesetzliche Regelung zum assistierten Suizid. Sterbehilfedebatte - Das Sonderheft. In: Die Hospizzeitschrift 67, S. 35-37.

- Kohlen, Helen (2009): *Conflicts of Care. Hospital Ethics Committees in the USA and Germany*. Frankfurt am Main: Campus.
- Krainer, Larissa & Heintel, Peter (2010): *Prozessethik. Zur Organisation ethischer Entscheidungsprozesse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Krobath, Thomas & Heller, Andreas (2010): *Organisationsethik als kritische Differenz zu Professionsethiken und Organisationskontexten*. In: dies (Hrsg.): *Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik*. Freiburg im Breisgau.: Lambertus, S. 427-450.
- Leuschner, Gerhard (2007): *Supervision – eine Kunst der Beziehung*. In: *Supervision* 2, S. 14-22.
- Mackenzie, Catriona (2019): *Feminist innovation in philosophy: Relational autonomy and social justice*. In: *Women's Studies International Forum* 72, S. 144-151, <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2018.05.003>.
- McCarthy, Joan & Gastmans, Chris (2015): *Moral distress: A review of the argument-based nursing ethics literature*. In: *Nursing Ethics*, 22. Jg., Heft 1, S. 131-152, Doi: 10.1177/0969733014557139.
- Mitzscherlich, Beate & Reiter-Theil, Stella (2017): *Ethikkonsultation oder psychologische Supervision? Kasuistische und methodische Reflexionen zu einem ungeklärten Verhältnis*. In: *Ethik in der Medizin* 29, S. 289-305.
- Monteverde, Settimio (2019): *Komplexität, Komplizität und moralischer Stress in der Pflege*. In: *Ethik in der Medizin* 31, S. 345-360, <https://doi.org/10.1007/s00481-019-00548-z>.
- Möller, Heidi (2012): *Was ist gute Supervision? Grundlagen – Merkmale – Methoden*. Kassel: Kassel University Press.
- Münch, Winfried (2011): *Tiefenhermeneutische Beratung und Supervision*. Frankfurt am Main: Brandes und Apsel.
- ÖVS (2023): *Österreichische Vereinigung für Supervision und Coaching. Ethische Richtlinien für SupervisorInnen der ÖVS*, [online] URL: [https://www.oevs.or.at/fileadmin/user\\_upload/Ethische\\_Richtlinien.pdf](https://www.oevs.or.at/fileadmin/user_upload/Ethische_Richtlinien.pdf) [Stand: 19.10.2023].
- Pühl, Harald (2009): *Was Supervision auszeichnet*. In: ders. (Hrsg.): *Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven*. Berlin: Leutner, S. 12-24.
- Pleschberger, Sabine (2005): *Nur nicht zur Last fallen. Sterben in Würde aus Sicht alter Menschen in Pflegeheimen*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Rappe-Giesecke, Kornelia (2009): *Sondierung – von der Beratungsanfrage zum Kontrakt*. In: Pühl, Harald (Hrsg.): *Handbuch der Supervision 3. Grundlagen – Praxis – Perspektiven*. Berlin: Leutner, S. 64-80.
- Reitinger, Elisabeth (2013): *Sorge-Ethik im Leben mit hochbetagten Frauen und Männern: Gefühle, Bezogenheit, Achtsamkeit und die Notwendigkeit angemessener Strukturen*. In: *Forum Supervision*, 21. Jg., Heft 41, S. 37-46.
- Reitinger, Elisabeth & Heimerl, Katharina (2007): *Alltag Ethik? Die „kleinen Entscheidungen“ in der Betreuung alter Menschen*. In: Heller, Andreas; Heimerl, Katharina & Husebø, Stein (Hrsg.): *Wenn nichts mehr zu machen ist, ist noch viel zu tun. Wie alte Menschen würdig sterben können*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 283-295.
- Reitinger, Elisabeth & Heimerl, Katharina (2010): *Transdisziplinär Forschen heißt Ethik organisieren. Wie die Universität mit stationärer Altenhilfe zusammenarbeiten kann*. In: Krobath, Thomas, Heller, Andreas (Hg.): *Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik*. Freiburg im Breisgau.: Lambertus: 847-869

- Reitinger, Elisabeth & Heimerl Katharina (2022): Care-ethische Fragen in der Forschungspraxis mit Menschen mit Demenz. In: Dinges, Stefan; Körtner, Ulrich & Riedel Annette. (Hrsg.): Pflege- und Gesundheitsethik: Potentiale, Reflexionsräume und Handlungsimpulse für ein solidarisches Gesundheitswesen. Wien: Nomos, S. 37-54.
- Reitinger, Elisabeth; Heimerl, Katharina; Heller, Andreas; Pleschberger, Sabine & Wegleitner, Klaus (2014): Sorgeskultur entwickeln. Ethische Entscheidungen in der stationären Altenhilfe. In: Dressel, Gert; Berger, Wilhelm; Heimerl, Katharina & Winiwarter, Verena (Hrsg.): Inter- und transdisziplinär forschen. Methoden und Praktiken. Bielefeld: transcript, S. 231-242.
- Reitinger Elisabeth & Heller Andreas (2010): Ethik im Sorgebereich der Altenhilfe. Care-Beziehungen in organisationsethischen Verständigungsarrangement und Entscheidungsstrukturen. In: Kroboth, Thomas & Heller, Andreas (Hrsg.): Ethik organisieren. Handbuch der Organisationsethik, Freiburg im Breisgau: Lambertus, S. 737-765.
- Riedel, Annette & Linde, Anne-Christin (2016): Herausforderndes Verhalten bei Demenz als wiederkehrender Anlass ethischer Reflexion im Krankenhaus. Internationale Zeitschrift für Philosophie und Psychosomatik, 1/2016, S. 1-19.
- Rogers Wendy; Mackenzie Catriona & Dodds Susan (2021): Warum die Bioethik ein Konzept von Vulnerabilität benötigt. In: Biller-Andorno, Nikola; Monteverde, Settimo; Krones, Tanja & Eichinger, Tobias (Hrsg.): Medizinethik. Wiesbaden: Springer VS, S. 189-219.
- Rüegger, Heinz (2021): Würde und Autonomie im Alter. Bern: CURAVIVA Schweiz.
- Sauer, Timo; Bockenheimer-Lucius, Gisela & May, Arnd T. (2012): Ethikberatung in der Altenhilfe. Theoretische und konzeptionelle Überlegungen. In: Frewer, Andreas; Bruns, Florian & May, Arnd T. (Hrsg.): Ethikberatung in der Medizin: Berlin: Springer, S. 151-164.
- Schrems Berta (2020): Vulnerabilität in der Pflege. Was verletzlich macht und Pflegende darüber wissen müssen. Weinheim: Beltz Juventa.
- Stets, Hans-Jörg (2012): Plädoyer für einen mehrdimensionalen Beratungsansatz in der klinischen Ethikberatung Interdisziplinäre Indikationsstellung, Klärung von Meinungsverschiedenheiten im Behandlungsteam, Güterabwägung mithilfe einer Prinzipienethik. In: Forum Supervision 29. Jg., Heft 56, S. 9-39.
- Tronto, Joan C. (1994): Moral boundaries. A political argument for an Ethic of Care. New York: Routledge.
- Tronto, Joan C. (2010): Creating caring institutions: politics, plurality, and purpose. Ethics Soc Welf 4. Jg, Heft 2, S. 158-171, <https://doi.org/10.1080/17496535.2010.484259>.
- Walser, Angelika (2010): Autonomie und Angewiesenheit: ethische Fragen einer relationalen Anthropologie. In: Reitinger, Elisabeth & Beyer, Sigrid (Hrsg.): Geschlechtersensible Hospiz- und Palliativkultur in der Altenhilfe. Frankfurt am Main: Mabuse, S. 33-44.
- Wittgenstein, Ludwig (1953): Philosophische Untersuchungen. Philosophical Investigations. Oxford: Basill Blackwell.

Katharina Gröning

## Supervision als ethisch-reflexiver Beziehungsraum

### Zusammenfassung

Der Beitrag nimmt zunächst die krisenhafte gesellschaftliche Entwicklung zum Ausgangspunkt für die Aktualität ethischer Fragen im Supervisionskontext. Es wird begründet, warum Supervisorinnen und Supervisoren sich mit ethischen Problemen in ihren praktischen Supervisionen zunehmend auseinandersetzen müssen. In einer zweiten Argumentationslinie unternimmt die Autorin den Versuch, das Konzept der advokatorischen Ethik, welches von Micha Brumlik in den 1990er Jahren entwickelt wurde, für die Supervision fruchtbar zu machen.

Karl Mannheim hat in seiner Wissenssoziologie (1964) kulturelle Denkverhältnisse bis in die Feinheiten lebensweltlicher Deutungsmuster als zeitgebundene Formen verstanden und hier die Theorie über die drei Ebenen des Sinns entwickelt. Eine erste Sinnenebene, die aus den Institutionen und ihren Ordnungsfunktionen entsteht, nannte er den *Institutionalisierten Ausdruckssinn*. Diese Sinnenebene ist von größerer Unbewusstheit und von Konventionen geprägt, deren Bedeutung sich den handelnden Personen nur teilweise erschließt. Eine zweite Ebene nannte er den *Subjektiven Sinn* und eine dritte Ebene, die Ebene, die ihn eigentlich interessierte, nannte er den *Dokumentsinn*. Danach sind Formen des Denkens, darunter fallen alle Zeitdokumente, also auch konkrete berufspolitische Positionen und Standpunkte, Zeugnisse des Denkens in einer konkreten historischen Zeit. In dem, was Kulturen gegenständlich erschaffen, spiegelt sich dokumentarisch ihr Verhältnis zur Welt. Übertragen auf das Thema der Supervision heißt das, dass das, was Supervisor\*innen normativ als richtig und vertretbar in Bezug auf die Rechtfertigung ihres professionellen Handelns verstehen und dass das, worüber sie streiten und sich austauschen, sich mit Hilfe des von Karl Mannheim entwickelten wissenssoziologischen Blicks auf die Zeitgebundenheit von Positionen, Strömungen und Entwicklungslinien reflexiv nachvollziehen lässt. Zu verzeichnen ist derzeit ein Wiederaufleben der ethischen Frage

in der Supervision<sup>8</sup>. Auffällig ist zudem, dass der Modernisierungsprozess heute problembezogen und pessimistisch diskutiert wird und er die Supervision erreicht. Die modernen Gesellschaften haben Angst bekommen. Die Zuversicht über die Zukunft der Lebensverhältnisse hat deutlich abgenommen (vgl. Scharnigg 2019), gleichzeitig gewinnen antidemokratische Einstellungen an Zustimmung (vgl. Mitte Studie 2022/2023<sup>9</sup>). Risiken ökologischer, sozialer, gesundheitlicher und ökonomischer Art, seit langem wissenschaftlich prognostiziert (vgl. Beck 1984; Schubert & Klein 2020), sind nicht zuletzt seit der Pandemie, aktuell aber durch die weltumfassenden politischen Ereignisse des russischen Angriffs auf die Ukraine vor fast zwei Jahren und durch den Überfall der Hamas auf Israel nun in der konkreten Lebenswelt als konkrete Gefahr für eine friedliche demokratische Ordnung spürbar. Auch der Klimawandel und die nun in der Lebenswelt konkret gewordenen politischen Antworten und Anrufungen zur Veränderung des konsumbezogenen Lebensstils, zum verantwortlichen Umgang mit Ressourcen und zur Gerechtigkeit gegenüber künftigen Generationen scheinen die Gesellschaft zu spalten. Zudem zeigten sich, so die Mitte-Studie der Friedrich-Ebert-Stiftung für 2022, die sozialen Milieus, die die Corona-Pandemie leugneten und entsprechende Regeln zu ihrer Bekämpfung ablehnten, besonders anfällig für Demokratie-feindliche Einstellungen<sup>10</sup>. Nicht zuletzt, so der Bericht weiter, instrumentalisierten Menschen mit rechtsextremistischen Einstellungen Themen wie Genderfragen, Migration oder den Klimawandel für antidemokratische Agitation. Sie verbreiteten zudem rassistisch, sexistisch, antisemitisch oder antimuslimisch gefärbte Verschwörungsmysen.

All diese besorgniserregenden Entwicklungen lassen auch den supervisorischen Beziehungsraum nicht unberührt: Supervisand\*innen thematisieren, nachdem es lange in der Supervision bevorzugt um Karriere, um Reflexion von Interessen, um Praxis, später um Arbeitsbedingungen oder um die Entwicklungen der jeweiligen Betriebe und Organisationen unter den Bedingungen zunehmender Konkurrenz ging, heute neue Fragen. Und das sind solche, die sie sowohl als Angehörige einer Profession als auch als Bürger\*innen

---

<sup>8</sup> Strukturell hängt dieses Wiederaufleben auch mit der verstärkten Thematisierung von Fragen zum Thema geschlechtergerechte und antirassistische Beratung zusammen.

<sup>9</sup> Vgl. hierzu: zentrale Ergebnisse der Mitte Studie 2022/23, [online] URL: <https://f-richter.net/wp-content/uploads/2023/09/Mitte-Studie-Rechte-Einstellungen.pdf> [Stand: 10.12.2023].

<sup>10</sup> Vgl. hierzu: Die geforderte Mitte. Rechtsextreme und demokratiegefährdende Einstellungen in Deutschland 2020/21, [online] URL: [https://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/346022/die-geforderte-mitte/?pk\\_campaign=nl2022-02-16&pk\\_kwd=346022](https://www.bpb.de/shop/buecher/schriftenreihe/346022/die-geforderte-mitte/?pk_campaign=nl2022-02-16&pk_kwd=346022) [Stand: 10.12.2023].

berühren. Wenn z. B. Polizist\*innen wieder jüdische Einrichtungen schützen müssen und sich radikalen antidemokratischen Gruppen gegenübersehen, dann thematisieren sie dies auch in der Supervision. Wenn in der Praxis der Sozialberufe rassistische, sexistische und antidemokratische Positionen von Klientelen vertreten werden, wird dies Thema in der Supervision. Wenn ein psychiatrischer Patient mit schweren Symptomen sich gleichzeitig als überzeugter Antidemokrat und Neonazi outet, spaltet das Team in solche, die die politischen Überzeugungen der Patienten nicht ernst nehmen möchten oder als zum Krankheitsbild dazugehörig verstehen und in solche, die zwischen Patient-sein und Bürger-sein trennen und den Patienten für zurechnungsfähig halten und ihn zur Verantwortung ziehen möchten... bis zur Kündigung des Therapievertrages. Auch Grenzverletzungen, wie die Sexualisierung des Arbeitsbündnisses, werden heute nicht mehr verschwiegen, sondern eher thematisiert<sup>11</sup>. Austragungsort für all dies ist nicht zufällig die Supervision. Sie ist ein Freiraum, nicht zuletzt deshalb, weil hier Hierarchien, die ansonsten diese schweren Themen kanalisieren und für ihre Unbewusstmachung sorgen, aufgehoben sind. Supervision bleibt, wie ursprünglich konzipiert, potenziell der Raum für einen herrschaftsfreien Diskurs.

Mit der Thematisierung des Normativen – welche Regeln gelten hier? – hat gleichzeitig eine Bewegung und Suche nach ethischem Wissen direkt für den Supervisionsprozess begonnen, denn auch für die Supervisorinnen und Supervisoren gilt, dass sie auf der Schnittstelle zwischen Profession und Bürgerlichkeit supervidieren. Sowohl im Kontext von Schule als auch im Kontext der Supervision mit der Polizei, aber auch im Kontext von Kirchengemeinden – der Weltgebetstag der Frauen 2024 widmet sich dem Thema Palästina – erreichen die Redaktion von Forum Supervision Nachrichten über einen erhöhten Bedarf an ethischer Reflexion... und zwar viel brennender als wir das vor einigen Monaten in der Heftplanung noch vorausgesehen hatten.

Doch auch unabhängig von der aktuellen besorgniserregenden Entwicklung der Weltgesellschaft sind seit mehr als 15 Jahren ethische Fragen im Supervisionsprozess spürbar. Die Diskurse zur Entwicklung der Arbeitsgesellschaft in Richtung von immer mehr Flexibilisierung und Risiko (vgl. Haubl, Hausinger & Voß 2013) hat die DGSv aufgegriffen.

---

<sup>11</sup> Vgl. hierzu auch die Beiträge von M. Bredemann und D. Mallin in diesem Heft.

Deprofessionalisierung, seit den 1990er Jahren in den Sozialberufen spürbar (vgl. Gröning 2014), haben zu stärkeren Ungleichheitsverhältnissen und beobachtbaren gesellschaftlichen Verwerfungen und Spaltungen geführt, die Supervision nicht unangetastet gelassen. Professionen, Semiprofessionen und auch einfache Sozialberufe sind mit ihren Dienstidealen und ihrer Berufsethik konfrontiert mit instrumentellen, beschleunigten und teilweise ausgeprägt distinktiven Organisationskulturen. Die Konflikte hierzu sind in der Supervision als geschütztem Vertrauensraum erlebbar. Empörung, Ärger und Pessimismus im Beruf sind immer häufiger zum Thema geworden. Vor allem dort, wo Supervision einen angestammten und anerkannten Platz hatte, im klinischen Bereich, hat sich der Alltag, haben sich die Arbeitsbedingungen geändert. Während sich die Organisationskulturen durch hohe Komplexität, Integrationsprobleme (vgl. Feuerstein 1993) und Beschleunigung (vgl. Rosa, 2005) auszeichnen, gelten die alten geschlechterbezogenen Dienstideale der Aufopferung und Nächstenliebe weiterhin (vgl. Bredemann 2023). In den Supervisionen zeigt sich neben Ärger und Empörung über die Arbeitsbedingungen gleichzeitig Ohnmacht. Vor allem, dass im Alltag gemachte Erfahrungen nicht mehr in die Organisation kommuniziert werden können oder dürfen, führt zum Kommunikationsverlust oder, wie Gerhard Rudnitzki und Renate Voll (1990) es einmal ausgedrückt haben, zu institutioneller Aphasie. Nicht-Ansprechbarkeit zuständiger Vorgesetzter und ein distinktives und distanzierendes Leitungsverständnis, das eher auf Regierung ausgerichtet ist, denn auf Integration, Qualität und Zusammenhalt haben die Kulturen vieler, nicht nur klinischer Organisationen ent-ethisiert. Gleichzeitig ist auch das supervisorische Setting brüchig geworden. Das betrifft den äußeren Rahmen der Supervision mit immer kürzeren Kontrakten und anschließenden Sitzungspausen oder Supervisionen, auch in schwer belasteten Bereichen, wie der Forensik, die nur in großen zeitlichen Abständen und spärlich stattfinden.

Beschäftigte haben auf die Entwicklung hin zur flexiblen und regierenden Organisation ihrerseits mit Flexibilität reagiert: mit Teilzeitstellen, mit Kurzurlauben anstelle von Erholungsurlauben, mit Stellenwechsel und mit Individualisierung der Erwerbsarbeit wie Zweit- und Nebenjobs. Die Folge ist, dass auch Dienstplansicherung zum Thema in der Supervision geworden ist. Was tun mit dem hohen Krankenstand? Was tun mit Kündigungen und Mitarbeiterverlust? Was tun, um die Organisation am Laufen zu halten?

Die Distinktion der Leitungsebene<sup>12</sup> und die Strategien der Basis haben insbesondere die mittlere Führungsebene, die die Organisation zusammenhält, getroffen. Für Beschäftigte mit dem Auftrag oder der Funktion der technischen Sicherstellung des Alltags in einer Organisation sind hier ethische Themen wie Grenzverletzungen, Unachtsamkeit oder Unberührbarkeit der Mitarbeiter\*innen in Klienten nahen Arbeitsfunktionen noch einmal störender, schwieriger, steigern die Belastung.

Während der Corona-Pandemie und der Einsicht über die gesellschaftliche Bedeutung von sozialen Dienstleistungsberufen sind zunächst die distinktiven Kulturen in den klinischen Organisationen delegitimiert worden, und die politische Klasse musste genauso wie die Führungseliten in den zu Konzernen veränderten Einrichtungen zur Kenntnis nehmen, dass mehr nötig ist als eine Marktphilosophie, um eine Krise zu bewältigen. Die gesellschaftliche Schande über den Umgang mit den Pflegeberufen ließ sich nun nicht mehr verdecken. So, wie es ist, sollte es nicht bleiben. Diese in der Corona-Pandemie aufscheinende Erkenntnis dürfte ein wichtiger Kern für das Wiederaufleben der moralischen und ethischen Fragen in der Supervision sein: Was gilt? Was ist gerecht? Was ist vertretbar? Moral, so die bekannte Moralpsychologin Gertrud Nummer-Winkler (2004: 78), sei das, was als kategorisch und handlungsverpflichtend erachtet wird. Sie gründet „in unser aller Wollen“ (Tugendhat 1993 zit. n. Nummer-Winkler 2004: 78). Menschen werden zudem als moralbedürftig, moralfähig und moralisch interessiert betrachtet.

Nun gilt die moralische Frage, das moralische Dilemma zu den Konflikten in den sozialen Professionen und Berufen als schwierig und steht dem Gebot der Sachlichkeit entgegen. Ethisch normativ zu argumentieren, trägt den Makel des Unwissenschaftlichen, Unprofessionellen in sich. Zu sehr haben die empirischen Wissenschaften sich mit ihren Orientierungen am Realitätsprinzip<sup>13</sup>, mit Prinzipien wie Wertfreiheit und Objektivität in der Praxis platziert. Insofern verlangt der ethische Diskurs in der Supervision nach guten Begründungen: Nicht Meinungen sind gefragt, sondern Argumente, die einer Prüfung standhalten. Ohne Dekonstruktion, also ohne das Freilegen von Vorannahmen bei der Gewinnung von Erkenntnissen über ein Problem wird es nicht gehen.

---

<sup>12</sup> In Supervisionen wurde z. B. erzählt, dass die Leitungen von Krankenhäusern auf die Krisen der Pflege während der Pandemie mit bescheidenen Schokoladenpräsenten reagiert hätten.

<sup>13</sup> Vgl. hierzu den Beitrag von H. Barantzke in diesem Heft.

## Moralische und ethische Dimensionen in Arbeit und Beruf

Supervision, so wie sie als professionelle Praxis von der DGSv verstanden wird (vgl. ethische Leitlinien der DGSv)<sup>14</sup>, basiert, so die DGSv, auf universalen Menschenrechten und der deutschen Verfassung<sup>15</sup>. Sodann thematisieren die ethischen Leitlinien der DGSv aber die professionsethische Dimension in der Supervision selbst, den Umgang mit Kontrakt und Setting, den Umgang mit dem Vertrauensraum, den Umgang mit den multiplen Beziehungen in der Supervision. Es bleibt bei den Formen bzw. formalen Regeln. Eine besondere Bedeutung kommt der Allparteilichkeit zu. Insofern handelt es sich bei den ethischen Leitlinien um eine „dünne Ethik“, wie dies bei den meisten Professionsethiken der Fall ist. Gleichwohl, der Verweis auf Menschenrechte und Verfassung in den ethischen Leitlinien der DGSv lässt den Schluss zu, dass Menschen sich auch im Beruf nicht nur im Rahmen von Nützlichkeitsverbindungen und Eigeninteressen bewegen, sondern dass sie ihr berufliches Handeln im Rahmen sittlicher Verbindungen verstehen. Welche Folgen hat dies nun für das Handeln im Beruf und für das Reflektieren in der Supervision?

Axel Honneth (1994) formuliert in der Theorie der Anerkennung, dass insbesondere moderne menschliche Gesellschaften einen sittlichen Zusammenhang darstellen. Der Andere (Alter) ist danach in der Wahrnehmung ursprünglich Person, nicht Objekt. Im Unterschied zu Philosophien, die in Gesellschaften einen Kampf aller gegen alle sehen oder das bestimmende Prinzip der sozialen Kommunikation als vom Eigennutz bestimmt verstehen, legt Honneth in Anlehnung an die Realphilosophie Hegels für Gesellschaften die sittliche Idee zu Grunde, die auch vom Staat verkörpert und antestrebt werden soll. In Anlehnung an Levinas formuliert Honneth (1995), dass Sittlichkeit Teil der menschlichen Anthropologie ist. Entsprechend verfügen Menschen über eine grundlegende ethische Intuition. Sittliche Verbindungen sind als Grundelement im Menschen angelegt, bedürfen aber eines entsprechenden Umfeldes und entsprechender Erfahrungen, die Honneth als Sphären der Anerkennung beschrieben hat. Dazu gehören demokratische Rechtsverhältnisse, gesellschaftliche Wertschätzung von Arbeit und Leistung sowie Erfahrungen der Zuneigung (vgl. Honneth 1994):

---

<sup>14</sup> Vgl. hierzu: Ethischen Leitlinien der DGSv, [online] URL: [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/10/DGSv\\_Ethische-Leitlinien\\_2023.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/10/DGSv_Ethische-Leitlinien_2023.pdf) [Stand: 10.12.2023].

<sup>15</sup> Im engeren Sinn muss die Position der DGSv als moralische Grundposition verstanden werden, da Ethik die Frage nach dem guten Leben stellt.

„In dem Maße, in dem ein Mensch sich in bestimmten Fähigkeiten und Eigenarten durch einen anderen Menschen anerkannt weiß und darin mit ihm versöhnt ist, lernt er auch zugleich Teile seiner unverwechselbaren Identität kennen und ist somit dem anderen wieder als etwas Besonderes entgegengesetzt. In der wechselseitigen Anerkennung erfahren die Individuen ihre Identität“ (ders. 1994: 154).

Ethische Intuition und Grundeinstellungen gehören demnach zum Berufsleben dazu, werden in Ausbildungen und weiteren Bildungsprozessen geschult, entwickelt oder verfeinert. Es entstehen berufs- und feldtypische ethische Grundeinstellungen und Denkweisen, die als Professionsethik in Satzungen fixiert sind. Daneben bestehen Dienstideale, die meist weit über die anerkannte Professionsethik hinausgehen.

