

FORUM Supervision

Übergänge

Katharina Gröning

Gunther Brandstetter

Mary Göpel

Margit Brückner

Peter Conzen

Hannelore Fricke

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Ulrike Ewald

Lutz Meyer

Jürgen Kreft

Edeltrud Freitag-Becker

Christine Rudolph

Monika Klinkhammer

Herausgeber:

Katharina Gröning, Jürgen Kreft und Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Wissenschaftlicher Beirat:

Dr. Max Bartel (Berlin) – Prof. Dr. Annemarie Bauer (Darmstadt/Heidelberg) – Prof. Dr. Albert Bremerich-Vos (Ludwigsburg/Aachen) – 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 25:

Prof. Dr. Katharina Gröning, Freiligrathstr. 10, 44791 Bochum.
Dr. Jürgen Kreft, Meppener Str. 22, 48155 Münster.
Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Emsstr. 58, 48145 Münster.

Erscheinungsweise und Bezug:

FoRuM Supervision erscheint halbjährlich (März und Oktober).
Ab Heft 21 neue Preise: Einzelheft: 11,50 € inkl. Versandkosten
Jahresabonnement: 19,50 € (2 Hefte) inkl. 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

© 2005 **Fachhochschulverlag**
DER VERLAG FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN

ISSN 0942-0045

Inhalt

Editorial – zum Übergang	2
Vorwort	4
Beiträge	
<i>Katharina Gröning</i>	
Übergänge – konzeptionelle Überlegungen zur Bedeutung der Theorie Donald Winnicotts für die Supervision	8
<i>Gunther Brandstetter und Mary Göpel</i>	
Von Menschen und Übergängen	19
<i>Margrit Brückner</i>	
Der erfolgreich bittere Weg vom alternativen Projekt zur sozialen Institution – Übergänge am Beispiel der Frauen- und Mädchenprojekte	29
<i>Peter Conzen</i>	
„Sorge um die Welt“ – Erik H. Eriksons Theorie der Entwicklungsaufgaben der Lebensalter und ihre Bedeutung für eine Theorie des Übergangs	46
<i>Hannelore Fricke</i>	
Altes Haus mit neuen Fenstern	56
<i>Angelica Lehmenkühler-Leuschner</i>	
Verantwortung und Loslösung: Wie entwickelt sich der Übergang von der Tochter zur pflegenden Tochter?	65
<i>Ulrike Ewald und Lutz Meyer</i>	
Als Führungskraft im Strudel von Betriebsübernahmen	73
<i>Jürgen Kreft</i>	
Verwaltungsmodernisierung und die Rolle der Führungskräfte	84
Neue Projekte	
<i>Edeltrud Freitag-Becker, Christine Rudolph und Monika Klinkhammer</i>	
Von der Stressbewältigung zur betrieblichen Gesundheitsförderung.	96
Call for Experiences	111
Rezensionen	112
Neue Bücher	114
Briefwechsel	116
Randbemerkungen	119
Veranstaltungen	122
AutorInnen	126
Vorschau	128

Editorial – zum Übergang

Liebe Leserinnen und Leser,

nach 24 Heften im Halbjahrestumus und 2 Sonderheften geben wir in Übereinstimmung mit der Redaktion die Herausgeberrollen ab Heft 25 weiter an Prof. Dr. Katharina Gröning, Dr. Jürgen Kreft und Dipl.Psych. Angelica Lehmenkühler-Leuschner.

Katharina Gröning ist Wissenschaftlerin und Supervisorin und als ständige Mitarbeiterin und Mitglied des Wissenschaftlichen Beirats unserer Zeitschrift von Anfang an verbunden.

Jürgen Kreft ist seit Jahren freiberuflicher Supervisor, Fortbildner und Organisationsberater. Seit Heft 17 ist er Geschäftsführender Redakteur unserer Zeitschrift. Diese Rolle wird er als Mitherausgeber beibehalten.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner ist Psychologische Psychotherapeutin, Supervisorin und Balintgruppenleiterin in freier Praxis. Sie ist Mitgründerin von Forum Supervision und Mitglied der Redaktion von Anfang an.

Wir freuen uns sehr, dass unsere Nachfolger in der Herausgeberschaft ein breites Fach- und Erfahrungsspektrum von Supervision repräsentieren. Mitgetragen und mitverantwortet wird dies von einer Redaktion, der unverändert überwiegend freiberufliche, erfahrene und auch durch fachliche Publikationen bekannte Kolleginnen und Kollegen angehören. Zwei Redaktionsmitglieder sind Mitgründer der Zeitschrift: Inge Zimmer-Leinfelder und Franz Leinfelder.

Nicht zuletzt bleibt der Zeitschrift der Wissenschaftliche Beirat erhalten, deren Mitglieder die Arbeit auch durch Autorenbeiträge und Vorträge immer unterstützt haben.

Wenn man die erschienenen Hefte durchblättert, dann kann man sich als bisherige Herausgeber freuen über die Vielzahl unterschiedlicher Autoren, sowohl was Herkunft, wie Position und Sichtweise anbetrifft. Der Gedanke des Forums ist hier repräsentiert. Supervision ist als Beratungsform bekannter und anwendungsbreiter geworden; die Exklusivität ist zurückgegangen. Die Zahl von Supervisoren hat sich vervielfacht. Eine Profession ist nicht entstanden, von einer dementsprechenden gesellschaftlichen Anerkennung ganz zu schweigen. Eine fachliche Weiterentwicklung wird sehr davon abhängen, ob und wie weit die unterschiedlich denkenden und handelnden Supervisoren vermehrt publizistische Orte suchen, wo sie Ideen, Gedanken und Sichtweisen austauschen und diskursiv zur Disposition stellen. Forum Supervision ist und bleibt ein Ort dafür.

Die meisten Institutionen verstehen heute Supervision marktnah, und der betriebswirtschaftliche Effizienzbegriff wird als Supervisionserfolg suggeriert. Für uns bleibt dieser Begriff ein Fremdwort, das wir allerdings nicht ignorieren. Wir

setzen es in Spannung zu unserem Ziel, „Menschen zu stärken und Sachen zu klären“. Und deshalb bleibt im Dreiecksvertrag zwischen Institution, Supervisorin und Supervisor die Haltung der Überparteilichkeit für uns ein Grundessential von Supervision. Dies gilt auch dann, wenn der Auftraggeber im Doppelgewand als Institution und Beratungssuchender in einer Person auftritt. Jede einseitige Identifikation ist eine Verführung und macht oszillierendes Verstehen zwischen Empathie und Distanz unmöglich. Wie schwer diese Haltung in Verhandlungen um Kontrakte zu handhaben ist, das ist bekannt. Bleiben Sie als Leserin und Leser oder als Autorin und Autor in der Auseinandersetzung damit im Forum Supervision, so wie wir der Zeitschrift verbunden bleiben.

Gerhard Leuschner, Gerhard Wittenberger

Vorwort

Als alte und neue Herausgeber und die Redaktion von Forum Supervision sich für das Heft 25 auf den Titel „Übergänge“ verständigt haben, war vor allem der Übergang der Herausgeberschaft im Blick der Beteiligten. Das Konzept des Übergangs, so wie es die Theorie des Lebenszyklus und vor allem die Bindungstheorie formuliert haben, schien in besonderer Weise geeignet, als Rahmen für den Übergang in eigener Sache zu fungieren. Mit der Entscheidung für Übergänge als Titel des Heftes wurde gleichzeitig die Dimension des Übergangs als Verbindung zwischen Alt und Neu im Kontext von Supervision zu einer eigenständigen Fragestellung und Herausforderung. Zur grundsätzlichen Bedeutung eines Konzeptes bzw. einer Theorie des Übergangs ist vor allem die Forschung von Donald Winnicott bedeutend, dessen Beiträge zur Bindungstheorie für die Supervision und Organisationsberatung gegenwärtig erst entdeckt werden. Stichworte dazu sind „Organisationen ohne haltenden Rahmen“ oder auch „Borderline-Organisationen“. Lange Zeit hat die Organisationsforschung lediglich in der „funktionalen“ Hierarchie und Autorität jenen wesentlichen und haltenden Rahmen angenommen, der Organisationen zusammen und damit arbeitsfähig hält. Die supervisorische Beschäftigung mit dem Angstphänomen in Gruppen und Institutionen sowie supervisorische Diagnostik in alternativen Organisationen und „ideellen Teams“ schien diesem Theorieentwurf recht zu geben. Angst, so wurde es vor allem von Pühl (1994) formuliert, verschwinde mit der Wiedereinführung klarer Hierarchien. Leitungen und Management wurden entsprechend von Supervisoren zur Autorität ermuntert.

Mit der gegenwärtigen Erfahrung von Leitung und Management in Zeiten der Globalisierung, das heißt des Beschäftigungsabbaus, der Umstrukturierung und Internationalisierung von Organisationen wird aber zunehmend deutlich, dass mehr benötigt wird als Hierarchie oder Autorität. Bleibt man bei der organisations-theoretischen Annahme, dass Organisationen Spiegel der Menschen sind, die in ihnen arbeiten, und Menschen mit ihren Entscheidungen und Persönlichkeiten Organisationen prägen, dann ist ein Rückgriff auf menschliche Entwicklungstheorien für die Organisationsforschung zumindest interessant – und hier gilt die Einsicht, dass jede Entwicklung einen Rahmen und Übergänge braucht.

Bindungstheoretisch gesprochen liegt die hohe Bedeutung von Übergängen in ihrer synthetisierenden Funktion zwischen innerer und äußerer Welt. Weiterhin: Um etwas Neues zu integrieren, muss das Alte mitgenommen werden – darauf hat Winnicott aufmerksam gemacht, als er Übergangsobjekte beschrieb. Das Kind, welches die Welt und Beziehungen kennen lernen will, muss die verinnerlichte gute und verfügbare Mutter gegenständlich mitnehmen, in Form eines Tuches, Gefäßes, einer Puppe oder Ähnlichem. Winnicotts psychoanalytische und bindungstheoretische Konzeption des Übergangs vor allem in der frühen Kindheit hat vor allem aufgezeigt, wie Entwicklung ohne Traumatisierung und Regression erfolgen

kann. Neben dem Übergangsobjekt beschreibt er den Übergangsraum, den er als Spielraum zwischen innen und außen versteht und der es dem Kind möglich macht, sich mit den Gegebenheiten der äußeren Welt anzufreunden und in diese hineinzuwachsen.

Im Gegensatz dazu steht ein gesellschaftliches und kulturelles Übergangskonzept, welches vor allem Mario Erdheim (1984) beschrieben hat – die Initiation. Initiationen sind bewusste Traumatisierungen, die die Kultur dem Einzelnen zufügt und mittels derer sie sich ihrer Mitglieder bemächtigt. Hierbei spielt der Körper und die Beschämung eine wichtige Rolle. Der Übergang erfolgt nicht als Spielraum, sondern schlagartig, verdichtet und unter Stress. In demokratischen Gesellschaften ist diese Form des Übergangs eigentlich unangemessen – entsprechend wurden Initiationen weitgehend abgebaut und machten „Spielräumen“ Platz. Da Initiationen als Machtmittel allerdings durchaus tauglich sind, scheinen sie gegenwärtig wieder in Mode zu kommen und einen „neuen Charme“ zu entfalten. So entwickelt sich Kritik wieder vom demokratischen Feedback zum Ritual der Ächtung, Teams vernachlässigen ihre demokratische Kompetenz zur Metakommunikation und verlassen sich auf beschämende „Spiele“ – und das Ganze macht auch vor den Supervisorinnen und Supervisoren nicht halt. Über Demokratie wird künftig noch zu streiten sein – auch im Feld der Supervision. Die alten und neuen Herausgeber sowie die Redaktion wünschen sich, dass Forum Supervision dafür ein „Spielraum“ sein soll.

