

FORUM *Supervision*

Wenn etwas zu Ende geht + Tagung: Scham

Peter Musall

Hermann Steinkamp

Heike Düwel

Sighardt Neckel

Micha Hilgers

Stefan Busse

Bernd Okun

Ulla Zumhasch

Harald Schmereim

Ulla Bolg

Herausgeber:

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Adrian Gaertner (Bielefeld/Oberursel) – Dr. Wolfgang Schmidbauer (München) – Prof. Dr. August Schüle (Wien) – Dr. Michaela Schumacher (Köln) – Prof. Dr. Ralf Zwiebel (Kassel)

Redaktionsanschrift:

Dr. Jürgen Kreft (geschäftsführender Redakteur)
Meppener Straße 22, 48155 Münster
Telefon (02 51) 66 55 64, Telefax (02 51) 6 74 39 58
JuergenKreft@t-online.de

Redaktion:

Thomas Behler (Essen) – Theresia Menches Dändliker (Zürich) – Elke Grunewald (Ingelheim) – Franz Leinfelder (Wiesbaden) – Peter Musall (Gelnhausen) – Inge Zimmer-Leinfelder (Wiesbaden)

Verantwortliche Redakteure für Heft 28:

Dr. Jürgen Kreft, Meppener Straße 22, 48155 Münster.
Peter Musall, Burgstr. 16, 63571 Gelnhausen.

Erscheinungsweise und Bezug:

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).
Einzelheft: 11,50 € inkl. MwSt und Versandkosten
Jahresabonnement: 19,50 € (2 Hefte) inkl. MwSt und Versandkosten
Das Abonnement verlängert sich jeweils um ein Jahr, wenn es nicht bis zum 31.12. des laufenden Jahres gekündigt wird. Damit die Lieferungen nicht unterbrochen werden, bitten wir dringend darum, dem Verlag bei einem Wohnungswechsel die neue Adresse mitzuteilen.

Verlag und Bestellungen:

Fachhochschulverlag
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN
Kleiststraße 31, 60318 Frankfurt
Telefon (0 69) 15 33–28 20, Telefax (0 69) 15 33–28 40
bestellung@fhverlag.de
www.fhverlag.de

Satz: Fachhochschulverlag
Druck: Elektra, Niedernhausen

© 2006 **Fachhochschulverlag**
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Vorwort	2
Beiträge	
<i>Peter Musall</i>	
Wenn etwas zu Ende geht. Gedanken und Episoden zu einem Dauerbrenner	4
<i>Hermann Steinkamp</i>	
Sterbeprozesse in der Kirche. Beobachtungen und Reflexionen	13
<i>Heike Düwel</i>	
Erinnern – ein Prozess ohne Anfang und ohne Ende	23
<i>Sighard Neckel</i>	
Scham und Schamsituationen aus soziologischer Sicht	37
<i>Micha Hilgers</i>	
Scham – die verborgene Dimension in Supervision und Beratung	51
Neue Projekte	
<i>Stefan Busse, Bernd Okun</i>	
Supervisionsintegrierendes Training	65
<i>Ulla Zumhasch</i>	
Chronisch hoher Krankenstand im Unternehmen: Heilungschancen oder Kurieren am Symptom?	84
<i>Harald Schmerein</i>	
Zur Logik der Aufklärung	99
Rezensionen	109
Neue Bücher	115
Briefwechsel	117
Randbemerkungen	
<i>Ulla Bolg</i>	
Die 30 Minutenpräsentation	121
Veranstaltungen	125
AutorInnen	127
Vorschau	128

Vorwort

Der „Strukturwandel in der Arbeitswelt“ – mit dem wir uns bereits im letzten Heft auseinandergesetzt haben – zeigt dramatische Folgen: Arbeitsplatzverlust, lange Arbeitslosigkeit und geringer werdende Aussichten, jemals wieder in dem erlernten Beruf arbeiten zu können, auf der einen Seite. Und auf der anderen Seite: sich grundlegend darauf einstellen, dass die Brauchbarkeit und Zukunftsfähigkeit des Erlernen begrenzt und die Aufgabe, neue Kompetenzen für eine dann ebenso begrenzt bedeutsame Tätigkeit zu erwerben, heute unabdingbar ist. Immer geht etwas zu Ende, nicht organisch und selten sinnvoll. Doch Begrenzung und Beendigung werden zum Normalfall. Nichts ist sicher, niemand ist auf ewig gesichert, selbst dann, wenn er keine silbernen Löffel stiehlt und hoch qualifiziert ist. Wie sich das zeigt und auswirkt, machen die Beiträge im ersten Teil des Heftes auf ganz unterschiedliche Weise deutlich.

Peter Musalls Essay befasst sich mit dem Erleben und den Gefühlen von Beendigungsprozessen bei den Betroffenen selbst und sucht nach Möglichkeiten, wie das in der Supervision zum Thema werden kann und wo da Grenzen sind. Sein Thema ist das „richtige“ Beenden oder Aufhören, weil nur dann Neues anfangen kann. Hermann Steinkamp registriert die Hilflosigkeit kirchlicher Organisationen, trotz ihrer hohen Kompetenz für Sterbe- und Trauerbegleitung angemessen auf die Erscheinungsformen des offenkundigen Sterbens (in) der eigenen Organisation zu reagieren, und sieht in der Aufdeckung hemmender Organisationsideologien und der vorherrschenden „individualisierenden Macht“ wichtige Aufgabenfelder für Supervision und Organisationsberatung. Heike Düwel schließlich zeigt am Beispiel eines Supervisionsprozesses mit MitarbeiterInnen einer Gedenkstätte, wie durch Erinnern und Reflektieren professionelle Kompetenz erweitert werden kann. Voraussetzung dafür ist die Auseinandersetzung mit Aspekten aus der nationalen Vergangenheit, die in den Identitäten von Menschen und Organisationen nachwirken.

In einem zweiten Schwerpunkt dokumentieren wir in diesem Heft die beiden Vorträge der Tagung „Scham und Schamsituationen in Supervision und Beratung“, die das Forum Supervision im Februar diesen Jahres in Bielefeld veranstaltet hat. Sieghard Neckel nähert sich in seinem Beitrag den Schamgefühlen durch die Betrachtung jener alltäglichen Verhaltensweisen, durch die sich Individuen wechselseitig Bewertungen signalisieren, und dadurch Scham auslösen. Insbesondere der Zusammenhang von Status und Scham und die vor dem Hintergrund des Statuserwerbs wahrnehmbaren Techniken der Beschämung sind dabei für Beratungsprozesse von besonderem Interesse. Der Beitrag von Micha Hilgers beleuchtet insbesondere die Schamkonflikte, die in Supervisionsprozessen eine besondere Rolle spielen, und wie sie durch die Rahmenbedingungen ausgelöst oder reduziert werden können.

Im Rahmen der Neuen Projekte haben wir dieses Mal gleich drei Beiträge versammelt. Stefan Busse und Bernd Okun reagieren mit ihrem Vorschlag, Supervision in die Fortbildung zu integrieren, auf den zunehmenden Bedeutungsverlust klassischer Trainings. Die Ausrichtung auf offene Fallarbeit, die ohne Supervision kaum gelingt, wird zum „Retter in der Trainingsnot“ und „Türöffner“ für das Verständnis neuer Rollen in einem stark veränderten beruflichen Umfeld. Ulla Zumhasch beschreibt einen komplexen Beratungsprozess im Rahmen eines Versuches, den Krankenstand eines Unternehmens zu senken, von der Entwicklungsphase bis zum offiziellen Projektabschluss. Damit wird ein Projekt vorgestellt, das weit über die gängigen Settings von Supervision hinausgeht, ohne auf eine supervisorische Haltung zu verzichten. Wenn sich Harald Schmerein am Ende zur Logik der Aufklärung äußert, geht es nun wahrlich nicht um neues Projekt. Aber vielleicht macht es ja Sinn, sich angesichts der durch den Strukturwandel der Arbeitswelt immer wieder neuen Turbulenzen auf einige thematische Handlungsstränge zum Thema Aufklärung zu besinnen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre.

Peter Musall, Jürgen Kreft

BEITRÄGE

Peter Musall

Wenn etwas zu Ende geht. Gedanken und Episoden zu einem Dauerbrenner

Zusammenfassung: Dass etwas zu Ende geht, Abschied, Tod und Trauer, all das gehört zum Leben. Doch diese Normalfälle des Alltags, die wir beginnend mit der Geburt erfahren und leben, werden manchmal zur Katastrophe und führen in die Krise. Auch und gerade, wenn es um unerwartete Veränderungen im Beruf geht: Verlust des Arbeitsplatzes durch Kündigung und/oder den Tod der Organisation/ des Betriebes. Wirkung und Bedeutung solcher einschneidenden Situationen, die bisweilen eine Lebenskrise auslösen, sowie der Umgang und die Bewältigung der Folgen als Aufgabenstellung für die Supervision sind Gegenstand dieses Essays.

Es kann sein, dass mir die nötige Distanz fehlt, einen fachlichen Beitrag zu einem Thema zu liefern, das einerseits alltäglich ist, andererseits in den letzten Jahren dramatische Ausmaße angenommen hat. Denn die auch in Forum Supervision beschriebenen und reflektierten Veränderungen der Arbeitswelt markieren nicht so sehr den Wandel oder gar die Erneuerung von Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen auf dem bunten Markt der Arbeit, vielmehr: Verlust ist das Thema und nicht selten die Gewalt, mit der das Leben von Einzelnen, Familien, Wohnvierteln und Städten zum Erliegen gebracht wird und aus einst blühenden Landschaften unwirkliche Wüsten und Hoffnungslosigkeit werden. Was sich z. B. in dem fatalen Satz über eine einst lebendige Stadt mit reizvollem Altstadt kern so anhört: Was ist schlimmer als Verlieren? Die Antwort: Siegen.

Heute über das Thema „Wenn etwas zu Ende geht“ zu schreiben, kann sich nicht in meditativen Gedanken – und seien sie noch so tiefgehend – erschöpfen. Abschied, Ende, Tod – das ist nicht gewollt, das bricht aus und ein – wie der Dieb in der Nacht. Und nun bin ich selbst mittendrin in einem solchen Prozess des Beendens mit ungewissen Aussichten für die meisten meiner KollegInnen/MitarbeiterInnen. Erschwert wird das noch dadurch, dass ich der Chef und (Beamter und kurz vor der Pensionierung) am wenigsten bedroht bin.

Dass etwas zu Ende geht, war für mich sowieso dran. Doch nicht so. Und das kann doch nicht alles sein, was von dreißig Jahren meist erfolgreicher und wertgeschätzter Arbeit übrig bleibt. Und auch das Institut hat nicht verdient, dass man so einfach aufgibt, was in 56 Jahren neben der Qualität zum Markenzeichen geworden war: die Tagungsstätte mit ihrem maroden Charme und dem Flair des Nichtperfekten – der offenbar in besonderer Weise eigene Entwicklung und angstredu-

zierte Auseinandersetzung mit dem ganz Anderen, dem Fremden ermöglicht hat. Denn „stirbt“ ein Unternehmen – und das nicht wegen Insolvenz oder Erfolglosigkeit, sondern weil „Geldgeber“ andere Interessen haben – und wird jahrzehntelange Betriebszugehörigkeit derart abrupt beendet, geht nicht allein der Arbeitsplatz verloren, sondern wird die Grundlage erworbener und geplanter Existenz hinfällig. Besonders gravierend ist das bei Traditionsbetrieben, die mehreren Generationen als Arbeitsort dienten und sowohl die persönliche wie die kollektive Identität der Region, der Stadt oder eines Stadtteils prägten. Das ist ja auch plausibel: die einschneidende Veränderung an einer Stelle verändert das vorhandene Gefüge insgesamt. Kettenreaktionen sind scheinbar zwangsläufig und kaum zu stoppen. Es geht meistens nicht nur „etwas“ zu Ende, sondern ganz viel: Grundlagen und Rahmenbedingungen, Beziehungen und Zugehörigkeiten, Perspektiven und Pläne, Hoffnungen und Wünsche.

Wenn etwas zu Ende geht, ist nichts mehr wie vorher. Und daran können Menschen zerbrechen, weil ihnen das, was bisher Sinn versprach, offensichtlich für sie verloren ist. Dass das so nicht ist, kann nur mühsam erkannt, zugelassen und akzeptiert werden. Hier bekommen helfende Gespräche, Beratung, Therapie und/oder Supervision ihren Sinn.

Aus heiterem Himmel?!

Todesfälle und Zerstörungen/Verwüstungen bei Unfällen oder durch Naturkatastrophen und Krieg sind immer unerwartet. Akzeptanz und Verstehen dessen, was geschehen ist, fällt schwer. Und ist auch das eigene Leben (die eigene Existenz) bedroht, dann sind das „Beendigungen“, die jeden hilflos und sprachlos machen. Selbst Trauerformen haben hier keinen Platz. Denn gegen so massive Gewalt ist kein Kraut gewachsen.

Bei distanzierter Betrachtung ergibt die nachträgliche Ursachenforschung bisweilen ein anderes Bild: jede Katastrophe und (fast) alles, das zu Ende geht oder gewaltsam zu Ende gebracht oder gar getötet wird, hat ein Vorgeschichte. Der Tsunami ebenso wie die Bomben im Libanon. Und die „Vorzeichen“ sind z. T. sogar bekannt, bisweilen gibt es Anzeichen von Beunruhigung – aktuelle wie generell, doch die werden entweder ignoriert oder durch das Festhalten bzw. Beschwören von Hoffnung stiftenden Menschen bagatellisiert bzw. klein gehalten.

Das ist in den alltäglichen bzw. lebenszyklischen „Beendigungen“ und beim Tod naher Menschen zumeist nicht anders. Obwohl krank und massiv eingeschränkt rechnen wir nicht wirklich damit, dass Sterben und Tod präsent sind und freuen uns über jeden Hoffnungsschimmer („Heute siehst Du aber gut aus! Geht es Dir wieder besser?!“).

Wir wissen um die Begrenztheit und das Ende von Lebensabschnitten, Beziehungen, Freundschaften und den Rahmenbedingungen (sozial und global) des Lebens, wir finden uns wieder in einem Satz der Bibel: „Alles hat seine Zeit“ und deklamieren mit viel Gefühl die „Stufen des Lebens“ von Hermann Hesse. Und besonders nachdenkliche Mitmenschen propagieren die (zuerst) von Wilhelm Weischedel und (später) von Verena Kast beschriebene Maxime des „abschiedlich leben“. Auch alle Beschäftigung mit Begrenzung, Vergänglichkeit und Tod ändert nichts daran, dass uns der jeweils eintretende Verlust und der unwiderrufliche Tod wie ein Keulenschlag aus heiterem Himmel treffen und erschüttern. So sehr erschüttern, dass uns die sonst zur Bewältigung von Krisen zur Verfügung stehenden Ressourcen und Rituale quasi abhanden kommen.

Ein Grundproblem im Umgang mit Situationen, in denen etwas zu Ende geht, ist wohl die Unachtsamkeit gegenüber den vielen kleinen Zeichen und Hinweisen. „Es wird schon nicht so schlimm werden“ damit schützen wir uns vor Überforderung und evt. drohender Hysterie. Und sind dann am Boden zerstört, wenn das im tiefen Inneren doch Befürchtete dann eintritt – zu seiner Zeit.

Gilt das auch für Veränderungen in der Arbeitswelt? Die Antwort kann nur ein eindeutiges Ja sein. Denn – um im Beispiel „meines“ Unternehmens zu bleiben – rückläufige Anmeldezahlen zu unseren (fachlich gut bewerteten) Ausbildungen und Seminaren, Stellenverluste in relevanten Arbeitsfeldern und die schrittweise Kürzung von Zuschüssen, sowie die allgemeine Situation in der Wirtschaft und auf dem Arbeitsmarkt – das alles waren Zeichen, die auch die eigene Organisation immer mehr betrafen und beeinträchtigten, so dass der drohende Einschnitt nicht mehr ausgeschlossen werden konnte. Wohl ließ sich der laufende Betrieb noch aufrecht erhalten – doch auf Grund der sinkenden Einnahmen konnten notwendige Investitionen an den Gebäuden und die Infrastruktur nur noch begrenzt vorgenommen werden und die Spirale der Schwierigkeiten engte die Organisation in ihren Spielräumen immer mehr ein. Der Zahn der Zeit nagte an Gebäuden, Menschen und Ressourcen. Die notwendige Sanierung war nur mit großzügiger Unterstützung zu bewältigen – oder durch die Bereitschaft zu einem unternehmerischen Aufschwung – freilich mit dem Risiko des Scheiterns verknüpft. Doch die Organisationsverantwortlichen entschieden sich für den anderen Weg: Aufgabe und Verkauf der Tagungsstätte und Weiterführung des dann wohl veränderten Instituts an einem anderen Ort. Ob und wie das gelingt, ist noch unklar. Klar ist aber: die Mehrzahl der Kolleginnen in der Hauswirtschaft und in der Verwaltung werden ihren Arbeitsplatz verlieren und haben derzeit geringe Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz. Und auch das geht zu Ende: die besondere Kultur des Lernens an diesem besonderen Ort und auch die Gewissheit, dass die Position des Vereins an Bedeutung verlieren wird.

Was geht denn nun zu Ende?

Beim Tod eines Menschen ist es klar: das Leben. Ja, natürlich, das Leben. Aber nicht nur in seiner physischen Dimension. Zu Ende geht nicht nur das Atmen und der rhythmische Schlag des Herzens – zu Ende geht auch das „Wie“ dieses Lebens in all seinen Bezügen und Beziehungen. Und für jeden, der zurückbleibt, ist es vielleicht etwas Anderes: sein Lachen und der Schutz, den er gab, seine Verlässlichkeit und Treue, seine Kompetenz und seine Sprache ... Zu Ende geht das, was Zugehörigkeit, Orientierung, Sinn und auch Schutz bedeutet hat. Und obwohl dies in der Regel nicht nur von einer Bezugsgröße (z. B. Person oder Arbeitsplatz) abhängig ist, reduziert sich in der Phase anfänglichen Schocks alles auf den eingetretenen Verlust: wenn der nahe Mensch nicht mehr da ist, ist alles vorbei und ohne Sinn; wenn ich meine Arbeit verliere, dann folgt fast automatisch der Absturz in die Armut. Diese radikalen Ängste sind Schutz- und Abwehrmechanismen, weil man nicht wirklich weiß, was kommt und wie der eingetretene Verlust ertragen und kompensiert werden kann. Erst wenn es gelingt, durch Realitätsüberprüfung die Wahrnehmung für das eingetretene Unglück zu erweitern, kommt es wieder zur Bewusstheit der eigenen Kompetenzen und Ressourcen, die eingetretene „Bedingung“ wohl zu akzeptieren, ohne sie bedeutender/größer zu machen, als sie tatsächlich ist. Trauerfeiern sind – abgesehen von ihrem religiösen Gehalt – deshalb so wichtig, weil sie eine Distanzierung von dem zunächst vorherrschenden Gefühl der unstillbaren Trauer ermöglichen und im Zusammenspiel mit dem „Tröster“ nach der Trauerfeier die Wertschätzung des Verstorbenen/des Verlustes auf eine realistische und vielfältige Erinnerungsbasis stellen. („Weißt Du noch ...?“ oder „Das war ganz typisch ...“).

Etwas, das vertraut war, geht zu Ende; etwas/einer, das/der immer da war, ist nicht mehr. Nun gilt es, den Verlust nicht nur zu akzeptieren, sondern sich wahrhaft neu aufzustellen, sich neu zu orientieren und zu positionieren. Jetzt kommt es auch darauf an, Vertrauen in das Eigene zu entwickeln, ohne die bisherige Sicherheit des Arbeitsplatzes bzw. des Betriebes.

Und das sind schwierige Aufgaben. Da ist Begleitung und Hilfe durch Menschen erforderlich, die einerseits hinreichend einführend, andererseits aber distanziert genug sind, den Betroffenen mit sich selbst, seiner neuen Situation, seinen Perspektiven und seinen Ressourcen zu konfrontieren: Freunde, Berater, Therapeuten und bei Veränderungen der Arbeitssituation Supervisoren. Zur Bewältigung des eingetretenen Verlustes ebenso wie zur Entdeckung und Entwicklung neuer Perspektiven und Projekte. Denn erst dadurch, dass etwas zu Ende geht, kann der Blick dafür frei werden, Anderes (das ja bereits vorhanden ist) zu entdecken und sich selbst eine weitere Veränderung zuzutrauen. Denn nur, wenn und wo etwas zu Ende geht, kann auch Neues geplant und begonnen/ausprobiert werden. Natürlich gibt es Bedingungen und Verluste, die für lange Zeit ohne jede Aussicht auf Veränderung oder Neu-

beginn sind (z. B. wenn ältere Arbeitnehmer ihren Arbeitsplatz verlieren und das Gefühl sich verdichtet, dass langjährige erworbene Kompetenz und Erfahrung nicht zählt, keinen Wert hat). Doch – und das mag sich zynisch anhören: Verlust und Tod machen frei für das Neue: für neues Leben, neue Liebe und neue Perspektiven. Allerdings – und das wird häufig übergangen/ignoriert – nur dann, wenn Zeit, Raum, Fühlen und Denken dafür da war, den Tod des nahen Menschen oder die Verlustsituation im Beruf ausreichend zu betrauern und zu bearbeiten.

Wie geht das? Die Reaktion auf Anlässe radikaler Veränderungen des eigenen Lebens durch den Tod eines nahen Menschen oder unverschuldeten Arbeitsplatzverlust ist natürlich individuell. Jeder Mensch verfügt über eigene Muster zur Bewältigung von dem, was sich als unwiderruflich erweist, sei es durch Tod, Naturkatastrophen, Unglücksfälle oder Kündigung. Der Eine verstummt und wählt den Rückzug, die Andere reagiert mit Tränen und Schreien; für den Einen ist eine Welt zusammengebrochen, die Andere zuckt mit den Schultern und geht scheinbar problemlos zur Tagesordnung über. Wir kennen Berichte, insbesondere von Männern, die jeden Morgen wie gewohnt das Haus verlassen, obwohl sie keine Arbeit mehr haben – aus Scham, aus Angst vor Entwertung oder Verachtung durch die Partnerin und die Kinder. Professionelle Hilfe suchen nur wenige auf. Denn es scheint für viele Betroffene eine Frage des Stolzes und der Ehre zu sein, mit dem eingetretenen Verlust alleine fertig werden zu müssen: „Da kann mir sowieso niemand bei helfen ...“.

Dies und andere Muster, mit einer einschneidenden, lebensverändernden Situation umzugehen – in der Hoffnung sie auf diese Weise bewältigen zu können – haben natürlich ihre Geschichte. Gerade in Krisenzeiten werden Verhaltensmuster und Rituale aktiviert, die vertraut sind aus der eigenen Familie oder typisch für ein bestimmtes Milieu. Da Tod und Sterben in unserer Gesellschaft eher Tabuthemen sind und der Verlust des Arbeitsplatzes (wenn nicht der ganze Betrieb geschlossen wird) doch leicht mit Versagen und Inkompetenz verknüpft ist, ist die Kultur des Mitteilens oder Erzählens – „das ist geschehen – und so geht es mir damit“ – nicht sonderlich verbreitet. Am ehesten sind noch Beschimpfungen derjenigen möglich, die verantwortlich sind für den Verlust des Arbeitsplatzes – in der Annahme, Zustimmung und Solidarität („das ist ungerecht – das ist ja eine Sauerei“) für erlittenes Unrecht zu erhalten. Das wird zuweilen auch bei Befragungen von Mitarbeitern, deren Betrieb geschlossen werden soll, deutlich: es ist leichter, die nicht anwesenden Bosse zu beschimpfen und nach Hilfsmitteln zu suchen, die niemand geben kann, als von der eigenen Angst und Sorge um die persönliche, familiäre und berufliche Zukunft zu sprechen. Schimpfen schafft ein Gemeinschaftsgefühl – zumindest auf Zeit. Das wirkliche Ausmaß der eigenen Betroffenheit wird erst dann wieder bestimmend, wenn man alleine ist.

Gerade in solchen Situationen wäre es über den (zumeist gewerkschaftlich organisierten) Arbeitskampf hinaus dringend geboten, die vom Verlust des Arbeitsplatzes bedrohten Mitarbeiter durch Gesprächsangebote zu unterstützen. Denn der

kollektive Aufschrei hilft dem Einzelnen nur wenig, die Dimensionen der eingetretenen Bedrohung für sich persönlich einzuordnen und zu verstehen. Das Nachdenken und Reden über Veränderungen – z. B. bei drohendem Verlust des Arbeitsplatzes – ist ja nicht nur dann angesagt, wenn sie bereits eingetreten ist, sondern von Anbeginn, wenn es die ersten Anzeichen dafür gibt, dass eine einschneidende Veränderung bevorsteht.

Das hört sich u. U. einfach an, ist es aber nicht. Auf der einen Seite hat das damit zu tun, dass Verlust und Tod (auch von Organisationen) angstbesetzte Themen sind. Die Endlichkeit des Lebens eines nahen Menschen und die Begrenztheit von allem, was Zugehörigkeit, Sicherheit, Schutz und Sinn verspricht, konfrontieren uns ungewollt mit der eigenen Begrenztheit und Endlichkeit und mit der Unausweichlichkeit des eigenen Todes. Und hier wird – gesteuert von unserem Unbewussten – evident, wie Kinder einst den Umgang mit Trennung, Verlust, Ende und Trauer erlebt haben.

Zur rasanten Entwicklung eines Kindes vom „Bündel wehleidigen oder lustvollen Fleisches“ (Enzensberger) zum selbstbewussten, vertrauensvollen und neugierigen Schulkind gehören ja diverse „Krisen“: die Mutter wendet sich ab und geht, die nahrhafte Brust wird ihm entzogen, da kommt ein Geschwisterchen und beansprucht ebenfalls Zuwendung, und als Geschlechtspartner wird der Vater von der Mutter dem Kind vorgezogen. Ob ein Kind in diesen grenzsetzenden Phasen in der Mutter eine Partnerin für sein Gefühl hatte oder Ignoranz bzw. Ablehnung erfuhr, wird sich – auch verstärkt durch die Wiederholung solcher Erfahrungen – prägend niederschlagen in dem, was dem Erwachsenen heute zur Bewältigung von Trauer und Verlust zur Verfügung steht. Und d. h. dann: wenn ich für geäußerten Schmerz und mitgeteilte Angst nicht Zuwendung, sondern vielmehr Abwehr („hab Dich nicht so“ – „ist ja nicht so schlimm“ – „mir geht es auch nicht gut“) erfahren habe, werde ich mich davor schützen, erneut enttäuscht zu werden – und entweder schweigen oder ähnlich lapidar reagieren: „ist ja wirklich nicht schlimm“.

Was Menschen wirklich brauchen, um mit Verlust, Ende und Tod angemessen umgehen zu können, ist die Entwicklung eines hinreichenden Ambivalenzgefühls. D. h., zur Mutter gehört: sie geht weg und sie kommt wieder; sie schimpft zwar, doch sie nimmt mich auch wieder in die Arme; sie erfüllt nicht all meine Wünsche, aber sie will verstehen, was hinter meinem Wunsch steckt. Nicht: entweder – oder ist die Maxime des Lebens, sondern eher: sowohl als auch. Tod bedeutet wohl Verlust, aber u. U. auch Entlastung und Befreiung von Verantwortung. Und der Verlust des Arbeitsplatzes ist eine Katastrophe, weil in jeder Hinsicht Einschränkungen drohen, doch auf der anderen Seite: es kann dadurch auch Neues möglich werden: eine andere Arbeit, eine andere Stadt oder eine Revision dessen, was wichtig ist. Helfende Gespräche und Supervision können in besonderer Weise dazu beitragen, sowohl den Verlust oder die Einschränkungen realistisch einzuschätzen als auch die andere Seite, den möglichen Gewinn in Blick zu nehmen.

Eine der wichtigsten Entdeckungen menschlicher Weisheit ist diese Grundambivalenz: Wo etwas zu Ende geht, ist Platz Neues zu beginnen. Und: wo etwas neu anfangen soll, muss zuvor etwas beendet werden. Wobei dann auch wieder gilt, was Wolfgang Weigand einmal so formulierte: „Jedem Anfang wohnt ein Ende inne...“.

Wenn etwas zu Ende geht – ein Grundthema in der Supervision

Die aktuelle Situation, auf die ich mich beziehe, hat folgende Kennzeichen:

- das eigene Tagungshaus wird aufgegeben
- das Institut sucht eine Büroetage am gleichen Ort
- den Mitarbeiterinnen der Hauswirtschaft wird ausnahmslos gekündigt
- in der Verwaltung geht die Hälfte der Arbeitsplätze verloren
- ob alle Dozentinnen weiterarbeiten können, ist ungewiss
- die Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln reduzieren sich um 50 %; d. h. zukünftig muss 75 % des Haushalts aus eigenen Einnahmen gedeckt werden
- das bisher gültige Prinzip – Qualität zu günstigen Preisen – lässt sich nicht aufrecht erhalten; sowohl die Kursgebühren wie die Kosten für Unterkunft und Verpflegung steigen.

Auch wenn die bestehende Organisation nicht ganz aufgegeben oder geschlossen wird, sind die anstehenden Veränderungen radikal und tiefgreifend. Was bleibt, ist vielleicht nur noch der Name und die damit verbundene über 110jährige Geschichte. Es ist viel, was da zu Ende gehen soll. Und es ist fraglich, was bleibt oder wird, wenn es die Mehrzahl der Mitarbeitenden nicht mehr gibt, die wahrhaft verkörpert haben, was diese Organisation ausmachte.

Besonders belastend ist dabei das Ungleichgewicht der Folgen, die das Beenden der Einrichtung am Ort für die Einzelnen haben wird. Und möglicherweise wirkt sich die Gleichzeitigkeit und Parallelität unterschiedlicher Aufgabenstellungen eher hinderlich aus. Denn nicht alle sind im Hinblick auf ihre Zukunft gleich betroffen. Die Einen suchen neue Ideen und Schwerpunkte, arbeiten an neuen Konzepten und setzen sich auseinander mit den neuen Anforderungen und der damit verbundenen Rollenveränderung. Die Anderen suchen neue Arbeitsstellen, sind angstvoll bestimmt von drohenden Einschränkungen und langfristig vergeblicher Stellensuche.

Was hier am Beispiel einer kleinen Organisation beschrieben wird, gilt so im Prinzip für Einrichtungen unterschiedlicher Größe. Der graduelle Unterschied besteht wohl vor allem darin, dass in größeren Organisationen die, die das Ende beschlossen haben, weiter entfernt sind von denen, die das Ende ihrer Berufstätigkeit betrifft.

Was kann Supervision hier leisten? Nun – Supervision kann nicht das gesamte Spektrum der Probleme aufgreifen und bearbeiten. Die Fragen der Zielsetzungen

für den Trägerverein und das Institut begründen eher eine Organisationsberatung und einen Prozess der Organisationsentwicklung. Zwar wird auch hier der Rekurs auf die zu Ende gehende Geschichte des Bisherigen Thema sein, doch in erster Linie geht es um neue Ziele und Konzepte angesichts der neuen Rahmenbedingungen.

Supervision hingegen ist da angesagt, wo es darum geht, die Auswirkung der Veränderung (in) der Organisation – sei es die beschlossene Kündigung und damit der Verlust des Arbeitsplatzes oder sei es die Aufgabe bisheriger gemeinsamer Arbeit – wahrzunehmen, zu fühlen und im Hinblick auf die Zukunft zu reflektieren. Dabei geht es dann eher um die personalen Dimensionen als um die der sterbenden oder verbleibenden Restorganisation. Aber die Bedeutung der Organisation für das berufliche Handeln und das persönliche Leben überhaupt wird/muss Thema sein. Der Ankündigung „Hier ist Schluss“ muss die Möglichkeit folgen, Wirkung und Bedeutung zu sehen und zu verstehen. Alle Kränkungen, Enttäuschungen und Trauerversuche brauchen ihren Ort – damit das erzwungene Aufhören/Beenden gelingt. Und zwar so, dass das, was zu Ende geht, nicht länger den Blick dafür vernebelt, sich Neues vorzustellen – auch im Vertrauen auf die in der Supervision erfolgte Vergewisserung der eigenen beruflichen Kompetenzen und Ressourcen. Wegen der unterschiedlichen Betroffenheit und Konsequenzen wäre wohl zu empfehlen, dass es für jeden Bereich eine eigene Supervision gibt. Und in jeder dieser Gruppen ist danach zu fragen, was nötig ist, um das, was zu Ende geht, gemeinsam abschließen zu können. Denn, wenn es um ein so einschneidendes Aufhören/Beenden geht, dann ist das eine Angelegenheit, die alle betrifft. Deshalb ist es eine wesentliche Aufgabe der Supervision mit dafür zu sorgen, dass es einen aktiven, selbst gewählten Abschied gibt. Damit das Ende auch wirklich das Ende ist – und nichts offen oder ungesagt oder unbetrauert bleibt. Denn Neues hat nur dann einen Platz und eine Chance, wenn etwas, das bisher bestimmend war, wirklich aufhört.

Ich erinnere mich an meine erste berufliche Abschiedssituation nach fast zehn Jahren erfolgreicher Arbeit in einem Neubaugebiet. Zu gehen, war mein Wunsch. Es gab Abschiedsreden und ein beglückendes Abschiedsfest mit vielen Zeichen der Wertschätzung. Auch ich hatte meine Abschiedsrede gut vorbereitet. Dankbarkeit und Freude bestimmten meinen Weggang.

Doch ich kam in der neuen Wunsch-Stelle nicht richtig an. Und das lag nicht an der Organisation und den neuen Kollegen. Durch meine Supervision wurde ich dazu gebracht, mir den Abschied noch einmal genau anzusehen. Und da fiel es mir wie Schuppen von den Augen: Meine Abschiedsrede kam einem Vermächtnis oder einer Beauftragung gleich. Ich blieb also präsent. Ich habe dann vier Monate nach meinem ersten Abschied noch mal eine Schlussrede halten können. Und das war dann wirklich das Ende. Und ich war frei für meine neue Aufgabe.

Wenn etwas zu Ende geht ... – darum geht es fast in jeder Supervision. Denn die Supervisanden bringen etwas mit und ein, das sie beeinträchtigt, das so nicht weitergehen soll. Und sie wollen verstehen, warum etwas so große Wirkung hat,

woher das kommt und wie man damit umgehen kann. Und das bedeutet unter Umständen Aufgabe dieses Arbeitsplatzes, Einfordern einer Klärung, Änderung der Ziele und des Arbeitsstils und ein verändertes Wahrnehmen der eigenen Begrenzungen wie der eigenen Möglichkeiten und Kompetenzen. Beenden – als Voraussetzung und Aufgabe ist das Thema in jeder Supervision. Dabei wird das Setting zum Modell: Zeitbegrenzung, Prozessbegrenzung und die zunehmende Erfahrung, dass da, wo etwas aufhört, etwas Neues beginnt.

Anschrift des Verfassers: Peter Musall, Burgstraße 16, 63571 Gelnhausen.

Hermann Steinkamp

Sterbeprozesse in der Kirche. Beobachtungen und Reflexionen

Zusammenfassung: Die aktuellen Schrumpfungsprozesse in der katholischen Kirche, die ihren Ausdruck finden in der Auflösung herkömmlicher Pfarreistrukturen, führen bei ehrenamtlichen und hauptamtlichen Mitarbeitern zu unterschiedlichen Reaktionen. Um diese im Kontext von Supervision oder Organisationsentwicklung zu verstehen ist es wichtig, sich mit den feldspezifischen Deutungsmustern angesichts des „Sterbens“ einer Institution auseinander zu setzen. Der Beitrag bietet dafür erste Beobachtungen und Reflexionen.

Die christlichen Kirchen gelten landläufig als „Expertensysteme“¹ (Giddens 1995) für Sterben und die Bewältigung der Realität des Todes. Religionssoziologen und manche Theologen sehen in der Funktion der so genannten Kontingenzbewältigung den letzten sinnvollen Beitrag der Religion für die Gesellschaft überhaupt: die ihnen verbleibende Aufgabe bestehe darin, die Phänomene Krankheit, Leid, Tod, die wir wissenschaftlich-technisch (noch) nicht „im Griff haben“, zu erklären und damit lebbar zu machen.

Daraus haben sich nicht nur spezielle Konzepte für die Praxis der Kirchen entwickelt, wie „Seelsorge an den Lebenswendepunkten“ (Geburt, Heirat, Tod), sondern auch berufliche Spezialisierungen, z. B. auf Sterbe- und Trauerbegleitung. Ob und inwiefern die neue Hospizbewegung, die auch von den Kirchen bzw. von ehrenamtlichen MitarbeiterInnen aus Kreisen der Kirche getragen wird, dazu gerechnet oder gar als „Expertensystem“ gelten kann, wird eine der hier zu erörternden Fragen sein.

Zu den über Jahrhunderte tradierten Motiven christlicher Frömmigkeit zählte die – in Spruchweisheit und religiösem Liedgut eingeschränkte – Besinnung auf den

¹ Antony Giddens entwickelt den Begriff „Expertensystem“ im Kontext des Mobilitäts-Theorems: die in der späten Moderne beschleunigte „Entwurzelung“ (dis-embedding) und der damit zusammenhängende Orientierungsbedarf werden u. a. durch „Vertrauen“ in so genannte „Expertensysteme“ lebbar: dass am neuen Wohnort der Zahnarzt sein Metier beherrscht, kann ich ebenso wenig durch Kontrolle seiner fachlichen Kompetenz überprüfen wie am alten: ich kann nur wiederum darauf vertrauen, ebenso wie beim „Expertensystem“ meiner Autowerkstatt. Die so über „Systemvertrauen“ gesteuerte Orientierung am jeweils neuen Ort beruht zwar auch auf der Glaubwürdigkeit des jeweiligen Repräsentanten (Zahnarzt, Werkstattmeister usw.), ist aber davon andererseits unabhängig, d. h. Vertrauen in erlebbare Personen und „System-Vertrauen“ bedingen und verstärken einander wechselseitig.

Zusammenhang von Leben und Tod; zumindest in den geistlichen Übungen spiritueller Eliten galt die tägliche freie Zustimmung des menschlichen „Geschöpfes“ zum Faktum seiner Endlichkeit als Königsweg einer guten Vorbereitung auf das eigene Sterben. Umso mehr erstaunen vor diesem Hintergrund die mit bloßem Auge wahrnehmbaren Anzeichen von Irritation, Hilflosigkeit und kollektiver Abwehr angesichts der Erscheinungsformen eines offenkundigen „Sterbens“ der Institution Kirche selbst, sie scheinen im krassen Widerspruch zu stehen zu den zugeschriebenen und beanspruchten Kompetenzen.

Seit geraumer Zeit kann man eine deutliche Verschärfung dieses Prozesses beobachten, der von Betroffenen und Beobachtern noch immer unterschiedlich gedeutet wird: die einen sehen darin den Sonderfall der „sterbenden Volkskirche“ (d. h. einer für unseren nationalen Raum spezifischen Erscheinungsform kirchlicher Institution, der aber nicht „die Kirche“ repräsentiert). Unbetroffene Beobachter dagegen registrieren ihn – übrigens gegenläufig zur Konjunktur nicht-kirchlicher Religiosität – als endgültig und unumkehrbar, und sie können dabei auf die offenkundige Erosion kirchlich-religiöser Substanz in den neuen Bundesländern verweisen.

In der katholischen Kirche werden die Schrumpfungsprozesse offenbar noch durch einen konfessionsspezifischen Faktor verschärft: durch die in den letzten Jahren begonnene Neuorganisation der territorialen Basis, d. h. der Auflösung herkömmlicher Pfarreistrukturen, die nicht selten mit der Schließung, Umwidmung oder auch dem Abbruch von Kirchengebäuden einhergeht. Ganz offenkundig wurde dieser Prozess durch den dramatischen Priestermangel ausgelöst. Gleichwohl wird diese Reorganisation als „Zusammenarbeit“ ehemals autonomer örtlicher Pfarreien deklariert und mit wortreichen Konzepten neuer „Kooperations“-Modi verkauft. Das ändert freilich am Erleben der betroffenen Menschen (als „Sterben“ ihres vertrauten kirchlichen Nahraums) nichts, wie die Frage offen bleibt, ob das „Sterben“ durch sie ausgelöst wurde oder dabei in seiner Dramatik erst zum Bewusstsein gekommen ist.

Zur gleichen Zeit kann man „Prozesse des Sterbens“ in den Randzonen der traditionellen kirchlichen Praxis beobachten, die man als eine Art Kontrapunkt zu den erwähnten institutionellen verstehen könnte: die relativ junge Praxis der Hospize. Sie stehen zwar nicht in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Sterben der Institution, die Gleichzeitigkeit beider Prozesse könnte jedoch „zu denken geben“, insbesondere was die metaphorische Verwendung des Begriffs „Sterben“ betrifft, dessen Risiko ich im Folgenden bewusst in Kauf nehme.

Hintergrund und Erfahrungsbasis der folgenden Beobachtungen und Reflexionen (u. a. in den Bistümern Aachen, Essen, Basel und St. Gallen) bilden eine mehrjährige Tätigkeit als Supervisor, als Berater von „Leitbild“-Entwicklungs-Prozessen sowie als wissenschaftlicher Begleiter eines einschlägigen Forschungsprojekts. Ferner liegen Erfahrungen mit Theologie Studierenden zugrunde, die jahrelang das Berufsziel vor Augen hatten, in Diözesen und kirchlichen Einrichtungen einen Ar-

beitsplatz zu finden und die plötzlich mit der Tatsache konfrontiert werden, dass ihr Bistum pleite ist und auf längere Sicht niemanden mehr einstellen wird.

Beobachtungen

Eine wichtige Beobachtung besteht bereits darin, dass die Menschen an der Basis, auch solche, die sich ehrenamtlich engagieren, das „Sterben“ signifikant anders erleben und deuten als hauptberufliche Mitarbeiter der Kirche. Auch wenn bei letzteren die Gründe dafür, drohende Arbeitslosigkeit, Verlust der beruflichen Identität u. Ä., unmittelbar evident erscheinen, so kann dennoch der Versuch, ihren Umgang damit besser zu verstehen, auch Einsichten in die Besonderheit der „Sterbeprozesse“ der Kirche vermitteln.

Hans-Bruno Kammertöns berichtet von den Auswirkungen der Sparbeschlüsse der Essener Bistumsleitung auf die Stimmung im Revier: die Entscheidung, dass diese oder jene Kirche keine Zuwendungen mehr aus Kirchensteuermitteln erhalten, „steht für das Todesurteil“ (DIE ZEIT Nr. 16; 16. April 2006, S. 17). Die Rhetorik des Todes... Aber die Leute nehmen es nicht einfach hin. Der erste Schock wirkt nur kurzfristig lähmend, dann setzt er unverhoffte Kräfte frei. Ein Trägerverein soll mit privaten Mitteln die Kirche erhalten.

Ähnliche Beobachtungen konnte ich während einer Krisenberatung in einer Pfarrei der Diözese St. Gallen, in der Ostschweiz machen: Der dortige Pfarrgemeinderat sah sich mit der Entscheidung der Bistumsleitung konfrontiert, mit einer Nachbar-Pfarrei zusammengelegt zu werden bzw. kooperieren zu müssen, mit der sie bis dato nichts weiter verband als das Image des dortigen autoritären Pfarrers, mit dem man sich eine Zusammenarbeit nicht vorstellen konnte. Am Ende der Team-Beratung, in der unbewusste, teils religiös gefärbte Abhängigkeitsfantasien aufgeklärt werden konnten, stand der Entschluss: wir machen weiter, lassen uns nicht einfach verplanen; drohen ggf. mit der Beendigung unserer ehrenamtlichen Mitarbeit.

Aber es gibt auch gegenläufige Erfahrungen. In einer Region am Niederrhein war die Erinnerung an einen Kampf gegen eine Zechen-Schließung lebendig, an dem sich auch die kirchlichen Gemeinden beteiligt hatten. Im Rückblick wurde das für das dortige Kirchenmilieu ungewöhnliche politische Engagement wie ein Höhepunkt erlebt, der sich deutlich vor dem ansonsten unspektakulären Alltag des kirchlichen Lebens abhob. Während der anschließenden Phase der Zusammenlegung von Gemeinden versuchten hauptamtliche Mitarbeiter an diese Erfahrungen anzuknüpfen und sie als Motivationspotenzial zu reaktivieren – vergeblich. Offenbar wurde das Sterben der vertrauten kirchlichen Struktur (einer örtlichen Pfarrgemeinde) anders erlebt als der frühere Kampf um ortsnahe Arbeitsplätze. Die Menschen hatten resigniert und nahmen die neue Situation apathisch hin.

Das Spektrum der Reaktionen reicht – wie bei individuellen Krisen, die die Nachricht vom nahen Tod bzw. die Erfahrungen mit dem beginnenden Sterben auslöst – von Aufbäumen, Aggression und Widerstand bis zu Resignation und Apathie.

Die Reaktionen von hauptamtlichen Mitarbeitern zeigen nochmals andere Facetten. Unter dem Personal der katholischen Kirche ist eine Gruppe vom Sterbeprozess in besonderer und dramatischer Weise betroffen: die Zahl der Priester nimmt nicht nur kontinuierlich ab, sondern auch die Zahl derjenigen, die sich für diesen Beruf bewerben. Das Durchschnittsalter der amtierenden Geistlichen liegt bundesweit bei 60 Jahren, die Altersgrenze derjenigen, die in anderen Berufen längst die Pensionsgrenze erreicht hätten, wird faktisch immer weiter hinausgeschoben. Die hiesige Kirchenleitung versucht seit Jahren, das Problem dadurch zu bewältigen, dass die noch verfügbaren Priester so verplant werden, dass sie immer größere örtliche Einheiten mit Gottesdiensten versorgen, Taufen, Beerdigungen und Trauungen vornehmen müssen. Kritische Beobachter sehen in diesem Versuch die geheime Tagesordnung der groß angelegten Reorganisation der lokalen Kirchenbasis: Zusammenlegung ehemaliger Pfarrgemeinden, Neuverteilung der Aufgabe zwischen Priestern und so genannten „Laien“-Theologen, die – weil nicht dem Zölibatsgesetz verpflichtet – seit den 1970er-Jahren in großer Zahl in die hauptberufliche Mitarbeit drängten. Diese Gruppe ist derzeit in doppelter Hinsicht vom Faktum des Aussterbens der Priester betroffen: in ihrer Rolle als „Hilfspersonal“, aber auch als diejenigen, die angesichts der akuten Finanzkrise vieler Bistümer als erste von Kündigung bedroht sind.

Insofern diese Gruppe – trotz teilweise anders lautender Programmatik zum Zeitpunkt ihres Entstehens – nicht über den Status eines „zweitrangigen“ Personals hinausgekommen ist, bestand jahrelang ein Überangebot bzw. Stellenmangel für diese „Laientheologen“, die für außen stehende Beobachter umso weniger verständlich war, als sie in keiner erkennbaren Relation zur ständig abnehmenden Zahl der Priester stand. Hinzu kam, dass sich die Motivation für diesen neuen Beruf kontinuierlich wandelte: von anfänglicher Euphorie und Aufbruchstimmung zu Ernüchterung, Resignation und innerem Rückzug. Bereits während des Studiums konnte man in den letzten Jahren eine Weichenstellung für diese Entwicklung beobachten: die wechselseitigen Wahrnehmungen beider Gruppen, der Priesteramts-Kandidaten und der Laien-Theologen, trugen eher zu Ent-Solidarisierung bei, insofern letztere ihre (qua Amt) künftigen Chefs als weniger kompetent, weniger sozial attraktiv, dafür aber naiv machtbewusst und vor allem frei von eben jenen Zukunftsängste wahrnahmen, die sie selbst schon vor Dienstantritt umtrieben.