### **„Tu dem dir Anvertrauten nichts Schlechtes“ – Prinzipien advokatorischer Ethik**

Als ein wichtiges Werk über Professionsethik für soziale Dienstleistungsberufe gilt die „advokatorische Ethik“ von Brumlik (1993, 2000). Ausgangspunkt seiner Überlegungen ist ebenfalls die Moraltheorie von Immanuel Kant, wonach Menschen als autonome vernünftige Wesen zu betrachten sind. Ihre Freiheit gründet in ihrer Fähigkeit zur Vernunft. Diese, ihre Fähigkeiten verpflichten Professionelle dazu, ihre Klient\*innen nicht als Zweck, nicht vom eigenen Nutzen her zu sehen und ihnen nicht utilitaristisch zu begegnen. Menschen sind Selbstzweck, sie sind mit Personenwürde ausgezeichnet und entsprechend zu behandeln. Gleichwohl hat Kant die Idee vom Menschen als Selbstzweck vor allem von dessen Fähigkeiten zur Vernunft und Freiheit abhängig gemacht und somit bestimmte Gruppen von Menschen aus dem vollen Gesellschaftsvertrag ausgeschlossen. Indem er zwischen Personenwürde und Menschenwürde unterscheidet, vertritt er ein gestuftes Modell der Anerkennung. Brumlik kritisiert diese Engführung und wendet vor allem ein, dass die Dilemmata in Sozialberufen und Professionen, in der Art wie Kant argumentiert, nicht ausreichend berücksichtigt würden. Diese Dilemmata bestehen in der Praxis aus der Kunst, sich zum einen verfügbar zu machen und in eine Art Hilf-Ich-Funktion einzutreten, zum anderen den Klienten oder die Klientin so zu respektieren, als wären sie vernunftbegabt. Diese Als-ob-Annahme verlangt ein hohes Maß an Achtsamkeit, Fürsorge und professionelles Wissen. Dazu Brumlik (2000):

„Das, was ich als advokatorische Ethik bezeichne, ist nun eine Ethik, die böswillig gesagt, realistischer ist als die kantianische. Man kann auch sagen, sie ist sachangemessener, weil

wir in der Wirklichkeit des Lebens nicht davon ausgehen können, aus einer Gruppe vernünftiger, gleichberechtigter Subjekte zu bestehen, die sich einander wie Rechtsgenossen in einer politischen Gemeinde Rechte zubilligen. Die Wahrheit ist, dass wir von unterschiedlichen Kategorien der Mündigkeit auszugehen haben. [...] Eine advokatorische Ethik steht also vor dem Problem, mit welchen Argumenten man über die Lebenswege von Menschen bestimmen kann, die selbst de facto oder de jure nicht mündig sind – sei es im juristischen Sinne, sei es in einem psychologischen Sinne, dass sie nicht mehr wissen oder noch nicht wissen, was sie denn tun oder unterlassen sollen, was sie vielleicht nach naturalistischen Kriterien tatsächlich noch können“ (25).

Die advokatorische Ethik beschäftigt sich deshalb, so Brumlik (2000), ganz spezifisch mit der Frage, „mit welchem Recht und nach welchen Kriterien jemand und noch einmal speziell ein Professioneller, der keinerlei persönliche Bindung an einen Klienten hat, über dessen Lebenswege verfügen darf, vor allem wenn der Klient einen anderen artikulierten Willen hat, als den, den dieser Professionelle vorschlägt?“ (25).

Brumlik argumentiert zunächst theoretisch, nämlich dass advokatorische Ethik sich von dem, was moralisch ist, unterscheidet, denn das, wozu Ego gegenüber Alter verpflichtet sei, bestünde vor allem aus einem Negativkatalog. Moral sei, was man nicht tun darf: niemanden erniedrigen, niemanden instrumentalisieren, niemanden verächtlich machen (vgl. ders. 2000: 25). Moral sage nicht, was wir tun sollen. Insofern sei die advokatorische Ethik mehr als Moral, vor allem wenn es um Entscheidungen geht. Ohne Idee und Vorstellung von dem, was ein gutes Leben ist, seien Entscheidungen über Lebenswege von Anvertrauten schwerlich zu treffen (vgl. ebd.). Wie ist nun diese Dimension in eine Professionsethik zu integrieren? Zunächst einmal betont Brumlik, dass, um ethische Entscheidungen treffen zu können, Professionelle autonom entscheiden müssten, sie dürften dann von nichts anderem abhängig sein als von ihrem Gewissen. In den verschiedensten Sozialberufen ist diese Freiheit nun nicht (mehr) gegeben. Der Autonomieanspruch sei, so Brumlik, zumindest vermindert. Hier nennt er vor allem die Semiprofessionen. Was aber ebenfalls entscheidend ist, ist das, was der zu Beginn erwähnte Karl Mannheim als institutionalisierten Ausdruckssinn bezeichnet hat. Hinter den Konventionen, dass etwas zum Besten für einen Klienten oder eine Klientin sei, verstecken sich oft andere Interessen. Da Menschen mit Behinderung, Menschen mit Demenz, psychisch schwer erkrankte Menschen oder Straftäter gesellschaftlich als Last wahrgenommen werden, bestehen Entscheidungen häufig darin, die Gesellschaft, die Familie oder weitere Personen/Systeme, wie zum Beispiel die Schule oder andere Institutionen, zu entlasten<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> Vgl. hier z. B. die Studie von Freyberg & Wolff (2005) zu den Ausschulungen von schulpflichtigen Kindern: Die Studie trägt den Titel „Störer und Gestörte“ und wurde am Sigmund-Freud-Institut in Frankfurt am Main entwickelt.

Eine zweite Ebene ist, dass Professionen sich durch in der Regel wissenschaftlich erworbene Kompetenzen auszeichnen. Dazu gehört ein bestimmtes System an sozialwissenschaftlichem oder naturwissenschaftlichem Wissen, das Brumlik als positives Wissen qualifiziert (vgl. ders. 2000, 26).

Eine wichtige weitere Ebene in diesem Zusammenhang sei das professionelle Fallverstehen. Angehörige von Professionen müssten in der Lage sein, die Person, die vor sie tritt, mit ihrem Leiden, mit ihren Problemen, in ihrer Einzigartigkeit zu sehen und vor dem Hintergrund ihres natur- oder sozialwissenschaftlichen Wissens beurteilen und einschätzen zu können. Diese Ebene, die Thematisierung von Fällen aus dem beruflichen Alltag, betrifft nun vor allem die Supervision, denn hier werden ethische Themen als Fälle eingebracht (vgl. Oevermann 2002). In diese Fallbesprechung fließen latent Vorstellungen sowohl von einer richtigen und angemessenen Versorgung der Klientele als auch Vorstellungen vom guten und gerechten Leben ein. Ein wichtiger Zusammenhang zum Dienstideal dürfte hier sein, dass Professionen in der Regel latent Versprechen abgeben. Sie beeiden, ihre Klientele zu schützen, sie zu therapieren, sich um sie zu bemühen etc. Diese Versprechen sind wiederum die Basis des Vertrauens im Beziehungsraum.

Stärker als die ethischen Leitlinien der DGSv, die das professionelle Handeln in der Supervision als rechtsstaatliches Handeln begründet, ist der Fallbezug für die Profession Supervision ein zentraler Kern der Ethik. Denn hier geht es nicht nur um den formalen rechtstaatlichen Kontrakt, das Setting, die Abrechnung und die Verschwiegenheit, sondern um das ethische Sehen und Verstehen und Reflektieren auf der Basis eines ganz speziellen in vielen Jahren erworbenen Wissenskanons. Der\*die Supervisor\*in stellt sein\*ihr gesamtes Fachwissen in den Dienst dieses vorgetragenen Problems. So hat zum Beispiel Ulrich Oevermann in seiner Studie 2002 zu den Strukturproblemen supervisorischer Praxis mit der Methode der objektiven Hermeneutik aufzeigen können, wie in der Fall Erzählung im Rahmen einer Teamsupervisionssitzung die Widersprüche zwischen einer auf Rationalität und Effizienz ausgerichteten Institution und den Behandlungsprinzipien der Profession zu massiven ethischen Konflikten um eine psychosomatisch erkrankte Patientin führen. Und Oevermann (2002) zeigt auch auf, dass eine formale Ethik, die Behandlung lediglich als Austausch von Dienstleistungen versteht nicht ausreicht. Im Fall setzt sich aber letztlich das Interesse der Institution nach schneller Entlassung der Patientin durch. Auch der Supervisor verhält sich dazu unbestimmt. Oevermann spart in

diesem Buch von 2002 nicht mit Kritik an der Supervision. Eine Supervision, die sich, wie in seiner Fallstudie beschrieben, ethisch-normativ nicht platziert, leistet letztlich einer Praxis Vorschub, die sich ausschließlich instrumentell und aus dem Nutzenkalkül heraus orientiert. Professionen, die, so wie Brumlik sagt, über ihre Fälle mit einer gewissen Autonomie entscheiden können – was ist gut jetzt für den mir Anvertrauten – werden dabei entmachtet. In der Supervision wird zwar über den Fall gesprochen, die Regeln aber werden als instrumentelle Regeln gesetzt.

So zeigt die Studie von Oevermann (2002), dass Brumliks Argumente, dass es bei der advokatorischen Ethik um mehr geht als um einen Austausch autonomer Dienstleistungen, auch für die Supervision gelten muss. Supervision bewegt sich empirisch weitgehend in Feldern sozialer Dienstleistungsberufe, das heißt dort, wo Brumliks zentrale Frage zur advokatorischen Ethik eine wichtige Rolle spielt: mit welchem Recht greifen Angehörige von Sozialberufen in die Lebensverhältnisse ihrer Klientele ein? Wo ist ihr Mandat, wer hat es erteilt? In der advokatorischen Ethik unternimmt Brumlik den Versuch, Elemente des klassischen Professionsmodells, in welchen sich Klient und Professioneller von gleich zu gleich gegenüberstehen und die nach einem Marktaustauschmodell von Autonomie konzipiert sind mit einer Idee von Fürsorge zu verbinden, die sich gleichwohl nicht aus Mitleidsimpulsen und unreflektierten Helferwünschen, seien es christliche oder andere Motive, begründen kann. Ausgeschlossen sind bei ihm Motive der gesellschaftlichen Entlastung, sie würden ein zweckrationales instrumentelles Verhältnis begründen. Brumliks Vorstellung von Fürsorge entstammt moraltheoretischen Überlegungen. Fürsorge und Expertenwissen bilden eine Interdependenz, die im Fall wirksam wird. Jeder Experte und jede Expertin verfügt demnach über ein geprüftes und vorgeschriebenes Maß an sozial- oder naturwissenschaftlichem Wissen und ist idealerweise in der Lage, das professionelle Wissen auf den konkreten Einzelfall anzuwenden. Mit der Formulierung, dass das Wissen im Sinne eines Mandates ganz und gar in den Dienst der Klientele zu stellen ist, wird ein Horizont des sich Kümmerns, eben der Fürsorge deutlich. Supervision wäre demnach der Raum, wo die verschiedenen Interessen, die im Fall bestehen, kommuniziert und abgewogen werden können.

## Die Entwicklung des sozialen Dienstleistungsverständnisses

Sozialberufe haben sich aus caritativen, normalistischen und geschlechtstypischen Fürsorgekulturen entwickelt, so weit besteht wissenschaftlicher Konsens. Pflege, Erziehung und das berufliche Helfen gelten zum einen als typische Schöpfung der alten deutschen Frauenbewegung (vgl. Olk 1986; Schröder 2002), sie sind seit dem Mittelalter entstanden als Praxis christlicher Barmherzigkeit, ausgeübt von Ordensangehörigen und haben sich dann, folgt man Foucault (1984) oder Attali (1981), zunächst mit polizeilichen und später mit normalistischen Ordnungen (vgl. Link 2013) verbunden, wodurch sie Machtformen wurden. Diese Machtformen zu demokratisieren und in ein modernes Dienstleistungsverständnis zu überführen, war das große Projekt der 1960er und der 1970er Jahre und ist verbunden mit der Geschichte der Supervision (vgl. Gröning 2013). Eine große Wirkung hat dabei die Theorie Erving Goffmans sowie seine Beobachtungen des klinischen Feldes gehabt. Goffmans Idee, quasi als Quintessenz zur Überwindung der totalen Institutionen formuliert, war die ideale Dienstleistung, in dem der\*die Klient\*in dem Professionellen das Problem als „dritte Sache“ anvertraut (vgl. Müller 1995). Darin steckt die Idee, kranke, hilfsbedürftige und unmündige Menschen nicht als genuin anormal zu sehen und sie einzusperren, sondern zwischen Person und Problem kategorial zu trennen. Dies dürfte eine der größten Innovationen des Sozialwesens gewesen sein und wichtige Voraussetzung seiner Verwissenschaftlichung, Demokratisierung und seiner Professionalisierung. Professioneller und Klientel sollten sich, so formuliert auch Brumlik (2000), von nun an von gleich zu gleich gegenüber treten: der eine mit dem Problem, der andere mit dem Wissen, dieses Problem potenziell zu lösen und eben der Fähigkeit, den Einzelfall in seiner Einzigartigkeit anerkennend zu bearbeiten. Das Autonomiemodell der Dienstleistungsberufe hat sich dann aber im historischen Prozess radikalisiert: Deinstitutionalisierung, „let them free“, mündeten in einer umfassenden Kritik am Sozialstaat als „Gesellschaft von Betreuten“ und „Entmündigung durch Experten“ (Olk 1986).

Das Schröder-Blair-Papier 1999<sup>17</sup>, in dem der Horizont der Hartz Reformen schon aufschien, stellt die Selbstverantwortung jedes einzelnen als zentrales Prinzip einer liberalen

<sup>17</sup> Vgl. hierzu: Aktuelle sozialpolitische Leitbilder, [online] URL: <https://www.bpb.de/shop/zeitschriften/izpb/sozialpolitik-327/214337/aktuelle-sozialpolitische-leitbilder/> [Stand: 11.11.2023].

„Das im Juni 1999 veröffentlichte "Schröder-Blair-Papier" formulierte programmatisch die zentralen Ideen. Vertreten wurde ein sozialpolitisches Leitbild im Sinne des von Giddens beschriebenen "Dritten Weges". Es verstand sich in Abgrenzung zum minimal state des Neoliberalismus wie auch zum (kompensatorischen)

Demokratie und Bringschuld der Klientinnen und Klienten in den Mittelpunkt. Wer Hilfe will, muss zunächst nachweisen, was er unternommen hat, um sich selbst zu helfen. Auf der Ebene des Staates verschwindet dann die alte sozialdemokratische Auffassung von der Interdependenz zwischen Rechtsstaat und Sozialstaat, von Wolfgang Abendroth in den 1950er Jahren vertreten und verfassungstheoretisch durchgesetzt (vgl. Abendroth 1954; Perels 2012). Die alte Auffassung, dass zu viel Sozialstaat den Rechtsstaat auffrisst, eine Position, die seit Beginn der Bundesrepublik immer wieder vertreten wird, setzt sich durch<sup>18</sup>. Mit dieser an der Selbstverantwortung orientierten neuen Ethik der Sozialberufe werden auch die angestammten Klientele, wie psychiatrische Patienten, hochaltrige, Menschen mit schwerer Behinderung und Demenz in aller erster Linie als Marktsubjekte begriffen. Faktisch werden ihre Probleme damit auch neu definiert. Die Tugenden der Nächstenliebe und der Fürsorge werden als Wert in den privaten Raum, z. B. in die Familie verlagert wie z. B. in Form von Pflege alter Angehöriger oder durch die Versorgung von Kindern. Hier gelten wiederum deutliche Fürsorgepflichtethiken, adressiert vor allem an die Mütter. Parallel bildet sich derzeit ein Diskurs, wieder getragen von der Frauenbewegung, Fürsorge nicht nur als Format der Bemächtigung oder als Praxis narzisstischer Selbstreparation von ebenso gestörten Helfern zu betrachten. Stichworte sind Ethics of Care, die zwar anders als in den 1980er und 1990er Jahren nicht mehr geschlechtsspezifisch jedoch weiterhin als moralisches Gebot verstanden werden.

Zum ethischen Diskurs gehört grundsätzlich auch die Reflexion der Entwicklung von sozialen Organisationen als Systeme hoher Komplexität. Seit nunmehr 30 Jahren bestimmt

---

Wohlfahrtsstaat alter sozialdemokratischer Prägung. Der aktivierende Sozialstaat betont stärker einen Ausgleich der Möglichkeiten (Chancengleichheit) und koppelt die Gewährung sozialer Rechte an Verpflichtungen. Personen, die in der Lage sind zu arbeiten, müssen jede Arbeit annehmen, die ihnen angeboten wird, andernfalls ist mit Sanktionen zu rechnen. Am deutlichsten war der Einfluss dieses Papiers in Deutschland in den "Hartz-Reformen" zu spüren, die in Deutschland zur Neuordnung der Arbeitsmarktpolitik durchgeführt wurden (Agenda 2010)“.

<sup>18</sup> Nach Artikel 20 Absatz 1 des Grundgesetzes ist die Bundesrepublik ein demokratischer und sozialer Bundesstaat. Soziale Grundrechte und Sozialversicherungen sollen ein menschenwürdiges Dasein in Notlagen sicherstellen. Allgemeine Risiken des Lebenslaufes werden unter dem Dach der „das gesamte Volk verbindenden Sozialversicherung“ (Art. 35 GG) anerkannt. Die durch das Sozialstaatsgebot des Grundgesetzes verankerte Solidarität gilt als Grundkategorie des gesellschaftlichen Lebens. Soziale Gerechtigkeit, Menschlichkeit und der soziale Friede sollen so sichergestellt werden (vgl. Blanke 1990: 135). Blanke (1990: 137) nennt die im Sozialstaatsgebot formulierte Solidarität weder neu noch außergewöhnlich. Gerechtigkeit und Solidarität als benachbarte Prinzipien zu begreifen und diese unter ein ethisches und rechtsstaatliches Gebäude zu stellen und somit nicht nur ein Gesetz, sondern auch eine Verfassungsmoral zu begründen, sei die gewachsene Rechtsüberzeugung nach zwei Weltkriegen gewesen und entspreche der internationalen Rechtsentwicklung des frühen 20sten Jahrhunderts. Das Grundgesetz sei aber noch nicht verabschiedet gewesen, da habe sich schon ein fundamentaler Streit um das Verhältnis von Rechtsstaat und Sozialstaat, Gerechtigkeit und Solidarität entzündet.

auch die Autopoiesis sozialer Organisationen die Lebenswelt von Professionellen und Klientelen: Arbeitsverdichtung, Fallexplosion und Beschleunigung sind Stichworte einer Ent-Ethisierung des Arbeitslebens. Für die Supervision gelten diese gleichsam als Herausforderungen, und sie können auch als ethisches Problem diskutiert werden. So sind durch Systemeffekte Formen von Belastung in Organisationen entstanden, die ethisches Handeln im beruflichen Alltag erschweren und teilweise verunmöglichen. Komplexität, Beschleunigung, mangelnde Integration in Organisationen – das alles sind Spannungen, die von den Beschäftigten zunächst subjektiv erlebt werden, aber auch die Frage nach guter Arbeit drängt sich auf. 2011 hat Oskar Negt in Forum Supervision den Satz über den Möglichkeitssinn formuliert:

„Wir müssen wieder zurückkehren zu der Frage des Lebenssinnes in einer sinnvollen Gesellschaft. Auch Husserl stellt einfach die Frage einer gesellschaftlichen Realität als eines ganzen Zusammenhangs. Und ich habe immer bewundert, dass in diesem etwas langen Roman von Robert Musil »Der Mann ohne Eigenschaften«, was also auch quälende Seiten hat, aber in einem Kapitel spitzt er diese Frage zu: »Wenn es Wirklichkeitssinn gibt, muss es auch Möglichkeitssinn geben«. Diesen Möglichkeitssinn zu entwickeln, bedeutet z.B. bei Adorno, der immer gesagt hat »wer nichts weiß, was über die Dinge hinausgeht, weiß auch nicht, was sie sind«. Der Möglichkeitssinn versucht so etwas wie die Dinge zu drehen und wenden, sodass ihre utopischen Gehalte auch erkennbar werden – die andere Seite der Dinge. Und ich glaube, die Unterernährung der Phantasie, was gesellschaftliche Entwicklungen betrifft, hat mit einer langen Zeit eben der Entstehung und Entwicklung dieses Tatsachenmenschen zu tun (35).

## Literatur

- Abendroth, Wolfgang (1954): Zum Begriff des demokratischen und sozialen Rechtsstaates im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland, in: Aus Geschichte und Politik. Festschrift zum 70. Geburtstag von Ludwig Bergsträsser. Herausgegeben im Auftrag der Kommission für Geschichte und Parlamentarismus und der politischen Parteien von Alfred Hermann, Düsseldorf, S. 279ff.
- Bauer, Annemarie & Gröning, Katharina (2000): Der verborgene Bereich: Gefühle in der sozialen Dienstleistungsarbeit und als Thema der Supervision. In: Forum Supervision, 8. Jg., Heft 16, S. 20-34.
- Beck, Ulrich (1984): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Blanke, Thomas (1990): Sozialer Rechtsstaat: Verfassungsgebot für soziale Sicherheit? In: Sachße, Christoph & Engelhardt, H. Tristram (Hrsg.): Sicherheit und Freiheit. Zur Ethik des Wohlfahrtsstaates. Frankfurt am Main, Suhrkamp, S. 133-157.
- Bredemann, Miriam (2023): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision. Eine Diskursanalyse. Weinheim: Beltz Verlag.
- Brumlik, Micha (1993): Advokatorische Ethik. Bielefeld, Kleine Verlag.

- Brumlik, Micha (2000): Der Angehörige als Anwalt des alten pflegebedürftigen Menschen. Was mein advokatorische Ethik? In: Ethische Aspekte der Angehörigenarbeit in Altenhilfeeinrichtungen, Haus Neuland Sennestadt, S. 21-35.
- Feuerstein, Günter (1993): Versorgungsqualität durch Systemintegration. In: Bandura, Bernhard & Feuerstein, Günter (Hrsg.): System Krankenhaus, Weinheim & München: Juventa, S. 41-67.
- Foucault, Michel (1984): Was ist Kritik? Berlin: Mervé Verlag.
- Freyberg, Thomas v. & Wolff, Angelika (2005): Störer und Gestörte. Konfliktgeschichten nicht beschulbarer Jugendlicher. Frankfurt am Main: Brandes+Apsel.
- Gröning, Katharina (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Gröning, Katharina (2014): Entweihung und Scham. 6. überarbeitete Auflage, Frankfurt am Main: Mabuse.
- Haubl, Rolf; Hausinger, Brigitte & Voß, G. Günter (Hrsg.) (2013): Riskante Arbeitswelten. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Honneth, Axel (1994): Der Kampf um Anerkennung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (1995): Das Andere der Gerechtigkeit. Habermas und die ethische Herausforderung der Postmoderne. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, 42. Jg., Heft 2, S. 195-221.
- Link, Jürgen (2013): Normale Krisen. Konstanz. University Press.
- Mannheim, Karl (1964) Wissenssoziologie. Berlin. Luchterhand Verlag.
- Müller, Burkhard (1995): Innensicht – Außensicht. Freiburg im Breisgau: Lambertus Verlag.
- Negt, Oskar (2011): Der politische Mensch, Demokratie als Lebensform. In Forum Supervision, 19. Jg., Heft 38, S. 32-43.
- Nunner-Winkler, Gertrud (2004): Weibliche Moral, Geschlechterdifferenzen und Moralverständnis. In: Becker, Ruth & Kortendiek, Beate (Hrsg.): Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung. Wiesbaden: Springer VS, S. 78-84.
- Oevermann, Ulrich (2002): Strukturprobleme supervisorischer Praxis. Frankfurt am Main: Humanities Online Verlag.
- Olk, Thomas (1986): Abschied vom Experten. Sozialarbeit auf dem Weg zu einer alternativen Professionalität. Weinheim: Juventa Verlag.
- Perels, Joachim (2012) Die Funktion des demokratischen Positivismus bei Wolfgang Abendroth. In: Fischer-Lescano, Andreas/ Perels, Joachim/ Scholle, Thilo (Hrsg.): Der Staat der Klassengesellschaft. Baden-Baden, Nomos Verlag, S. 137-150.
- Rosa, Hartmut (2005): Beschleunigung. Über die Veränderung der Zeitstruktur in der Moderne Frankfurt am Main, Suhrkamp.
- Rudnitzki, Gerhard & Voll, Renate (1991): Institution als Tagesveranstaltung. Erfahrungen im Spannungsfeld zwischen aktuellem Auftrag und der Aphasie der Institution. In: Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik, Heft 27, S. 141-152.
- Scharnigg, Max (2019): Kinder ihr sollt es mal besser haben. In: Süddeutsche Zeitung, [online] URL: <https://www.sueddeutsche.de/leben/junge-mittelschicht-kinder-ihr-sollt-es-mal-besser-haben-1.3982562?reduced=true> [Stand: 10.12.2022].

Schröder, Iris (2001) *Arbeiten für eine bessere Welt. Frauenbewegung und Sozialreform*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Schubert, Klaus & Klein, Martina (2020): *Das Politiklexikon*. 7. aktualisierte und erweiterte Auflage. Bonn: Dietz-Verlag.

Tugendhat, Ernst (1993): *Vorlesungen über Ethik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

*Volker Jörn Walpuski*

## **Von Netzwerken und Online-Treffpunkten im Berufsverband, oder: zum sich ändernden Verhältnis von supervisorischer Praxis und Forschung**

### **Zusammenfassung**

Dieser Beitrag nimmt die neue Veranstaltungsreihe der „DGSv-Treffpunkte Forschung“ in seiner Struktur und Form in den Blick. Dabei soll vor allem die veränderte Form in Hinblick auf die Professionalisierung der Supervision reflektiert werden. Grundsätzlich unterstützen wir kritisch-reflexive Forschung in der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv), weil Rationalisierungs- und Reflexionsprozesse sowie ihre Wissenschaftlichkeit einen Professionalisierungsprozess im Fach- und Berufsverband befördern (Jahn & Leser 2017). 2017 rief die DGSv deshalb ein „Netzwerk Forschung“ ins Leben. Diese Entscheidung stellte einen Strategiewechsel des Verbandes dar, der bisher vor allem Forschungsaufträge an etablierte Wissenschaftler\*innen vergeben oder Forschung durch Drittmittel finanziell gefördert hatte (vgl. Haubl & Voss 2011; Haubl et al. 2013; Lohl 2019; Publikationsreihen „Positionen“, „Kölner Reihe“ sowie „Interdisziplinäre Beratungsforschung“).