Die einzelnen Beiträge nähern sich den „Übergängen“ aus unterschiedlichen Blickwinkeln. K. Gröning setzt sich mit Winnicotts Theorie des Übergangs auseinander und stellt damit ein Entwicklungsmodell zur Diskussion, das Bedingungen aufzeigt, unter denen die Bewältigung von Krisen gelingen kann. Angesichts der Risiken institutioneller Modernisierungsprozesse wird Supervision zu einem potenziellen Raum, in dem über die Risiken und Möglichkeiten gesprochen und reflektiert werden kann.

Die beiden folgenden Beiträge widmen sich gesellschaftlichen Umbrüchen und Entwicklungen der letzten Jahre des 20. Jahrhunderts. Mit der Wiedervereinigung vor 15 Jahren steht unser Land vor Problemen, die man u. a. auch unter dem Aspekt der „Übergänge“ – in beide Richtungen – betrachten kann. Wir fanden die Frage betrachtungswürdig und haben M. Göppel und G. Brandstetter gebeten, ihre Erfahrungen aus den Neuen Bundesländern in einem Beitrag zur Verfügung zu stellen. Was die beiden KollegInnen zu „Menschen und Übergängen“ ausführen, ist beeindruckend offen und sehr persönlich. Dass damit mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben werden, ist nun wirklich kein Manko, sondern macht das ganze nur interessanter. M. Brückner widmet sich der Entwicklung von alternativen Projekten aus dem Umfeld der zweiten Frauenbewegung in den 70er Jahren hin zu professionell geführten sozialen Institutionen. So erfolgreich dieser Weg gewesen sein mag, so war er nicht einfach und mit Kränkungen verbunden. Und heute gilt es, wie

Brückner zusammenfasst, „die Transformation in professionelle Soziale Arbeit zu bewerkstelligen und dabei die frauenpolitische Identität zu wahren.“

In einem nächsten Block haben wir Beiträge zusammengestellt, die sich dem Thema „Übergang“ eher unter biografischen Fragestellungen nähern. P. Conzen, einer der wichtigsten Experten zur Theorie und Forschung Eric H. Eriksons im deutschsprachigen Raum, stellt dessen Denken und Lebenswerk im Zusammenhang mit Forschungen zur Theorie des Lebenslaufs vor, wobei die Phase des „reifen“ Erwachsenenalters besondere Berücksichtigung findet. Für die Supervision stellt der sozialpsychologische Ansatz von Erik H. Erikson eine wichtige theoretische und diagnostische Folie im Zusammenhang mit personenzentrierten Konzepten dar. H. Fricke lädt uns in ihr neues altes Haus ein. Dieses Haus ist zu renovieren und damit zu erobern – und es wird zur Methapher für die Neugestaltung eigener neuer Räume. A. Lehmenkühler-Leuschner nimmt die Dissertation von Ch. Geister: „Und von da an wusste ich, dass ich Verantwortung gegenüber meiner Mutter hatte“ zum Anlass, um der Frage nachzugehen, wie sich der Übergang von der Tochter zur pflegenden Tochter darstellt. In der Darlegung der Zusammenhänge zwischen kritischer Lebenssituation in der Kindheit und dem Übergang zur verantwortungsvollen Sorge werden die Ebenen des Übergangs sichtbar.

In den beiden abschließenden thematischen Beiträgen stehen Führungskräfte in Veränderungsprozessen im Mittelpunkt. U. Ewald und L. Meier beschreiben die erheblichen Verunsicherungen, mit denen eine Führungskraft angesichts von Übernahmen „seines“ Unternehmens konfrontiert wird, und J. Kreft untersucht die Möglichkeiten und Grenzen, die aktuellen Veränderungen in den Verwaltungen zu begleiten.

Im Rahmen der „Neuen Projekte“ stellen E. Freitag-Becker, C. Rudolph und M. Klinkhammer Arbeitsschritte, Ergebnisse und Erkenntnisse aus den Recherchen und Reflektionen einer Projektgruppe bei der DGSv zum Thema „Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz“ zur Diskussion. In diesem Zusammenhang möchten wir darauf aufmerksam machen, dass wir die Rubrik der „Neuen Projekte“ umgestalten möchten, indem wir Sie – die Leserinnen und Leser – stärker beteiligen. Den Aufruf dazu finden Sie unter Call for Experience.

Wer das FoRuM schon seit den ersten Heften kennt, wird sich an den Briefwechsel erinnern. Constanze hat endlich wieder etwas von sich hören lassen – und Gregor ihr sogleich geantwortet. Wir hoffen, dass dies auch in den nächsten Heften so sein wird.

Viel Spaß beim Lesen wünschen

Katharina Gröning, Angelica Lehmenkühler-Leuschner und Jürgen Kreft

Literatur

- Erdheim, M (1986): Die gesellschaftliche Produktion von Unbewusstheit. Frankfurt a. M.
 Pühl, H. (1994): Angst in Gruppen und Institutionen. Frankfurt a. M.
 Winnicott, D. (1965): Reifeprozesse und fördernde Umwelt. Frankfurt a. M.
 Winnicott, D.(1969): Übergangsobjekte und Übergangsphänomene. In Psyche Heft 23, S. 666-682.

BEITRÄGE

Katharina Gröning

Übergänge – konzeptionelle Überlegungen zur Bedeutung der Theorie Donald Winnicotts für die Supervision

Zusammenfassung: Im Mittelpunkt des Artikels steht die Erläuterung des Konzeptes des Übergangs und des potenziellen Raumes in der Theorie Donald Winnicotts. Winnicotts Denken wird in Beziehung gesetzt zum gegenwärtigen Denken und Handeln in sozialen Organisationen unter besonderer Berücksichtigung der Pädagogik und Supervision. Dabei werden die Risiken institutioneller Modernisierungsprozesse angesprochen. Supervision wird als potenzieller Raum definiert.

In der Frankfurter Rundschau vom 20. November 2004 wurde auf der Seite zwei über eine Realschule in Hessen berichtet, die sich selbst zur rauchfreien Schule erklärt hat. Weder Schüler noch Lehrer, Hausmeister oder Sekretärin dürfen seit dem Sommer 2004 rauchen, ebenso Lieferanten, Handwerker und Besucher. Sehr schön, sagt der gesundheitsbewusste Leser/die gesundheitsbewusste Leserin, um dann aber doch irritiert zur Kenntnis zu nehmen, dass den Schülerinnen und Schülern bei Verstoß schwere erzieherische Maßnahmen und bei Wiederholung des Verstoßes Schulverweis(!) droht. Den rauchenden Lehrern drohen Gespräche mit dem Direktor der Schule. Wegen einer Lappalie wie dem Verstoß gegen das Rauchverbot wird selbstverständlich kein Lehrer disziplinarisch belangt werden können. Der Grundsatz der Verhältnismäßigkeit wäre berührt. Für die Schüler und Schülerinnen gilt dies aber ganz offensichtlich nicht.

Wie kommt es zu einer pädagogischen Haltung der „Null-Toleranz“ an unseren Schulen und was bewirkt sie? Welches Modell von Erziehung, sozialer und nicht zuletzt moralischer Entwicklung steht hinter einem Konzept von „Null-Toleranz“ und wie verhält sich dieses Konzept zum Thema des Aufsatzes? Und schließlich was bedeutet es, wenn aus gesundheitspädagogischen Ansätzen Verbote und schließlich Verweise entstehen? Diesem institutionstheoretisch interessanten Phänomen soll im Folgenden nachgegangen werden, denn es geht, wie ich meine, in diesem Fall um das Problem der ethischen Praxis in sozialen Organisationen, und die Schule möchte ich hier dazu rechnen. Wie jedes Handeln der sozialen DienstleisterInnen in Bezug auf Klienten, Patienten und all jene, die seit neuestem fälschlicherweise Kunden genannt werden, ist auch das Lehrerhandeln gegenüber Schülern der ethischen Praxis verpflichtet. Es gilt der Grundsatz der Professionsethik: „Tu dir Anvertrauten nichts Schlechtes“. Das Prinzip der „Null-Toleranz“ gegenüber dem Heterogenen steht entwicklungspsychologisch im Gegensatz zum Prin-

zip des Übergangs, einem wichtigen Prinzip der menschlichen Entwicklung. Es gehört zur Kunst der Professionellen in sozialen und pädagogischen Organisationen, für die Entwicklung der ihnen Anvertrauten Übergänge zu schaffen, weshalb das Prinzip des Übergangs theoretisch auch für die Supervision als ethische Praxis eine Bedeutung hat, insbesondere für die Supervision in Organisationen und Teams.

In einem ersten Schritt soll deshalb theoretisch das entwicklungspsychologische Konzept des Übergangs im Zusammenhang mit den Arbeiten von Donald Winnicott vorgestellt werden. In Bezug auf die Praxis soll in einem zweiten Schritt Winnicotts Konzeption in Beziehung gesetzt werden zum Prinzip der Null-Toleranz. Dieses Prinzip soll institutionstheoretisch diskutiert werden. Schließlich soll Supervision als ethische Praxis diskutiert werden und in Beziehung gesetzt werden zum Problem der Gewalt, insbesondere der strukturellen Gewalt in Institutionen.

Donald Winnicott und das Konzept des Übergangs

In den letzten Jahren haben die Theorien Winnicotts zur frühen Kindheit einen enormen Aufmerksamkeitszuwachs erfahren. Begriffe wie Übergangsobjekt, Übergangsphänomen wurden von ihm geprägt und sind heute in den Sprachschatz einer breiten sozialwissenschaftlichen Öffentlichkeit eingegangen. Für Lernprozesse und Entwicklungen generell bedeutend ist Winnicott hinsichtlich zweierlei Phänomene, die von ihm beschrieben worden sind: seine Idee eines potenziellen Raums für die kindliche Entwicklung, der auch Übergangsraum genannt wird, und seine Beobachtung eines interaktiven sozialen Vorgangs zwischen Mutter/Bezugsperson und Kind, den er das Spiegeln oder die Spiegelreaktion genannt hat, den ich den emotionalen Humus des Übergangs nennen möchte – eine Form der primären Anerkennung. Beides sowohl der potenzielle Raum wie auch das Spiegeln entstehen im ersten Lebensjahr im Rahmen der Mutter/Bezugspersonen-Kind-Interaktion und sind abhängig von einer Mutter/Bezugsperson, die „gut genug“, good enough ist, wie Winnicott die geistig-seelische Haltung der Mutter zu ihrem Kind nennt, um die Entwicklung des Kindes zu fördern. Mit dem Bild der good-enough-mother weist Winnicott den Perfektionsgedanken in der Kindererziehung zurück und grenzt sich vom normativen Muster der Mutterliebe (vgl. Schütze, 1987) und einzige Bestimmung der Frau ab. Winnicotts Mutterbild ist das einer lebendigen Frau, die Fehler macht mit ihrem Kind, aber trotzdem so gut ist, dass sich das Kind entwickeln kann. Als Objektbeziehungstheoretiker und Bindungstheoretiker hat für Winnicott das Gesicht der Mutter eine hohe Bedeutung für die Entwicklung des Kindes (im Gegensatz zu Freuds Theorie der Bedeutung der Brust als Partialobjekt in der oralen Phase der psychosexuellen Entwicklung). Das Gesicht der Mutter nennt Winnicott einen Spiegel und stellt, hier nähert er sich

der Position Lacans, einen Zusammenhang her zwischen dem gegenständlichen Spiegel und dem Gesicht der Mutter. In der individuellen emotionalen Entwicklung, so Winnicott, sei das Gesicht der Mutter der Vorläufer des Spiegels. (vgl. Neubaur, 1987)