Gerade in der Gruppe der Laientheologen geht der (drohende) Verlust des Arbeitsplatzes in den meisten Fällen mit tiefer Kränkung, Resignation und der Angst vor Identitätsverlust einher, ist doch ihre Identifikation mit der „Arbeitgeberin Kirche“ von anderer Art als die der Priester. Während deren Selbstverständnis von Bildern wie „erwählte Söhne“, „legitime Erben“ bestimmt ist, identifizieren sich

die Laien eher mit der Kirche als Glaubensgemeinschaft als mit der hierarchischen Institution, in der sie keine realen „Aufstiegchancen“ haben. Die vergleichsweise hart erkämpfte und gegen ständige Bedrohung aufrecht erhaltene Identifikation schlägt angesichts drohender Kündigung in Angst um den Verlust eben jener Identität um: die Apathie, die sich oft bereits vor dem endgültigen Verlust der Arbeitsplatzes einstellt, liegt nicht selten darin begründet, dass man außerhalb der Kirche keine neue Beschäftigung zu finden befürchtet. Diejenigen, die sich in „Nischen“ (Fachjargon) kirchlicher Praxis (Telefon- und Gefängnisseelsorge, Verbände, Jugendarbeit, Krankenhaus- und Notfallseelsorge) angesiedelt und dort professionalisiert haben, sehen da schon eher Chancen.

Die bereits erwähnte Reorganisation der territorialen Basis der Kirche gewinnt gerade für die Gruppe der Laientheologen in dieser Situation eine doppelte Bedeutung: auf der einen Seite wird ihnen der Prozess des Sterbens der „Priesterkirche“ hautnah vor Augen geführt, insofern sie erleben, dass der große Aufwand nur dem Zweck dient, den Mangel ein letztes Mal zu verwalten. Zugleich wird ihnen ihre „Lückenbüßer“-Funktion abermals drastisch bewusst: in fast allen Aktivitäten spielt der so genannte „Personalschlüssel“ eine zentrale Rolle. Dieser, von Bistum zu Bistum unterschiedliche „Schlüssel“ bestimmt das jeweilige Verhältnis von „Amtsträgern“ (= zölibatär lebenden Priestern) und Laien-TheologInnen in den neuen Teams, die die größeren Verwaltungseinheiten versorgen sollen. Ein geradezu makabrer Nebeneffekt dieser zeit- und kraftaufwändigen Reorganisation besteht darin, dass sie die Evidenz des Sterbens der Kirche zugleich erweisen und (aktionistisch) abwehren.

Hintergründe

Für die Kontexte Supervision, Gemeindeberatung, Organisationsentwicklung u. Ä. erscheint es wichtig, sich angesichts solcher Phänomene (des „Sterbens“ einer Institution) möglicher feldspezifischer Deutungsmuster zu vergewissern, d. h. geheime Tagesordnungen, latente Mythen und archetypische Bilder im institutionellen Hintergrund zu identifizieren.

Ideologie der Pfarrei: unbegrenzte Dauer

Eine weit verbreitete Bewusstseinsform nenne ich die „Ideologie der Pfarrei“ (Steinkamp, 1988). Sie besteht aus der Verschränkung von drei heterogenen Motiven: der Versammlung der Gläubigen an einem je konkreten Ort, der flächendeckenden institutionellen Präsenz der Kirche sowie der kollektiven Fantasie, dass diese zeitlos, d. h. die Epochen überdauernd sei.

Der theologische Sinn des ersten Motivs, dass der individuelle Glaube zu seiner ständigen Vergewisserung der Gemeinschaft der Glaubenden bedarf, wird durch die „Pfarrei“-Ideologie insofern permanent bedroht, als Christen gewohnt sind, „Gemeinde“ nur als „Pfarrei“ zu denken, damit aber gleichzeitig dem Wahn aufsitzen, dass überall dort, wo (territoriale) „Pfarrei“ vorzufinden ist, auch gleichzeitig „Gemeinde“ (im Sinn der Gemeinschaft der Glaubenden) existiere. Das hat langfristig dazu geführt, dass sich die Individualisierungsprozesse der modernen Gesellschaft in den Kirchen auf ähnliche Weise vollziehen, jedenfalls dort auf keine Gegenkräfte stoßen.

Das zweite Motiv (der „flächendeckenden“ institutionellen Präsenz) reicht historisch in die Thron-und-Altar-Epoche zurück, es stammt aus einer Zeit, in der staatliche und kirchliche Herrschaft Hand in Hand arbeiteten. Obwohl diese faktisch längst der Vergangenheit angehört, lebt sie im Bewusstsein und den Machtfantasien (der großen Institution) fort. Die machtförmige Praxis transformiert sich dabei – angesichts des faktischen Bedeutungsverlusts der Kirchen – unter der Hand in marktförmiges Versorgungsgebaren (Gemeindepraxis nach „Angebot und Nachfrage“) mit dem Effekt, dass auch Christen, die keinerlei Kontakt zu Gottesdiensten, Vereinsleben u. Ä. pflegen, als Kirchensteuerzahler dennoch die Serviceleistungen (z. B. bei Hochzeiten, Beerdigungen u. Ä.) in Anspruch nehmen. Selbst bei dieser Gruppe erzeugen die Anzeichen des „Sterbens“ der Institution zumindest noch Irritation. Die Bewusstseinsform der unbegrenzten Dauer wird theologisch gestützt durch starke biblische Bilder, die wie Gründungsmythen wirken: „Petrus, der Fels, auf dem die Kirche gebaut ist“, Ursprung des römischen Papsttums. Dagegen nehmen sich Gewerkschaftstraditionen wie Eintagsfliegen aus.

Gruppendauer – Analogie zum Ehe-Ideal?

Ähnliche Denkformen, wie sie das herrschende Bewusstsein von der Pfarrei steuern, betreffen auch andere kirchliche Sozialformen wie Bibelkreise, Caritasvereine und Standesgruppen: ihr Wert wird immer auch und meist unbewusst an der Norm der Dauer bemessen. Je länger sie existieren, umso besser. Dass auch Gruppen einem natürlichen Prozess von der Gründung bis zur Auflösung unterliegen, kollidiert im Bewusstsein von Kirchenmitgliedern immer wieder mit dem latenten Ideal möglichst langer Dauer, was manche Beobachter der Szene zu der Vermutung drängt, es könne sich dabei um eine Übertragung der Norm der (lebenslangen) Ehe auf andere Sozialformen handeln (Steinkamp, 1994).

Archaische Bilder im institutionellen Imaginären

(im Anschluss an Castoriadis, vgl. Steinkamp 1992; M. Brinkschröder, 2003):
Hirt und „Mutter Kirche“.

Wer als Berater oder Supervisor in kirchlich-institutionellen Kontexten arbeitet und (z. B.) Prozesse des Sterbens (auch der Motivation von Mitarbeitern) besser verstehen will, kommt um eine Auseinandersetzung mit der Provokation des französischen Philosophen und Historikers Michel Foucault (1927-1984) nicht herum, die dieser mit seinem Topos der 'Pastoralmacht' auf den Begriff und ins Gespräch gebracht hat.

Für unseren Zusammenhang rückt das Theorem zwei „Schatten“ des traditionellen 'pastoralen' Verständnisses von (Leistungs-)Macht' in den Blick, die im Folgenden wenigstens kurz skizziert werden sollen:

– Foucault kennzeichnet die 'Pastoralmacht' als 'individualisierende Macht', d. h. als einen Typus von Beziehung zwischen dem „Hirten“ und einzelnen Mitgliedern der Herde, die eine Beziehung der Herden-Mitglieder untereinander tendenziell verhindert;

– auf die Bewusstseinsformen der kirchlichen Mitarbeiter(innen) wirkt sich die Hirten-Metapher in der Weise aus, dass die individuelle Beziehung zum Arbeitgeber bzw. Vorgesetzten zu einer eigenartigen Form latenten Abhängigkeitsfantasien führt, die sich angesichts drohender Kündigung in Gestalt tiefer Enttäuschung und Kränkung äußern. Um diese besser zu verstehen, soll diese spezifische Form von Abhängigkeit (in Kontexten von 'Pastoralmacht') wenigstens kurz skizziert werden (siehe weiterführend Steinkamp 1999 und 2005).

Zunächst die Macht der Hirten: 'individualisierende Macht'. Die spezifische Machtform des 'Pastorats', die Foucault in Abgrenzung zu anderen Formen politischer Macht als 'individualisierende Macht' typisiert, sei dem frühen abendländischen Denken fremd gewesen und erst durch das Christentum in unserem Kulturraum verbreitet worden. Wie die Hirten-Metapher entstamme sie dem hebräischen Denken: Als „einzige Religion, die sich als Kirche organisiert hat (...) vertritt das Christentum prinzipiell, dass einige Individuen kraft ihrer religiösen Eigenart befähigt sind, anderen zu dienen, und zwar nicht als Prinzen, Richter, Propheten, Wahrsager, Wohltäter oder Erzieher, sondern als Pastoren. Dieses Wort bezeichnet jedenfalls eine ganz eigentümliche Form der Macht“ (Foucault 1994, S. 248). Diese ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- a) „Sie ist eine Form von Macht, deren Endziel es ist, individuelles Seelenheil in einer anderen Welt zu sichern;
- b) Pastoralmacht ist nicht nur eine Form von Macht, die befiehlt; sie muss auch bereit sein, sich für das Leben und Heil der Herde zu opfern...
- c) Sie ist eine Machtform, die sich nicht nur um die Gemeinde insgesamt, sondern um jedes einzelne Individuum während seines ganzen Lebens kümmert.

d) Man kann diese Form von Macht nicht ausüben, ohne zu wissen, was in den Köpfen der Leute vor sich geht, ohne sie zu veranlassen, ihre innersten Geheimnisse zu offenbaren. Sie impliziert eine Kenntnis des Gewissens und eine Fähigkeit, es zu steuern“ (ebd.).

In diesen knappen Definitionen, die sich in einer seiner letzten Veröffentlichungen finden, sind alle wichtigen Merkmale der 'Pastoralmacht' komprimiert, die Foucault in anderen Zusammenhängen ausführlicher dargestellt hat, z. B. die „Verjenseitigung des Heils“ (im Zuge der Entwicklung von der antiken Praxis der Selbstsorge zur christlichen Seelsorge) oder seine hintergründige Deutung des „christlichen Geständnisses“ (Beichte) als Grundform des abendländischen Diskurses über die Sexualität und den Ursprung der Sexualwissenschaft in unserem Kulturraum.

Die so skizzierte Machtform hat sich längst auch außerhalb der Kirche etabliert, z. B. im Typus des fürsorglichen Firmenchefs, aber auch in der Gestalt des Wohlfahrtsstaates. Gleichwohl ist sie in kirchlichen Kontexten noch weit verbreitet, samt dem biblischen Bild vom „guten Hirten“, das bis heute die Mentalität vieler Priester (der „Pastoren“) prägt und in der Bezeichnung der kirchlichen Praxis als „Pastoral“ überlebt. In diese Praxis, in der natürlich auch die Laien-Mitarbeiter diesen Machttyp praktizieren, sind sie aber zugleich – das ist für unseren Zusammenhang besonders wichtig zu betonen – selbst „verwickelt“: als („fürsorgliche“) Vorgesetzte und („vertrauensvolle“) Arbeitnehmer. Dass eine Kündigung in diesem Klima als besonders kränkend erlebt wird und die Identifikation mit der Institution massiv irritieren kann, leuchtet unmittelbar ein. Das buchstäbliche „Sterben“ dieser Art von Motivation und Identifikation mit der Kirche stellt m. E. einen wichtigen Faktor des institutionellen Sterbens dar.

Ein anderes Merkmal der 'pastoralen' Beziehung, dessen Relevanz für unser Thema unmittelbar ins Auge springt, stellt Foucaults besondere Kennzeichnung der (Individual-)Seelsorge dar. In seiner kleinen Schrift „Was ist Kritik?“ (Foucault 1992) findet sich folgende, von Theologen neuerlich viel zitierte Bestimmung: „Die christliche Pastoral bzw. die christliche Kirche, insofern sie eine spezifisch pastorale Aktivität entfaltet, hat die einzigartige und der antiken Kultur wohl gänzlich fremde Idee entwickelt, dass jedes Individuum unabhängig von seinem Alter, seiner Stellung sein ganzes Leben hindurch und bis ins Detail seiner Aktionen hinein regiert werden müsse und sich regieren lassen müsse: dass es sich zu seinem Heil lenken lassen müsse und zwar von jemandem, mit dem er in einem umfassenden und zugleich peniblen Gehorsamverhältnis verbunden sei“ (ebd. 9 f.).

Foucaults provokante Charakterisierung der „Seelsorge-Beziehung“ enthält zwei wichtige Merkmale seines Macht-Verständnisses: Macht wird als Beziehungsphänomen gesehen, d. h. sie ist nicht Attribut, Merkmal, Begabung bestimmter Personen, auch nicht an Rollen (z. B. in Hierarchien) gebunden, sondern Macht ereignet sich zwischen Menschen, immer wieder und in immer neuen For-

men. Und: der „Stoff“, aus dem sie sich nährt, besteht aus entsprechenden Bewusstseinsformen (z. B. der „Befehlenden“ und der „Befehlsempfänger“, der „Leitenden“ und derer, die nach Orientierung rufen). In Alltagssprache übersetzt: zur Machtausübung „gehören immer zwei“, diejenigen, die sie ausüben und diejenigen, die sie akzeptieren.

Diese Machtform zeitigt schließlich einen Effekt, der sich angesichts von Finanzkrisen und Personalabbau besonders fatal auswirkt: er verstärkt die Tendenzen zu Entsolidarisierung. Unterschiede in der (Alters-)Versorgung werden plötzlich drastisch spürbar: die Priester, für die der Bischof bei der Weihe die Versorgung auf Lebenszeit garantiert, haben ungleich größere Sicherheiten für Arbeitsplatz und Altersversorgung (wenn sie nicht aus dem Amt ausscheiden) als die Laien: über Jahrzehnte entwickelte Rhetoriken der Einebnung der hierarchischen Gräben/Schallmauern zwischen Klerus und Laien erweisen sich im Nachhinein als „schöne Worte“. Illusionen sterben reihenweise, werden buchstäblich begraben.

Solidarisierungen und gewerkschaftliche Aktivitäten sind in Kirchenkreisen eher selten. Eine Großdemonstration der kirchlichen Mitarbeiter des Bistums Aachen anlässlich der drohenden Kündigungen stellt eine der wenigen Ausnahmen von einer ansonsten zu beobachtenden typischen Reaktion dar: des vereinzelten, lautlosen Rückzugs in die Resignation.

Zum zweiten Punkt: „Mutter Kirche“ Es mag paradox erscheinen, aber vor allem in der katholischen – seit eh und je von Männer-Hierarchien dominierten – Kirche überlebt bis heute das archaische Bild von der „Mutter Kirche“. Noch in jüngeren kirchenamtlichen Dokumenten, z. B. des Zweiten Vatikanischen Konzils, wird das Bild als Ausdruck ihres Selbstverständnisses verwendet. Auch wenn die offizielle christliche Theologie eine weibliche Gottheit bzw. Gottesvorstellung nach wie vor vehement bestreitet, so taucht das Bild in der Volksfrömmigkeit in immer neuen Varianten auf: Mutter Kirche, Mutter Gottes, Mutter Erde.

In Supervisionen begegnet es mir in Form von Geborgenheitswünschen und Kontrollängsten, von Zorn und Enttäuschung über das Betriebsklima, das den hohen Idealen nicht entspricht, von Empörung über allzu menschliche Eigenarten von Vorgesetzten und Kollegen – und: als Irritation, Kränkung und archaischer Wut bei (drohenden) Kündigungen. Vor allem an diesem Ernstfall wird das Problem der Kopplung von Arbeitsplatz und Glaubensgemeinschaft deutlich, es könnte ein Schlüssel zum Verstehen des „langen Sterbens“ sein, das hauptberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter derzeit das Klima an ihrem Arbeitsplatz erleben.

„Diese Kirche ist für mich gestorben“, lautet eine stereotype Aussage vieler Betroffenen. Die Rhetorik des Sterbens ist allgegenwärtig. Sie als Schlüssel zum Verstehen von Menschen zu nutzen, die in kirchlichen Institutionen arbeiten, stellt gegenwärtig eine besondere Herausforderung an Supervisorinnen und Supervisoren dar.

Literatur

- Brinkschröder, M. (2003): Gleichgeschlechtliche Sexualität im christlichen Imaginären. Eine religionsgeschichtliche Anamnese. unveröff. Diss. Würzburg (im Druck).
- Foucault, M. (1992): Was ist Kritik? Berlin.
- Foucault, M. (1994): Warum ich Macht untersuche: die Frage des Subjekts. In: Michel Foucault. Jenseits von Strukturalismus und Hermeneutik, hg. von Dreyfus, H./Rabinow, P. Weinheim. S. 234-250.
- Giddens, A. (1995): Konsequenzen der Moderne. Frankfurt a. M.
- Steinkamp, H. (1988): Selbst „wenn die Betreuten sich ändern“. Das Parochialprinzip als Hindernis für Gemeindebildung. In: Diakonia 19. S. 78-89.
- Steinkamp, H. (1992): Das „Andere“ der Institution. Zu Phänomen und Begriff der Institution bei C. Castoriadis. In: Wege zum Menschen 44. S. 79-187.
- Steinkamp, H. (1994): Beziehungen und Zeit. Dauer als Norm und Einflussfaktor in Beziehungen. In: Diakonia 25. S. 37-45.
- Steinkamp, H. (1999): Die sanfte Macht der Hirten. Mainz.
- Steinkamp, H. (2005): Seelsorge als Anstiftung zur Selbstsorge. Münster.

Anschrift des Verfassers: Dr. Hermann Steinkamp, Paul-Klee-Weg 24, 48175 Münster.

Heike Düwel

Erinnern – ein Prozess ohne Anfang und ohne Ende

Zusammenfassung: In meinem Beitrag gehe ich Vorgängen der historischen Wahrnehmungsverengung nach, die in einer Gedenkstätte¹ zum Tragen kommen. Ich setze mich mit der Frage auseinander, wie Aspekte aus der nationalen Vergangenheit einer Gesellschaft in den Identitäten von Menschen und Organisationen nachwirken und zeige am Beispiel eines Supervisionsprozesses auf, wie durch Erinnern und Reflektieren Einschränkungen im historischen Bewusstsein aufgehoben werden und zur Steigerung der professionellen Kompetenz führen.

Orte des Erinnerns

Stätten, die zu Zeiten von Diktaturen Orte des Terrors und der Gewalt waren, werden später, wenn die Schrecken der totalitären Herrschaft überwunden sind, oftmals zu Gedenkstätten. Das geschah in Deutschland während der letzten 60 Jahre gleich zweimal: Die Alliierten beendeten 1945 das zwölfjährige Terrorregime des Nationalsozialismus und ebneten den Weg für die Entwicklung eines demokratischen Teil-Staates. Und im Herbst 1989 fiel aufgrund der mutigen Haltung der ost-deutschen Bürger in friedlicher Revolution die Mauer zwischen Ost- und Westdeutschland.

Die daraus erwachsende Aufgabe der konstruktiven Vergangenheitsbewältigung hat einen nationalen, gesamtgesellschaftlichen Auftrag, der in Deutschland und anderen westlichen Staaten in hohem Maß auf die Arbeit in und mit Gedenkstätten konzentriert wird. Gedenkstätten als authentische Orte laden zum Gedenken an die Opfer ein, fordern zur Auseinandersetzung mit den Tätern und zum selbstreflexiven Umgang mit der deutschen Geschichte auf. Zugleich regen sie zum Nachdenken über die eigene Haltung zur Achtung vor der Würde des Menschen an.

Damit entfalten Gedenkstätten ihre ganz spezifische Wirkungsdynamik, weil sie die Verwobenheit zwischen der Geschichte der Nation und der individuellen und familiären Geschichte ihrer Bürger in sich tragen. Von dieser Verwobenheit zwischen nationaler und individueller Biografie sind insbesondere die in Gedenkstätten tätigen Mitarbeiter betroffen, was sich wiederum prägend auf alle Arbeitsprozesse auswirkt.

¹ Ich danke dem Leiter und den Mitarbeitern der Gedenkstätte an dieser Stelle ausdrücklich, dass sie einer Veröffentlichung zugestimmt haben.

Vom untauglichen Versuch, meine westdeutsche Identität abzulegen

Es war an einem sonnigen Herbsttag, als ich mich auf den Weg zur ehemaligen Grenzübergangsstelle, der heutigen Gedenkstätte machte, um dort eine Vorbesprechung für eine Supervision mit den dort tätigen Besucherbegleitern zu leiten. Ich hatte noch etwas Zeit und wollte einen Kaffee trinken gehen, als ich bemerkte, dass ich mein Portemonnaie mit meinem Personalausweis zu Hause liegen gelassen hatte. Spontan dachte ich, wie gut doch meine Fehlleistung des Vergessens zu diesem Ort der Erinnerung passte und wie sehr offensichtlich Erinnern und Vergessen als antagonistisches Paar zusammengehören.

Das Gelände der Gedenkstätte lag vor mir und bis auf den gelben Anstrich des Verwaltungsgebäudes wirkte die ehemalige Grenzkontrollstelle nahezu unverändert. Lediglich zwischen den Straßenplatten fanden grüne Grasbüschel ihren Platz. Dieser Anblick ließ meine Gedanken in die Vergangenheit zurückwandern und ich erinnerte mich, wie ich früher regelmäßig durch die ehemalige DDR nach West-Berlin gefahren bin und auch daran, was mir damals, im Vergleich zu heute, wichtig gewesen ist im Leben. Mir fielen die zahlreichen Bücher ein, in deren Inhalt ich während der unzähligen Wartestunden eintauchte, ferner die unbewegten Mienen der Zöllner und Zöllnerinnen, ihr distanzierter Blick in mein Gesicht und auf das Foto des Ausweises wie auch die monotonen Fragen, ob ich Waffen dabei hätte oder ob etwas zu verzollen wäre.

Jetzt, viele Jahre nach der Wiedervereinigung, stand ich ohne Personalausweispapiere an diesem Ort des Gedenkens. Eine klassische Fehlleistung ohne Zweifel – doch was war ihre Bedeutung? Handelte es sich um einen unbewussten Versuch, meine westdeutsche Identität abzulegen? War ich also schon unmerklich damit beschäftigt, die Befürchtung abzuwehren, dass meine nationale Identität als Westdeutsche Einfluss auf meine supervisorische Arbeit haben könnte? Und wenn ja, welche Befürchtungen waren das konkret? Oder war dies ein erster Hinweis auf eine mögliche Thematik der mich erwartenden Gruppe, sich auf einen reflexiven Prozess mit einer Supervisorin, die alle kulturellen Prägungen ihrer westdeutschen Sozialisation in sich trägt, einzulassen? Langsam wurde mir bewusst, dass ich bei diesem Supervisionsauftrag wahrscheinlich ganz anders und auf sehr viel mehr geschichtsverwobene Weise gefordert sein werde.

Meine westdeutsche Identität erhält eine Bedeutung, weil ich mich im Spannungsverhältnis der Aufarbeitung der Geschichte der deutschen Teilung und der deutschen Wiedervereinigung bewege. Meine persönliche Identität und meine berufliche Haltung sind tief geprägt von deutscher Nachkriegsgeschichte. Anders als in anderen Supervisionsprozessen bin ich allein durch diesen Zusammenhang bereits verwoben. Obwohl diese Einsichten eigentlich auf der Hand liegen, sind sie mir nicht leicht gefallen, denn es konfrontierte mich mit der Schwierigkeit, sowohl blinde Momente im Geschichtsbewusstsein zur eigenen nationalen Geschichte als

auch neuralgische Punkte des westdeutschen Selbstverständnisses wahrzunehmen (Müller-Hohagen, 1998).

Umso mehr gingen mir allerlei Fragen zur ostdeutschen und westdeutschen Identität, zur deutschen Teilung und Wiedervereinigung durch den Kopf. Wie würden beide Ereignisse im heutigen Erleben nachwirken, was wird das Einigende sein, was das Trennende, wenn BürgerInnen aus den beiden ehemaligen Teilstaaten Deutschlands in einer Gedenkstätte zusammenarbeiten?

Inzwischen war ich vor dem Verwaltungsgebäude angekommen und nach der Begrüßung des Leiters führte mich dieser in einen Seminarraum, in dem sich 15 Mitarbeiter beim gemeinsamen Frühstück miteinander unterhielten. Die Besucherbegleiter im Alter zwischen 26 und 70 Jahren saßen um einen großen Tisch herum. Sie hatten entweder die Fensterreihe oder die angrenzenden Wände dicht im Rücken. Die Folge dessen war, dass ich zunächst auf eine persönliche Begrüßung ebenso wie auf einen wechselseitigen Blickkontakt zu allen Anwesenden verzichten musste.

Wie ich während dieser Vorbesprechung erfuhr, kamen die Besucherbegleiter, die auf Honorarbasis arbeiteten, aus ganz unterschiedlichen Berufen mit vielschichtigen Lebenshintergründen: Pensionierte Lehrer, Zeitzeugen, Studenten, Landwirte, Hausfrauen und Verwaltungsangestellte hatten sich aus einer individuellen Motivation heraus mit dem gemeinsamen Ziel eingefunden, die Erinnerung an die Funktion der ehemaligen Grenzübergangsstelle wach zu halten und im Kontakt mit den Besuchern Vergessenes ins Bewusstsein zu heben.

Das Anliegen an die Supervision war, die Arbeitspraxis zu reflektieren und sich mit den zum Teil heftigen Emotionen von Besuchern auseinander zu setzen und mit Hilfe von theoretischen Inputs das eigene Schweigen zu füllen. Wir haben dann vereinbart, dass wir anstelle von theoretischen Einheiten zunächst vor allem den akuten Erfahrungen der eigenen Sprachlosigkeit nachgehen und versuchen wollen, diese im Kontext der Biografie und des Auftrags der Gedenkstätte zu verstehen.

Supervision ist nach der Aussage des Leiters in Gedenkstätten noch wenig institutionalisiert, obgleich der Bedarf und die Notwendigkeit unbestritten sind. Seinem hohen Engagement ist es zu verdanken, dass Supervision an diesem Ort inzwischen einen festen Platz gefunden hat: „Mir war von Anfang an wichtig, neben der Aura des Ortes einem Dokumentations- und Informationszentrum mit Dauer- und Sonderausstellungen dem Erinnerungsprozess der Besucher breiten Raum zu geben, diesen anzuregen, zu befördern und zu begleiten, unabhängig davon, ob dieser wenige Stunden oder mehrere Tage währt. Die Einrichtung ist – trotz musealer Aufgaben und Ausrichtung – heute kein Museum, sondern eine Gedenkstätte. Eine der konzeptionell verankerten Funktionen fordert deshalb, Raum für Erinnern, Gedenken und insbesondere für Emotionen zu schaffen. Der historische Ort evoziert bei vielen Besuchern teilweise geradezu eruptive Gefühlsäußerungen. Angst, Hilflosigkeit, Zorn, Wut, Trauer oder andere „seinerzeit“ am historischen

Ort oder im historischen Kontext erlebte Emotionen brechen häufig spontan und unreflektiert heraus. Dies führte in der Vergangenheit zu „merkwürdigen“ Situationen, die durch Weinen, Aggressivität oder auch „Ausrasten“ am ehemaligen Ort totaler Kontrolle und Selbstkontrolle führten“ (Scherrieble, 2004).

Die offene Grenze

Mit der ersten Sitzung erfolgte der Wechsel in einen günstigeren Raum, wo wir als Gruppe einen Stuhlkreis bilden konnten. Dadurch war die Voraussetzung für mehr Bewegungsfreiheit nach innen und nach außen geschaffen. Auffällig war, dass es nicht gelang über die mündlich getroffenen Vereinbarungen einen schriftlichen Kontrakt mit den Teilnehmern abzuschließen.

Ich habe an einigen Beispielen aufgezeigt, wie die Dynamik der Biografie einer Organisation in gegenwärtige Arbeitsprozesse hineinwirkt (Düwel, 2004). An einem Ort, der symbolisch für die Eingeschlossenheit im eigenen Land steht, wirkt eine vertragliche Bindung subjektiv einengend und die individuelle Freiheit einschränkend. So kam es, dass ich das Setting der Supervision als offene Gruppe gestaltete und mit dieser Settingveränderung auf die Dynamik innerhalb des sozialen Systems an diesem historischen Ort einging.

Wechselseitige Vorurteile

Zu Beginn verspürten die Mitarbeiter vor allem das Bedürfnis, nach alternativen Kooperationsmöglichkeiten zu suchen, um einen Umgang mit den aggressiven Affekten, die von manchen Besuchern während der Führungen ausagiert wurden, zu erarbeiten. So kam es wiederholt zu direkten Konfrontationen, zu Gegenaggressionen und anderen machtdynamischen Kommunikationsformen, die die Arbeit sehr belasteten. Für die ostdeutschen Besucherbegleiter war es die zumeist von Westdeutschen aggressiv vorgebrachte Frage, was diese denn „zu DDR-Zeiten gemacht haben“, die zu Verstimmungen und Kränkungen führte, denn hierbei war stets die Unterstellung spürbar, dass sie selbst aktiv das DDR-Regime unterstützt haben müssen. Die westdeutschen Mitarbeiter hingegen erlebten die Frage, warum sie an einem solchen Ort Führungen machten, als irritierend und sahen sich gezwungen, sich gegen den Vorwurf zu verteidigen, sie seien wegen ihrer Herkunft nicht berechtigt, dies zu tun.

Im Gruppengespräch entstand hier zunächst ein kurzer Austausch darüber, welche Formen der Entgegnung für diese Situationen hilfreich sein könnten. Dabei war auffällig, dass sich die ostdeutschen Supervisanden eher in der Rolle des Opfers und die westdeutschen Supervisanden eher in der Rolle des solidarischen Kol-

legen erlebten. Weil jedoch stets weitere Beispiele für solche Spannungsaugenblicke eingebracht wurden, konnte sich zunächst noch keine differenziertere Sichtweise dieser Ereignisdynamik entwickeln. Ferner war bemerkenswert, dass die einzelnen Beiträge im Gruppengespräch recht isoliert voneinander stehen blieben und ausschließlich auf der Handlungs- und nicht auf der Erlebnisebene angesiedelt waren. Dabei wurde vermieden, sich reflektierend mit der Besucherdynamik und ihrer Wirkung auf das Selbst auseinander zu setzen.

Mein genereller analytischer Eindruck zu diesem Zeitpunkt war, dass die Gruppe überwiegend stark an einer Opferrolle festhielt und dass dadurch auch eigene Aggressions- bzw. Täteranteile und unbewusste Schuldgefühle ausgedrückt bzw. abgewehrt wurden. Infolgedessen richteten sich diese unbewussten Projektionen auf die Besucher, die dann umso stärker als Aggressoren wahrgenommen wurden. Primär schien es mir dabei um die Abwehr von Gefühlen der Schuld und Scham zu gehen – worauf ich später noch genauer eingehen werde. In dieser Phase des Supervisionsprozesses schien es mir viel zu früh, eine Konfrontation mit diesen Täteranteilen einzugehen. Auch war ich überzeugt, dass die Gruppe zum passenden Zeitpunkt selbst dahin gelangen würde, die in diesem Geschehen enthaltene Abwehrdynamik wahrzunehmen und zu artikulieren. Was allerdings fokussiert werden konnte, war die sich wiederholende Dynamik der wechselseitigen Vorurteile. Dabei fiel auf und machte nachdenklich, wie sehr die Arbeitserfahrungen der Besucherbegleiter mit der allgemeinen Dynamik des gesamtdeutschen Wiedervereinigungsprozesses korrespondierten. Alle Mitarbeiter haben die deutsche Wiedervereinigung bewusst erlebt. Weder die ostdeutschen noch die westdeutschen Besucherbegleiter wollten jedoch mit den dadurch verursachten emotionalen Folgeerscheinungen – der hilflose Ostdeutsche und der dominante Westdeutsche – konfrontiert werden.

Die deutsche Wiedervereinigung, politisch als Beitritt der ehemaligen DDR zur BRD vollzogen, barg auf Seiten der ostdeutschen Bevölkerung ein erhebliches Kränkungspotenzial. Der Aufbruchstimmung und dem ergreifenden Gefühl, fortan in einem freien Land zu leben und die Zukunft Ostdeutschlands nach eigenen Vorstellungen zu gestalten, folgte alsbald eine umfassende Desillusionierung. Gerade auf die DDR-Dissidenten wirkte die Art und Weise der deutschen Wiedervereinigung ernüchternd, während die pragmatischen und staatskonform eingestellten DDR-Bürger eher recht gut zurechtkamen. Für das Bewusstsein, dass ein solcher Prozess der gesellschaftlichen Umgestaltung und Veränderung Zeit braucht, fehlte in beiden Teilen Deutschlands das Verständnis. Ausgeblendet blieb auch, dass es zu den häufig dominierenden und unkooperativen Verhaltensweisen von westdeutscher Seite auch eine Akzeptanz von ostdeutscher Seite gab (Bahrke, 2005). Richter (2005) setzt daher auch den Mythos vom bescheidenen Ossi und arroganten Wessi mit unserem deutschen Verhältnis zum Autoritären (Adorno, 1996) – d. h. zum Herrschen und Gehorchen – in Bezug. Für viele Deutsche stellt die Ver-

antwortung für eine demokratische Gesellschaftsstruktur und eine individuelle Selbstbestimmung noch immer auch einen belastenden Moment dar.

Die Psychodynamik der oben angesprochenen Konstellation – der hilflose Ostdeutsche und der dominante Westdeutsche – wurde abgespalten, was wiederum dazu führte, dass die Mitarbeiter die emotionalen Reaktionen in den Besucherführungen als überaus anstrengend erlebten. Ein Draußen-Lassen der alle verbindenden unbewussten Problematik misslang, und ihre Wirkungen wurden deshalb innerhalb des Arbeitsprozesses als Störung spürbar. Sie stürzte die Mitarbeiter in ihrem Anspruch, gute Führungen zu leisten, zunehmend in Gefühle der emotionalen Selbstentfremdung. Das zeigte sich auch in dem Bestreben, möglichst viel Wissen zu vermitteln, anstatt Raum und Zeit zum Innehalten zu lassen. Denn in der Tat ist es leichter, auf der Inhaltsebene über die Gedenkstätte und die Geschichte zu informieren, als sich mit der unbewussten Dynamik der verschiedenen Besucher sowie der eigenen auseinander zu setzen.

Ohne Zweifel ist Wissensvermittlung wirklich wichtig. Schülerfragen: „Warum die Menschen nicht an der Grenzübergangsstelle vorbei gegangen sind“ oder „Warum es neue und alte Bundesländer gibt“ brauchen Antworten. Wissensvermittlung ist auch Aufklärung und beides gibt Orientierung für das Geschichtsverständnis und trägt damit zu einer stabilen Identität bei.

Im Stau

Während der nächsten Sitzung wünschte sich die Gruppe konkrete Lösungen für einen besseren Umgang mit Wartezeiten, die sich während der Führungen an einzelnen Gebäudetrakten ergaben. Es sollten verbindliche Regelungen getroffen werden, mit denen die als unnötig und stressig erlebten Wartezeiten vermieden werden konnten. Die ausdrückliche Motivation dessen war es, den Besuchern einen reibungslosen Ablauf der Führung zu ermöglichen. Denn immer wieder kam es vor, dass einzelne Teilnehmer der Führungen ungeduldig wurden und die Gruppe verließen, weil sie nicht anstehen wollten.

Als wir auf der Sachebene dieser Frage nicht so recht weiterkamen, wurde die Gruppe zunehmend neugierig, dem Phänomen des Wartenmüssens und Schlange-Stehens im Spiegel der historischen Erfahrungen ein wenig nachzugehen. Die Gruppe erinnerte sich, wie ich selbst eingangs, an die langen Warteschlangen an der damaligen innerdeutschen Grenze. Das Brummen der Motoren und das Rattern der Förderbänder, auf denen die Ausweise zur Überprüfung in die Kontrollhäuschen gelangten, waren fast wieder hörbar.

Dergleichen Erinnerungen hatten die westdeutschen Besucherbegleiter, wenn der Führungsablauf stockte. Wie damals mussten sie sich dem Warten tatenlos ausliefern und dabei auch den Unmut einiger Besucher ertragen. Auch den ost-

deutschen Besucherbegleitern war das Warten unangenehm. Der Hintergrund jedoch war wesentlich existenzieller, denn sie wollten nicht an ihre schmerzvollen und dennoch weithin abgespaltenen Gefühle des vollkommenen Ausgeliefert-Seins, der Ohnmacht und Wehrlosigkeit gegenüber der Staatsmacht der DDR und der Angst vor Repressalien erinnert werden. Auf diesem Wege wurde nach einer kleinen Weile gut nachvollziehbar, warum sich die Gruppe vor diesen Gefühlen schützen wollte und deshalb auf der Sachebene nach praktischen Lösungen suchte. Beide Seiten wollten nicht an Gefühle der Unterwerfung und Ohnmacht durch eine arrogante Staatsmacht erinnert werden. Diejenigen Mitarbeiter, die im Ostteil des Landes gelebt hatten, waren von diesen Erinnerungen weitaus existenzieller betroffen und suchten aus nur allzu begreiflichen Gründen zunächst noch nach geeigneten Mitteln des Schutzes vor diesen Gefühlen.

Erst einmal ging es also nicht darum, Abwehrverhalten zu verändern, sondern zu verstehen. Dabei öffnete sich ein gemeinsamer Raum des Wahrnehmens und Behaltens von emotionaler Erinnerung. Dies galt jedoch nicht für alle Supervisor:innen gleichermaßen; ein Teil der Gruppe blieb nach wie vor unzufrieden, weil sich auf der Sachebene keine konkreten Lösungen ergaben. Jedenfalls zeigt das kurze Beispiel den wesentlichen Funktionsmechanismus dieses Supervisionsprozesses: Die Arbeit in einer Stätte des Gedenkens an vergangene Gewalt ist unmittelbar von den Spätwirkungen dieser Gewalt betroffen. Das fordert dem einzelnen Teilnehmer viel ab, nämlich sich auf einen Reflexionsprozess einzulassen, der mit emotionaler Erinnerungsarbeit einhergeht und damit eng mit dem eigenen Erleben, der persönlichen und der nationalen Identität verbunden ist.

Unsere gemeinsame Vergangenheit

Als eine Jugendliche einer holländischen Schülergruppe im Stehschritt über die Gedenkstätte marschiert, dabei den Arm zum Hitler-Gruß hebt und diesen über das Gelände brüllt, wird die Führung von den holländischen Lehrern abgebrochen. Die Besucherbegleiter waren zutiefst erschüttert von diesem Zwischenfall, den es dort in dieser Weise noch nicht gab. Mit dieser Erschütterung rückte die Ursache der deutschen Teilung direkt ins Erleben und allen Mitarbeitern wurde plötzlich deutlich bewusst, dass Ost und West eine gemeinsame Vergangenheit teilen.

Das Thema des Dritten Reiches war bislang unberücksichtigt geblieben. Denn die Aufgabe der Gedenkstätte war es, der deutschen Teilung zu gedenken und dahingehend die Funktion und die Geschehnisse am ehemaligen Grenzkontrollpunkt zu beleuchten. Aus dieser Fokussierung ergab sich zugleich eine Abgrenzung gegenüber den zahlreichen Gedenkstätten für die Opfer des Nationalsozialismus, eine formale Abgrenzung, die zu Ausblendung und Wahrnehmungsverengung führen musste und von dem Verhalten der holländischen Schülerin heftig provoziert wurde.

Die Verbrechen des Nationalsozialismus als ein Gemeinsames von Ost und West zu akzeptieren, fiel den Mitarbeitern schwer. Das liegt z. T. daran, dass die BRD und die ehemalige DDR die Auseinandersetzung mit den NS-Verbrechen unter gänzlich verschiedenen vergangenheitspolitischen Akzenten betrieben haben. Dem Osten bot sich mit dem antifaschistischen Gründungsmythos eine umfassende Schuldentlastung an, was zugleich eine generelle Identifizierung mit den Opfern bzw. den Widerstandskämpfern der Nazi-Zeit nach sich zog. Der BRD hingegen wurde pauschal die Täterverantwortung für die NS-Verbrechen zugewiesen. Als „lernende Demokratie“ durchlebte die BRD diesen Verarbeitungsprozess in mehreren, zum Teil gleichermaßen zwiespältigen Etappen: Es erfolgte die Verfolgung der Täter im Zuge der Entnazifizierung, diese war insgesamt relativ wenig nachhaltig und wurde zudem später teilweise revidiert.

Die Studentenbewegung der 68er-Zeit hat darauf engagiert und konsequent, allerdings auch stark moralisierend, nach einer weiter gehenden Schuldauflösung verlangt. Eine der Folgen des nur ansatzweise gelungenen Generationskonfliktes im Osten ist, dass „die Auseinandersetzung mit dem Mörderischen im Psychischen“ in der nachfolgenden Generation ausgetragen wird (Simon 2002, S. 73). Die Generationskonflikte der 68er in Ost und West haben demnach nachhaltige gesellschaftliche Wirkungen hinterlassen.

Näher auf eine historische Einschätzung der Vergangenheitsbearbeitung der beiden deutschen Teilstaaten einzugehen, ist hier nicht zu leisten. Vielleicht lässt sich abschließend sagen, dass, während es der DDR sehr viel weit reichender gelang, die alten Funktionseliten der Nazi-Zeit zu ersetzen, die Verantwortungsübernahme durch gesellschaftliche Bewusstwerdung im Westen weiter fortgeschritten war. In jedem Fall aber ist der zentrale und häufig übersehene Unterschied zu bedenken, der zwischen dem öffentlichen und dem privaten Erinnern besteht. Letzteres bezeichnet Welzer mit dem (von Maurice Halbwachs entlehnten) Begriff des „Familiengedächtnisses“, das im Gegensatz zum öffentlichen Gedächtnis den familiären Delegationen der Schuldabwehr unterworfen ist (Welzer, 2002).

Abwehrformen gegen die Erinnerung und ein angemessenes Gedenken an die Ermordung von 6 Millionen Juden sind also in beiden Teilen Deutschlands weiterhin wirksam. Aus tiefenpsychologischer Sicht sind hierbei verschiedene Formen der mentalen Schuld-, Scham- und Trauerabwehr zu bedenken, die zu Verzerrungen des Erinnerungsprozesses und Verfälschungen der geschichtlichen Ereignisse führen und auch neue Formen des Antisemitismus erzeugen (Vogt, 2002).

Dies alles muss zwangsläufig auch in der Arbeit einer Gedenkstätte zum Tragen kommen. Im Supervisionsprozess jedenfalls zeigte sich, dass das Erlebnis der Erschütterung, das durch die holländische Schülerin ausgelöst wurde, die Auseinandersetzung mit der bis dahin nur latent in der Gruppe spürbaren Täter-Opfer-Problematik möglich machte. Punktuell gelang es jetzt, die geschilderte Vorurteilsdynamik und auch die Ausblendung der gesamtdeutschen NS-Vergangenheit

aus dem Gruppenselbstverständnis und der Arbeit der Gedenkstätte unter dem Aspekt der geschilderten Abwehr zu reflektieren.

Die Geschichte im Eigenen

Mit dieser neuen Perspektive, die Gedenkstätte als Teilsystem eines gesellschaftlichen Ganzen zu sehen und die nationale Vergangenheit als Gemeinsames anzuerkennen, öffneten sich der Gruppe für die weitere Arbeit neue Wahrnehmungs-, Erinnerungs- und Denkräume. Die Arbeitstätigkeit in einer Gedenkstätte bezieht das Erinnern bereits mit in die berufliche Rolle ein. Mitarbeiter von Gedenkstätten sind allein durch ihren Auftrag mit der Erinnerungskultur ihrer spezifischen Gedenkstätte beschäftigt, und was längst in Sprache gebracht ist, jedoch im Bewusstsein noch fehlt, ist, dass in der nationalen Geschichte die eigene Geschichte enthalten ist.

Es ist von daher nur allzu verständlich, dass Gedenkstätten die Angst abwehren, dass man in der Erinnerung selbst vorkommt, weil Erinnern eigentlich immer und grundsätzlich mit der eigenen Haltung zur Vergangenheit konfrontiert, wenn das zu erinnernde Erlebnis mit den dazugehörigen Gefühlsregungen und Vorstellungsbildern nicht abgespalten wird. Insofern bedeutet Erinnern mitunter die Realisierung eines großen Schreckens, weil ein emotionales Erinnern tiefe Identitätskrisen auslösen kann. Abwehrvorgänge dienen also erst einmal dem Schutz und sorgen für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit, wenngleich sie auch zu erheblichen Einschränkungen in der Ausgestaltung der beruflichen Rolle führen.

In der sich nun anschließenden Arbeitsphase brachten die Mitarbeiter vermehrt Erinnerungen und Erlebnisse von Besuchern mit staatlicher Gewalt ein. Diese mischten sich mit eigenen Erinnerungen. Dem verzweifelten Ausruf eines Besuchers, in ihm tun sich Abgründe auf, weil er just im Moment der Führung die gewalttätige und grauerregende Wirklichkeit des DDR-Regimes mit staatlichem Tötungswillen realisiert habe und seine Biografie umschreiben müsse, folgte eine heftige Diskussion, dass vieles an der ehemaligen DDR auch gut gewesen sei. Idyllische Erzählungen aus vergangenen DDR-Zeiten wurden eingeflochten und am Ende der Sitzung trat die Dynamik des parallel gelebten Lebens hervor. Viele der ehemaligen DDR-Bürger lebten ein Leben in privater Nischenkultur und ein Leben in äußerlicher Anpassung an das staatliche Unterdrückungsregime (Schade, 2002).

Diese Ich-Spaltung, wie sie in Diktaturen regelmäßig zu finden ist, steht für die Sehnsucht nach Zugehörigkeit zur Gruppe mit einhergehender Rücknahme der Individualisierung und Differenz, was eine Verwischung der Grenzen zwischen persönlicher und kollektiver Verantwortung zur Folge hat (Bohleber, 1992 bei Schade, 2002). Ich-Spaltungen führen zur Schwächung des Ichs und der individuellen Identität und gehen mit Entfremdungstendenzen des eigenen Selbst einher (Plänkers, 2005). Infolge des „repressiv-autoritären Systems“ wurde durch „die gesell-

schaftlichen Zwänge das Eigene zum Fremden und das Fremde zum Eigenen“ (Maaz 1994, S. 1). Darf das Eigene und Bedeutsame für einen selbst nicht mehr verwirklicht werden und nimmt das Fremde viel zuviel Raum im Eigenen ein, führt diese Begegnung mit dem Fremden zu Aggressionsbildungen. Der Prozess des Sich-Selbst-Bewusst-Werdens ist eine anstrengende emotionale und schmerzvolle Arbeit, die von Affekten wie Angst, Scham, Schuldgefühl und Trauer begleitet wird. Gefühle von Beschämung und Demütigung sind nur sehr schwer zu ertragende Gefühle.

Die westdeutschen Teilnehmer stärkten ihre ostdeutschen Kollegen in ihrer Absicht, ihre vermeintliche Identität zu bewahren und setzten damit die Entfremdungstendenz auch untereinander fort, was in der eingangs erwähnten Sprachlosigkeit und im Schweigen der Gruppe seinen Ausdruck fand. Und so blieb eine Differenzierung und kritische Betrachtung dieser Erinnerungsverzerrung noch aus. Der Schutz vor und die Vermeidung von Scham aufgrund individuell vorgenommener Anpassungstendenzen in Situationen, in denen es Alternativen gegen staatliche Willkür und Missachtung der Menschenwürde gegeben hätte, standen noch im Vordergrund. Denn „in der Differenz zwischen dem wirklichen Handeln und den Handlungsmöglichkeiten (müssen) die Schamquellen nisten“ (Schade, 2002, S. 170).

Mögliche Schamquellen auf westdeutscher Seite werden mit der Bemerkung, nicht zu wissen, wie man sich in und zu einem diktatorischen Regime verhalten hätte, in den Hintergrund gedrängt. Die Aussage einer Teilnehmerin: „Die BRD habe selbst unter Fremdherrschaft der Alliierten gestanden“, stellt den Versuch von westdeutscher Seite dar, die identitätszerstörenden Gewalteinwirkungen des DDR-Regimes auf seine Bürger klein zu reden. Zugleich dient diese Position der Abwehr von Schuldgefühlen, die sich mit der Erinnerung an die Verantwortung, die sich aus der NS-Zeit für uns Deutsche ergibt, einstellen.