### **Wie hat sich das „Netzwerktreffen Forschung“ entwickelt?**

Darüber ist wenig berichtet worden, aber einige dokumentierte Hinweise gibt es doch: Das erste „Netzwerktreffen Forschung“ fand am 16. und 17. August 2017 in Hannover statt (vgl. Jahn & Leser 2017) und adressierte explizit den wissenschaftlichen Nachwuchs unabhängig von einer Verbandsmitgliedschaft. Für den Vorstand trug Frank Austermann die Verantwortung der als open space durchgeführten und moderierten Veranstaltung. Das folgende Netzwerktreffen fand dann vom 12. bis 13. Dezember 2018 wieder in Hannover statt (vgl. Lentze 2019; Vogel 2019a). Das Treffen von 18 Personen war ein moderiertes BarCamp, an dessen Ende sich ein erstes „Mikronetzwerk“ (Vogel 2019a) mit

dem gemeinsamen Forschungsinteresse der Objektiven Hermeneutik gründete. Zudem wird eine Integration des Netzwerks als Forum im Mitgliedsbereich der DGSv-Website vereinbart, um den Diskurs dort fortsetzen zu können (vgl. Lentze 2019; Vogel 2019b). Die DGSv-Geschäftsstelle war mit der Geschäftsführung Paul Fortmeier, Annette Mulkau und Referentin Annette Lentze präsent, ebenso begleitete für den Vorstand wieder Frank Austermann die Veranstaltung. Das dritte Treffen fand am 3. und 4. September 2019 erneut in Hannover statt, und die „Themenwahl war offen gestaltet“, „alle vorgestellten Themen [konnten] eingebracht werden“ (Vogel 2019b). Im Vorfeld tagte das „Mikronetzwerk Objektive Hermeneutik“ (ders. 2019a, 2019b). Wieder war die Verbandsgeschäftsstelle mit Austermann, Mulkau und Lentze anwesend. In einer kleinen Corona-Lock-down Erholungspause fand noch ein viertes Netzwerktreffen am 8. September 2020 im computervermittelten Raum einer Videokonferenz statt. Wie in allen Netzwerken (und lose gekoppelten Systemen) gab es einen festen Kern an Teilnehmenden mit hoher personeller Kontinuität, und möglicherweise hätten sich daraus organisationale Strukturen entwickeln und konsolidieren können, doch die Corona-Zäsur erschwerte dies.

Gemeinsam war diesen Treffen der Anspruch einer „Unkonferenz auf Augenhöhe“ (Lentze 2019). Bewusst sind die Formate von open space oder BarCamp gewählt, um interdisziplinär und demokratisch Forschungsinteressen zu diskutieren und etwaige gemeinsame Ziele auszuhandeln. Die starke Präsenz der Geschäftsstelle verkürzte die Wege zwischen Wissenschaft, Praxis und Berufsverband. Diese Netzwerktreffen stellten damit nicht nur einen aufklärenden, rationalisierenden physischen Raum dar, sondern eine Agora, auf der man einander begegnet und miteinander aushandelt. Dies ist ein guter Ansatz und entspricht dem suchenden und explorierenden Stand und Ziel einer Forschungstradition in der DGSv. Die Veranstaltungen boten den Rahmen für eine Vielfalt an möglichen Themen, Inhalten und Begegnungen, sowohl in den formalen Arbeitsphasen als auch in den Seitengesprächen, bei Mahlzeiten oder zum Ausklang des Tages. Allerdings gab es auch Stimmen von Teilnehmenden, die die diskursiven Kämpfe und Abwertungen zwischen Denk- und Hochschulen als belastend oder abschreckend empfanden.

Im Mai 2022 war zunächst ein weiteres, zweitägiges Netzwerktreffen in Hannover angekündigt, nun jedoch nicht mehr als BarCamp, sondern mit einer festen Agenda unter der Überschrift der Objektiven Hermeneutik.

Leider wurde der Präsenztermin Ende März 2022 mit dem Verweis auf Corona abgesagt, das Treffen vom physischen in den digitalen Raum verlagert und auf einen Abendtermin am 18. Mai 2022 gekürzt. Eingeladen wurde nunmehr zu einem „digitalen Workshop“. Die gesetzte Agenda blieb, und Christoph Leser referierte zur Methode der Objektiven Hermeneutik anhand von Fallbeispielen aus der Schulpraxis auf der Grundlage der Arbeiten von Andreas Wernet (2009). Im Vortrag geht es nicht darum, dass die Methode der objektiven Hermeneutik für die Supervision fruchtbar gemacht und ausprobiert wird. Vielmehr wurde im Forschungsnetzwerk in zwei Halbgruppen mit den ersten Sätzen der Fallrekonstruktion „Dr. Albert“ von Gerhard Leuschner (2017) die Objektive Hermeneutik praktisch vertieft. Insgesamt nahmen 33 Personen teil. Für diese Personen war das Experimentieren mit der Methode sicher eine gute Erfahrung. Die Frage, die sich stellt, ist aber jene der Übertragbarkeit auf die supervisorische Qualitätssicherung.

Ein Folgetermin des Netzwerkes fand am 30. November 2022 statt, ebenfalls wieder computervermittelt und mit dem zweiten Teil der ursprünglichen Mai-Agenda, einem Referat Saskia Benders unter dem Titel „Supervision als besondere Handlungsform?! Verstehen und Reflektieren von (eigenen) Supervisionsprozessen mit der Methode der Objektiven Hermeneutik“. Der vorangegangene Termin wurde in der versandten Einladung als „Workshop“ bezeichnet; die Gesamtveranstaltung immer noch als Netzwerktreffen Forschung: Nach dem Einführungsvortrag stand auch hier ein Workshop auf dem Programm. Es nahmen rund 60 Personen teil, und dieser große Zuspruch ist tatsächlich bemerkenswert.

Inhaltlich wird hier ein Versuch unternommen, die qualitative Unterrichtsforschung für die Supervisionsforschung zu erschließen. Diskursanalytisch lässt sich fragen, wie und weshalb mit der Supervision und Beratung wenig vertraute Unterrichtsforscher\*innen nun in die Positionsrolle kommen, Supervisor\*innen über ihre Praxis zu belehren? Denn bisher hat das schulische Feld in der Supervision, sowohl im Hinblick auf Supervision mit Lehrer\*innen als auch im Feld der Schule (Schulsozialarbeit, Schulleitung etc.) wenig systematische Bedeutung. Dies ist nicht zuletzt deshalb so, weil Schulen und Schulbürokratien ihre eigenen Beratungsformate quasi konkurrierend zur Supervision institutionalisiert haben. Das betrifft sowohl die Bedeutung der Kollegialen Beratung, die Bedeutung des systemisch-konstruktivistischen Ansatzes in den schulbezogenen Beratungsverbänden, die Bedeutung der Schulpsychologie im Beratungsfeld der Schule als auch von der

Schulverwaltung durchgeführte Ansätze zur Qualitätsentwicklung. Es ist deshalb von hohem Interesse zu verstehen, ob der neue Ansatz, aus der Unterrichtsforschung heraus eine dort etablierte Methode für die Supervision künftig anzuwenden und mit dem Hinweis auf Oevermanns Aussage zur Supervision als professionalisierungsbedürftige Praxis zu begründen, oder ob es auch um eine Erschließung des schulischen Feldes für die Supervision geht. Es geht also um das Verhältnis von Erkenntnis und Interesse.

Auch im Jahr 2023 fanden weitere Termine statt, wieder computervermittelt, und wiederum mit einem Programm in Form eines Vortrags mit anschließenden Diskussionsgruppen: Der praktische Philosoph Jens Peter Brune trug am 14.06.23 zu „Jürgen Habermas über Demokratie und Öffentlichkeit“ vor (vgl. Brune 2010). Am 25.10.2023 hat Miriam Bredemann (2023) aus ihrer Forschung vor rund 50 Teilnehmenden vorgetragen, erneut im mittlerweile etablierten Format computervermittelter Kommunikation. In einer Ankündigung heißt es, der „DGSv Treffpunkt Forschung knüpft an das bisherige Netzwerk Forschung“ (DGSv 16.3.2023) an. Die Teilnahme ist nunmehr ausschließlich Mitgliedern der DGSv möglich, und es zeigt sich ein Konsumverhalten, zwar den Vortrag anzuhören, sich danach aber nicht mehr an einer Diskussion zu beteiligen oder das Format ganz zu verlassen.

Zwischenzeitlich ist das Diskussionsforum des Netzwerks (vgl. Vogel 2019; Lentze 2019) von der DGSv-Website verschwunden, als wäre es dort nie gewesen, vielleicht im Rahmen eines Relaunches. Eine offene Information oder Diskussion innerhalb des Netzwerkes gab es zur Einstellung nicht. Allerdings wurde das Forum – wie so viele andere webbasierte Foren auch – zu wenig oder gar nicht genutzt.

Sofern die mangelnde Zahl von Anmeldungen für die letzte Veranstaltung im Mai 2022 (oder auch die davorige) als Erklärung genutzt wird, ist dies unterkomplex. Faktoren wie unpassende Terminlage, Sondereffekte der Covid-19-Pandemie und damit verbundene Arbeitsverdichtung, fehlende Finanzierung der Reisekosten, Erkrankungen oder organisationale und personale Veränderungen werden ausgeblendet, sind aber angesichts eines relativ kleinen Personenkreises schnell wirkmächtig. Denn die „weak-ties“ (Granovetter 1973) eines sozialen Netzwerkes verfolgen kein gemeinsames Ziel, wie es eine Organisation auszeichnet, sondern als einzelne Akteur\*innen sehr unterschiedliche individuelle Ziele mit Schnittmengen. Diesen „weak-ties“ war es zudem erschwert, miteinander in

Kontakt zu bleiben, weil die Koordination über die DGSv-Geschäftsstelle erfolgt. Es wäre also die Hypothese zu prüfen, dass und wie einzelne Teilnehmende des Netzwerks weiterhin miteinander interagieren.

## **Ein kleiner Exkurs zur Namensänderung**

In dieser Rekonstruktion wird eine Änderung des Namens von „Netzwerk Forschung“ hin zu „Treffpunkt Forschung“ mit dem Zwischenschritt des „Workshops“ sichtbar. In Anlehnung an die Interpretationsprinzipien der Objektiven Hermeneutik (vgl. Ulrich Oevermann; Wernet 2009; Becker-Lenz et al. 2016; Jahn & Tiedtke 2014) lässt sich nun fragen, wie diese Begriffe zu deuten sind, auch wenn daraus natürlich keine Fallstruktur erkennbar wird. Dennoch impliziert ein Treffpunkt ja etwas anderes als ein Netzwerk. Ein Netzwerk ist gemeinhin ein Geflecht, das einen Raum einnimmt und aus zahlreichen Knoten oder Verflechtungen besteht. Der Wortteil „werk“ darin deutet auf die damit verbundene Tätigkeit hin, ähnlich der Werk­tätigkeit oder dem Handwerk, die es braucht, das Netzwerk herzustellen. Im Gegensatz zum „Netz“ selbst wird durch den Zusatz des „werks“ die äußere Grenze und Gestalt unklar. Während ein Netz, beispielsweise als Fischernetz, eine klare Form und Funktion hat, bleibt dies beim Netzwerk amorpher. Im übertragenen Sinne ist auch die Gestalt eines menschlichen Netzwerks amorph, die Zugehörigkeit ist vage, Strukturen sind schwer erkennbar, aber das Netzwerk ist etwas Bestehendes und Andauerndes ohne klare Raum- oder Zeitkomponente. Der nun eingeführte Begriff „Treffpunkt“ hingegen beschreibt – neben der mathematischen Bedeutung eines Berührungspunktes von Graphen – konkrete Orte und Zeiten, an denen sich Personen auf der Grundlage einer Vereinbarung zusammenfinden. Es ist in der Regel kein Ort zufälligen Zusammentreffens, sondern intentional und zudem ein Ausgangspunkt für das weitere Geschehen, das sich dann häufig vom Treffpunkt wegbewegt. An Treffpunkten finden häufig Begrüßungsrituale statt wie Händeschütteln oder Umarmungen, ihnen ist also eine Körperlichkeit zuzuordnen. Im Treffpunkt ist auch der Begriff „Punkt“ enthalten, der – auch in der Mathematik – als sehr konkreter Ort definiert ist, in der Regel eine geographische, klar abgegrenzte Stelle. Dieser Ort der physischen Realität wird nun in den computervermittelten Kommunikationsraum übertragen, der nahezu keine physischen Grenzen aufweist (vgl. dazu Walpuski 2020). Der Begriff des Workshops hingegen

verweist auf eine Werkstatt, also wiederum einen sehr konkreten Ort der Produktion mit eigener Hände Arbeit.

## **Der aktuelle Stand**

In der Ankündigung für den Termin im Juni 2023 heißt es: „Es ist ein digitales Format, indem Sie sich über Forschungsansätze und -ergebnisse im Bereich von Supervision und Coaching informieren und austauschen können bzw. in dem von der Forschung inspirierte Methoden praktisch ausprobiert werden können“ (DGSv 16.3.2023). Hier zeigt sich eine sehr deutliche Verschiebung in der inhaltlichen Ausrichtung. Aus einem offenen Diskursraum für die Präsentation eigener Ideen und Forschungsinteressen als auch zwischen Praxis und Wissenschaft wird eine Art geschlossene Seminar- oder Lehrveranstaltung.

## **Aspekte der computervermittelten Kommunikation**

Schließlich muss auch die Verlagerung der Veranstaltung in den computervermittelten Kommunikationsraum noch einmal reflektiert werden. Zweifelsohne sprechen die Teilnehmendenzahlen der Veranstaltungen seit 2022 für dieses Format – gewissermaßen eine kostenlose, niedrighellig erreichbare Fortbildung. Bedingt durch Corona und eine allgemeine Verlagerung vieler Veranstaltungen in diese computervermittelten Räume geraten Aspekte der Körperlichkeit angesichts der Niedrighelligkeit ein wenig in Vergessenheit (vgl. Walpuski 2021). Für Formate der Unterweisung und der akademischen Lehre im internationalen Kontext mag sich diese computervermittelte Kommunikation noch als nützlich und funktional erweisen. Zur Begegnung, zum Diskurs und zum Streitgespräch jedoch eignen sich diese Räume (noch) nicht (vollumfänglich). Es mögen die bisher unzureichend ausgebildeten Kulturtechniken sein (vgl. Jahn & Nolten 2020: 3). Ganz mag ich daran nicht glauben, denn es fehlen die physischen Begegnungen, auch um Forschungsinteressierten Zugänge zu Forschung und Forschenden zu eröffnen und damit das erklärte strategische Verbandsziel umzusetzen. Hier wäre dem Verband auch die Frage zu stellen, wie es gelingen kann, das Netzwerk Forschung zu einem relevanten und strahlkräftigen Ort zwischen Hochschulen und Berufs- und Fachverband zu gestalten und Praktiker\*innen mit Promotionsinteresse eine Kontaktfläche zu Hochschulen zu bieten,

vielleicht sogar in Kooperation mit weiteren Supervisionsverbänden wie der Evangelischen Konferenz für Familien- und Lebensberatung (EKFuL) oder der Deutschen Gesellschaft für Pastoraltheologie (DGfP).

## Fazit

Die grundlegende Änderung des Formats – vergleichbar dem Designprinzip „form follows function“ (Sullivan 1896) – lässt auf eine veränderte Funktion und damit auch veränderte Inhalte schließen. Die gestiegene Teilnehmendenzahl ist grundsätzlich zu begrüßen, zugleich aber der Verlust eines kollaborativen Forschungsnetzwerkes sowohl für die Fachwissenschaft als auch den Verband zu bedauern. Denn zu konstatieren ist, dass aus einem Netzwerk ohne dessen diskursive Beteiligung eine Art Seminar wurde, auch wenn es Treffpunkt heißt. Dem Netzwerk wurde die gemeinsam vereinbarte (und scheinbar wenig genutzte) Kommunikationsplattform auf der DGSv-Webseite entzogen. Aus einem kollegialen Diskursformat des open-space resp. BarCamp wurde auf diese Weise ein geschlossenes Format aus kostenlosem, wissenschaftlichem Proseminar und zuhörendem Kolloquium. Aus einem Format, das physisches Treffen in Präsenz ermöglichte, wurde eine an der universitären Lehre orientierte, computervermittelte Kommunikationsveranstaltung. Die Vortragenden sind Beobachtende der Praxis und agieren vom Beobachtungsstandpunkt. Zum Teil fehlt ihnen die Erfahrung des Feldes Supervision.

Wenn sich Supervision mit Ulrich Oevermann als stellvertretende Krisenbewältigung und damit als Profession beschreiben lässt, muss der „professionelle Experte [...] sowohl über fachlich-wissenschaftlich-methodische Kompetenzen als auch über praktische, fallbezogene Kompetenzen verfügen, und er muss in der Lage sein, sein erworbenes Wissen fallspezifisch in krisenbewältigendes Handlungswissen zu übersetzen und anzuwenden“ (Aguado 2019: 13).

Diese unterschiedlichen Komponenten, die zum Teil in paradoxen Widersprüchen zueinander stehen, in sich zu vereinbaren, beschreibt Oevermann dann als doppelte Professionalisierung, weil „sie bezüglich der Einübung in einen wissenschaftlichen Diskurs professionalisiert [ist ... und sie] die Anwendung von der Wissenschaft auf die Praxis im Fokus hat“ (op. cit.: 14). Für die Professionalisierung bedarf es dieser beiden Ebenen, nicht ausschließlich der Anwendungsebene, sondern auch der „Einübung in einen wissenschaftlichen Diskurs“ (ib.). Diese Einübung ist notwendig, und damit verbunden ist die Notwendigkeit „einer theoretischen Standortbestimmung von Supervision. Jedoch ist

bis heute offen, wie Supervision als Institution und Profession sich zur Aufklärung und zur Vernunft stellt“, konstatierte Gröning (2011: 108). Erschwert wird ihr dies, weil sie von den als Postmoderne bezeichneten Entwicklungen profitiert und diese gleichzeitig verstärkt, weil sie die „technisch-instrumentell[e] Rationalisierung unter dem umfassenden ökonomischen Prinzip“ (Geißler 1988: 18) unterstützt und kommunikative Räume für „kleine Erzählungen“ schafft, die an die Stelle großer Meta-Erzählungen getreten sind (vgl. Geißler 1988; Lyotard 1986).

Die Methode der Objektiven Hermeneutik und damit die Inhalte zweier der „Treffpunkte Forschung“ bedürfen für die Supervision einer gesonderten Auseinandersetzung. Forum Supervision sucht seit 2016 nach Wegen, qualitative Forschungsmethoden für die Beratung fruchtbar zu machen. Die begonnene Auseinandersetzung um das Verstehen in der Supervision fand in der letzten Ausgabe ihre Fortsetzung in theoretischer Perspektive durch Roland Becker-Lenz (2023) und durch Anna-Maria Generotzky (2021, 2023) in auf die Supervision angewandter Perspektive. Es geht hier um eine Kultur wissenschaftlicher Erkenntnis, die sich nicht nur im Beobachten erschöpft. Diese inhaltliche Auseinandersetzung kann damit aber noch nicht abgeschlossen sein. Vor allem nicht für einen Verband, der sowohl die „attraktivste Community“ (DGSv-Geschäftsbericht 2022) für Supervision und Coaching sein will als auch für ihre Professionalisierung im Sinne einer Professionsbildung mit ethischer Begründung eintritt.

## Literatur

- Aguado, Miquel (2019): Krisenbewältigung und Professionalität von Supervisoren. Eine empirische Untersuchung anhand narrativ-biographischer Interviews. Masterarbeit. Universität Kassel, DOI: 10.17170/kobra-202011232235.
- Becker-Lenz, Roland (2023): Fallverstehen und Fallrekonstruktion in der beraterischen bzw. supervisorischen (Ausbildungs-)Praxis. In: Forum Supervision, 31. Jg., Heft 61, S. 105-122, DOI: 10.11576/fs-6610.
- Becker-Lenz, Roland; Franzmann, Andreas; Jansen, Axel; Jung, Matthias (Hrsg.) (2016): Die Methodenschule der Objektiven Hermeneutik, Wiesbaden: Springer VS.
- Bredemann, Miriam (2023): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision. Eine Diskursanalyse. (Dissertation, Universität Bielefeld). Weinheim: Beltz Juventa.
- Brune, Jens Peter (2010): Moral und Recht. Zur Diskurstheorie des Rechts und der Demokratie von Jürgen Habermas, Freiburg & München: Karl Alber.

- DGSv (16.3.2023): DGSv Treffpunkt Forschung, [online] URL: <https://www.dgsv.de/news/dgsv-treffpunkt-forschung/> [Stand: 10.12.2023].
- Geißler, Karlheinz (1988): Supervision in der Moderne – moderne Supervision. Zeitdiagnose: Krisenhaften Umstrukturierungsprozess. In: Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern, 6. Jg., Heft 14, S. 4-22.
- Generotzky, Anna-Maria (2021): Der Missbrauchsfall Lügde. In: Forum Supervision, 29. Jg., Heft 58, S. 92-113, DOI: 10.11576/fs-5023.
- Generotzky, Anna-Maria (2023): Der Fall Lügde – Die Diskrepanz zwischen Aufklärung und Verwaltung in der Sozialen Arbeit. In: Bauer, Annemarie; Fröse, Marlies W. & Seigies, Jörg (Hrsg.): Verborgene und unbewusste Dynamiken in Organisationen. Systeme psychoanalytisch verstehen in Beratung, Coaching und Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Granovetter, Mark S. (1973): The strength of weak ties. In: American Journal of Sociology, 78, (6), S. 1360–1380.
- Gröning, Katharina (2011): Reflexive Supervision als theoretischer Ansatz – Entwicklungslinien und praktische Begründung. In: Forum Supervision, 19. Jg., Heft 38, S. 99-110.
- Gröning, Katharina; Schütze, Fritz (2016): Fallsupervision als hermeneutische Methode – eine Würdigung der Fallanalyse von Fritz Schütze. Zusammenfassung des Festvortrages anlässlich des fünfjährigen Bestehens des Masterstudiengangs Supervision und Beratung, in: Forum Supervision, 24. Jg., Heft 47, S. 4-11, DOI 10.4119/fs-2268.
- Haubl, Rolf & Voss, G. Günter (Hrsg.) (2011): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Kölner Reihe. Materialien zu Supervision und Beratung, 1).
- Haubl, Rolf; Voß, G. Günter; Alsdorf, Nora & Handrich, Christoph (Hrsg.) (2013): Belastungsstörung mit System. Die zweite Studie zur psychosozialen Situation in deutschen Organisationen: Vandenhoeck & Ruprecht (Kölner Reihe. Materialien zu Supervision und Beratung, 3).
- Jahn, Ronny Markus & Leser, Christoph (2017): Die Profession Supervision bedarf der Forschung. Standpunkt. In: Journal Supervision – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., 4/2017, S. 6-7.
- Jahn, Ronny Markus & Nolten, Andreas (2020). Digitalisierung und autonome Lebenspraxis. Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Kassel: University Press.
- Jahn, Ronny Markus & Tiedtke, Michael (2014): „Herzlich Willkommen.“ Auch unscheinbarste Sprechakte haben latente Bedeutungen, sagt die Objektive Hermeneutik, eine Forschungsmethode zur Sinnerschließung. Macht sie für die Supervisionspraxis Sinn? In: Journal Supervision – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., 4/2014, S. 3-4.
- Lentze, Annette (2019): Und wozu forschen Sie? Eine Unkonferenz auf Augenhöhe – das 2. DGSv-Netzwerk Forschung. In: Journal Supervision – Informationsdienst der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V., 1/2019, S. 33.
- Leuschner, Gerhard (2017): Eine Fallgeschichte – zu Kontrakt und Setting in der Supervision. In: Forum Supervision, 25. Jg., Heft 49, S. 4-88, DOI 10.4119/fs-2246.
- Lohl, Jan (2019): »... und ging ins pralle Leben«. Facetten einer Sozialgeschichte der Supervision. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (Interdisziplinäre Beratungsforschung, 15).
- Lyotard, Jean-François (1986): Das postmoderne Wissen. Ein Bericht (Edition Passagen, 7). Graz: Böhlau.

- Sullivan, Louis H. (1896): The tall office building artistically considered. In: Lippincott's Monthly Magazine, 46, (3), S. 403-409.
- Vogel, Lars (2019a): Bericht zum 2. DGSv-Netzwerk Forschung. In: Forum Supervision, 27. Jg., Heft 53, S. 87-88, DOI 10.4119/fs-2317.
- Vogel, Lars (2019b): Bericht zum 3. DGSv-Netzwerk Forschung. Ein Tagungsbericht. In: Forum Supervision, 27. Jg., Heft 54, S. 89-90, DOI 10.4119/fs-3158.
- Walpuski, Volker Jörn (2020): Digitalisierte Beratung zur effizienteren Selbstoptimierung. Kritische Anmerkungen zu digitalen Formaten arbeitsbezogener Beratung aus einer Gouvernementalitätsperspektive. In: Wegener, Robert; Ackermann, Silvano; Amstutz, Jeremias; Deplazes, Silvia; Künzli, Hansjörg & Ryter, Annemarie (Hrsg.): Coaching im Digitalen Wandel. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, S. 107-116.
- Walpuski, Volker Jörn (2022): Kindertagesstätten in organisationalen Digitalisierungsprozessen. Befunde aus der reflexiven Organisationsforschung. In: Onnen, Corinna; Stein-Redent, Rita; Blättel-Mink, Brigitte; Noack, Torsten; Opielka, Michael & Späte, Katrin (Hrsg.): Organisationen in Zeiten der Digitalisierung. Wiesbaden: Springer VS (Sozialwissenschaften und Berufspraxis, 4), S. 272-286.
- Walpuski, Volker Jörn (2023a): Gruppensupervision mit Skype for Business® im behördlichen Kontext. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching (OSC), 30, (1), S. 79-94, DOI: 10.1007/s11613-022-00796-x.
- Walpuski, Volker Jörn (2024a): Totholz und Ackergäule, oder: Ein diakonischer Träger der Elementarpädagogik zwischen den Polen manageriell-funktionalisierender und professionsethischer Beratung. In: Busse, Stefan & Lohse, Markus (Hrsg.): Professionelle Beratung: Interaktion und Kontext (Edition Professions- und Professionalisierungsforschung; 17). Wiesbaden: Springer VS.
- Walpuski, Volker Jörn (2024b): Zwischen Restauration und Inneren Reformen. Cora Baltussens transnational kontextualisiertes Leben und Wirken als Beitrag zur Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren (Edition Soziale Arbeit). Weinheim: Beltz.
- Wernet, Andreas (2009): Einführung in die Interpretationstechnik der Objektiven Hermeneutik, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer VS.