Winnicott beschreibt mit der Spiegelbeziehung zwischen Mutter und Kind das erste Entwicklungsrisiko. Vom ersten Tage an kann ein bedeutender Anderer mich verfehlen, bin ich jemand, der verfehlt werden kann. Der Psychoanalytiker Leon Wurmser beschreibt die Bedeutung der Erfahrung des gespiegelt Werdens im klinischen Sinn. Personen und Strukturen, die nicht fähig oder nicht bereit sind zu spiegeln, nennt er „seelenblind“. „Seelenblindheit“, insbesondere in der Erziehung und im Umgang mit Kindern, ist zumindest eine kränkende Erfahrung, häufig aber eine traumatische Erfahrung. Für Winnicott ist das Spiegeln die Voraussetzung für Interaktion und die Voraussetzung für das Denken, denn wenn die mich spiegeln sollende Mutter mich nicht spiegelt, sondern starr und abweisend aussieht, kann ich dem natürlichen Gefälle meiner Äußerungen, meiner Bewegung nicht folgen. Das Gesicht einer drohenden, abgewandten und starren Mutter würde Vernichtung bedeuten. Dass Kind will sehen und dafür benötigt es die Haltung der Mutter gesehen zu werden. Ein nicht gespiegeltes Kind – wir können uns hier auch noch einmal an Kohuts Satz vom Glanz im Auge der Mutter erinnern – , kann sich nicht manifestieren, fühlt sich unwirklich und teilweise wie abgestorben.

Nach Winnicott münden die Spiegelprozesse zwischen Mutter und Kind in ein Phänomen, das er den potenziellen Raum (potencial space) nennt, den Übergangsraum. „Ich habe die Begriffe Übergangsobjekte und Übergangsphänomen eingeführt, um einen intermediären Raum zu kennzeichnen, den Erlebnis und Erfahrungsbereich, der zwischen dem Daumenlutschen und der Liebe zum Teddybär liegt, zwischen der oralen Erotik und der echten Objektbeziehung. Zwischen der ersten schöpferischen Aktivität und der Projektion dessen, was bereits introjeziert wurde. Man kann sagen, sobald der Mensch die Phase erreicht hat, in der er sich als abgegrenzte Einheit als ein Innen und Außen erlebt, verfügt er auch über eine innere Realität, die reich oder arm, friedlich oder mit sich zerfallen sein kann“ (Winnicott in Neubaur 1987, S. 72).

Anders als die Spaltungstheoretiker der Psychoanalyse, insbesondere Melanie Klein, die Verinnerlichung immer als etwas ansieht, was sich unter Einfluss von Spaltung und Verdrängung vollzieht, argumentiert Winnicott, dass Lernen und Entwicklung sich über einen intermediären Bereich vollzieht, Erfahrungen, die in gleicher Weise innere Realität und äußeres Leben betreffen. Dieser intermediäre Raum, die Verbindung zwischen äußerer und innerer Welt vollzieht sich zeitgleich mit der Entwicklung, für die das Kind Übergangsobjekte benötigt:

1. Das Kind beansprucht gegenüber dem Objekt gewisse Rechte, denen die Erwachsenen zustimmen.

2. Das Objekt wird zärtlich behandelt, aber auch leidenschaftlich geliebt und miss-handelt.
3. Es darf nicht verändert werden, außer wenn das Kind es selbst verändert.
4. Es muss dem Kind ein Gefühl der Wärme vermitteln.
5. Für die Erwachsenen gehört es zur Außenwelt, für das Kind dagegen nicht. Es gehört aber auch nicht zur inneren Welt, d. h. es ist kein halluziniertes Objekt.
6. Irgendwann wird ihm die Besetzung entzogen, und es landet in der Rumpelkammer.

Das Übergangsobjekt gilt als Symbol für den Übergang von der Mutter zur Welt. Es ist aber weit mehr: das Übergangsobjekt erbringt synthetisierende Leistungen zwischen der inneren und äußeren Welt und hilft damit, beide Welten gleichzeitig zu erschaffen und zu stabilisieren. Das Übergangsobjekt gehört in den dritten Raum, den Raum zwischen innerer und äußerer Welt, den man entweder für den einzelnen den Fantasieraum nennen kann, oder gesellschaftlich den Zivilisationsraum, der intermediäre Raum ist Kultur. Das was nicht innen ist und nicht außen ist und trotzdem ist. Erst vom Übergangsobjekt sei es möglich zu sagen, ich bin ich, und das ist das. Dazu noch einmal Winnicott:

„Der wesentliche Gesichtspunkt im Konzept der Übergangsobjekte und -phänomene ist meiner Auffassung nach ein Paradoxon und die Annahme dieses Paradoxons ist: das Kleinkind erschafft das Objekt, aber das Objekt war bereits vorher da, um geschaffen und besetzt zu werden. Ich wollte diesen Aspekt der Übergangsphänomene besonders hervorheben, als ich sagte, dass es zu den Grundregeln gehört, von einem Kleinkind niemals die Antwort auf die Frage zu verlangen: hast du das selbst gemacht oder hast du das gefunden“. (vgl. Winnicott in Neubaur, 1987, S. 79).

Aus dem intermediären Raum entsteht das Spiel. Winnicott hat in Spiel und Realität eine eigene Spieltheorie entwickelt bzw. skizziert. Spiel und Realität bei Winnicott stehen in Spannung zu Freuds Theorie des Spiels und der kindlichen Entwicklung. Spielen ist für Winnicott eine zentrale Kategorie, nicht nur der Verarbeitung von Frustrationen und Triebspannungen geschuldet. Für den Erwachsenen ist Spielen kulturelles Erleben. Wenn ein Therapeut nicht spielen kann, sagt Winnicott, ist er für die Arbeit nicht geeignet. Wenn der Patient nicht spielen kann, müsse etwas unternommen werden, um ihm diese Fähigkeit zu geben. Danach könne die Therapie beginnen. Der Grund, weshalb das Spielen wichtig ist, sei, dass der Patient hier schöpferisch tätig werde. Im intermediären Raum geht die Tätigkeit des Spielens von alleine vor sich. Das Spiel, welches Winnicott selbst erfunden hat, heißt squiggle und geht so:

„Ich fange an und du bist dran. Du kommst, ich bin dran, aber nicht, um Punkte zu notieren, nicht damit der eine dem anderen sein Ich aufzwingt, um ihn auszuspielen. Nein, ein Spiel, um gemeinsam herauszufinden, was wir nicht wissen. Vermischen, entmischen wir deins und meins.“ Anhand der Therapie der achtjäh-

rigen Ruth wird die Bedeutung des intermediären Raumes und des Spiels von Winnicott für die Therapie deutlich:

Ruth, die zweite Tochter der Familie, war während der Geburt des dritten Kindes so vernachlässigt worden, dass sie später zu lügen und zu stehlen begann und in ihren schulischen Leistungen so nachgelassen hatte, dass man sie von der Schule entfernen wollte. Winnicott legt bei seinen Therapien besonderen Wert auf die, wie er es nennt, „heiligen Momente“, jene Phasen, in denen das Vertrauen zwischen Analytiker und Patient sich herstellt. Der Analytiker bekommt Zugang zur Traumwelt des Kindes. „Sie nahm ein großes Blatt, um den Traum zu zeichnen, was darauf schließen lässt, dass jetzt was Wichtiges kommt. Der signifikante Moment gestattet, etwas Traumatisches zu symbolisieren, zu zeichnen oder in Worte zu fassen. Sie zeichnet und erzählt einen regelmäßig wiederkehrenden Traum, der darin besteht, dass sie ihrer Mutter, die ihre kleine Schwester trägt, nachläuft, um dieser etwas zu essen zu geben. So ging alles gut aus, sagt sie“ (vgl. Winnicott nach Neubaur 1987, S. 100). Winnicott nimmt an, dass es auch eine pessimistische Version des Traumes gibt. Und bittet diese zu erzählen.

„Ruth zeichnet wieder: Die Zeichnung zeigt die Mutter mit dem Baby. Ruth ist überrascht. Sie sagt, „ach das ist ja nur ein winziger kleiner Knirps“. Sie sagt, dass Meer hinter ihr sei Gift, welches das Baby zusammenschrumpfen lasse, auch die Mutter schrumpft zusammen. „Schauen Sie, ruft sie, ich bin immer weiter weg von der Mutter“ (Winnicott bei Neubaur 1987, S. 100).

Ruth thematisiert in der schlimmsten Version ihres Traumes den Verlust des Raumes. Sie ist von der Mutter entfernt, nicht mehr mit ihr im Austausch, und der Raum, durch den sie geht, wird durch ein vergiftetes Meer symbolisiert. Der potential space ist zwischen ihr und der Mutter zerstört worden. Ruth wird auf diese Weise zur Selbstversorgerin, sie beginnt zu stehlen und wird auffällig; soweit Winnicotts Interpretation.

Zur Bedeutung Winnicott für Supervision als ethische Praxis

Dass die Theorie und Haltung von Donald Winnicott für Beratungsprozesse eine hohe Bedeutung hat, ist unter anderem durch die Arbeiten von Carl Rogers deutlich geworden. Zwar hat Rogers sich in seiner Theorie des therapeutischen Gesprächs nicht explizit auf Winnicott bezogen, bis in die Begriffe hinein findet man hier aber Übereinstimmung. Auch im Mittelpunkt der Beratungstheorie von Rogers steht die spiegelnde Methode und die Entwicklung eines speziellen ethischen Bandes zwischen Therapeut/Berater und dem Klienten, der hohe Übereinstimmung aufweist mit Winnicotts Konzept des potenziellen Raumes. Bei Rogers wird dieser potenzielle Raum mit Anerkennung (Wertschätzung) und Wahrheit (Kongruenz, Echtheit) umschrieben.

Allerdings hat Rogers eine andere theoretische Antwort auf den Hass, die Wut, die Entwertung gegeben als Winnicott. Vergegenwärtigt man sich noch einmal die Aussagen Winnicotts zum Übergangspänomen, so spielen Wut und Hass auf das Objekt eine wichtige Rolle in der Zeit des Übergangs. Besonders hebt Winnicott hervor, dass das Objekt den Hass überleben muss, dass es erst dann angenommen werden kann, wenn es sich als fähig erwiesen hat, die Destruktivität zu überleben. Für therapeutische Prozesse beschreibt die Gruppenanalytikerin Gudrun Schach dieses Phänomen des Übergangs – nämlich als Therapeutin zuerst heftig entwertet zu werden, womit deutlich wird, dass die Regression auf die Stufe der Entwertung in einer psychodynamischen Beziehung zum Übergang steht. Für supervisorische Beratungsprozesse, also Supervision, Teamentwicklung, Organisationsberatung etc. tauchen die Regressionsphänomene als Übertragungsangebote durchaus auch auf. Sie werden in der Regel vom Supervisor jedoch wegstrukturiert. In Bezug auf das Übergangskonzept von Winnicott scheint es aber auch für die Supervision bedeutend, dass der Supervisand zunächst einen Übergangsraum schaffen muss und Supervisoren die in diesem Zusammenhang entstehenden Entwertungen „überleben“ müssen. Die Frage im Sinne Winnicotts ist also, ob der Supervisor als Container, der Angst, Wut und Ärger aufnimmt, „gut genug“ ist. Weiterhin ist die synthetisierende Funktion der Übergänge bedeutend, die Winnicott quasi als Versöhnung zwischen innerer und äußerer Welt beschreibt.