Während der Auseinandersetzung mit der Frage, wie Holocaust, Krieg und Herrschaft eines staatlichen Unterdrückungsregimes in den Identitäten von Menschen nachwirken, gelang durch den Beitrag einer jungen Mitarbeiterin ein Zugang zur Vermittlung der Schuldynamik über die Generation hinweg. Vogt nennt (nach Eickhoff 1986, 1991) dieses Schuldigsein an nicht selbst verübten Taten ein „entlehntes Schuldgefühl“, welches sich einerseits auf mögliche Identifizierungen mit familiärer Verstrickung und Schuld als Teil der eigenen Lebensgeschichte bezieht und andererseits auch als eine Identifizierung mit der Schuld am Holocaust darstellt, also ein Ergebnis einer nationalen Identifizierung ist (Vogt, 2002).

Die junge Teilnehmerin hatte die psychologischen Wirkungen der nationalen Geschichte auf sie und ihre Familie aus ihrem eigenen Erleben abgespalten und reagierte anfänglich recht abweisend. Sie hatte sich bisher mit klugen und vornehmlich kognitiv gesteuerten Beiträgen zu Zusammenwirkungsprozessen zwischen der wechselseitigen Verwobenheit individuell-psychischer und sozial-ge-

sellschaftlicher Prozesse eingebracht und begann nun damit, das Gesagte auf ihre eigene Familienbiografie zu wenden und der nationalen Geschichte in der eigenen Geschichte nachzugehen. Andere Mitarbeiter nahmen diesen Faden auf und begannen, offen darüber nachzudenken, welche Haltung sie selbst zum DDR-Regime eingenommen hatten.

Die leeren Stühle

Die Arbeit an diesem Themenkomplex zog sich über mehrere Sitzungen hin. Zunehmend wuchs in der Gruppe die Erkenntnis darüber, wie eng diese emotionale Erinnerungsarbeit mit dem eigenen Erleben und der persönlichen und beruflichen Identität verbunden ist. Von dem Augenblick an jedoch, als ein Zusammenhang zwischen den eigenen Affekten der Mitarbeiter mit den damit verbundenen individuellen und institutionellen Abwehrbewegungen deutlich wurde, leerten sich die Stühle. Sowohl ostdeutsche als auch westdeutsche Teilnehmer nahmen nur sporadisch teil und blieben später ganz weg, ohne dass eine reflektierende Auseinandersetzung mit den Ursachen der Abwehrbewegungen gemeinsam gelang.

In dieser neuen Situation bildeten sich zwei Gruppen im Mitarbeiterkreis und zwischen diesen beiden Gruppierungen entstand eine Konfliktdynamik mit Sündenbockcharakter. Die Teilnehmer an der Supervision aus Ost und West fühlten sich mit ihrem Engagement zurückgewiesen und reagierten gekränkt. Aus diesem Grund schoben sie den Abtrünnigen die Rolle der Verhinderer der Einheit (der Supervision) zu und verlangten eine institutionelle Konsequenz.

Damit wurden sie zum aktiv Handelnden mit Täterakzent. Diese sich wiederholende Täter-Opfer-Situation lässt sich nun direkt bearbeiten, wobei es den verbleibenden Teilnehmern – einer Kerngruppe von 10 Supervisanden aus Ost und West – unendlich schwer fiel, sich mit ihrem Täteranteil zu identifizieren. Die Vorstellung, als Gedenkstättenmitarbeiter und Mahner gegen staatliche Terrorgewalt selbst im Sündenbockmechanismus mit eigenem Täterakzent verstrickt zu sein, war für alle ein nahezu unerträglicher Moment. So war das Zulassen des Gedankens an den eigenen Täteranteil mit einem hohen Maß an Scham und Schuld besetzt, dass dieser erst einmal durch Aggression und Projektion auf den anderen Teil der Gruppe abgewehrt werden musste.

Erinnern – Vergessen – Wiederkommen

Blicke in schwindelnde Abgründe zu wagen, emotionale Erinnerungen zuzulassen und Dechiffrierungen von Abwehrvorgängen vorzunehmen, brauchen Raum und Zeit. Die Reflexion von Erinnerungen und Arbeitserfahrungen lösen auch Ängste

aus und so ist es notwendig, einen geschützten Reflexionsraum zur Verfügung zu stellen, damit die mit der Erinnerungsarbeit einhergehende Angst in einer einigermaßen erträglichen Balance für den Einzelnen und die Gruppe gehalten wird und eine Integration abgespaltener Gefühlsanteile in einer Kultur des Innehaltens und des sich Vertrauenskönnens (Krantz, 2005) möglich wird.

In diesem Raum entwickelt sich das Interaktionsgefüge der Gruppe und bildet in der Inszenierung bereits institutionelle und individuelle Abwehrvorgänge ab. In der Supervisionsgruppe inszenierte sich die ambivalent erlebte Teilungs- und Wiedervereinigungsdynamik deutscher Geschichte und erst als dieses reale Erlebnis der Teilung der Gruppe angesprochen und damit bearbeitbar wurde, setzte sich eine Entwicklung in Gang, die als eine Spiegelung der innerpsychischen Wirklichkeit der Einzelnen in der nationalen Vergangenheit gesehen werden konnte.

Deutlich kam jetzt die vernetzende und ermöglichende Wirkung der Gruppe zum Tragen. Gemeinsam konnten die unterschiedlichen subjektiven Erinnerungsstränge geklärt und die zu ihnen gehörenden, in der Vergangenheit erlebten, aber heute eher blockierten Gefühle wieder zugänglich gemacht werden. Im Zuge dieser Reflexionsarbeit gelang es, die belastende Wirkung der beschriebenen Affekte für das Jetzt und Heute deutlich zu reduzieren.

Langsam gelingt im Gruppenprozess ein vertiefendes Verstehen der wechselseitigen Verwobenheit individuell-psychischer und sozial-gesellschaftlicher Prozesse und Täter-Opfer-Zuschreibungen werden klarer wahrgenommen. So investiert die Gruppe inzwischen mehr in die Klärung von Konfliktsituationen als in das zum Selbstschutz gedachte Abwehr- und Vermeidungsverhalten, und die Frage, welche Abwehrvorgänge die gemeinsame Arbeit punktuell erschweren, wird selbstverständlicher mitgedacht. Der nunmehr kreativ und konstruktiv gehaltene Dialog wirkt Entfremdungstendenzen entgegen und die anfänglich empfundenen Unwirklichkeitsgefühle zueinander weichen zunehmend einem authentischen Umgang miteinander. Dieses Verstehen wirkt stabilisierend auf das individuelle und berufliche Identitätsempfinden und führt zu einer Differenziertheit in der Gestaltung der beruflichen Rolle und der fachlichen Kompetenz, was wiederum zur Professionalisierung der Gedenkstätte insgesamt beiträgt.

Nachgedanken

In diesem Supervisionsprozess bin ich mir der Notwendigkeit bewusst, meine Gegenübertragungsgefühle kontinuierlich mit der Komplexität meines eigenen kulturellen, historischen und familiären Hintergrunds in Beziehung zu setzen und meine Interpretationen und Interventionen systematisch zu reflektieren, um eigene Abwehrreaktionen (Devereux, 1967), die sich aus der eingangs geschilderten geschichtlichen Verwobenheit ergeben würden, ins Bewusstsein zu heben.

Ein Erlebnis mit einer Kollegin und ehemaligen DDR-Bürgerin half mir, einem blinden Flecken im eigenen Geschichtsbewusstsein (Müller-Hohagen, 1998) auf die Spur zu kommen und die Wirkung der Diskontinuität der deutschen Geschichte selbst zu empfinden. Wir saßen allein in einem Raum einer Gedenkstätte nahe der polnischen Grenze, als meine Kollegin plötzlich in die Stille des Raumes hinein sagte, es sei ihr ganz fremd, hier an diesem Ort mit mir zu sein. Räumlich sei sie mir nah und innerlich fühle sie sich in diesem Moment so unendlich fern von mir.

Später wurde uns das eigentlich Trennende bewusst, nämlich die Tatsache, dass unsere Erinnerungen nicht von derselben Art sind. Wir konnten beide das Trennende unserer so unterschiedlichen Sozialisationen deutlich in uns spüren. Über das gemeinsame Reden und das Zulassen unserer Empfindungen gelang es uns, dieses Trennende zu akzeptieren und als einen dazu gehörenden Aspekt unserer Beziehung anzunehmen.

Im Supervisionsprozess sind die aus der Diskontinuität der deutschen Geschichte entstehenden Ambivalenzen nach wie vor für die Teilnehmer schwer zu ertragen, es gelingt jedoch zunehmend, diese als Ausdruck der persönlichen und nationalen Identität anzuerkennen. Anzuerkennen ist letztendlich auch, dass die Diskontinuität in der deutschen Vergangenheit und damit die Brüche in der nationalen Identität nicht zu heilen sind. Notwendig ist, so denke ich, deren Ursachen im Bewusstsein wach zu halten.

Literatur

- Adorno, T. W. (1996): Studien zum autoritären Charakter. Frankfurt a. M.
 Devereux, G. (1967): Angst und Methode in den Verhaltenswissenschaften. München.
 Düwel, H. (2004): Über die Gegenwärtigkeit der NS-Vergangenheit in der Aktualität der Beziehungsdynamik von Organisationen. Berlin.
 Maaz, H. J. (1994): Das Eigene und das Fremde im deutschen Vereinigungsprozess. In: H. Egner: Das Eigene und das Fremde. Solothurn.
 Müller-Hohagen, J. (1998): Über blinde Stellen im Geschichtsbewusstsein. Forschungserfahrungen in einer psychotherapeutischen Perspektive. In: J. Rüsen/J. Straub: Die dunkle Spur der Vergangenheit. Frankfurt a. M.
 Pläntkers, T. u. a. (2005): Seele und totalitärer Staat. Gießen.
 Richter, H.-E. (1995): Zur Sache: Deutschland. In: Ossis und Wessis: Psychogramm deutscher Befindlichkeiten. S. 21-30.
 Schade, J. (2002): Wie gegenwärtig ist die Vergangenheit? Psychoanalytische Betrachtungen zu gewöhnlichen Abwehrvorgängen in der ostdeutschen Gesellschaft. In: W. Bohleber/S. Drews: Die Gegenwart der Psychoanalyse – die Psychoanalyse der Gegenwart. Stuttgart.

- Scherrieble, J. (2004): Der auratische Ort. Chancen, Aufgaben, Möglichkeiten, Methoden und Grenzen der Arbeit von Gedenkstätten und Dokumentationsstätten. In: Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt in Zusammenarbeit mit dem Arbeitskreis Aufarbeitung (Hg.): Verortet: Erinnern und Gedenken in Sachsen-Anhalt. Magdeburg. S. 12-27.
- Simons, A. (2000): „Wir wollten immer artig sein“ – Generationskonflikte in Ost und West. In: Beziehungsdynamik. S. 55-74.
- Vogt, R.: (2002): Typische Abwehrformen bei Deutschen gegen die Erinnerung an die Ermordung der Juden. Sozialpsychologische und individuell-klinische Aspekte. In: W. Bohleber/S. Drews: Die Gegenwart der Psychoanalyse – die Psychoanalyse der Gegenwart. Stuttgart.
- Welzer, H./Moller, S./Tschuggnall, K. (2002): „Opa war kein Nazi“. Nationalsozialismus und Holocaust im Familiengedächtnis. Frankfurt a. M.

Anschrift der Verfasserin: Heike Düwel, Geyostraße 9, 38106 Braunschweig.

Sighard Neckel

Scham und Schamsituationen aus soziologischer Sicht¹

Zusammenfassung: Der Beitrag betrachtet Schamgefühle als soziale Tatsachen, eingebettet in Normen und Interaktionen. Die Beantwortung der Frage nach dem sozialen Wesen der Scham, erfolgt durch die Betrachtung jener alltäglichen Verhaltensweisen, durch die sich Individuen wechselseitig Bewertungen signalisieren – und dadurch Scham auslösen, was für die weitere Interaktion erneut Folgen zeigt. Um im „dichten Gestrüpp“ von Schuld und Scham Orientierung anzubieten, wird zwischen einer moralischen und sozialen Zone der Scham unterschieden. In der sozialen Zone geraten die Techniken der Beschämung vor dem Hintergrund des Statuserwerbs in den Blick. Den Abschluss bildet die Bedeutung der Schamangst in der modernen Gesellschaft im Zusammenhang mit Individualismus und Selbstachtung.

Einleitung

Ein Soziologe, der sich mit Gefühlen befasst, steht sogleich vor der Schwierigkeit, weil er sich kaum richtig auszudrücken weiß. Die wissenschaftliche Sprache stellt uns weder die Plastizität noch die Differenziertheit bereit, den Bedeutungsgehalt der erlebten Wirklichkeit einer Person in Umfang und Tiefe nachzuempfinden. Für manche Schicht des menschlichen Erlebnisstroms gilt das für Sprache im Allgemeinen. Die Welt der Gefühle gehört zu jenen Sphären unserer Existenz, die uns so nah sind, dass Trennung durch Verbalisierung kaum möglich erscheint.

Die gelungensten Seiten der Literatur können uns manchmal Bilder anbieten, in denen wir Gefühle repräsentiert finden, die uns sprachlich schwer zugänglich sind. Was Dostojewski über die seelischen Qualen des „armen Beamten“ in den Schreibstuben des zaristischen Russlands, was Virginia Woolf über das Gefühl der grausamen Lächerlichkeit einer misslungenen Darstellungsweise berichtet, Stefan Zweig über die Angst vor der Entdeckung einer verborgenen Strebung des Selbst oder Franz Kafka über die Scham zum Vater mitzuteilen vermögen, sind Verdichtungen einer kollektiv geteilten Erfahrung, die jeden Einzelnen mit Stummheit schlägt. Wissenschaft ist hier nur ein armseliges Kondensat, das den vollen Inhalt

¹ Vortrag bei der Fachtagung „Scham und Schamsituationen in Supervision und Beratung“ des FoRuM Supervision, der DGSv und der Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik, 04. Februar 2006. Für eine ausführliche Analyse von Scham aus soziologischer Sicht vgl. Neckel, S. (1991): Status und Scham. Zur symbolischen Reproduktion sozialer Ungleichheit. Frankfurt a. M. /New York.

des Erlebens in dürre Begriffe überführt und dabei weder die Genauigkeit der inneren Pein von Scham trifft noch die metaphysische Unabgeschlossenheit, die diesem Gefühl des augenblicklichen Weltverlusts eigen ist.

Wir sind gewohnt, von Scham als etwas ganz Persönlichem zu sprechen, das historische und soziale Merkmale nicht eigentlich zum Inhalt hat. Außer der Furcht und der Liebe vielleicht scheint es kaum ein Gefühl zu geben, das derart eng am Wesen einer Person haftet, ihr förmlich in den Körper eingeschrieben ist. Und doch ist Scham auch ein soziales Gefühl, das beständig im Alltag von Gesellschaften präsent ist und hier für das Selbstbild und das Handeln von Menschen eine maßgebliche Rolle spielt.

Allen Gefühlen ist gemeinsam, dass die Menschen in ihnen die erlebte Wirklichkeit unmittelbar mit einer bestimmten Bedeutung versehen. Scham ist das Gefühl, in dieser Wirklichkeit seine Selbstachtung verloren zu haben. Darin ist Scham sozial: sie entsteht aus dem Geflecht sozialer Beziehungen heraus und dem geringen Maß an Anerkennung, das man durch andere erfährt. Im Schamgefühl vergegenwärtigt sich eine Person, in einer Verfassung zu sein, die sie selbst als mangelhaft und würdelos empfindet. Darin ist Scham normativ: sie setzt ein Idealbild des eigenen Selbst voraus, gegen das das reale Verhalten oder die Erscheinungsweise einer Person dann negativ abfallen kann. Scham ist schließlich von dem Empfinden, gegen eine Norm verstoßen zu haben, nicht zu trennen. Darin ist Scham eine moralische Emotion: den persönlichen Wertverlust, den man im Schämen spürt, ist immer auch von dem Gefühl begleitet, dass man sich etwas zu Schulden kommen ließ, für seinen selbst empfundenen Mangel auch selbst verantwortlich ist.

Scham belastet die Person und verunsichert sie, Scham isoliert: Sich schämen macht einsam. Scham ruiniert das Selbstbewusstsein, und andere können das sehen. Deshalb macht jeder einzelne seine Schamgefühle besser mit sich alleine ab. Vielleicht ist dies der Grund, warum in der Soziologie mitunter die Vermutung geäußert wurde, dass Gefühle wie Scham für das Leben in modernen Gesellschaften eigentlich keine Bedeutung mehr hätten. Diese Vermutung erhält Nahrung durch eben den Umstand, dass Scham – jedenfalls bei Erwachsenen – im Alltag wenig sichtbar ist, sie auf seltene Situationen beschränkt scheint, die tief im Gedächtnis haften bleiben, dadurch aber gerade das Außergewöhnliche der Schamempfindung bezeugen. Aus Kindheit und Jugend fällt jedem wahrscheinlich eine Situation ein, in der er sich furchtbar geschämt hat. Damals musste man die Normen noch lernen und konnte sich also „daneben benehmen“. Auch haftet dem Schamgefühl etwas Altmodisches an. Dem modernen Menschen mag einiges peinlich sein, aber schämt er sich noch?

Wenn etwas unsichtbar ist, stellt dies noch keinen Beweis dar, nicht existent zu sein. Ähnlich verhält es sich mit der Scham, dem vielleicht heimlichsten Gefühl in der modernen Gesellschaft, das nicht nur in sich schon den Wunsch weckt, sich zu

verbergen, sondern selbst noch verborgen wird, weil es sich mit den modernen Maximen der eigenen Selbstachtung so wenig verträgt. Verborgen, verheimlicht und scheinbar ganz und gar persönlich, legen sich die sozialen Merkmale der Scham erst allmählich, nicht ohne Zögern und Hemmnisse frei. Und noch etwas anderes kommt hinzu, ausgedrückt im 1. Buch Mose: „Und die beiden, der Mensch und sein Weib, waren nackt und schämten sich nicht.“ Wir wissen, dass dies nicht lange so bleiben sollte, weshalb Scham als ein ontologisches Thema erscheint, fundamental für den Menschen an sich, und daher für eine gesellschaftliche Betrachtung recht wenig geeignet. Was können wir also unter dem Schamgefühl in sozialer Hinsicht verstehen, was macht die sozialen Eigenheiten des Schamgefühls aus und worin liegt schließlich begründet, dass wir in den vielfältigen Manifestationen des Schämens ein einheitliches Erlebnismuster erkennen können, das uns die eigene Person als wertlos oder verächtlich, als klein oder schmutzig, lächerlich oder hässlich, schäbig oder erbärmlich erfahren lässt?

Die Soziologie wäre eine anmaßende Wissenschaft, wenn sie hierauf Antworten zu geben versuchte, die das Gefühl jedes einzelnen Menschen einer schlüssigen Erklärung zuführen will. Wer die Grenzen einer Theorie nicht kennt, weiß nichts vom Leben, aber auch nichts von der Wissenschaft. Die soziologische Perspektive selbst stellt schon eine Reduktion dar. Sie will nicht den Wertinhalt der Scham erörtern und sie kann nicht darüber Auskunft geben, was Scham oder Schamlosigkeit über das Seelenleben eines einzelnen Menschen besagt; und bei der Suche nach der gattungsgeschichtlichen Herkunft von Scham wird sie zumindest vorsichtig in der Bildung eigener Hypothesen sein. In der Welt der Gefühle ist der Soziologe gut beraten, seinen Forschungsgegenstand als „soziale Tatsache“ zu behandeln: gesellschaftlich überall präsent, eingebettet in Normen und Interaktionen, und daher von den jeweiligen Formen der Vergesellschaftung gezeichnet. In dieser Perspektive verweist Scham auf die Eigenart der sozialen Prozesse, die sie auslösen können, und auf die Folgen für die zwischenmenschliche Interaktion, aus der die Scham entspringen war.

Norm und Identität

Der Einschränkungen bewusst, die sich hieraus ergeben, bietet sich für die Frage nach dem sozialen Wesen der Scham ein Weg der Beantwortung an, der uns zu jenem alltäglichen Verhalten führt, in dem wir uns wechselseitig Bewertungen signalisieren. Wie jede Selbstprüfung des eigenen Gefühlslebens schnell zeigt und alle sprachlichen Ausdrücke des Schämens belegen, sind Scham und Beschämung mit negativen Urteilen über die Art des eigenen Seins verknüpft, sei es, dass wir dies selbst über uns empfinden oder dazu von anderen veranlasst werden. Scham ist ein Wertgefühl. Sie zeigt die Empfindung an, im eigenen Wertbewusstsein her-

abgedrückt oder bedroht zu sein. Der Wertverlust, dem wir uns in einer beschämenden Situation gewärtig sind, setzt voraus, über ein Bild von der eigenen Person zu verfügen, das uns, alles in allem, als intakt und liebenswert ausweist – Beschädigungen und Schwächen sind dabei als stilles Wissen inbegriffen. Das Ganze der Person, ihr innerer Wesenskern, steht zur Debatte, soll unser Selbstbewusstsein berührt werden. Sehen wir uns in diesem Selbstbild bestätigt oder können wir seine Beeinträchtigung zumindest für unwahrscheinlich halten, ist damit die subjektive Sicherheit gewährt, als die Person, die man für andere ist, unter anderen gefahrlos leben zu können.

Im Schamgefühl ist dieser subjektiven Sicherheit der Boden entzogen. Unabweisbar macht sich im eigenen Selbstbewusstsein geltend, eine Wertminderung erfahren zu haben, die die gewohnte oder erwartete Teilhabe am Leben mit anderen in Frage stellt. Scham gründet nach Sigmund Freud in der „sozialen Angst“, verlassen zu werden oder ausgestoßen zu sein. Maßgeblich ist hierbei die Wertung des anderen oder der Gruppe, sei sie real oder von uns in der eigenen Vorstellungswelt antizipiert. Die innere Selbstwahrnehmung, persönlich entwertet zu sein, mobilisiert dann alle somatischen Reaktionen innerer Hemmung und des Errötens, durch die das Schamgefühl zur anthropologischen Grundausstattung des Menschen gehört.

Einem Wort des amerikanischen Soziologen Norman Denzin zufolge ist Scham „self-feeling“ und „sensation of the body“ zugleich, eine wertgeladene Emotion, die das eigene Selbst zum Thema hat, und sozialer Affekt, der aus der Angst kommt, existentielle Sicherheit zu verlieren. Der Charakter der Scham, einen Instinktrest in sich zu tragen, begrenzt auch unser Vermögen, Schamgefühle zu „steuern“, sie dem Bewusstsein verfügbar zu machen. Körpernah und existenzbezogen überkommt sie uns eher, als dass sie sich ankündigen würde. Scham stellt sich ein, ist nicht verhandelbar, eine „Gefühlskontrolle“ meist nutzlos. Manchmal erfüllt einen nachträglich mit Scham, zuvor beschämt worden zu sein. Dann reflektiert das Selbstbewusstsein die Verletzbarkeit der Person und führt sich vor Augen, wie fragil und durchlässig die Grenzen des eigenen Selbst doch sind.

Die Entstehung von Scham knüpft immer an das Ich-Ideal von Personen an. Dieses persönliche Ich-Ideal versorgt uns mit Leitbildern der eigenen Person, die wir in Interaktionen gewahrt oder bestätigt sehen möchten. Im Schamgefühl fällt dieses Ich-Ideal plötzlich in sich zusammen. Eben noch ganz meiner sicher und auch der Situation, in der ich mich befand, dementiert der beschämende Vorfall die Identität, die ich anderen in meinem Verhalten angezeigt hatte. Behauptetes und aktuelles Ich geraten in Konflikt, eine Inkonsistenz bricht auf, durch die hindurch andere bis in die Abgründe der Person hineinsehen werden.

Drei Ängste sind es, die das Subjekt in der Scham beherrschen: seine Kohärenz als Akteur, seine Akzeptanz als Mitmensch, seine Integrität als Person verloren zu haben. Im Augenblick der Scham fällt aller Schutz von einem ab, den der Einzelne

um sich herum aufbauen konnte. Er verliert an Distanz, weil Fremde in verborgene Zonen eindringen konnten. Er verliert an Würde, wenn Körper, Trieb oder Bedürftigkeit zur Besichtigung freistehen, das Subjekt zu jener „inneren Rückwendung“ auf sein bloß körperliches Dasein veranlasst wurde, das der geistig-moralischen Person als minderwertiger Modus ihrer Existenz erscheint. Er verliert schließlich an Ehre, insofern sein behaupteter Status innerhalb einer Gruppe durch das tatsächliche Verhalten nicht mehr gedeckt ist und damit die Grundlage wechselseitiger Wertschätzung im Verhalten entfällt.

Der Anlass einer derartigen Bloßstellung findet sich zumeist im persönlichen Verfehlen einer Norm, deren Einhaltung zum Inhalt des eigenen Selbstbildes gehört. Scham entsteht dem deutschen Soziologen Georg Simmel zufolge immer dann, wenn man „einen Riss zwischen der Norm der Persönlichkeit und ihrer momentanen Verfassung“ erlebt oder eine Norm verletzt, der die Person im eigenen Selbstbild eigentlich folgen sollte. Das setzt das Wissen über die Norm voraus und auch das Bestreben, die Norm befolgen zu wollen. Wer eine Regel nicht kennt oder wem sie zumindest gleichgültig ist, der bringt weder die kognitiven noch die moralischen Voraussetzungen auf, zur Scham über eigenes Tun befähigt zu sein. Die Scham der Kinder ist daher von Erwachsenen verschieden: Sie sind unbefangen, wo Ältere peinlich berührt sind, grausam, wo der Erwachsene Zurückhaltung übt und gleichzeitig in Dingen empfindlich, über die ein schon gefestigter Mensch leicht hinwegsehen kann. Ihre innere Landkarte peinlicher Zonen weist andere gefährliche Stellen aus.

Gleiches gilt auch für den, den nicht altersmäßige Wissensbestände von anderen unterscheiden, sondern kulturelle Differenzen, seien sie ethnisch, sozial oder womöglich geschlechtlich bedingt. Unterschiedliche Sinngewebungen des Lebens qualifizieren die Episoden des Alltags in verschiedener Weise dazu, als beschämend empfunden zu werden. Einem Mann braucht traditionellen Normen zufolge etwa Körpergeruch mitunter noch nicht einmal peinlich sein, Frauen hingegen werden in vielen Kulturen als das unreine Geschlecht betrachtet, das sich für jede Unsauberkeit des eigenen Körpers nachhaltig zu schämen hat. Die Geschlechtsscham des Mannes hingegen kreist traditionell um die Schande, die er sich durch Feigheit selber bereitet – auch wenn vielen Aussagen von Frauen zufolge der mutige Mann sowieso eine Seltenheit ist. Der Abkömmling des alteingewohnten Bürgertums wiederum, dem schon die musikalische Mutter die Welt der Kultur ganz selbstverständlich vertraut machte, braucht nicht jeden Bericht über die letzte Opernaufführung gelesen zu haben, um sich in der legitimen Kultur heimisch zu fühlen – während der Aufsteiger, der Autodidakt, der das, was er hat, erst mühselig erwerben musste, durch jedes Anzeichen kulturellen Unwissens sogleich in Verlegenheit gerät. In Beispielen wie diesen geht der Geist einer historischen Zeit ein, die Zivilisationsmuster, die in ihr gelten, Selbstzwänge, die sie uns auferlegen, Idole, Stimmungen, moralische Ideale.

Die These vom einfachen „Vorrücken der Scham- und Peinlichkeitsschwellen“, die der Soziologe Norbert Elias in seiner Zivilisationstheorie formulierte, ist dabei heute längst nicht mehr unumstritten. Nicht eine ständige Zunahme von Selbstzwängen und Scham scheint das Signum der zivilisationsgeschichtlichen Entwicklung zu sein, sondern ein Verschieben der Schamobjekte, an denen sich die persönlichen Selbstzwänge zu bewähren haben. Zur bürgerlichen Gesellschaft hin findet der Selbstzwang von Personen sein Vorbild immer stärker im Ideal der souveränen Individualität, das jeder darstellen sollte – ein modernes Ideal, das den traditionellen Vorrang der Gruppe in der allgemeinen Wertschätzung langsam verdrängte.

Moralische und soziale Scham

Was auch immer und in welcher Form historisch mit Scham belegt sein mag – Nacktheit oder Schmutz, Feigheit oder Ruhmsucht, Frevel oder Armut, Dummheit oder Misserfolg –, wer sich selbst so zur Enttäuschung wird, dass er vor Scham versinken möchte, der legt dieser Empfindung implizit eine Norm zugrunde, an deren mangelnder Verwirklichung durch Scheitern oder Versagen sein Schamgefühl sich aufrichten kann. Nicht aber der Normbruch selbst lässt uns erröten, sondern die Vorstellung, dass andere von ihm wissen. Hier trennen sich Schuld und Scham, die beiden psychischen Wachposten der Person, die oft auch gemeinsam salutieren. „Gewissensangst“, die Grundlage des Schuldgefühls, bedarf nicht unbedingt Dritter, um wirksam das Ich zu bestrafen. „Soziale Angst“, die Grundlage des Schamgefühls, rührt sich dagegen erst in der Furcht vor der Entdeckung. Schuld ist das Gefühl, durch eigenes Handeln die Verletzung einer Norm verantwortet zu haben; Scham jenes, in seiner Integrität beschädigt zu sein. Schuld entsteht in der Übertretung von Verboten, Scham im Verfehlen eigener Ideale: in der Diskrepanz zwischen dem realen und dem idealen Selbstbild. Die amerikanische Psychoanalytikerin Helen B. Lewis hat diese Unterscheidung auf die kurze, zutreffende Formel gebracht: „Shame is about the self; guilt is about things“.

Schuld und Scham sind keine absoluten Gegensätze, oft ist beides untrennbar miteinander verbunden. Gewissensangst jedoch hat eo ipso eine moralische Qualität, die dem Schamgefühl nicht unbedingt eigen ist. Auch moralische Normenverstöße rufen erst dann die Scham hervor, wenn sie von einem Individuum auf die Folgen der Wertungen Dritter bezogen werden. Umgekehrt geht nicht jedem Schamgefühl voraus, eine verwerfliche Handlung begangen zu haben. Oftmals schämen wir uns für etwas, was moralisch nicht verwerfbar ist, für unser Aussehen etwa oder eine mangelnde Kompetenz. Nicht allein dem Bösen in uns gilt die menschliche Scham, sondern auch dem Schwachen, dem Hässlichen und dem Defizitären.

Will man sich im dichten Gestrüpp von Schuld und Scham die Orientierung erleichtern, kann eine moralische Zone der Scham von jener unterschieden werden, die nicht anders denn als sozial zu bezeichnen ist. Moralische Scham ist inneres Gebot, soziale äußerer Zwang. Im Einzelfall mag es schwierig sein, soziale und ethische, moralische und konventionelle Anlässe des Schämens zu unterscheiden. Konventionen neigen dazu, moralisiert zu werden; Moral selbst ist gesellschaftlich konstruiert und ihr jeweiliger Wertinhalt von sozialen Merkmalen durchdrungen. Auch kann uns jedes Schamgefühl innerlich dazu auffordern, nach einer moralischen Verfehlung als Ursache der Beschämung zu suchen, den Vorfall, der uns beschämte, im Licht einer persönlichen Strebung oder Handlung zu sehen, die uns moralisch verwerfbar ist. Die Trennung von moralischer und sozialer Scham macht dennoch einen Sinn: Sie gibt unseren Blick auf jene Vorgänge sozialer Missachtung und Herabsetzung frei, deren Anlässe für eine ethische Prüfung ihres moralischen Charakters nicht kandidieren, weil sie ursächlich nicht durch eine verwerfliche, böse Handlung gestiftet worden sind, sondern durch einen Verstoß gegen gesellschaftliche Konventionen. Moralische Scham ist die Begleitung der Schuld und setzt Handlung, Verantwortung, Fremdschädigung voraus. Sozialscham ist darauf nicht angewiesen. Sie bezieht die „Erscheinung“, die „Fahrlässigkeit“, den eigenen Schaden als Anlass von Herabsetzung und mangelnder Selbstschätzung ein.

Anlässe sozialer Scham finden wir in den unterschiedlichsten Kontexten und Konstellationen des Lebens verborgen. Hier stellen sie eine latente Unterströmung des Erlebens dar, über die sich peinliches Schweigen legt, weil sie ohne eigenen Wertverlust nicht darstellungsfähig sind. In eine einfache Klassifikation gebracht, sind es Körper, Persönlichkeit und Status, die jeweils für die Anlässe sozialer Schamgefühle sorgen, der Mensch in seiner physischen Natürlichkeit, in seiner selbstbeanspruchten Identität sowie in der sozialen Wertschätzung.

Zurückweisung, die man in seiner Leiblichkeit oder als Sexualpartner erfährt, Gewalt, die das Subjekt physisch erleidet, Kontrollverluste in Anwesenheit Dritter untergraben die Selbstsicherheit, mit der man in seinem Körper lebt. Überhaupt tritt am Körper die beschämende Wirkung sozialer Herabsetzung am stärksten hervor, berührt sie doch jene Sphäre einer Person, die mit ihrer Natur am engsten verbunden scheint. Die soziale Abwertung wird hier gleichsam organisch mit dem Individuum verbunden, das daher fundamental und im Ganzen betrachtet als wertlos erscheint. Gerade in der modernen Gesellschaft, die den Körper als die letzte Sinnprovinz der eigenen Existenz zelebriert, kommt ihm die symbolische Bedeutung zu, gleichsam das entscheidende Repräsentativorgan der Person zu sein. Gesund oder krank, schön oder hässlich, gepflegt oder verkommen, schlank oder dick auszusehen, wird der Person als sichtbarer Ausdruck innerer Wesensmerkmale angerechnet, als Verdienst oder Makel des eigenen Seins.

Ein zweiter Bereich sozialer Beschämung ist die Herabsetzung der selbstbeanspruchten Identität. Lieblosigkeit, die mir von eigentlich nahen Personen entge-

genschlägt, Tadel oder Spott, den ich von anderen empfangen, taktlose Invasionen in die Privatsphäre oder Beleidigungen verletzen die Integrität der Persönlichkeit und werten mich ab. Alle Aufnahme-rituale z. B., die innerhalb einer Gruppe ein Neuer zu überstehen hat, leben davon, dass die Identität der Person zeitweilig vernichtet wird, indem man sie bloßstellt und ihre Schwächen zur Besichtigung freigibt.

Niederlagen oder Misserfolge in sozialer Konkurrenz, Versagen vor gesellschaftlichen Leistungs- oder Darstellungsnormen, persönliche Diskriminierung für die Gruppe, zu der man gehört, Entrechtung, der man ausgeliefert ist, bedrohen schließlich den Status, den eine Person zugebilligt bekam oder für sich unterstellt hatte. Personen ohne jeglichen Status werden daher in vielen Kulturen auch die „Hemdlosen“ genannt, weil sie keine Rechte besitzen, durch die ihre menschliche Blöße bedeckt werden könnte.

Die besondere Last der Scham liegt allerdings darin, „endlos“ sein zu können, von einer zur anderen Sphäre überzutreten und sich dann zu generalisieren. Das ganze Ich scheint wertlos, von Fehlern behaftet, mit einem Makel versehen zu sein. Soweit sich eine Beschämung im Einklang mit selbst beanspruchten Normen befindet, löst sie den Mechanismus von Selbstvorwürfen aus. Noch die Empörung, herabgesetzt worden zu sein, verdrängt nicht die zentrale Sequenz im Erleben, dass die Wahrnehmung der eigenen Identität durch andere zur Erfahrung von sich selbst geworden ist. Indem man sich schämt, teilt man die Fremdbewertung als Selbsteinschätzung und rechtfertigt seine Bloßstellung als selbst verursacht. Jean-Paul Sartre hat dazu gesagt: „Meine Scham ist ein Geständnis“. Dies ist der Grund, warum auch soziale Scham zu ihrer eigenen Moralisierung auffordert: um eine Erklärung für den Sinn der Verletzung zu ergründen, die man zuvor erfahren hat.

Selbstbewusstsein und Demütigung

Fragt man sich nun, worin derartige Verletzungen ihrem substantiellen Inhalt nach bestehen, wird man nach der zentralen Erfahrung suchen müssen, die das Subjekt in der Scham mit sich selbst unter den Augen der anderen macht. Ich schlage vor, diese Erfahrung als Achtungsverlust zu beschreiben. Achtung durch andere ist eine Erwartung, mit der Personen in Interaktionen selbstverständlich hineingehen; Selbstachtung ist ein Bestreben, das die Person dem eigenen Ich gegenüber hat. Eine Missachtung wiederum dokumentiert, dass diese Ansprüche der Person durch Dritte vereitelt wurden. Im Schamgefühl zeigt sich dann der Mangel an Achtung am eigenen Körper und in der inneren Selbstwahrnehmung.

Soziologisch lässt sich Achtungserwerb und Achtungsverlust als positive oder negative Chance rekonstruieren, in der Wahrnehmung anderer die Bedingungen eigener Wertschätzung bewahren zu können. Scham zeigt den Einbruch der eige-

nen Wertschätzung unter dem Druck einer Situation an, in der die reale oder vorgestellte Fremdwahrnehmung das Subjekt befürchten lässt, einen Achtungsverlust gegenüber der Gruppe zu erleiden. Das Bedürfnis nach Selbstachtung kann, aber muss nicht vom Subjekt selbst unterboten werden. Ihm können Achtungsbedingungen gestellt sein, deren Erfüllung den Preis der Selbstachtung verlangen. Dies ist etwa bei Beschämungsritualen der Fall, die zumeist das Interesse an der Selbsterhaltung der beschämten Person gegen ihr Bedürfnis nach Selbstachtung ausspielen, um sich dann an der verlorenen Würde zu weiden.

Einer Person kann Achtung auch gänzlich verwehrt werden, womit die Chance entfällt, in der Wahrnehmung durch andere Wertschätzung zu erfahren. Meine Maximen der eigenen Wertschätzung finde ich dann bei anderen gerade als Anlass der Demütigung wieder. Wenn ich voller Stolz von mir etwas zeige, was andere nachgerade nur für lächerlich halten, dann habe ich mich nicht durch eigenes Tun um meine Selbstachtung gebracht, die Bedingung ihrer Möglichkeit ist mir vielmehr genommen worden. Der moderne Philosoph dieser tragischen Konstellation ist wiederum Jean-Paul Sartre. Wie kein anderer hat er beschrieben, dass die Beschämung darauf beruht, den anderen zum Objekt der eigenen Freiheit zu machen, der damit im gleichen Maße an Freiheit und Autonomie verliert. Die Beschämung einer Person ist die subtilste Form, sich ihrer zu bemächtigen, weil die Kriterien der eigenen Selbstachtung dann von Dritten verfügbar gemacht worden sind. Dies ist die negativste Variante der anthropologischen Grundsituation, dass das menschliche Selbstbewusstsein auf die Wahrnehmung durch andere angewiesen und damit durch sie auch verwundbar ist. Das persönliche Selbstbewusstsein baut sich nicht nach der Logik des eigenen Ich auf. Das persönliche Selbstbewusstsein versichert sich seiner durch die Wertungen Dritter, und an diesen Wertungen geht es womöglich zugrunde.

Status und Scham

Scham bezieht sich auf das Selbstwertgefühl einer Person, das von ihrer Wertschätzung durch andere nicht zu trennen ist. Schamgefühle eines Individuums betreffen damit immer schon seine Stellung inmitten eines größeren sozialen Zusammenhanges, sie sind der emotionale Nexus zwischen Individuum und sozialer Struktur, zwischen der gesellschaftlichen Rangordnung und der eigenen Statusposition.

Die Soziologie kennt vier Dimensionen, in denen Status in der modernen Gesellschaft erworben werden kann; sie stellen gleichzeitig die sozialen Quellen dar, denen Wertschätzung in der Gesellschaft entspringt: materieller Wohlstand, dessen Beleg „Geld“, Wissen, dessen Nachweis das „Zeugnis“ ist, die Stellung von Menschen in Organisationen und informellen Gruppen, die sich als „Rang“ und

„Zugehörigkeit“ niederschlagen. Bildet man die Anlässe sozialer Demütigung idealtypisch auf diese Möglichkeiten zum Statuserwerb in der modernen Gesellschaft ab, lassen sich folgende Techniken der Beschämung unterscheiden:

Die Technik des Ausschlusses einer Person verhindert oder beendet ihre Zugehörigkeit zu informellen Gruppen. Mit dem Ausschluss wird Fremdheit bestraft und gleichzeitig erzeugt, aus sozialen, körperlichen oder kulturellen Gründen. Eine Person mit Fremdheit zu schlagen, ist eine besonders drastische Form der Verachtung. Sie kann dahin gehen, die letzte Gemeinsamkeit zwischen Menschen zu kündigen, in den Worten von Georg Simmel, „dem Andern gerade die generellen Eigenschaften, die man als eigentlich und bloß menschlich empfindet“, abzusprechen. Achtungsverlust kann sich hier in eine existentielle Scham steigern, deren Urbild das ungeliebte und nicht gewollte Kind ist. Das Opfer dieser Existenzial-scham ist der sich nutz- und wertlos fühlende Mensch. Dessen Empfindung hat die Psychologin Helen Lynd beschrieben: „Wir sind Fremde in einer Welt geworden, in der wir dachten, zuhause zu sein. Mit jeder wiederholten Verletzung unseres Vertrauens werden wir wieder zu Kindern gemacht, unsicher über uns selbst in einer feindlichen Welt.“

Die Technik der Degradierung einer Person nimmt ihr den Rang, den sie in hierarchischen Organisationen innehatte. Durch sie wird Subalternität erzeugt, die das soziale Wertgefühl der Person nachhaltig beschädigen kann. Scham entsteht hier in der Spanne zwischen der eigenen Einschätzung und der öffentlichen Rolle, die eine Person zugebilligt bekam. Die öffentliche Person unterbietet das persönliche Ich-Ideal und mutet dem Individuum zu, sich anderen in einer Position zu zeigen, die den eigenen Maximen der Selbstachtung nicht entspricht. Das Beschämende ist, dienen zu müssen.

Prüfung wiederum ist die Strategie, die kognitive Kompetenz einer Person zu bestreiten, um anderen damit deren Unwissen zu dokumentieren. Als eine öffentlich legitimierbare Demütigung muss sie von Sachlichkeit gekennzeichnet, ihr Inhalt also kodifizierbar, ihr Verfahren gültig und ihr Ziel formell erreichbar sein. Gerade in ihrer Sachlichkeit kann die Technik der Prüfung das Selbstbewusstsein vernichten – als unbezweifelbare Instanz, die in ihrer Gleichgültigkeit gegenüber der Person des Kandidaten diese nur umso greller in das Licht latenter Abwertung taucht. Das Ausbildungssystem, so hat es der französische Soziologe Pierre Bourdieu analysiert, „das in fiktiver Neutralität gesellschaftliche Bewertungen in Zeugnisse transformiert, lässt den gesellschaftlichen und den 'persönlichen' Wert, lässt akademische und menschliche Würde als identisch erscheinen. Nicht gebildet zu sein, wird deswegen als Verstümmelung der Person empfunden, die sie in ihrer Identität und Würde beschädigt und bei allen offiziellen Anlässen mit Stummheit schlägt“.

Als eine soziale Abwertung lassen sich schließlich alle Vorgänge bezeichnen, die der Arbeit oder der Bedürftigkeit von Menschen soziale Anerkennung in Form

materieller Werte entziehen oder ihnen diese Wertschätzung gar nicht erst zubilligen. Abwertung bringt in der Konsequenz Armut hervor, die sie gleichzeitig stigmatisiert. Karl Marx sprach bekanntlich davon, dass der Lohn auch eine moralische Komponente hat: in ihm materialisiert sich nicht zuletzt die soziale Wertschätzung, die einer Arbeit zugemessen wird.

Die materielle Geringschätzung menschlicher Arbeit stellt ebenso eine Demütigung dar wie die Verweigerung einer achtbaren materiellen Existenz für jene, die ihr Leben nicht durch Arbeit bestreiten können. Im modernen Staat müssen sie ihre eigene Schwäche taxieren lassen, um Hilfe erwarten zu können. Aus der Armutsforschung, aus Analysen zur Arbeitslosigkeit und zur Sozialpolitik sind die stigmatisierenden Effekte solcher Bewertungssysteme bekannt und als Unterlegenheitsgefühle bei denjenigen beschrieben worden, deren soziale Lage, Lebensform oder Kompetenz vor dem Hintergrund geltender Normen als persönlich minderwertig charakterisiert wird. Die prototypische Situation einer derart sozial verursachten Scham ist die staatliche 'Bedürftigkeitsprüfung', die jeder Zuweisung von Sozialhilfe vorausgeht. In ihr ist der Klient gewissermaßen gezwungen, seine materiellen Interessen gegen seinen Anspruch auf persönliche Selbstachtung auszuspielen. In einer Reihe konkurrierender Bittsteller stehend, hat er sich als jemand darzustellen, der in besonderer Weise der Hilfe zum Lebensunterhalt bedarf, wodurch er sich gleichzeitig selbst stigmatisiert.

Beschämungen wie diese sind soziale Techniken, um eigene Vorteile gegenüber fremden Ansprüchen konservieren zu können, um abweichende Lebensformen oder Eigenschaften als minderwertig zu klassifizieren, um die eigene Macht in der Interaktion mit Dritten zu erhöhen. Situationen der Scham können durch eigenes Tun, durch fremde Veranlassung oder durch zufällige Ereignisse ausgelöst sein. Damit der Akt der Beschämung jedoch seinen Zweck erreicht, muss für den beschämenden Mangel die Verantwortlichkeit auf die beschämte Person selbst übertragen werden. Kennzeichen der historischen Entwicklung ist nun, dass das Kennzeichen der persönlichen Verantwortung ganz unterschiedlich sozial konstruiert wurde. Erst in der modernen Welt schieben sich als legitimierbare Beschämungsgründe Vorfälle in den Vordergrund, denen selbst vollzogene Handlungen zugerechenbar sind. Traditionale Gesellschaften kennen die Beschämung des Zufalls, der als ein Zeichen der Götter gesehen wird. Die Welt ständischer Ehre lässt den Einzelnen für seine Gruppe erröten. In der modernen Gesellschaft hingegen werden Beschämungen aufgrund zufälliger Ereignisse oder „sozialer Umstände“ zumindest offiziell bestreitbar. Hierin drückt sich ein geschichtlicher Wandel in der sozialen Konstruktion von Scham aus, der seinen inneren Antrieb in der Entwicklung des menschlichen Individualitätsbewusstseins findet.

Individualismus und Selbstachtung

In der ständischen Gesellschaft etwa sind beschämende Mängel von Personen untereinander nur begrenzt vergleichbar, weil die Standespflichten die Erfüllung je eigener Normen verlangen. In der modernen Gesellschaft hingegen vereinheitlicht sich der Bezugsrahmen sozialer Wertschätzung auf jene Maßstäbe hin, die für die Marktchancen individualisierter Personen verbindlich sind. Eine zentrale Rolle spielt hierbei das Leistungsprinzip als formal gleiche, in der Wirklichkeit jedoch sozial selektive Leitnorm der bürgerlichen Gesellschaft. Wenn keine herkunftsrechtlichen Schranken mehr bestehen, sich Reichtum, Wissen, Titel, Kompetenz durch Leistung zu verschaffen, wird die Tatsache, über bestimmte Ressourcen nicht zu verfügen, als Makel der Person angesehen. „Unterlegenheit“ – in der ständischen Gesellschaft noch kollektiver Status, der auf Rechtsungleichheit beruhte – erhält nunmehr einen persönlich zurechenbaren Charakter.

Die moderne Gesellschaft der Gegenwart hat ihre alten Sozialmilieus weitgehend aufgelöst und sich selbst anhaltend individualisiert. Individualisierung meint in diesem Zusammenhang die Freisetzung der Menschen aus den Traditionen und den sozialen Bezügen der modernen Gesellschaft, wie sie durch Klassenkulturen, Familienbindungen, Berufstraditionen, durch regionale Milieus bereitgestellt werden. Die Erfahrung von Ungleichheit und Zurücksetzung erhält nunmehr die soziale Bedeutung, dass ein Statusdefizit auf die jeweils ganz besonderen Merkmale der eigenen Biografie rückgeführt wird. Die Ereignisse ihres sozialen Schicksals bekommen die Subjekte als Folgen individueller Entscheidungen zugerechnet. Soziale Formen der Scham beruhen nun darauf, soziale Benachteiligung zum Anlass moralischer Zuschreibungen von persönlichem Versagen zu nehmen. Der Einzelne ist gezwungen, ein persönliches Defizit sich selbst erklären zu müssen, da kollektive Deutungsmuster sozialer Ungleichheit an Aussagekraft verlieren. Das Individuum ist immer weniger für seine sozialen Umstände verantwortlich, die sozialen Umstände – so scheint es – allerdings auch immer weniger für das Individuum.