*David Mallin*

## **Scham und Ethik: Der Umgang mit sexuellen Übergriffen in der Eingliederungshilfe.**

Warum die Behandlung von Scham in der Supervision ein ethisch relevantes Element darstellt.

### **Zusammenfassung**

Im vorliegenden Artikel wird zunächst eine Szene aus der Supervision beschrieben, anhand derer eine Schamdynamik in der Supervision verdeutlicht wird. Nach der Fallbeschreibung wird eine Analyse der auffällig gewordenen Scham vorgenommen und mit Hilfe von soziologischen und psychologischen Schamtheorien eine Klärung des Falls versucht. Dabei werden die theoretischen Ansätze über unterschiedliche Schamarten und Schamformen vorgestellt. Schließlich werden zum Zusammenhang von Scham und Ethik Überlegungen angestellt.

Wir erröten und möchten am liebsten im Boden versinken – Scham. Sie begegnet uns in vielen Situationen des alltäglichen Lebens und vermittelt das Gefühl, das etwas öffentlich wurde, dass nicht hätte öffentlich werden sollen (Marks 2010: 31). Scham, die sich im beruflichen Kontext in unterschiedlich starken Ausprägungen zeigt, macht sich im Professionszweig sozialer Dienstleistungsberufe besonders deutlich (Bauer & Gröning 2000: 21f.). Die Supervision ist historisch gesehen eng mit der sozialen Arbeit verknüpft (Gröning 2010: 42f.), weshalb ihr somit bei der Behandlung von Scham eine wichtige Rolle zukommt.

Die angesprochene Scham, die sich besonders im sozialen Dienstleistungssektor zeigt, lässt sich, Bauer und Gröning (2000: 21f.) zufolge, auf drei Faktoren zurückführen. Die „Basisschuld“, die „individuellen Dispositionen“, sie beschreiben den Zwang zur Hilfe, und die „resignierte Form der Kritik über unzureichende Hilfen und sozialer Ungerechtigkeit“ (ebd.). Für das Verständnis des vorliegenden Textes ist vor allem die Basisschuld

relevant. Sie ist unterbewusst verankert und zeigt die Ethik der Nächstenliebe in einzelnen Berufsgruppen und in der Gesellschaft auf.

Der vorliegende Artikel befasst sich mit der Schamdynamik, die innerhalb des supervisorischen Settings entstehen kann und sowohl Supervisor\*innen als auch den Supervisand\*innen begegnet. Dargestellt wird ein Fall aus der supervisorischen Praxis, anhand dessen sich die beschriebene Schamdynamik erkennen und nachvollziehen lässt. Darüber hinaus lässt sich anhand des Fallbeispiels verstehen, wie gewichtig die Weitergabe von Informationen innerhalb von Organisationen ist, nicht nur aus Systemgründen der Effizienz heraus. Vielmehr wird deutlich, welche moralischen Dilemmata sich aus der Missachtung von Informationsweitergaben ergeben können. Bei der Aufarbeitung des Falles werden sowohl schamtheoretische Eigenschaften beleuchtet als auch supervisionsbezogene Handlungsmöglichkeiten.

Der im Folgenden beschriebene Fall, ereignete sich in einer Supervisionssitzung aus den Anfängen der freiberuflichen Tätigkeit des Autors. Träger der Einrichtung war ein unabhängiger, nicht-kirchlicher Verein im süddeutschen Raum, der für die einzelnen Häuser der Einrichtung, über eine Ausschreibung nach Supervisor\*innen suchte. Ziel des Supervisionsangebotes an die einzelnen Teams sollte es sein, einzelne Fälle zu besprechen und diese supervisorisch zu bearbeiten. Das Team, dem ich zugeteilt wurde, nachdem ich den Zuschlag für einen Supervisionsprozess in einem der vier Häuser der Einrichtung bekam, setzte sich aus Mitgliedern verschiedener Professionen zusammen. Neben Heilerziehungspfleger\*innen und Erzieher\*innen waren dort auch Sozialpädagoge\*innen sowie angehende Pflegekräfte und zwei Auszubildende tätig. Das Team setzte sich aus insgesamt 14 Mitgliedern zusammen, von denen neun weiblich und fünf männlich waren. Das Haus, in dem das Team tätig war, war konzeptionell für Menschen mit einer mittelgradigen oder schweren geistigen Behinderung ausgelegt. Bei einzelnen Bewohner\*innen des Hauses wurden allerdings Doppeldiagnosen festgestellt, wodurch in dem Haus auch Menschen mit körperlichen oder psychischen Erkrankungen lebten. Zuletzt, so wurde mir zurückgemeldet, habe besonders der Anteil der Bewohner\*innen mit sowohl einer geistigen als auch einer psychischen Erkrankung zugenommen. Das Haus verfügte über eine Kapazität von insgesamt 25 Wohnplätzen, die zum Zeitpunkt des Supervisionsprozesses alle belegt waren.

In einer frühen Sitzung des Prozesses, zu diesem Zeitpunkt kannte ich das Team noch nicht lange, bat ich die einzelnen Mitglieder des Teams darum, Fälle oder Themen für die an diesem Tag stattfindende Sitzung einzubringen. Nach einer anfänglichen Zurückhaltung bekam ich von einem weiblichen Teammitglied die Rückmeldung, dass sie einen Fall hätte, den sie gerne in die Supervisionssitzung einbringen würde. Sie sei sich zunächst unsicher gewesen, ob der Fall für die Supervision angemessen ist, hätte nach einiger Überlegung nun aber erkannt, dass sie die Thematik gerne ansprechen und behandeln würde.

Das Teammitglied, die ich in diesem Fallbeispiel Frau E. nennen werde, befindet sich in einer praxisintegrierten Ausbildung zur Heilerziehungspflegerin. Zum dargestellten Zeitpunkt befand sich Frau E. am Ende des zweiten Ausbildungsjahres.

Frau E., die sich an ihrem dargestellten Tag in der Nachtwache befand, wurde zu einer sehr späten Abendstunde durch einen Signalknopf, den die Bewohne\*innen in ihren Zimmern haben, auf das Zimmer eines Bewohners gerufen. Sie ging durch die Wohneinrichtung zu dem Zimmer, aus dem der Signalton kam, und klopfte an die Tür. Die männliche Stimme des Bewohners, den ich in diesem Fallbeispiel Herrn T. nennen werde, bat Frau E. das Zimmer zu betreten. Sie öffnete die Tür und trat in das verdunkelte Zimmer ein. Sie schaltete daraufhin den Lichtschalten ein und sah Herrn T. in einer lasziven Pose, nackt, auf seinem Bett liegen. Frau E. erschrak und löschte reflexartig das Licht in dem Zimmer und trat aus diesem heraus. Sie bat Herrn T. sich zu bekleiden und hörte diesen laut in seinem Zimmer lachen. Nach einer kurzen Zeit, versicherte ihr Herr T. sich bekleidet zu haben. Frau E. betrat erneut das Zimmer, um Herrn T. zu fragen, ob der Signalaruf, den er ausgesetzt habe, noch akut sei. Die Beschreibung der Szene durch Frau E. innerhalb der Supervisionssitzung endete an dieser Stelle, da es Frau E. wichtig war, lediglich den Vorfall als solchen anzusprechen. Die darauffolgende Konversation zwischen ihr und Herrn T. erwähnte sie nicht.

Nachdem Frau E. ihren Fall geschildert hatte, war es interessant die Reaktionen der anderen Teammitglieder zu beobachten. Teilweise reagierten einzelne Mitglieder des Teams, genau wie Frau E. selbst, indem sie erröteten oder ihren Blick senkten. Besonders von den weiblichen Mitgliedern des Teams bekam Frau E. eine direkte Rückmeldung in der Situation richtig gehandelt zu haben. Einige der Kolleginnen von Frau E. wirkten

bestürzt und teilweise angewidert über den Übergriff auf ihre Kollegin. Teile des männlichen Kollegiums von Frau E. reagierten, anders als die weiblichen Teammitglieder, hingegen relativierend auf die Situation und beschrieben, dass bei Herrn T. mit einem solchen Verhalten zu rechnen sei, dieses allerdings nicht zu ernst genommen werden sollte. Ein besonderes Augenmerk muss an dieser Stelle der Teamleitung zukommen, die sich erst nachdem das Team in den Austausch über die Szene kam zu Wort meldete, um über die Vergangenheit des Bewohners Herr T. zu reden. Demnach wurde Herr T. aus einer anderen Einrichtung in die aktuelle Wohneinrichtung übergeleitet. Zuvor lebte Herr T. in einer Einrichtung, die speziell auf die Betreuung männlicher Klienten ausgelegt, die zudem psychische Erkrankungen aufwies. Die damalige Wohneinrichtung, die unter der Trägerschaft eines anderen süddeutschen Bezirkes stand, war an einen Wohnverbund angegliedert und Herr T. hatte einigen Kontakt zu Bewohner\*innen anderer Häuser, die in näherer Umgebung zu seiner Wohneinrichtung lagen. Während der Zeit, in der er in seiner ehemaligen Wohneinrichtung lebte, gab es einige Übergriffe auf weibliche Bewohnerinnen anderer Häuser, denen nie in Gänze nachgegangen wurde. Dokumentierte Situationen ließen sich, so die Teamleitung, auf verbal-sexuelle Übergriffe zusammenfassen. Neben diesen Situationen gab es allerdings auch einen Übergriff, der von der Leitung als Vergewaltigung beschrieben wurde. Herr T. habe demnach eine Bewohnerin, die er kannte und die zu diesem Zeitpunkt in einem anderen Haus in der Nähe seiner Wohneinrichtung lebte, vergewaltigt. Der Vorfall sei zu diesem Zeitpunkt durch in der Einrichtung arbeitende Fachkräfte beobachtet und unterbrochen worden. Auf juristischer Ebene stand Herr T. zu diesem Zeitpunkt kurz vor einer Überführung in den Maßregelvollzug. Dieser wurde allerdings nicht durchgeführt, da eine zuvor bestehende Anzeige seitens der geschädigten Bewohnerin fallen gelassen wurde und der sexuelle Kontakt zwischen Herrn T. und ihr infolgedessen von ihr als einvernehmlich beschrieben wurde. Herr T. stand durch die Wohneinrichtung und der dort ansässigen Führungsaufsicht, die aufgrund der anderen Delikte zuständig wurde, unter Beobachtung. Nachdem Herr T. mehrere Jahre unauffällig war und das Wohnangebot in seiner aktuellen Einrichtung angepasst wurde, wurde nach dem Vorfall eine neue Wohnmöglichkeit für ihn gesucht. Er bekam einen Wohnplatz in der Wohneinrichtung in der die Supervision stattfand und alle Informationen wurden an die Einrichtung weitergegeben. Nachdem die Teamleitung die beschrie-

benen Informationen an das Team weitergegeben hatte, konnte ich unterschiedliche Reaktionen feststellen. Manche Teammitglieder wirkten wenig überrascht, bei anderen nahm ich wahr, dass die Inhalte über Herrn T.'s Vergangenheit neu und unbekannt waren. Ich spiegelte dem Team die von mir unterschiedlich wahrgenommenen Reaktionen und fragte, worauf diese zurückzuführen seien. Ich bekam die Rückmeldung, dass einige Teammitglieder, wie angenommen, nicht über die Vergangenheit von Herrn T. aufgeklärt waren. Es war mir wichtig Frau E. danach zu fragen, ob sie um die Informationen wusste, die von der Teamleitung geschildert wurden. Sie meldete zurück, dass dies nicht der Fall sei und sie mit den nun vorliegenden Informationen noch einmal in einem anderen Licht auf den Vorfall schaue. Grundsätzlich habe sie lange gewartet, um sich überhaupt zu trauen sich und den Übergriff vor dem Team zu offenbaren, da sie sich unsicher darüber gewesen sei, ob der Fall relevant für eine Supervision sei oder sie sich, nach eigenen Worten, zu sehr in den Vorfall hereinsteigerte. Mit der Information, dass Herr T. allerdings schon an anderen Stellen sexuell auffällig geworden war, müsse sie sich an dieser Stelle tatsächlich überlegen den Bewohner anzuzeigen. Frau E. fing daraufhin an zu weinen und wurde von einer neben ihr sitzenden Kollegin umarmt und getröstet. Frau E. fragte die Leitung daraufhin, warum die Informationen zurückgehalten wurden, und auch andere Mitglieder des Teams wiesen die Leitung darauf hin, dass solche Informationen bereits in einer Einarbeitung angesprochen werden sollten. Die Leitung stellte Versäumnisse ihrerseits fest und entschuldigte sich bei dem Team. Sie argumentierte damit, dass sie es für wichtig gehalten habe Herrn T. eine neue Chance zu geben und nicht alle Informationen weitergegeben habe, um ein möglicherweise negativ behaftetes Bild des Bewohners seitens des Teams zu vermeiden. Sie blicke, nachdem sie von dem Übergriff auf Frau E. erfahren habe aber nun auch anders auf die Wichtigkeit der Informationsweitergabe und bot Frau E., an, bei der Formulierung einer etwaigen Anzeige, die sie persönlich für richtig hielt, auszuhelfen.

In der Folgesitzung, die vier Wochen nach der bereits beschriebenen Sitzung stattfand, bat ich das Team zunächst darum, zu schildern wie sich die einzelnen Mitglieder nach der vergangenen Sitzung gefühlt haben und in welcher Weise sie mit der von Frau E. geschilderten Situation umgegangen sind. Frau E. meldete sich als erste zu Wort und erklärte, wie es ihr ging und dass es ihr wichtig sei, weiterhin auf einer professionellen Ebene mit Herrn T. weiterzuarbeiten. Wichtig sei es ihr besonders, den Umgang mit

Herrn T. zu verändern und auf die nun vorhandenen Informationen aus der letzten Sitzung anzupassen. Frau E. bat das Team an dieser Stelle um Verständnis, wenn Situationen aufkommen sollten, in denen sie es nicht schaffe mit Herrn T. zu arbeiten. Grundsätzlich wäre es ihr, so Frau E., wichtig ein angemessenes Nähe-Distanz-Verhältnis zu dem Bewohner aufzubauen. Noch während Frau E. sprach, wurde sie von einem ihrer Kollegen unterbrochen, der in der Einrichtung als Sozialarbeiter tätig war. Er warf Frau E. vor, an der entstandenen Situation mit Herrn T. selbst schuld zu sein, da es jeder Person, die alltäglich mit Herrn T. arbeite, klar sein müsse, dass es im Umgang mit ihm zu unangemessenen und unangenehmen Situationen kommen könne. Darüber hinaus stellte er in Frage, ob der Vorfall ausreichend dokumentiert wurde und dass das Team zu spät informiert worden wäre. Ein anderes Mitglied des Teams schritt in diesem Moment ein und widersprach der Aussage seines Kollegen. Die Situation in die Frau E. geraten war, ließe sich nicht als alltäglich beschreiben, und er könne kein Fehlverhalten ihrerseits erkennen. Auch andere Mitglieder des Teams pflichteten dieser Aussage bei und stellten sich schützend vor Frau E.. Ein Fehlverhalten ihrerseits wurde von dem Team nicht erkannt.

Wie bereits eingangs beschrieben, handelte es sich bei dem beschriebenen Supervisionsfall um einen, in meinen frühen Prozessen aufgekommenen Fall. Aufgrund dessen, dass ich im Vorfeld noch nicht in der Position war mit einem Vorfall dieser Art umgehen zu müssen und gleichzeitig das supervisorische Setting zu halten, konnte ich auf keinerlei Erfahrungswerte zurückgreifen. Aus diesem Grund halte ich es an dieser Stelle für zwingend relevant zu bemerken, dass es auch auf Seiten von Supervisor\*innen innerhalb der Supervision zu schambehafteten Situationen kommen kann. Das Fallbeispiel zeigt dies eindrücklich.

Besonders eine Szene, in der ich von Frau E. gefragt wurde, wie ich persönlich zu dem Gedanken stünde den Übergriff zur Anzeige zu bringen, war für mich herausfordernd. Ich bemühte mich um eine möglichst neutrale Position, um das Setting zu halten. Gleichzeitig baute ich ein Solidaritätsgefühl zu Frau E. auf. Durch mein eigenes Geschlecht als Mann und die damit einhergehende Identifizierung mit Herrn T., schämte ich mich dafür, dass ein Mann einer Frau gegenüber in dieser Weise übergriffig wurde. Gleichwohl war es mir besonders wichtig den professionellen Rahmen zu halten. Die von mir deutlich erlebte Scham führte dann zu einer Rollenunsicherheit meinerseits.

In dem Fallbeispiel lassen sich verschiedene Formen der Scham erkennen. Zum einen ist Frau E. mit Scham konfrontiert, die sie in unterschiedlichen Situationen erlebt. Hierbei wäre zum einen die Scham, der sie in dem Moment des Übergriffes ausgesetzt ist und die durch die Sexualisierung der Szene entsteht. Zum anderen entsteht Scham noch einmal in der Supervisionssitzung. In der Situation des Übergriffes ist zum einen die seelische Scham zu nennen, die Gröning (2018: 95f.) zufolge in der Konfrontation von Respekt- und Taktlosigkeit erlebt wird. Die Würde einer sich selbst bewussten Person wird beim Erleben der seelischen Scham angegriffen. Wurmser (1993) bezeichnet die Scham in diesem Zusammenhang auch als die „Hüterin der Würde“. Ein solches Verhalten lässt sich Seitens Herrn T. erkennen, als er Frau E. nackt in seinem Bett liegend überrascht. Frau E. wurde in diesem Moment eben auch zu „Fleisch“. Gleichzeitig war sie dazu gezwungen, mit der Situation umzugehen, da es für sie nicht die Möglichkeit gab mit Nichthandeln zu reagieren. Dieser Zwang, eine Entscheidung innerhalb kurzer Zeit treffen und handeln zu müssen, kann als Identitätsscham (vgl. Hilgers 2006: 55f.) gekoppelt mit der Kompetenzscham (vgl. ebd.) gewertet werden. Eine in dieser Weise beschämte Person verliert ihre Souveränität und ihre Fähigkeit zur Rollendarstellung. Identitätsscham wird bei betroffenen Personen dann ausgelöst, wenn sie in Situationen geraten, in denen sie zum Handeln gezwungen werden oder gegebenenfalls schuldhaft handeln (vgl. ebd.). Die Kompetenzscham kann wiederum bei einem Absprechen der eigenen Kompetenzerfahrungen ausgelöst werden (vgl. ebd.). Die von Frau E. schnell herbeigeführte Entscheidung, sich zurückzuziehen, kann unter Umständen konträr zu ihrem professionellen Selbstverständnis der souveränen Rollendarstellung gestanden haben.

Aufgrund dessen, dass es sich in dem Fall um einen Übergriff von einem Mann auf eine Frau handelt, ist weiterhin von geschlechterspezifischer Scham zu sprechen. Ein Mann, in diesem Fall Herr T., übt Macht auf eine Frau, Frau E., aus und bringt diese durch sein Verhalten in eine schambehaftete Situation. Neben der Situation des Übergriffes als solche erlebt Frau E. in dem Beispiel auch eine andere Form der Scham. Sie ist in dem Moment, in dem sie ihren Fall vor dem Team schildert, den Blicken ihrer Kolleg\*innen ausgesetzt. Aufgrund dessen, dass sie den Fall schildert, errötet sie und verdeutlicht durch ihre Körpersprache des gesenkten Kopfes, dass sie am liebsten im Erdboden versinken möchte. Dies deutet auf ein Erleben der sozialen Scham (vgl. Hilgers 2012: 22) hin.

Die soziale Scham wird Elias (2021) zufolge dann empfunden, wenn das Gefühl von Unterlegenheit verspürt wird (vgl. 408f.) Die einem Gegenüber empfundene Wehrlosigkeit verdeutlicht die Macht von diesem. Das Über-Ich der Person, die die Scham verspürt, stimmt in diesem Moment mit der Position des Gegenübers überein. In dem Fallbeispiel lässt sich erkennen dass sich Frau E. dem restlichen Team gegenüber, durch das Erleben des Überfalls, unterlegen fühlt.

Hilgers (2012) beschreibt als Voraussetzungen für die Entstehung von Scham die Interaktion mit anderen Menschen (vgl. 22). Scham kann somit etwa dann entstehen, wenn andere Personen ihren Blick abwenden. Die Scham bezieht sich damit auf die Ausbildung und die Regulation des Selbstwertes aus einer Interaktion mit der Umwelt heraus und lässt sich folglich auch mit dem Narzissmus in Verbindung sehen.

Neben der Scham die Frau E. in dem Fallbeispiel erlebt haben könnte, lässt sich darüber hinaus auch beobachten, dass es bei dem Team zu unterschiedlichen Ausprägungen verschiedener Schamarten gekommen ist. Auch bei dem Team lässt sich das Erleben der sozialen Scham (vgl. ebd.) beobachten, da auch einige Teammitglieder beschämt ihren Blick nach unten richteten oder erröteten. Da das Team mit einer solchen Form der Scham reagierte, liegt nahe, dass darüber hinaus die empathische Scham, wie sie durch Identifizierungen entsteht (vgl. Marks 2010: 37f.) vorhanden war. Dies lässt sich als Fremdscham beschreiben und erläutert die Fähigkeit von Menschen die Scham eines anderen Menschen nachzuempfinden, sollte dieser entwürdigt werden (vgl. ebd.).

Neben Frau E. und dem Team, ist des Weiteren die Teamleitung relevant in der Schamanalyse. In dem Moment, in dem in der Supervisionssitzung klar wird, dass wichtige Informationen über Herrn T. nicht von ihr weitergegeben worden sind, beginnt auch diese sich zu schämen. Die Situation mit dem Übergriff auf Frau E. hätte mitunter anders verlaufen oder ganz unterbunden werden können, wären relevante Informationen über Herrn T. dem Team mitgeteilt worden. Die in der Supervision aufgedeckte Situation hat so auch bei der Leitung zur Kompetenzscham geführt, da sie, anstelle ihr Dilemma zwischen einer Fürsorge für Herrn T. und einer Fürsorge für das Team zu kommunizieren, eine Entscheidung getroffen hat, die Information über Herrn T. für sich zu behalten. An dieser Stelle können verschiedene Thesen für das Handeln der Leitung aufgestellt werden. Zum einen könnte sie aus einem professionsidealistischen Hintergrund gehandelt haben und die

Kompetenzen oder Erkrankungen und nicht die Vergangenheit von Bewohnenden der Einrichtung in den Vordergrund zu stellen. Zum anderen könnte sie aus dem Verständnis ihrer eigenen Führungsrolle heraus gehandelt haben und wollte das Team mit der Informationsweitergabe „nicht beunruhigen“, was voraussetzt, dass sie dem Team einen kompetenten Umgang mit dem Thema nicht wirklich zutraut. In dem Moment allerdings, in dem offenbar wird, dass sie die Informationen nicht weitergegeben hat, sind ihre Gründe und Absichten nicht mehr legitimierbar und sie somit schambehaftet.

Eine weitere Szene innerhalb des Falles ist ebenfalls für das Verstehen von Schamdynamiken in Supervisionen und ihrer Bedeutung für ethisch legitimierbares Handeln bedeutsam. Es geht um die Kritik des männlichen Kollegen von Frau E. in der Sitzung, nachdem diese den Überfall von Herrn T. auf sie geschildert hat. Der Mann kritisiert, wie beschrieben, dass sich Frau E. darüber hätte im Klaren sein müssen, dass ein Verhalten dieser oder ähnlicher Art von Herrn T. zu erwarten sei und sie den Fall zum einen nicht ausreichend dokumentiert habe und zum anderen zu spät im Team angesprochen hätte. Unklar bleibt, ob der männliche Kollege von Frau E. ebenfalls mit einer Schamabwehr reagiert und worin die Scham liegt: in der Sexualisierung, in einer Identifizierung mit Herrn T als Mann oder in dem Erleben des Verlustes eines Professionsideals. Die Schamabwehr wehrt, wie es der Name sagt, die Scham ab. In der Psychoanalyse wird der Begriff der Abwehr von Freud als unterbewusstes Handeln beschrieben. Wird die Scham also abgewehrt, wird diese unbewusst in das Gegenteil verkehrt oder auf eine andere Person projiziert (vgl. Hell 2020: 171).

Auch die Position des Supervisors, in diesem Fall meine eigene Position, muss Teil der Schamanalyse sein. Ich kann im Nachhinein nicht rekonstruieren, ob ich in der direkten Situation soziale Scham spürte, ob ich errötete. Erlebt habe ich, dass die Blicke des Teams auf mich gerichtet waren und dieses von mir scheinbar eine Antwort verlangte. In diesem Moment kam in mir das Gefühl des „Ertappt-werdens“ auf. Mir wurde bewusst, dass ich auf keinerlei Erfahrungswerte in ähnlichen Situationen zurückgreifen konnte. Das in mir aufsteigende Gefühl des beschriebenen „Ertappt-werdens“ führe ich deshalb auf Kompetenzscham zurück.

Für besonders relevant halte ich beim Betrachten der Szene gleichwohl das Halten des Settings, welches Supervisor\*innen in dieser oder ähnlichen Schamsituationen zukommt.

Vor allem Personen, die im sozialen Bereich tätig sind, begegnen an unterschiedlichen Stellen des beruflichen Alltags dem Konflikt, die eigene Ethik und professionelle Haltung als Wohlfahrtsproduzenten mit den ökonomischen Prinzipien der Organisation zu vereinbaren. Das fortwährende Ringen um eine Balance kann Schamsituationen auslösen und zu beruflicher und professioneller Unsicherheit führen. Wird die eventuell aufkommende oder bereits bestehende Scham in einem Supervisionsprozess außer Acht gelassen und bleibt unentdeckt, kann dies zu Hemmungen im Prozess kommen und für das Fallverständnis wichtige Aspekte im Verborgenen lassen. Damit die Scham innerhalb der Supervision besprechbar gemacht werden kann, bedarf es Seitens der Supervisor\*innen eines breiten theoretischen als auch praktischen Wissens über unterschiedliche Ausprägungen, Formen und Intensitäten von Scham. Die Supervision nimmt somit die wichtige Position ein, den Raum zu bieten entstehende Scham zu reflektieren und sich mit ihr auseinanderzusetzen. Die Supervision kann darüber hinaus Wege aufzeigen, um ethische Konflikte zwischen beruflichem sowie professionellem Handeln und der eigenen ethischen Haltung früh zu erkennen, aufzudecken und behandelbar zu machen.