Null-Toleranz und Übergang

Zurück zum eingangs erwähnten Beispiel. Das Prinzip der Null-Toleranz ist ein Prinzip des Strafrechts. Ab einem bestimmten Maß an Kriminalität gibt es keine Toleranz mehr. Wer gegen Gesetze verstößt, wird bestraft. Seit einigen Jahren wird das Prinzip der Null-Toleranz nicht nur auf Ordnungswidrigkeiten ausgedehnt, es hält auch einen Wiedereinzug in die soziale und pädagogische Praxis. Vergessen scheinen die institutionstheoretischen Arbeiten von Goffman zur „totalen Institution“ oder von Michel Foucault über „Überwachen und Strafen“. Jenseits der Aufklärung und wider besseren Wissens gewinnt ein Prinzip an Faszination, das schlichtweg vordemokratisch ist, konfliktverschärfend und zu den offiziellen Organisationszielen in Widerspruch steht. Der Grund dafür wird zumeist in der Überforderung der Professionellen, in unserem Beispiel Lehrer, gesehen, sich mit dem Fremden (Migration) und mit dem Neuen (Modernisierungsprozesse) nicht nur auseinander zu setzen, sondern angemessene konzeptionelle Antworten zu finden. Kinder, die rauchen, brechen nicht nur eine Schulregel. Vielfach steht die Zigarette auch bei jüngeren Kindern bereits im Dienst der Affektregulation. Sie ist eine Form der Selbstbehandlung, um mit Angst, Stress, Verzweiflung und Aggression umzugehen. Die Zigarette ist weiterhin ein Ausdruck von Loslösung aus

der Kindheit und kann in diesem Zusammenhang auch einen Mangel familiärer Zuwendung und Verwahrlosung anzeigen. Es geht also um mehr, als um Norm und Sanktion, um feste Regeln und klare Grenzen. Zwischen den Kindern und ihren Lebenswelten und der Institution wird ein Übergang benötigt, keine Ausstoßungsandrohung bei Verstoß gegen das Rauchverbot. Die Schule und die in ihr tätigen Lehrer müssten im Sinne Winnicotts „spiegeln“, das heißt etwas allgemeiner Anerkennungserfahrungen vermitteln und Anerkennungsräume schaffen. In der Pädagogik werden diese Anerkennungserfahrungen bzw. Anerkennungsräume in der Regel über zwei Medien vermittelt: eine demokratische Gruppe und ein emotionales Verstehen. Nur so synthetisiert sich innere und äußere Welt.

Das zitierte Projekt der rauchfreien Schule ist allerdings schon mehr als der Ausdruck hilfloser Lehrer und ihrer narzisstischen Reparationen. Das Projekt stellt eine institutionelle und kulturelle Antwort auf Neues und Fremdes dar. Null Toleranz gegenüber Normenverstößen, Ausstoßung und Ausschluss. Die pädagogischen Vorstellungen des Schulleiters der Otto-Hahn-Realschule entsprechen diesem Prinzip: Er erklärt den Gruppendruck und das Vorbild zu den nachhaltigsten erzieherischen Mitteln (vgl.: Wer qualmt, fliegt., FR vom 20.11.04, S. 2). Dass seine Schule ein Stück Menschlichkeit verliert, wenn sie wegen Kleinigkeiten Schüler verweist, ist der Preis, den der Schulleiter in Kauf nimmt. Weiterhin: Die pädagogischen Strategien, die der Schulleiter präferiert, lassen sich nachlesen in Emil Durckheims Vorlesungen von 1902/1903 zur Erziehung, Moral und Gesellschaft (vgl. Durkheim 1973). Der sonst so weitsichtige Soziologe, der Anfang des 20sten Jahrhunderts an der Sorbonne neben seiner Professur für Soziologie ebenfalls Pädagogik für künftige Lehrer gelehrt hat, entfaltet in diesen Vorlesungen Elemente einer vordemokratischen Moralität und Erziehung. Er propagiert den Geist der Disziplin, den Anschluss an die soziale Gruppe sowie Strafe und Belohnung als Elemente der Disziplinierung und nicht zuletzt die Liebe zur Nation. Bereits von Jean Piaget, endgültig aber von Lawrence Kohlberg wurde Durckheims Konzept moralischer Erziehung für unvereinbar mit dem Geist demokratischer Gesellschaftsverfassungen erklärt. Explizit ist es nach Durckheim denn auch Ziel jeder moralischen Erziehung, das Kind dazu zu bringen, die Gesellschaft als die ihm überlegene moralische Instanz anzuerkennen und sich den Autoritäten freiwillig zu fügen. Kohlberg nannte diese Moral ständisch und auf einer einfachen Stufe konventionell. Vertreter der Kritischen Theorie, die sich mit der Frage einer „Erziehung nach Auschwitz“ befasst haben, haben die Position Kohlbergs noch einmal radikalisiert. Als Element der Moral sind die Disziplin ebenso wie der Gruppendruck verbraucht. Eine demokratische Erziehung setzt auf Reflexion, auf die Übernahme der Perspektive Anderer, auf die Vernunft des Kindes und nicht zuletzt auf Anerkennung und Zuneigung zwischen Erziehern und Kindern.

Organisationen ohne „haltenden Rahmen“

Das zu Beginn beschriebene Phänomen in Institutionen kann theoretisch als Regression beschrieben werden. Aus der Überforderung, mit vielen neuen sozialen Phänomenen und Verhaltensweisen umzugehen, wird auf einfache, aggressive und strafende Programme zurückgegriffen, die den Vorteil haben, kurzfristig die gekränkten Professionellen narzisstisch zu reparieren. Institutionstheoretisch wird seit einiger Zeit über dieses und ähnliche Phänomene reflektiert. So spricht Gerhard Wilke davon (vgl. Wilke, 2002), dass durch die Dynamik der Modernisierung Organisationen zunehmend klinisch werden. Im Rahmen des Heidelberger Kongresses für Gruppenanalyse 2001 zum Thema „der gruppenanalytische Blick auf die Organisationen“ hat Wilke dafür plädiert, bei der Beratung und Analyse von Organisationen verstärkt die Theorien Donald Winnicotts, Wilfred Bions und Melanie Kleins zu berücksichtigen. Praktisch bedeutet dies, dass neurotische Konstellationen in Organisationen, insbesondere Familialisierung, Erotisierung, Koalitionen, Bündnisse, Mikropolitik und ähnliches an Bedeutung verlieren und statt dessen existenzielle Ängste in Organisationen sowie Hass und destruktive Aggression bedeutender werden. Spaltungen, Verfolgungsangst und vor allem Regressionsphänomene haben nach Wilke in deutlicher Weise in der Supervision zugenommen, weshalb er Supervisoren und Organisationsberatern empfiehlt, künftig stärker klinische Theorien in ihre Diagnostik einzubeziehen. Mit dieser Argumentation befindet sich Wilke in bester Gesellschaft. Borderline- und psychotische Phänomene von Spaltung und Regression werden derzeit von verschiedenen Organisationsberatern hervorgehoben. Zunächst einmal argumentiert Wilke entsprechend seiner gruppenanalytischen Auffassung für ein phänomenologisches Paradigma in der Organisationsberatung. Die Organisation kann nicht als von der Psyche unabhängige Realität gedacht werden und diese Psyche sei zunehmend von Ängsten bestimmt. Gleichzeitig beschreibt Wilke die gegenwärtigen Organisationen zunehmend als ohne haltende Grenzen und ohne innere Struktur. Die enormen Maßnahmen von Restrukturierung, Verschlangung und Schrumpfung haben längst die Grenzen klassischer Rationalisierung überschritten. Das Auflösen ganzer Ebenen und Hierarchien, immer neue Organisationsideologien und nicht zuletzt Fusionen, Übernahmen, neue Trägerschaften, Verkäufe und ähnliche organisatorische Veränderungen erschweren Orientierung und Halt. Für die Supervision schlägt Wilke das Modell des Bionschen Containers im Sinne von Container/Contained sowie das Modell des Übergangsraumes von Winnicott vor. Es gelte vor allem, die verwirrenden und extrem ängstigenden Erfahrungen der Mitglieder einer Organisation aufzufangen und ihnen einen Raum zur Symbolisierung zu geben. Mit dieser Container/Contained und Übergangsraum-Haltung will Wilke die Regression und Spaltungsprozesse in Organisationen auffangen.

Modernisierungsstürme

In meinen Supervisionsprozessen spielen Sparmaßnahmen, Geldnot, Einnahmekrisen und Umsatzeinbußen und die damit einhergehenden Ängste seit geraumer Zeit eine wichtige Rolle. Kaum eine Supervisionssitzung vergeht, ohne dass Zukunftsprobleme der jeweiligen Organisation nicht ausführlich zum Thema werden. Da die meisten meiner Supervisanden Leitungsrollen innehaben, müssen sie zuerst die Schuld für die gegenwärtigen Finanzierungskrisen auf sich nehmen, ebenso wie die Schuld für die Maßnahmen, das heißt Einsparungen und teilweise auch Schließungen.

Fast immer spalten sich Gremien und verantwortliche Teams an diesen Fragen des Umgangs mit der Finanzkrise. Niemand will schuld sein an der Streichung des Weihnachtsgeldes, der Schließung einer Kindergartengruppe oder gar eines Gemeindezentrums. Gleichzeitig setzt sich zum Beispiel in Kirchen und anderen Bereichen des öffentlichen Dienstes ein massives Leistungsprinzip durch. War in der Vergangenheit die psychisch labile Küsterin oder Gemeindegemeindeführerin noch „mitgeschleppt“ worden, so gibt es heute hierfür keine „Spielräume“ mehr. Häufig beginnt ein Kampf aller gegen alle. Nun steht auf einmal der kirchliche Kindergarten gegen die Kirchenmusik oder in einem anderen Fall gegen die historische Kirche. Interessanterweise ist in beiden Fällen die Lobby für die Kirchenmusik und die historische Kirche weitaus größer als für die Kindergärten. Der ökonomische Außendruck erzeugt Scham und Schuldgefühle, massiven Streit, Rücktritte, Entwertungen und eine Kampf-Flucht-Dynamik in den Gremien und Teams.

Ein Kollege, Mitglied des Pisa-Konsortiums, berichtete anlässlich einer Diskussion über die heimliche Politik der Schulen, die das Pisa-Ergebnis dafür nutzen, sich von leistungsschwachen Schülern möglichst schnell zu verabschieden. Hierhin zähle ich auch das eingangs erwähnte Beispiel, das Schülern in einer rauchfreien Schule den Schulverweis androht. In einer Podiumsdiskussion zur Sonderpädagogik an der Universität Bielefeld wurde öffentlich kontrovers die Praxis von Schulen diskutiert, leistungsschwache Schüler, zumeist Migrantenkinder und Kinder aus sozial benachteiligten Schichten, in Sonderschulen für Lernbehinderte und Erziehungsschwierige zu überweisen. Diese wiederum überweisen die Kinder bevorzugt in die Kinder- und Jugendpsychiatrie, von wo aus wiederum ein neuer Schulplatz gesucht werden muss, denn zumeist sind auch die Sonderschulen nicht gewillt, schwierige Kinder zu behalten. Kinder- und Jugendpsychiatrien befinden sich ihrerseits unter einem vermehrten Kostendruck und sind gezwungen, Patienten schnell zu entlassen. Therapeutisches und pädagogisches Personal ist zumeist froh, wenn sich überhaupt eine Einrichtung findet, die die Kinder aufnimmt.