Dieser Prozess der Individualisierung sozialer Lagen und Bewusstseinsformen schafft strukturelle Voraussetzungen, unter denen sich die Sozialscham auch in der modernen Gesellschaft erhält. Die individuelle Verantwortlichkeit für die eigene Biografie steigt an, im gleichen Maße wächst die Angst vor dem persönlichen Versagen. Mit der Enttraditionalisierung der Gesellschaft erweitern sich auch die sozialen Bereiche, in denen die jeweilige Normgeltung unsicher ist. Durch die „Kreuzung sozialer Kreise“ (Georg Simmel) nehmen die Sphären fragloser Verhaltenssicherheit ab, was die Gefahr verfehlter Selbstdarstellungen und „unpassender Identitäten“ erhöht. Eine zentrale Instanz der Verteilung von Status in der modernen Gesellschaft ist der Arbeitsmarkt. Im Zuge einer individualisierten Konkurrenz um Markt- und Lebenschancen beziehen sich statusrelevante Merkmale nicht allein auf formale Qualifikationen. Mehr denn je umfassen sie die „ganze

Person“, ihr Aussehen, ihren Lebensstil, ihre persönlichen Eigenschaften wie Auftreten und Kommunikationsfähigkeit, was den Bezugsrahmen von Scham inmitten des Arbeitsmarktes geradezu institutionalisiert. Schließlich ist soziale Ungleichheit zu einer biografischen Erfahrung geworden, die im Lebensverlauf zyklischen Veränderungen unterworfen ist. Phasen der leidlichen Etablierung im Beschäftigungs- und Statussystem wechseln häufiger mit solchen ab, in denen man aus diesen Systemen herausfällt, wodurch man am eigenen Leibe verspürt, wie unterschiedlich Achtung und Anerkennung in der Gesellschaft verteilt sein können. Statusängste können sich damit als permanent anwesende Hintergrunderfahrung in der modernen Lebenswelt etablieren.

Weil der Wert der Individualität ansteigt, wird Scham als die Empfindung eines gestörten Selbstwertes vom Subjekt nicht weniger belastend als in Zeiten empfunden, in denen sich der Einzelne nicht als Individuum, sondern als Repräsentant seiner Gruppe empfand. Je weniger zudem ein moralisches Gewissen den Entwurf persönlicher Identität bestimmt, desto eher öffnet sich das Ich-Ideal den äußeren Einflüssen sozialer Bewertung. Die These von der wachsenden Bedeutung von Scham in der modernen Gesellschaft ist am Beispiel der amerikanischen Gesellschaft in den 1950er Jahren bereits von dem amerikanischen Sozialpsychologen David Riesman formuliert worden, der „die Angst, beschämt zu werden“, als Merkmal des „außengeleiteten“ Charakters erkannte. In jüngster Zeit ist diese Beobachtung auch von Sozialtheoretikern wie Anthony Giddens wieder aufgenommen worden.

Der Alltag wird danach zur Domäne der Scham, die im Verlauf dieser Entwicklung selbst noch einmal ihren Charakter verändert. Von der sozialen Angst vor Unterlegenheit gespeist, lädt sie sich mit den Werten der gesellschaftlichen Prestigeskala auf, die vor allem den Erfolg belohnt. In weiten Teilen des Alltagslebens verliert das Schamgefühl seine Bedeutung als Tugend und Wert, um als soziale Sanktion umso stärker in den Vordergrund zu treten. Das moderne Individuum sieht sich dadurch einer weit verbreiteten Erwartung auf Schamlosigkeit gegenüber. In der Scham dokumentiert sich ja, dass man von den Bewertungen anderer betroffen ist. Man hat sich in seiner emotionalen Verfassung von ihrem Urteil abhängig gemacht, also nicht jenen erwünschten Grad an Souveränität erbracht, der heute zum Vorbild geworden ist. Inmitten einer Kultur, die der Expressivität des Individuums soviel Raum wie keine andere geschaffen hat, wird Scham dadurch zum „heimlichen Rest“ der Persönlichkeit, zu einer darstellungsunfähigen Empfindung, für die ein Ritual der Entlastung kaum mehr zur Verfügung steht. In dem Maße, wie Individualität heute selbst zu einer Leistung geworden ist, wird vom Einzelnen Rollensicherheit, Kreativität, Initiative, Selbstbewusstsein verlangt. Scham nimmt in diesem Zusammenhang den Charakter einer heimlichen Emotion an, die ihren eigenen Ausdruck bestraft, weil sie sich mit dem Ideal der selbstbewussten Individualität so wenig verträgt. Um die Scham legt sich ein bedrückendes Schweigen. Der

Philosoph Günter Anders hat das Verhältnis des modernen Menschen zur Scham einmal wie folgt beschrieben:

„Statt nämlich seinen Makel und sich selbst zu verbergen, verbirgt er nun seine Scham, ja seinen Verbergungsgestus. Er springt in eine, der Scham direkt entgegengesetzte Attitüde, z. B. in die der 'Wurschtigkeit' oder der Unverschämtheit; er reißt sich gewissermaßen, um sein sich-Schämen zu verstecken, das Hemd vom Leibe, womit er oft nicht nur denjenigen täuschen will, vor dem er sich schämt, sondern auch sich selbst. 'Wer sich', so kalkuliert er, 'nicht verbirgt, wer sichtbar bleibt, der ist ja der Scham (und damit des Makels) nicht weiter verdächtig.'“

Heute durchzieht Schamangst die moderne Gesellschaft, weil die Gefahr des Achtungsverlustes den Wert der Einzigartigkeit bedroht. Genau hier knüpft nunmehr die alte Technik der sozialen Kontrolle an, den Einzelnen durch Signale der Missachtung auf Konformität auszurichten. Dass die Konformitätsnorm der Gegenwart der Individualismus ist, lässt die Dichotomie von Standard und Abweichung nicht verschwinden. Bedingung sozialer Wertschätzung und persönlicher Selbstachtung wird, hinreichend individuell zu erscheinen. Zur Individualisierung materiell oder kulturell, kognitiv oder ästhetisch nicht befähigt zu sein, stellt damit die modernste Form dar, in der sich Scham mit der Person in sozialer Hinsicht verbindet. Am Beispiel der misslungenen persönlichen Selbstdarstellung anlässlich einer abendlichen Gesellschaft hat Virginia Woolf uns das Seelenbild der Scham im Zeitalter der Individualisierung hinterlassen. In einer ihrer Erzählung schreibt sie über die Gefühle ihrer Protagonistin: „Was sie an jenem Abend gedacht hatte, war, dass es ihr natürlich unmöglich wäre, modisch zu sein – aber warum nicht originell sein? Warum nicht einfach sie selbst sein? Aber sie wagte es nicht, in den Spiegel zu sehen. Sie konnte sich dem Schrecken in seiner Gänze nicht stellen ...“

Anschrift des Verfassers: Prof. Dr. Sighard Neckel, Justus-Liebig-Universität, Institut für Soziologie, Karl-Glückner-Str. 21 e, 35394 Gießen. sighard.neckel@sowi.uni-giessen.de.

Micha Hilgers

Scham – die verborgene Dimension in Supervision und Beratung¹

Zusammenfassung: Ausgehend von der grundsätzlichen Frage, welche unterschiedlichen Gefühle zur Gruppe der Schamaffekte gezählt werden können, beleuchtet der Beitrag Schamkonflikte, die in Supervisionsprozessen eine besondere Rolle spielen. Dabei wird vor allem die Bedeutung der Rahmenbedingungen in Hinsicht auf Scham auslösende und reduzierende Momente hervorgehoben. Den Abschluss bilden Anmerkungen zu Schamkonflikten in Beratungs- und Coachingprozessen.

Einleitung

Scham gehört zu den wenig beachteten Affekten in Psychotherapie, Psychoanalyse, Beratung und Supervision. Das betrifft auch die Ausbildung und Qualifikation für diese Tätigkeiten. Dabei stellt Supervision selbst einen wesentlichen Bestandteil der Ausbildungen dar, bei der Schamaffekte zwar beständig wirksam, jedoch – oder vielleicht auch eben deshalb – kaum reflektiert werden. Das verwundert nicht, da Scham ein Gefühl ist, mit dem man gerade nicht sichtbar sein möchte. Wie der Supervisor mit Scham – seiner eigenen wie jener, der ihm anvertrauten – umgeht, stellt gerade in Ausbildungssituationen ein Modell dar, dass weit über den Abschluss von ehemaligen Kandidaten unreflektiert weitergetragen und -gegeben zu werden droht.

Ernsthaft wird man sich kaum den Beginn einer Supervision ohne leichte Verlegenheit, Befangenheit, Unsicherheit, Ängste vor Unzulänglichkeiten oder auch offene Scham vorstellen können, – und zwar auf beiden Seiten. Solange aber ein Supervisor seine eigenen Schamgefühle zu leugnen trachtet, wird es ihm kaum gelingen, mit den Schamgefühlen seiner Supervisanden angemessen umzugehen. Ich gebe Ihnen ein paar alltägliche Beispiele für die Scham des Supervisors: Wird meine Art, Supervision zu machen, auf Akzeptanz stoßen? Werde ich den lukrativen Auftrag erhalten (im Sinne der Abhängigkeitsscham)? Reichen meine Kompetenz als Supervisor und meine fachspezifischen Kenntnisse für diesen Auftrag wohl aus? Werde ich die Dynamik im Supervisionsteam verstehen und damit umgehen können? Waren meine Vorgänger besser oder sind es meine Mitbewerber?

¹ Vortrag bei der Fachtagung des Forum Supervision, der DGSv und der Uni Bielefeld am 04. Februar 2006 in Bielefeld.

Im weiteren Verlauf einer Supervision stellen sich thematisch oder durch das Verhalten von Supervisanden und/oder Supervisor neue Schamquellen ein: Sexuelle Praktiken werden erörtert, eventuelle Perversionen oder Gewalttaten kommen zur Sprache, es entwickelt sich eine erotisierte Atmosphäre zwischen Supervisand und Supervisor, Fehleinschätzungen von Supervisand oder Supervisor kommen ans Licht, Werte von Supervisor und Supervisand oder Auftraggeber (besonders bei Coaching) differieren, Auftraggeber oder Supervisand sind dem Supervisor hinsichtlich Berufserfolg und Einkommen deutlich überlegen und spielen diese Überlegenheit auch aus, der Supervisand profitiert erfreulicherweise so sehr von seiner Supervision, dass er den Supervisor fachlich überholt und ihn verlässt.

Eine weitere Schamquelle ist berufspolitischer Art: Es ist eine Illusion, dass der bundesdeutsche Supervisionsmarkt ausreichende Nachfrage für Supervisoren ohne fachspezifische Qualifikation (z. B. im Bereich Wirtschaft, Personalwesen, Psychiatrie usw.) liefert. Das bedeutet, dass Ausbildungskandidaten für Supervision mit der beschämenden Tatsache konfrontiert sind, ihre Dienste andienen zu müssen. Solche Akquise schwächt von vorneherein die Autorität und Stärke des Supervisors. Es liegt in der Verantwortung der Ausbildungsinstitute, ihre Kandidaten über diese unbefriedigende Marktlage aufzuklären und damit auf die beschämende Abhängigkeit von nur mangelhafter Nachfrage und ihren auch wirtschaftlichen Folgen rechtzeitig aufmerksam zu machen.

In diesem Zusammenhang stehen auch Honorarforderungen, die wegen ihrer geringen, unwirtschaftlichen Höhe demütigend-beschämenden Charakter haben, und zwar sowohl für jene, die diese Honorare fordern, als auch für die, die wegen vergleichsweise angemessenerer Ansprüche den Auftrag nicht erhalten. Eine Berufsgruppe macht sich lächerlich, wenn sich Einzelne mit Stundenhonoraren von dreißig bis fünfzig Euro zufrieden geben. Merke: Was (fast) nichts kostet, taugt auch nichts. Erforderlich ist ein für die Berufsgruppe verbindlicher Honorar- und Leistungskatalog mit Mindesthonoraren für jeweils spezifizierte Leistungen. Abgesehen von der beschämenden öffentlichen Performance führen fehlende Regeln und Strukturen in einer Organisation oder einer Berufsgruppe zwangsläufig zu latenter Feindseligkeit. Eine Berufsgruppe, die sich professionell auch mit Organisationen beschäftigt, stellt hier natürlich keine Ausnahme dar. In diesem Kontext sollte der Spruch vom Schuster, der die schlechtesten Schuhe hat, keine dauerhafte Gültigkeit haben.

Schließlich sind wir alle und dieser Berufsverband mit noch einer weiteren peinlichen Quelle von Scham öffentlich konfrontiert: „Coaching“ heißt das neue Aspirin für alle erdenkbaren betrieblichen und institutionellen Missstände, Fehlentwicklungen und -entscheidungen mit illustren Angeboten, die flugs ihre Schächchen in die Lüneburger Heide verfrachten, damit sie dort unter dem Auge des Experten ebensolche hüten oder umhertreiben sollen. Bizarre Konkurrenz ramponiert eigene Seriosität oder was man dafür hält. Einschlägige Medienberichte drohen

den Ruf von Supervision und Coaching zu beschädigen. Typisch für Schamkonflikte sind die Reaktionen innerhalb der Fachöffentlichkeit: Stolze Ignoranz oder herablassende Attitüden gegenüber der unliebsamen Konkurrenz oder fundamentalistische Ablehnung von Coaching zum Zwecke des Erhalts des eigenen Gutmenschentums pflegen zwar eigenes Selbstwertgefühl, werden aber in der Öffentlichkeit kaum goutiert und verpassen zudem lukrative Märkte und die Besetzung von bedeutsamen Zukunftsfeldern durch eigene Kräfte.

Ich gehe im Folgenden auf eine Reihe der genannten Themenkomplexe ein:
 — Schamkonflikte in Supervisionen und die Bedeutung der Rahmenbedingungen
 — Schamkonflikte bei Beratung und Coachingprozessen.

Zunächst versuche ich in einem kurzen Abriss zu klären, welche unterschiedlichen Gefühle ich zur Gruppe der Schamaffekte zähle.

Die Gruppe der Schamaffekte

Schamszenen sind alltäglich: Der freudige Gruß gegenüber einer Person, die sich als unbekannt herausstellt, der berühmte Ausrutscher auf der Banane, unbeholfene Liebeserklärungen, die unerwidert bleiben, Hänseleien unter Schülern oder gezielte Nickeligkeiten unter Kollegen. Wir schämen uns, wenn eine allzu große Diskrepanz zwischen Ideal und Ist-Zustand bemerkbar wird ebenso, wie wenn wir unerwartet großes Lob oder überschwängliche Komplimente erheischen: „Das Kostüm/Hemd usw. habe ich aber doch schon ganz lange“.

Scham ist zwar immer schmerzhaft, nämlich peinlich, deshalb aber keineswegs per se Zeichen von Pathologie oder negativer Entwicklung. Unverschämtheit, also das Fehlen von Schamgefühlen ist hingegen ernsthaftes Zeichen tief greifender Persönlichkeitsstörung wie etwa bei antisozialen Persönlichkeiten oder manchen histrionischen Störungen. Tatsächlich hilft Scham, die Konzepte von sich, den anderen und der Umwelt beständig zu korrigieren und neu zu entwerfen (Broucek 1982, 1991). Hingegen fehlt der motivationale Anreiz für Selbstaktualisierung, wenn es an Schamgefühlen mangelt: Ein Patient ohne Scham kann bestenfalls diszipliniert und kontrolliert, nicht aber psychotherapeutisch mit dem Ziel struktureller Veränderungen behandelt werden.

Transkulturell sind Menschen in der Beurteilung, welches Gefühl einem Gesichtsausdruck zu Grunde liegt, sehr sicher. Ein und derselbe Gesichtsausdruck wird auch von Mitgliedern sehr unterschiedlicher Kulturen nicht etwa zwei unterschiedlichen Gefühlen zugeordnet. Und auch dieselben Gefühlsauslöser rufen quer durch die Kulturen dieselben Emotionen hervor. „So wirkte beispielsweise der Verlust von etwas Wichtigem in jeder Kultur als Auslöser von Trauer; was aber im Einzelnen als Verlust dargestellt wurde, das variierte von einer Kultur zur nächsten“ (Ekman 2004, S. 31). Entscheidend ist also die subjektive und kulturell

eventuell sehr verschiedene Bedeutung, die einer Situation zugeordnet wird.

Mitglieder verschiedener Kulturkreise empfinden in sehr unterschiedlichen Momenten Scham oder Verlegenheit, und selbst innerhalb einer Gesellschaft mag die Quelle von Schamgefühlen je nach sozialer Gruppe äußerst differieren. Hätte ein angepasster, sozial engagierter Bürger mit heftigen Schamgefühlen zu kämpfen, wenn er einem auf der Straße angegriffenen oder bedrohten Mitmenschen nicht beistünde, so würde das Mitglied einer Streetgang desselben Kulturkreises womöglich Scham gegenüber seiner Gruppe empfinden, wenn es in seinem Angriff auf einen Wildfremden etwa zögert. Einigkeit ist – jedenfalls innerhalb einer Kulturgemeinschaft – leichter herzustellen, wo es um Schuld geht: Denn was verboten ist, ist weniger strittig als was beschämend wirkt – selbst wenn das Verbot andauernd überschritten wird.

Die Gruppe der Schamaffekte (ausführlich Hilgers, 2006) umfasst:

1. Existenzielle Scham:
 - a. Das Gefühl, als Person grundsätzlich unerwünscht oder mit einem Makel behaftet zu sein (zum Beispiel bei ungewollten Kindern oder Kindern, die nach Wunsch der Eltern ein anderes Geschlecht hätten haben sollen). Hierzu zählen auch Schamgefühle, die sich auf die eigene Körperlichkeit beziehen, wenn diese grundsätzlich negativ oder makelbehaftet erlebt wird.
 - b. Das grundsätzliche Gefühl, nicht wahrgenommen zu werden, wie nicht existent zu sein (zum Beispiel, wenn Eltern alle möglichen Selbstäußerungen – verbal wie nonverbal – ignorieren und sich damit verhalten, als sei das Kind nicht existent).
2. Kompetenzscham, die bei abbrechenden Kompetenzerfahrungen und (öffentlich sichtbaren) Misserfolgen oder Kontrollverlusten der Ich-Funktionen (zum Beispiel bei Erwachsenen Weinen, Schreien) entsteht.
3. Intimitätsscham, die bei Verletzung der Selbst- und Intimitätsgrenzen wirksam wird, also bei Übergriffen oder dem plötzlichen Sichtbarwerden von Selbstanteilen, die eigentlich verborgen bleiben sollten. Hierzu zählen auch Verlegenheit oder Scham, wenn ungewollt eigene Körperlichkeit sichtbar wird, die jedoch nicht – wie bei existenzieller Scham – grundsätzlich negativ erlebt wird, sondern nur situativ (so) nicht gezeigt werden soll.
4. Schande. Scham, die bei aktiver Demütigung von außen erlebt wird (z. B. Folter). Der Verlust der Würde oder des Gesichts eines Einzelnen oder einer Gruppe oder Großgruppe (religiöser Gemeinschaft, Ethnie oder sozialer Schicht) beschädigt das Gefühl der Würde und Integrität.
5. Idealitätsscham:
 - a. Scham, die eine Diskrepanz zwischen Selbst und Ideal anzeigt.
 - b. Scham, die sich auf schuldhaftes Handeln bezieht. Der Betreffende empfindet nicht nur Schuldgefühle, sich nicht korrekt verhalten zu haben, sondern schämt sich auch, dass er sich überhaupt in einer gegebenen Situation

schuldhaft verhielt („dass ausgerechnet mir das passiert“). Häufig bezieht sich dann die Scham auf eine Diskrepanz zwischen Ich-Ideal und Selbst.

6. Scham, die eigene Abhängigkeit in Beziehung zu anderen oder umgekehrt das Herausfallen aus Beziehungen, die eigentlich gewünscht sind, anzeigt. Verliebtheit oder unerwiderte Liebe wie auch die Verehrung oder empfundene Abhängigkeit von subjektiv bedeutsamen Personen sind zum Beispiel Auslöser solcher Schamerlebnisse.
7. Ödipale Scham. Das Gefühl, ausgeschlossener Dritter, zu klein oder zu minderwertig zu sein, nicht dazuzugehören oder aktiv ausgeschlossen zu werden. Hierzu zählt auch der andauernde Eindruck Erwachsener, doch irgendwie kleiner, jünger und weniger kompetent als andere aus der Bezugsgruppe zu sein.
8. Scham-Schuld-Dilemmata. Widersprüchliche Über-Ich-Forderungen führen zu einem unlösbaren intrasystemischen Konflikt, bei dem entweder Schuld oder Scham gefühlt wird. Zum Beispiel angesichts einer bevorstehenden Abschlussprüfung: Nicht-Bestehen bedeutet Scham gegenüber eigenen Ansprüchen und Idealen, Bestehen Schuld gegenüber Eltern, die aus einfachen Verhältnissen stammend, sich gegenüber Akademikern unterlegen fühlen (Scham) und mit Ressentiments reagieren und von denen man sich durch den Prüfungserfolg ablöst (Trennungsschuld).

Diese subjektiven Bewertungen der Bedeutung einer Schamszene gehen häufig ineinander über oder es können mehrere verschiedene Schamgefühle gleichzeitig angesprochen sein.

Leichtere Schamgefühle, wie etwa Verlegenheit, können die vorsichtige Annäherung an ein interessantes Gegenüber oder – besonders in einer Psychotherapie – an ein bedeutsames Thema anzeigen; Befangenheit mag auftreten, wo diese Verlegenheit ein gewisses Maß überschreitet; generelle Schüchternheit ist Ausdruck einer Charakterhaltung, die schamvermeidend wirken soll. Wurmser (1986, S. 39) unterscheidet „Schamangst (die Angst vor bevorstehender Bloßstellung), den depressiven Schamaffekt (nach erfolgter Bloßstellung, inklusive dem Wunsch, die Schande zu tilgen) und Scham als Reaktionsbildung, als (generalisiertes, M. H.) vorbeugendes Sich-Verbergen“.

Umgekehrt zeigt sich schamloses, eventuell unverschämtes Verhalten durch das Fehlen einzelner oder mehrerer oben genannter Empfindungsmöglichkeiten und deren Konsequenzen auf der Verhaltensebene. Dies bedeutet, dass der Bedeutungskontext einer potenziellen Schamempfindung nicht erkannt wird. Dissoziale Patienten beispielsweise zeigen zwar einerseits häufig keinerlei Scham gegenüber unerreichten Idealen beziehungsweise kompensieren aufkommende Schamquellen durch Größenideen, andererseits treten jedoch ausgeprägte Formen von Verlegenheit oder Kompetenzscham in Erscheinung, wenn es um Alltagsfertigkeiten geht.

Da Schamgefühle die Grenze zwischen dem Selbst und dem Anderen bezeichnen, sind sie ansteckend; das Teilhaben an einer Schamszene löst gleichfalls

Scham aus (Lewis 1971; Bastian und Hilgers 1990). In Alltagsszenen wird das jeder bereits erlebt haben: Das Betreten eines unverschlossenen Badezimmers oder einer Toilette, die besetzt ist, der flüchtige Eindruck, jemanden bei etwas „erwischt“ zu haben, das verborgen bleiben sollte, jemanden zu beobachten, der sich vor dem Spiegel bewundert oder Grimassen schneidet, löst in aller Regel nicht nur Verlegenheit des Beobachters, sondern auch des Beobachtenden aus. Auch ein Psychotherapeut, Berater oder Helfer, der jemanden in akuter Scham erlebt, wird – sofern er sich der Schamszene nicht verschließt – gleichfalls von Schamgefühlen erfasst. Kein Affekt betont die interaktionelle Seite der therapeutischen Beziehung mehr als der Schamaffekt (vgl. Gill 1982). Daher eignet er sich besonders für interpersonelle Abwehrmechanismen wie Verkehrung ins Gegenteil oder projektive Identifikation. Diese Abwehrmechanismen zeichnen sich durch erhebliche Destruktivität in ihren potenziellen Auswirkungen aus, weil das jeweilige Umfeld tendenziell mitagiert und an Verursachung wie Wirkung der Destruktivität maßgeblich teilhat.

Schamkonflikte in Supervisionen und die Bedeutung der Rahmenbedingungen

Potenziell ist der Beginn jeder Supervisionssitzung – ob im Einzel- oder Gruppen-setting – eine schamsensible Situation: Was wird in der Stunde vorgestellt? Wie wird die Sitzung verlaufen und mit welchem Ergebnis wird sie schließen? Im günstigsten Fall setzen sich Supervisor wie Supervisand dieser kreativen Offenheit aus, die des Schutzes vor unkontrollierter Beschämung, Kontrolle oder Bemächtigung bedarf. Geißler (1989, S. 151) formuliert für pädagogische Arbeitszusammenhänge treffend: „Mit dieser vernünftigen Ratlosigkeit gilt es pädagogisch sinnvoll umzugehen, denn produktiv wird das Problem des Beginns dort angegangen, wo es nicht gelöst, d. h. nicht durch eine Lösung beseitigt wird“.

In jeder Supervision präsentiert sich der Supervisand oder die Supervisionsgruppe mit Fragen, Unsicherheiten oder Klärungsbedarf – kurz mit Bedürftigkeiten. Sichtbar vor dem inneren Auge wie jenen äußeren von Supervisor und eventuell anwesenden Kollegen werden eigene Kompetenz – und ihre Beschränkungen, Grenzen oder Lücken. Scham kann sich demnach in diesem Zusammenhang aus drei verschiedenen Quellen speisen:

- den Idealen und dem mehr oder weniger rigiden Über-Ich des Supervisanden,
- den Reaktionen und Werten anwesender anderer Supervisionsteilnehmer und
- der wohlwollenden Akzeptanz resp. Strenge des Supervisors.

Typische Schamkompensationen für Idealitätsscham des Supervisanden sind hartnäckige Verweigerung von eigenen Berichten, vage, unkonkrete Schilderungen, die die Konflikthaftigkeit nicht thematisieren oder ständige negative Selbstkom-

mentierungen („ich weiß, das ist natürlich blöd“, „da habe ich mal wieder“, „klar, ich bin Anfänger, ich habe nicht so viel Erfahrung wie Sie“ usw.) (vgl. Lewis, 1971).

Der Supervisor tut gut daran, in einer Supervisionsgruppe auch die nichtsprachlichen, mimisch-gestischen Reaktionen der Gruppe auf einen Bericht zu beobachten und ggf. auch deutlich zu kommentieren. Häufig geraten gerade dann Teilnehmer einer Gruppe in eine Außenseiterposition, wenn sie immer wieder – eventuell unter dem Niveau der übrigen Teilnehmer – berichten und der Supervisor mehr oder weniger unbewusst die Ablehnung der anderen Teilnehmer teilt.

Schließlich ist die Art des Umgangs des Supervisors mit dem vorgestellten Material, sein selbstverständlicher Umgang mit Schwierigkeiten und seine technisch neutrale Haltung entscheidend für die förderliche Atmosphäre der Supervision. Umgekehrt bedeutet das Exerzieren eines strengen, kühl-distanzierten oder eigene Überlegenheit betonenden Umgangs eine latente und darum umso wirksamere Beschämung des Supervisanden. Ich gebe ein Beispiel aus meiner eigenen Ausbildung zum Psychoanalytiker: Ein Lehranalytiker pflegte des Öfteren problematische Interventionen von Kandidaten mit den Worten zu kommentieren: „Das ist ein typischer Anfängerfehler“. Ich ärgerte mich von Anfang an über diese arrogante Vorgehensweise. Es gelang mir jedoch erst im Laufe meiner fortgeschrittenen Ausbildung und sicher auch, weil mich der Kommentar nie persönlich betraf, den Lehranalytiker zurechtzuweisen und ihn auf den beschämenden und arroganten Charakter seiner Intervention hinzuweisen.

Ohnehin stellt die Notwendigkeit einer Supervision eine mächtige Quelle von Abhängigkeitsscham dar, nach dem Motto: Wer Hilfe sucht, benötigt sie auch. Damit entsteht ein Gefälle zwischen dem scheinbar allwissenden Supervisor und dem vermeintlich infantil-abhängigen und potenziell unzulänglichen Supervisanden. Die Präsentation vermeintlicher oder tatsächlicher eigener Unzulänglichkeiten ruft Inkompetenz- und Abhängigkeitsscham hervor, zudem führen Falldarstellungen im Team leicht zu Rivalitätskonflikten (i. S. ödipaler Scham). Schließlich weckt die reale, immer auch gegebene eigene Begrenztheit gegenüber professionellen Herausforderungen Scham-Schuld-Konflikte: Scham über die tragischen eigenen und fremden begrenzten Möglichkeiten und Schuldgefühle über das, was man versäumte, als Berater oder Supervisand.

Darüber hinaus wird Intimitätsscham wirksam, wenn Persönliches des Supervisanden sichtbar wird oder – im Rahmen einer Institution – Mängel und strukturelle Probleme offenbar werden. In Abhängigkeit von der Loyalität der Ratsuchenden oder umgekehrt seiner bereits erfolgten so genannten inneren Kündigung werden entweder Schamgefühle über die mangelhaften Verhältnisse oder umgekehrt Rache- und Revanchewünsche offensichtlich. In letzterem Fall ist auch der Supervisor erneut aufgefordert, mit seinen eigenen Schamgefühlen über beschämende Verhältnisse angemessen umzugehen. Stellvertretende Scham für die Mängel ei-

ner Institution kann besonders von ihren führenden Repräsentanten empfunden werden – mit der Folge von entweder hartnäckigen Widerständen gegen Supervision und Beratung oder umgekehrt der schuldhaften Unterwerfung unter ein Beratungsangebot. Letzteres kann besonders auf den Supervisor beschämend wirken, wenn Leiter ständig die Mängel und Versäumnisse von Institution oder eigenem Handeln herausstellen.

Einerseits stellt Scham überhaupt den motivational-affektiven Antrieb zur Verbesserung des Arbeitsalltags und eigener Leistungen dar und motiviert, mittels Beratung zu besseren Lösungen zu kommen. Ein gewisses Maß an Scham und Schamtoleranz wird man daher erwarten dürfen, wenn es um das Engagement für die Optimierung professionellen Handelns geht. Ohne jede Scham entfällt auch die Motivation zur Änderung eigenen Erlebens und Verhaltens. Schamlosigkeit, Unverschämtheit machen indolent gegenüber der Herausforderung zur Veränderung.

Andererseits kann Scham überwältigend wirken, wenn keine Aussichten auf persönliche wie institutionelle Veränderung mehr bestehen, die existierende Situation jedoch subjektiv nach wie vor als sehr unbefriedigend erlebt wird. In diesem Fall kann es zu zynischen Entwertungen als Abwehr von Scham, zu Verachtung der eigenen oder anderer Personen oder der gesamten Institution kommen. Diese Schamverarbeitung richtet sich – um die eigene Person zu schützen – grundsätzlich gegen andere, ihre Wünsche und Ideen und ihre emanzipatorischen Hoffnungen. Zynische Schamabwehr beschämt all jene, die weiterhin an Veränderungsmöglichkeiten, Utopien und Konzepte für die Zukunft glauben. Diese Visionen zu schützen und ggf. auch Mitglieder einer Supervisionsgruppe vor zynischen Beiträgen einzelner zu schützen, ist Aufgabe des Supervisors, um die Innovationsfähigkeit der Gruppe oder des Teams zu erhalten.

Schließlich ist man bisweilen als Supervisor mit einer exhibitionistischen Art konfrontiert, mit der Supervisanden alle möglichen eigenen wie fremden, auch institutionellen Mängel erbarmungslos ans Licht zerren, um diese genüsslich vor Supervisor und eventueller Gruppe auszubreiten. Diese kontraphobische Schamabwehr entlastet zunächst den Supervisanden, löst aber Scham und Abwehr bei Supervisor und Gruppe aus. Denn tatsächlich werden die Intimitätsgrenzen von Supervisor und Gruppe durch nicht selten quälende Darstellung verletzt, was an sich schon eine Schamquelle in der Gegenübertragung darstellt. Häufig kommt es in einer Gruppensupervision dann zu aggressiven Auseinandersetzungen mit Ausstoßungstendenzen, also einem wilden Agieren der Scham im Sinne der Verkehrung ins Gegenteil. Als Supervisor tut man gut daran, den Betroffenen frühzeitig zu unterbrechen und aufzufordern, sich auch den gelingenden, positiven Aspekten seiner Arbeit zuzuwenden: „Sagen Sie mal, wenn ich Ihnen so zuhöre, bekomme ich ja fast den Eindruck, alles ginge schief und nichts würde gelingen. Das kann ich mir gar nicht vorstellen. Erzählen Sie uns doch mal, was Ihnen bei dieser Arbeit schon alles gelungen ist und was Sie an ihr schätzen.“

Schließlich ist eine der verheerendsten Schamquellen die Vermischung von Supervision im Team, Supervision des Teams, Coaching eines Teams und Selbsterfahrung. Supervisionsgruppen sind zu unterscheiden hinsichtlich:

- Fallsupervision innerhalb eines Teams
- Supervision in einer zufällig zusammengesetzten Supervisionsgruppe
- Supervision oder Coaching eines Teams oder einer Arbeitsgruppe in Hinblick auf konkrete Fragestellungen, zum Beispiel die Entwicklung eines Projekts oder die Verbesserung von Entscheidungs- oder Organisationsstrukturen (Näheres zum Beispiel bei Hilgers 2005).

Die strikte Trennung der genannten Verfahren ist eine unabdingbare Voraussetzung zum Schutz der Intimitäts- und Schamgrenzen der Supervisions- oder Beratungsteilnehmer. Andernfalls regrediert eine Arbeitsgruppe auf die Funktionsweise einer Selbsterfahrungsgruppe, besonders dann, wenn sich die Teilnehmer endlich einmal das sagen, was sie sich immer schon mal sagen wollten. Jede Art von Interpretation oder gar Deutung des Handelns der Supervisionsteilnehmer ist eine massive Schamquelle, es sei denn, die Interpretation bezieht sich lediglich auf die Verstrickung des Supervisanden mit seinem Patienten. Dabei ist das Interaktionsmuster des Patienten, nicht jenes des Supervisanden zu fokussieren.

Häufig speisen sich initiale Widerstände gegen Supervisionsangebote aus früheren schlechten Erfahrungen Einzelner, die erleben mussten, wie persönliche Konflikte angesprochen wurden, ohne dass dies zur Verbesserung des Arbeitsklimas überhaupt hätte beitragen können. Stattdessen bleiben Kränkungen dauerhaft wirksam, weil Intimitätsgrenzen verletzt wurden, mit der Folge, dass sich Einzelne beständig mit Schwächen, intimem Material oder Betroffenheit dem Blick ihrer Kollegen preisgegeben sehen. Es gilt das Prinzip: Wenn die Zahnpasta einmal aus der Tube ist, geht sie nicht mehr zurück.

Der Supervisor sollte daher zu Beginn Zweck, Ziele und Inhalte der Veranstaltung erläutern und gegenüber anderen Verfahren deutlich abgrenzen. Explizit sollte er erklären, dass Supervision keine Selbsterfahrung beinhaltet und daher die Selbstgrenzen aller Teilnehmer geschützt sind und er über diese Regel auch wachen wird: „Ziel dieser Supervision ist die Optimierung Ihrer Arbeit mit Patienten/Klienten/Mandanten etc.. Alle auftretenden Konflikte oder eventuellen Meinungsverschiedenheiten werde ich daher ausschließlich im Kontext Ihrer Arbeit mit den Ihnen Anvertrauten verstehen. Natürlich gibt es auch immer wieder unterschiedliche Einschätzungen, die ja gerade eine Supervision bereichern. Diese beziehen sich auf die Fragestellung, niemals auf einzelne Personen. Ich werde daher jeden unterbrechen, der die Intimitäts- oder Persönlichkeitsgrenzen eines anderen Teilnehmers überschreitet. Dies schützt die Selbstgrenzen jedes Einzelnen von Ihnen und schafft damit eine Atmosphäre der Sicherheit, in der Sie sich unbefangener äußern können.“ In der Regel wird ein solches Statement mit Erleichterung aufgenommen. Gelegentlich zeigen sich einzelne Teilnehmer auch nicht einverstanden;

in diesem Fall wird man darauf zu achten haben, dass von dieser Seite nicht alte Rechnungen beglichen oder subtil persönliche Konflikte losgebrochen werden.

Noch ein Wort zum Stil des Supervisors: Nicht selten liest man brillante Abhandlungen über Behandlungs- und Supervisionsverläufe in einschlägigen Publikationen, mit dem misslichen Gefühl, wie es denn kommt, dass man selbst nicht die geschilderten exzellenten Ergebnisse erzielt. Viele Supervisionen sind in ähnlicher Weise dadurch gekennzeichnet, dass ambitionöse Theorien und Modelle über die Dynamik der in Rede stehenden Konflikte entwickelt werden, verborgene transgenerationale Traumen ans Licht kommen, komplexe Familiendynamiken erörtert und unbewusste Kräfte analysiert werden. Am Ende verlässt man die Supervision jedoch mit der bangen Frage, wie man denn in der kommenden Sitzung konkret zu intervenieren habe. Kurz: Wie sage ich es meinem Patienten? Gefühle von Scham und Unzulänglichkeit verbleiben solange beim Supervisanden, wie nicht in wörtlicher Rede eventuelle Interventionen von Supervisor und anderen Teilnehmern vorgeschlagen und auf ihre Wirksamkeit geprüft werden. Geschieht dies jedoch, muss sich der Supervisor selbst exponieren, indem er mehr oder weniger hilfreiche Vorschläge macht, falsch liegt, sich korrigieren lässt, um mit neuen Ideen und Empfehlungen aufzuwarten. In diesem Fall erhält die Supervision workshop-Charakter, bei dem technische Überlegungen und konkrete Vorschläge gemeinsam erarbeitet werden und die Supervisanden üben können – auf dass sie sich von ihrem Supervisor emanzipieren. Allerdings setzt das jene Schamtoleranz beim Supervisor voraus, ohne die auch die Supervisanden sich nicht mit ihren eigenen schambesetzten Unsicherheiten zeigen, geschweige denn die ihnen Anvertrauten Rat und Hilfe suchen können.

Voraussetzung für verantwortliche Supervision oder Coaching ist mithin eine klare Aufgabendefinition zu Beginn. Dazu gehört auch die Festsetzung des zeitlichen Rahmens: Handelt es sich um eine fortlaufende, regelmäßige und zunächst nicht befristete Fallsupervision? Geht es hingegen um die Begleitung eines Teams in einer schwierigen Umstrukturierungsphase oder das Coaching eines Projekts, so ist nach der gemeinsamen Problem- und Zieldefinition (entweder mit dem Team und/oder der Leitungsebene) eine begrenzte Sitzungszahl festzulegen.

Besonders wichtig ist in jedem Fall die klare und explizite Regelung der Schweigepflicht durch den Supervisor: Wird der Supervisor Ergebnisse der Supervision an die Leitung weitergeben oder wird dies ausgeschlossen? Alle Teammitglieder müssen Klarheit darüber besitzen, ob und gegebenenfalls welche Inhalte der Supervision nach außen weitergegeben werden können. Zugleich muss eine Vereinbarung unter den Teammitgliedern bestehen, ob und wenn ja, welche Ergebnisse der Supervision durch das Team oder einzelne seiner Mitglieder an Dritte kommuniziert werden dürfen. Tatsächlich sind häufig Teile des Teams verhindert und der Erfolg der Supervision oder des Coachings bemisst sich auch daran, inwieweit den Abwesenden Ergebnisse angemessen mitgeteilt werden. Schließlich soll-

te in aller Regel nicht über Abwesende gesprochen werden – wiewohl dies gerade immer wieder von den Anwesenden versucht wird.

Mithin ist die Autorität des Supervisors für die Etablierung von Rahmenbedingungen und ihrer Einhaltung von entscheidender Bedeutung. Allerdings tun sich viele Supervisoren mit der Handhabung eigener Autorität in Verwechslung derselben mit autoritärem Gebaren häufig schwer. Die Vermeidung aggressiver Konflikte führt – im Sinne der Wiederkehr des Verdrängten oder Abgewehrten – zur eben der Evozierung aggressiver, dann aber auch feindseliger Konflikte. Niemals kann die Rolle des Supervisors im guten Onkel bestehen, der alle Konflikte löst oder beschwichtigt. Vielmehr muss der Supervisor deutliche Grenzen bei den Rahmenbedingungen aufzeigen und mit seiner Autorität verkörpern. Manche Supervisoren versuchen durch Verstehen, das sie mit Verständnis verwechseln, diesen Konflikt zu umgehen und negative Übertragungen zu vermeiden. Tatsächlich kann man jede übergriffige, persönlich-aggressive Äußerung oder Verhaltensweise in einem Team psychodynamisch verstehen. Dieses Verstehen sollte jedoch nur zur Regulierung, nicht aber zur Offenlegung und aufdeckenden Klärung persönlicher Auseinandersetzungen genutzt werden oder zum Verstehen aggressiver Konflikte in einem Team bei Supervision oder auch Coaching.

Beispiel: Häufige Ursache wiederkehrender aggressiver Schuldzuschreibungen in einem oder zwischen mehreren Teams sind Ohnmachts- und Hilflosigkeitsgefühle, die sich aus strukturellen, institutionellen oder politischen Gegebenheiten ergeben und oft innerhalb einer Supervision oder eines Coachings nicht veränderbar sind. Um der Ohnmachtslage zu entgehen, richten Teammitglieder untereinander oder gegen andere Teams oder Abteilungen eines Unternehmens oder einer Institution nun Schuldzuschreibungen, nach dem Motto, wenn ihr nicht wäret oder anders handeln würdet, gäbe es das Problem (und damit unsere Ohnmacht nicht). Nicht (jedenfalls im gegebenen Setting) veränderbare Ohnmacht wird damit in Schuld verwandelt, was eine Flucht aus Hilflosigkeit darstellt. Ginge man dieser Abwehr vom Passiven ins Aktive auf der persönlichen Ebene nach, würde man den Konflikt mitagieren, statt via Autorität eine Akzeptanz primärer Ohnmacht zu fordern. Dies kommt mitnichten einer politisch-emanzipatorischen Bankrotterklärung gleich: Im Gegenteil entpolitisiert die Reduktion auf die persönlich-dynamische Ebene. Die Interpretation im Sinne der Abwehr von struktureller Ohnmacht macht jedoch den Weg für zweierlei frei: Die Akzeptanz der aktuellen Ohnmacht mit der Notwendigkeit von angemessenen Lösungen für die Gegenwart. Und die Möglichkeit der Empörung, weil es sich nicht um einen persönlichen, sondern um einen strukturellen, politischen, institutionellen oder einen Konflikt innerhalb eines Unternehmens handelt.

Alle vorgenannten Überlegungen gelten umso mehr für Coachingprozesse, allerdings mit dem eventuellen Auftrag an den Coach, die strukturellen Mängel auch der Unternehmensleitung zu unterbreiten – sofern sich dies mit dem Auftrag und den Schweigeverpflichtungen vereinbaren lässt.

Schamkonflikte bei Beratungs- und Coachingprozessen

„Coaching“ heißt das Aspirin für Unternehmen und Institutionen, wenn's mal nicht so richtig läuft, ein Team zickt oder die Ideen ausgehen. Doch wenn die Lösung so einfach wäre, wie Coachinganbieter gern versprechen, wäre das Management vermutlich schon selbst darauf gekommen. Wo es keine oder nur beschwerliche Lösungen mit konventionellen Mitteln gibt, wächst der Hang, sich auf exotische Verfahren einzulassen und sich an rigide Ideologen zu wenden. Das führt zu Unbehagen bei jenen, die sich um die Ausweitung von Supervision auf lukrative Märkte bemühen, zugleich aber ihre Professionalität nicht auf dem Altar der exotischen Heilsversprechungen opfern wollen. Um sich von peinlichen Konkurrenten abgrenzen zu können, bedarf es Qualitäts- und Entscheidungskriterien für die Auswahl geeigneter Coachingangebote. Die sind weniger spektakulär, dafür aber hilfreich.

Was ist Coaching?

Coaching kann sich an einzelne Personen richten (zum Beispiel beim Coaching eines Entscheidungsträgers, eines Betriebsleiters oder Verwaltungschefs) oder ein Team begleiten (zum Beispiel Organisationsabläufe eines gerade entstehenden multidisziplinären Teams optimieren, Ziele einer Abteilung klären oder die Zusammenarbeit verschiedener Teams verbessern).

Dabei ist Coaching immer ein lösungsorientierter Ansatz innerhalb eines Unternehmens, einer Institution oder Organisation, der professionelles Handeln oder Entscheiden der Beteiligten zu verbessern sucht, und zwar für die Ziele des Unternehmens oder der Organisation. Der Unterschied zu Supervision liegt nicht etwa in der Personenzentrierung, sondern in der Zielsetzung: Ziel des Coaching-Prozesses ist die Steigerung der Effizienz oder des materiellen oder immateriellen Gewinns des Unternehmens, der Organisation oder Institution, nicht unbedingt und vornehmlich die Verbesserung der Beziehung zum Klientel. Auch bei einem Coaching einer einzelnen Person steht letztlich ihr Berufserfolg und ihr Erscheinungsbild innerhalb der Organisation zentral, nicht etwa die Verbesserung von innerbetrieblichen Beziehungen per se, denn diese sind dem Berufserfolg oder der Karriere des Auftraggebers nachgeordnet. Die Optimierung der Kundenbeziehung oder jene der Arbeit mit dem Klientel ist demnach nicht vorrangig, sondern den Unternehmenszielen und ihrer Gewinnmaximierung, ihrer Performance oder ihrem Image untergeordnet.

Schamkonflikte

Schamkonflikte ergeben sich im Rahmen von Coaching aus verschiedenen Quellen:

Unprofessioneller oder unverantwortlicher Umgang mit Rahmenbedingungen: Es bestehen Unklarheiten über den zeitlichen Rahmen, die Inhalte und den Zweck des Coachings, die Rahmenbedingungen bleiben unklar (z. B. was erfährt die Geschäftsleitung über die Inhalte und die Äußerungen einzelner Teilnehmer und was nicht?).

Hierarchischen Strukturen: Wer nimmt am Coaching und mit welchem Ziel teil? Bestehen Unterschiede im Interesse an der Teilnahme, z. B. wegen des Interesses hierarchisch höher Gestellter an Selektion von Teilnehmern, ihrer personellen Beurteilung oder künftigen Karriere?

Rivalität zwischen den Teilnehmern: Wenn das Coaching einer Personalselektion oder -differenzierung dient, ist dies allen Teilnehmern gleichermaßen bekannt? Wie wird mit Rivalität und offenem Neid oder Aggression bzw. Intrigen im Rahmen des Coachings umgegangen?

Pseudo-Harmonisierungstendenzen des Coachs: Vermittelt der Coach ein illusionäres Klima von Harmonie oder Heilsversprechungen, wo es in Wahrheit um selektive Prozesse geht? Wissen die Teilnehmer um die Bedeutung des Coachings und vor allem: wissen sie, welche Folgen unbedachte Äußerungen haben können?

Wird ein symbiotisches Offenheitsklima innerhalb einer Ausnahmesituation geschaffen, bei dem sich Teilnehmer – womöglich unterschiedlicher Hierarchieebenen – in schamverletzender Weise inflationär selbst öffnen? Fehlen alle Arten von Nachsorgung nach dem einmaligen Coaching-Event oder handelt es sich um ein in seinen zeitlichen Rahmenbedingungen zwar zeitlich begrenztes, aber doch mit Aufgangsmöglichkeiten versehenes Setting?

Schützt der Coach die Teilnehmer entweder vor selbstschädigenden Selbstöffnungen oder macht er umgekehrt deren eventuelle Folgen zu Beginn des Coachingprozesses klar?

Existieren klare Erfolgskriterien für das Coaching, definierte Ziele und Rahmenbedingungen gegenüber den Auftraggebern?