## Literatur

- Bauer, Annemarie & Gröning, Katharina (2000): Der verborgene Bereich. Gefühle in der sozialen Dienstleistungsarbeit und als Thema der Supervision. In Forum Supervision, 8. Jg., Heft 16, S. 20-34.
- Elias, Norbert (2021): Über den Prozess der Zivilisation – Soziogenetische und psychogenetische Untersuchungen Zweiter Band. 34. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.
- Gröning, Katharina (2010): Studienbrief: Moderne Berufsbiografien und Personenbezogene Beratung, Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Gröning, Katharina (2018): Entweihung der Scham – Grenzsituationen in der Pflege alter Menschen. 7. Auflage. Frankfurt am Main: Mabuse.
- Hell, Daniel (2020): Lob der Scham – Nur wer sich achtet, kann sich schämen. 2. Auflage. Gießen: Psychosozial-Verlag.
- Hilgers, Micha (2006): Scham – die verborgene Dimension in der Supervision und Beratung. In: Forum Supervision, 14. Jg., Heft 28, S. 51-64.
- Hilgers, Micha (2012): Scham – Gesichter eines Affekts. 4 Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Immenschuh, Ursula (2018): Scham und Würde in der Pflege. In: GGP – Fachzeitschrift für Geriatrische und Gerontologische Pflege, 03/2018, S. 115-119, [online] URL: <https://www.thieme-connect.de/products/ejournals/html/10.1055/a-0598-9813>. [Stand 25.11.2023].
- Kleine, Manuela (2013): Die Verletzbarkeit des anderen – Überlegungen zu einer supervisorischen Ethik. In: Forum Supervision, 21. Jg., Heft 41, S. 3-18.

- Mallin, David (2023): Scham und Supervision – Eine interdisziplinäre Analyse der Scham, ihr Einfluss sowie Handlungsmöglichkeiten in der supervisorischen Praxis. (Masterarbeit). Rheda-Wiedenbrück.
- Marks, Stephan (2010): Die Würde des Menschen – oder: Der blinde Fleck in unserer Gesellschaft. 1. Auflage. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Wurmser, Léon (1993): Die Maske der Scham: Die Psychoanalyse von Schameffekten und Schamkonflikten. Heidelberg: Springer-Verlag.

*Lea Pauls und Mathias Berg*

## **Bindung in der psychosozialen Beratung**

Ein Bericht zum Fachtag der Arbeitsgemeinschaft „Interdisziplinäre Bindungsforschung im Dialog mit psychosozialer Praxis“ vom 13. Oktober 2023 an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Köln

Am 13.10.23 fand an der Katholischen Hochschule Nordrhein-Westfalen in Köln ein Fachtag der AGB (Arbeitsgemeinschaft: Interdisziplinäre Bindungsforschung im Dialog mit psychosozialer Praxis) statt, der gemeinsam mit den Fachbereichen Sozialwesen Aachen und Sozialwesen Köln organisiert wurde. Rund 150 Fachpersonen und Studierende trafen sich, um herauszuarbeiten wie Bindungs- und Beziehungsarbeit in der psychosozialen Beratung – insbesondere der Familienberatung – gestaltet werden kann.

### **Interdisziplinärer Theorie-Praxis-Transfer**

Der Fachtag wurde mit der Begrüßung durch die Dekanin der Fachbereichs Sozialwesen in Köln, Prof.in Dr.in Heike Wiemert, und der Referentin für Erziehungsberatung des Diözesan-Caritasverbands Köln, Frau Elif Aksabun, im gut besetzten neuen Audimax mit einer kurzen Einführung durch die AGB in Person von Prof. Dr. Mathias Berg (Aachen) eröffnet. Hier wurde bereits die Notwendigkeit von Selbstreflexions- und Selbsterfahrungsanteilen in der Grundausbildung bis hin zur Weiterqualifizierung von Quereinsteiger\*innen thematisiert. Der darauffolgende Tagesablauf machte das Ziel der AGB deutlich: Theoriekonstrukte und Forschungsbefunde aus dem bindungs- und beziehungs-theoretischen Bereich aufzubereiten und in den Dialog mit der Praxis zu treten. Hieraus ist auch die hohe Relevanz für die Selbstreflexion des Supervisors hinsichtlich seiner eigenen Beziehungs- und Bindungserfahrungen als auch in mit den Supervisanden als mögliche Reflexions- und Hypothesenformulierung abzuleiten.

Den Anfang der Vortragsreihen machte Dr. Herrmann Scheuerer-Englisch (Regensburg) mit Impulsen zur Beratung mit Familien aus der Bindungsperspektive. Hierbei ging er exemplarisch auf ein Supervisionsmodell ein, welches eine konkrete Besprechung dieser

Thematik gut zu ermöglichen scheint. Die anschließende Diskussion machte noch einmal deutlich, wie wichtig es ist sich als Fachperson mit dem eigenen Bindungsmodell auseinandergesetzt zu haben. Dies fasste auch Scheuerer-Englisch zusammen: „Reflexion ist das A & O“. Dr.in Tanja Besier (Ulm) schloss direkt mit dem Thema „Frühe Bindungsprozesse und Beratung“ an. Neben einem theoretischen Input lebte ihr Vortrag von anschaulichen videogestützten Beispielen aus der Praxis und Forschung mit jungen Eltern, welche regelhaft in supervisorischen Sequenzen zur gemeinsamen Entdeckung und Hypothesenbildung herangezogen werden könnten. Um die Qualifizierung von pädagogischen Fachpersonen zur bindungsbezogenen professionellen Begegnung in der Kindertageseinrichtung ging es im dritten Vortrag von Prof. Dr. Klaus Fröhlich-Gildhoff (Freiburg), welcher die Ergebnisse des Forschungsprojekts QuebIn (Qualitätsentwicklung bindungsbezogener Interaktionen in der Kita) vorstellte, welche auch für die Beratungspraxis von hoher Bedeutung sind.

Entlang dieser drei Keynotes wird die Beziehungsgestaltung und Bindungserfahrung als ein Entwicklungsalter übergreifendes Konstrukt deutlich, welches im Individuum sowie Dynamiken in Systemen entfalten können und somit ein zu bearbeitendes Feld in Supervisionen auf vielfältigen Ebenen darstellt.

## **Austausch und Netzwerk**

Diese unterschiedlichen Ansatzpunkte zeigten sich dann auch in den verschiedenen Workshops ab 14 Uhr. In diesen ging es von entwicklungsneurobiologischen Aspekten, über die Bindungsdiagnostik, bis hin zur bindungsorientierten Haltung in der systemischen Beratung und vielen weiteren Themenbereichen, noch einmal darum, eine differenzierte Perspektive zum Thema einzunehmen zu können. Besonders interessant erscheint dabei der Workshop von Dr. Thomas Köhler-Saretzki als einem der Organisatoren der Tagung. Unter dem Titel „Bindungsorientierte Teamarbeit in Familienberatungsstellen“ wurden Konzepte der Bindungstheorie und der Gruppendynamik mit Aspekten der Leitung und Führung in Zusammenhang gebracht.

Ein Tagungsband der Organisatoren zur Veranstaltung befindet sich in der Planung. Die AGB versteht sich als offene Arbeitsgruppe, die sich derzeit aus neun Personen aus Wissenschaft und Praxis zusammensetzt (Silke Gahleitner, Katja Nowacki, Martin Schröder, Yonca Izat, David Cornel, Thomas Köhler-Saretzki, Mathias Berg, Isabella Sarto-Jackson und Heinz Cornel). Sie trifft sich jährlich, um relevante und spannende Themen rund um die interdisziplinäre Bindungsforschung zu diskutieren. Im zweijährigen Rhythmus veranstaltet sie öffentliche Tagungen mit Gästen aus Wissenschaft und Praxis. Der Band zur vorhergehenden Tagung über „Professionelle Bindungs- und Beziehungsgestaltung“ ist in diesem Jahr bei Beltz Juventa erschienen (Nowacki, Gahleitner, Izat & Schröder 2023). Auf eine weitere „Bindungstagung“ im Jahr 2025 können wir gespannt sein.

*Karin Deppe und Katharina Gröning*

## **Ethische Selbstaufklärung über die moralischen Implikationen der reflexiven Supervision – Grundlinien einer Ethik der Sozialen Arbeit**

Ein Tagungsbericht zur Theoriereihe „Reflexive Supervision“ vom 2. September 2023

Am 02.09.2023 haben Herausgeberinnen und Herausgeber der Zeitschrift Forum Supervision und der Weiterbildende Masterstudiengang Supervision und Beratung online zur Theoriereihe reflexive Supervision eingeladen. Gegenstand waren ethische Dimensionen in der supervisorischen Praxis. Zeitschrift und Studiengang haben somit zum zweiten Mal im Rahmen der Theoriereihe das Ethik-Thema aufgerufen. Ziel der Tagung war es, das Format der supervisorischen Fallbesprechung um die Dimension der Wertekonflikte in der Supervision zu erweitern und Perspektiven ethischer Reflexion in der Supervision neben den eher sozialtheoretischen und funktionalistischen Verstehenszugängen in der Supervision aufzugreifen, denn diese Themen seien, so die Veranstalter\*innen sowohl in Teamsupervisionen, in Einzelprozessen, aber auch als Teil der supervisorischen Fallbesprechung in der Praxis anzutreffen. Folgende Leitfragen wurden dazu formuliert:

- Was heißt ethisches Handeln in Organisationen?
- Welche Wissensbestände gibt es gesichert dazu für die Supervision?

Nach einer Einführung präsentierte der Supervisor David Mallin den Vorfall eines Übergriffs auf eine Mitarbeiterin in einer Einrichtung der Eingliederungshilfe. Ein Bewohner, für seinen Sexismus in der Einrichtung bekannt, hatte eine Mitarbeiterin der Wohneinrichtung sexuell belästigt. Die Erörterung in der Supervision legte zunächst offen, dass der Bewohner nicht nur im Team für diese Verhalten bekannt war, sondern schon in einer Vorgängereinrichtung der sexuellen Gewalt im Sinne einer Straftat verdächtig war. Die zu Tage tretende Organisationskultur, die nun in der Supervision sichtbar wurde, bestand

darin, dieses Verhalten des Bewohners zu dulden. Szenisch spiegelte sich in einer Supervisionssitzung, vorgetragen durch einen Kollegen des Teams, die Organisationskultur des Unbewusstmachens und der Beschwichtigung. Das organisationale Gebot bestand darin, den weiblichen Teammitgliedern das Recht abzuspochen, über die erfahrene sexuelle Gewalt als solche zu reden. Professionell sei es, diese Verhaltensweisen zu dulden. Mit dem Hauptvortrag von Dr. Heike Baranzke von der Universität Wuppertal wurde nun zunächst das Wissenssystem einer allgemeinen Ethik dargestellt, um in einem zweiten Schritt zwischen dem Fall und der Theorie Bezüge herzustellen und diese zu reflektieren. Unter dem Titel „Ethische Selbstaufklärung über die moralischen Implikationen der reflexiven Supervision – Grundlinien einer Ethik der Sozialen Arbeit“ präsentierte die Referentin eine PowerPoint Präsentation mit der zentralen These, dass die empirischen Sozialwissenschaften, zu denen auch die Supervision und ihre Bezugswissenschaften gehören, Bedingungen der Wirklichkeit sozialer Praxis in der Weise rekonstruieren, dass sie sich an den Tatsachen orientieren. Im Mittelpunkt steht, was der Fall ist. Ethik dagegen rekonstruiere die Bedingungen der Möglichkeit moralisch gerechtfertigter Praxis im Sinne: was der Fall sein soll. Beide Wissenschaften verbinde zwar methodisch ihren rekonstruktiven Zugang zu Person, jedoch implizierten Pädagogik, soziale Arbeit und Supervision, wie jede Praxis, Handlungsziele, die der ethischen Reflexion und Rechtfertigung bedürften.

Eng orientierte sich die Referentin zur Begründung einer Ethik in der sozialen Arbeit, der Pädagogik und der Supervision am Gebot bzw. an der Norm der Menschenwürde, die in Deutschland nicht nur Verfassungsrang habe, sondern hier unter den Rechtsgütern noch einmal besonders herausgehoben sei. Frau Dr. Baranzke betonte zweitens, dass Angehörige von Sozialberufen immer teilnehmend mit ihren Klienten verstrickt seien. Das unterscheide die Arbeit von einem naturwissenschaftlich-theoretischen Zugang. Weiterhin bettete die Referentin ihren Vortrag systematisch in ethische Grundsätze ein. Im Vergleich und Unterschied zu theoretischen Sozialwissenschaften ginge es bei dem Fokus auf Ethik weniger um die Machbarkeit und Lösungsorientierung bei der Bearbeitung von sozialen Problemen und die Frage nach dem dazu notwendigen Wissen, um eben diese Lösungen zu produzieren und zu „machen“, sondern eine reflexive Perspektive stehe im Mittelpunkt. Wie kann die unantastbare Würde eines jeden Menschen durch bewusste Pädagogik, Supervision oder sozialer Arbeit geschützt werden? Ethische Urteilsbildung

und Standortbestimmung gehöre deshalb zur Profession dazu. Dass Frau Baranzke ihre Positionen und Ansätze keineswegs als schöngeistige Übung versteht, sondern es um einen unmittelbar praxisrelevanten Bezug geht, bewies die Referentin in der lebhaften Diskussion.

Der dritte Vortrag von Dr. Miriam Bredemann zum Thema „Geschlecht, Geschlechtergerechtigkeit und Geschlechtersensibilität im Supervisiondiskurs“ befasste sich mit dem Schicksal des Geschlechterdiskurses in der Supervision selbst. Die Antwort auf Ihre Frage, warum Geschlechtersensibilität im Rahmen der Supervision und der Professionsentwicklung zwar gefordert würde, dann aber immer wieder verschwinde, sieht die Referentin darin, dass in den sozialen Milieus, die die Supervision historisch getragen haben, wertkonservative Geschlechterstereotypen vorherrschen. Diese zeigten sich nicht offen, sondern agierten verdeckt, aber wirkungsmächtig. Der Geschlechterdiskurs in der Supervision konnte sich im Rahmen eines Modernisierungsdiskurses in gewisser Weise im Feld der Supervision platzieren, aber – um das Thema der Tagung aufzugreifen – eben nicht ethisch, im Rahmen einer breit getragenen Geschlechterdemokratie und Würde. Insofern trügen die Forschungsarbeiten und Dokumente, die die Referentin in ihrer Dissertationsschrift ausgewertet hat, eben deutlich die Handschrift eines Modernisierungsprozesses bzw. -diskurses mit den dazugehörigen Fragen: „Frauen und Beruf“ oder „Frauen und Führung“. Sie sind pragmatische Zugeständnisse an die gesellschaftliche Entwicklung, aber beinhalten selbst keine ethisch normativen Standpunkte, obwohl die DGSv sich hier keineswegs abinent verhält.

Ein nachdenkliches Publikum ging dann in die virtuelle Mittagspause und traf sich in Break-Out-Sessions zu Resonanzgruppen, um in kleiner Runde und kollegial weiter zu diskutieren. Da die Referentinnen die Resonanzgruppen besuchten, setzte sich hier der recht lebhaft oder auch nachdenkliche Austausch fort.

*Volker Jörn Walpuski*

## **Hybride Versammlungswelten zur Professionsbildung**

Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. am 10. und 11. November 2023 in Kassel

Die hybride Versammlungsform formte erstmalig eine Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching e. V. (DGSv), die 2023 wieder im bereits erprobten Haus der Kirche in Kassel tagte (vgl. Walpuski 2019). Inhaltlich standen hingegen Professionalisierungsfragen im Fokus.

Der folgende Bericht über die Mitgliederversammlung gliedert sich in drei Teile: einen Bericht über die formalen Anteile der Versammlung (1), eine Paraphrase des Vortrags von Judith Niehues (2) sowie die kurze Vorstellung der mit dem Cora-Baltussen-Preis ausgezeichneten Abschlussarbeit (3).

Es war die erste Mitgliederversammlung in der neuen Vereinsstruktur mit einem geschäftsführenden, hauptamtlichen Vorstand und einem ehrenamtlichen Aufsichtsrat ohne Überleitungsstrukturen. Diese Struktur war 2021 nach kontroverser Diskussion beschlossen worden (vgl. ders. 2021b). Zugleich wurde erstmals in einer hybriden Tagungsstruktur diskutiert und abgestimmt.

236 Mitglieder hatten sich für die DGSv-Mitgliederversammlung registriert. Davon hatten rund 70 physisch den Weg in die europäische Waschbärenhauptstadt gefunden, und zu Beginn waren weitere rund 70 Mitglieder in die computervermittelte Kommunikation eingeloggt. Damit war es die erste hybride Mitgliederversammlung, bei der auch physisch Abwesende nicht nur über Live-Stream zuhören, sondern auch abstimmen konnten.

Der Geschäftsstelle ist ein großes Kompliment zu machen, die Fragestellungen um eine hybride Versammlung nach dem Beschluss aus dem Vorjahr sorgfältig bearbeitet zu haben, inklusive vorrätigen Leihgeräten. So konnten sehr viel mehr Mitglieder als sonst in Präsenz üblich teilnehmen (vgl. Bredemann 2014; Walpuski 2019, 2020). Auch wenn die

abschließende Auswertung zur Zufriedenheit eine überwältigende Zustimmung zum hybriden Format ergab (29 % waren sehr zufrieden, 39 % zufrieden (n=66)), hat die Hybridität einen massiven Einfluss auf die Mitgliederversammlung, die im Detail weiter zu diskutieren sein werden. Denn damit ist ein hoher Grad an Technisierung (e. g. Mikrofone, Kameras, Bildschirme, WLAN, spezifischer Software) und personellem Aufwand (Bedienung, Support) verbunden, die nicht nur den (finanziellen) Aufwand, sondern vor allem die Komplexität erhöhen. Dazu gehören Schwierigkeiten, die theoretisch nicht vorkommen, aber in der Praxis doch auftreten: Technische Hürden sind nicht unbedingt überwindbar. Ob es die Bedienung ist, ein Hardwaredefekt oder eine Software-Inkompatibilität – das Problem wird letztlich trotz aller guten Hilfestellung aus der Geschäftsstelle individualisiert: Einzelne halten die Versammlung in Abstimmungsprozessen auf, gelangen nicht auf die Redeliste oder schweigen beschämt und können sich an der demokratischen Meinungsbildung nicht beteiligen. Diese Problematik ist technikimmanent, führt aber zu Aggression oder Scham. So bedeutete die Technisierung letztlich eine Verlangsamung der Meinungsbildungsprozesse. Dieser an sich wünschenswerte Effekt wurde aber nicht durch ausführlichere Diskurse erzielt, sondern durch Selbstorganisationsprozesse: Die Technik musste ins Laufen gebracht werden.<sup>19</sup>

Während die hybrid Teilnehmenden vermutlich das Erlebnis einer üblichen Videokonferenz mit all den diesbezüglichen Phänomenen hatten, waren diese – außer bei Redebeiträgen – unsichtbar. Es gab eine von Manuela Wittig moderierte Parallelgesellschaft, die im Präsenzplenum nur erschließbar gewesen wäre, wenn man sich auch vor Ort zusätzlich in die Videokonferenz eingeloggt hätte. Der umfangliche Chat aus der Videokonferenz gelangte kaum in den Präsenzdiskurs. Zwar konnte sich über die Tagungssoftware jede\*r auf die Redeliste setzen, aber einerseits ist dies im Präsenzplenum umständlich, und andererseits gab es wenige Redebeiträge der online Teilnehmenden. Bei Abstimmungen im Saal kam es regelmäßig zu Irritationen, Wiederholungen oder Fehlern, und es bildeten sich Supportschlangen am Techniktisch. Für die Meinungsbildung relevante Nebengespräche in Pausen oder an den Gruppentischen, Fragen nach spontanen Kandidaturen und die Wahrnehmung einer Stimmung der Versammlung waren in der Videokonferenz nur

---

<sup>19</sup> Vgl. dazu Honneths (2016, 2023) Überlegungen u. a. zu „Zwecktätigkeiten“ und die Teilhabe an demokratischer Meinungsbildung und Entscheidung.

sehr eingeschränkt möglich. Verbindende Beziehung und Gemeinschaft entstehen bei gemeinsamen Mahlzeiten oder beim Tanz zur Musik von DJ Metternich.

Insgesamt ist kritisch zu fragen, ob die Technik nicht mehr Aufmerksamkeit bekam als die Inhalte, welchen Einfluss die Form auf die Inhalte und den Verband hatte und ob der diesbezügliche Aufwand gerechtfertigt ist.

## **Formalia, Berichte und Beschlüsse**

Aus der Perspektive des ehrenamtlichen Aufsichtsrats ist die Verbandsführung ehrenamtlich wieder gut leistbar, weil der Aufsichtsrat wesentlich weniger ins Tagesgeschäft eingebunden ist. Die Kooperation mit dem Vorstand ist sehr konstruktiv, und die Satzungs- und Strukturveränderung haben sich bewährt.

Der Vorstand berichtete von vier „Kernprozessen“, an der seine Arbeit ausgerichtet sei: Qualifizierung, Vernetzung, Service und Mitgliedervermarktung. Aktuell laufen bundesweit 54 Weiterbildungsmaßnahmen in Supervision mit rund 770 Teilnehmenden, zum Teil bereits nach den neuen Ausbildungsstandards, und es sind über 500 außerordentliche Mitglieder in der DGSv.

Im Bemühen um Vernetzung finden sich thematische und regionale Netzwerke von Mitgliedern nun auch im öffentlichen Bereich der DGSv-Website. Hinsichtlich der Dachverbände hat die DGSv ihr Engagement in der Deutschen Gesellschaft für Beratung (DGfB) intensiviert; die Delegierte Beatrix Reimann ist dort erste Vorsitzende. In einer internationalen (DACH), verbändeübergreifenden Arbeitsgruppe aus DGSv, DGSF, DCV, SG, ÖVS und BSO wird aktuell an einem gemeinsamen Coachingverständnis gearbeitet. Auch die europäischen Verbindungen möchte die DGSv stärken und enger mit der Association of Organisations for Supervision and Coaching in Europe (ANSE) kooperieren. Deshalb wird für August 2025 die etablierte ANSE Summer University an die Katholischen Stiftungshochschule in München eingeladen.

Im Kernprozess „Service und Wissenstransfer“ wurden diverse Broschüren aktualisiert oder neu erstellt, und die Veranstaltungsreihe „Kompass“ oder andere fachliche Impulsangebote haben sich bewährt und werden fortgesetzt. Auch die rund 75 aktiven Ehrenamtlichen im Verband sollen gut unterstützt werden.

Im Kernprozess „Mitgliedervermarktung“ wurde der Beraterscout auf der DGSv-Website grundlegend überarbeitet, und die Medienkontakte wurden fokussiert (u. a. FAZ, KVI, Sozialwirtschaft). Positiv wurde aus dem Plenum insbesondere die als stark wahrgenommene Präsenz der DGSv auf der Plattform LinkedIn benannt. Die Agentur für Supervision hat in einer Ausschreibung einen neuen Auftrag vom Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) gewonnen, für den sie als eine Art Bietergemeinschaft mit 57 Supervisor\*innen an acht BAMF-Standorten bis Mitte 2027 agiert.

Vorstand und Aufsichtsrat erhielten viel Zustimmung und Dank aus dem Plenum für die geleistete Arbeit, für die sie von der Versammlung entlastet wurden.

Die AG Verbandsforum traf sich unter dem Titel „Woran kleben wir?“ im April 2023 in Leipzig. Ein wichtiger Impuls kam dort von Prof. Dr. Linus Mattauch (TU Berlin und Potsdamer Institut für Klimafolgenforschung). Der Ökonom, der an der Schnittmenge von Ungleichheit, Klimapolitik und nachhaltiger Entwicklung forscht, sprach über „Klimaschutz und soziale Gerechtigkeit“. Das nächste (11.) Verbandsforum wird am 12. und 13. April 2024 in Mannheim unter der Überschrift „Es reicht –“ stattfinden.

In die Ombudsstelle wurden für die nächste Amtsperiode Sebastian Kukla aus Berlin wieder und Lisa Waas aus München neu gewählt. In diesem Kontext kam es zur Anfrage, ob die DGSv ein Schutzkonzept gegen sexualisierte Gewalt benötige. Auch wenn keine Fälle bekannt seien, bestünden Abhängigkeitsverhältnisse. Zwar seien sowohl in den Ethischen Leitlinien als auch der Mitgliederordnung diesbezügliche Festlegungen gemacht, die aber möglicherweise nicht ausreichen.

Durch eine Satzungsänderung erhalten Außerordentliche Mitglieder in der Ausbildung mit überwältigender Mehrheit nunmehr Stimmrecht in der Mitgliederversammlung, aber weiterhin kein passives Wahlrecht.

Eine intensive Diskussion und Meinungsbildung entspann sich um den Positionierungsvorschlag des Vorstands zur Thematik der Organisationsberatung, die aus einer vorbereitenden Projektgruppenarbeit entstanden war. Bereits im Juni 2022 waren die Grundverständnisse von Supervision und Coaching unter Mitarbeit der Entwicklungskommission neu formuliert und auf die DGSv-Website gestellt worden. Schon damals wurde die Leerstelle „Organisationsberatung“ benannt, weil Supervision und Coaching zwangsläufig ei-

nen Organisationsbezug haben. Die letzte Mitgliederbefragung ergab, dass 37 % der Mitglieder Organisationsberatung anbieten. Deshalb wurde dieses Angebot inzwischen in den Beraterscout aufgenommen, allerdings steht eine inhaltliche Positionierung noch aus. Im Entwurf ist Organisationsberatung von Organisationsentwicklung als internen Entwicklungsprozessen und Unternehmensberatung als fachliche Expertenberatung abzugrenzen. Organisationsberatung nimmt Spannungsfelder aus der Perspektive der Organisation als Ganzes in den Blick, weniger aus der Perspektive von Individuen oder kleinen Organisationseinheiten wie Teams. Die (potenzielle) Veränderung der Strukturen ist damit Teil des Beratungsauftrags, indem verschiedene Prozesse (Information, Lernen, Entscheiden, Verwalten) in komplexen Beratungsarchitekturen mit mehreren Akteur\*innen verschränkt werden. Verbandsstrategisch bleibt Supervision das Kernkonzept, und die supervisorische Haltung bildet die Klammer. Eine Aufteilung in Sektionen und eine eigenständige Zertifizierung sind gegenwärtig noch nicht zu diskutieren. Für 2024 ist ein BarCamp zur Thematik in Planung, und ebenso soll in der Konferenz der Weiterbildungsanbietenden (WBA) darüber diskutiert werden.