Der Chefarzt eines Krankenhauses berichtet von einer Umstrukturierung seiner Klinik durch eine international tätige Unternehmensberatung und bezeichnet diesen Prozess als „Sturm“, der durch das Haus geweht sei. Schlag auf Schlag hätten

die Unternehmensberater Führungsaufgaben an sich gezogen, Hierarchien neu gestaltet und Aufgaben neu verteilt. Eine unendliche Verunsicherung habe sich in der Einrichtung ausgebreitet. Gedemütigte Ärzte, ängstliche Pflegende und wütende Patienten, die sich auf ihre Kundenrolle beziehen. Insbesondere Ärzte reagieren auf die gegenwärtige Demontage ihrer Positionen durch Betriebswirte und Unternehmensberater mit Ratlosigkeit. Sozialisieren in einem charismatischen Modell und ungewohnt, eine Organisation politisch zu sehen, vernachlässigen sie die Gestaltungsmöglichkeiten, die ihre Positionsrolle ihnen bietet, und lassen sich von den neuen Eliten der Krankenhäuser meist einfach entmachten.

Modernisierung ohne Übergang – zum Phänomen institutioneller Anomie

Die klassische soziologische Theorie der Anomie (vgl. Durkheim 1895, Merton 1955) beschreibt diese als einen Zustand der Regellosigkeit, ein Fehlen oder Versagen von sozialen Regelungsmechanismen in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche. Anomie ist nach Durkheim typisch für soziale Krisenzustände. Robert Merton beschreibt Anomie als einen Zusammenbruch von Kultur und sozialer Struktur. Ähnlich wie die Vertreter der psychoanalytischen Institutionstheorien glaubt auch Merton, dass Menschen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse gewisse stabile Ordnungen brauchen. Kultureller und sozialer Wandel sind insofern nicht nur ein Zuwachs von Chancen, sondern werden in der Perspektive der Anomietheorie auch kritisch betrachtet. Anomie entsteht in Zeiten gesellschaftlicher Umbrüche, wenn kulturelle Strukturen zusammenbrechen und das Neue, was entsteht, noch keine Gestalt entwickelt, vor allem, wenn die neuen Kulturen den traditionellen Sozialstrukturen nicht mehr entsprechen und in Spannung zueinander stehen. Mertons Theorie ist, dass der Zustand der Anomie dadurch Nahrung erhält, dass soziale Gruppen ihre gesellschaftliche Anerkennung verlieren und sich im sozialen Raum nicht mehr verorten können. Nach Merton entsteht an dieser Stelle Anomie.

Regression und Ressentiment

Bisher ist beschrieben worden, dass mit den ökonomischen Konzentrationsprozessen, die mittlerweile auch die Sozialunternehmen erfasst haben, dem Zusammenbruch der derzeitigen Organisationsstrukturen durch Konzepte der Verschlingung, des Abbaus und der Fusionierung sowie der Veränderung der Organisationskultur durch neue Anforderungen an die Arbeitnehmer und die Transformation des Arbeitnehmerhabitus vom Professionellen bzw. der Fachkraft zum Arbeitskraftunternehmer Regressionsphänomene der Angst, der Verwirrung und des Kampfs

Flucht-Verhaltens befördert werden. Dabei wohnt Regressionen in Organisationen die Eigentümlichkeit inne, dass ihr Abwehrcharakter, die zugrunde liegende Verunsicherung, die Angst, die für Regressionen typisch sind, zumeist hinter einer Ideologiebildung verschwindet und einem Ressentiment Platz macht, dessen Inhalte sowohl dem Über-Ich entstammen (Bestrafungswünsche, Verurteilung, Entwertung) als auch dem Narzissmus (sich potent fühlen, autonom sein, unangreifbar sein). Max Scheeler hat das Ressentiment bereits 1905 in seiner Psychologie der Scham als seelische Selbstvergiftung beschrieben. Einem Ressentiment liegt fast immer eine zerbrochene Loyalität zugrunde, die in eine Selbstentpflichtung von ethischen Prinzipien mündet. Dies ist die Gefahr in Zeiten gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse mit einem hohem Anomiepotenzial, wie dies gegenwärtig der Fall ist. Das Konzept der Borderline-Organisation ist nun ein erster wichtiger diagnostischer Rahmen, um Anomieprozesse, Regressionen und nicht zuletzt Resentiments in Organisationen zu erkennen und ihnen Anerkennungskonzepte, wie das Übergangskonzept von Winnicott, entgegenzusetzen. Mit seiner Theorie des Übergangs hat Donald Winnicott ein Entwicklungsmodell beschrieben, welches die Bedingungen aufzeigt, in denen die Bewältigung von Krisen zugunsten einer Entwicklung gelingen kann. Eine Bedingung dafür ist die Schaffung eines potenziellen Raumes, in dem gesprochen und reflektiert werden kann und der durch Anerkennung geprägt ist, die sich praktisch in kommunikativen Spiegelungen niederschlägt.

Literatur

- Durckheim, E. (1973): Erziehung, Moral und Gesellschaft. Vorlesung 1902/1903. Frankfurt a. M.
- Frankfurter Rundschau: Wer qualmt, fliegt. 20.11.2004, S. 2.
- Merton, R. (1955): Society and social structure. New York.
- Neubaur, C. (1987): Übergänge. Spiel und Realität in der Psychoanalyse Donald Winnicotts. Frankfurt a. M.
- Schütze, Y. (1987): Die gute Mutter – Zur Geschichte des normativen Musters Mutterliebe. In: E. Karsten/H.-U. Otto (Hg.): Die sozialpädagogische Ordnung der Familie. Weinheim. S. 45-68.
- Wilke, G. (2002): Gruppenanalyse in Organisationen. In: Gruppenanalyse. Zeitschrift für gruppenanalytische Psychotherapie, Beratung und Supervision. 12 Jg. Heft 1, S. 7-24.
- Scheeler, M. (1905): Psychologie der Scham. Leipzig. Bei L. Wurmser(1993): Die Maske der Scham. Heidelberg.

Anschrift der Verfasserin: Prof. Dr. Katharina Gröning, Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik. Universitätsstr. 25, 33615 Bielefeld.

Gunther Brandstetter und Mary Göpel

Von Menschen und Übergängen

Zusammenfassung: Mit unserem Artikel versuchen wir unsere langjährigen, unterschiedlichen Erfahrungen bezüglich des Themas „Übergänge“ konkret und offen, ohne Zensur, zu vermitteln. Es könnte sein, dass unsere Beschreibungen mehr Fragen aufwerfen, als dass sie Antworten geben.

**„Du, da draußen in dem Land, von dem es heißt,
dass es das unsere ist...“ (Andre Heller)**

Es sind nun 11 Jahre vergangen, seit ich das erste Mal den Boden der neuen Bundesländer betrat. Ich hatte die ersten Monate der Euphorie nach dem Mauerfall nur aus der Distanz erlebt, versuchte ich doch gerade, mich allmählich in Westberlin einzuleben und mich mit der Unüberschaubarkeit, der Hektik und der Fülle an unterschiedlichsten Eindrücken, die diese Stadt und ihre Menschen auf mich ausübten, vertraut zu machen. Schon damals versuchte ich mir eine neue Sprache und eine etwas andere Definition der alltäglichen Begrifflichkeiten zu erarbeiten: die Frikadellen verwandelten sich in Bouletten, die Brötchen in Schrippen, das Zähneputzen in Kauleistenschrubben und mein Mann in Männe. Genug Verwirrung und Lernstoff für jemanden, der die Zeit zuvor im wohlbehüteten Rahmen einer westfälischen Universitätsstadt mit relativ wenigen Irritationen gelebt hatte.

Ich erinnere mich noch gut an mein erstes Seminar: damals waren mir das Land Brandenburg, seine Städte, Landschaften und Wege noch sehr fremd; somit konnte ich z. B. die Fahrtzeit nur erahnen und entschloss mich daher, in den ersten Fortbildungsjahren am Abend vorher mit meinem Wohnmobil anzureisen. So war ich zum einen pünktlich und entspannt morgens vor Ort und zum anderen lernte ich auf diese Weise viele Menschen und Campingplätze kennen. Im wahrsten Sinne des Wortes wurden so das Land und seine Menschen für mich nach und nach erfahrbar.

In diesem ersten Seminar nun war nur noch wenig spürbar von der Anfangsstimmung, die mir durch die Medien immer wieder vermittelt worden war. Es schien nicht viel übrig geblieben zu sein von der enormen inneren Kraft, die die friedliche Selbstbefreiung ermöglicht hatte. Selbstbewusste Aussagen und ermutigende Zusagen wie ‚Wir sind das Volk‘ oder ‚Wir sind ein Volk‘ oder ‚Schwestern und Brüder, herzlich willkommen in der Freiheit‘ verhalten ganz allmählich. Ich hatte diese innere Kraft und den Mut dieser Menschen sehr bewundert. Sie veränderten ihre Lebenssituation, stellten alles Bisherige zur Disposition, ohne zu wissen, wie sich die Veränderung auf ihr persönliches und berufliches Leben aus-

wirken würde. Ich glaube, zum Zeitpunkt des Mauerfalls gab es auf westlicher und auf östlicher Seite und auch bei mir Gefühle von Zusammengehörigkeit und Übereinstimmung. Ich denke, dass ich auch zu denen gehörte, die dachten, dass jetzt endlich zusammen wachsen wird, was zusammen gehört, dass, was eins ist, nicht zwei sein kann und dass, wer zur Familie gehört, nicht wirklich fremd ist. In dem Seminar jedenfalls war eine Ermüchterung über die Entwicklung der Wiedervereinigung deutlich spürbar. Die Seminarteilnehmerinnen erlebten sich konfrontiert mit einem rasant verlaufenden Wiedervereinigungsprozess, in dem alles bisher Geleistete und Gedachte als wertlos galt, der Osten zu einem Entwicklungsland wurde, das urbar gemacht werden müsse und in dem ihre Umsetzungsvorstellungen und Ressourcen keinen Raum fanden.

Ihre Reaktion auf diese Nichtbeachtung äußerte sich in z. T. ohnmächtiger Wut und Resignation, durch Rückzug und Selbstbesinnung. Wenn ihre Kultur in dem Vereinigungsprozess keine Berücksichtigung finden würde, dann möchten sie wenigstens in ihrem Alltagsleben sich ein Stück der ‚alten‘, eigenen Kultur erhalten. So berichteten mir einige Teilnehmerinnen stolz, dass es ihnen bisher erfolgreich gelungen sei, keine westlichen Kaffeemaschinen einzuführen, sondern den guten alten türkischen Mokka weiterhin aufzubrühen und zu trinken.

Als ich an diesem Tag wieder nach Berlin fuhr, fing ich an, neugierig auf die Menschen im Osten zu werden. Die Brüche in ihren Lebensgeschichten, ihr Versuch, mit Veränderungen umzugehen und ihr Bemühen, das Anders- oder Eigen- sein zu verteidigen, hatten mich berührt.