Letzten Endes gibt es jedoch keinen Anlass, auf verantwortliches Coaching, also solches, das Ziele und Vorgehen transparent macht, herabzusehen oder Supervision als das moralisch höherwertige Verfahren anzusehen. Denn, was immer man tut, am Ende dient man gesellschaftlichen Interessen, die letztlich auch immer monetären und machtpolitischen Charakter besitzen. Anlass zu Scham- und Schuldkonflikten besteht bei jedem verantwortlichen und reflektierten Vorgehen, wegen Defiziten, Versäumnissen oder des fehlenden Mutes auf Seiten des Beraters und umgekehrt wegen plötzlicher, unkontrollierter Offenbarung eigener Intimität, Fehlverhaltensweisen oder Misslichkeiten des Klienten. Coaching macht uns lediglich darauf aufmerksam, dass es überhaupt kein Beratungsverfahren jenseits

gesellschaftlicher Interessen, monetärer Gewinnansprüche oder Machtpolitik geben kann. Wie transparent die zu Grunde liegenden Interessen den Teilnehmern und letztlich auch den Betroffenen werden, wie sehr Illusionen gepflegt oder umgekehrt Realität präsentiert wird, liegt in der Verantwortung des Profis, der seine Dienste anbietet. Und auch, inwieweit das angebotene Verfahren Möglichkeiten gesellschaftlichen oder institutionellen Fortschritts und persönlicher Emanzipation bietet. Jenseits dessen beginnen Heilsversprechen, die eine gesellschaftliche Harmonie vorgaukeln, die weder realistisch noch sozial gerecht sein kann. Ganz gleich, welche sozialpolitische Gerechtigkeit dem individuellen Gustus eines Beraters entspricht, sie ist immer auch selektiv, trennend und am Ende ausgrenzend. Dies zu benennen und durch die eigene Haltung zu verdeutlichen, schafft wenigstens die Möglichkeit für die Betroffenen, sich zu entwickeln, zu emanzipieren oder ihr Scheitern wenigstens zu begreifen. Mit dieser tragischen Verantwortung muss der Berater leben. Als Modell und Vorbild für jene, die ihm anvertraut sind.

Literatur

- Bastian, T./Hilgers, M. (1990): Kain – Die Trennung von Scham und Schuld am Beispiel der Genesis. *Psyche* 44. S. 1100-1112.
- Broucek, F. J. (1982): Shame and its relationship to early narcissistic developments. *Int. J. Psychoanal.* 63. S. 369-378.
- Broucek, F. J. (1991): *Shame and the self*. New York.
- Ekmann, P. (2004): *Gefühle lesen*. München.
- Geißler, K. A. (1989): *Anfangssituationen. Was man tun und besser lassen sollte*. Weinheim / Basel.
- Gill, M. (1996): *Die Übertragungsanalyse*, Frankfurt a. M.
- Hilgers, M. (2005): Esoterischer Firlefanz, Heilversprechungen und gottgegebene Ordnungen. In: *Personal Führung*, 5/2005, S. 40-49.
- Hilgers, M. (2006): *Scham, Gesichter eines Affekts*, 3. Auflage. Göttingen.
- Lewis, H.B. (1971): *Shame and guilt in neurosis*. New York.
- Wurmser, L. (1986): Die innere Grenze. Das Schamgefühl – ein Beitrag zur Überich-Analyse. In: *Jahrbuch der Psychoanalyse* Bd. 18 (1986). Stuttgart u. a.

Anschrift des Verfassers: Micha Hilgers, Oppenhoffallee 7, 52066 Aachen.
michahilgers@michahilgers.de.

NEUE PROJEKTE

Stefan Busse, Bernd Okun

Supervisionsintegrierendes Training

Zusammenfassung: Die Beschleunigung und Entstrukturierung verändern die Arbeitswelt vor allem im Profitbereich. Was vorab durch Strukturen geregelt war, muss nun als „schlecht definiertes Problem“ an immer neuen Schnittstellen ausgehandelt werden, in ständig veränderten Rollen, Aufgabenfeldern und Beziehungsdynamiken. Das führt zum Bedeutungsverlust klassischen Trainings und zum Bedeutungsgewinn für Trainings mit integrierter Supervision. Das Dilemma – „Wofür Training, wenn sich alle Nasen lang was ändert?“ vs. „Wie soll das bewältigt werden ohne Training?“ – löst sich, wenn Training realitätsnah mit dem gekoppelt wird, was die Trainingsteilnehmer zeitnah bewegt und was ihre Reflexivität beruflichen Handelns erhöht. Das erzwingt geradezu die Ausrichtung auf offene Fallarbeit, die wiederum ohne Supervision kaum hinreichend gelingt. Wissens- und Kompetenzvermittlung auf der Trainingsseite und Reflexionsgewinn auf der Supervisionsseite ermöglichen Lernsynergien und systematische Entwicklung von Selbstkompetenzen. In dem vorgestellten Ansatz wird die Fallsupervision dabei zum „Retter in der Trainingsnot“ und „Türöffner“ für das Verständnis neuer Rollen in einem stark veränderten beruflichen Umfeld.

Bedeutungsgewinn und -verlust von Trainings

Der berufliche Weiterbildungs- und Trainingsmarkt steht vor neuen Anforderungen. Verstärkt durch die schwierige wirtschaftliche Lage kommt der Ressource Wissen und Kompetenz neben anderen produktionsrelevanten „Rohstoffen“ eine immer stärkere oder gar die wettbewerbsentscheidende Rolle zu. Zugleich ist die Vermittlung von Wissen und Kompetenz den gleichen Rationalitätskriterien unterworfen wie der gesamte Produktionsprozess selbst. Schneller, effizienter, flexibler, aber auch qualitätsgerechter soll auf veränderte Anforderungen des Marktes reagiert werden. Für die Trainingsbranche bedeutet das zweierlei: Erstens eine Verkürzung der Trainingszeiten, was tendenziell eine Verknappung der Ressourcenzufuhr von Wissen und Kompetenz bedeutet. Zweitens eine Verlagerung des Trainings so nahe wie möglich an den Arbeitsort (sichtbar durch die Zunahme von Coaching, Tutoring, Mentoring). Das tangiert und aktualisiert auch das alte Transferproblem zwischen Einsicht im Trainingseminar und Können vor Ort bzw. die Nachhaltigkeitsfrage bzw. -skepsis gegenüber Trainingseffekten.

Beide Tendenzen schaffen neue Probleme: Trainings lassen sich nicht endlos auf Mindestzeiten reduzieren, wenn nicht nur Wissen über richtiges Können vermittelt werden soll, sondern Handlungskompetenz und -sicherheit. Arbeitsplatznahe Trainings ersetzen nicht die Möglichkeiten externer Trainings sowie didaktisch anspruchsvolles Equipment, förderliche Distanz zum Arbeitsprozess und stimulierende Lernbedingungen.

Eine Alternative dazu ist die Intensivierung des Trainings, was heißt: Nicht Trainingszeiten kürzen, sondern besser nutzen. Nicht die örtliche Nähe zum Handlungsfeld ist entscheidend, sondern die genaue Reflexion realer Situationen, nicht allein instrumenteller Kompetenzzuwachs (nach dem Motto „Die sieben Erfolgsregeln des...“), sondern Gewinn an reflexiver Kompetenz im konkreten Handlungsumfeld. Entscheidend ist nicht das Programm des Trainers, sondern wie weit er sich auf die Themen seiner TeilnehmerInnen einlässt. Da wiederum sind zuverlässige Rückmeldungen gefordert, noch im Training, wie weit die Dinge (die erworbene Kompetenz, aber auch das Programm des Trainers!) sich nicht nur an der simulierten, sondern an der hereingeholten Praxis fallweise bewähren. Das alles spricht dafür, in das Format der Trainingsarbeit das Format der Supervision zu integrieren. Eine solche Integration könnte eine adäquate Reaktion auf die Paradoxie von gleichzeitigem Bedeutungsgewinn und -verlust von beruflichen Trainingsmaßnahmen sein.

Dieses Integrationsargument verweist zwar auf den letztlich ökonomischen Grund notwendiger Veränderungen des Formates Training, macht aber noch nicht die tiefgreifenden Veränderungen deutlich, die sich hier für die Struktur beruflichen Wissens und beruflicher Handlungskompetenz ergeben.

Veränderte Arbeitswelt und reflexive Kompetenz

Die Veränderungen der Arbeitswelt, die mittlerweile mit den soziologischen Schlagworten „Entgrenzung“, „Entstrukturierung“ und „Enthierarchisierung“ grob umrissen sind und sich auch allgemein unter die globale Zeitdiagnose einer „reflexiven Moderne“ subsumieren lassen, setzen das arbeitende Subjekt, von der Führungs- bis zur Mitarbeiterebene, vor eine Reihe von Herausforderungen (vgl. Geißler/Orthey 1998, Orthey 2001). Heute werden in kürzerer Zeit Entscheidungen von immer größerer Tragweite bei unsicherer Gesamtlage getroffen. Veränderungen sind das Thema der Zeit. Wir sind mitten in einem Paradigmenwechsel der Unternehmensführung. Flache Strukturen mit fließenden Grenzen bestimmen die Abläufe. Die Projektorientierung der Arbeit nimmt zu. Temporäre Herausforderungen bestimmen das Bild, klassische Linienstrukturen treten zurück etc. Dagegen banden feste Strukturen Angst, schufen Klarheit und sorgten für Abgrenzung. Sie schützten vor Kompetenzüberschreitungen und Übergriffen und sorgten für Effizienz. Die meisten Handlungen erfolgten mit „Ansprache“. Jetzt werden mit gro-

ßer Geschwindigkeit die Räume offener, alles gerät in Fluss und wird in Frage gestellt. Handlungsbereiche und -ebenen überschneiden sich. Ehemals überschaubare Felder werden komplexer, alte Grenzziehungen „flirrender“, die Orientierungen schwieriger. Die fließenden Übergänge und der Wegfall klassischer Strukturen führen so zu offenen und dynamischen Situationen. Das hat eine Reihe gravierender Konsequenzen:

1. Da ist zuallererst die Komplexitätszunahme von Arbeitsanforderungen zu nennen, auf die immer weniger routiniert reagiert werden kann. Sie sind uneindeutig und durch ein hohes Unsicherheitsniveau gekennzeichnet. Das verheißt zwar ein Mehr an Freiheitsgraden resp. Handlungsspielräumen für die Subjekte, aber auch die Not, die Offenheit der Anforderungen mit Wissen und Kompetenz zu schließen. Da es sich hierbei jedoch eher um „schlecht definierte“ Probleme handelt, versagt zunehmend eine routinisierte Anwendung von Wissen. Die Passung zwischen Situation, Wissen und Handeln ist entkoppelt und muss erst „kreativ“ hergestellt werden. Das verändert radikal den Typ des notwendigen Wissens, welches eben nicht einfach „angewandt“, sondern lokal erzeugt werden muss. Arbeit ist zunehmend Wissensarbeit.
2. Die arbeitsbezogenen Handlungsprobleme sind demnach auch nicht nur „gestellt“, sondern beobachterabhängig konstruiert und erzeugt. In Konkurrenz stehen so nicht nur die beste oder machbarste Lösung für ein Problem, sondern die jeweilige Perspektive seiner Erzeugung. Ein Problem ist immer ein „Problem von“ und ein „Problem für“ (vgl. Müller 1993); für wen ein Problem ein Problem ist, hängt von den beteiligten Akteursperspektiven ab. Die Akteure sind somit nicht nur Löser, sondern unentrinnbar Erzeuger von Problemen. Dies löst den linearen Zusammenhang zwischen Diagnose und Lösung zugunsten der reflexiven Zirkularität von „Aktion-Reflexion-Reformulierung-Aktion“ (Orthey 2001, S. 136) auf.
3. Damit werden auch Lernprozesse nicht mehr nur zur Speicherung und Konservierung von Wissen und Kompetenz als Lernen 1. Ordnung notwendig, sondern Lernprozesse zur „Identifizierung von Mustern, die zur Problemlösung führten“ als Lernen 2. oder 3. Ordnung (ebd.). Dies schließt die Kompetenz zum Metalernen als konstruktives Vergessen, als Fähigkeit, sich zu verabschieden und immer wieder neue Anfänge finden zu können, ein.
4. Arbeit ist zunehmend auch Beziehungsarbeit. Von der eingeführten Teamarbeit im Produktionsprozess bis zu Konzepten „lateralen Führung“ wird vor allem eines deutlich: Problemlösungen hängen zunehmend von der Ko-Produktivität und Ko-Produktion der Akteure ab. Die Schnittstellen zwischen Abteilungen, zwischen den (verbleibenden) Hierarchieebenen, zwischen unterschiedlichen Rollenträgern und Professionellen, zwischen Innen- und Außenakteuren einer Organisation müssen kommunikativ überbrückt bzw. verlinkt werden. So muss angesichts der flexibilisierten zeitlichen und räumlichen Rahmenbedingungen

„immer mehr in der Arbeit über Arbeit verhandelt“ werden (ebd. S. 134). Dies hat auch ein „Hineinkopieren von selbstbezogenen und sozialen Tätigkeiten“ (ebd.) in die Arbeitsvollzüge zur Folge.

5. Schließlich erfordern die neuen Arbeitsanforderungen ein verstärktes Arbeiten des Subjektes als Identitätsarbeit an sich selbst. Schlagwörter wie Selbstregulation, Selbststeuerung, Selbststrationalisierung, Selbstmanagement und Selbstkompetenz machen die Chancen und Zumutungen, die hier für die Subjekte liegen, deutlich. Das Subjekt muss sich so als Bedingung, Gegebenheit und Ressource in den Arbeitsvollzügen im Rückspiegel haben und nicht einfach „selbstvergessen“ agieren. Das schließt die generalisierte Fähigkeit zur Selbstbeobachtung als reflexivem Habitus ein. Darüber hinaus ist das Subjekt aber auch selbst das Objekt seiner Planungs- und Entwicklungsbemühungen zur Gestaltung der eigenen Karriere und (Berufs-)Biografie. Wissensarbeit und Beziehungsarbeit sind so zugleich die Arbeit an der Wiederverwertbarkeit der eigenen Erfahrungen (i. S. lebenslangem Lernen) und deren Anschlussfähigkeit an die sich permanent ändernden Arbeitsanforderungen.

Wenn, wie skizziert, die organisationellen Arbeitsanforderungen strukturell immer mehr reflexives Wissen, reflexive Kompetenz, mithin einen reflexiven Habitus der Akteure erfordern, dann muss das unmittelbar auch Folgen für die betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung bzw. für die Personalentwicklung insgesamt haben.

Die Implementierung von Supervision in die betriebliche Personalentwicklung

Die skizzierten Veränderungen in den Arbeitsanforderungen organisationsseitig müssen mit den Personen akteursseitig (Persönlichkeitsstruktur) in Passung gebracht werden (vgl. Busse 2006 a). Das ist gemeinhin die Aufgabe von Personalentwicklung, schließlich müssen objektive Strukturänderungen subjektiv bewältigt und gewollt werden, will man Mitarbeiter auch zu Mitgestaltern von Veränderungen machen. Dass es dabei um die Vermittlung und Sicherung beruflicher Handlungskompetenz geht, ist selbstverständlich. Bei aller Schwierigkeit, den Kompetenzbegriff im Einzelnen zu differenzieren (vgl. Kanning 2002), kann man in Anlehnung an Erpenbeck und v. Rosenstiel von mindestens vier übergreifenden Kompetenzklassen ausgehen, die für berufliches Handeln relevant sind (vgl. Erpenbeck/v. Rosenstiel 2003):

1. fachlich-methodische Kompetenzen (fach- und aufgabenbezogenes Wissen und Fähigkeiten)
2. sozialkommunikative Kompetenzen (interaktions- und kommunikationsbezogenes Wissen und Fähigkeiten)

3. aktivitäts-umsetzungsorientierte Kompetenzen (übergreifende Fähigkeit, ziel- und planvoll zu handeln, eigene Zielsetzungen umzusetzen)
4. personale Kompetenzen (Fähigkeit selbstreflexiv zu handeln und die eigene Person kreativ weiter zu entwickeln).

Die Autoren gehen davon aus, dass sich diese vier Kompetenzklassen auf einem Kontinuum zwischen zwei Polen zuordnen lassen, die mit Selbststeuerung auf der einen und Selbstorganisation auf der anderen Seite bezeichnet werden können (ebd., S. XIV). Dabei ist die Selbststeuerung vor allem bei solchen Aufgabentypen nötig, die im Prinzip Schritt für Schritt eine „beste“ Lösung zulassen oder einen optimalen Lösungsweg beschreiten lassen. Erworbene fachlich-methodische Kompetenzen sind hier vor allem gefragt (vgl. Abb.1). Problemsituationen hingegen, die eher mehrdeutige Lösungen verlangen, wo verlaufsabhängig auch über „Mutationsprozesse“ kreativ neue Lösungen erst erzeugt werden müssen, benötigen zur ihrer Bewältigung auf Seiten der Akteure eher die anderen drei Kompetenzklassen, die stärker die Selbstorganisation der Akteure ermöglichen.

Die durch Offenheit und Unbestimmtheit charakterisierten Arbeitsanforderungen (s. o.) verlangen gerade die Zunahme dieser Kompetenzen, mithin von Selbstorganisation, die sich vor allem durch einen höheren Grad an Reflexivität auszeichnen.

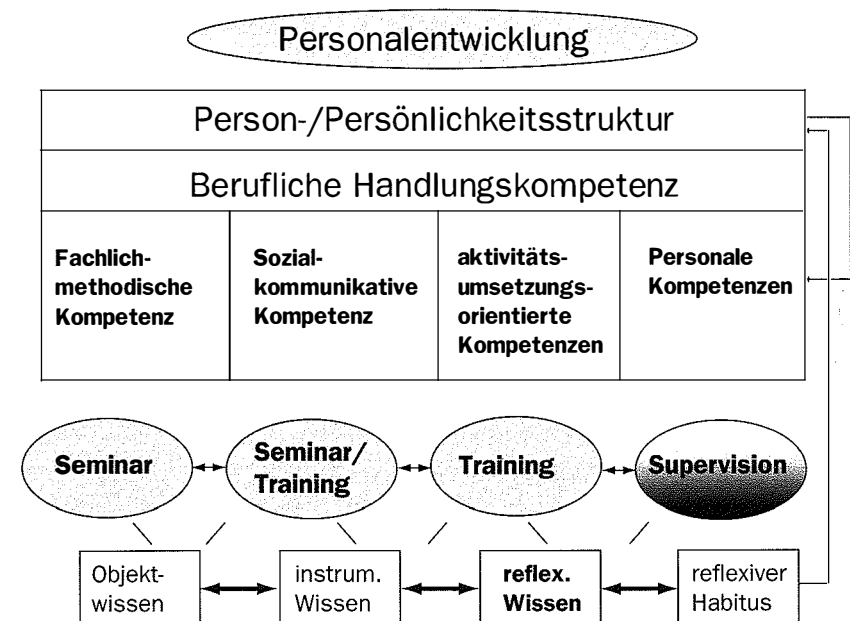


Abb. 1: Klassen beruflicher Handlungskompetenz in Bezug zu Formaten beruflicher Fort- und Weiterbildung

Bezogen auf die Personalentwicklung entsteht nun die Frage, welche Formate im Kontext von Aus-, Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen diesem Zuwachs an reflexiven Kompetenzen entsprechen. Das klassische Training nimmt hier mit seiner Fokussierung auf Interaktions- und Kommunikationskompetenz eine vermittelnde Stellung zwischen Seminar und, wie wir glauben, Supervision ein (vgl. Abb. 1). Die Übergänge zwischen Seminar und Training mögen hier in der Praxis fließend sein, ihre jeweilige Akzentuierung auf die Vermittlung von Objekt- bzw. gegenstandsbezogenem Wissen auf der einen und instrumentellem Handlungswissen und Fähigkeiten auf der anderen Seite machen einen zentralen Unterschied aus. Auch reflexives Wissen und reflexive Kompetenzanteile werden sozusagen anteilig immer mitproduziert, weil Wissen immer die Distanzierung dem bloßen Objekt gegenüber erlaubt. Der eigentliche Ort der Reflexionsproduktion und längerfristig der Herausbildung eines reflexiven Habitus aber ist die Supervision. Wieso?

Die Supervision ist bekanntlich ein Format beruflicher Qualifikation, welches sich gerade nicht im Rahmen produktiver Arbeit bzw. im Profitbereich, sondern im Kontext Sozialer Arbeit entwickelt hat (vgl. Belardi 1992). Hier wurde sie als Reflexion beruflichen Beziehungsgeschehens entwickelt, welche handlungs- und situationsnah auf die Einübung professioneller Haltung in beruflichen Handlungsfeldern zielte, deren alltägliche Probleme gerade durch Unbestimmtheit, Überdeterminiertheit und Multiperspektivität der Problemgenerierung und -lösung gekennzeichnet waren, also vor allem ein hohes Maß an Selbstorganisation der Profis erforderte und erfordert. Von daher ergibt sich eine interessante Strukturähnlichkeit zu den beruflichen Anforderungsstrukturen im Profitbereich, wie wir sie oben beschrieben haben. Die Ressentiments der Supervision gegenüber als zu „psychologisch“, zu „therapeutisch“, zu „problembelastet“ oder zu „unternehmens- bzw. führungsfeindlich“ haben nur z. T. mit ihrer Geschichte zu tun und beruhen mitunter auf (Selbst-)Missverständnissen (vgl. z. B. Beumer 2003). Aber was qualifiziert Supervision als Mittel der Personalentwicklung bzw. wie qualifiziert sich Personalentwicklung durch Supervision? Diese Frage ist auch für die Supervision keineswegs neu und seit mindestens einem Jahrzehnt virulent und z. T. kontrovers diskutiert worden (vgl. Weigand 1995, Gerber-Velmerig, Velmerig 1995, Heuel 2001).

Kurz gesagt: Supervision eröffnet mittels spezifischer Lernsettings und methodischer Anordnungen einen Möglichkeitsraum zur Etablierung von Distanzierungsmöglichkeiten, zur Einübung eines „fremden Blickes“ auf die Routinen beruflichen Handelns. Sie installiert quasi eine Beobachtungswarte, einen „reflexiven Hochsitz“, von der/dem aus das eigene berufliche Handeln in seiner Verwobenheit mit der Organisation, mit den z. T. widersprüchlichen Mandaten und Befugnissen (Aufgaben) der eigenen Rolle(n), mit den Beziehungsdynamiken und mit der eigenen (berufs-)biografischen Mitgift sichtbarer und besprechbarer werden (vgl. Abb. 2).

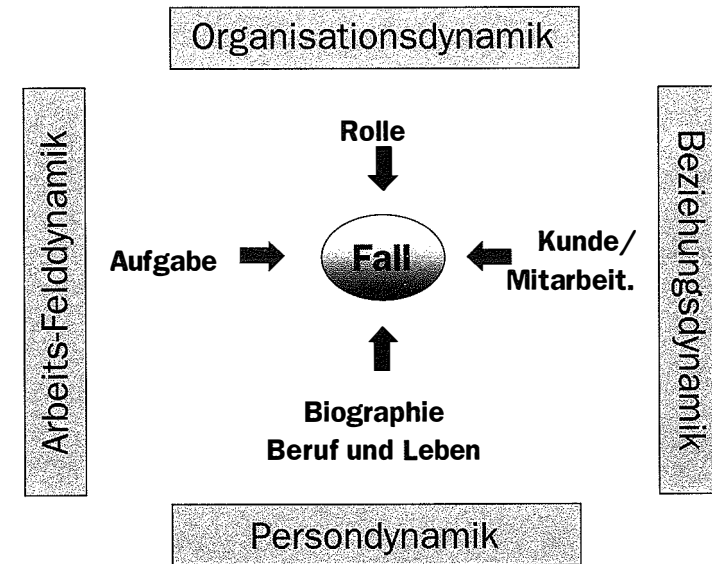


Abb. 2: Multiperspektivischer Fallbezug in der Supervision

Dieser multiperspektivische Zugang zu beruflichen Handlungsproblemen ist sozusagen das Markenzeichen von Supervision, er qualifiziert sie gegenüber den Formaten von Seminar und Training durch seine Offenheit gegenüber „Lehrinhalten“ oder zu vermittelnden Programmen. Supervision setzt sich damit noch mehr als diese einer grundsätzlichen Ambivalenz aus, wenn Wissen und Kompetenz in Organisationen „geschleust“ werden. Einerseits wird damit die Effizienz bei der Erreichung von Organisationszielen erhöht, da die objektiven und subjektiven Strukturen sozusagen in Passung gebracht werden. Andererseits kann der Zuwachs an Wissen, Kompetenz und Reflexion einen kritischen Kontrapart setzen, indem Handlungsroutrinen unterbrochen, das Selbstverständliche hinterfragt, Nebenfolgen kommentiert oder auch andere Handlungsrationaltäten außer der der reinen Effizienz kritisch und emanzipativ ins Spiel gebracht werden. An dieser Frage entzündete sich seinerzeit die kontroverse Frage, inwiefern Supervision überhaupt mit der Logik des Profitbereiches kompatibel sei (vgl. Diebäcker 1995, Leuschner/Diebäcker 1995). Inzwischen dürfte klar sein, dass Supervision immer als „Sinn- und Grenzreflexion“ zu verstehen ist (vgl. Heintel 2000), einschließlich der Grenzen, an die Reflexion selbst stößt, und das nicht nur im Profit-, sondern genauso im Non-Profitbereich. Nicht zuletzt deswegen, weil die Fragen der Wirtschaftlichkeit und der Organisationseffizienz inzwischen auch den Non-Profit-, vor allem den Sozialbereich, eingeholt haben.

Die Frage, die wir hier weiter verfolgen wollen, ist die Konsequenz, die sich didaktisch aus der Formaterweiterung von Seminar und Training in der Aus-, Fort- und Weiterbildung durch die Supervision ergibt. Eine, wenn nicht gar die basale, didaktische Arbeitsform der Supervision ist die Fallarbeit. Sie hat in der Geschichte der Supervision ihren Ursprung im „Case-Work“ der amerikanischen Sozialarbeit als fallbezogene Fortbildung (vgl. Belardi 1992). Unabhängig von den Entwicklungen in der Supervisionsszene ist seit einigen Jahren im Rahmen der Erwachsenenbildung ein genereller Trend hin zu Formen sozialen, handlungs-, situations- und schließlich subjektbezogenem Lernens zu beobachten, das sich beratungsorientiert um das Konzept der „Fallarbeit“ gruppiert (vgl. Müller 2001, 2003).

Fallarbeit zwischen „Erzeugungs-“ und „Ermöglichungsdidaktik“

Um die Logik des didaktischen Zugangs durch Fallarbeit prototypisch zu kennzeichnen, kann auf das Begriffspaar Erzeugungs- vs. Ermöglichungsdidaktik zurückgegriffen werden (vgl. Arnold 2001). Etwas vereinfacht sind damit zwei Pole oder besser Logiken didaktischen Arrangements in Lehr-/Lernsituationen auf den Begriff gebracht (vgl. Abb.:3). Im Rahmen einer Erzeugungsdidaktik sind Lernziele und -gegenstände durch den Lehrenden i.W. vorgegeben, Lernergebnisse sind als „richtig“ oder „falsch“ codiert. Mithin ist der Lernprozess durch den Lehrenden gesteuert und somit für den Lernenden fremdbestimmt. Eine solche Didaktik geht von der Leitidee (Fiktion) aus, dass die Lernergebnisse so mehr oder weniger unmittelbar im Subjekt des Lernenden durch didaktisches Geschick und Raffinement zu beeinflussen und zu steuern seien. Die Formate des Seminars und des Trainings sind weitgehend durch eine solche Erzeugungsdidaktik begründet, als es eben um die Erzeugung resp. Vermittlung von nützlichem (aus der Perspektive des Lehrenden) Wissen und brauchbarer Kompetenz geht. Wenn in diesem Rahmen „Fälle“ auftauchen, dann bereits in didaktisch aufbereiteter Form, um Wissen zu illustrieren oder Kompetenz idealtypisch einzuüben (etwa im instruierten Rollenspiel).

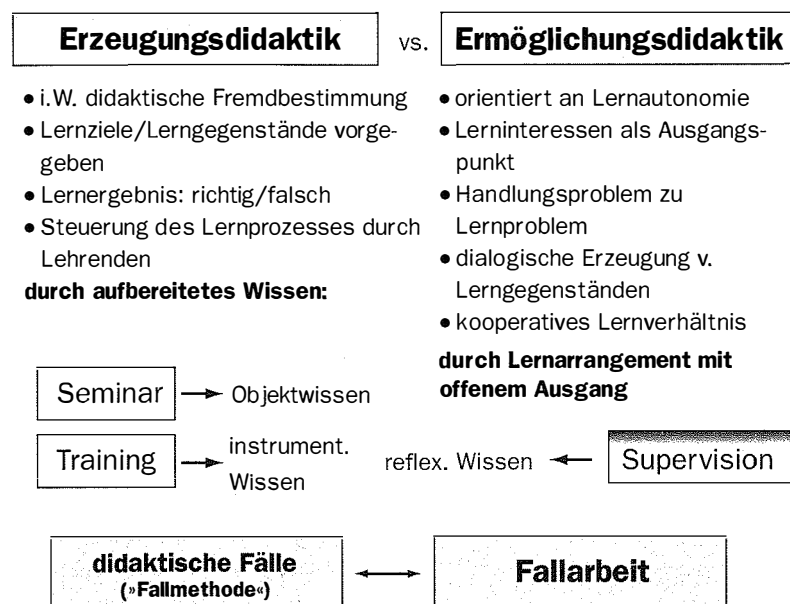


Abb. 3: Die Formate Seminar, Training und Supervision in Bezug zu den „Didaktiken“ vgl. Arnold 2001

Eine Ermöglichungsdidaktik geht hingegen von der Einsicht aus, dass Lernen vor allem im Subjekt des Lernenden stattfindet, von außen also nur marginal zu beeinflussen, mithin dass Lernen ein autonomer Prozess ist, der durch die Interessen und die Perspektive des Lernenden gesteuert und begründet wird. Folglich muss Lernen dialogisch und kooperativ als gemeinsamer co-produktiver Prozess verstanden werden. Der Ausgangspunkt für eine Lernsituation ist ein reales Handlungsproblem, welches sich aus dem Lebens- oder Berufsalltag der Lernenden ergibt. Ein solcher Prozess ist im doppelten Sinne offen – erstens an dem Punkt, wo er beginnt und zweitens an dem Punkt, wo er endet bzw. abgeschlossen ist. Dennoch bedarf ein solcher Lernprozess eines didaktisch konstruierten Rahmens bzw. eines Settings, welcher bzw. welches solchermaßen Lernen ermöglicht. Die Verantwortung dafür liegt beim Lehrenden. Die Verantwortung für die Inhalte sind indessen kooperativ auf die Lernenden und Lehrenden verteilt, was zugleich diese starren Rollenzuschreibungen auch relativiert. Das heißt aber nicht, dass der Lehrende sich allein auf das methodische Arrangement zurückzieht oder zurückziehen muss; er ist auch in der Rolle des Wissenden bzw. des Wissen-Spendenden, aber eher ad-hoc in freihändiger Beiläufigkeit und nicht in dozierender Pose (vgl. hier die Kritik von Müller an Arnolds etwas überzogenen Vorstellungen, Müller 2003). Unter dieser Optik ist Supervision und erst recht supervisorische Fallarbeit am ehesten von einer solchen didaktischen Haltung und Logik des Ermöglichens und

nicht des Erzeugens geprägt. Ermöglicht wird aber nicht allein, dass die Lernenden quasi mit ihren Interessen und Erfahrungen zu Wort kommen, ermöglicht wird vor allem die Produktion von reflexivem Wissen, von Wissen, welches „meinen Fall“ für mich handhabbarer, aber auch darüber hinaus, als einen „Fall von“ verständlicher macht.

Gewiss kann man davon ausgehen, dass beide Logiken Idealkonstruktionen darstellen, auch in einem Training z. B. sollte und muss man sich auf die Lern- und Erfahrungsperspektive der TeilnehmerInnen einstellen und kann nicht nur sein Programm durchziehen.

Bleibt noch zu erwähnen, dass sowohl in der Supervisionsliteratur als auch in der Literatur der Erwachsenenbildung bislang ähnliches didaktisches Prozedere der Prozess- und Ablaufgestaltung der Fallarbeit entwickelt wurde (für die Supervision: z. B. Gaertner 1999, Rappe-Giesecke 1994; für die Erwachsenenbildung: z. B. Ludwig 2003, Ludwig/Müller 2004, Müller 2001, Busse 2006 b). Den Ausgangspunkt bildet in der Regel die Einbringung einer erzählten Fallgeschichte, welche dann im Resonanzraum einer (Lern-)Gruppe mehrschrittig dekonstruiert bzw. durchgearbeitet wird, um die Wahrnehmungsperspektiven und Bedeutungszuschreibungen des Falleinbringers zu erweitern. Das geschieht in methodischer Hinsicht in sehr variabler und fallabhängiger Art (das reicht von reiner „Textarbeit“ über moderierte Kartenarbeit bis hin zu psychodramatischen oder Organisationsaufstellungen).

So wird die wie auch immer geartete „Urzentrierung“ eines Falleinbringers als „eingeschränkter Blick“ auf eine berufliche Handlungsproblematik methodisch durch „Dezentrierung“, durch das Einbringen von „Gegenhorizonten“ produktiv so „gestört“, dass es dem Akteur schließlich in einem Zustand der „Rezentrierung“ möglich wird, neue Handlungsmöglichkeiten zu erschließen (vgl. Busse 2006 b).

Training und supervisorische Fallarbeit. Ein Integrationsversuch

Bis hierhin ist deutlich geworden, dass Supervision bzw. supervisorische Fallarbeit ein zentraler Stellenwert zur Kompetenzentwicklung betrieblicher Akteure zukommen kann bzw. muss. Die Frage, die wir im Weiteren verfolgen ist die, inwieweit das Supervisionsformat resp. supervisorische Fallarbeit in das Trainingsformat integrierbar ist, weil nicht zuletzt aus pragmatischen Gründen Training auch weiterhin in der Vermittlung instrumenteller Kompetenz seinen Stellenwert behalten wird. Das Folgende ist ein Versuch, die beiden Formate, mithin die beiden „Didaktiken“ zu integrieren.

Ein Werkstattbericht

Seit einigen Jahren unternahm Bernd Okun im Rahmen betrieblicher Trainingsmaßnahmen und begleitet durch die Supervisionsausbildung bei BASTA den Versuch, eher instrumentelles Lernen systematisch mit reflexiven Lernprozessen, d. h. mit begleitender Supervision, zu verknüpfen. Inhaltlich konzentrieren sich diese Trainings auf Themen, die in offenen und dynamischen Situationen besonders wichtig geworden sind (s.o.):

1. Gesprächs- und Besprechungsführung in schwierigen Situationen (Grundkurs). Was früher durch Strukturen vorab geregelt war, muss heute an den Schnittstellen im System ausgehandelt werden. Damit wächst sowohl die Zahl als auch die Bedeutung von Gesprächen und Besprechungen.

2. Change-Management (Aufbaukurs). Veränderungen schnell und erfolgreich zu managen ist in den gegenwärtigen Umbrüchen das Thema der Zeit.

Die Module variieren je nach Seminartyp und Auftraggeberinteressen. Methodisch gliedern sich die Trainings in zwei Teile. Im ersten Teil werden Orientierungsgrundlagen und „Denk- bzw. Handwerkszeuge“ eingeführt, ohne die weder wahrgenommen werden kann, was eigentlich passiert, noch neue Lösungen zu finden sind. Der umfänglichere zweite Teil dient der eigenen Realfallarbeit.

Dabei wird auf zwei Ebenen gearbeitet, in denen der Trainer in verschiedenen Rollen (Dozent, Trainer, Moderator und Supervisor) agiert:

1. Training erster Stufe: Wissensvermittlung – Vermittlung von Orientierungsgrundlagen bzw. „Denkzeugen“. Im seminaristischen Dialog wird an Modellbeispielen gearbeitet (eher „didaktische Fälle“), bei dem die „Denkzeuge“ „be-griffen“ werden und sich im Kopf vernetzen. Die TeilnehmerInnen lernen die Funktionen der „Denkzeuge“, ihre Einsatz- und Kombinationsmöglichkeiten kennen. Das Training ist hier auf die Vermittlung instrumenteller Kompetenz ausgerichtet. Ausgangspunkt für den Lernprozess ist also die vorgeschaltete Wissensvermittlung bzw. die Vermittlung von „Denkzeugen“. Durch sie sollen komplexe Handlungszusammenhänge und Prozesse sozusagen als „einfachster Fall“ entschlüsselbar werden. Die Wissensvermittlung selbst folgt hier noch nach dem Prinzip vom Elementaren zum immer Komplexeren. Was hier gefordert ist, lässt sich gut an Textaufgaben im Matheunterricht vergleichen: Der richtige Ansatz muss gefunden werden, der eigentliche „Rechenweg“ (was dann abgearbeitet werden muss, wenn der Ansatz gefunden wurde), ist dann vergleichsweise einfach.

2. Training zweiter Stufe: Entwicklung von Fähigkeiten, die „Denkzeuge“ an Beispielen der eigenen Unternehmens- und Führungspraxis anzuwenden und umzusetzen. In der begleitenden Supervision werden die konkreten Hintergründe geklärt und wo das eigene Handeln erfolgreich ansetzen kann. Wie an diesem Ansatzpunkt operiert werden muss, wird dann vertieft und ausführlich nachbesprochen. Was treibt den Falleinbringer etwa dazu, gerade diesen Fall vorzustellen?

Was hat das mit seiner Rolle im Unternehmen zu tun und welche Hintergründe müssen mitgedacht werden. Was löst die Lösung des Falles aus? Wo setze ich in solchen offenen Situationen eigentlich an? Welche Rolle ist hier gefragt und nehme ich sie an? Was löst mein Verhalten bei anderen aus? Welche Zusammenhänge und Faktoren habe ich als mögliche Ursache für unerwünschte Wirkungen meines Handelns übersehen? Wie verhalten sich eigene und fremde Anteile zueinander? Welche verdeckten Aufträge und Interessen sind hier unerkannt mit im Spiel? Was ist das Thema hinter dem Thema etc.

Auf diese Weise schreitet das Training mit einem immer reicheren inhaltlichen und methodischen Rüstzeug von relativ einfachen zu immer komplexeren Themen fort. So wird nicht nur instrumentelle Kompetenz, sondern die Reflexionsfähigkeit der TeilnehmerInnen systematisch mit entwickelt. Die beiden Ebenen bedingen einander. Oft wird erst in der Arbeit auf der zweiten Reflexionsebene klar, was auf der instrumentellen Handlungsebene der weiterführende Ansatz ist. Im Zusammenspiel beider Ebenen liegt der Schlüssel intensiven Lernens.

Ein Beispiel: Eine Controllerin bringt im Inhouseseminar ein Life-Gespräch ein. Sie wolle mit dem anwesenden Abteilungsleiter sprechen, bei dem sie sich bisher mit ihrem Anliegen nicht durchsetzen konnte. Die angesprochene Person ist einverstanden. Das Trainingsgespräch missglückt. Darüber ist sie nicht unglücklich: „So ist das mit dem Kollegen immer“. Ihr ging es um eine Art Freischein: „Ihr habt jetzt gesehen, der ist immer so, es liegt nicht an mir“.

Genau das war auch die Rückmeldung an sie. Ein Teilnehmer geht schließlich vor und formuliert stellvertretend für die Falleinbringerin das Anliegen für den Abteilungsleiter überzeugend. Anschließend probiert die Controllerin den anderen Gesprächsansatz selbst, hat damit Erfolg und reagiert sehr nachdenklich.

Das Gespräch missglückte nicht wegen der fehlenden Gesprächsführungskompetenz. Weil an diesem Gespräch ein verdecktes Thema abgehandelt und „unbesehen“ eingebracht wurde, kam die Falleinbringerin gar nicht erst auf die Idee, die richtige Gesprächskarte zu zücken. Es war sozusagen von Anfang an dysfunktional angesetzt. Im reinen Gesprächsführungstraining an sich wären wir hier nicht weitergekommen. Die supervisorische Intervention zugunsten des Trainingsziels führte hier zum nachhaltigen Lerneffekt.

Die Fälle, die eine begleitende Supervision geradezu provozieren, häuften sich in den Trainings sichtlich. Ohne supervisorische Fallarbeit wären sie kaum zu bearbeiten. Das betrifft insbesondere zwei wichtige Themenfelder:

(1) Die Abstimmung an Schnittstellen der Ablaufprozesse oder bei übergreifender Projektarbeit: Was passiert da eigentlich, worauf ist dabei alles zu achten, auf welche Tools, Interessenlagen, Rollen, verdeckte Aufträge etc.? Von der nachhaltigen Lösung solcher Fälle hängt heute immer mehr ab. Scheinbar kleine Randbedingungen können, werden sie übersehen, unheilvoll ausstrahlen, weshalb hier mit besonderer Sorgfalt am Fall selber gearbeitet werden muss.

(2) Konfliktträchtige Situationen und schwelende Blockaden nach Umstellungsprozessen: Scheinbar harmlose Konflikte sind in den nun offeneren Situationen schwerer auszumachen und blockieren Gesamtprozesse. Die Falleinbringer sind davon betroffen, ohne zu ahnen, was damit alles ausgelöst bzw. verbunden ist.

Beispiel: Die Qualitätsbeauftragte eines Konfektionsherstellers kommt mit dem neuen Chef nach einigen Umstrukturierungen nicht klar. Sie fühlt sich zunehmend missverstanden und überrollt. Ihr wird im Laufe ihrer Fallarbeit bewusst, dass sie ihren neuen Chef an dessen Vorgänger (und dessen Verhalten vor der Umstrukturierung) misst, von daher ablehnt und so erst recht auch bei ihm den Konflikt provoziert. Sie übt im Training, wie sie diesen Teufelskreis durchbrechen und das Gespräch mit ihrem Chef suchen kann. In ihrer späteren Rückmeldung bestätigte sie, dass sie in dem Gespräch eine Blockade aufgelöst hat, von der die ganze Leitungsebene erfasst war. Sie selbst gewann an Selbstbewusstsein, trat befreiter auf und erfüllte ihre berufliche Rolle engagierter.

Generell geht vor dem Hintergrund zunehmend offenerer, „schlecht definierter“ Situationen die Tendenz zu Trainingsfällen, die sich in der ersten Schilderung leicht anhören und scheinbar schnell mit einem Gespräch geklärt werden können. Nach einigen Nachfragen zeigt sich die ganze Komplexität des Einzelfalls und eine gewisse Komplizierungsrasanz.

Gerade diese Fälle sind mit purem Gesprächstraining nicht zu lösen. Sie fordern begleitende Supervision geradezu heraus. Die Falleinbringer würden sich vielleicht rein instrumentell „korrekt“ verhalten und dennoch scheitern. Hier wird die begleitende Supervision, die die Reflexion der eigenen Handlungsproblematik und darüber hinaus die eigene Reflexivität als Habitus entwickelt, zunehmend mehr der Retter in der Trainingsnot.

Wie greifen Trainings- und Supervisionsprozess ineinander: Was wird wie gelernt?

Der zweistufige Trainings- resp. Supervisionsprozess ist freilich nur eine didaktisch-curriculare Trennung. Real dürften die dabei ablaufenden Prozesse ineinander greifen, sich gegenseitig beeinflussen und verstärken. Hier geht es um ihre Verknüpfung und um „Lernsynergien“.

— „Just-In-Time-Effekt“ und Probehandeln am eigenen Fall: Die neuen „Denkzeuge“ werden durch die Supervision in gut geklärten, eigenen Handlungssituationen erprobt und trainiert. Einerseits kann so „just in Time“ am Fall Probehandeln exemplarisch getestet werden. „Just in Time“ bedeutet ja, dass die Module genau im Moment der Montage am Band ankommen. Es entfallen teure Lagerhaltung und mehrfache Bewegung des gleichen Teils. Hier ist gemeint, dass die einzelnen Erkenntnis- und Erfahrungsschritte nicht nach- und getrennt

voneinander erfolgen, sondern an Ort und Stelle, bei „hochgefahrter Energie“ und hochpräziser Reflexivität, ohne aufwändige „kognitive Zwischenlager“, in denen die separat gewonnenen Trainingsergebnisse langsam wieder verblasen und irgendwann verschwunden wären. Andererseits wird nicht nur neues Verhalten geprobt, sondern werden neue Zugänge zu den realen Handlungsproblemen der TeilnehmerInnen ermöglicht. Die TeilnehmerInnen erhalten so Rückmeldungen, wie sich ihr Verhalten auf sie selbst und auf ihr berufliches Umfeld auswirken könnte. Der instrumentelle Lerneffekt bedingt, ermöglicht, verstärkt oder erleichtert den reflexiven und umgekehrt.

- Intervention und Lernen als Gruppenprozess: Die bearbeiteten Fälle stehen als Lern- und Trainingsmöglichkeit allen TeilnehmerInnen zur Verfügung. Daran entspinnt sich meist ein lebhafter Erfahrungsaustausch, der über das klassische Sharing systematisch vertieft werden kann. Jeder lernt an eigenen und fremden Fällen. Das hat zum einen eine Entlastungsfunktion für den Falleinbringer, denn sein Fall ist auch ein potenzieller Fall für die anderen. Zum anderen werden die bearbeiteten Fälle auf der offenen Bühne zugleich auf andere virtuelle Szenarien der Handlungspraxis der Gruppenmitglieder bezogen. In einem „inneren Film“ wird der bearbeitete Fall mit diesen kontrastiert, verglichen und quasi auf einer virtuellen Lernebene mitbearbeitet. Über den bearbeiteten Fall hinaus gehen die TeilnehmerInnen in einer „inneren Klausur“ mit sich zu Rate.
- Die Verdichtung von Erfahrung zu Wissen: Währenddessen der Start im Trainingsformat vor allem vorab kondensiertes und aufbereitetes Wissen vermittelt bzw. im Subjekt erzeugt, wird dieser Prozess durch die Fallarbeit quasi umgekehrt. Die Fallarbeit ermöglicht die Entfaltung der Komplexität des Falls in seinen Bedeutungsdimensionen und Erfahrungsaufschichtungen. Gleichwohl wird aus „diesem Fall“ ein „solcher Fall“, als die TeilnehmerInnen nicht nur an der Lösung für die singuläre Handlungsproblematik arbeiten, sondern darüber hinaus das Allgemeine daran strukturell verallgemeinern. Die gleichlaufenden oder auch disparaten Erfahrungen steuern in kooperativer Begriffsarbeit auf eine erweiterte Einsicht in die eigenen und anderen Arbeitsverhältnisse zu. Erfahrung wird zu Wissen.
- Geteilte Expertenschaft: Die Rolle des Trainers ist im Rahmen eines klassischen Lehr-Lern-Settings noch sehr die des „Erzeugers“ oder Vermittelnden, der den TeilnehmerInnen, als Aufnehmenden, „sein“ Wissen voraus hat. Er ist der Experte für gelingende Kommunikation, das Verhalten der TeilnehmerInnen gibt Anhaltspunkte für das Noch-nicht- oder das Schon-Gelingen des angezielten Verhaltens. Die Fallarbeit löst diese Anordnung auf. Zwar ist der Supervisor noch der Herr des Settings, des didaktischen Arrangements zur Abarbeitung der Fallarbeit. Aber inhaltlich und thematisch teilt er sich die Expertenschaft mit den TeilnehmerInnen. Sein inhaltliches Wissen, seine Kompetenz

tritt an die Seite des Wissens und der Kompetenz der TeilnehmerInnen, die Experten ihrer Situation und Experten vor Ort sind.

- Organisationelles Lernen: Die vorgestellten Fälle sind gerade bei internen Seminaren in der Regel ziemlich repräsentativ für das Unternehmen und damit von organisationaler Relevanz. So wird intensiv organisationales Lernen praktiziert, die Organisation lernt gleichsam mit. Auf diese Weise kann sich eine Prozessbegleitung von Veränderungsprozessen in der Organisation vor allem aus diesem Trainingsformat heraus gut entwickeln und Supervision über die Fort- und Weiterbildung hinaus im System implementiert werden.