Nach Kleingruppendiskussionen kam es zu einer intensiven Diskussion im Plenum mit überwiegend zustimmender Tendenz einer längst als überfällig empfundenen Positionierung. Aber auch Kritik und Sorge wurden geäußert, dass der Verband sein Profil verliere und die etablierten, hohen Standards verwässert würden. Wesentliche Gedanken aus der Diskussion waren die Fragen, wie die zusätzlich notwendigen Lerninhalte (Organisationskompetenz, Entrepreneurship) vom Umfang her lernbar bleiben und in Curricula und Standards integriert werden können. Möglicherweise müssen für die Organisationsberatung neue Mitgliedschafts- und Zertifizierungsformen für Konglomerate von Beratenden entwickelt werden; hier sei auch die Schnittmenge zahlreicher Mitglieder zur Deutschen Gesellschaft für Gruppendynamik und Organisationsdynamik (DGGO) zu berücksichtigen. Schließlich wurden auch Ethische Probleme in Verbindung mit dem Dreiecks- (English 1975) bzw. Viereckskontrakt (vgl. Walpuski 2020 zit. n. Mulkau 2022) angesprochen.

Als Resonanzgeber gab Dr. Wolfgang Knopf (ÖVS) mit den Erfahrungen aus dem österreichischen Diskurs eine Rückmeldung zur Thematik, auch weil sich der ÖVS vor zehn Jahren intensiv damit beschäftigt hatte. Grundlegend sei die Frage, ob es sich überhaupt

um die Integration eines neuen Tätigkeitsfeldes oder lediglich die Aufnahme eines bestehenden Feldes in den Verband handle. Bereits seit über zwei Dekaden gäbe es einen diesbezüglichen Diskurs, beispielsweise im Themenheft „Schnittstelle Organisationsberatung“ der Zeitschrift Supervision von 2001 oder durch Fatzer (1996), Pühl (1999), Gier-nalczyk (2002) oder Möller (2002). Die Eintrittsfrage für einen Auftrag sei in der Regel nicht die explizite Frage nach Organisationsberatung, sondern: „Wir haben ein Problem. Können Sie uns helfen?“ Und mit Gerhard Leuschner (2017) sei dann die sorgfältige supervisorische Auftragsklärung der erste Schritt in die Organisationsberatung. Mit der Organisationsberatung gingen aber auch unterschiedliche Hierarchisierungsprozesse einher, und eine beschworene Egalität sei Illusion: Einerseits würden in der Organisationsberatung deutlich höhere Honorare gezahlt (was vor allem Männer anzöge), andererseits entscheide die Organisationsberatung in einer komplexen Beratungsarchitektur, ob bspw. Supervision oder Coaching als Teilmaßnahmen im Beratungsprozesses umgesetzt würden. Schnell käme es dann zu Fragen im Verband, wer welchen Wert hätte, und die Berufsbezeichnung „Organisationsberater\*in“ könne zur narzisstischen Verführung werden. Insgesamt sei, wie auch für die Supervision durch Brigitte Hausinger (2003, 2012) bereits begonnen, der zugrunde liegende Begriff der Arbeit zu definieren, auch als würdige Arbeit vor dem Hintergrund eines humanistischen Menschenbildes.

Abschließend fasste die Mitgliederversammlung noch obligatorische Beschlüsse zum Wirtschaftsplan, aber auch Beschlüsse zu inhaltlichen und strategischen Ausrichtungen für das kommende Jahr.

Die nächste Mitgliederversammlung findet am 8. und 9. November 2024 in Bonn statt.

## **Vortrag zur Sozialen Schichtung und Ungleichheit**

Die Volkswirtin Dr. Judith Niehues vom Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln referierte unter der Überschrift „Soziale Schichtung und Ungleichheit in Deutschland – empirische Fakten und subjektive Wahrnehmungen“. Bei Clemens Fuest promoviert (Niehues 2012), leitet sie seit 2022 den Cluster Mikrodaten und Verteilung im IW. In seiner Einführung begründete der Aufsichtsratsvorsitzende Dr. Ronny Jahn die Einladung

zum Vortrag damit, dass auch wissenschaftliche sozio-ökonomische Erkenntnisse relevantes Wissen für Supervisor\*innen seien. Aus empirischer Perspektive bieten sie die Möglichkeit, subjektive Verzerrungen zu korrigieren, in diesem Fall durch viele quantitative Daten.

Niehues gliederte ihren Vortrag, der mit vielen Statistiken unterlegt war, in drei Abschnitte von Ungleichheit: Einkommensungleichheit, Verteilungsungleichheit und die subjektive Wahrnehmung von Ungleichheit. Dabei hat sie erfahren, dass das Thema „Verteilung“ sehr emotional besetzt und zugleich ein wichtiges Thema von Gerechtigkeitserleben sei, bei dem sich allerdings der Diskurs – wie an vielen anderen Stellen auch – verschärft habe. In ihrem Vortrag wolle sie weder auf regionale Unterschiede (bspw. Ost/West) oder Geschlechterverhältnisse eingehen.

### **Einkommensungleichheit**

Die Volkswirtschaftslehre untersucht die Einkommensverteilung (oder Distribution) auf die einzelnen Wirtschaftssubjekte als Resultat des Marktergebnisses, unter anderem in Hinblick auf Gleichmäßigkeit. Für die Untersuchung von Ungleichheit hat sich der Gini-Koeffizient etabliert, der auf einer Skala zwischen 0 (absolute Gleichheit) und 1 (vollkommene Ungleichheit) misst. Auf der Datengrundlage des Sozioökonomischen Panels (SOEP) und des Mikrozensus als größtem Datensatz lassen sich aktuell Aussagen bis etwa 2020 treffen. Für beide Statistikreihen sind persönliche Interviews als Erhebungsinstrument zentral, die aber durch die Covid19-Pandemie nur eingeschränkt stattfanden. Alternative Erhebungsinstrumente verfälschten die Ergebnisse. Zudem wurde der Mikrozensus stark verändert, so dass sich die Daten aus 2019 und 2020 nicht miteinander vergleichen lassen.

Für die Zeit bis 2020 ließe sich zwar ein merklicher Anstieg der Einkommensgleichheit um ca. 15 % um die Jahrtausendwende in der Regierungszeit um Gerhard Schröder feststellen, seitdem sei die Einkommensungleichheit jedoch sehr stabil und relativ niedrig bei etwa 0,29. Die Situation in der Bundesrepublik stelle sich merklich gleicher als der Durchschnitt der OECD-Staaten und leicht gleicher als der EU-Durchschnitt dar. Unerwartet sei jedoch, dass in Slowenien, Slowakei, Tschechien, Belgien und Niederlande der Gini-Koeffizient am niedrigsten in Europa ausfiele.

Statistisch lasse sich das Medianeinkommen eines Singles etwa bei 2.100,- € verorten; daraus folge, dass ab einem Nettoeinkommen eines Singles von etwa 5.000,- € monatlich bzw. bei Paaren von etwa 8.000,- € monatlich diese als reich gälten. Dies träfe für etwa 3 % der Bevölkerung zu, und nur etwa 0,39 % der Bevölkerung zahlten in 2018 die sogenannte „Reichensteuer“ (Höchststeuersatz der progressiven Einkommensteuer) (BTD 19/8837), die als Symbolpolitik kritisiert wird.

An dieser Stelle sollen nicht möglichst exakte Zahlen wiedergegeben werden (die Präsentation ist auf der DGSv-Website einsehbar, und viele Texte und Grafiken sind auf der IW-Website [www.arm-und-reich.de](http://www.arm-und-reich.de) abrufbar), sondern der Effekt, der sich auch im Versammlungsplenum abbildete: Zahlreiche Anwesende hatten die Einkommensschwelle für Reichtum sehr viel höher geschätzt und waren überrascht, dass sie selbst in diesem Sinne möglicherweise als reich oder wohlhabend gälten.

Zugleich wies Niehues darauf hin, dass die Armutsgefährdungsquote gestiegen sei. Hier liege die Schwelle für Alleinstehende bei etwa 1.300,- netto im Monat, das höchste Armutsrisiko sei jedoch bei Kindern und Jugendlichen verortet (vgl. 6. Armuts- und Reichtumsbericht der Bundesregierung: ARB 2021).

## Vermögensungleichheit

Von der Distribution der Einkommen lässt sich unterscheidend die Distribution der bestehenden Vermögen untersuchen, unter anderem in Hinblick auf die sektorale, regionale und personale Vermögensverteilung. Auch hier wird der Gini-Koeffizient genutzt, aber es ergeben sich stark abweichende Werte zur Einkommensverteilung. Zwar lassen Darstellungen in den Medien eine gestiegene Vermögensungleichheit vermuten aber in Folge der Finanzkrise nicht belegen. Vielmehr ist die Vermögensungleichheit in den letzten Jahren leicht rückläufig, auch wenn die subjektive Wahrnehmung von einer starken Ungleichheit geprägt ist. Einschränkend ist festzustellen, dass Vermögensdaten mit sehr viel mehr Ungenauigkeit und Unsicherheit behaftet sind, weil es Befragungsdaten sind.

Während Deutschland bei der Einkommensverteilung einen relativ niedrigen Gini-Koeffizienten aufweist, also Einkommen eher gleichmäßig verteilt sind, zählt Deutschland im

internationalen Vergleich zu den Industrienationen mit den größten Vermögensungleichheiten. Die alternde Gesellschaft trägt dazu bei, weil ältere Menschen im statistischen Durchschnitt ein höheres Vermögen haben als jüngere. Auch Frauen haben in der Regel weniger Vermögen, weil insbesondere große Betriebsvermögen häufiger an Söhne übergingen.

### **Zur subjektiven Wahrnehmung von Verteilung**

Bereits in den beiden vorhergehenden Kategorien wurde sichtbar, dass es aktuell deutliche Unterschiede zwischen der subjektiven Wahrnehmung einer starken Ungleichheit und statistischen Messwerten gibt. Die Mehrzahl von Befragten sähen die bundesdeutsche Gesellschaft pyramidenartig mit einer großen Basis aus Armen und einer unterschiedlich steilen Zuspitzung auf Reiche. Laut Statistik hingegen ist die Mittelschicht die größte Gruppe, und die Grafik ergibt eine Kreisel- oder Zwiebelform. Das liegt an der Selbstwahrnehmung, dass immer nur die anderen reich sind. Bekannt geworden ist die Selbsteinschätzung des Millionärs mit Privatflugzeugen, Friedrich Merz: „Also, ich würde mich zu der gehobenen Mittelschicht zählen“ (Bild 2018). Neiddebatte, Steuervermeidung und Angst vor Umverteilung oder der moralischen Erwartung zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung mögen dazu beitragen. Statistisch muss es jedoch rund 8,3 Millionen Bundesbürger\*innen geben, die die reichsten 10 % der Bevölkerung bilden – auch wenn sich kaum jemand dazu zählen möchte.

Diese Diskrepanz lässt sich auch an anderen Stellen wahrnehmen: Durch die positive Beschäftigungsentwicklung ab 2005 machen sich die Bundesdeutschen subjektiv immer weniger Sorgen um ihre eigene wirtschaftliche Entwicklung, aber zugleich gibt es eine große Unzufriedenheit mit sozialer Gerechtigkeit und eine mehrheitliche Zustimmung für mehr Umverteilung durch den Staat. So sollen insbesondere Bildungseinrichtungen mehr Geld erhalten, während ALG2 resp. Bürgergeld nicht steigen sollen – Gerechtigkeit ist mit Leistungsdenken gekoppelt. Die größten Forderungen nach Umverteilung (Transferleistungen) kommen dabei aus der Mittelschicht.

Die geradezu paradoxen Umverteilungspräferenzen sind darin begründet, dass die Mehrheit keine Vorstellungen davon haben, wie Ungleichheit aussieht, weil sie sich selbst – wie Friedrich Merz – falsch verorten und die Gesamtzusammenhänge nicht überblicken

(vgl. Gimpelson & Treismann 2015). Aussagen wie „Leistung muss sich wieder lohnen“ erfahren eine hohe Zustimmung (vgl. „Lohnabstandsgebot“ bis 2011).

Diese – statistisch widerlegbaren – subjektiven Wahrnehmungen (vgl. auch Unterscheidung von Lebenswelt und Lebenslage bei Kraus 2019) führen in Verbindung mit inkonsistenten Präferenzen vorprogrammiert zu Enttäuschungen, weil keine Regierung diese paradoxen Wünsche erfüllen könnte. Entsprechend zeigt der 6. Armuts- und Reichtumsbericht (ARB) einen sehr pessimistischen Blick der Subjekte auf die Gesellschaft in Korrelation mit einer Unzufriedenheit mit der Demokratie.

Abschließend zu diesem ökonomischen Impuls stellte Ronny Jahn die Fragen, welchem Narrativ wir in unseren Supervisionen folgten. Hingen wir ebenfalls einer „Pessimismus-Trance“ an, oder verträten wir Forschungsergebnisse. Zwar sei es richtig, Kritikwürdiges zu kritisieren, aber Positives müsse auch als solches benannt werden. Letztlich wurde damit erneut die Frage nach einem politisch-gesellschaftlichen Auftrag der Supervision aufgeworfen (vgl. Supervision 2023; Tölle 2015; Viereckskontrakt s. o.), die im Plenum leider nicht vertiefend diskutiert wurde.

## **Verleihung des Cora-Baltussen-Preises**

Zum inzwischen siebten Mal verlieh die DGSv im Rahmen ihrer Mitgliederversammlung einen Förderpreis, der seit 2018 nach Cora Baltussen benannt ist (vgl. Walpuski 2019, 2021a, 2021b, 2024).

Die diesjährige Preisträgerin Anne Maria Willing-Kertelge (2023) aus Lüdinghausen schloss ihr Supervisionsstudium an der Katholischen Hochschule NRW in Münster ab; ihre Masterarbeit „Erholungskompetenz – auf dem Weg zu einer natürlichen Balance zwischen Aktivierung und Entspannung“ kann auf der DGSv-Website gelesen werden.

Laudatorin Dr. Antje Pfab sieht in der Arbeit einen Beitrag zur theoretischen Fundierung der Supervision sowie eine gesellschaftstheoretische Leistung, weil die arbeitsethische Haltung hinterfragt wird und ein emanzipatorisches Verständnis von Arbeit zugrunde liegt.

Die Arbeit geht von den veränderten Arbeitsbedingungen seit Mitte der 1980er Jahre aus und entwickelt ein Konzept von Erholungsfähigkeit. Zunehmende Herausforderungen

wie familiärer Stress, Corona, Klimawandel, neue Kriege und Digitalisierung sind in Supervisionsprozessen präsent. Sich von den Belastungen erholen zu können ist eine wichtige Kompetenz im Berufsleben zum Erhalt der Gesundheit und Arbeitsfähigkeit. Ermüdung kann ein Anfang sein, etwas an den Verhältnissen zu ändern. Dafür ist die kritische Reflexion der Rahmenbedingungen von Belastung notwendig, um nicht vorschnell in Individualisierung und Selbstoptimierungen zu verfallen. Es brauche die Bereitschaft, sich erholen zu wollen, Belastungen und Bedürfnisse zu spüren und diesen Raum zu geben. Erholungsfähigkeit bedeutet auch eine Distanzierung von Arbeit und hinterfragt damit den Arbeitsbegriff, zugleich entstehen Belastungen aber nicht ausschließlich durch (Erwerbs-)Arbeit. Die Masterarbeit stellt eine fundierte Bestimmung von Selbstfürsorge und kritische Auseinandersetzung basierend auf einem humanistischen Menschenbild und sozialwissenschaftlichen Theorien (Hartmut Rosa; Andreas Reckwitz) dar. Der Ansatz nimmt auch Organisationen in die Pflicht, Strukturen für die Entfaltung von Erholungskompetenz und eine menschengerechte Arbeit zu schaffen.<sup>20</sup> Erholung wird so nicht als Gegensatz zu Arbeit, sondern als Teil von ihr konzipiert. Willing-Kertelge lässt in ihre theoretischen Überlegungen zudem eigene Supervisionserfahrungen einfließen und stellt praktische Umsetzungsschritte dar, beispielsweise eine Let it be-Liste<sup>21</sup>.

Neben der Verleihung des Nachwuchspreises wurden auch verdiente Mitglieder geehrt. Dr. habil Traudl Alberg (1979; 1988; Vorwerg & Alberg 1991) aus Leipzig, Wolfgang Dinger aus Herbolzheim, Ansgar Münsterjohann aus Düren, Beatrix Reimann aus Lingen sowie Dr. Gerhard Wittenberger aus Kassel. Weitere Mitglieder wurden für zehnjähriges ehrenamtliches Engagement im Verband mit der Ehrennadel ausgezeichnet.

## Literatur

Alberg, Traudl (1979): Trainingsbedingte Modifikation psychischer Regulationsmechanismen kompetenten Verhandlungsverhaltens. Dissertation, Universität Leipzig.

Alberg, Traudl (1988): Anforderungsbezogene Entwicklung individueller Handlungsfähigkeit - sozialpsychologisches Verhaltenstraining. Habilitation, Universität Leipzig.

[ARB] (2021): Lebenslagen in Deutschland. Der Sechste Armuts- und Reichtumsbericht der

<sup>20</sup> Cora Baltussen stand in den 1950er Jahren in Verbindung mit der vgl. Human Relations-Bewegung, die seinerzeit innovativ, humanistisch und emanzipatorisch waren (vgl. Walpuski 2024: 413, 428ff.).

<sup>21</sup> Unbelegt bleibt, ob die mindestens 247 Punkte umfassende Not-to-do-Liste des Kängurus (vgl. Kling 2011) hier als Anregung diene.

- Bundesregierung, Berlin, [online] URL: [https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Berichte/sechster-armuts-reichtumsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=2](https://www.armuts-und-reichtumsbericht.de/SharedDocs/Downloads/Berichte/sechster-armuts-reichtumsbericht.pdf?__blob=publicationFile&v=2) [Stand: 14.11.2023].
- [Bild 2018] o. V. (2018): Im Bild-Talk bestätigt: Merz ist Millionär. In: Bild vom 14.11.2018, [online] URL: <https://www.bild.de/politik/inland/politik-inland/friedrich-merz-der-millionaer-der-sich-zur-oberen-mittelschicht-zaehlt-58420590.bild.html> [Stand: 14.11.2023].
- Bredemann, Miriam (2014): Tagungsbericht der Mitgliederversammlung der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv) vom 22./23. November 2013 – Subjektive Einschätzung eines neuen außerordentlichen Mitglieds. In: Forum Supervision, 22. Jg., Heft 43, S. 81-88. DOI: 10.4119/fs-2198.
- [BTD 19/8837] Deutscher Bundestag (Hrsg.) (2019): Bundesregierung: Antwort der Bundesregierung auf Kleine Anfrage – Drucksache 19/8837. Berlin 29. März 2019.
- Demary, Markus; Niehues, Judith; Stockhausen, Maximilian & Zdrzalek, Jonas (2021): Der Einfluss der EZB-Geldpolitik auf die Vermögensverteilung in Deutschland. Hrsg. von IW Institut der Deutschen Wirtschaft, München: Stiftung Familienunternehmen.
- English, Fanita (1975): The Three-Cornered Contract. In: Transactional Analysis Bulletin, 5. Jg., Heft 4, S. 383-384. DOI: 10.1177/036215377500500413.
- Fatzer, Gerhard (1996): Organisationsentwicklung und Supervision. Erfolgsfaktoren von Veränderungsprozessen. Trias Kompass I. Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- Giernalczyk, Thomas (Hrsg.) (2002): Supervision und Organisationsentwicklung. Institutionen bewahren durch Veränderung, Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Gimpelson, Vladimir & Treisman, Daniel (2015): Misperceiving Inequality. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research (Working Paper 21174), [online] URL: <http://www.nber.org/papers/w21174> [Stand: 14.11.2023].
- Hausinger, Brigitte (2003): Ökonomie und Arbeit: Der Kontext von Supervision. Dissertation, Universität, Kassel, [online] URL: <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:hebis:34-663> [Stand: 14.11.2023].
- Hausinger, Brigitte (2012): Vita activa – Der folgenreiche Wandel des Arbeitsbegriffs. In: Wolfgang Weigand (Hrsg.): Philosophie und Handwerk der Supervision. Gießen: Psychosozial-Verlag (Therapie & Beratung), S. 189-202.
- Honneth, Axel (2016): Anerkennung. Eine europäische Ideengeschichte. Berlin: Suhrkamp.
- Honneth, Axel (2023): Der arbeitende Souverän. Eine normative Theorie der Arbeit. Berlin: Suhrkamp.
- Kling, Marc-Uwe (2011): Das Känguru-Manifest. Der Känguru-Chroniken zweiter Teil. Berlin: Ullstein.
- Leuschner, Gerhard (2017): Eine Fallgeschichte – zu Kontrakt und Setting in der Supervision. In: Forum Supervision, 25. Jg., Heft 49, S. 4-18, DOI 10.4119/fs-2246.
- Möller, Heidi (2002): Schnittstellen zwischen Supervision und Organisationsberatung In: Harald Pühl (Hrsg.): Supervision. Aspekte organisationeller Beratung, Berlin: Leutner, S. 9-23.
- Mulkau, Annette (2022): Apropos gute professionelle Praxis heute. Nach 20 Jahren auf dem Prüfstand: Ethische Leitlinien und Mitgliederordnung der DGSv, in: Journal Supervision. Informationsdienst der DGSv (2), S. 25-27.
- Niehues, Judith (2011): Income Inequality, Inequality of Opportunity and Redistributive Policies. Dissertation Universität zu Köln, URN: urn:nbn:de:hbz:38-44675.

- Niehues, Judith & Orth, Anja Katrin (2018): Die gespaltene Mitte: Werte, Einstellungen und Sorgen. München: Roman-Herzog-Institut (Diskussion, 30).
- Pühl, Harald (1999): Supervision und Organisationsentwicklung, Opladen: Leske+Budrich.
- Supervision (2023): Positionieren!? Wie geht »politisch« in der Supervision konkret?, Redaktion: Ronny Jahn, Dette Alfert, Petra Beyer, in: Supervision. Mensch, Arbeit, Organisation, 41. Jg., Heft 2, DOI: 10.30820/1431-7168-2023-2.
- Tölle, Ursula (2015): Zwischen Geduld und Empörung. Zur politischen Positionierung von Berater\*innen, in: Forum Supervision, 23. Jg., Heft 46, S. 46-61, DOI: 10.4119/fs-2283.
- Vorweg, Manfred & Alberg, Traudl (1991): Psychodrama: mit 3 Tabellen, Leipzig: Barth (Psychotherapie und Grenzgebiete, 12).
- Walpuski, Volker Jörn (2019): Zwischen Ursprüngen und Visionen der Supervision. Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der DGSv 2018 am 28. und 29.9.2018 im Haus der Kirche in Kassel. In: Forum Supervision, 27. Jg., Heft 53, S. 83-86. DOI: 10.4119/fs-2310.
- Walpuski, Volker Jörn (2021a): Cora Baltussen in den USA: Lernerfahrungen für die Supervision in den Niederlanden und Deutschland. In: Forum Supervision, 29 Jg., Heft 56, S. 76-97. DOI: 10.11576/fs-4067.
- Walpuski, Volker Jörn (2021b): Veränderung erzeugt Widerstand. Ein Bericht von der Mitgliederversammlung der DGSv 2020 vom 26. September 2020 in Hannover. In: Forum Supervision, 29 Jg., Heft 56, S. 102-105. DOI: 10.11576/fs-4069.
- Walpuski, Volker Jörn (2024): Zwischen Restauration und Inneren Reformen. Cora Baltussens transnational kontextualisiertes Leben und Wirken als Beitrag zur Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren. Weinheim: Beltz Juventa (Edition Soziale Arbeit).
- Willing-Kertelge, Anne Maria (2023): „Erholungskompetenz“ – auf dem Weg zu einer natürlichen Balance zwischen Aktivierung und Entspannung. Konzeptionelle Impulse für die Supervision, Masterarbeit Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen, Münster, [online] URL: [https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/11/Masterarbeit\\_Willing-Kertelge\\_2023.pdf](https://www.dgsv.de/wp-content/uploads/2023/11/Masterarbeit_Willing-Kertelge_2023.pdf) [Stand: 14.11.2023].

*Volker Jörn Walpuski*

## **Zwischen Tradition und Transformation – Supervision in Kirche und Diakonie heute.**

Ein Tagungsbericht zur Kooperationstagung von EKFuL, DGSv und DGfP vom 18. September 2023

Die Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung (EKFuL) hatte in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Supervision und Coaching (DGSv) und der Deutschen Gesellschaft für Pastoralpsychologie (DGfP) zur Tagung in die Lutherstadt Wittenberg geladen. Über 50 Teilnehmende aus dem gesamten Bundesgebiet waren der Einladung gefolgt. Die Veranstaltenden wollten mit der Tagung sowohl die anstehenden Transformationen von verfasster Kirche und Diakonie in den Blick nehmen und zudem die Kooperation sowohl individuell-kollegial als auch zwischen den ausrichtenden Verbänden stärken. Es galt aber auch, „die Besonderheiten im Kontext kirchlichen und diakonischen Handelns zu beschreiben, zu würdigen und danach zu fragen, welche Konsequenzen sich für die supervisorische Arbeit in diesen Feldern ergeben“ (EKFuL 2020: 6).

Diese Frage aufnehmend will dieser Tagungsbericht versuchen, die Vorträge als Diskursbeiträge aus der Perspektive einer kritisch-reflexiven Supervision zu reflektieren und dafür auch ideengeschichtlichen Pfaden nachzuspüren. Die dafür genutzten Literaturquellen wurden überwiegend im Nachgang der Vorträge recherchiert. Inwieweit die jeweiligen Referenten diese oder andere Quellen genutzt haben, ließ sich anhand der Vorträge nicht nachvollziehen. Hier sei auf die kommende Publikation der Vorträge verwiesen.

Vier ausführliche Vorträge aus unterschiedlichen Perspektiven mit jeweils anschließender Diskussion sowie eine Workshopphase standen auf dem Tagungsprogramm. Prof. Dr. theol. Gerhard Wegner, Direktor des Sozialwissenschaftlichen Instituts (SI) der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD) im Ruhestand, bot zum Einstieg einen soziologischen Blick auf die Entwicklungen von Kirche und Diakonie zwischen Organisation und Institution.