Diesem Seminar folgten weitere Seminare und immer wieder traf ich auf die gleichen Themen. Inzwischen entwickelte sich der östliche Anpassungswille stärker heraus, ich denke als Antwort auf den westlichen Anpassungsdruck. Scheinbar kritik- und widerstandslos nahmen die SeminarteilnehmerInnen meine Ausführungen auf. Stuhlkreise und Diskussionsrunden sowie Rollenspiele wurden hingenommen. Vereinzelt gab es vorsichtige, kritikähnliche Äußerungen. So bat mich eine Teilnehmerin: ‚Falls sie in diesem Seminar ein Rollenspiel einbauen möchten, dann könnten wir es doch gleich zu Beginn hinter uns bringen und haben dann unsere Ruhe.‘ Vorsichtig begann ich, die Erfahrungen der TeilnehmerInnen mehr in das Seminar zu integrieren, beinhalteten sie doch aus meiner Sicht ein Potenzial, das Neues ermöglichen konnte. In der folgenden Zeit bewahrheiteten sich meine Überlegungen: die Gefühle erwiesen sich als ein Mittel des Erkennens, einzigartig, nicht als Denkhindernisse und unersetzlich als Träger von Informationen. Auf diese Weise verwandelten sich die Seminare zu Reflexions- und Gedankenwerkstätten.

Als ich dann, quasi noch in der Lehrlingsrolle zur Supervisorin, meine ersten Prozesse im Osten durchführte, war es fast eine Überforderung für mich: ich besaß noch keine klare berufliche Identität, ich entwickelte gerade mein berufliches Selbstverständnis und auch meine Ich-Stärke war noch im Wachstum begriffen. Also eigentlich befand ich mich noch mitten in der eigenen Aufbauphase. Gehol-

fen hat mir meine Neugierde und meine Lust am Fremden und eine, ich würde sagen, ethnologische Haltung, die ich beschreiben würde mit den Worten: ‚Ich weiß, dass ich nichts weiß!‘

Seitdem Gunther und ich ein gemeinsames Büro in Potsdam haben, fahre ich fast täglich in die Landeshauptstadt. Und jedes Mal erinnere und spüre ich dabei die frühere Grenze. Es ist immer noch so, dass ich mich für eine kurze Zeit in einem Dazwischen-sein erlebe, zwischen zwei Welten. In der einen Welt lebe ich und in der anderen Welt arbeite ich.

In der Welt, in der ich lebe, habe ich meine supervisorische Identität nicht entwickelt; dies geschah durch die Supervisionsprozesse im Osten. In der Welt, in der ich arbeite, gehöre ich nicht dazu. Ich verfüge über keine gemeinsamen Osterfahrungen noch über eine gemeinsame Ostsozialisation noch über die Wende- und Nachwendeerfahrungen. Oftmals stehe ich bei den ostdeutschen Begegnungen z. B. mit OstsupervisionskollegenInnen daneben und erlebe, dass die Menschen sich untereinander unmittelbarer verstehen und selbstverständlicher. Es gibt eine Vertrautheit, eine Unkompliziertheit und Leichtigkeit im Umgang miteinander, die ich so nicht erreichen und erleben werde. Sicher kann man aus fachlicher Sicht auch anmerken, dass gerade dieser Heimvorteil für die KollegenInnen auch Nachteile in sich bergen kann. Das sagt mir mein Kopf, aber mein Herz würde manchmal trotz allem gerne zu dem Kreis der OstkollegInnen dazugehören wollen.

Wenn ich nun auf meine bisherige supervisorische Arbeit schaue und mich frage, was denn eigentlich die Hauptaufgabe meiner Supervisionsarbeit ausgemacht hat und noch immer ausmacht, dann würde ich sagen: Übergänge zu ermöglichen. Aus meiner Sicht gab es diese Übergangssituation nach der Wende nicht; es gab kein Sich-besinnen nach der friedlichen Revolution. Es herrschte ein enormer Leistungsdruck, der jede Nachdenklichkeit und allmähliche Annäherung verhinderte. Wie sehr hätten beiden Seiten die Erkenntnisse des Fuchses aus dem Buch ‚Der kleine Prinz‘ geholfen; er verrät auf einfache Weise dem Prinzen, wie man miteinander vertraut wird: „Du musst sehr geduldig sein“, antwortete der Fuchs. „Du setzt dich zuerst ein wenig abseits von mir ins Gras. Ich werde dich so verstohlen, so aus dem Augenwinkel anschauen und du wirst nichts sagen. Die Sprache ist die Quelle der Missverständnisse. Aber jeden Tag wirst du dich ein bisschen näher setzen können...“ (Saint-Exupery 2003, S. 93) Nur vereinzelt fand dieses Innehalten, dieses Sich-Erinnern, dieser Übergang statt. Horst-Eberhard Richter gründete, aufgrund seiner Erfahrungen mit Ost-West-Begegnungen, im November 1992 in Potsdam ein erstes Wochenendtreffen mit Ost- und Westmenschen aus Politik, Kultur und Kirche. Er beschreibt diese freien Gespräche in der Runde wie folgt: „Austausch über den Zustand der gespaltenen Gesellschaft, über die beiderseitigen Befindlichkeiten, über Möglichkeiten konstruktiver Annäherung – und dies zwei Tage lang ohne ein Leistungsziel, ohne dass etwas Greifbares dabei herauskommen müsste. Nur Fragen, Einfälle kommen lassen, zuhören, wieder nachfragen.“

Ein Klima, in dem man nicht so tun muss, als wüsste man schon Bescheid, etwa gar besser als andere – ein Klima, in dem man auch über eigene Ängste, Zweifel und Irrtümer reden kann, vor allem bereit, von anderen dazuzulernen. ... Reichte es aus, zwei Tage nur miteinander zu sprechen, ohne nachher etwas vorzuweisen? Musste man nicht, wie sonst üblich, den Leistungserfolg des Unternehmens belegen? Eine der westlichen Politikerinnen fand, sie sollten zumindest beim nächsten Treffen doch irgendwelche konkreten Handlungsanweisungen vorbereiten. Aber die Mehrheit widersprach entschieden.“ (Richter 2001, S. 302-303)

Weil diese Form der Aufarbeitung nur einem begrenzten Personenkreis zugänglich war, wurde das Bedürfnis danach in den Supervisionen und Seminaren immer sichtbarer. Erlebt hatten die Menschen eine Übernahme und geblieben waren Gefühle von Entankerung und Desillusionierung; nicht erlebt hatten sie nach der Wende eine interne Auseinandersetzung und Konfrontation. Vielleicht war sie zu angstbesetzt; vielleicht gab es nur die Sehnsucht, möglichst schnell die alte Zeit zu vergessen und endlich dazugehören zu wollen. Vielleicht gab es auch eine Scham darüber, so lange diesen Staat ertragen oder mitgetragen zu haben. Friedrich Schorlemmer drückte es mal so aus: „Was früher als Mut fehlte, kommt jetzt als Wut (...). Die Rachephase ist eine Variante 40-jähriger Feigheit, der man sich nicht zu stellen wagt.“ Und sein Motto lautete: „Die Wahrheit muss raus, dann aber muss jedem die Möglichkeit gegeben werden, wieder zu leben.“ (Richter 2001, S. 301)

Vielleicht soll aber auch gar nicht alles raus. Das könnte man vermuten, wenn man auch nach 15 Jahren Wiedervereinigung jedes Jahr aufs Neue, wenn es wieder November wird in Deutschland und wieder Mauerfall die Nachrichten, Diskussionsrunden und Berichterstattungen verfolgt. Bei mir stellt sich dabei ein Gefühl ein, als würde ich auf ungefährliche Nebenschauplätze geführt, weil es für eine wirkliche Aus-einander-setzung keine Umsetzungsideen gibt. Stattdessen wird diskutiert, wie es damals war und wie nicht, was der Osten war und wie er werden soll und was man für ihn tun könnte. Begriffe wie ‚Aufarbeitung‘ und ‚Sprachlosigkeit überwinden‘ werden unaufhörlich benutzt. Sie erinnern mich an Überstunden und Nachsitzen und Hilflosigkeit. Betont wird auch immer, dass die Hälfte der Deutschen im neuen Land angekommen ist. Daraufhin angesprochen, kommentierte ein Redakteur: ‚Ich habe nie verstanden, was das heißen soll. Ankommen klingt, als müsse man zu einer bestimmten Zeit an einem bestimmten Ort sein. Streng nach Fahrplan. Wer es nicht schafft, kriegt kein Abendbrot mehr.‘ Und wie fremd wir auch nach 15 Jahren einander geblieben sind, zeigt sich deutlich in einer westlichen Definition vom Osten, die ich kürzlich las: ‚Osten ist ein Gebiet kurz vor Polen mit seltsamen Menschen‘.

Wenn wir uns bei unserer Annäherung wirklich immer noch oder schon wieder in dieser Phase befinden, dann ist es zum einen möglich, so zu tun, als wäre nichts geschehen, als hätte es keine Trennung und Wiedervereinigung gegeben, als könnte man zur Tagesordnung übergehen. Man kann auch auf andere Themen auswei-

chen, wie z. B. der Angleichung von Ost und in West in der Krise, z. B. bezüglich der steigenden Arbeitslosigkeit, und erspart sich damit vielleicht für einen Moment die Kränkung, dass es eine Angleichung der Lebensverhältnisse zwischen Ost und West bisher nicht gegeben hat. Oder man spürt, dass es da eigentlich noch was zu besprechen gäbe, aber sucht im Allgemeinen, z. B. in der ‚Auseinandersetzung mit dem Fremden‘ eine Antwort auf das Besondere; oder man versucht, sich diesem Thema noch mal neu anzunähern, aus der Motivation heraus, dass Neues nur entstehen kann, wenn das Alte verabschiedet worden ist.

Die Supervision kann, aus meiner Sicht, zu der letztgenannten Verarbeitungsmöglichkeit ihren Beitrag leisten. Durch das Reflektieren des eigenen beruflichen Handelns werden die Supervisanden (wieder) in Berührung gebracht mit dem eigenen gesellschaftlichen und sozialen Kontext und d. h. auch mit ihrer eigenen Vergangenheit, ihren bisherigen Tätigkeiten und Erfahrungen. In dieser z. T. schmerzlichen Berührung wird, besonders aber für die Supervisanden im Osten, wieder alles lebendig, was vielleicht schon gut vergessen oder verdrängt war: die Vorwendezeit und die Nachwendezeit, Gefühle von Hoffnung, Kränkung, Enttäuschung und Trauer. Vielleicht spüren das die Supervisanden, wenn sie mir in Prozessen sagen: „Ich möchte hier nur die Zeit nach der Wende reflektieren, das, was vorher war, spielt keine Rolle mehr!“ Dass sie diesen Prozess des Erinnerns nicht als einen schmerzlichen Preis für das Mehrverstehen ihres beruflichen Alltags erleben, sondern als eine Chance für die Entwicklung von etwas Eigenem, setzt eine einfühlsame, zugewandte, konfrontative supervisorische Haltung und eine Reflexion der eigenen Erfahrungen bezüglich Veränderungen, Dazwischen-sein und Übergängen voraus. In dieser reflektierten Einfühlung geht es nicht darum, den Widerstand der Supervisanden zu brechen, da ja der Widerstand immer auch ein Widerstand gegen Veränderung ist, sondern ihn in den Prozess zu integrieren, um letztendlich Neues zu ermöglichen. Dieser Prozess vom Alten zum Neuen, vom Vergangenen zum Zukünftigen stellt für mich den Übergang dar.

Übergänge zu gestalten und auszuhalten erfordert, wie ich selber in diesem Jahr erfahren musste, Zeit, Geduld und Mut. Es ist eine Gradwanderung, wenn der Übergang gelingen soll, denn wie die Wortableitung ‚übergehen‘ sagt, beinhaltet es sowohl die Dimension des ‚Hinübergehens‘ als auch die Dimension der ‚Nicht-Beachtung‘.