Akzeptanz und Ausblick

Eine systematische Evaluierung des Konzepts ist bislang nicht erfolgt, dennoch verweisen die Rückmeldungen, die der Zweitautor von TeilnehmerInnen seiner Trainings in den letzten Jahren erheben konnte, auf eine durchweg positive Resonanz. Sinngemäß war das Folgende:

- dass diese Trainings dort erst richtig anfangen, wo klassische Trainings in aller Regel aufhören, bei der Arbeit an dem, was ihnen unter den Nägeln brennt
- dass die TeilnehmerInnen überrascht sind, wie nahe sie im externen Trainingsraum an ihrer Wirklichkeit arbeiten können, unter idealen Lernbedingungen
- dass sie sich über die intensive Fallarbeit in einer Tiefe untereinander austauschen, die sie sonst nicht erleben. Sie würdigen, dass sie sich auch als Erfahrungsträger einbringen können und alle zum Trainingseffekt beitragen
- dass sich über den systematischen Aufbau der Trainings von der Gesprächsführung bis zum Change-Management die Kreise schließen, sie ein neues Gesamtverständnis von ihrer Arbeit bekommen und damit auch Dinge anfassen, die sie sich zuvor so kaum zugetraut hatten
- in Inhousetrainings kommt noch dazu, dass die TeilnehmerInnen untereinander besser verstehen und das Gefühl haben, mehr als vorher an einem Strang zu ziehen.

Objektiv sprechen also immer mehr Gründe für begleitende Supervision: die Beschleunigung, die damit verbundene Öffnung tradierter Strukturen, die Leistungsverdichtung, die geforderte Fähigkeit, mit offenen und dynamischen Situationen umgehen zu können etc. Subjektiv spricht auf den ersten Blick einiges dagegen.

„Supervision“ löst, für sich genommen, immer noch Vorurteile aus und assoziiert starke Bedenken gegenüber „gewieften Psychologen“ die Kontrolle über sich zu verlieren. Das passt nicht in das eigene Rollenbild. Coaching mag ja noch gehen, aber Supervision? Supervision scheint zudem, da vor allem in Nonprofitorganisationen etabliert, nichts für „harte Männer und Frauen der Wirtschaft“ zu sein.

Wegen dieser Vorbehalte ist begleitende Supervision zunächst einfach „gemacht“ worden, ohne das Verfahren großartig beim Namen zu nennen. Dabei war immer eine andere, intensive Atmosphäre zu spüren. Das waren die spannendsten Momente im Training, die auch von den TeilnehmerInnen stets als die interessantesten des ganzen Trainings hervorgehoben wurden.

Inzwischen kann auch mit der expliziten Angabe „begleitende Supervision“ gute Erfahrungen gemacht werden, bei Auftraggebern wie TeilnehmerInnen. Es wird jetzt vorher kommuniziert, dass die Supervision das Lernen am eigenen Fall unterstützt. Auf besondere Zustimmung trifft, dass so die Umsetzung noch im geschützten Raum des Trainings geübt werden kann, aber schon mit Blick auf die Realität draußen. Es gab dadurch bisher auch keine nennenswerten Schwierigkeiten, dass sich die TeilnehmerInnen untereinander öffnen, auch nicht in internen Seminaren. Die Auftraggeber honorieren den mit der begleitenden Supervision möglichen strikteren Zuschnitt des Trainings auf Realsituationen. Ihnen kommt entgegen, dass noch im Training geprüft werden kann, was von dem Gelernten sitzt und was zur sicheren und zeitnahen Umsetzung noch dazu kommen muss.

ErsteilnehmerInnen haben die wenigsten Probleme damit und halten die damit mögliche intensive Realfall-Arbeit ganz normal für Trainings. Sie wundern sich, wenn sie von anderen erfahren, dass dies durchaus nicht üblich ist. Erfahrene TeilnehmerInnen, auf höherer wie auf mittlerer Führungsebene, schätzen daran einen anderen Aspekt besonders. Da alles in Fluss ist, die Kompetenzen verschwimmen, die Räume offener werden und die alten Klarheiten dahin sind, werden Strukturen und Hierarchien durch Räume und Rollen ersetzt. Die alte Anweisungskultur versagt, wenn es auf Selbst- und Mitverantwortung ankommt. Alte Führungstraditionen stoßen sich an neuen und immer noch ungewohnten Herausforderungen. Vieles passt nicht mehr zusammen.

Das führt nicht selten zu Irritationen, zu einem Gefühl zunehmender Ohnmacht, Überlastung, Zerrissenheit und fehlender Orientierung. Das war ihnen vor dem, vor allem in dem Ausmaß eher unklar. Viele Führungskräfte fühlen sich der Entwicklung nicht gewachsen und überfordert. Die Reaktionen darauf reichen von größerer Härte zu sich selbst („schließlich werde ich dafür gut bezahlt, das auszuhalten“), von dem Verbergen der Überforderung, bis dahin, noch mehr Arbeit auf sich zu ziehen, von unkontrolliertem Stressverhalten bis zu innerer Kündigung, Zynismus und Burnout-Syndrom.

In den Seminarfällen spiegeln sich solche Tendenzen immer stärker wider. Die begleitende Supervision hilft auch hier zu ordnen, Distanz zu gewinnen, so die eigenen Anteile herauszusortieren und sich wieder Luft wie Klarheit zu verschaffen. Supervision ist hier nicht nur der Retter in der Trainingsnot, sondern auch Türöffner für das Verständnis neuer Rollen in einem stark veränderten beruflichen Umfeld. Sie bringt hier befreiende Klarheit, neue Energie, Entlastung und neues Engagement in der beruflichen Rolle. Besondere Anforderungen stellt dieses Konzept an

den Trainer in der Fallanalyse und in der Steuerung des Trainingsprozesses. Ohne eigene Erfahrungen in der Prozessbegleitung und Ausbildung in Supervision ist das kaum möglich. Der Trainer muss immer wissen, in welcher Rolle er agiert und namentlich die Supervision immer wieder am Dachformat Training ausrichten.

Einiges davon mag im folgenden Beispiel deutlich werden, einem zehntägigen Trainingsprozess (auf 5 x 2 Tage über mehrere Monate verteilt) für den Leitungskreis eines größeren Werkes. An ihm nehmen der Werkleiter und weitere 8 Führungskräfte teil. Die Themen sind zunächst Gesprächsführung, später folgen Moderation/Besprechungsführung und danach Change-Management. Die Gruppe kennt sich untereinander gut, die TeilnehmerInnen haben einen gemeinsamen „Fallvorrat“. Jeder Fall tangiert jemanden oder alle aus der Gruppe. Der Erwartungsdruck ist groß, die Themen schwierig und auf den ersten Blick sehr speziell. Während der Arbeit an „äußeren“ Fällen entwickeln sich neue „innere“ Fälle, die mit „versorgt“ werden müssen, um den Trainingsprozess nicht zu gefährden.

Hier ist der Trainer über die Realfälle „live“ strategischen Fragen, wichtigen Auseinandersetzungen und schwierigen Entscheidungen zugeschaltet. Er ist jetzt „mitten drin“, die Fallarbeit ist nicht weit weg von ihm, irgendwo in entfernten Unternehmen. Er muss stets Distanz halten und zugleich tief reingehen, um sich ein Bild zu machen und beides gut auszubalancieren, denn das Angebot kombiniert zwei Interventionsformen, die ansonsten getrennt voneinander praktiziert werden.

Zusammenfassung

Beschleunigung und Entstrukturierung verändern die Arbeitswelt vor allem im Profitbereich. Was vorab durch Strukturen geregelt war, muss nun als „schlecht definiertes Problem“ an immer neuen Schnittstellen ausgehandelt werden, in ständig veränderten Rollen, Aufgabenfeldern und Beziehungsdynamiken. Das führt zu Bedeutungsverlust klassischen Trainings und Bedeutungsgewinn für Trainings mit integrierter Supervision. Das Dilemma – „Wofür Training, wenn sich alle Nasen lang was ändert?“ vs. „Wie soll das bewältigt werden ohne Training?“ – löst sich, wenn Training realitätsnah mit dem gekoppelt wird, was die Trainingsteilnehmer zeitnah bewegt und was ihre Reflexivität beruflichen Handelns erhöht. Das erzwingt geradezu die Ausrichtung auf offene Fallarbeit, die wiederum ohne Supervision kaum hinreichend gelingt.

Die bisherigen Versuche systematischer Integration von Fallsupervision in das Dachformat Training erfüllen diese Erwartungen. Auf besondere Resonanz stößt, dass noch im Training überprüft werden kann, wie weit der gefundene Handlungsansatz reflexiv wie instrumentell tatsächlich „passt“.

Die Integration beider Formate ermöglicht Lernsynergien und systematische Entwicklung von Selbstkompetenzen. Nicht selten wird die Fallsupervision dabei

zum „Retter in der Trainingsnot“ und „Türöffner“ für das Verständnis neuer Rollen in einem stark veränderten beruflichen Umfeld. Über die vorgeschaltete Wissensvermittlung können mit Supervision immer komplexere Themen geklärt werden und die Möglichkeiten supervisorischer Arbeit steigen in dem Maße. Hier handelt es sich sozusagen um ein „postmodernes Trainingsformat“: Was zueinander passt, intensives Lernen ermöglicht und die realen Fälle der Teilnehmer spür- und messbar löst, „passt“.

Literatur

- Arnold, R. (2001): Ermöglichungsdidaktik. In: R. Arnold/S. Nolda/E. Nuissl (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 84-85.
- Belardi, N. (1992): Supervision. Von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn.
- Belardi, N. (1994): Zur geschichtlichen Entwicklung: Von der Supervision zur Praxisberatung. In: H. Pühl (Hg.): Handbuch der Supervision 2. Berlin.
- Beumer, U. (2003): Coaching und Supervision – Modelle zur professionellen Kompetenzentwicklung. In: Der Pädagogische Blick. Heft 3, S. 144-154.
- Busse, S. (2006 a, im Druck): Teamarbeit als Handlungsproblem. In: Lefo-Projekt (Hg.). Bielefeld.
- Busse, S. (2006 b, im Druck): Erkenntnis durch Fallrekonstruktion in der Beratung. In: T. Eiselen/M. Battisti (Hg.): Gestaltung durch Erkenntnis. Göttingen.
- Diebäcker, H. (1995). Chancen und Risiko der Personalentwicklung mit Supervision in Profit-Unternehmen. In: Supervision. Sonderheft, S. 21-37.
- Erpenbeck, J./von Rosenstiel, L. (2003): Einleitung. In: J. Erpenbeck/L. von Rosenstiel (Hg.): Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis. S. IX-XL. Stuttgart.
- Gaertner, A. (1999): Gruppensupervision. Theoriegeschichtliche und fallanalytische Untersuchungen.
- Geißler, Kh. A./Orthey, F. M. (1998): Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozess.
- Gerber-Velmerig, M./Velmerig, C. O. (1995): Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung. In: Supervision. Sonderheft, S. 99-108.
- Heintel, P. (2000): Supervision als Sinn- und Grenzreflexion. In: H. Pühl (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Opladen. S. 20-32.
- Heuel, G. (2001). Supervision – ein Element der Personalentwicklung. In: Personal. Heft 9, S. 498-501.
- Kanning, U. P. (2002). Soziale Kompetenz – Definition, Strukturen und Prozesse. In: Ztschr. für Psychologie. Heft 4, S. 154-163.

- Leuschner, G./Diebäcker, H. (1995). Briefwechsel: Supervision in Profit-Unternehmen. In: Supervision. Sonderheft. S. 37-47.
- Ludwig, J. (2003). Subjektwissenschaftliche Didaktik am Beispiel Fallarbeit. In: GdWZ 3. S. 119-121.
- Ludwig, J./Müller, K. R. (2004): Kompetenzentwicklung im Spannungsfeld betrieblicher Modernisierung. 'Fallarbeit' als Konzept zur Kompetenzentwicklung? In: R. Brüdel/ J. Kreimeyer (Hg.): Lebensbegeleitendes Lernen als Kompetenzentwicklung. Bielefeld. S. 281-306.
- Müller, B. (1993): Sozialpädagogisches Können. Ein Lehrbuch zur multiperspektivischen Fallarbeit. Freiburg.
- Müller, K. R. (2001): Fallarbeit. In: R. Arnold/S. Nolda/E. Nuissl (Hg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn, S. 114 ff.
- Müller, K. R. (2003): Das Bildungskonzept 'Fallarbeit' im Spiel der Ermöglichungsdidaktik. In: R. Arnold/I. Schüßler (Hg.): Ermöglichungsdidaktik. Hohengehren, S. 120-141.
- Orthey, F. M. (2001): Veränderungen, Kompetenzen und Super-Visionen ... Der große Zwang zur kleinen Freiheit: lebenslang. In: J. Fellermann/M. Leppers (Hg.): Veränderte Arbeitswelt – eine Herausforderung für das Beratungskonzept Supervision. Münster, S. 127-141.
- Rappe-Giesecke, K. (2004): Supervision. Gruppen- und Teamsupervision in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg/New York.
- Supervision – ein Instrument der Personalentwicklung. 2. Deutscher Supervisionstag München. Sonderheft der Ztschr. Supervision. (1995).
- Weigand, W. (1995): Supervision und Personalentwicklung – eine feldübergreifende Kooperation. In: Supervision. Sonderheft. S. 4-10.

Anschrift der Verfasser:

Prof. Dr. Stefan Busse, Am Wolfswinkel 21, 04416 Markkleeberg.

Prof. Dr. Bernd Okun, Biedermannstraße 42, 04277 Leipzig

Chronisch hoher Krankenstand im Unternehmen: Heilungschancen oder Kurieren am Symptom?

Zusammenfassung: Der Beitrag beschreibt einen Beratungsprozess in einem Produktionscenter eines renommierten Automobilkonzerns. Der Prozess bezog sich auf alle Führungskräfte und die komplette Belegschaft. Anlass zur Beratung gaben die hohen Fehlzeiten, und es war erklärtes Ziel, die Fehlzeiten zu senken. Das Center war eine eigenständige Produktionseinheit innerhalb des Werksstandortes – eine Fabrik in der Fabrik – und hatte ca. 1500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Vom Kontakt zum Kontrakt

Das Center hatte im Vergleich zu Mitbewerbern und zur Gesamtwirtschaft in Deutschland einen fast doppelt so hohen Krankenstand. Die Kosten für den Krankenstand beliefen sich allein für das Center auf fast 10 Millionen Euro pro Jahr. Das Center war im internen Centervergleich am Werksstandort mit Abstand das Schlusslicht bei den Fehlzeiten. Insgesamt bedeutete dies einen gravierenden Wettbewerbsnachteil und damit langfristig ein Arbeitsplatzrisiko für das Center, weil die einzelnen Center auch mit anderen Produktionsstandorten des Konzerns in Deutschland bzw. Europa im Wettbewerb standen und neue Baureihen in besonders wirtschaftliche Werke und Center vergeben wurden.

Obwohl das Problem schon seit mehreren Jahren konzernweit bestand, gewann es erhöhte Aktualität, weil die Konzernleitung den Zielwert vorgegeben hatte, die Fehlzeiten im Werk auf mindestens 5 Prozent zu reduzieren; dies bedeutete für das entsprechende Center eine Reduzierung um nahezu 2,2 Prozent in der gesamten Jahresbetrachtung. Unübersehbar spielte der Imagefaktor für den Centerleiter eine ebenfalls wichtige Rolle.

Der Erstkontakt, den ich als spätere Projektleiterin mit dem Kunden hatte, begann etwas kurios. Die Gesprächsteilnehmer waren der Centerleiter als Projektauftraggeber, der designierte interne Projektleiter, ein Vertreter des werkszentral angesiedelten Personalbereichs und drei externe Beraterinnen (zwei Kommunikationsexpertinnen aus einer Werbeagentur, die die Unternehmenskommunikation zum Thema Fehlzeiten entwickeln sollten und ich als Organisationsentwicklerin und Supervisorin). Das Gespräch geriet sehr schnell „aus dem Rahmen“, sowohl zeitlich als auch inhaltlich.

Das Szenario erinnerte mich an ein Arzt-Patienten-Verhältnis. Unsere Gesprächsteilnehmer beschrieben uns die „Leidensgeschichte“. Wir wurden um The-

rapievorschläge gebeten und um die Bestätigung der Diagnose. Ich fühlte mich verführt, diese Diagnose sehr schnell zu übernehmen, ohne die Bedeutung für das Klientensystem auch nur annähernd zu verstehen, weil sie mir plausibel schien und ich mich mit dem Leiden sehr identifizieren konnte. Es entstand eine Atmosphäre von Verbundenheit, was der Centerleiter dadurch bestätigte, dass er sich in seinem Anliegen verstanden fühlte. In diesem Gespräch wurde der Grundstein für den Projektauftrag gelegt, wobei er eher auf einer Vertrauensbasis beruhte als auf einer konkreten Erfolgserwartung. Denn auf meine Frage, ob sie die Zielmarge erreichen könnten, glaubte niemand an den Erfolg.

Die Zielmarge sei illusorisch, das sei aber bei den Konzernvorgaben nichts Neues. Da es bereits ein internes Projekt gebe, das aber irgendwie „stecken geblieben“ war, und gleichzeitig eine Werksinitiative zur Anwesenheitsverbesserung, deren konkrete Ausgestaltung auch noch offen war, gebe es keine Alternative zur Neuauflage des internen Projektes und zur externen Unterstützung. Mich beschlich das Gefühl, dass der Patient unheilbar krank ist, aber noch nicht jedes therapeutische Mittel verabreicht wurde.

Das Thema Veränderung wurde in der nachfolgenden Diskussion zum Schlüsselbegriff für die Gesprächspartner. Nötig sei eine umfassende Veränderung der Centerkultur. Den Mitarbeitern gehe es in diesem Unternehmen zu gut und sie hätten die Zeichen der Zeit noch nicht erkannt. Nach Vorstellung der Gesprächspartner wäre das Problem dann erfolgreich gelöst, wenn der „fortwährende Wandel des Unternehmens von allen beteiligten Mitarbeitern akzeptiert, verstanden und gelebt wird“. Die Senkung des Krankenstandes um mindestens ein Prozent jährlich sei das Messkriterium für eine erfolgreiche Veränderung der Centerkultur.

Das weich formulierte Projektziel in Form eines Kulturthemas und die klare Erfolgserwartung in Form einer messbaren Größe von mindestens einer Million Euro (1 Prozent Krankenstand kostete das Center pro Jahr eine Million Euro) machte mir zu schaffen. Außerdem wurden wir als die Experten für die Lösungsstrategie angesehen, die eine Einstellungs- und Verhaltensänderung der Belegschaft herbeiführten.

Für unsere Gesprächspartner war für das Projekt ausschlaggebend, einmal „neue Wege“ zu beschreiben. Damit wurde das Gespräch beendet, und sie eilten zum nächsten Termin, nicht ohne uns aufzufordern, einen Vorgehensvorschlag zu entwickeln. Ich fühlte mich am Ende des Gesprächs sehr ohnmächtig und spiegelte damit wohl auch die Gefühle meiner Gesprächspartner wider.

Der Versuch, das oben genannte Projektziel zu konkretisieren und bearbeitbar zu machen, förderte immer neue Probleme zu Tage, ohne dass klar wurde, ob es sich um Symptome oder die Ursache der „Unternehmenskrankheit“ handelte. Ein wesentliches Grundproblem der Fehlzeiten wurde auf die personelle Überkapazität zurückgeführt, die auf Grund der technologischen Entwicklung entstanden war und durch die konjunkturelle Entwicklung und die interne Wettbewerbssituation verstärkt wurde. Meine Hypothese war, dass durch die hohen Fehlzeiten unbewusst das

Problem der Überkapazität bewältigt wurde. Um das Projektergebnis vorwegzunehmen: Diese Annahme bestätigte sich im weiteren Projektverlauf. In dem Maße, wie die Fehlzeiten zurückgingen, nahmen die Qualitätsprobleme zu, und zwar als teils unbewusstes und teils bewusstes Regulativ, um den Beschäftigungsgrad zu halten. Denn sowohl durch den chronisch hohen Krankenstand als auch durch vermehrte Nacharbeit als Folge von Qualitätsproblemen konnten die Mitarbeiter ausreichend beschäftigt und aus Sicht der Mitarbeiter die Arbeitsplätze gesichert werden. Es stand also zu befürchten, dass die Problemlösung für die Mitarbeiter ein Arbeitsplatzrisiko bedeutete, während das Arbeitsplatzrisiko aus Sicht der Centerleitung in der Unfähigkeit der Problemlösung bestand. Durch diese unterschiedlichen Perspektiven musste mit Akzeptanzproblemen in Bezug auf die angestrebte Problemlösung und in Bezug auf das gesamte Projekt gerechnet werden.

Für den Centerleiter gab es dennoch keine Alternative zum Projekt. Mit dem hohen Krankenstand sei das Center unwirtschaftlich. Es drohe auch kein Arbeitsplatzverlust, die Mitarbeiter müssten aber „flexibler“ werden, andere Arbeitsplätze im Center oder anderen Centern anzunehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssten bereit sein, selber wieder mehr Verantwortung für das Unternehmen zu übernehmen. Diese Bereitschaft der Mitarbeiter, sich für den Erfolg des Unternehmens zu engagieren und den eigenen Beitrag dazu zu leisten, sei ein Teil des notwendigen Kulturwandels und damit ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das Projekt.

Darüber hinaus wurde die Veränderung der Kommunikationskultur, „von einer technisch orientierten Kommunikation zur verhaltensorientierten Kommunikation“, als weiteres Handlungsfeld in Bezug auf den notwendigen Kulturwandel beschrieben. In Blick auf die Centerleitung würde zudem ein Konzept für die Kommunikation strategischer Ziele benötigt, mit dem es gelinge, die Akzeptanz für diese Ziele zu erreichen.

Das Kommunikationsmuster im Center basierte auf einer „Ein-Weg-Kommunikation“ von oben nach unten, somit war die Projektkommunikation, wie sie von uns vorgeschlagen wurde, allein durch das organisierte Feedbackprinzip vom Management über die Führungsebenen zur Belegschaft und von der Belegschaft zurück zum Management, eine starke Intervention in das Kommunikationssystem. Ich nahm zudem eine Kultur des Misstrauens auf allen Ebenen wahr, die sich im informellen System durch eine Unzahl von unkontrollierbaren Gerüchten ausdrückte. Das führte dazu, dass wichtige Informationen lange zurückgehalten werden mussten, damit sie nicht im Vorfeld zerredet werden konnten. Das wiederum machte es nahezu unmöglich, wichtige Entscheidungen im Zusammenhang mit der strategischen Zielsetzung wahrzunehmen bzw. zu kommunizieren. Centerleitung und Betriebsrat lieferten sich außerdem noch einen Wettkampf um den Informationsvorsprung bei der Kommunikation unternehmensrelevanter Themen, den meistens der Betriebsrat für sich entschied. In meiner Wahrnehmung erwies sich die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen als nahezu „undurchlässig.“

sig.“ Bedenken gegen Projekte und Vorhaben, wurden selten offen angesprochen. Die Diskussionen waren taktisch geprägt; entweder war die Meinung des Ranghöchsten ausschlaggebend oder es wurde nach dem Mehrheitsprinzip entschieden. Kritiker wurden sehr schnell isoliert und bestraft. Fehlentscheidungen des Managements wurden grundsätzlich nicht kommuniziert, sondern durch neue Strategien, die eine Kehrtwende zur bisherigen Entscheidung bedeuteten und durch neue Projekte korrigiert. Spiegelbildlich dazu gab es eine weit verbreitete Folgenlosigkeit in Bezug auf Fehler der Belegschaft, die sich auf die Suche nach dem „Schuldigen“ beschränkte. Die Belegschaft war ihrerseits mehr damit beschäftigt, den „schwarzen Peter hin und her zu schieben“, als sich mit den Ursachen für die Fehler zu beschäftigen. Ganze Center, Abteilungen, Schichten, Gruppen standen in Konkurrenz und wurden in ihrer Leistungsfähigkeit ständig miteinander verglichen, was dazu führte, dass es ausreichte, wenn andere schlechter dastanden als man selbst. Dieses Konkurrenzverhalten ging so weit, dass Autos im wahrsten Sinne des Wortes „verschoben“ wurden, auf andere Schichten, auf vor- oder nachgelagerte Bereiche und sogar anderen Abteilungen zugerechnet wurden, damit die eigenen Sollzahlen erreicht wurden. Das System spielten alle mit, die Führungskräfte eingeschlossen.

Viele Kulturmerkmale und ihre Bedeutung für das Verhalten der Führungskräfte und für das Verhalten der Mitarbeiter, als weitere Handlungsfelder des Projektes, waren natürlich erst im Projektverlauf zu verstehen. Aber sehr früh in der Entwicklungsphase des Projektes, hatte sich mir der Eindruck verstärkt, dass das Unternehmen bezogen auf seine Kommunikations- und Führungskultur von einer Art organisierter Verantwortungslosigkeit geprägt war.

Die Kontraktphase dauerte fast 4 Monate, bis der Projektauftrag endlich offiziell erteilt wurde. Auf Grund der Konzernbürokratie waren viele Partner zu beteiligen, von der Werksleitung, der zentralen Personal- und Organisationsabteilung bis zur zentralen Einkaufsabteilung.

Auf Kundenseite kam es immer wieder zu Grundsatzdebatten, die sich in ihren Polen zwischen unserem Konzept der Beteiligung der Mitarbeiter durch ein konsequentes Dialogprinzip und damit das Projekt an der „Basis“ zu verankern und der von der Führung gesehenen Notwendigkeit durch ein Top-Down-Prinzip in Form „harten Ansage an die Mitarbeiter“ bewegte. Durch diese scheinbar unvereinbaren Gegensätze, kam es noch zu vielen kleinen und großen Gesprächsrunden, in denen unsere Konzeptvorschläge „durchgerüttelt“ wurden.

Der Centerleitungskreis (Centerleiter und alle Abteilungsleiter) gab endlich, nach einer langen und hitzigen Diskussion zur Projektarchitektur, grünes Licht für den Projektauftrag und damit auch für ein im Center gänzlich ungewohntes Vorgehen.

Der interne Projektleiter war Abteilungsleiter und Stellvertreter des Centerleiters und erwies sich sehr schnell als Treiber des Projektes. Verstärkt wurde die in-

terne Projektleitung durch einen jungen, engagierten Teamleiter. Für den Centerleiter war die Rolle als Gesamtverantwortlicher nicht nur eine formale Rolle, sondern er machte das Projekt zu seinem Projekt. Um die enge Verknüpfung von internem und externem Know-how zu gewährleisten, wurde ein Kernteam zur Projektsteuerung gebildet, das aus dem internen Projektleiter und seinem Stellvertreter und mir als externer Projektleiterin und meiner Stellvertreterin bestand. Unterstützt wurde unser Beratungsteam bei der Entwicklung der Kommunikationsmedien durch die Werbeagentur.

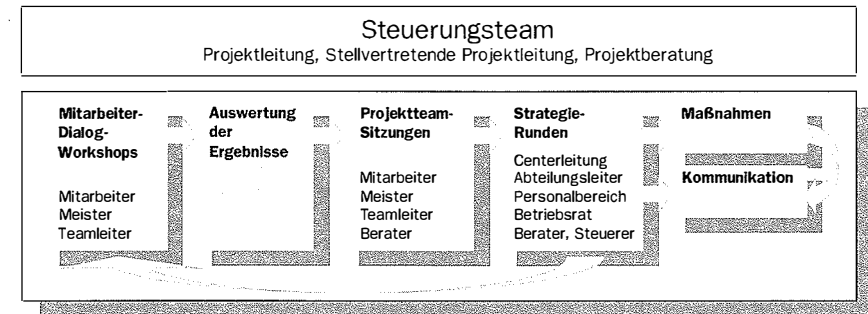
Projektgestaltung und Startphase

Es war klar, dass eine stärkere Bereitschaft der Mitarbeiter, sich mit dem Unternehmen zu identifizieren und wieder mehr Verantwortungsbewusstsein zu zeigen, nur durch einen breit angelegten Beteiligungsprozess zu initiieren war. Ebenso war es notwendig, das Thema Krankenstand zu enttabuisieren und in einen alle Ebenen umfassenden Dialog über die Ursachen des Problems zu treten. Außerdem war bei der Projektgestaltung zu berücksichtigen, dass die geplanten oder zu planenden Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Akzeptanz fanden, um den Umsetzungserfolg zu erhöhen.

Wie organisiert man solch ein Beteiligungsmodell und eine Diskussion über Kernprobleme des Unternehmens in einem 3-Schicht-Produktionsbetrieb mit 1500 Mitarbeitern? Interviews oder Fragebögen waren zu anonym und es durfte aus Kostengründen kein Produktionsausfall entstehen, so dass schichtübergreifende Großgruppendifialogveranstaltungen ausgeschlossen waren.

Da kam uns der Zufall zur Hilfe. Im gesamten Werk lief gerade eine Schulungsreihe zur Optimierung von Arbeitsprozessen. Im entsprechenden Center sollte sie in knapp zwei Monaten starten. Die Schulungsphase dauerte insgesamt ein halbes Jahr und umfasste alle Mitarbeiter des Centers. Die Schulung dauerte 3,5 Stunden und die Mitarbeiter waren für den Rest der Schicht freigestellt (als Zugeständnis an den Betriebsrat). Diese Freistellung war ein „Bonus“ des Unternehmens und nicht verpflichtend.

Der Centerleiter entschied sich dafür, diese Schulungsreihe und das verbleibende Zeitfenster zu nutzen. Ab sofort wurden alle Aktivitäten auf die Schulungsreihe ausgerichtet und die Vorphase und Klärungsphase fanden nach fast einem Vierteljahr, das geprägt war von der Notwendigkeit gegenseitiger Vertrauensbeweise, „kulturellen Erschütterungen“ und teils kontroversen Auffassungen, ein Ende und wir erhielten den offiziellen Projektauftrag.



Die Projektorganisation musste folgende Kriterien erfüllen: Es sollte ein exemplarisches Projektmanagementverfahren auch für zukünftige Projekte etablieren werden und dafür eine enge Verknüpfung zwischen internem und externem Know-how hergestellt werden. Dies gelang durch das Steuerungsteam (s. Abbildung). Wie bereits angesprochen, war es unerlässlich, um das Thema Fehlzeiten zum Thema zu machen und Arbeitsmaterial für das Projekt zu generieren, eine breite Beteiligung zu organisieren. Dies geschah durch die so genannten Mitarbeiter-Dialog-Workshops.

Um die Akzeptanz für das Projekt zu verbessern, sollte die Einbindung aller Ebenen gewährleistet sein und eine Querschnittsicht gewonnen werden durch die Etablierung eines Projektteams, das das Arbeitsmaterial für das Projekt bewertete und Vorschläge für die Strategierunde entwickelte. Die Strategierunde war eine konsensual angelegte strategische Entscheidungsebene, an der neben dem Centerleitungskreis auch die Partner Betriebsrat und Personalbereich teilnahmen. Durch die kontinuierliche Kommunikation über die Vorschläge der Mitarbeiter aus den Dialog-Workshops und den daraus entwickelten Maßnahmen, sowie den davon abgeleiteten Entscheidungen der Strategierunde, sollte die Akzeptanz für die Maßnahmen erhöht und der Umsetzungserfolg verbessert werden.

Die Mitarbeiter-Dialogworkshops waren das Herzstück des Projektes. Sie sollten ein Dialogforum für die Mitarbeiter sein. Ziel der Workshops war es, bei den Mitarbeitern ein Problembewusstsein für das Thema Fehlstand zu schaffen und darüber mit der Führung in einen Dialog zu treten (direkt in den Workshops über die Führungsaussagen und indirekt über die Projektkommunikation). Sie sollten eine Ursachenanalyse liefern und die Handlungsfelder herausarbeiten, und es sollten Lösungsvorschläge entwickelt werden.

Die Workshops wurden während der gesamten Laufzeit jeweils an den Kenntnis- und Umsetzungsstand durch neue Fragestellungen und „aktualisierte“ Führungsaussagen angepasst. Für die Führungskräfte, vertreten durch die Meister (Multiplikatoren und Moderatoren) und die Teamleiter (Repräsentanten der Führungsmannschaft und Vermittler der Führungsaussagen), bot sich Gelegenheit, mit

den Mitarbeitern in einen Dialog zu treten. Die Ergebnisse wurden ausgewertet und in den Projektteamsitzungen diskutiert. Außerdem wurden erste Maßnahmen abgeleitet, die der Strategierunde zur Entscheidung vorgelegt wurden.

Die aus den Mitarbeiterbeiträgen abgeleiteten Maßnahmen wurden direkt an die Führungskräfte und Mitarbeiter kommuniziert. Über sog. Führungsgespräche – ein für das Projekt entwickeltes Dialogforum des Centerleiters mit allen Führungskräften, um die einheitliche Führungssicht auf strategische Themen zu entwickeln und als Resonanzboden – wurde die Einbindung aller Führungsebenen gesichert. Im Verlauf des Projektes kam noch die „Centerversammlung“ als weiterer Kommunikationsbaustein hinzu. Hier sprach der Centerleiter alle Mitarbeiter des Unternehmens direkt an. Bislang gab es nur die jährliche Betriebsversammlung als Instrument des Betriebsrates.

Nach der Beauftragung des Projektes in der Startklausur (Centerleitungskreis) waren für die Startphase folgende Aktivitäten geplant:

Das Dialogworkshopkonzept sollte mit Unterstützung einer ersten Ad-hoc-Arbeitsgruppe die nach dem Querschnittsprinzip zusammengesetzt war, entwickelt werden, damit die Akzeptanz für das Workshopkonzept gewährleistet wurde. Notwendig war die Konzeptabstimmung mit dem Betriebsrat, da das Projekt mitbestimmungspflichtig war.

Auf einer zweitägigen Klausur der Strategierunde, sollte schließlich das Workshopkonzept verabschiedet und es sollten „Führungsaussagen“ zum Thema Fehlzeiten entwickelt werden.

Ganz wichtig war es, vor dem Start der ersten Mitarbeiter-Dialogworkshops, alle Führungskräfte und Mitarbeiter zu informieren, ebenso sollte der Centerbetriebsrat mit den Vertrauensleuten durch den Centerleiter informiert werden. Diese Information wollte sich der Betriebsratsvorsitzende nicht aus der Hand nehmen lassen. Da die Teamleiter und Meister im Center häufig erst zeitgleich mit den Mitarbeitern über Projekte informiert wurden, sollte die Kommunikation in Form einer Kaskade erfolgen. Es wurden zuerst die Teamleiter informiert, danach die Meister und dann erst der Betriebsrat und schließlich die Mitarbeiter. Dabei handelte es sich auch nicht um reine Informationsveranstaltungen, sondern sie hatten Dialogcharakter und wichtige Hinweise und Einwände zum Projekt konnten so noch berücksichtigt werden.

Zu den weiteren Aktivitäten der Startphase gehörte eine Qualifizierungssequenz. Es standen Meister als so genannte Multiplikatoren für die Schulungsreihe zur Arbeitsprozessoptimierung zur Verfügung, die bereits Moderationskenntnisse und Erfahrung in der Workshopdurchführung mitbrachten. Diese Multiplikatoren sollten nach einer Konzeptschulung und Qualifizierung durch uns Berater auch die „Mitarbeiter-Dialog-Workshops“ des Beratungsprozesses durchführen. Teamleiter sollten in diesen Workshops als Repräsentanten des Managements Führungsaussagen präsentieren.

Neben der Multiplikatorenschulung für die Meister, entwickelten wir zu ihrer Unterstützung einen Leitfaden in Form einer Handreichung, in dem jeder Workshopschritt erläutert wurde und Interventionsmöglichkeiten für den „Notfall“ beschrieben wurden. Ebenso wurde für die Durchführung der jeweils ersten Workshops eines Multiplikatoren- und Teamleitertandems ein simultanes Feedback durch die Berater sichergestellt. Die Teamleiter bekamen ebenfalls eine Konzeptschulung für die Vermittlung der Führungsaussagen, damit gewährleistet war, dass sie in Zielsetzung und Duktus der geplanten Kommunikationsstrategie der Centerleitung entsprachen.

Meinen Rat, den Vorsitzenden des Centerbetriebsrates bereits in der Vorphase einzubeziehen, hielt der Centerleiter für taktisch unklug. Er wolle erst alles in „trockenen Tüchern“ haben, bevor der ihm das Konzept zerrede. Auch wenn in dem Abstimmungsgespräch der „Schlagabtausch“ zwischen Centerleiter und Betriebsratsvorsitzendem scheinbar einem üblichen Ritual entsprach und die Beziehung zwischen Centerleiter und Betriebsratsvorsitzenden trotz des verbalen Schlagabtausches sehr viel Übereinstimmung in der Bewertung des Problems ausdrückte, zeigte der BR-Vorsitzende wenig Bereitschaft, das Projekt aktiv zu unterstützen. Dem Konzept stimmte er zwar formal zu, drückte aber deutlich seine Skepsis aus, dass nun wohl „Jagd auf Kranke“ gemacht werden solle. Eine gemeinsame Informationsveranstaltung, wie in der Kommunikationskaskade vorgesehen, wollte er nicht. Wir konnten den Betriebsrat erst im Laufe des Projektes überzeugen, dass das Projekt auch den Mitarbeiterinteressen diene. Der Betriebsratsvorsitzende war auf der ersten Klausur der „Strategierunde“ nicht anwesend. Für das angestrebte Konsensprinzip war das ein Rückschlag, das Fehlen des Betriebsrates ermöglichte jedoch eine wichtige Klärung innerhalb des Managements, wie sich noch herausstellen sollte.

Wie bei einem bettlägerigen Patienten, der, bevor er das Bett verlässt, einen Rückfall bekommt, trat der „erste Rückfall“ für das Projekt bei der allerersten Strategierunde auf, die als Wochenendklausur geplant war, um genug Zeit zu haben, ein Klima von Zusammenarbeit zu schaffen.

Es trat zunächst jedoch das genaue Gegenteil ein. Die Stimmung war von einem Macht- und Konkurrenzverhalten geprägt, wie ich sie im Centerleitungskreis, aus dem die Strategierunde neben den Partnern Personalbereich und Betriebsrat und uns Beratern bestand, noch nie erlebt hatte. Die Situation eskalierte bei der Abstimmung des Workshopkonzeptes.

Die Mitarbeiter sollten danach erst einmal nach den möglichen Ursachen für den hohen Krankenstand befragt werden, dann erste Lösungsideen und Vorschläge zur Reduzierung aus ihrer Sicht entwickeln und diskutieren. Und sich im Weiteren damit auseinandersetzen, welchen Beitrag zur Senkung der Fehlzeiten jeweils Führung und die Mitarbeiter leisten müssten.

Die bisherigen Protagonisten der „harten Linie“ reagierten mit Empörung. Die-

se Fragen würden Forderungen der Mitarbeiter provozieren, die auf „Schöner Wohnen“ hinausliefen. Außerdem dürfe es auf keinen Fall um den Führungsbeitrag gehen, sondern darum, dass sich endlich die Mitarbeiter bewegten. Allerdings hielten sich in dieser Diskussion die Befürworter, die an der Konzeptentwicklung beteiligt gewesen waren und einem „offenen Vorgehen“ gegenüber meistens aufgeschlossener waren, in der Diskussion zurück. Der Centerleiter, der dem Konzept vorab zugestimmt hatte, blieb in „Deckung“.

Alle Alternativvorschläge gingen in die Richtung, das Ergebnis der Workshops bereits im Vorfeld festzulegen. Diesen Vorschlägen konnte ich natürlich auf keinen Fall zustimmen. Selten hatte ich mich im bisherigen Prozess als Beraterin so wenig „wertgeschätzt“ gefühlt. Mein Gefühl schien mir für den Prozess bedeutsam und die Dynamik der Situation und des Systems widerzuspiegeln. In meiner Identifikation mit den Mitarbeitern fühlte ich die Geringschätzung, die die „Schöner Wohnen-Debatte“ im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen der Produktionsmitarbeiter bei mir auslöste und mich emotional sehr „berührte“.

Die anschließende Prozessreflexion machte das Thema „Wertschätzung“ sehr deutlich. Die Führungskräfte fühlten sich enttäuscht, dass die Mitarbeiter ihren enormen Arbeitseinsatz auch an Wochenenden und ihre Leistungen für die Verbesserungen der ergonomischen und klimatischen Arbeitsbedingungen nicht würdigten, sondern nur mit weiteren unrealistischen Forderungen reagierten. Außerdem bedauerten sie, dass der gemeinsame Stolz auf das Unternehmen, der Führungskräfte und Mitarbeiter einmal sehr verbunden hatte, verloren gegangen war.

Thematisiert wurde auch der Kulturwandel im Leitungskreis. Der Führungsstil des Centerleiters, der erst seit 18 Monaten in dieser Funktion tätig war, stand auf dem Prüfstand. Konnte man ihm trauen, die Entscheidungen im Dialog treffen zu wollen? Der Schatten des Vorgängers, der die „harte Linie“ repräsentierte und bei dem man kein „Weichei“ sein durfte, war allgegenwärtig. Für die harte Strategie gab es Erfolgsbeweise, für die als weich empfundene Linie des Centerleiters noch nicht. Und noch etwas wurde mit Misstrauen betrachtet: „Wie behauptet sich die Frau in der Männerwelt“?

Ich war bei dem Konzeptverriss nicht eingeknickt und hatte mich der Mehrheitsmeinung nicht angeschlossen, sondern war bei meinem Standpunkt geblieben. Für die Führungskräfte war ich damit nicht mehr so „weich besohlt“ wie befürchtet, sondern hatte mir Respekt verschafft. Das erfuhr ich aber erst bei der Auswertung des Projektes, denn eine Kultur des Lobens war noch nicht entwickelt worden. Das Motto für das Center lautete: Nichts gesagt, ist Lob genug.

Mein Erfolgserlebnis als Beraterin beruhte jedoch darauf, dass in dieser Runde reflexives Arbeiten ermöglicht worden war. Die Berührung der verschiedenen Kulturen vollzog sich noch sehr vorsichtig auf beiden Seiten. Im Laufe des Projektes entstanden durch die gemeinsame Reflexion in dieser Runde entscheidende Impulse für das Projekt. Das wurde noch verstärkt durch Anfragen des Centerleiters,

sich vor und nach wesentlichen Entscheidungen von mir coachen zu lassen. Später wurde Coaching als Reflexionsmöglichkeit für die Führungskräfte ein methodischer Projektbaustein. Für eine Organisation, die so vom Arbeitstakt der Produktion geprägt war, bedeutete das Coachingsetting einen bisher nicht gekannten Luxus an Reflexionsmöglichkeit.

Im Ergebnis einigte sich die Strategierunde darauf, dass die erste Workshopsequenz mit Fragen nach dem Führungsverhalten startete. Die Führungskräfte wollten sich den Spiegel von den Mitarbeitern vorhalten lassen und darüber in einen ehrlichen Dialog treten. Aber auch die Mitarbeiter sollten in den Spiegel schauen und den kollegialen Umgang als Mitarbeiterbeitrag einschätzen. Anschließend sollten sie erste Aussagen zu geeigneten Maßnahmen machen. Man war sich einig in der Bewertung, dass der chronisch hohe Krankenstand auch mit dem Führungsverhalten zusammenhängt, und dass der Umgang der Führungskräfte auch das Verhalten der Mitarbeiter auf kollegialer Ebene prägt. Damit waren bisher unvereinbare Gegensätze, die die Konzeptentwicklungsphase geprägt hatten, aufgelöst: Die Führung ging in Vorleistung und band trotzdem die Mitarbeiter in den Diskussionsprozess um das Führungsverhalten. Der Dialog mit den Mitarbeitern konnte beginnen.

Die Durchführung

In Zahlen ausgedrückt wurden in den insgesamt 143 Mitarbeiter-Dialog-Workshops mit 1.900 aktiven Teilnehmern mehr als 5.000 Aussagen und Lösungsvorschläge erarbeitet und von uns ausgewertet. Die Mitarbeiter-Dialogworkshops brachten für das streng hierarchisch gegliederte Unternehmen eine ungeheure Dynamik. Die meisten Mitarbeiter hatten, außer bei Disziplinarmaßnahmen, noch nie mit einem Teamleiter gesprochen, geschweige denn mit ihm über Unternehmensfragen diskutiert. Das Thema Krankenstand erhielt eine hohe Aufmerksamkeit. Es wurde deutlich, dass die bisherige Kommunikationsstrategie, die im monatlichen Verlesen der Krankenstandszahlen in Form von „Fieberkurven“ und – bei Anstieg der Kurven – in entsprechenden ermahnenden Ansprachen des Meisters bestand, ins Leere gelaufen war.

Die zeitliche Belastung durch die vorhergehenden Schulungen zeigte keine Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter, im Gegenteil fanden die Workshops eine gute Akzeptanz bei ihnen. Der Betriebsrat unterstützte von nun an das Projekt. Die Vertrauensleute, die in den ersten Workshops „noch auf Krawall gebürstet waren“, ließen sich schnell auf eine offene Diskussion ein bzw. wurden von den übrigen Mitarbeitern dazu gebracht, von den „vorbereiteten Verlautbarungen“ abzulassen und sich an der Diskussion zu beteiligen.

Der gezielt verbreitete Vorwurf, das Management mache „Jagd auf Kranke“ wurde aufgefangen durch eine Führungsaussage, die explizit darauf verwies, dass

krankte Mitarbeiter den Schutz des Unternehmens genießen. Erstaunlich offen diskutierten die Mitarbeiter, trotz der Anwesenheit eines Teamleiters und Meisters, über die kollegialen Belastungen, die durch „Krankmacher“ entstehen.

In der ersten Workshopphase bekamen die Führungskräfte ihren Spiegel erwartungsgemäß vorgehalten. Die Aussagen zum Leitungskreis waren überwiegend negativ. Viele Aussagen beschrieben die Abteilungsleiter und Teamleiter als arrogant und mit wenig Interesse an den Mitarbeitern. „Der kommt nur, wenn es schlecht läuft.“ Fachliche Kompetenzen wurden ebenfalls häufig vermisst, in dem die Mitarbeiter unterstellten, dass von ihren Vorgesetzten ohne Kenntnis der Fakten geurteilt werden. Bestenfalls kannten die Mitarbeiter ihren vorgesetzten Abteilungsleiter und Teamleiter nicht einmal oder hatten keine Meinung dazu.

Die Meister waren etwas besser angesehen. Positive und negative Rückmeldungen hielten sich die Waage: Fast die Hälfte waren mit dem Meister meistens zufrieden oder konstatierten, dass der Meister mache was er könne, aber ja auch Druck von oben habe, den er schließlich weitergeben müsse. Die andere Hälfte der Mitarbeiter monierte den Führungsstil des vorgesetzten Meisters als ungerecht, Druck ausübend oder sich nach dem Nasenfaktor ausrichtend.

Kritik bei den Meistern wurde vor allem am „Rückkehrgespräch“ geübt, das der vorgesetzte Meister nach der Betriebsvereinbarung des Unternehmens mit dem erkrankten Mitarbeiter zu führen hatte. Die Rückkehrgespräche waren ein mehrstufiges Verfahren, dass sich nach der Zahl der Fehlzeiten oder der Zahl der Erkrankungen in einem bestimmten Zeitraum richtete. Ab der 3. Stufe, nahmen zudem der vorgesetzte Teamleiter, ein Vertreter des Personalbereichs und ein Betriebsrat daran teil. Bei den Aussagen der Mitarbeiter zum Rückkehrgespräch stand weniger das Führungsinstrument als solches zur Diskussion, als der Umgang mit dem Instrument und die Art der Gesprächsführung.

Die Mitarbeiter sparten aber auch nicht mit Kritik am Betriebsklima innerhalb der Belegschaft: Es gebe „Mobbing“ unter Kollegen. Die Mitarbeiter hätten zudem kein Verständnis für „angeschlagene“ Kollegen. Ebenso würden Mitarbeiter, die vorzeitig aus der Krankheit zurückkämen, unter Druck gesetzt. Außerdem wurde eingeräumt, dass es auch „Krankmacher“ und „Schlawiner“ gebe.

Die in den Workshops erarbeiteten Empfehlungen zur Senkung der Fehlzeiten, führten zu einem hohen Erfolgsdruck für die Umsetzung bei der Führungsmannschaft, zumal die Vorschläge zur Senkung des Krankenstandes oft gar nicht auf der Centerebene zu lösen waren oder aus Wirtschaftlichkeitsgründen nicht umsetzbar waren:

- Bonussystem einführen,
- geringere Taktzahlen,
- mehr „Schonarbeitsplätze“ für eingeschränkte Mitarbeiter,
- Verbesserung von Klima und Ergonomie.