In seinem Vortrag

## **Zwischen Authentizität und Bürokratie – Ambivalenz kirchlicher Organisationen**

verortet Gerhard Wegner Kirche und Diakonie aufgrund des starken Mitgliedschaftsrückgangs vor durchgreifenden Veränderungen (vgl. auch EKD\_6KMU 2023). Dieser wird vom SI bereits seit einer Dekade beschrieben und mit der Frage nach dem Kippunkt des Systems Volkskirche verbunden (vgl. Wegner 2023: 283ff.). Dabei benennt nur eine Minderheit von 24 % der ehemaligen Evangelischen einen konkreten Anlass für den Kirchenaustritt, und es zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang mit dem Lebensalter: Jüngere Befragte veranschlagen konkrete Anlässe seltener als Ältere, und sie nutzen eine sich ergebende »gute Gelegenheit« für den Austritt. Unter den konkreten Anlässen stehen die kirchlichen Skandale zur sexualisierten Gewalt an Kindern (»Kindesmissbrauch«)<sup>22</sup> und die Verschwendung finanzieller Mittel an vorderster Stelle. Für 55 % der vormals Evangelischen haben auch Kosten-Nutzen-Abwägungen einen hohen Stellenwert, in denen sich die persönliche Irrelevanz von (christlicher) Religion und Kirche als eine offenbar überdauernde Dimension rekonstruieren lässt (vgl. Ahrens 2022; EKD\_6KMU 2023).

Wegner beschreibt dann einen Grundwiderspruch kirchlicher Organisationen zwischen Authentizität und Bürokratie. Während die Authentizität die persönliche religiöse Kommunikation abbilde, in der man sich selbst treu bleibe und die mit einer persönlichen Berufung verknüpft sei, stünden die unpersönlichen, formalen Anforderungen einer Organisation für eine Ablaufgewährleistung: „Als Mitglied [einer Organisation] muss man es vermeiden, sich durch sich selbst stören zu lassen“ (Luhmann 2000).

Die Anforderungen an die Authentizität Arbeitender seien in den letzten Jahren geradezu explodiert, und damit sei eine starke Ich-Bezogenheit verbunden (vgl. Gross 1999), oder mit den Worten von Margaret Thatcher (1987): „And, you know, there’s no such thing as society. There are individual men and women and there are families.“ Individualität hingegen stünde in starkem Widerspruch zum Familiaritätsprinzip der Kirche.

---

<sup>22</sup> Hingewiesen sei auf die von der EKD geförderte unabhängige Forschungsgruppe <https://www.forumstudie.de>, die ihre Ergebnisse aus sechs Teilprojekten am 25.1.2024 veröffentlichen wird.

Dieser Ich-Bezug (e. g. »Sinnfluencer«) würde einerseits in religiöser Kommunikation kultiviert, während zeitgleich die Kirchenaustritte für Stress bei den Hauptamtlichen sorgten, weil sie die eigene Arbeit hinterfragten und die Entbettung oder Nicht(mehr)passung von Kirche und Gesellschaft greifbar machten. Diese wachsende Nichtpassung führe zu einer Unsicherheit in der Kommunikation (des Evangeliums) (Lange 1981 [1965]: 101) und in Entscheidungen.

Ein Ausweg könne die Wendung des Niedergangs in eine gezielte Transformation sein. Diese Transformation benötige zwei Vorgänge: 1. Exnovationen, mit denen hinderliche Prozesse und Gewohnheiten disruptiv abgeschafft werden, und 2. Innovationen, mit denen neue Strukturen und Abläufe entwickelt werden.

Wegner selbst hingegen erwartet zunächst keine wirkliche Transformation der Volkskirche, weil die staatskirchlichen Absicherungen zu mächtig und attraktiv für die Entscheidenden seien. Insbesondere in Phasen der Unsicherheit komme Führung eine sehr große Bedeutung zu, weil sie Prozesse liquide hielte,<sup>23</sup> auf Exnovationen und Innovationen achte und Identitäten und damit Sinn artikuliere. Eine Leitungsrolle auszufüllen und zu führen sei eng mit Selbstleitung verbunden, die im Kern ein spiritueller Weg sei: Leitungshandeln geschehe deshalb trianguliert auf Gott hin.

Auf Basis dieser Analysen wagt Wegner einen Ausblick für kirchliche Arbeitswelten, der für ihn mit der Bearbeitung der Spannung zwischen religiöser Kommunikation und säkularer Organisation verbunden ist. In einer Selbstsäkularisierung aufgrund der hohen Komplexität sähe er eine Ausweichbewegung. Hingegen könnte ein Lösungsweg die Diakonisierung ehemals kirchlicher Felder sein (vgl. Wegner 2023), wenn religiöse Kommunikation reduziert und soziale Begründungen stärker werden. Hier ließe sich ebenso an Friedrich Fürstenberg (1982) anknüpfen, der mit dem Konzept der „Sozialreligion“ – ein zuvor von Alfred Weber (1950) entwickelter Begriff – sozial engagierte Glaubensformen beschrieb, die religiöse Weltanschauungen und Traditionen mit gesellschaftlichem Wandel und modernem Sozialmanagement verbinden wie an die Befragungsergebnisse, die Diakonie und Caritas unabhängig von einer eigenen konfessionellen Bindung hohe Vertrauenswerte bescheinigen (vgl. EKD\_6KMU 2023: 40f.)

---

<sup>23</sup> Vgl. zum Begriff der Liquidität die Arbeiten Zygmunt Baumanns sowie Kociatkiewicz & Kostera (2014).

Insgesamt bot Wegners Vortrag einen eher (kirchen-)soziologischen Blick auf die starken Veränderungsprozesse in den (evangelischen) Kirchen, während Fragestellungen nach Supervision kaum berücksichtigt wurden. Anschlussfähig scheinen hier Geißlers (1988) Überlegungen zu sein, der Lyotard (1986) aufnimmt und vom „Tod der großen Erzählungen“ spricht:

„Habermas kennzeichnet den Modernisierungsprozeß daher als Rationalisierungsvorgang durch Versprachlichung des Sakralen. Lyotard hat dies pointiert formuliert: »Das Modell Sprache ersetzt das Modell der Materie«. Autoritativ akzeptierte Traditionen brauchen keine komplexe Kommunikation, Einwegkommunikation, die Gehorsam sichert, genügt meist. Die Moderne in ihrer Komplexität und Pluralität braucht mehr Verständigung und braucht auch die Entwicklung von Medien der Verständigung (z.B. um Koordination zu ermöglichen). Ein solches Medium der Verständigung ist praxisbegleitende Beratung. Eine Lebenswelt, die nicht mehr durch Tradition und definierte Sinnbestimmung und Handlungsmoral fixiert wird, sondern über »vernünftige Kommunikationen« immer wieder neu hergestellt bzw. erprobt werden muß: diese Lebenswelt hat einen riesigen Bedarf an Handlungskoordination“ (Geißler 1988: 11).

An Wegners Vortrag anschließend stellte Dr. theol. Ingo Habenicht aus der Perspektive des Vorstandsvorsitzenden des Bielefelder Johanneswerks – eines großen diakonischen Trägers mit rund 7.000 Mitarbeitenden – Einsatzmöglichkeiten für Supervision dar. Habenicht konnte dabei auf seine eigenen Erfahrungen als Supervisor (DGfP, DGSv) zurückgreifen.

Schon an seinem Titel

### **Supervision in Unternehmen der Diakonie: Rahmenbedingungen, Bedarfe und Chancen zwischen Evolution, Innovation und Transformation**

wird Habenichts Position als Vertreter einer unternehmerischen Konzeption von Diakonie deutlich, die im bundesdeutschen protestantischen Diskurs unter anderen durch Alfred Jäger (e.g. 1983, 1984, 1986) oder Hanns-Stephan Haas (e.g. 2006, 2010) bekannt geworden und theoretisch aus der Schweiz durch das systemtheoretisch-kybernetisch-konstruktivistische (Neue) St. Galler-Managementmodell (SGMM) (e.g. Ulrich 1968; Ulrich & Krieg 1972; Malik 1984; Bleicher 1991 u. ö.; Rüegg-Stürm 2001, 2003) im Sinne des New Public Managements stark beeinflusst ist. Aber auch die Unternehmensdiakonie

steht in der liquiden Moderne nach Daniel Wegner (2023: 283 ff.) vor großen Herausforderungen, auch wenn die Professionalisierung und Ökonomisierung zunächst ein Lösungsweg war.

Entsprechend seiner Perspektive stellt Habenicht das sozialrechtliche Dreiecksverhältnis (vgl. Finis Sieglar 2019) als Verstehensgrundlage an den Anfang und beschreibt das Feld quantitativ: Rund 600.000 Haupt- und 700.000 Ehrenamtliche sind für 5.000 diakonische Träger bundesweit tätig. Die Diakonie ist damit einer der größten Arbeitgeber der Bundesrepublik, und Habenicht sieht sich bestätigt (Kacsóh 2023), dass die Diakonie zudem sehr gute Tarifgehälter zahle. Die Probleme von Unterfinanzierung und Personalmangel verortet Habenicht hingegen in den Vorgaben der Leistungsträger wie Länder oder Kommunen. In der Folge sieht er den supervisorischen Auftrag in der Steigerung der Resilienz von Teams, die prekären Arbeitsbedingungen auszuhalten sowie konstruktiv ziel- und leistungsorientiert zu nutzen.

Habenicht skizziert die großen Herausforderungen dieser Jahre (Pandemie, Kriege, Digitalisierung etc.) und sieht das Akronym VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) bereits abgelöst durch das neue Akronym BANI (brittle, anxious, non-linear, incomprehensible) des US-Zukunftsforschers Cascio (2020). Daraus ergäben sich als Konsequenz für die Supervision, entweder das Akronym VUCA zu reframe als visions, understanding, clarity, adaption, oder aber das BANI-beantwortende neue Akronym RAAT (Resilienz, Achtsamkeit, Adaption, Transparenz). Konkret bedeute dies einen achtsamen Umgang mit Erschöpfung, Angst, Ohnmacht sowie Ich-Stärkung und die Förderung von Selbstwirksamkeit. Für letztere Ziele stellt Habenicht – kybernetisch-lösungsfokussiert argumentierend – Coveys (1989: 87-93) Modell von zwei dynamischen Kreisen vor, die »Circles of Influence and Concern«.<sup>24</sup> Ziel sei es – auch durch Supervision – die Steuerungs- und Einflussnahmemöglichkeiten und damit den Bereich der Kontrolle für die Supervisor\*innen auszudehnen.

Wenn Habenicht in die Antwort-Akronyme VUCA bzw. RAAT auch Adaption einschließt, erinnert das an Staabs (2022) soziologische Ausarbeitung „Anpassung“ (vgl.

---

<sup>24</sup> Coveys Buch gilt mit weltweit über 30 Millionen verkauften Exemplaren als eines der einflussreichsten Management-Selbsthilfe-Bücher. Dabei wird häufig übersehen, dass der bekennende Mormone Covey auf naturrechtlichen und mormonischen Positionen fußend argumentiert (vgl. Gordon 1999 i. V. m. Covey 1982).

Leggewie 2022). Nach Staab wird die nächste Gesellschaft vor allem mit der Stabilisierung einer prekär werdenden Ordnung befasst sein; statt Emanzipation, Selbstentfaltung, individueller Freiheit und Fortschritt ginge es um die kollektive Selbsterhaltung und „stärker darum, die Gegenwart überhaupt zukunftsfähig zu machen“ (Staab 2022: 77), woraus allerdings eine Krise des Selbst- und Zeitverhältnisses resultiere.

Habenicht wiederum gewinnt den Eindruck, dass die St. Galler Managementmodelle nicht mehr (ausreichend) trügen, Autopoiesis und Selbststeuerung angesichts der großen Katastrophen (Klimawandel, Pandemie, globale Konflikte) und Ohnmachtserfahrungen nicht mehr reibungslos funktionierten. Daraus resultiere ein Bedarf nach mehr Leitung, der wiederum fehlten aber passende Managementkonzepte. Zudem schrumpfe der Sozialmarkt erstmalig, so dass es in der Folge zur Reduktion von Supervisionsaufträgen komme. Supervision sollte also dagegen argumentieren, welche Schäden sie zu verhindern helfe, und wird von Habenicht auf diese Weise in unternehmerische Exkulpationsstrategien und Risikomanagementkonzepte eingeordnet.

Dabei fragt sich Habenicht nach dem kommenden Kondratjew-Zyklus (Kondratjew 1926; Schumpeter 1939). Aber ob der sechste Kondratjew durch ubiquitous computing und die sogenannte Künstliche Intelligenz geprägt sein wird oder durch Gesundheitskompetenz (vgl. Nefiodow 1996) und einen schonenderen Umgang mit Humanressourcen (Händler 2008), wird sich wohl erst in Jahrzehnten beurteilen lassen.

Habenicht neigt zu phrasenhaften Gemeinplätzen und beschreibt aus der Perspektive des Konzernvorstands vor allem die funktionalisierend-optimierende Funktion von Supervision (vgl. Austermann 2013, 2021; Walpuski 2021). Er möchte sie im Sinne instruktiver Macht (Kraus 2021) nutzen. Seine Ausführungen erweisen sich dabei stark von systemischer Kybernetik beeinflusst.

Dem gegenüber steht der Vortrag von Professor Dr. theol. Frank Austermann, der in seiner Forschung der Frage nachgegangen ist:

**Wer supervidiert und coacht wen, wo und wie in Kirche und Diakonie?  
Eine institutionsanalytische Bestandsaufnahme.**

Zunächst definiert der Referent Supervision als Profession für arbeitsbezogene Beratung und grenzt sie deutlich von anderen Verständnissen wie Therapie, Seelsorge, funktional-optimierendem Coaching, Sinnsuche und religiöser Hermeneutik ab: „Supervision ist kein Kasualgespräch!“, setzt er dem Verständnis der Personalberatungsstelle der Ev.-luth. Landeskirche Hannovers entgegen (e.g. Kingreen 2017a, 2017b), und auch kein Teil der „Poimenik“ (wörtlich: Lehre von der Hirtensorge, i. e. Seelsorgelehre; vgl. Austermann 2012). Zwar gäbe es starke Verbindungen zwischen Supervision und Kirche, die bisher jedoch nur wenig beschrieben seien (e.g. Walpuski 2023, 2024b). Wie schon an anderer Stelle (vgl. Austermann 2013 sowie Gröning 2013, 2016) kritisiert er das Konzept eines funktional-optimierenden Coachings an Textstellen von Astrid Schreyögg (e.g. 2004). Austermann postuliert Supervision dagegen als kritisch-reflexive Institution, die sozialwissenschaftlich fundiert und sozial-theoretisch orientiert sei und ethisch auf aristotelische Wohlberatenheit (Aristoteles, Nikomachische Ethik, 10. Kapitel) abziele.

Kirche ließe sich dabei nicht nur als Organisation begreifen, sondern müsse auch als Institution gesehen werden (vgl. North 1990; Wegner 2023: 103ff.). Austermann argumentiert somit neoinstitutionalistisch und fordert, nicht nur die organisationale Dimension in der Supervision zu bearbeiten, sondern sowohl die institutionelle Dimension als auch die Gesellschaft als Ganzes in den Blick der Supervision zu nehmen. Er nimmt damit den Vorschlag auf, den etablierten Dreiecksvertrag (English 1975; Zimmer-Leinfelder 2003) zu einem „Vierecksvertrag“ zu erweitern, in den auch Gemeinwohl und Gesellschaft Eingang fänden (Walpuski 2020 zitiert nach Griewatz 2022; Mulkau 2022).

Auch wenn es derzeit nahezu keine empirische Datenlage gäbe: Anhand von Dokumentenanalysen in den Kirchlichen Amtsblättern von Hannover (2018) bzw. Hessen-Nassau (2015) kommt Austermann zu der Hypothese, dass innerhalb von Kirche hauptsächlich Pfarrer\*innen oder andere Beschäftigte supervisorisch tätig werden (dürfen), es sich also überwiegend um interne Beratung handele. Zudem erhielte keine Berufsgruppe in der Kirche so einfach Zugang zu Supervision wie Pfarrer\*innen. Viele weiter- und tiefergehende Fragen ließen sich jedoch mangels empirischen Datenmaterials bestenfalls kategorisieren, aber nicht beantworten, zumal jede Gliedkirche und jedes Diakonische Werk (e.g. Schaffrien & Schneider 1996) Supervision anders verorte und organisiere – einheitliche Verständnisse und Verfahrensweisen gäbe es nicht.

Im letzten Vortrag stellte Jörg Willenbockel als Referatsleiter im Landeskirchenamt der Ev.-luth. Landeskirche Braunschweigs seine Gedanken zur

## **Supervision aus kirchenleitender Perspektive. Auf dem Weg zu einem Kulturwandel in der Kirche**

dar. Direkt zu Eingang betonte Willenbockel, dass es keine einheitliche kirchenleitende Perspektive gäbe – weder in Braunschweig, noch bundesweit. Seinen Vortrag verstehe er folglich als Beobachtung aus der zweiten Reihe eines Referatsleiter, der durch die Arbeiten des Tavistock Institute geprägt ist.

In einer ersten These beschreibt Willenbockel ein Dilemma der Kirche, die ein Gegenüber der Welt sein will: Kirche ist anders (vgl. Josuttis 1982), die Irrationalitäten seien in der Kirche spezifisch und unterschieden sich auch aufgrund ihrer Transzendenz von denen anderer Organisationen. Dies wird jedoch von der Welt als Nichtpassung und altertümlich erlebt.<sup>25</sup> Mit diesem Dilemma verbunden ist der Widerspruch, dass Supervision häufig als ökonomische Funktionalisierung gesehen werde, während Supervisand\*innen aber von diesen Irrationalitäten, Begrenztheiten und Unverfügbarkeiten geprägt seien.

In einer zweiten These skizziert er ein uneinheitliches und vielfältiges Kirchenbild mit widerstreitenden Organisationskulturen, die nur schwer vermittelbar seien (Armstrong 2005). Zudem fehle in der Kirche eine Vorstellung von Leitung und deren Mandatierung – vielmehr stünde dem die hierarchie- und autoritätskritische „Freiheit eines Christenmenschen“ (Luther 1520) gegenüber, die für Pfarrer\*innen habitusprägend sei. Insbesondere Kirchenleitungen gerieten entlang des Spannungsfeldes zwischen Ressourcenerhalt und Investition in Neues unter Druck und zeigten Anzeichen einer depressiven Organisation (vgl. Domsgen 2022, 2021, 2020). Domsgens Einschätzung widerspricht Willenbockel jedoch und sieht Supervision angesichts der komplexen Situation als fremdreferentielle Perspektive, die aus Resonanzblasen herausführen könne.

In der dritten These geht Willenbockel davon aus, dass eine Institution nicht einfach schließen könne wie eine beliebige Organisation. Neu zu beantworten sei jedoch die

---

<sup>25</sup> Vgl. dazu die Diskurse der frühen 1960er Jahre über das Aggiornamento in der katholischen Kirche im Zuge des II. Vaticanum, als darum gestritten wurde, ob die Kirche ein Gegenüber zur oder in der Welt sei.

Frage, wofür es Kirche brauche? Menschen suchen Halt für Belastendes und Unverdauliches. Die Supervision könne – als reflexive Institution, die (vgl. Walpuski 2024a) – diesen Transformationsprozess begleiten und die Handlungsfähigkeit in aller Unsicherheit erhalten.

In der vierten These vertritt Willenbockel die Position, dass es trotz aller Beharrungskräfte kein „weiter so!“ geben dürfe, auch Resignation sei keine Lösung. Vielmehr benötige das kirchliche Personal neue personale Kompetenzen. Supervision könne die Entwicklung kirchlicher Rollentragender und der Organisation fördern, indem in superviso- rischen Settings durch Reflexion aus Erfahrungen gelernt, kreative Potenziale eröffnet, über gesellschaftliche und institutionelle Veränderungen nachgedacht, Rolle und Person reflektiert und ein Raum des Containings geschaffen wird. Diese Entwicklungsprozesse benötigten Zeit.

Abschließend schlug Willenbrock in der fünften These und in einer Tavistock-Tradition das explorierende Gespräch als Primäraufgabe vor, weil die Primäraufgabe den Umgang mit relevanten Umwelten löse. Allerdings bestünde im Verständnis der Primäraufgabe innerhalb der Organisation eine große Heterogenität. Da »Culture eats strategy for breakfast«<sup>26</sup> gelte, müsse an der Kultur gearbeitet werden, um neue Strategien entwickeln zu können. Das mache einen diesbezüglichen Diskurs und eine Vergemeinschaftung notwendig. Supervision könne diesen Prozess als Vertretung des Realitätsprinzips in der Kirche als »Organisation der Hoffnung« (Irrationalität, Transzendenz; vgl. Bloch 1959) unterstützen, um Verständigung zu erzielen und die Akzeptanz für notwendige Entscheidungen zu fördern.

## Fazit

Die Kooperation der drei Verbände, die im kirchlichen Feld für Supervision stehen, hat sich gelohnt. Es ist sehr zu begrüßen, dass die EKFuL plant, die Vorträge noch im Jahr 2023 zu publizieren. Leider konnten für die Vorträge nur ältere Theologen als Referenten

---

<sup>26</sup> Dieses Zitat wird seit etwa 2011 unter anderen Peter F. Drucker zugeschrieben, was sich bisher nicht belegen lässt. Vielmehr finden sich ähnliche Formulierungen bei Edgar H. Schein (1985: 33f.). Vgl. dazu beispielhaft <https://quoteinvestigator.com/2017/05/23/culture-eats/>.

gewonnen werden, die zudem sämtlich aus den westlichen Bundesländern stammten. Warum es trotz intensiver Bemühungen nicht gelang, die vier Impulsvorträge sowohl in Hinblick auf Geschlechterverhältnisse, Alter, Biographie und Herkunft aber auch Profession diverser zu vergeben, bleibt offen und zu bedauern. Einerseits stand dies im starken Gegensatz zum Auditorium, das zu zwei Drittel weiblich und darüber auch durch anders beruflich primär Sozialisierte besetzt war, sowie dem Tagungsort in Sachsen-Anhalt. Andererseits schließt diese Fragestellung auch an die Forschungsergebnisse von Tina Heitmann und Anika Humme (2019) an, dass die DGSv mehrheitlich „deutsch, christlich, weiblich“ geprägte Mitglieder hat, und an die Ergebnisse von Miriam Bredemanns (2023), dass die Genderfrage geradezu dethematisiert wird. Offensichtlich wären diese Fragen auch in den Verbänden der EKFuL und der DGfP zu erforschen.

Insgesamt wäre dem Tagungsplan etwas mehr Zeit zum Verdauen der intensiven und ausführlichen Vorträge zu gönnen gewesen. Mit den Vorträgen war Intensität gewünscht, und die Tagung hob sich damit positiv von den auf wissenschaftlichen Tagungen sonst so häufigen 20-Minuten-Vorträgen ab. Eine zweite Workshopphase statt eines überlangen Abschlusspodiums ohne wesentliche neue Erkenntnisse oder Impulse hätte helfen können, die guten Impulse für die supervisorische Praxis in der Kirche nutzbarer zu machen. Auch die Berücksichtigung der Unternehmensdiakonie wäre ausbaufähig – die Teilnehmenden schienen eher aus dem Feld von Kirche und verbandlicher Diakonie zu kommen, so dass die Diskurse auch eher dort anschlossen.

In jedem Fall ist eine Fortsetzung dieser verbandlichen Kooperation sehr zu wünschen! Verbandsübergreifend und feldspezifisch gründet sich unabhängig von der Tagung eine neue »Fachkonferenz Supervision und Coaching in Kirche und Diakonie«, sie sich am 19. und 20. März 2024 in Bremen sowie am 1. und 2. April 2025 in Hofgeismar treffen wird. Weitere Informationen über die Website: [www.supervisioninkircheunddiakonie.de](http://www.supervisioninkircheunddiakonie.de).

## Literatur

Ahrens, Petra-Angela (2019): Nah dran? Diakonie aus Sicht der Bevölkerung – Trends und Perspektiven aus einer bundesweiten Repräsentativbefragung, in: SI-Kompakt 1/2019, Hannover, [online] URL: [https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2019/03/SI-Kompakt\\_1-2019\\_final.pdf](https://www.siekd.de/wp-content/uploads/2019/03/SI-Kompakt_1-2019_final.pdf) [Stand: 10.12.2023].

- Ahrens, Petra-Angela (2022): Kirchenaustritte 2018 – Wege und Anlässe. Ergebnisse einer bundesweiten Repräsentativbefragung. Baden-Baden: Nomos. DOI: 10.5771/9783748933021
- Armstrong, David (2005): Organization in the Mind. Psychoanalysis, Group Relations and Organizational Consultancy. Boca Raton: Routledge (Tavistock Clinic series).
- Austermann, Frank (2012): Supervision oder Seelsorge – das ist hier die Frage. Ein diskursanalytischer Diskussionsbeitrag zur pastoralpsychologischen Supervision. In: Forum Supervision, 21. Jg., Heft 39, S. 102-110.
- Austermann, Frank (2013): Coaching, das Personal entwickelt, Personen ausschließt und Personenentwicklung instrumentalisiert. Ein diskursanalytischer Blick auf Schreyögg's Beratungsverständnis und ihren Rückgriff auf Neuberger's »Personalentwicklung«. In: FoRuM Supervision, 21. Jg., Heft 42, S. 35-49. DOI: 10.4119/fs-2208.
- Austermann, Frank (2021): Supervision und Coaching zwischen Selbstoptimierung und Selbstsorge. In: Fokus Beratung (37), S. 50-56.
- Bleicher, Knut (1991): Das Konzept integriertes Management (St. Galler Management-Konzept; 1), Frankfurt am Main: Campus.
- Bloch, Ernst (1985 [1959]): Werkausgabe, Band 5: Das Prinzip Hoffnung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bredemann, Miriam (2023): Geschlecht und Geschlechtergerechtigkeit in der Supervision. Eine Diskursanalyse. Zugleich Dissertation Universität Bielefeld. Weinheim: Beltz Juventa.
- Cascio, Jamais (2020): Facing the Age of Chaos, [online] URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> [Stand: 04.11.2023].
- Covey, Stephen R. (1982): The Divine Center. Salt Lake City: Bookcraft.
- Covey, Stephen R. (2013 [1989]): Seven habits of highly effective people. New York: Free Press.
- Domsgen, Michael (2020): Zur Frage nach der Relevanz der Kommunikation des Evangeliums in der gegenwärtigen Gesellschaft. In: Evangelische Theologie, 80. Jg., Heft 5, S. 337-350.
- Domsgen, Michael (2021): Wie weiter mit der Kirche? Fünf Theologische Spotlights im Theater der Grundlegung und Handlungsorientierung von Kirche: In: Evangelische Theologie, 81. Jg., Heft 1, S. 25-39.
- Domsgen, Michael (2022): Kirchenentwicklungsprozesse quergelesen. Ein Blick auf das, was ist, was es braucht und was fehlt. In: Evangelische Theologie, 82. Jg., Heft 4, S. 256-265.
- [EKD\_6KMU] Evangelische Kirche in Deutschland (Hrsg.) (2023): Wie hältst du's mit der Kirche? Zur Bedeutung der Kirche in der Gesellschaft. Erste Ergebnisse der 6. Kirchenmitgliedschaftsuntersuchung. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt.
- [EKFuL] Evangelische Konferenz für Familien- und Lebensberatung e.V. Fachverband für Psychologische Beratung und Supervision (2020) (Hrsg.): Supervision in Kirche und Diakonie. Spezifische Merkmale und mögliche Herausforderungen, Berlin. [online] URL: [https://www.ekful.de/fileadmin/user\\_upload/PDFs/Veroeffentlichungen/Supervision\\_KircheDiakonie\\_2020.pdf](https://www.ekful.de/fileadmin/user_upload/PDFs/Veroeffentlichungen/Supervision_KircheDiakonie_2020.pdf) [Stand: 04.11.2023].
- English, Fanita (1975): The Three-Cornered Contract. In: Transactional Analysis Bulletin, 5. Jg., Heft 4, S. 383-384. DOI: 10.1177/036215377500500413.
- Finis Siegler, Beate (2019): Ökonomik Sozialer Arbeit, 3., überarbeitete und ergänzte Auflage, Freiburg im Breisgau: Lambertus.