Ich denke, dass dieser Prozess der Annäherung zwischen Ost und West noch lange nicht abgeschlossen ist, manchmal denke ich auch, er beginnt gerade erst.

Übergang – Bewegung aus der Krise

Emotional war das Schreiben eine echte Herausforderung, zuweilen fast eine Überforderung. Am Anfang gab es eine Schreibblockade. Nichts ging mehr! Nachdem ich diese Blockade meinte zu verstehen und mit dem Schreiben begann, gab es bald eine heftige Irritation, die mich völlig aus dem Konzept brachte. Ich musste mich mit Themen beschäftigen, die ich gerne in der Vergangenheit belassen hätte. Im Ergebnis bin ich überrascht und nachdenklich. Doch nun alles der Reihe nach:

Begonnen hat alles mit einer Anfrage eines Redaktionsmitgliedes des „Forum Supervision“. „...Es wäre schön, wenn Sie Ihren Beitrag zum Thema Übergänge auf dem Hintergrund Ihrer Erfahrungen in den neuen Bundesländern schreiben könnten!“ Die Anfrage kam überraschend. Sie tat gut; vermittelt sie doch den Eindruck besonderer Wertschätzung und Anerkennung. Als das Schreiben beginnen sollte, wurde mir immer unklarer, was ich denn schreiben könnte. Ein nervenaufreibendes Ringen um den Artikel begann. Monat um Monat grübelte ich über das Zustandekommen dieses Artikels. Wenige Wochen vor Redaktionsschluss ist noch kein Satz geschrieben.

Im Rahmen eines Supervisionsprozesses würde ich als Supervisor fragen: Welche Funktion hat die Blockade? Was wird durch den Widerstand ausgedrückt? Was kann sich nicht auf andere Art und Weise Gehör verschaffen? Also warum nicht auch hier.

Ja, das ist es. Ich weigere mich, über den Osten zu schreiben! Alles weigert sich in mir, über den Osten zu schreiben! Es war völlig einleuchtend, auf meiner ungeschriebenen Liste von Dingen, die ich keinesfalls wollte, stand: Zuschreibungen und Verallgemeinerungen, Reflektieren über die Wende, ein Versacken in der tiefen Depression, rückwärtsgewandt blicken!

Das Thema Wende, Wiedervereinigung, deutsch-deutsche Missverständnisse etc. wurde in den letzten 15 Jahren auf jede erdenkliche Weise durchgekaut. Das Thema erzeugt mittlerweile einen unangenehmen Geschmack. Häufig führte die Beschäftigung mit diesem Thema in eine gedankliche Endlosschleife mit den alten immergleichen Geschichten. Es reicht! Ich möchte mich dem Heute zuwenden!

Im November bin ich 40 geworden. Mein Rückblick stimmt mich recht versöhnlich. Es waren pralle Jahre und weniger pralle dabei, es gab auch karge und echte Schicksalsjahre. Die Einteilung in Vorwendezeit und Nachwendezeit spielt schon eine Rolle, ist aber sekundär. Alle Erfahrungen haben mich zu dem gemacht, der ich heute bin. Licht und Schatten, auf und ab. So ist das Leben, glaube ich. Der Blick in meine Biografie zeigt mir, dass es viele Übergänge gegeben haben muss. Der Junge wurde zum jungen Mann, der junge Mann wurde zum erwachsenen Mann. Der Junggeselle wurde zum Ehemann und zum Familienvater. Der Handwerker wurde Sozialarbeiter, Weiterbildner und später freiberuflicher Supervisor.

Der, der die Idee hatte, die Welt zu verändern, erkannte, dass ich nur durch die Veränderung meiner selbst die Welt verändern kann. Ein schmerzlicher Prozess. Aus dem Angestellten wurde ein Einrichtungsleiter und heute ein selbstständiger Unternehmer.

Der Blick auf diese Veränderungen lässt mich fragen, wann und wie denn die Übergänge vollzogen wurden. Ich weiß es nicht. Über Nacht wurde ich Vater eines Sohnes, aber es bedurfte vieler Schritte, bis ich die Rolle als Vater ausfüllen und fühlen konnte und eine Vateridentität mit einer gewissen Selbstverständlichkeit entwickelt hatte. Nach dem Prinzip Versuch und Irrtum kristallisierte sich die neue Rolle heraus. Es war ein längerer Prozess, bis mein Vatersein seine Form gefunden hatte, ein Prozess, der auch heute noch anhält.

Wir schreiben das Jahr 2004. Wir stehen am Beginn einer gewaltigen Umbruchsituation. Vieles, Vertrautes und Bewährtes, wird massiv in Frage gestellt. Die Verunsicherung, der Veränderungsdruck, die Veränderungsnotwendigkeit und die Angst sind von Rändern der Gesellschaft längst bis zur Mitte vorgedrungen. Auch an bisher scheinbar sicheren Orten ist dies wahrnehmbar. Kaum ein Ort, ein Bereich, eine Branche, eine Region, wo man sich sicher meinen könnte, nicht vom Strudel der anstehenden Veränderungen erfasst oder tangiert zu werden. Viele meiner Supervisanden kommen zu mir mit dieser Befindlichkeit.

„Die Krise ist ein produktiver Zustand, man muss ihr nur den Beigeschmack der Katastrophe nehmen.“ (nach Max Frisch) Wenn dies in und durch Supervision gelingt, stimmt mich das sehr zufrieden. Wenn das Bedrohliche und die Angst nicht mehr dominieren, wird der Blick auf eigene Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten frei.

Die Beschreibung „Übergänge“ ist ein Konstrukt der Reflexion, da der Übergang nur aus der Metaperspektive wahrnehmbar ist. Diese Beschreibung vermittelt ein wenig den Eindruck, dass es nur darum geht, von A nach B zu gelangen und die Wegstrecke zwischen diesen Punkten sei der Übergang. Die Beschreibung vermittelt das Bild von einem kontrollier- und überschaubaren und relativ sicheren Prozess, vergleichbar dem Benutzen eines Zebrastreifens beim Überqueren einer Straße oder dem Benutzen eines Grenzüberganges.

Diese Beschreibung von Übergängen lässt fast vergessen, dass in der Regel eine Krise Ausgangspunkt der Veränderung ist. Erlebt wird die Krise natürlich anders: Unsicher, beängstigend, bedrohlich, chaotisch, aussichtslos. Die Beschreibung „Übergänge“ ist daher das wunderbare Angebot einer Umdeutung für Menschen in Krisensituationen. Wenn es in der Supervision gelingt, die aktuelle Krisensituation in den Kontext eines notwendigen Veränderungs- und Entwicklungsprozesses zu stellen, kann dies der Krise den ‚Beigeschmack der Katastrophe‘ nehmen. Ganz selbstverständlich vermittelt diese Beschreibung, dass es der Krise bedarf, um das Neue zu erreichen. Manche Supervisanden können dann ein Lächeln kaum verbergen, wenn sie erkennen, dass sie ein bisschen Krise selber wollen.

Eine Leseprobe von dir, Mary, unterbrach meine gedankliche Auseinandersetzung. Was musste ich da lesen: „Die Ossi...“ Bla. Bla. „Sie sprechen eine andere Sprache.“ „Mit einer ethnologischen Haltung begegne ich den Menschen im Osten in meinen Supervisionen“ ...darf ich dir sagen, wie sich das für mich anhört: „...und anschließend schreibe ich eine neue Ausgabe von Brehms Tierleben über die Ossi.“ Es trieft vor Überheblichkeit. Nein Mary, ich habe dich nicht als Ethnologin erlebt. Dieses Bild taugt gerade mal, um sich von den Missionaren abzugrenzen, die mit der Idee von Bekehrung unterwegs sind. Ich habe dich als echtes Gegenüber erlebt. Zum Glück habe ich dich in vielen Gesprächen erzählen hören, dass dich die Begegnungen mit den Menschen geprägt, verändert und bereichert haben. Ich hoffe, ich täusche mich nicht! Dann wäre ich nur das Objekt deiner Forschung. Nein! Eher erinnert mich deine Beschreibung an das selbstverständliche Herabbeugen der großen Schwester zum kleinen, hilfsbedürftigen Bruder, um diesem die Nase zu schnäuzen. Aber der kleine Bruder ist erwachsen geworden. Schau hin! Es ist nicht mehr der liebe Kleine, der dich automatisch zur großen Schwester macht. Er steht dir gegenüber, schaut dir selbstbewusst fordernd in die Augen.

Es gibt ihn nicht, euren Osten, weil es auch nicht unseren Osten gibt. Die Begriffe Ossi und Wessi taugen nur noch für eine allzu grobe Unterscheidung, manchmal um Erfahrungshintergründe abzufragen; manchmal, um sich zu necken; manchmal, um auszugrenzen. 25 Jahre lebte ich in der DDR. Die letzten 15 Jahre lebte ich im Nachwendedeutschland. In zehn Jahren habe ich 25 Jahre im Osten und 25 Jahre in der Bundesrepublik gelebt, was dann? Bin ich dann immer noch ein Ossi, weil einmal Ossi immer Ossi, oder? Was für eine grobschlächtige Einteilung. Die Ossi! Was soll das? Mir hilft sie nicht weiter.

Die Heftigkeit meiner Reaktion überraschte mich, meine Kollegin Mary noch viel mehr. Meine Wut und Verärgerung wurde durch diese Situation ausgelöst, wirklich zu verstehen sind die Gefühle nur in einem größeren Zusammenhang. Die monatelange Beschäftigung mit dem Thema Übergänge hatte mich anscheinend gut mit meinen Emotionen aus Übergangserfahrungen in Kontakt gebracht. Ich hatte gewünscht und gehofft, dass diese alten Themen nicht mehr so bedeutsam sind. Plötzlich und unerwartet meldeten sie sich wieder zu Wort. Was hatte mich so „angepiept“?

Verallgemeinerungen und Pauschalierungen finde ich sehr ärgerlich. Beschreibungen, die bestimmt gut gemeint die Besonderheiten des Ostens erklären wollen, erschweren den Kontakt. Sie sind aus meiner Sicht Versuche, das hohe Maß an Fremdheit, welches wir in der Begegnung zwischen Ost und West erleben können, auf ein erträgliches Maß zu verringern. Ich möchte als Individuum gesehen und als solches behandelt werden!

Ein Teil meiner Wut gilt mir selbst. Auch ich hatte mir ein Bild vom Westen zusammengebastelt. Ein Bild, welches meinen Wünschen, Hoffnungen und Be-

dürfnissen entsprach, wie ich später erfahren musste. Die Mauer war wie eine wunderbare Projektionsfläche für all die ungelebten Träume und Sehnsüchte. Dann kam die Wende und selbstverständlich brannte auch ich darauf, endlich im besseren, im freieren Teil Deutschlands zu leben. Schneller als geglaubt wachte ich auf und erlebte die neue Lebenswirklichkeit. Es wurde jede Menge Anpassung von mir gefordert. Außer der Freiheit zu reisen und nach Herzenslust zu kaufen, erlebte ich wenig Freiheit. Die Enttäuschung war riesig. Reingefallen! Wunderbar.