Für die Abstimmung des in diesem Zusammenhang notwendigen Dialoges mit

den Mitarbeitern erwiesen sich die Bausteine der Projektorganisation als sinnvoll. Besonders das Projektteam, das ja als Querschnittsgruppe die verschiedenen Sichtweisen repräsentierte, erwies sich als kreativ und hilfreich für das Feedback an die Mitarbeiter.

Das Projektteam bewertete seine Arbeit so, dass „heiße Eisen“ angepackt wurden und es in der Projektarbeit keine Unterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gab. Die Multiplikatoren erfuhren eine hohe Wertschätzung ihrer Arbeit und lieferten wichtige Impulse für die Weiterentwicklung der Workshops, und die Teamleiter stellten heraus, dass sie mit den Meistern als Führungsgespann wahrgenommen wurden. Die Strategierunde hielt durch und konzentrierte sich auf die wichtigen Entscheidungen, damit eine zeitnahe Rückmeldung an die Mitarbeiter erfolgte.

Auch wenn längst nicht alle beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und die wesentlichen Handlungsfelder „Verbesserung der Führungskultur“ (als Führungsbeitrag) und „Verbesserung des Betriebsklimas“ (als Mitarbeiterbeitrag) noch nicht angegangen waren, waren bereits erste „kulturelle“ Veränderungen sichtbar.

Die Führungskräfte waren durch die Rückmeldung der Mitarbeiter sensibilisiert und „achteten auf Umgangsformen“. Diese Veränderungen nahm ich sogar als Externe wahr. Glichen die mehrfach am Tag stattfindenden „Lagebesprechungen“ an den Produktionsbändern von den Abteilungsleitern, Teamleitern und Meistern vorher eher „Chefarztvisiten“, blieben nun die Führungskräfte auf ihrem Weg bei den Mitarbeitern stehen, grüßten und schüttelten schon mal Hände. Die Meister achteten beim Rückkehrgespräch auf einen verbindlichen Ton. Insgesamt wurde die Workshopphase als aktivste und motivierendste Projektphase erlebt.

Erfolge und Misserfolge des Projektes

Durch das neu geschaffene Problembewusstsein wurde der Krankenstand gesenkt. Um 1,2 Prozent gingen die Fehlzeiten im Jahresdurchschnitt zurück und das, obwohl der Krankenstand in der Startphase und in der ersten Workshopphase in die Höhe geschneit war. Damit waren die Erwartungen an den prognostizierten Projekterfolg noch übertroffen. Die Freude darüber, dass das Center die „rote Laterne“ abgeben hatte und nun im Centervergleich das zweitbeste Center war, war fast gleichrangig mit dem wirtschaftlichen Erfolg.

Diese Außenwirkung führte am Werksstandort dazu, dass sich in einem anderen Produktionscenter ein „Best-Practice-Modell“ aus dem Projekt entwickelte, in dem ich auch als Beraterin die gemachten Erfahrungen einbeziehen konnte und unserem Beratungsteam dadurch etliche Lernschleifen ersparte. Gleichzeitig konnten sehr viele Impulse für das Werksprojekt geliefert werden, u. a. ein Methodenbaustein für die Neuausrichtung des Führungsinstrumentes „Rückkehrgespräch“, der in Kooperation mit der internen Fortbildungsabteilung entwickelt wurde.

Das Center hatte durch das Projekt eine umfassende Ursachenanalyse zum Thema Fehlzeiten und zur Centerkultur erhalten. Es war ein erstes Verständnis für die Rolle und Problematik der Führungsebenen entwickelt und ein hierarchieübergreifender Austausch begonnen worden. Die Führungskräfte wurden sensibilisiert für das Thema Wertschätzung.

Die enge Einbindung des Betriebsrates war erreicht, was sich im Verlauf der Nachfolgeprojekte und bei den anstehenden Strukturveränderungen im Center als hilfreich erwies. Die Strategierunde als Zeitfenster für strategischen Austausch zwischen dem Centermanagement und den Partnern Betriebsrat und Personalbereich (zentrale Organisationseinheit des Werkes) wurde etabliert und hat sich als nachhaltig erwiesen.

Den Mitarbeitern wurde ein Dialogforum geboten, und es wurden neue Kommunikationsformen entwickelt und beibehalten (Führungsgespräche, Centerversammlung), die geeignet waren, den Austausch untereinander zu stärken.

Darüber hinaus gab es eine Reihe von Maßnahmen, die in ihrem symbolischen Wert für die Mitarbeiter bedeutsam waren; als Beispiel sei hier genannt, dass das Center das geringe Kontingent an Altersteilzeit an Mitarbeiter mit geringen Fehlzeiten vergab, statt wie bisher üblich Mitarbeiter mit auffälligen Fehlzeiten zu begünstigen. Ebenso wurden Maßnahmen entwickelt, die den operativen Umgang mit Fehlzeiten erleichterten, z. B. die Einführung von Standards.

Es wurden neue „Schonarbeitsplätze“ für Mitarbeiter mit Einschränkungen ins Center zurückgeholt oder neu geschaffen. Da es sich aber überwiegend um Reinigungsarbeiten im Center handelte, sei nicht verschwiegen, dass dadurch neue kulturelle Probleme entstanden. Für einen älteren türkischen Mitarbeiter, war es von seinem kulturellen Selbstverständnis schwerlich möglich, diese Arbeit zu akzeptieren.

Es bestand immer wieder die Gefahr, dass der für das Unternehmen grundlegende Veränderungsprozess abgebrochen wurde, aufgrund von „Paradoxien“ und „Widersprüchen“, die teils unbewusster Natur waren, teils aber auch auf Grund der gegenläufigen Konzernstrategie, die eingeschlagenen Veränderungsschritte konterkarierten. Um nur einige Widersprüche und Grundsatzprobleme anzusprechen:

- Der personelle Überhang führte die Bemühungen, die Fehlzeiten zu reduzieren, im betrieblichen Alltag ad absurdum: Mitarbeiter, die vorzeitig aus der Krankheit zurückkehrten, wurden vom Meister zwar gelobt, gleichzeitig musste er sie bitten, in die so genannte „Freischicht“ zu gehen, d. h. ihr persönliches Zeitkonto zu verbrauchen und frei zu nehmen.
- Der Versetzungsmodus des Konzerns sah vor, dass bei der anstehenden „Versetzungswelle“ in andere Center die Dauer der Betriebszugehörigkeit das entscheidende Kriterium war. Damit stieg der Altersdurchschnitt im Center noch einmal an und jüngere, noch belastungsfähige Mitarbeiter wechselten in andere Center. Obwohl der Centerbetriebsrat die Bereitschaft signalisierte, an einer Versetzungslösung im Sinne der „Projektphilosophie“ mit zu arbeiten, schei-

terte dieses Vorhaben am Widerstand anderer Center und des Konzernbetriebsrates.

- Viele ältere Mitarbeiter waren nur noch mit Einschränkungen in der Lage, am Band zu arbeiten. Nicht „taktgebundene“ Arbeitsplätze waren im Center und am Standort jedoch kaum noch vorhanden, im Gegenteil wurde der Abbau dieser Plätze durch die Konzernführung und den Kostendruck noch forciert. Damit wurde eine der wesentlichen Forderung der Mitarbeiter nicht erfüllt und führte zu einem Identifikationsverlust mit dem Unternehmen, für das die Mitarbeiter im wahrsten Sinne des Wortes ihre „Knochen hinhielten.“
- Die organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen für eine an Mitarbeitern orientierte Führungskultur waren nicht gegeben. Durch das Primat der Produktionsabläufe waren Führungskräfte und Mitarbeiter weit voneinander getrennt, und zwar sowohl räumlich als auch von den Führungsspannen her. Zudem wurde häufiger Wechsel der Führungskräfte durch „Flexibilität“ als vorherrschendes „Karriereprinzip“ gefördert, was dem Aufbau einer auf Kontinuität angelegten Dialog- und Vertrauenskultur entgegenstand.
- Durch das Organisationsprinzip „Gruppenarbeit“ wurden viele strukturell bedingte Konflikte – wie etwa die zunehmenden Einschränkungen der Rotationsmöglichkeiten am Band als zentrales Prinzip der Gruppenselbstorganisation oder systemimmanente Rollenkonflikte zwischen Meistern, ihren Stellvertretern und Gruppensprechern – auf die Mitarbeiterebene verlagert und als Ausdruck „kollegialer Konflikte“ wahrgenommen. Die Konflikte konnten jedoch auf keiner Ebene bearbeitet werden, weil das Thema „Gruppenarbeit“ auf „politischer Ebene“ für sakrosankt erklärt worden war.

In der letzten Phase des Gesamtprojektes ging es um die Verbesserung des Betriebsklimas. Immer mehr forderte die Führungsmannschaft den „Mitarbeiterbeitrag“ ein. In unserer Arbeit setzten wir mit einer Art „training on the job“ direkt in den Gruppen auf Mitarbeiterebene an. Gleichzeitig nahmen die „Zumutungen“ für die Mitarbeiter in Form von unbezahlter Mehrarbeit und „harten Einschnitten“ mit der Schließung ganzer Bereiche, mit der Zusammenlegung von Abteilungen und mit Versetzungen zu. Parallel entkoppelte sich der Veränderungsprozess des Projektes (soft facts) immer mehr vom dem strukturellen Veränderungsprozess im Center (hard facts). Um es mit dem Bild des „Eisbergmodells“ auszudrücken: Je stärker wir in die tieferen Schichten des Eiswasser tauchten, desto mehr entfernten wir uns vom eigentlichem Eisberg. Die Glaubwürdigkeit des Managements, die noch zu Beginn für die Projektakzeptanz gesorgt hatte, geriet wieder auf den Prüfstand, zumal sich auch der Rückfall in alte Kommunikationsmuster zeigte, die eher im Zurückhalten von Information statt frühzeitiger Kommunikation bestanden.

In der Gesamtbetrachtung war es trotz aller Risiken und unlösbarer Probleme sowohl für das Center als auch für das Beratungsteam ein erfolgreiches Projekt, das zu vielen Erkenntnissen und Lernmomenten geführt hat und gleichsam wie

Schmieröl festgefahrene Verhaltensweisen gelockert, sowie die Verständigung über alle Ebenen befördert hat.

In meiner Nachbetrachtung nach mehr als einem Jahr Abstand liegt der größte Erfolg für das Center darin, dass dieses Projekt überhaupt durchgehalten wurde. In meiner Betrachtungszeit gab es so viele Projekte, die „sang- und klanglos beerdigt wurden“ oder für deren Ergebnis sich niemand interessierte. Ein bezeichnendes Beispiel dafür war, dass Führungskräfte für ein halbes Jahr nach Japan gingen, um die japanische Fertigungsweise kennen zu lernen, sie aber nach über zwei Jahren noch immer keine Gelegenheit bekommen hatten, diese Erfahrungen zu präsentieren. Es legt die Vermutung nahe, dass in einem System der rasanten technologischen Veränderungen, der Mensch der stabile Faktor bleiben muss, der Veränderungen ihr nicht mehr verkraftbares Tempo nimmt und auf diese Weise dem Fortschritt Einhalt gebietet.

Das Center als „lernende Organisation“ hat sehr viel über seine Unternehmenskultur gelernt. Ob die Lernimpulse ausreichen für eine nachhaltige Kulturveränderung im Center, bleiben zweifelhaft. Ebenso habe ich meine Zweifel, ob der „personenorientierte“ Beratungsansatz für die Veränderung von Organisationseinheiten, die in Konzernstrukturen eingebettet sind, geeignet ist und ob er nicht nur ein „Kurieren am Symptom“ ermöglicht. Auch meine Frage, ob ein gesamtes Center eine zu bewältigende Größenordnung der zu beratenden Organisationseinheit ist, lässt sich nicht vollständig beantworten. Die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt einer Beratung gibt es angesichts der Veränderungsgeschwindigkeit in Unternehmen sicher nicht, wohl aber die Frage, ob der Zeitpunkt für die Beratung richtig gewählt wurde. Auch hier sind Zweifel angebracht. Vielleicht wurde der Zeitpunkt für den Aufbau einer Vertrauenskultur als Zeichen eines Kulturwandels unbewusst gewählt, damit es der Organisation leichter fällt, die anstehenden harten Veränderungen zu verkraften. Erreicht wurde aber eher das Gegenteil, es blieben Zweifel an der Glaubwürdigkeit der neuen Kultur.

Meine wichtigsten Lernmomente – obwohl sie zum Grund-Know-how der Beratung gehören – in diesem Prozess sind,

- dass harte und weiche Faktoren während eines Beratungsprozess stark miteinander verknüpft werden müssen, weil sie sich gegenseitig beeinflussen,
- dass Führungsverhalten und Mitarbeiterverhalten zusammenhängen, und dass sie im Zusammenhang mit den Arbeitsbedingungen zu betrachten sind.

Diese Lernmomente konnten im „Best-Practice-Modell“ des anderen Beratungsauftrages weitgehend für einen nachhaltigeren Erfolg genutzt werden. Die Grenzen der Beratung durch die Konzernstrukturen waren jedoch ebenso gravierend wie im Ursprungsprojekt.

Anschrift der Verfasserin: Ulla Zumhasch, Maximilian-Kolbe-Straße 8, 48346 Ostbevern.

Harald Schmerein

Zur Logik der Aufklärung

Keine Forschung reicht bis heute in die Hölle hinab, in der die Deformationen geprägt werden, die später als Fröhlichkeit, Aufgeschlossenheit, Umgänglichkeit, als gelungene Einpassung ins Unvermeidliche und als unvergrübelt praktischer Sinn zutage kommen.

Th. W. Adorno

Zusammenfassung: Im vorliegenden Aufsatz werden einige thematische Handlungsstränge zum Thema Aufklärung aufgenommen und verfolgt. Ein imaginäres Zwiegespräch, mit Sokrates geführt, versucht das stilistische Element des Roten Fadens aufzunehmen und die entworfenen Inhalte zu rekonstruieren bzw. zu konkretisieren.

Vorbemerkung und thematische Hinführung

Versetzen wir uns zuerst ins mittelalterliche Weltbild. Es war noch durch eine Geschlossenheit geprägt und man versuche sich vorzustellen, wie die mächtigen Vertreter dieser Position – durch ihren gesellschaftlichen Stand begünstigt – die Wirklichkeit und die Auffassung der Menschheit beeinflussten: Die soziale Stellung des Einzelnen war durch die gegebene „spirituelle Realität“ und den damit verbundenen Erlösungsglauben vorherbestimmt. Ein vorherrschender Glaube war gültig: Die Menschheit würde sich aufgrund der Selbstoffenbarung Gottes in historischen Ereignissen und an den damit verbundenen Glauben an diese Absichten entwickeln. Die übrige Welt jedoch könne sich nicht entwickeln, denn die Natur der Natur ist konstant (Sheldrake 1997, S. 61). Dabei musste der schmale Weg der Vorschriften vom Menschen konsequent eingehalten werden.

Dies änderte sich mit der Entwicklung der Naturwissenschaften, die der nachfolgenden Aufklärungsepoche – durch die Renaissance eingeleitet – auch den Namen gaben. Das Menschenbild änderte sich! Der außengeleitete, ohne Ausweg im Schicksalszusammenhang stehende Mensch befand sich nicht mehr im Mittelpunkt gesellschaftlicher Betrachtungsweisen. Das Menschenbild der Renaissance wird von O. Negt als der „homo universalis“ oder allseitig gebildete Mensch charakterisiert. Dieser kann von jedem etwas und weiß viel. Leonardo da Vinci drückt diese Uridee am deutlichsten aus, er ist Architekt, Anatom, Maler, Bildhauer und Ingenieur (Negt 2000, S. 89).

Nikolaus Kopernikus und Rene Descartes revolutionierten in dieser Zeitepoche die Weltanschauungen und Denksysteme: Cogito, ergo sum, lautete die neue Grundlehre. Es wurde unterschieden und strikt getrennt: in die menschentümliche

Welt und die Welt der äußeren Gegebenheiten. In Subjekt und Objekt. Descartes verbannte die scholastische Orthodoxie des Mittelalters, wonach die Natur und alle Lebewesen beseelt waren. Beseelt im Verständnis eines Animismus. Die Cartesianische Signatur des Denkens war dabei eine prinzipielle! Es wurde zwischen der Welt mit Bewusstsein und der ohne Bewusstsein unterschieden. Es bestand keine Verbindung zwischen Bewusstsein und Unbewusstem. Es gab diese nicht ... „weil, alle seelischen Vorgänge, die nicht von vornherein unter der Herrschaft des Bewusstseins und seiner logischen Gesetze als Modi des Bewusstseins stehen, somit im Grunde aus seiner Quelle kommen, haben keine funktionale Verbindung mit dieser.“ (Anrich 1980, S. 175). M. a. W.: Diesem Grundsatz folgend, ist das Menschtum allein aus den Gesetzen des Denkens ableitbar und in die Gesetze der Logik zu bringen. Es ist eine grundsätzliche Unterscheidung zwischen der Welt des Subjektiven und des Objektiven. Reines Denken hier, reines Objekt dort. Der menschliche Körper wird als eine Mechanik angesehen; die Objektwelt ist dabei ohne jedes Wissen.

Es folgt zeitgeschichtlich die Aufklärung, das 17./18. Jahrhundert. Der Mensch erkennt demnach die Natur als Objekt seiner wissenschaftlichen Betrachtung und verschafft sich ein Erfahrungswissen. Der Wissenschaftsanspruch realisiert sich in der Folge in der experimentellen Wiederholbarkeit: gleiche Bedingungen zeitigen gleiche Ergebnisse. – Die exakte Reproduzierbarkeit war das naturwissenschaftliche Ideal. Dahinter stehend die Universalität der Naturgesetze. Dem Betrachter steht eine Welt objektiver Gegebenheiten gegenüber; eine Welt von mathematischen Beziehungen als Ausdruck ewiger Wahrheiten. Die Gleichsetzung lautet hier: Ewige Mathematik als Ausdruck einer objektiven Wirklichkeit. Dabei ist die Universalität ein tiefes Charakteristikum der physikalischen Gesetze. (Sheldrake 1997, S. 55 f.)

Die moderne Physik des 20. Jahrhunderts hält bahnbrechende Inhalte und Fortschritte vor. Die Suche nach Erweiterung der inneren Koordinaten (Raum/Zeit) und veränderten Bezugssystemen (Raumkrümmung/Gravitation) führte die Naturwissenschaften hin zu dem Feldbegriff; zu den Feldern der Physik. Absolute physikalische Größen relativieren sich! Dieser Weg führte weg von nur einer objektiven Beschreibung des Beobachtens hin zu einem mitwirkenden Teil des Ganzen. Der Beobachter steht als systemimmanenter Faktor in der funktionalen Verbindung mit dem Objekt und beeinflusst in der Konsequenz das ganze System. – Zustand und Beobachtung sind miteinander verwoben. Ein Zustand wird erst durch die Beobachtung geschaffen. – Dabei wird die Natur als lebendig angesehen, organisierte und organisierende Felder, System- und Feldtheorien, bestimmen jetzt eine evolutionistisch orientierte Naturwissenschaft (Sheldrake 1997, S. 79 f.).

Für die Psychologie war im Gegenzug nicht so sehr die Entdeckung des Unbewussten als Unbewusstheit entscheidend, sondern die ergänzende Komplementarität des Bewusstseins mit dem Unbewussten. Es war die außerordentliche Entde-

ckung Freuds, die energetischen Prozesse zwischen Bewusstsein und Unbewussten anzurühren und zu benennen.

Sokrates, ein Aufklärer!

Gehen wir noch einmal in der Zeitrechnung zurück! Schon die Auguren, die altrömischen Priester, interpretierten den Willen der Götter. Durch die Deutung des Vogelfluges klärten sie den Fragesteller über die Zukunft auf. Das Orakel von Delphi weissagt in der Antike und titelt geheimnisvoll: „Erkenne Dich selbst!“ Auch die klassischen Philosophen waren Aufklärer. Einer der größten Sokrates! Sein Schüler Platon verschriftlichte die Gespräche seines Meisters, die heute noch eines der interessantesten Quellen philosophischen Gedankengutes sind. Sokrates verstand sich in der „Hebammenkunst“, dabei musste die Erkenntnis ein jeder aus sich selbst finden.

Karl Jaspers (1989, S. 81 ff.) hat über den großen Philosophen geschrieben und nachgedacht. Sokrates (469-399) war von einfacher Herkunft, Vater war Steinmetz, Mutter Hebamme. Das Sokratische Gespräch behandelte die Grundwahrheiten des Lebens. Ihm ging es um die Wahrheit selbst, die nur dem Einzelnen mit dem Einzelnen aufgeht. Seine Gesprächskultur leistet Hebammenarbeit: Es sollen die Schwierigkeiten im scheinbar Selbstverständlichen entdeckt werden, Verwirrungen sollen das Denken anregen; es wird das Suchen gelehrt, getragen von dem Grundwissen, dass die Wahrheit den Menschen verbindet.

Aufklärung verlangt – so könnte man sagen – im sokratischen Sprachgebrauch das Fragen und Prüfen, verlangt echtes Wissen, das im Menschen verborgen liegt und als Erkenntnis ins Bewusstsein gehoben wird. Es ist das Wiedererinnern an vorzeitig schon Gewussten. In Sokrates' Menschenbild atmet ein tiefes Wissen um die Wesenheit des Menschen, das von vollkommener Weisheit und Stärke geprägt ist. Eine Weisheit, die um die eschatologische Bestimmung des Menschen weiß, wohnt dem Menschen inne und entfaltet durch die Wiederentdeckung (Anamnesis) ihr Wissen. Weisheit manifestiert sich durch das richtige Denken! Die intuitive Wahrnehmung überspringt in dieser Vorstellung das individuell Gedachte bzw. das zu Denkende – und präsentiert sich gehaltvoll – also universell und für jeden Menschen gleich – in dem Sprachgebrauch bleibend, als das Wahre und Gute, als Offenbarung und Gewissheit. Die Qualität des Denkens als auch des Gedachten ist in diesem Kontext entscheidend.

Vernunft, Tugend und Handeln sind die sokratischen Gleichsetzungen, ein Rationalismus, der an die höhere Vernunft glaubt und im Handeln als Verwirklichung des Gedachten – als Tat – seinen Ausdruck findet. Diese Chiffren des „Wahren und Guten, des Tugendhaften“ sind also bei Sokrates die Attribute der Vernunft. Sie beinhalten die unbedingte Verantwortung und Unterordnung des Denkenden

und entfalten erst dann die „Erhellung“ (argument, lat. erhellen) als Aufklärung, wenn eine logische Folgerichtigkeit den Suchprozess leitet. Folglich kann nur die Vernunft, als Grundordnung, als Kosmos, nicht ohne den Logos verstanden werden. Logos, als Entäußerung der geleiteten Vernunft, als die Folgerichtigkeit des Denkens. Erkennen und Aufklärung partizipiert demnach am universalen Logos und ist der Konnotation nach eng miteinander verbunden.

Jochen Kirchhoff (2002), zeitgenössischer Philosoph und Denker, stellt sich diese Fragen neu und konkretisiert geradezu eine Zusammenführung von höherer Philosophie und wirklichem Denken. Für ihn lässt sich sinnvolle Philosophie nur dann betreiben, wenn nach-spürendes und nach-denkendes Denken – also ein grenzüberschreitendes selbstreflexives Denken, in der Erfahrung bleibend – ermöglicht wird, und stellt fest: „Der Aufklärungsglaube eines vernünftig verwalteten Universums mag naiv oder auch, angesichts des Leides allenthalben, frivol genannt werden: ihn in Gänze als falsch zu erweisen, dürfte schwierig, wenn nicht unmöglich sein. (...) Was immer Vernunft ist, wie immer wir Vernunft definieren, an Ordnungskraft, die sich hierin manifestiert, kann genauso wenig ernsthaft gezweifelt werden wie an der des Verstandes (des Intellekts). (...) Die Ordnung der Vernunft schließt die des Verstandes ein, überschreitet sie aber in Richtung auf eine (meist unbewusste oder nur geahnte) Tiefenwahrnehmung oder auch Höhenwahrnehmung; die Vernunft ist ein Ordnungssinn subtiler Art, der den Verstand von höherer Ebene aus relativieren kann“ (Kirchhoff 2002, S. 54).

Im Fazit entstammt das Aufklärungsbewusstsein demnach einer Quelle der Vernunft, es ist einer höheren Ordnung von Bewusstheit zugeordnet und bemüht sich um eine Wirklichkeitsschau im Sinne einer Höhen – oder auch Tiefenwahrnehmung, wenn das Denken durch Folgerichtigkeit geleitet ist. Das „Gebären“ – würde Sokrates vielleicht anmerken – ist und hat dabei für das menschliche Empfindungsvermögen eine unmittelbare und direkte Qualität, die in eine wirkliche und personale Gewissheit mündet.

Was ist aber Aufklärung?

Was würde Sokrates sagen, wenn ihm die Frage nach dem Denken im Aufklärungsprozess, im Beratungsgeschehen gestellt würde? Würde er aus seiner Sicht festhalten, dass

- Aufklärung in seinem Verständnis sicherlich keine Ansammlung eines Wissens sei, das sich nach einem lexikalischen Wert messen lässt,
- Aufklärung kein Besitz sei, kein irgendwie gearteter persönlicher und alleiniger Eigenanspruch, der weder beim Verstand des Verständigen endet bzw. anfängt oder einer individuellen Fähigkeit oder einer besonderen persönlichen Begabung zuzuordnen sei,

- Aufklärung keine politisch-parteiliche, ideologisch-weltanschauliche oder wissenschaftlich-theoretische Position oder Gebundenheit erzeugt, verlangt oder gar bevorzugt?

Würde er vielleicht letztendlich apostrophieren, aber distanzierter! Man weiß, dass man es nicht und nie weiß (!), und dieser gehaltvolle Ausgangspunkt ist ein Erfahrungswert von substanzieller Bedeutung auf dem Weg des Erkennens. Sokrates würde aber auch sicherlich die Freiheit des Suchens und den öffentlichen Vernunftgebrauch, das Vertrauen im eigenen Denken und einer Rücksichtslosigkeit in der kritischen Infragestellung postulieren und begründen, dass das Denken – die Arbeit des Suchens und Findens – in Gang zu setzen sei!

Diese Qualität des Erkennens und inneren Teilhabe ist Aufklärung, wenn es den ganzheitlichen Aspekt des Suchens betont. Es ist Denken in Analogien, Assoziationsketten und (a)kausalen Folgen. Es ist ein dialektisches Denken, das den Gegensatz – als den unausgesprochenen und nicht mitgeteilten Teil eines Kommunikationsvorganges – berücksichtigt. Es ist ein – wie es Rupert Sheldrake (Sheldrake 1997, S. 67) auf Hegel bezugnehmend beschreibt – rhythmischer Evolutionsprozess der Ganzheitenbildung, wo das Denken durch Widerspruch und Argument dialektisch fortschreitet.

Dem o.g. Gedanken folgend ist das „Sokratische Denkmodell“ ein Denken im Kreis oder in der Spirale, nicht eines der linearen Abfolge. – „Ich weiß, dass ich nicht weiß!“ – Es ist nicht eine Verkettung logischer Folgen, keine kausal-mechanistische Verstandeslogik! Erst dieses ...! Dann jenes ...! Und zum Schluss ...!

Kartesianische Trennungen als institutionelle Wirklichkeit.

Moderne Beratungsansätze für Unternehmen, die sich mit ganzheitlichen Denkan-sätzen beschäftigen, unterscheiden zwischen zwei Ebenen in der Steuerung von Wertschöpfungsprozessen. Für Rudolph Mann ist neben der quantitativen die qualitative Ebene, die strategische und immaterielle Zusammenhänge erfasst, gleichbedeutend wichtig. Die Letztere steht für Wertschöpfungen, wie: Echtheit, Güte, innerer Wert, Würde, Charakter, Persönlichkeit, Anständigkeit und Tugend. (Mann 1989, S. 131) Wertschöpfung heißt hier: Das Kreieren, Erschaffen von Produkten, die auch in einem moralisch-ethischen Sinnkontext gelesen werden können. Werte, die sich auf Kunden, Marketing, Personalwesen und innere Führung eines Unternehmens beziehen. Wertschöpfungen, die nicht nur als Erwartungshaltung passiv erfahren, sondern auch aktiv erarbeitet werden müssen. Diese Forderung bleibt oft unerfüllt, weil die Wirklichkeiten der Betriebskulturen eine andere ist.

Die Tragik einer kartesianischen Trennung hält dagegen unvermindert an. Der Systemegoismus beharrt auf dem festen Glauben eines Dualismus bzw. mechanistischen Bildes von Organisationsstrukturen. Das alleinige Prinzip der Machter-

haltung bedingt kartesianische Trennungen, wenn Subjekt und Objekt, Management und Mitarbeiter, nur in der Realität und logischen Rationalität eines wohlorganisierten Bürokratiemodells bzw. einer Marktlogik aufgehoben und aufeinander bezogen sind. In dieser von Beherrschbarkeit geleiteten Denkhaltung, in diesem System von Rationalität, Logizität und mechanischer Kausalität sind die Rollenverhältnisse und die Kommunikationswege eindeutig. – Dies verspricht Effizienz! – Wissen ist Macht, weil – durch das lineare Denken und die vertikalen Kommunikationsabläufe begünstigt – Vorteile und Ungleichgewichte „produziert“ und begründet werden, die dann in den Arbeitsbeziehungen als „Werkzeuge“ gefasst werden!! Diese Regeln, Handlungs- und Kommunikationsmuster bestimmen dann vorwiegend die Verkehrswege und Beziehungen. Soziales Qualitätsmanagement wirkt auf diesem Hintergrund eher systemstabilisierend, weil es auch nach rationalen Gesichtspunkten fungiert und die herkömmlichen Denkweisen tradiert und stützt. So eine Organisation arbeitet wie eine Maschine, und dieses Denken geht mit der Atomisierung äußerer Gegebenheiten in Fragmente einher!

O. Negt (Negt 2000, S. 90f.) konkretisiert und übersetzt beispielhaft die Negativform dieser Denkhaltung in das moderne und fragmentierte Arbeitsleben, wo die Idee eines universell verfügbaren Menschen, ohne Verwurzelungen in familiären Beziehungen und damit bereit zu schnell wechselnden Beziehungen, Einzug gehalten hat. Die Logik des Marktes hat seiner Auffassung nach Menschenbilder entworfen, die den Sozialcharakter eines leistungsbewussten Mitläufers erzeugen, der flexibel ist, sich schnell umbilden lässt und schnell vergessen kann, was er gestern noch gedacht hatte.

R. Mann (Mann 1989, S. 80ff.) sieht das Ende des linearen Denkens dort, wo die Komplexität der Zusammenhänge andere Sichtweisen erfordert und die Systeme nicht mehr durch die Regelung der „Beherrschung und des Darüber – Stehens“ gesteuert werden können. Das Konzept für die Gestaltung und Lenkung ganzer Institutionen müsse wie ein evolutionäres Gebilde aussehen: Es müsste z. B. auf Verantwortungsübergabe bei Mitarbeitern und Maximierung der Lebensfähigkeit ausgerichtet sein. Die Steuerung von Informationsdefiziten (Nicht-Wissen) wird in diesem Modell als Systemoptimierung angesehen, wo das Risiko als solches gemanagt wird.

Die institutionelle Realität ist für Mitarbeiter in Dienstleistungsbereichen – den Praxiserfahrungen folgend – eine folgenschwere und oft diffus belastende, weil die Abspaltung vorwiegend emotionaler, mehr personenorientierter Inhalte, als eine nicht ausreichende persönliche Integrität empfunden wird. Das Unterschlagen von inhaltlich emotionalen Wirklichkeiten und das Fehlen z. B. überzeugender emotionaler Wertschätzungen wird als eine eigene berufliche Unglaubwürdigkeit erlebt, die die soziale Identität in Frage stellt bzw. fragmentiert: Ein latent kommuniziertes Misstrauen in und zwischen den Hierarchieebenen ist die Folge, weil emotional geführte – intersubjektive – Kommunikationen institutionell nicht oder

nur ansatzweise geführt werden können. „Reine“ Arbeitsbeziehungen („Wenn-dann-Beziehungen“ oder „Arbeit nach Auftrag“) flachen den innerinstitutionellen Dialog ab. Eine bloße Verständigung über den Inhalt der institutionellen Zielsetzungen erklärt eben nur verkürzt den ganzen Realitätszusammenhang. – Soziale Fantasien, diffuse Ängste, Abspaltungen und Verdrängungsmechanismen „kompensieren“ im Gegenzug die beruflichen Selbstannahmen der Mitarbeiter. In der Logik dieses Systems avancieren dabei kritische Haltungen schnell zu einer Systemgegnerschaft.

Dabei ist die institutionelle Wirklichkeit immer eine umfassende und wird gleichsam vom einzelnen Mitarbeiter – einem Container gleich – ganzheitlich aufbewahrt und „mitgestaltet“. Wird dagegen das emotionale Leben beschnitten und werden wichtige unbewusste Gefühle nicht wahrgenommen, können sich Leistungsprobleme bis hin zu körperlichen Beschwerden einstellen. Das ist die große Gefahr!

Aus Ratlosigkeit erwächst Einsicht

Im Menon bringt Sokrates einen Sklaven in Verlegenheit. Dieser erkennt sein Nichtwissen und kommt zu weiteren Fragen und zur Lösung. Nach diesem Muster passiert das Aufleuchten der Wahrheit. (Jaspers 1989, S. 85).

Ein leitender Angestellter eines Dienstleistungsunternehmens erklärt, dass er immer wieder von großen – für ihn unerklärbaren – existenziellen Sorgen, Ängsten und subjektiven Bedrohtheiten geplagt sei, die ihn sehr belasten würden. Er würde sich immer wieder dabei „ertappen“, wie seine Stimmungslage in eine gewisse Traurigkeit und irgendwie depressive Haltung umschlagen würde, für die er letztlich und vordergründig keine rationale Erklärung habe.

Es stellte sich im Gesprächsverlauf heraus, dass seine innere persönliche Stimmungs labilität Fragmente eines umfassenden institutionellen Zusammenhanges spiegelten und auch eine Interaktion mit unbewussten Anteilen der Einrichtung darstellten. Die hohe Identifikation mit dem Unternehmen führte bei ihm zu einem Spannungszustand, der in der Verstehensanalyse als widersprüchliche Problemstellung bzw. innerer Konflikt der Einrichtung diagnostiziert wurde. – Angst und Unbehagen repräsentierten in der subjektiven Welt des Mitarbeiters das rigide und vorgeingenommene „Über-Ich“ der Einrichtung, das, kontrollierend und ständig vom möglichen Zerfall bedroht, die äußere Realität zu steuern versucht. Dieser Konflikt wurde durch reale – aber nicht kommunizierte – Existenzsorgen der Einrichtung selber noch genährt. Entlastung stellte sich dort ein, als die emotionale Dramatik – als „verborgenes Bedrohungspotenzial“ – erkannt und verstanden werden konnte.

Zeigt doch dieser o. g. Fall, wie Einzelne in das Unbewusste (und deren Inszenierung) eines zentral geführten Unternehmens einbezogen werden können und

die Abspaltungen notwendiger Integrationsleistungen der Organisation erleben. Die psychosoziale Abwehr der Organisation – hier durch die ständige Bedrohtheit der eigenen Existenz ausgelöst – verleugnet die Realität des Risikos, des inneren Wandels und ständigen lebendigen Kontaktes mit den Mitarbeitern und seinen konflikthafter Herausforderungen. Menschliches Handeln verlangt – so könnte man vielleicht mit Sokrates zusammen erinnern – auch menschliche Tugenden als Wertschöpfungen.

Es stellt sich die Frage: Wie kann Aufklärung funktionieren, ohne gleichzeitig ein Gegenmodell von Wirklichkeit entwerfen zu müssen? Einen Zugang bietet Theodor W. Adorno. Für Adorno geschieht Aufklärung nicht durch die richtige Information oder durch die herrschaftsfreie Kommunikation, sondern die Fähigkeit zu Erfahrung durch Arbeit. Aufklärung ist demnach die Fähigkeiten der Menschen Erfahrungen mit den Dingen der Welt zu machen. Im Kapitalismus sah Adorno die Aufklärung in der Produktion von Kunst und im Umgang mit ihr aufbewahrt und auch immer mehr zerstört (Steinert 2003, S. 31).

Ein treffendes Beispiel aus der Kunstszene bietet der Stahlbildhauer und Philosoph Alf Lechner. Seine archaisch wirkenden Skulpturen wirken in ihrer konzentrierten Einfachheit geradezu „transzendent“. Lechner verarbeitet – domestiziert – tonnenschwere Stahlkolosse, bearbeitet in mehreren Arbeitsschritten die Oberflächen, bis diese, in einem Gewissen „Reifegrad stehend“, den optischen als auch immateriellen Erfordernissen entsprechen.

In dem Innenhof – zwischen Hörsaalzentrum und Philosophischer Fakultät – einer deutschen Universität befindet sich auf einer großen quadratischen Betonfläche zwei Dreiecksformen. Diese Installation wird durch eine Reihe graphischer Darstellungen im Durchgang zwischen Hörsaal und Cafeteria ergänzt, die weitere Kompositionen bzw. Positionen des Dreieckkörpers auf der Betonfläche aufzeigen. Durch diese Graphiken mit weiteren Kompositionen wird der Zuschauer aufgefordert das Kunstwerk imaginativ zu „bespielen“. – Der Rezipient als Akteur neuer Kompositionen (Online im Internet). Steinert bezieht sich auf Adorno und beschreibt das Modell von Dialektik als eine mehrperspektivische Interpretation der Wirklichkeit, die, wie ein Gesamtbild aus mehreren Facetten, Sichtweisen und Interpretationszugängen besteht. (Steinert 2003, S. 51) Ähnlichkeiten in der erkenntnisgenerierenden Vorgehensweise bieten psychodynamisch orientierte Organisationsberatungen.

Das Arbeitsbündnis: das Gegenübertragungskonzept als Verstehenshintergrund

Wie geschieht Aufklärung? Sokrates lässt den Anderen hervorbringen. Wie eine Hebamme lässt er dem scheinbar Wissenden sein Nichtwissen zu Bewusstsein kommen und bringt dadurch das echte Wissen hervor. Er lässt den Anderen suchen

und finden. Erkenntnis muss also aus sich selbst geboren werden und kann nicht wie eine Ware übertragen werden (Jaspers 1989, S. 85).

Aufklärung findet in vielen Lebensbereichen statt und nicht selten, verbirgt sich hinter einem vermeintlichen Aufklärungswillen ein versteckter Manipulationsversuch oder auch Interessensausdruck, der sich aus einer Geste philosophischer, wissenschaftlicher oder journalistischer Diktion heraus zeigt. Wir erfahren jeden Tag, wie die Politik und Presse die Unwahrheit sagen. Wie die argumentative Verdrehung und getarnte Gewalt die Logik der Macht verfolgt, wie Anleihen aus einer sozialen Weltsicht manipulativ genommen – Stichwort: falsche Identität – werden, um den eigenen egoistischen politischen, wirtschaftlichen und sozioökonomischen Interessen zu dienen. Steinert stellt an diesem Kontext fest: „Ideologie ist nicht nur Betrug über die Wirklichkeit, sondern die Unterdrückung der Möglichkeit. (...) Die herrschende Wirklichkeit ist die Wirklichkeit der Herrschenden – und wir fügen uns ein, indem wir sie als unausweichlich beschreiben“ (Steinert 2003, S. 84).

Steinert benutzt den Begriff des „rechthaberischen Realismus“, um diesen Tatbestand näher zu beleuchten und der für das Bewusstsein des Alltags-Interpreten steht, der die Wirklichkeit aus zweiter Hand oder als „Nachrichten über die Wirklichkeit“ erfährt und bewertet. Dieser Interpret möchte aber – und das ist bemerkenswert – auch gleichzeitig etwas „Objektives“ und „Endgültiges“ über die Welt erfahren, so wie die Dinge „wirklich“ liegen und sind? Diese existiert aber tatsächlich nicht (Steinert 2003, S. 49 f.)!

Denn Sokrates würde vielleicht feststellen: Wahr ist, was nicht ist! Er würde nur der vernünftigen und vernunftbegabten Welt eine Wirklichkeit zuordnen. Nur Vernunft ist wahr und tritt als Bewusstwerdung in die Welt und macht diese verstehbar und interpretationsfähig.

Zur Arbeit in Beratungsprozessen gehört ein Arbeitsbündnis: Gegenübertragungsprozesse können als diagnostischen Zugangsweg bei der Rekonstruktion zwischenmenschlicher Beziehungszusammenhängen als auch zum Verständnis sozialer oder kultureller Phänomene genutzt werden. Beim Lesen eines Romans oder eines Textes, eines Gedichtes, bei der Betrachtung einer Skulptur oder eines Bildes, immer nehmen wir bewusst oder unbewusst Botschaften auf und beantworten diese. Es muss „nur“ als ein Geschehen im psychoanalytischen Verständnis und in seiner Bedeutung verstanden werden. So bekommt die innere Korrespondenz mit dem jeweiligen Objekt eine lebendige Realität zugesprochen. Diese lebendige Korrespondenz geschieht aber erst dann, wenn „man“ es als ein Geschehen begreifen kann.

Weil Distanzierung einerseits Kennzeichen von entdeckender bewusstwerden-der Objektivierung ist. Andererseits können aber auch vorausgegangene Entäußerungen und Freisetzungen innerer Gegebenheiten, die in „der Außenwelt“ des Kunstobjektes z. B. realisiert wurden, offenbart und erkannt werden. Diese werden

aber nicht gleich erkannt. Wie bei einem wirklichen Symbol, das mehr durch nachdenkendes, mehr schauendes Denken erfasst werden kann. In dem „Arbeitsbündnis“ von Übertragung und Gegenübertragung wird die Betrachtung und innerliche Auseinandersetzung des Rezipienten mit dem Kunstwerk z. B. zu einem szenischen Prozess, wo (hier) die Skulptur zum schöpferischen Nach- und Weiterbilden auffordert. – Betrachter und Objekt aber auch Leser und Schreiber sind dabei miteinander verwoben.

Schlussbetrachtung

Sokrates verwehrt in seinem Aufklärungsverständnis seiner Zuhörerschaft das absolute Wissen und verweist immer wieder auf das positive Nichtwissen! Das Entscheidende in der Wissenserhebung eines Aufklärungsprozesses bleibt bei ihm, so könnte man vermuten, neben Intellekt und Analysefähigkeit, neben sozialer Fantasie und Intuition, das Gefühl und das Gespür für die Richtigkeit der Überlegungen.

Wird aber das Gefühl reflektiert, dann befindet man sich wieder im Bereich der Vernunft. Gleiches gilt doch auch für die Intuition. Seine politische Philosophie beinhaltet eine Trinität von gleichen Kräften: Vernunft, Tugend und Handeln bilden ein selbstregulierendes Kräfteverhältnis, ein Dreieck, das Innen- und Außenwelt miteinander verbindet und den „Dualismus kartesischer Trennungen“ zu überwinden versucht. Seine ethischen Handlungsnormen sind nur auf diesem Hintergrund zu verstehen; dabei vertritt er keine Schule, keine Partei oder Lehrmeinung.

Literatur

- Anrich, E. (1980): Die Einheit der Wirklichkeit. Fellbach.
 Steinert, H. (2003): Die Entdeckung der Kulturindustrie. Münster.
 Jaspers, K. (1989): Die großen Philosophen. München.
 Sheldrake, R. (1997): Das Gedächtnis der Natur, München.
 Mann, R. (1989): Das ganzheitliche Unternehmen. Bern/München/Wien.
 Online: http://www.philso.uni-augsburg.de/web2/Kunstpaed/site_neu/studium/campus/le... Stand: 26.08.2005
 Negt, O. (2000): Ideenhaushaltskrise. Gegen eine Ökonomie erster und zweiter Klasse. In: J. von Engelmann, M. Wiedmeyer (Hg.): Kursbuch Arbeit, Ausstieg aus der Jobholder-Gesellschaft – Start in eine neue Tätigkeitskultur? Stuttgart/München.
 Kirchhoff, J. (2002): Die Anderswelt: eine Annäherung an die Wirklichkeit. Klein Jasedow.

Anschrift des Verfassers: Harald Schmerein, Dülmener Weg 102, 46325 Borken in Westfalen.

Rezensionen

Christel Klückmann: Bilder einer Kindheit – Zeitzeugenbericht 1936-1951. Halle 2004, 74 Seiten, 7,50.

„Schnell, packt eure Sachen. Wir müssen weg. Hier werden Russen einquartiert!“ Für die achtjährige Christel Klückmann beginnt 1944 mit der Flucht nach Westen das Ringen ums Überleben und ums Erwachsenwerden, während die Welt um sie herum im Umbruch ist.

Beinahe ein ganzes Leben liegt zwischen dem Heute und ihrer Kindheit, aber die Bilder aus jener Zeit sind tief eingeschrieben in die Seelen und Körper der Frauen und Männer, die noch Kinder waren, als der Zweite Weltkrieg Völker und Länder mit Vernichtung und Elend überzog. Beinahe ein ganzes Leben lang haben viele von ihnen geschwiegen über das, was sie damals erlebten und was es in ihnen auslöste. „Ich habe lange gedacht, so schlimm war es ja nicht, was ich erlebt habe. Andere haben viel Schlimmeres erlebt“, sagt die Autorin Christel Klückmann im Gespräch über ihr Buch, in dem sie sich jetzt den Bruchstücken ihrer Erinnerung vorsichtig zuwendet. Wie schlimm war es tatsächlich damals für das Kind? Bereits zweimal, als Sechzehnjährige und in der Lebensmitte hatte die Autorin einen Anlauf genommen, ihre Geschichte zu erzählen. Zweimal brach sie das Unternehmen ab. „Es gab immer eine Stelle“, sagt sie, „da kam ich einfach nicht weiter“. Aber immer wieder kamen Zeiten, in denen sie einen weiteren Schritt in ihre Vergangenheit tun musste, um in der Gegenwart leben und in die Zukunft sehen zu können. Dann machte ihr Körper sie darauf aufmerksam, dass es wieder Zeit sei, sich von einem weiteren Stück des Abwehrpanzers zu befreien, der die Vergangenheit umgibt. Klückmann hat in Psychoanalysen immer wieder Teile ihrer Geschichte für sich bearbeitet. Über andere hat sie bis heute geschwiegen.

1944 wird das achtjährige Mädchen aus einem bis dahin weitgehend friedlichen Leben gerissen. Zwar ist der Vater als Soldat schon lange abwesend, aber erst als die zurückweichende Front ihr Heimatdorf in Ostbrandenburg zu überrollen droht, bricht der Krieg brutal in das Leben des Kindes ein. Die Mutter flieht mit ihr und der jüngeren Schwester in Richtung Westen. Sie will nach Bottrop, wo ihre Eltern leben, wo sie selbst aufgewachsen ist, bevor sie mit ihrem Mann nach Osten zog, um sich dort mit einem Friseurladen eine Existenz aufzubauen. Nach Bottrop wollen auch Mann und Sohn kommen, wenn sie den Krieg überleben.

Aufbrechen, Halt machen, weiter ziehen – das Kind lernt, sich zu arrangieren mit den Verhältnissen. Verhandlungen, Verluste, Ängste, im Dickicht der Fragen und Gefühle sucht es nach Antworten, nach Sicherheiten, nach Verstehen. Eindringlich vermittelt Christel Klückmann, wie das Mädchen über den Abgrund zwischen Erleben und (Nicht-)Verstehen, zwischen Ausgeliefertsein und Handeln-Müssen balanciert. Was passiert als nächstes? Das Leben ist nicht berechen-

bar. Vergewaltigungen, Erschießungen, Todesangst – dann unerwartetes Überleben, weil der Zufall, das Glück, Gott es so will? In der Dunkelheit liegt das Mädchen neben der Mutter, als diese einem feindlichen Soldaten sexuell zur Verfügung stehen muss, erlebt, wie die Menschen um sie herum einer nach dem anderen erschossen werden. Das Kind versucht, so gut es kann, zu verstehen, was vor sich geht und mit den Möglichkeiten, die ihm zur Verfügung stehen, Fuß zu fassen in einer wankenden und zerbrechenden Welt. Nach welchen Regeln funktioniert eine Welt, die aus den Fugen geraten ist?