- Fürstenberg, Friedrich (1982): Der Trend zur Sozialreligion. In: Gemper, Bodo B. (Hrsg.): Religion und Verantwortung als Elemente gesellschaftlicher Ordnung, Siegen: Vorländer, S. 217-284.
- Geißler, Karlheinz (1988): Supervision in der Moderne – moderne Supervision. In: Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern 6. Jg., Heft 14, S. 4-22.
- Gordon, Bill (1999): A Closer Look At Stephen Covey And His 7 Habits, in: Apologetics Index on October 16, 1999, [online] URL: <https://www.apologeticsindex.org/4554-closer-look-stephen-covey-7-habits> [Stand: 04.11.2023].
- Griewatz, Hans-Peter (2022): Was haben Supervision und Coaching mit Gemeinwohl zu tun? Eine professionstheoretische Differenzierung. In: Journal Supervision. Informationsdienst der DGSv (3), S. 30-33.
- Gröning, Katharina (2013): Supervision. Traditionslinien und Praxis einer reflexiven Institution. Gießen: Psychosozial-Verlag (Therapie & Beratung).
- Gröning, Katharina (2016): Sozialwissenschaftlich fundierte Beratung in Pädagogik, Supervision und Sozialer Arbeit. Gießen: Psychosozial-Verlag (Therapie & Beratung).
- Gross, Peter (1999): Ich-Jagd. Im Unabhängigkeitsjahrhundert, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Haas, Hanns-Stephan (2006): Theologie und Ökonomie: ein Beitrag zu einem diakonierelevanten Diskurs, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Haas, Hanns-Stephan (2010): Theologie und Ökonomie: Management-Modelle – theologisch-ökonomische Grundlegung – Diskurspartnerschaft, Stuttgart: Kohlhammer.
- Händler, Erik (2008): Gesundheit wird zum Wachstumsmotor – Die Ressourcen für Krankheitsreparatur werden immer knapper und der Innovationsdruck löst einen neuen Kondratieff-Strukturzyklus aus, in: Merz, Friedrich (Hrsg.) (2008): Wachstumsmotor Gesundheit. Die Zukunft unseres Gesundheitswesens. München: Hanser Carl (Edition DWC), S. 29-60.
- Heitmann, Tina; Humme, Anika (2019): Deutsch, christlich, weiblich. Supervisor\*innen mit Migrationshintergrund sind deutlich in der Minderheit. In: Journal Supervision (3), S. 20.
- Jäger, Alfred (1983): Management-Theologie. Führungsprobleme diakonischer Unternehmen. Vortrag anlässlich der Generalversammlung der Evangelischen Darlehnsgenossenschaft eG, Münster am 27. April 1983, Münster: Evangelische Darlehnsgenossenschaft.
- Jäger, Alfred (1984): Diakonie als ökonomisches Unternehmen (Bethel; 28), Bielefeld: v. Bodelschwingsche Anstalten.
- Jäger, Alfred (1986): Diakonie als christliches Unternehmen. Theologische Wirtschaftsethik im Kontext diakonischer Unternehmenspolitik, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Josuttis, Manfred (1982): Der Pfarrer ist anders. Aspekte einer zeitgenössischen Pastoraltheologie, München: Kaiser.
- Kacsóh, Jaakko (2023): Regionaler Flickenteppich, in: Wohlfahrt Intern. Das Wirtschaftsmagazin für die Sozialwirtschaft (1.2), S. 44-45.
- Kingreen, Tilman (2017a): Coaching in der Kirche, in: Gesprächspsychotherapie und Personenzentrierte Beratung, 48. Jg., Heft 4, S. 189-191.
- Kingreen, Tilman (2017b): Personenzentriertes Coaching. Wachstum im System durch Entwicklung der Person. In: Transformationen – pastoralpsychologische Werkstattberichte, 26. Jg., Heft 1, S. 25-50.

- Kociatkiewicz, Jerzy & Kostera, Monika (2014): *Liquid Organization*. Zygmunt Bauman and Organization Theory, London: Routledge (Routledge Studies in Management, Organizations and Society).
- Kondratjew, Nikolai D. (1926): Die langen Wellen der Konjunktur. In: *Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik* 56, S. 573-609.
- Kraus, Björn (2021): Macht – Hilfe – Kontrolle: Relationale Grundlegungen und Erweiterungen eines systemisch-konstruktivistischen Machtmodells. In: Kraus, Björn; Krieger, W. (Hrsg.): *Macht in der Sozialen Arbeit: Interaktionsverhältnisse zwischen Kontrolle, Partizipation und Freisetzung*. Detmold: Jacobs, S. 91-116. urn:nbn:de:0168-ssoar-47358-v2-1
- Lange, Ernst (1981): Aus der „Bilanz 65“, in: ders., *Kirche für die Welt. Aufsätze zur Theorie kirchlichen Handelns* (Edition Ernst Lange; 2), München: Kaiser 1981, S. 63-160.
- Leggewie, Claus (2022): *Technocracy revisited?* Rezension vom 25.10.2022 zu „Anpassung – Leitmotiv der nächsten Gesellschaft“ von Philipp Staab. In: *Soziopolis: Gesellschaft beobachten*, [online] URL: <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-82036-8> [Stand: 04.11.2023].
- Luhmann, Niklas (2000): *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Luther, Martin (2006 [1520]): *Von der Freiheit eines Christenmenschen*. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.
- Lyotard, Jean-François (1986): *Das postmoderne Wissen. Ein Bericht* (Edition Passagen; 7), Graz: Böhlau.
- Malik, Fredmund (1984): *Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, Bern: Haupt.
- Mulkau, Annette (2022): *Apropos gute professionelle Praxis heute. Nach 20 Jahren auf dem Prüfstand: Ethische Leitlinien und Mitgliederordnung der DGSv*, in: *Journal Supervision. Informationsdienst der DGSv* (2), S. 25-27.
- Nefiodow, Leo A. (1996): *Der sechste Kondratieff. Wege zur Produktivität und Vollbeschäftigung im Zeitalter der Information*. St. Augustin.
- North, Douglass (1990): *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2001): *Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische Erkundung aus konstruktivistischer Sicht*, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): *Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer modernen Managementlehre*, Bern: Haupt.
- Schaffrien, Antonie & Schneider, Klaus D. (1996): *Empfehlungen zur Supervision*, Münster: Diakonisches Werk Westfalen.
- Schein, Edgar H. (1985): *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Schreyögg, Astrid (2004): *Der Coach als Dialogpartner von Führungskräften*, in: Buer, Ferdinand/Siller, Gertrud (Hrsg.): *Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme*, Wiesbaden: Springer VS, S. 101-119.
- Schumpeter, Joseph (1939): *Business Cycles. A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. Eastford: Martino Fine Books.
- Staab, Philipp (2022): *Anpassung. Leitmotiv der nächsten Gesellschaft*. Berlin: Suhrkamp.
- Ulrich, Hans (1968): *Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen*

Unternehmungslehre, Bern: Haupt.

Ulrich, Hans & Krieg, Walter (1972): Das St. Galler Management-Modell, Bern: Haupt.

Walpuski, Volker Jörn (2021): Über Ähnlichkeiten heutiger Coachingverständnisse zum Supervisionsdiskurs zwischen 1945 und 1975. Ein ideengeschichtlicher Essay. In: Coaching | Theorie & Praxis, 7. Jg., Heft 1, S. 35-49. DOI: 10.1365/s40896-021-00053-5.

Walpuski, Volker Jörn (2023): Von Einflüssen des Katholizismus auf die Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik der 1960er Jahre. In: Forum Supervision, 31. Jg., Heft 61, S. 123-136. DOI: 10.11576/fs-6611.

Walpuski, Volker Jörn (2024a): Totholz und Ackergäule, oder: Ein diakonischer Träger der Elementarpädagogik zwischen den Polen manageriell-funktionalisierender und professionsethischer Beratung. In: Stefan Busse und Markus Lohse (Hrsg.): Professionelle Beratung: Interaktion und Kontext. Wiesbaden: Springer VS (Edition Professions- und Professionalisierungsforschung, 16).

Walpuski, Volker Jörn (2024b): Zwischen Restauration und Inneren Reformen. Cora Baltussens transnational kontextualisiertes Leben und Wirken als Beitrag zur Entwicklung der Supervision in der Bundesrepublik Deutschland in den 1960er Jahren. Weinheim: Beltz (Edition Soziale Arbeit).

Weber, Alfred (1950): Kulturgeschichte als Kulturosoziologie [1935], 2. erweiterte Auflage, München: Piper.

Wegner, Daniel (2023): Kooperationen zwischen Diakonie und Kirche. Theologische Aspekte und Praxisanalysen zur Gemeinwesendiakonie. Zugleich Dissertation Universität Heidelberg. Leipzig: Evangelische Verlagsanstalt (Veröffentlichungen des Diakoniewissenschaftlichen Instituts an der Universität Heidelberg, 68).

Wegner, Gerhard (2022): Substantielles Christentum. Soziotheologische Erkundungen, Leipzig: EVA.

Zimmer-Leinfelder, Inge (2003): „Ich sei, erlaubt mir die Bitte, in eurem Bunde die Dritte – Gedanken zum Dreiecksvertrag in der Supervision, In: Forum Supervision, 11. Jg., Heft 21, S. 43-53.

Heike Friesel-Wark

## Die innere und die äußere Triade: Beratungshaltung im Spiegel der persönlichen Biografie.

Eine Rezension

Pühl, Harald (2022): Die innere und die äußere Triade: Beratungshaltung im Spiegel der persönlichen Biografie. Gießen: Psychosozial-Verlag. ISBN: 978-3-8379-3210-2 Print, ISBN: 978-3-8379-7921-3 E-Book (PDF), DOI: <https://doi.org/10.30820/9783837979213>.

Mit seiner jüngst erschienen Buchpublikation „Die innere und die äußere Triade: Beratungshaltung im Spiegel der persönlichen Biografie“ führt Harald Pühl einen zentralen Bezugspunkt seines Lebenswerks, die Triangulierung im Beratungssystem, fort. Pühl beschreitet hier einen ungewöhnlichen Weg, indem er die Stationen der Entwicklung einer triangulierenden Beratungshaltung und deren Wegweisung für das konkrete Beratungshandeln im Spiegel seiner eigenen Biografie bzw. wichtiger biografischer Entwicklungslinien diskutiert und reflektiert. Erzählstränge mit biografischen Einblicken alternieren mit theoretisch systematischen Auseinandersetzungen zur wegweisenden und grundlegenden Bedeutung einer triangulären beraterischen Haltung.

Einleitend wird auf die besondere Brisanz der *triadischen Grundangst* [Hervorh. i. O., 13] und dessen psychodynamische Einbettung hervorgehoben, die die Triade, neben dem äußeren Kontrakt, als etwas Inneres markiert. Pühl begründet hierüber seinen Einblick in einzelne biografische Stationen, gleichzeitig den Verzicht auf lineare Kausalitäten, die der gebotenen Komplexität des Lebens und dessen Verarbeitung im Rückblick, nicht gerecht würden. Die von ihm zur Verfügung gestellten Kindheitserlebnisse werden von ihm als „Fragmente“, als „Puzzleteile“ (13) ins rechte Licht eines möglicherweise dramatisierenden, verzerrenden oder verharmlosenden Rückblicks gestellt, gleichzeitig als prägend und nachhaltig wirksam beschrieben. Nachdem auf die kulturell, religiös und mythisch tief verankerte Bedeutung der Zahl drei sowie auf dessen psychologische Bedeutsamkeit

für die Familientherapie unter Rückgriff auf Buchholz' Dreiecksgeschichten (1993) eingegangen wird, startet Pühl mit seinem biografischen Rückblick als „Dreiecksgeschichte“ (17).

Seine Schilderungen frühester Kindheitserinnerungen überraschen in ihrer Offenherzigkeit, mitunter haben sie voyeuristischen Charakter, dort, wo z. B. den Lesenden das Erleben des Ausgeschlossenenseins im elterlichen Zweierbündnis sehr plastisch vor Augen geführt wird. Ich frage mich, warum so drastisch und finde Antworten in dem Gefühl von Scham und auch dem Erleben von Beschämung, der ewig Dritte im Bunde zu sein, nie richtig Teil einer Institution bzw. eines Teams in der Supervision sein bzw. werden zu können. Wir sind angehalten hier unsere Professionalität zu halten, die Spannung im Dreieckskontrakt auszuhalten und nicht zugunsten einer Seite aufzulösen. Jedoch kennt jeder von uns Situationen, in denen genau das nicht gelungen ist und in denen wir uns dessen geschämt haben oder vom Team beschämt wurden, indem man uns beharrlich ausschließt, oder aber „verführt“ sich auf eine Seite zu schlagen. Es bleibt, dass das Gefühl fremd zu sein (und es bleiben zu müssen) im Grundsatz ein unangenehmes Gefühl ist, das regelhaft mit Empfindungen von Unbehagen bis hin zu Unsicherheit und Angst einhergeht und wir als Berater\*in auf unsere je spezifisch auch biografisch geprägte Art und Weise hiermit umzugehen gelernt haben.

Die Fragen und Auseinandersetzung mit der eigenen Fremdheit gehören gewissermaßen zum „kleinen Ein mal Eins“ von Supervisionsweiterbildung, sind Allgemeinschauplatz jeder Balintgruppe und Lehrsupervision und die reflektierte Auseinandersetzung hiermit ist Teil der professionellen Identität. Trotzdem, und dies gelingt in Pühls Buch in besonderer Weise, wird dieser Gedanke und diese Auseinandersetzung mit der Frage, auf welche „Mittel“ ich als Berater\*in eigentlich zurückgreife, um mich nicht ganz so fremd, nicht ganz so unbehaglich, nicht ganz so störend in einer Einrichtung zu empfinden, immer raumgreifender. Pühl leistet mehr als nur eine Vergewisserung und Besinnung auf das Wissen um die eigene Fremdheit, sondern schafft eine dichte Atmosphäre, die es ermöglicht, zu eigenen biografischen Bildern, Fragmenten und Puzzleteilen vorzudringen, und deren Bedeutung für die eigene Prägung als Berater\*in wieder stärker in den Blick zu nehmen. Insofern nimmt Pühl die Leserschaft gleich zu Beginn auch sehr unmittelbar körperlich mit. In meinem Empfinden docke ich an supervisorische Szenen an, in denen Scham und Unbehagen entsteht über das Gefühl eben nicht die „Rolle“ gehalten zu haben,

sondern sich mehr mit Leitung oder mehr mit der Mitarbeiterschaft identifiziert zu haben und entsprechend auch agiert zu haben. Diese Erkenntnis muss durch den Körper gehen, oder wie Obermeyer es in seinem Nachwort ausdrückt:

„Die verkörperte Erfahrung wird zur unbewusst wirksamen Leitplanke, lässt uns fühlen, denken und tun, ohne auf diese Transformationen, im Augenblick ihrer Wirksamkeit, reflexiven Zugang zu gewähren. Kindheitserfahrungen konstituieren Unverfügbarkeit. Was uns bleibt, sind mehr oder weniger schemenhafte, mehr oder weniger überschriebene und konstruierte Erinnerungen. Vor allem bleibt uns der verkörperte Habitus. Ein reflexhaftes Arsenal an Handlungsbereitschaften, deren Quellgebiete unsere frühen Erfahrungen sind“ (114).

Pühl nimmt die Leser\*innen sodann in eine weitere wichtige Station seiner frühen Kindheit mit. Die Unbeschwertheit der spielenden Jungs auf der Straße und deren Unbekümmertheit (mitsamt der Freude am Ausprobieren des Verbotenen über das Töten und den Leidensweg der Frösche!) finden ein jähes Ende. Die Eltern lassen sich scheiden, die Mutter zieht aus und der Vater bezieht alsbald mit den beiden Söhnen und seiner neuen Ehefrau ein Haus in einer abgelegenen, als trostlos beschriebenen Moorgegend, den „Maxwald“ bei Oldenburg. Pühl beschreibt dies als eine einschneidende Zäsur, als „beklemmendes Gefühl von Sprachlosigkeit“ (27) und den Wendepunkt hin zur Selbstfürsorge (vgl. 27) in seinem Leben. Er ist viel allein, es gibt nur vereinzelte Spielkameraden, die meist weiter weg wohnen, und er wartet oft stundenlang auf seinen Vater, der als Bankdirektor in Oldenburg vielbeschäftigt ist und meist spät heimkehrt. Das Bild der eigenen Zerrissenheit zwischen Vater, Mutter, Stiefmutter und dem Halbbruder, der alsbald auf die Welt kommt, greift Pühl in seinen Ausführungen zur *triangulären Haltung* [Hervorh. i. O., 35) auf und hebt, neben seiner eigenen biografischen Prägung, die besondere Rolle des Supervisors in Dreiecksbeziehungen mit häufig zerstrittenen oder ratlosen Teams hervor. Mit Bauriedl (1994) und ihren Ausführungen zur Familiendynamik betont Pühl den Ambivalenz- und letztlich Abwehrcharakter des Agierens in Zweierbündnissen aus Angst das Triadische nicht halten zu können, als wertlos und wenig hilfreich erlebt zu werden und schließlich ausgestoßen zu werden.

Schritt für Schritt bzw. Kapitel für Kapitel erweitert Pühl den Blickwinkel, indem er von den familiären Bündnissen zwischen Eltern und Kind bzw. von dem Missbrauch wechselnder Bündnisse eines Elternteils gegen das andere zur spezifischen Dynamik von Organisationen hinüberleitet. Als biografische Prägungsfolie berichtet er von seinen Schulerfahrungen, von der erlebten Macht und von der Willkür der Lehrer\*innen, die ihn

jedoch, als Sohn eines Bankdirektors, der von Schlägen und öffentlichen Demütigungen zumeist verschont blieb, nur mittelbar traf. Pühl demonstriert hier anschaulich die Notwendigkeit, sich als Berater\*in/Supervisor\*in der eigenen sozialen Herkunft, der gesellschaftlichen Stellung und Perspektivität, vor allem aber dem eigenen Störungspotential (vgl. 45) bewusst zu sein, um dies in die Irritations- bzw. Gegenübertragungsanalyse einfließen zu lassen. Hier führt Pühl immer wieder illustrierende Fallbeispiele aus unterschiedlichen Beratungs- und Supervisionssettings ein, die nah am eigenen Erleben entlang geschildert werden, sodass hierdurch bei dem/der Leser\*in gleichsam eine lebhaftere Auseinandersetzung mit dem eigenen inneren Erleben befördert wird.

Gleichzeitig, und dies ist auch eine gelungene Botschaft des Buches, stehen die frühen Erfahrungen nicht „selbsterklärend“ da, sprich der Autor vermeidet, die eigene Beratungshaltung mit frühen Erfahrungen zu explizieren. Wie Klaus Obermeyer in seinem Nachwort treffend herausstellt, liegt hier eine besondere Stärke von Pühls essayistischem Werk. Pühl leistet keine triangulierende Vermittlung zwischen den beiden Erzählsträngen (Biografie und triangulierende Haltung), sondern fordert die Leserschaft auf, sich einen „[...] eigenen Reim auf die hier angedeutete Brücke von Damals zu Heute zu machen“ (112). Pühl fordert auf, einen „dritten“ Weg zu gehen! Die von ihm geschilderten Erlebnisse und Szenen berühren nachhaltig, wodurch eine zentrale Intention des Buches, nämlich über eigene Verstrickungen und Verwicklungen im beraterischen Kontext nachzudenken, eine starke Wirkkraft entfaltet.

## Autor\*innenverzeichnis

### **Baranzke, Heike**

Dr. phil., Ethikerin; Lehrbeauftragte für Theologische Ethik an der Bergischen Universität Wuppertal. Erforschung von Wesen und Grundlagen der Ethik und dem Verhältnis von Ethik und empirischen Wissenschaften in vielfältigen interdisziplinären Arbeitsgruppen und Forschungsprojekten mit dem Fokus auf die Entfaltung des ethischen Topos der universalen Würde des Menschen in diversen Praxiskontexten.

*Kontakt: heike.baranzke@t-online.de*

### **Berg, Mathias**

Prof. Dr. phil., Sozialpädagoge und Lehrender für Systemische Therapie und Beratung (DGSP), Professur für Soziale Arbeit mit Schwerpunkt Psychosoziale Beratung an der Kath. Hochschule NRW.

*Kontakt: m.berg@katho-nrw.de*

### **Bredemann, Miriam**

Dr. phil., Supervisorin M.A., Dipl. Soz.-Päd., Soz. Verhaltenswissenschaftlerin B.A., ist Professorin für Methoden der Sozialen Arbeit, Supervision und Beratung an der Fliehdner Fachhochschule Düsseldorf. Sie hat zur Geschlechterdimension in der Supervision geforscht. Nebenberuflich arbeitet sie als Supervisorin in eigener Praxis und ist als Lehrende und Lehrsupervisorin am „Weiterbildenden Masterstudiengang Supervision und Beratung“ am „Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung e.V.“ an der Universität Bielefeld beruflich tätig.

*Kontakt: info@diskurs-bredemann.de*

*Homepage: www.diskurs-bredemann.de*

### **Deppe, Karin**

Studiendirektorin, Lehramt SEK I/II für Deutsch/Ev. Theologie; Supervisorin (DGSP), Eltern-Coach, Lern-Coach, Schulberatung für Schulleitungen und Kollegium.

*Kontakt: karindeppe@t-online.de*

### **Friesel-Wark, Heike**

Prof. Dr. phil.; Professorin an der Fliehdner-Fachhochschule Düsseldorf mit den Schwerpunkten Beratung und Fallverstehen, Theorien und Handlungskonzepte Sozialer Arbeit. Mit-Herausgeberin des Forum Supervision - Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision. Freiberufliche Supervisorin (M.A., DGSP).

*Kontakt: friesel-wark@fliehdner-fachhochschule.de*

### **Gröning, Katharina**

Prof. Dr.; a.D. Professorin für pädagogische Beratung an der Universität Bielefeld; Wissenschaftliche Leitung des weiterbildenden Masterstudiums Supervision und Beratung an der Universität Bielefeld und Supervisorin (DGSv).

*Kontakt: [katharina.groening@t-online.de](mailto:katharina.groening@t-online.de)*

### **Heimerl, Katharina**

Prof. Dr.; Medizinerin und Gesundheitswissenschaftlerin, Assoziierte Professorin Institut für Pflegewissenschaft, Universität Wien.

*Kontakt: [katharina.heimerl@univie.ac.at](mailto:katharina.heimerl@univie.ac.at)*

### **Hermann, Ursula**

Dr.; Pädagogin, wissenschaftliche Leitung des Lehrgangs Supervision und Coaching am Wissenschafts- und Weiterbildungszentrum Schloss Hofen und der FH Vorarlberg, selbständige Erwachsenenbildnerin, Beraterin und Trainerin.

*Kontakt: [lbhermann@fhstp.ac.at](mailto:lbhermann@fhstp.ac.at)*

### **Mallin, David**

M.A. Supervision und Beratung; B.A. Management im Sozial- und Gesundheitswesen – Schwerpunkt Beratung und Anleitung; Staatlich geprüfter Heilerziehungspfleger; Langjährige Berufserfahrung in der Eingliederungshilfe; freiberuflich tätig als Supervisor.

*Kontakt: [kontakt@mallinsupervision.de](mailto:kontakt@mallinsupervision.de)*

*Homepage: [www.mallinsupervision.de](http://www.mallinsupervision.de)*

### **Pauls, Lea**

B.A. Soziale Arbeit, Studierende im M.A. Soziale Arbeit und Wissenschaftliche Hilfskraft an der Kath. Hochschule NRW bei Mathias Berg.

*Kontakt: [lea.pauls@mail.katho-nrw.de](mailto:lea.pauls@mail.katho-nrw.de)*

### **Reitinger, Elisabeth**

Prof. Dr.; Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlerin, Psychologin, Assoziierte Professorin Institut für Pflegewissenschaft, Fakultät für Sozialwissenschaften, Universität Wien

*Kontakt: [elisabeth.reitinger@univie.ac.at](mailto:elisabeth.reitinger@univie.ac.at)*

### **Walpuski, Volker Jörn**

Prof. Dr. phil.; Professor für Supervision und Coaching an der Evangelischen Hochschule Freiburg. Erziehungswissenschaftliche Promotion (Universität Bielefeld), M.A. Mehrdimensionale Organisationsberatung (Universität Kassel), M.A. Diakoniemanagement (Kirchliche Hochschule Wuppertal-Bethel), Diplom-Religionspädagoge (EFH Hannover), Supervisor und Coach (DGSv), Mediator (Bundesverband Mediation) und zertifizierter Onlineberater. Freiberuflicher Supervisor und Organisationsberater.

*Publikationen: <https://orcid.org/0000-0002-9628-0283>*

*Kontakt: [volker.walpuski@uni-bielefeld.de](mailto:volker.walpuski@uni-bielefeld.de)  
Homepage: [www.orevo.de](http://www.orevo.de)*