„Bilder einer Kindheit“ ist nur ein schmaler Band, aber viel Erinnerungsarbeit musste erbracht werden, bis annähernd auf dem Papier stand, was so lange nicht erzählt werden konnte. Wie war es damals wirklich? Klückmann versucht, dem Blickwinkel des Kindes nachzuspüren, das damals zwar an der Seite von Mutter und Schwester, aber doch weitgehend alleine war mit seinem Erleben. Mit ihrem Buch gibt die Autorin dem Kind von damals eine späte Gelegenheit, zu Wort zu kommen und gehört zu werden in seiner Not und in seinem Bemühen, sich einen Platz in der Welt zu sichern. Die Bilder der Vergangenheit verschieben und verändern sich. Sie fügen sich zusammen und verweigern sich. Eindrücklich zeigt die Autorin, wie mühsam, langwierig, aber auch lohnenswert das Ringen um die Erinnerungen sein kann, die von der einst so hilfreichen Abwehr vielfältig durchwirkt sind.

Durch einfache und präzise Formulierungen entstehen anschauliche Szenen. Zurückblickend auf eine harmlos verlaufene Begegnung mit Soldaten merkt das Kind erstaunt, dass sich seine Hand ohne sein Wissen geöffnet hat. Das Bonbon, das sie barg, ist zu Boden geglitten, im Augenblick der Angst verloren ohne Notwendigkeit. Christel Klückmann versucht, Vergangenheit nicht nur zu erzählen, sondern auch zu reflektieren. Zwischen den Zeilen bleibt dabei Raum, der Vielschichtigkeit des Geschehens nachzuspüren und sich zu eigenen Gedanken anregen zu lassen.

Dem kleinen Buch, das von der großen Lebensleistung eines Menschen erzählt, ist zu wünschen, dass es Resonanz findet bei denen, die selbst bisher geschwiegen haben, bei denen, die sich beruflich mit den Möglichkeiten von Vergangenheitsbewältigung und Welterfahrung beschäftigen und nicht zuletzt bei denen, die von all dem nur wenig wissen.

Dr. Elke Grunewald

Micha Hilgers: Scham – Gesichter eines Affekts. Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 2006. 361 Seiten; 24,90 Euro.

Viele Kolleginnen und Kollegen, die das 1996 erschienene Buch zur Scham von Micha Hilgers gelesen haben, sind damals ins Schwärmen geraten. Im Gegensatz zum umfangreichen klinischen Werk von Leon Wurmser (*Die Maske der Scham*, 1993) wird die theoretische Substanz der Scham aus der Perspektive psychoanalytischer Therapie erzählend, flüssig und bezogen auf den Stil spannend entfaltet. „Das Buch liest sich wie ein Roman und ist ein deutlicher Gewinn für Praktiker“ – so das Urteil von jenen Kolleginnen und Kollegen, mit denen ich über Hilgers' Buch diskutiert habe. Kritische Stimmen befanden das Buch im Vergleich zu Wurmser's Werk zu sehr den Gegenstand streifend.

Mit der überarbeiteten Auflage von 2006, die fast 150 Seiten umfangreicher ausfällt, legt Hilgers nun eine stärker systematische Ausarbeitung vor, auch wenn die Struktur der Altauflage gut erkennbar ist. Auch Hilgers' zweites Schambuch beginnt bei der Diskrepanz zwischen einer Universalität der Scham und dem weitgehenden Fehlen einer Theorietradition. Gleichzeitig fällt die sorgfältige und systematische Einbeziehung bindungstheoretischer, sozialtheoretischer und gesellschafts- bzw. kulturtheoretischer Beiträge zur Scham auf. Das ist der Vorteil der neuen Auflage. Schwerpunktmäßig reflektiert die Arbeit von Hilgers jedoch den therapeutischen Kontext, allerdings mit deutlicher Akzentuierung auf nicht klinische Schamreaktionen wie die Gegenübertragungen des Therapeuten, Scham in Gruppen und Scham in Supervisionen.

Indessen: die Behandlung des Supervisionsthemas fällt nicht nur sehr kurz aus, sie knüpft explizit nicht an den Kontext Supervision an, sondern bleibt im Kontext Psychoanalyse/Therapie und überträgt diesen auf Supervision und Coaching, ohne dies wiederum zu differenzieren.

Irritationen treten auch dort auf, wo unklar ist, ob mit Supervisionsgruppen jene Ausbildungsgruppen für Therapeuten gemeint sind, die im Kontext von Weiterbildungen und Zusatzqualifikationen im klinischen Feld angeboten werden, oder ob es sich tatsächlich um Supervision handelt. Hier springt der Autor in den Kontexten ebenso wie in den Kapiteln zur Scham in Gruppen. Dem Anliegen des Autors hätte es zudem besser entsprochen, wenn die teils normativen Beschreibungen durch Fallbeispiele eine szenische Ergänzung erfahren hätten.

Im Kapitel zu den kulturellen und gesellschaftlichen Aspekten der Scham übernimmt Micha Hilgers zunächst sehr aktiv die Position Hans Peter Duerrs und folgt dessen Kritik an Norbert Elias. Elias wird dabei als Ethnozentrist quasi vorgeführt. Diese wenig faire Auseinandersetzung haben viele beklagt. Sie sollte nicht so fortgesetzt werden. Andererseits wird Hilgers' Anliegen klarer, wenn man die Kapitel zu Migration und Scham liest. Micha Hilgers plädiert für einen kultursensiblen

Umgang in der Therapie und eine reflektierende Einstellung zu Patientinnen/Patienten aus anderen Kulturkreisen.

Sehr interessant sind weiterhin Hilgers' Reflexionen zur Entwicklung der Medien hin zu Affektmedien. Hilgers geht aus von der substanziellen Entehrung der Betroffenen, die der Veröffentlichung von Sensationen anhaftet. Diese Publikation des Leides dient, so Hilgers, nicht mehr der Aufrüttelung und Kritik, sondern einem anderen medien-pädagogischen Ziel: die Medien wollen die Affekte der Konsumenten kontrollieren.

Die Zustimmung zu politischen Entscheidungen wird über Affektmedien vermittelt, die Beeinflussung der Gefühle erscheint nachhaltiger als die argumentative Auseinandersetzung. Scham steht dabei an einem strategischen Punkt medialer Berichterstattung. Die letzten Bemerkungen in Hilgers' neuem Buch zu Scham beziehen sich auf die Politik: genauer auf den Rechtsextremismus. Ausgehend von Wurmsers Überlegungen zum Ressentiment und von der Überzeugung, dass rechte Gewalt kulturell und nicht politisch beantwortet werden müsse, gibt dieses Kapitel eher Anlass zu Kontroversen.

Katharina Gröning

Henry Mintzberg: Manager statt MBAs. Eine kritische Analyse. Campus Verlag Frankfurt/New York 2004, S. 416, 49,90.

Welche Art von ManagerInnen brauchen Wirtschaft und Gesellschaft? Welcher Typ von ManagerInnen wird ausgebildet? Henry Mintzberg, Professor für Management Studies in Montreal und Autor zahlreicher Bücher über Strategie und Management, beschäftigt sich in seinem Buch „Manager statt MBAs“ kritisch mit dem Boom der Ausbildungen zum Master of Administration, die in den vergangenen Jahren als Eintrittskarte für eine schnelle Karriere galten.

Bereits seit den 1980er-Jahren wendet sich Mintzberg in Veröffentlichungen und Vorträgen vehement gegen die Vorstellung, das Handwerk des Managers/der Managerin sei ohne Praxis-Erfahrungen erlernbar. Wer Management lernen will, braucht Praxis – so lautet sein Credo. Nicht ein der Praxis vorgelagertes Studium, sondern praxisbegleitendes Lernen und die Reflexion ihres Handelns verhelfen ManagerInnen dazu, ihre Rolle verantwortlich auszufüllen. Mit dieser Einschätzung steht Mintzberg nicht allein. Auch in Deutschland, wo mit der Umstellung auf Bachelor- und Masterabschlüsse MBA-Ausbildungsgänge zunehmend attraktiv werden, mehren sich kritische Stimmen. Können europäische Ausbildungsalternativen entwickelt werden, die die Schwächen der amerikanischen Vorbilder

nicht automatisch kopieren?

In seinem Buch „Manager statt MBAs“ stellt Mintzberg die wichtigsten internationalen Ausbildungsstätten für ManagerInnen vor und erörtert ausführlich Vor- und Nachteile ihrer Konzepte. Mintzberg schreibt schwungvoll und leicht verständlich. Wie vielen amerikanischen WissenschaftlerInnen gelingt es ihm mühe-los, eine Mischung von Fakten, Meinungen, Gedanken und Zitaten für Laien ansprechend zu präsentieren. Nicht nur wer eine Position im Management anstrebt oder ManagerInnen einstellt, kann sich hier angesprochen fühlen, sondern ebenso alle, die ausbilden oder beraten. „Welche ManagerInnen wollen wir in Zukunft haben?“ und „Was muss geändert werden, damit genau solche Manager/innen ausgebildet werden?“ Mintzberg will seine LeserInnen überzeugen, dass es höchste Zeit ist, über diese Fragen nachzudenken und Veränderungen in Angriff zu nehmen. So kommentiert Mintzberg die in vielen Ausbildungen beliebte Arbeit mit Fallstudien ironisch mit der Bemerkung: „Doch allzu oft werden sie (die StudentInnen) im Zuge der Fallstudiendiskussion dazu aufgefordert, lediglich eine einzige Rolle einzunehmen – diejenige der 'Führungskraft', die irgendeine Entscheidung zu treffen hat, wobei wir als Dozenten die 'Entscheidungsfreudigkeit' hoch bewerten, die aus der Bereitschaft erwächst, die Komplexität der jeweiligen Situation zu ignorieren.“

Mintzberg wendet sich aber nicht nur gegen den fehlenden Praxisbezug, sondern auch gegen die einseitige betriebswirtschaftliche Ausrichtung vieler MBA-Programme. Zukünftige ManagerInnen entwickeln nach seiner Erfahrung dadurch eine verzerrte Sicht auf die tatsächliche Managementpraxis. Nach einer 2002 veröffentlichten Umfrage des angesehenen Aspen Institute bei über 2000 MBA-Studenten standen für diese zu Beginn ihres Studiums noch Kundenbedürfnisse und Produktqualität im Vordergrund. Am Ende ihrer Ausbildung zählte für sie vor allem der Shareholder-Value.

Seine Überlegungen und Forderungen präsentiert Mintzberg in unterhaltsamem Ton. Der Inhalt wird dadurch nicht weniger brisant: Der Autor plädiert dafür, die Ausbildungen grundlegend zu reformieren. „Die M/B Hochschulen zeichnen sich durch Anstellung auf Lebenszeit, einen großen Bestand an Koryphäen, eine rigide, an den Fachbereichen ausgerichtete Struktur, festgefügte Programme und ebenso festgefügte Denkmuster aus, alles mit dem vorgeblichen Ziel, den Rest der Welt zu verändern“. Vor allem für Gewichtung und Zusammenspiel von Forschung und Lehre wünscht sich der Autor neue Impulse, neue Strukturen und neue Wertschätzung.

Als Versuch einer Alternative zu konventionellen MBA-Programmen präsentiert Mintzberg in einem Kapitel seines Buches den 1996 ins Leben gerufenen internationalen Masterstudiengang für praktizierende Manager (IMPM), der auf seine Initiative hin in Partnerschaft von fünf Hochschulen in Frankreich, England, Amerika, Japan und Indien entwickelt wurde. Hier diskutiert Mintzberg über den

Sinn internationaler Managementausbildungen. Auf Grund seiner Erfahrung, „dass einige Leute den Auslandsaufenthalt als Ersatz für wirkliches Lernen betrachten“, und viele der als international angepriesenen MBA-Programme in den verschiedenen Ländern nur eine Wiederholung des immer Gleichen bieten, statt Wissen über die speziellen Management- und Geschäftspraktiken dieser Märkte zu vermitteln, soll bei der IMPM-Ausbildung versucht werden, kulturbedingte Besonderheiten und Stärken nicht zu nivellieren, sondern aktiv zu nutzen.

Wirtschaftlich fatal erscheint Mintzberg die Überzeugung vieler MBA-Absolventen, mit ihrer Ausbildung die Fähigkeit erworben zu haben, in jeder Firma und an jedem Ort der Welt gleich gut arbeiten zu können. Deshalb sollen im „International Masters Program in Practicing Management“ ManagerInnen lernen, die spezifischen Erfordernisse verschiedener Branchen, Märkte und Mentalitäten stärker in ihr Handeln einzubeziehen.

Mintzberg plädiert entschieden für einen Abschied von der Priorität der schnellen Entscheidungen und schnellen Gewinne und von der Vorstellung des Managers als „Held“. Instrumenten wie Job-Rotation, Coaching, regelmäßige Leistungsbewertung, Mentoring und Monitoring, aber vor allem das Nachdenken über die Geisteshaltungen und Wertvorstellungen von Führungskräften erscheinen dem Autor förderlich. Realistische Wahrnehmung, Vernetzung und Beweglichkeit sind Schlüsselbegriffe seines Denkens.

Letztlich – so Mintzberg – gehe es darum, „neue Wege“ zu finden, „um die Welt besser zu verstehen, indem wir darum ringen, neue Einsichten in unsere eigenen Erfahrungen zu integrieren.“ Da werden SupervisorInnen kaum widersprechen.

Dr. Elke Grunewald

Neue Bücher

Eric Lippmann (Hg.): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis, Heidelberg 2006 (Springer Medizin Verlag), 377 Seiten, 39,95 .

Im Kielwasser der stürmischen Entwicklung des Coaching sind in den letzten Jahren eine Vielzahl von Publikationen erschienen, die sich diesem boomenden Zweig des Beratungsmarktes widmen. Die vorliegende Veröffentlichung aus dem (erweiterten) Kreis des Instituts für Angewandte Psychologie (IAP) in Zürich versucht angesichts der immer unübersichtlicher werdenden Diskussion einen systematischen Überblick zu geben, der – wie es der Herausgeber Eric Lippmann im Vorwort formuliert – den zweifachen Anspruch hat, „ein Lehrbuch zu sein wie auch Facetten zu beleuchten, die neue Aspekte in den fachlichen Diskurs bringen“.

Lippmann selbst unternimmt am Anfang den Versuch, ausführlich Grundverständnis und Vielfalt der möglichen Settings im Coaching zu beschreiben. Im Anschluss daran widmen sich die unterschiedlichen Autorinnen und Autoren in kurzen prägnanten Beiträgen unterschiedlichen Zielgruppen und deren spezifischen Fragestellungen sowie Anwendungs- und Aufgabenfelder von Coaching-Prozessen. Abgerundet wird das Ganze durch einen Blick auf die zu erwartende zukünftige Entwicklung des Coaching und den Blick auf eine Auswahl von Methoden für die Anwendung im Einzelcoaching.

Vielleicht liegt es daran, dass die Auseinandersetzung mit dem Coaching in der Schweiz bereits eine längere Tradition hat und das IAP schon seit einigen Jahren eine Weiterbildung „Supervision und Coaching in Organisationen“ anbietet, auf jeden Fall bietet der Band auch für Supervisorinnen und Supervisoren eine Vielzahl von Anregungen für die eigene Beratungspraxis. Die einzelnen Beiträge sind sehr praxisorientiert und durch die übersichtliche Gliederung funktioniert die Veröffentlichung auch recht gut als Handbuch zur schnellen Orientierung bei spezifischen Fragen. – Und je länger man blättert und sich auf die einzelnen Beiträge einlässt, desto weiter rückt der Abgrenzungsdiskurs zwischen Supervision und Coaching in den Hintergrund.

Peter Heintel/Larissa Krainer/Martina Ukowitz (Hg.): Beratung und Ethik. Praxis, Modelle, Dimensionen, Berlin 2006 (Ulrich Leutner Verlag), 275 Seiten, 26,00 .

Dieses Buch liest man am Besten von hinten: In einem Anhang wird die aktuelle Literatur gesichtet, um einige Schlaglichter auf die Bearbeitung des Ethik-Themas in der Beratungsliteratur zu werfen. Und was dabei beeindruckt, ist – neben der

Vielzahl der besprochenen Veröffentlichungen – das enorme Spektrum von unterschiedlichen Schwerpunkten und Fragestellungen.

Diese Vielfalt findet sich in den versammelten Beiträgen der Autorinnen und Autoren wieder, wenn sie sich der übergeordneten Frage widmen, ob es möglich ist, in der Gestaltung von Beratungsprozessen ethische Fragestellungen zu implementieren, beziehungsweise umgekehrt: ob für die Etablierung von Ethik Beratungsprozesse dienlich sein können.

Die veröffentlichten Praxiserfahrungen, Modellentwürfe und theoretischen Überlegungen rund um das Thema Beratung und Ethik laden zu einer breiten Diskussion des Themas ein – und am Ende skizziert Peter Heintel in dem, wie ich finde zentralen Beitrag, ausführlich das Klagenfurter prozessethische Beratungsmodell. Nachdrücklich wird die These aufbereitet, dass Beratung, ob sie will oder nicht, zu einem Ort ethischer Fragestellungen geworden ist. Die Frage ist somit in erster Linie, welche Interventionen nützlich sind, ethische Fragestellungen adäquat zu analysieren, bestehende Lösungsmöglichkeiten zu befragen und diskursiv neue Lösungswege zu entwerfen.

Briefwechsel

Lieber Gregor,

hast Du auch in der Presse von der Euromayday Parade am 1. Mai in Hamburg mitbekommen? Dort sind vor allem jene demonstrierend auf die Straße gegangen, die sich selbst von „prekären“ Arbeitsverhältnissen bedroht sehen. Auf einer begleitenden Tagung ging es um die zunehmend unsicheren Arbeits- und Lebensbedingungen, denen die Menschen im Zeitalter des flexiblen Kapitalismus ausgesetzt sind. Als neuer Über- oder „Kampf“-Begriff scheint sich „Prekarisierung“ mittlerweile durchzusetzen. Ob Scheinselbstständigkeit, Ich-AG, Mini-Job, Ein-Euro-Jobs, Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und was es sonst noch alles gibt – gemeinsam ist den Prekarisierten die permanente Ungewissheit, wie es morgen weitergehen soll.

Der Anteil dieser unsicheren Arbeitsplätze hat in den letzten Jahren stetig zugenommen. Davon betroffen sind längst nicht nur marginalisierte Gesellschaftsgruppen, sondern zunehmend auch solche mit vormals gesicherten Einkommen. Ich fürchte, dass bereits viele unserer Kolleginnen und Kollegen – vermutlich eher die selbstständigen, aber das muss nicht so sein – zu dieser Gruppe gezählt werden müssen. Gleichzeitig werden wir in unseren Supervisionsprozessen immer häufiger mit den Existenzsorgen konfrontiert, die entstehen, wenn Teile der Angebote von Wohlfahrtseinrichtungen in eigenständige Organisationen umgewandelt oder öffentliche Einrichtungen privatisiert werden, und so wieder einige „Normalarbeitsverhältnisse“ verschwinden.

Mich hat die Berichterstattung in den Medien an einen Supervisionsprozess erinnert, der kurz zuvor zu Ende gegangen war. Begonnen hatte es mit einer Anfrage, ob ich auch Coaching in der Existenzgründungsphase machen würde. Die Anfrage kam von einer Frau, die mehr als 20 Jahre bei einem kirchlichen Träger gearbeitet hatte, und nun nach der Schließung der Beratungsstelle, die sie geleitet hatte, arbeitslos geworden war. Sie war darüber nicht ausschließlich frustriert, sondern wollte die Gelegenheit nutzen, sich mit Mitteln der Bundesanstalt für Arbeit selbstständig zu machen. Ihr Ziel war, sich mit einem kombinierten Fortbildungs- und Beratungsangebot eine eigene Praxis aufzubauen. Von der Bundesanstalt gab es dafür eine monatliche Unterstützung und das Honorar für das begleitende Coaching.

Die gemeinsame Arbeit war anstrengend, aber auch ergiebig. Anstrengend, weil es häufig um vergebliche Akquisebemühungen ging, was mir aus der eigenen Praxis ja hinlänglich bekannt – und nicht mein Lieblingsthema – ist. Aber insgesamt hatte ich den Eindruck, dass es ihr zunehmend gelang, die eigene „Geschäfts-idee“ konkreter zu fassen und Kontakte zu potenziellen Kunden und Klienten aufzunehmen. Dann brach der Prozess unvermittelt ab, weil das Geld für Beratungsleistungen aufgebraucht bzw. in anderen Kanälen versickert war.

Ich fand die Beendigung des Prozesses schade, aber auch nicht dramatisch; eben ein produktives Beratungsverhältnis, was aus Geldmangel nicht fortgesetzt werden konnte. Obwohl ich sah, wie hilfreich das Coaching war, wäre ich nicht auf die Idee gekommen, meine Beratung kostenlos anzubieten – bis ich neulich von der Aktion „Coaching für Arbeit“ gehört habe. In dieser Initiative haben sich Coaches zusammengefunden, um Langzeitarbeitslosen ihr know-how zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen von vier Beratungsstunden pro Monat will man Arbeitslosen kostenlos behilflich sein, in den Arbeitsprozess zurückzukehren. Es geht sowohl um die Unterstützung bei Bewerbungsverfahren – mehr Selbstbewusstsein zu entwickeln, um sicherer aufzutreten, und die eigenen Stärken besser zu verkaufen – als auch um die Entwicklung neuer beruflicher Ziele. In der DGSv-aktuell habe ich dann das Porträt einer vergleichbaren Initiative gefunden, die sich explizit auch an unsere Berufsgruppe wendet: Supervision ehrenamtlich für Arbeitslose.

Wenn Supervisoren Fachleute für Arbeit sind, müssten wir uns auch einfühlen können, in die Menschen, denen sie fehlt – und denen mehr fehlt als nur Arbeit – und wir müssten den Prozess der Neuorientierung oder Rückkehr in den Beruf hilfreich begleiten können. Auf unseren eigenen Standard, für Beratungsleistungen ein Honorar zu bekommen, müssten wir dann eventuell auch verzichten können. Oder wie siehst Du das Gregor?

Herzliche Grüße

Constanze

Liebe Constanze,

wenn es auffallend ist, dass Supervisoren und vergleichbare Berater ständig ihren Blick und ihre Aufmerksamkeit auf die Entwicklung von Organisationen richten und dabei besonders die Ziele und Aufgaben von Führungskräften im Blick haben, dann denkt man, dieses Interesse ist natürlich für die Berater existenzsichernd, weil Führungskräfte Aufträge vergeben. Aber vielleicht ist diese Annäherung nicht nur materiell zu verstehen, sondern auch die Fortsetzung des alten Wunsches eines Aufsteigerberufes: Je höher der Auftrag, der Beratungskontrakt, die Beziehung in der Institution verankert ist, umso näher ist der Berater an den Entscheidungsträgern, die Macht und Einfluss verkörpern und kann in der Einfühlung (manchmal auch in der Identifikation) mit ihnen Teil haben an deren vermeintlicher oder auch realer Bedeutung. Das vergrößert besonders in einem Aufsteigerberuf – der seit einiger Zeit wie andere Expertenberufe auch durch wachsende Arbeitslosigkeit bedroht ist – das Selbstwertgefühl und das Bewusstsein, an wichtigen Stellen beratend (und entscheidend?) mitzuwirken.

Wenn Du nun die Frage aufwirfst, wie weit sich Supervisoren als Fachleute für die Reflexion von Arbeit auch für Arbeitslose interessieren, denen die Arbeit fehlt,

dann berührst Du gekoppelt mit der Frage „kostenlose Supervision für Arme“ eine gesellschaftspolitische und eine ethische Frage, die ich aufgreifen möchte.

Vordergründig geht es bei arbeitslosen Menschen darum, sie zu ermutigen und zu trainieren für Bewerbungen und für Weiterqualifikationen. Das ist nötig und gut so. Innerpsychisch bewirkt Arbeitslosigkeit große Verunsicherungen im Selbstwertgefühl. Zweifel über die eigene Tüchtigkeit, Angst vor der Zukunft, abnehmende Hoffnung, ohnmächtige Wut über erlebte Ungerechtigkeit sind einige Phänomene, die arbeitslose Menschen schwächen, weil wir uns in unserem Lande ja weitgehend über Arbeit und berufliche Position definieren. Der Blick auf diese psychischen Nebenwirkungen bei Arbeitslosigkeit, die neben fehlenden Arbeitsplätzen zusätzlich die Rückkehr ins Arbeitsleben erschweren, ist oft verstellt durch den propagierten Blick auf evtl. Arbeitsunwilligkeit, Faulheit, Schmarotzertum, Erschleichung öffentlicher Gelder. Jeder weiß, dass diese Problematik des Ausnutzens von Sozialsystemen nur eine Minderheit kennzeichnet. Dennoch wird diese Behauptung nicht relativiert und durch generalisierte Einzelbeispiele am Leben gehalten. Man nährt damit eine Spaltung in der Gesellschaft in Fleißige und Faule, in Aktive und Passive und über die Bewertung und Stigmatisierung wird verinnerlicht, zu welcher Gruppe man nicht gehören will. Schließlich kann sich daraus das Bewusstsein entwickeln: Wer arbeitslos wird, bei dem stimmt etwas nicht. Betroffene quälen sich damit herum; Nichtbetroffene können sich qualitativ abgrenzen.

Bei Verkehrs-, Natur- oder Kriegskatastrophen ist inzwischen jedem klar, dass neben den schrecklichen sichtbaren Krankheits- und Todesfolgen auch nichtsichtbare Traumatisierungen entstehen. Menschen kommen nicht mehr auf die Beine, auch wenn äußerlich alles wieder gutgemacht ist. Nebenwirkungen bei Katastrophen, Nebenwirkungen bei Medikamenten entstehen. Und es entstehen auch Nebenwirkungen bei Arbeitslosigkeit. Diese Nebenwirkungen kann man doch nicht privatisieren, oder will man das? Die Heilige Elisabeth von Thüringen hat den Armen Brot gebracht, die durch ihren Mann, den Herzog, erst arm gemacht worden sind. Offenbar hat sie ihren Mann nicht konfrontiert oder ihre Beziehungsmacht (denn eine andere Macht hatte sie nicht) reichte nicht aus. Das Verhalten der Elisabeth ist armenzugewandt und liebevoll; gleichzeitig akzeptiert sie damit die Ausbeutungspraktiken ihres Mannes. Das war vor 800 Jahren. Kann man nicht die an sich lobenswerte „ehrenamtliche Supervision für Arbeitslose“ ebenso sehen? Das Projekt „Supervision ehrenamtlich für Arbeitslose“ ist ein Projekt der Nächstenliebe, aber keine professionelle Antwort auf das Problem. Und die kommentarlose Veröffentlichung dieses Projektes in der DGSv-Zeitschrift kann doch wohl nicht als professionelle Stellungnahme oder politische Antwort des Supervisorenverbandes verstanden werden?

Wäre es nicht angemessener für das gesellschaftliche Problem, die DGSv, die Gesellschaft der Supervisoren, würde ein Konzept von Supervision zur Behandlung von innerer und äußerer Arbeitslosenproblematik entwickeln und dieses Kon-

zept mit der Bundesanstalt für Arbeit verhandeln, um daraus ein bundesweites selbstverständlich zu finanzierendes Projekt zu entwickeln, wie Arbeitslose gestärkt werden können? Als Supervisorin denke ich da beispielsweise an den 45jährigen Ingenieur, der durch den Aufkauf seiner bisherigen Anstellungsfirma seinen Arbeitsplatz verloren hat, einige Monate lang mehrere Bewerbungen durchlaufen hat, da ja Ingenieure gesucht werden, jeweils an dritter oder vierter Stelle landete, weil er zu alt – oder bezüglich bestimmter Ressourcen nicht auf dem neuesten Stand sei, und keine entsprechende Stelle fand. Der jetzt zunehmend das Gefühl des Versagens entwickelt, der nicht mehr weiter weiß und Angst vor jeder neuen Bewerbung hat, die er dann vielleicht im Sinne selbsterfüllender Prophezeiung so betreibt, dass er wieder abgewiesen wird. Dem in seiner zunehmenden Entmutigung und Selbstwertschwächung bald auch keine Weiterbildung mehr hilft, weil er nicht mehr an seine Fähigkeiten glaubt.

Wenn die Bundesanstalt ein gutes Konzept der DGSv nicht verhandeln würde, was ohne detaillierte Veröffentlichung nicht hinzunehmen wäre, dann könnte der Supervisorenverband andere gesellschaftliche Träger für ein solches Konzept ansprechen, z. B. die Gewerkschaften, die freien Wohlfahrtsverbände oder auch Stiftungen bzw. die Parteien. Ich finde eine solche politische fachlich-konzeptionell fundierte Initiative der DGSv gefragt. Die Initiative „kostenloser Supervision“ will ich damit nicht abwerten, aber sie geht das Problem bestenfalls im Einzelfall an, bestätigt indirekt, dass dies keine öffentliche zu finanzierende Expertenleistung ist, und ist somit keine professionelle Initiative.

Wenn die DGSv ein solches Projekt mit Engagement starten würde, dann bin ich sicher, es würden sich hochqualifizierte Konzeptentwickler aus den eigenen Reihen zur Verfügung stellen. Und die Frage der Finanzierung in der Phase der Konzeptentwicklung würde das Projekt nicht scheitern lassen.

Herzlichen Gruß

Gregor

Randbemerkungen

Ulla Bolg

Die 30 Minutenpräsentation – Oder eine (fast spontane) Idee wird zu einer interessanten Aktion

Dieser Beitrag könnte viele Überschriften tragen wie z. B.: „Versuch macht klug“ oder „Klappern gehört zum Handwerk“ etc. Ich habe ihn die 30 Minutenpräsentation in Anlehnung an eine Marketing-/Präsentationsübung genannt, die ich hin und wieder in meiner Arbeit als Supervisorin und Referentin einsetze. Für die Präsentation, von der ich berichte, hatten wir 30 Minuten Zeit, dennoch sind die 30 Minuten als Synonym für den vergleichsweise knapp gehalten Aufwand in der Vorbereitung und Entwicklung unseres Beitrages im Rahmen eines Messeauftritts ebenso damit umschrieben.

Zu Beginn des Jahres flatterte der Regionalgruppe Münster eine nicht erwartete Anfrage ins Haus. Die Gruppe trifft sich im örtlichen Gesundheitshaus und diese Einrichtung informierte über eine Messe mit dem Titel: „Aktiv im Leben“. An drei Tagen im Juni 2006 sollte im Rahmen dieser Veranstaltung eine Informations-, Einkaufs- und Erlebnismesse für die Zielgruppe der Lebensälteren (Veranstalter: 60plus GmbH & Co. KG) stattfinden.

Nach einigen positiven Erfahrungen mit dem Besuch von Messen und vergleichbaren Veranstaltungen wie z. B. dem Jugendhilfetag in Osnabrück, in dessen Verlauf sich die Münsteraner Regionalgruppe am Stand der Osnabrücker Regionalgruppe beteiligte, entschied ich mich spontan, mich genauer beim Veranstalter zum Hintergrund und den näheren Modalitäten zu informieren. Der Organisator entpuppte sich als sehr interessiert und aufgeschlossen gegenüber meiner Idee, im Rahmen der Messe einen Vortrag zur Thematik Lebensumbruch und die Leistungen von Supervision in diesem Feld anzubieten. Wir verständigten uns darauf, dass anstelle des kleinen Vortragshonorars kostenfrei eine Fläche für unser Werbematerial und ein Rollbanner der DGSv über den gesamten Zeitraum der Messedauer vom Veranstalter zur Verfügung gestellt werden sollte.

In meiner Regionalgruppe war die Resonanz auf meinen Vorschlag zunächst verhalten. In diesem Kreis war zuvor das Vorhaben verabredet worden, gemeinsame Aktionen rund um das Thema Akquisition und Bekanntmachung der Profession Supervision durchzuführen. Der Kernpunkt der Kritik orientierte sich u. a. an dem Aspekt „Verkaufsmesse“. Es bestand die Befürchtung, dass es im Kontext einer Verkaufsmesse unter Umständen nachteilig bis geschäftsschädigend sein könnte, als Profession Supervision vertreten zu sein. Nach dem näheren Erkunden und Erfragen der geäußerten Bedenken übernahm ich die Aufgabe, mich beim Veranstalter noch dezidierter über die übrigen Anbieter der Messe zu informieren.

Ein Blick auf die vertretenen Anbieter und Aussteller ergab eine breite Palette an unterschiedlichen und durchaus attraktiven Anbietern der Region.

Neben den örtlichen Verkehrsbetrieben, der Deutschen Bahn, Autohäusern, Zweiradanbietern (im klassischen Sinne also von Fahrrad bis Rollator) ging es auch bei anderen Angeboten im weitesten Sinn um den Faktor „Mobilität“. So fanden sich z. B. Anbieter wie der Verein für Sportgesundheit, das Lernforum Münster, die örtliche Volkshochschule, ein Institut für Personaltraining etc.

In meiner Selbstbefragung zu meinen Motiven, die mich dazu veranlassten, mich diesem Aufwand auszusetzen, ohne im Ausgleich dafür bezahlt zu werden, kristallisierte sich das Anliegen heraus, auszuprobieren, ob es eine Form des Messeauftritts geben könnte, die mit einem vergleichsweise geringem Aufwand (Zeit, Geld, Arbeit etc.) dennoch interessant, ansprechend, effektiv und professionell ist. Im Sinne des Zitates „Versuch macht klug“ begab ich mich also an das Projekt und fand in der Regionalgruppenkollegin Ines Cremer von Brachel und der Kollegin der Regionalgruppe Osnabrück Elisabeth Keiten kreative und engagierte Mitstreiterinnen, die sich mit der Idee anfreunden konnten.

In zwei ca. 2,5-stündigen Arbeitstreffen entwickelten wir eine interaktive Vortragsform und ein interessantes Präsentationskonzept. Nach der ersten Zusammenkunft, die für die beiden Kolleginnen die erste Begegnung war, da sie sich bei und zu dieser Gelegenheit das erste Mal sahen, hatten wir eine grobe Struktur und erste Inhalte überlegt, die jede erst einmal in Einzelarbeit ausarbeitete. Das zweite Meeting war dann der „Endredaktionstermin“, bei dem wir unsere Einzelergebnisse zu einer gemeinsamen Komposition zusammenfügten. Schon dieser Arbeitsprozess war mutmachend und eine positive Erfahrung in punkto produktiver, kollegialer Kooperation.

Der Titel unseres Beitrags lautete: „Abenteuer: Freudvoller Lebensumbruch“. Inhaltlich sollte der Beitrag folgende Punkte verdeutlichen: Sinn des Älterwerdens, sinnhafte Gestaltung dieser Phase, Sinnhaftigkeit von Umbruchphasen im Sinne der aktiven Gestaltung von Krisen. Das Ziel war natürlich auch die Perspektiven, Arbeitsweisen und Leistungen von supervisorischer Begleitung in dieser Zeit des Umbruchs aufzuzeigen. Auf der Basis der neueren Erkenntnisse der Gehirnforschung sollten Besucher und Besucherinnen auch angestiftet werden, den alten und inzwischen überholten Satz „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ kreativ in Frage zu stellen und Lernen im Sinne der Perspektiverweiterung und des Picabia Zitates „Unser Kopf ist rund, damit das Denken die Richtung wechseln kann“, zu reflektieren. Wir wollten neugierig machen.

Wir wählten zwei (verfremdete) Szenen aus unseren Praxen aus. In dem einen Fall handelte es sich um eine Frau, die als Friseurin über Jahre in der klassischen Situation der Mehrfachbelastung als Chefin des Ladens und Mutter zweier Kinder gelebt hatte und sich fragt, was in den nächsten 10 Jahren bis zur geplanten Geschäftsübergabe für sie noch anstehen soll/sollte. Im zweiten Fallbeispiel stand die

beschriebene Person als Unternehmer unmittelbar vor der Situation des anstehenden Renteneintritts und der quälenden Frage, ob die Unternehmensnachfolge innerfamiliär oder durch den Verkauf an einen Externen/ eine Externe geregelt werden sollte.

Der vereinbarte Ablauf unserer Präsentation sollte so aussehen: nach einer kurzen Begrüßung folgte eine knappe Erklärung zur Überschrift und zum Begriff Supervision. Danach sollte ein sehr passendes Zitat von Goethe vorangestellt werden: „Älter werden heißt selbst ein neues Geschäft antreten; alle Verhältnisse ändern sich, und man muss entweder zu handeln ganz aufhören oder mit Willen und Bewusstsein das neue Rollenfach übernehmen.“

An diesem Text ließ sich u. a. das Erfordernis der Auseinandersetzung mit dem Thema Lebensumbruch sowie die Aufgabe und Chancen der aktiven Gestaltung eindrücklich verdeutlichen. Ferner ließ sich gut daran bewusst machen, dass es sich eigentlich um ein „altes“ Thema handelt, das jede Generation vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen und persönlichen Situation bewerkstelligen muss. Dass das Zitat den Begriff des Rollenfachs nutzt, griff in sehr passender Weise unser Anliegen auf, Spielszenen zur Veranschaulichung unseres Anliegens und Zieles zu nutzen. Also sollte jeweils eine der beiden ausgewählten Szenen kurz angespielt werden. Die Spielszene sollte als Ausgangspunkt dafür dienen, die Bearbeitung aus supervisorischer Sicht zu veranschaulichen und im Anschluss daran mit den Zuschauenden ins Gespräch zu kommen.

Im Rahmen der Messe bot sich entgegen des Vorhabens, zwei Präsentationen durchzuführen, nur einmal die Gelegenheit, unser Konzept dem Praxistest zu unterziehen. Ein Vortrag entfiel mangels Besucher/Besucherinnen. Ein Trostpflaster an diesem Tag war, dass es einigen anderen Messeanbietern mit ihren geplanten Präsentationen ähnlich erging.

Zurückblickend auf unseren Praxistest fällt das Resümee ermutigend aus. Der Austausch mit den Besuchern und Besucherinnen im Rahmen des Vortrags und am Präsentationsstand war anregend, wertschätzend und erkenntnisreich. Viele kannten aus unterschiedlichen Bezügen Supervision, hatten sie für sich als förderlich erlebt und fanden den Aspekt der Begleitung des Berufsausstieges als hilfreiche Intervention. Sie berichteten von den eigenen „Löchern“, in die sie nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben gefallen waren und die sie „erlitten“ hätten. Die Idee oder das Angebot, Supervision als Transmissionsriemen zwischen Arbeitswelt und Einstieg in die Phase nach der Erwerbsarbeit in Anspruch zu nehmen, erschienen ihnen als interessante und noch neuartige Perspektive.

Im Kontext der betrieblichen Gesundheitsförderung und im Hinblick auf den Umstand, dass Menschen in den kommenden Jahren vermutlich länger erwerbstätig sein werden, bietet sich der Profession Supervision ein zu bearbeitendes Feld.

Wenn ich jetzt in der Rückschau auf das Projekt ein Fazit ziehe, lässt sich auch unter Berücksichtigung der oben postulierten Kriterien zum professionellen Mes-

seauftritt ein unterschiedliches, aber im Kern positiv gewichtetes Fazit ziehen. Wir haben zu dritt sehr schnell ein gutes Präsentationskonzept entwickelt und es war möglich, mit einem geringen Aufwand eine solche Aktion durchzuziehen, ohne in den Geruch des „Selbstgestrickten“ oder des „Unprofessionellen“ zu geraten. Es kam uns entgegen, dass der Veranstalter selber mit seinem Messekonzept in der Erprobungsphase war/ist und er in dieser Situation offen war für unkonventionellere Vereinbarungen.

Zum Thema „Klappen gehört zum Handwerk“ ist erwähnenswert, dass die Profession Supervision in allen Messebroschüren und Flyern vertreten war. Als diejenigen, die dieses Projekt durchgeführt haben, hatten wir die Möglichkeit, schon im Vorfeld der Veranstaltung immer wieder darauf hinzuweisen und mit anderen darüber ins Gespräch zu kommen. Der geglückte Versuch hat als Nebeneffekt die Perspektive für das Beschreiten unkonventioneller Wege im Kontext von Akquise und Kooperation eröffnet.

Veranstaltungen

FIS – Fortbildungsinstitut für Supervision

Steubenstr. 34 a, 65189 Wiesbaden

Telefon: (06 11) 60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

Modifizierte Supervisionsausbildung

Termin: Beginn Februar 2007

Leitung: Franz X. Leinfelder, Dr. Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer-Leinfelder

Zusatzqualifikation für Supervisoren und Supervisorinnen

Coaching für Supervisoren

Organisationsberatung für Supervisoren

Termin: Beginn Frühjahr 2007

Leitung einzelner Module: Dr. Rafael Behr, Dr. Ute Lukas, Franz X. Leinfelder, Andreas Liebelt, Dr. Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer-Leinfelder und Gäste aus Wirtschaft und Sozialunternehmen

Workshops

Unbewusste Phantasien in der Supervision

Termin: 27. Januar 2007

Leitung: Annegret Wittenberger und Dr. Gerhard Wittenberger

Ort: Kassel

Praxismarketing

Termin: Herbst 2007

Leitung: Andreas Liebelt und Joachim Trauboth

* * * * *

Agm – Arbeitskreis für Gruppendynamik Münster e.V.,

Steubenstr. 34 a, 65189 Wiesbaden.

Telefon: (06 11) 60 36 81, E-Mail: info@agm-fis.de

Gruppendynamische Zusatzausbildungen 2007

– Gespräche führen – aber wie?

– Führen und Leiten in Organisationen

– Gruppendynamische Zusatzausbildung

* * * * *

Burckhardthaus – Ev. Institut für Jugend-, Kultur- und Sozialarbeit e.V.

Herzbachweg 2, 63571 Gelnhausen

Telefon: (0 60 51) 8 90 E-Mail: info@burckhardthaus.de

Lebendiges Lernen ermöglichen ... 6. Weiterbildungsprogramm 2006 – 2008

Termin: 1. Kursabschnitt 01. – 03.11.2006 (sechs weitere 3-tägige Abschnitte)

Leitung: Dr. Manfred Gellert, Dr. Angela Janouch

Ort: Gelnhausen

Mediation für Supervisorinnen und Supervisoren

Termin: 1. Kursabschnitt 30.10. – 03.11.2006 (zwei weitere Kursabschnitte 2007)

Leitung: Anette Voigt, Dr. Monika Jonas

Ort: Gelnhausen

* * * * *

NAPP Norddeutsche Arbeitsgemeinschaft Psychodynamische Psychiatrie

Maria-Louisen-Straße 57, 22301 Hamburg

Tagung c/o Dr. Angela Schürmann

Telefon: (0 45 61) – 6 11 46 40 oder 6114301, Telefax: (0 45 61) – 6 11 47 60

E-Mail: schuermann@psychatrium.de

„Was ist Beziehung heute wert? – Psychodynamische Psychiatrie zwischen Beziehungsarbeit und störungsspezifischer Technik“

7. Fachtagung der Norddeutschen Arbeitsgemeinschaft Psychodynamische Psychiatrie (NAPP e.V.)

Termin: 03. und 04. November 2006

Ort: Klinik für Psychiatrie und Psychotherapie, psychatrium GRUPPE, Neustadt in Holstein

* * * * *

Konvent für Supervision der EkvW

Institut für Aus-, Fort- und Weiterbildung,

Iserlohner Str. 25, 58239 Schwerte

Telefon: (0 23 04) 75 51 45, Telefax: (0 23 04) 75 51 57

E-Mail: s.kastner@institut-afw.de

Kongress „Coaching“

Termin: 20. Oktober 2006

Ort: Haus Ortlohn, Iserlohn

Referenten: Prof. Dr. Katharina Gröning, Jörg Fellermann, Peter Burkowski

AutorInnen

Stefan Busse, Prof. Dr. rer. nat. habil. Dipl. Psych., zzt.: Dekan am FB Soziale Arbeit Hochschule Mittweida, Privatdozent Universität Bremen. Supervisor (DGSv), Coach, Trainer; Mitinhaber des „Psychologischen Zentrums GbR“ in Leipzig (u. a. Trainerausbildung) und im Vorstand von BASTA e. V. Fortbildungsinstitut für Supervision, Studiengangsleiter des Zertifizierungsstudienganges Supervision an der Hochschule Mittweida.

Heike Düwel, Diplom-Supervisorin DGSv + DAGG, Lehrsupervisorin, Gruppenanalytikerin. Arbeitsschwerpunkte zzt.: gruppenanalytisches Verstehen von Konfliktodynamiken in Institutionen; Teamdynamik und institutionelle Biografie; Leitung des Projekts „Gruppenanalytische Selbsterfahrung mit Straftätern“ beim niedersächsischen Ministerium für Justiz.

Micha Hilgers, Diplom Psychologe, Psychoanalytiker, Gruppenanalytischer Teamsupervisor und Organisationsberater in Aachen.

Peter Musall, Jg. 1943, Theologe, Psychotherapeut, Supervisor (DGSv); seit 1977 Dozent im Burckhardthaus mit den Schwerpunkten Supervision, Balintgruppenarbeit, Traumarbeit und Dialog zwischen Theologie und Psychoanalyse; Gründungsmitglied der DGSv; Lehrsupervisor; seit 1989 Direktor des Burckhardthauses; Mitglied der Redaktion von Forum Supervision.

Sieghard Neckel, Prof. Dr., Professor für Soziologie an der Universität Siegen (1997-2000), an der Bergischen Universität Wuppertal (2000-2001), seit 2001 Professor für Allgemeine Soziologie an der Justus-Liebig-Universität Gießen. Mitglied des Institutsrats und des Kollegiums des Instituts für Sozialforschung in Frankfurt. Forschungsschwerpunkte: Symbolische Ordnungen sozialer Ungleichheit, Soziologie des Ökonomischen, Emotionssoziologie, Kulturforschung, Theorien und Methoden verstehender Soziologie.

Bernd Okun, Prof. Dr. phil. sc., Trainer, Coach, Supervisor (DGSv). Studium der Philosophie/Erkenntnistheorie, Hochschullehrer Uni Leipzig mit Forschungsschwerpunkt Überzeugungsbildung bis 1992. Seit 1992 selbständiger Trainer und Berater. Gründer und Inhaber der DE VACTO Veränderungsakademie (seit 2004), Entwicklung des Trainingskonzeptes „Realfalltraining mit Fallsupervision“ um den Schwerpunkt Gesprächs- und Besprechungsführung sowie Change-Management. Weitere Themenschwerpunkte: Prozessbegleitung, Supervision und Organisationsberatung für Industrie (unter anderem Siemens, Dekra, Keiper, Duravit, Telekom), Mittelstand und Verwaltung.

Harald Schmereim, Jg. 1952, Dipl. Sozialpädagoge (FH), Supervisor (DGSv);

langjähriger Teilnehmer einer Balint-Gruppe; nebenberuflich tätig als Supervisor in vorwiegend sozialpädagogischen Arbeitsfeldern.

Hermann Steinkamp, Jg. 1938; Dr. phil. und Dr. theol.; emeritierter Professor für Pastoralsoziologie und Religionspädagogik an der Universität Münster; Arbeitsschwerpunkte: Sozialpastoral, Diakonie, Jugendsoziologie und Gemeindepastoral.

Ulla Zumhasch, Supervisorin (DGSv) mit organisationsentwicklerischen Zusatzqualifikationen. Schwerpunkte sind Beratung, Training, Coaching in Unternehmen und die Begleitung politischer und sozialer Institutionen und öffentlicher Verwaltungen bei der Einführung neuer Steuerungsmodelle, bei Reorganisationsmaßnahmen sowie Umstrukturierungs- und Zielklärungsprozessen. Weitere Schwerpunkte liegen in der Entwicklung von Führungs- und Leitungskompetenzen und Supervision.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 29 – März 2007

Supervision – Organisationsberatung – Coaching

Redaktion:

Katharina Gröning und Jürgen Kreft

Mit Beiträgen von: Jörg Fellerman, Katharina Gröning, Oliver Hechler, Martin Johnsson, Thomas Klatetzki, Hansjörg Künzli, Eric Lippmann, Renate Schwarz, Ursula Tölle.