Um uns das Ankommen in dem neuen Land zu erleichtern, hatte man an allen wichtigen Positionen Menschen aus dem Westen platziert, die uns mit dem Neuen vertraut machen wollten. Ganz nebenbei, wahrscheinlich unbeabsichtigt, wurde mir vermittelt, dass ich als Ostdeutscher nur gut für die zweite Reihe bin. Das macht wütend! Bis heute hat sich daran zum Teil nichts geändert, mancherorts ist dieses Prinzip zur Selbstverständlichkeit geworden; es gibt Firmen, die es ins Gegenteil verkehrt haben; dort haben Menschen aus dem Westen keine Chance auf eine Leitungsposition. Ein Geschäftsführer berichtete mir einmal voller Stolz, dass kein Westler mehr in seinem Unternehmen arbeitet. Dies zeigt, wie heftig die Kränkung war und ist. Der Brandenburgische Ministerpräsident Matthias Platzeck verkündete im Herbst 2004, bei der Bildung einer neuen Landesregierung darauf zu achten, Menschen, „die in Brandenburg geboren sind“, vorrangig zu berücksichtigen. Das nenne ich Früherkennung eines Problems! Immerhin brauchte es nur 15 Jahre. Dass das Problem auf diese Weise gelöst ist, bezweifle ich. Ich erinnere mich an meine Zeit als Bildungsreferent bei einem Wohlfahrtsverband; oft war ich wütend auf meine Chefin aus dem Westen. Viel später erkannte ich, dass meine Wut nicht ihr allein galt. Kollegen aus dem Westen berichteten, dass sie in Weiterbildungsveranstaltungen und Supervisionen zum Teil viel Frust, Enttäuschung, Ärger und Wut von den Teilnehmern abbekommen haben; Emotionen, die sie nicht verstanden haben und nicht verstehen konnten. Dies mag ungerecht gewesen sein, aber ist es nicht auch nachvollziehbar?

Fast hätte ich es vergessen. Manchmal begegne ich auch noch dieser ganz alten Wut. Wir lebten eingesperrt in der DDR. Menschen in machtvollen Positionen hatten das und vieles andere mehr so für uns entschieden. Die unbändige jahrelang angestaute Wut fand dann während der Wendezeit in diesem leisen, aber kraftvollen Aufbäumen endlich einen Ausdruck. Danach überschlugen sich die Ereignisse und überlagerten das Thema. Die Verantwortlichen waren ganz schnell verschwunden. Erinnerung werde ich daran, wenn ich meine, jemanden zu erkennen, der nur das Mäntelchen gewendet heute wieder in einer macht- und verantwortungsvollen Position sitzt.

Neu ist es nicht, dass ich dies alles fühle. Neu ist es, dass ich es nicht zurückhalte, in der Angst, es sei unpassend und der Situation nicht angemessen. Ich hatte gehofft, schon weiter zu sein. Aber irgendwie passt es auch. Beschreibt es das, was im Moment ist, aus meiner Sicht ganz zutreffend.

Über Nacht war die Mauer weg und es bedarf noch vieler Schritte, bis wir eine Selbstverständlichkeit und Gelassenheit im Umgang miteinander erreichen werden. Ich werde mich meinem Gegenüber weiterhin zumuten mit meinen Gefühlen und Empfindungen und Geschichten.

Wir befinden uns im Übergang – der Bewegung aus der Krise.

Literatur

Richter, H.-E. (2001): Wanderer zwischen den Fronten. München.

De Saint-Exupery, A. (2003): Der kleine Prinz. Düsseldorf.

Anschrift der Verfasser: Gunther Brandstetter, Kuckucksweg 2 a, 14548 Schwielowsee.

Mary Göpel, Mülheimer Str. 7 a, 13583 Berlin. www.tango-kommunikation.de.

Margrit Brückner

Der erfolgreich bittere Weg vom alternativen Projekt zur sozialen Institution – Übergänge am Beispiel der Frauen- und Mädchenprojekte

Zusammenfassung: Der Beitrag beschreibt die Entwicklung von Frauen- und Mädchenprojekten, die im Zusammenhang der zweiten Frauenbewegung in den 70er Jahren gegründet wurden. Ausgehend von den Gründungsutopien und der sich anschließenden pragmatischen Wende werden aktuelle Fragen der Organisationsentwicklung diskutiert. Dabei werden die schwierigen Übergänge vom alternativen Projekt zur professionell geleiteten Institution deutlich.

Aufbruchsphase: „Frauen gemeinsam sind stark“

Unter dem Slogan „Frauen gemeinsam sind stark“ gelang der Zweiten Frauenbewegung in den 1970er-Jahren in der alten Bundesrepublik ein beispielloser Aufbruch aus verfestigten Geschlechterrollen durch kreative Aktionen, die das vermeintlich „Private“ als politisch sichtbar machten und den öffentlichen Raum transformierten (Gerhard, 1992). Ende der 70er bis in die 90er Jahre hinein gründeten Frauen – nach der Wende 1989 auch in den östlichen Bundesländern (Rieger, 1993) – zahlreiche autonome Projekte, d. h. von männlicher Dominanz und herkömmlichen Institutionen wie Parteien, Kirchen etc. unabhängige Einrichtungen „von Frauen für Frauen“, so ein weiterer Slogan dieser Zeit und bis heute Vereinsname vieler Träger von Projekten. Ein großer Teil der Projekte war sozialen Fragen gewidmet, insbesondere dem tabuisierten Problem der Gewalt gegen Frauen und Mädchen, sei es in Partnerschaften, in Form von Vergewaltigung, sexuellem Missbrauch oder Frauenhandel, um nur die am meisten verbreiteten zu nennen (Brückner/Holler, 1990). Gegen Ende der Gründungswelle entstanden von Anfang an professioneller ausgerichtete Projekte in der Mädchenarbeit (Bitzan/Daigler, 2001). Viele dieser Projekte bestehen heute noch, so allein circa 400 Frauenhäuser, eine erheblich größere Zahl unterschiedlicher Beratungsprojekte, eine Reihe Bildungs- und Gesundheitsprojekte, und in allen größeren Städten gibt es weiterhin, häufig in Jugendeinrichtungen eingebettete, spezifische Angebote für Mädchen. Ein Teil dieser Projekte, die alle auf öffentliche Mittel angewiesen sind, ist aufgrund des Sozialabbaus in ihrer Existenz gefährdet, die meisten mussten Kürzungen verkraften und einige wurden im neuen Jahrtausend geschlossen. Fast alle Projekte haben weitgehende Transformationsprozesse seit ihrer frauenbewegten Gründungsphase durchlaufen und der derzeitige Abbau zieht weitere Transformationen nach sich, aber – so meine Prognose – viele dieser Projekte wird es,

wenn auch in veränderten Formen, weiterhin geben, da es der Frauenbewegung gelungen ist, auch Frauenbelange sozialstaatlich zu verankern (Brückner, 2002).

Frühe Transformationsprozesse: Von den Gründungsutopien zur pragmatischen Wende

Gründungsutopien und ihre Zerstörungen

Die Aufbruchsphase der Frauen hatte euphorische Züge. Zum einen gelang es der Frauenbewegung, eine große Zahl insbesondere junger Frauen zu aktivieren, die sich in Selbsterfahrungsgruppen zusammenschlossen, sich den öffentlichen Raum nahmen, zivilen Ungehorsam praktizierten, Frauenzentren und später Frauenprojekte gründeten. Zum anderen schien in der Gruppe der Frauen all das möglich, was in der männerdominierten Gesellschaft verhindert wurde: ein solidarisches, konkurrenzfreies Miteinander im Namen der „Selbstbefreiung“ der Frauen (Libreria delle donne di Milano, 1988).

In die basisdemokratisch geprägten Leitvorstellungen der Frauenprojekte flossen alle Wünsche nach einem besseren Leben ein: Selbstorganisation ohne Leitung und Hierarchie, selbstbestimmtes Arbeiten, Gleichheit, gemeinsame Betroffenheit (Steinert/Straub, 1988). Eine egalitäre Haltung, selbsttätiges Engagement und eigenverantwortliche Übernahme aller anstehenden Aufgaben wurden bei allen Frauen vorausgesetzt; verhaltensregulierende, verbindliche Organisationsstrukturen schienen daher überflüssig und wurden kaum thematisiert. Das jeweilige Plenum aller Beteiligten und Interessierten war der offizielle Ort aller Entscheidungen, inoffiziell gab es kleine – bewunderte und beneidete – Kerngruppen, die grundlegende Aufgaben übernahmen und notwendige Entscheidungen fällten. Erst als sichtbar wurde, dass die kreativ-chaotischen Koordinations- und Kooperationsfähigkeiten der frauenbewegten Frauen eher Pionierphasen entsprachen, aber weniger zuträglich für die Alltagsorganisation stabiler Institutionen waren und dass öffentliche Geldgeber ein Maß an Strukturen (zumindest Vereinsgründungen mit verantwortlichen Vorständen) voraussetzten, wurde eine Auseinandersetzung mit Organisationsfragen unumgänglich. Damit haftet Organisationsfragen aber per se etwas Kränkendes an, denn sie verbinden sich mit Enttäuschung, vor allem der Enttäuschung über den Verlust einer fantasiierten, ganzheitlichen Selbstverkörperung des Projektes, das untrennbar mit der eigenen Person verbunden ist, uneingeschränkte Identifikation ermöglicht und sozusagen das Selbst durchströmt und jede Frau mühelos Teil der Bewegung sein lässt (Brückner, 1996). Klare Organisationsstrukturen hingegen bedeuten das Ende solcher symbiotischen Verwachsenheit, sind entsprechend schmerzlich und katapultieren die Betroffenen in eine Welt der Getrenntheiten mit der müh-

seligen Aufgabe, sich selbst in Beziehung zu anderen und zu den Dingen zu setzen.

Die Hoffnung auf inspirierende, mühelose Gemeinschaftlichkeit aller Frauen (im Gegensatz zur auf Hierarchie und Vereinzelung basierenden Männergesellschaft) war das Fundament für den mühsamen Aufbau der Projekte gegen politische Widerstände und angesichts finanzieller Nöte. Ohne diesen „Kollektivmythos“ (Pühl, 1989), der dazu diente, trennende Machtwünsche und versteckte Hierarchien zu verdrängen, wären viele Projektideen sicher nicht in die Tat umgesetzt worden. Denn ebenso wichtig wie das verbindende Interesse an den neuen Frauenthemen, die auf „Selbstbetroffenheit“ im Sinne der „Politik in der ersten Person“ basierten, war die Zugehörigkeit zur Gruppe der Frauen, dem Symbol für eine bessere Welt.

Das kulturell überformte Selbst- und Fremdbild einer besondern Beziehungs- und Einfühlungsfähigkeit von Frauen weckt in Frauenzusammenhängen Ansprüche und Sehnsüchte, die eine explosive Mischung bilden können, da sie höchstens in Ansätzen – und das auch nur zeitweise – erfüllbar sind. Diesem Frauenbild wohnt das Versprechen inne, sich von Frauen verstanden zu fühlen, an- und aufgenommen zu werden. Endlich sollten nicht länger nur Partner und Kinder in diesen Genuss kommen, sondern die Frauen selbst. Nur dass es dafür zumindest einen entsprechenden Rahmen bräuchte, der von der Gruppe selbstverantwortlich hergestellt und gehalten werden müsste, war niemandem bewusst. So manche Konflikte in diesen libidinös hochbesetzten und emotional aufgeladenen Frauenzusammenhängen hatten daher eine zerstörerische Seite, indem ihnen aufgrund der tiefen Regressionsmechanismen in ungeleiteten, unstrukturierten Gruppen etwas Archaisches, Grenzenloses anhaftete (Flaake, 2000). Obwohl alle Frauen, die länger in Projekten arbeiten, mit dieser Seite von Frauengruppen entweder selbst Erfahrungen gemacht oder unter der Hand von gegenseitigen Zerfleischungen und Rauswürfen gehört haben, werden sie bis heute wenig analysiert, denn dies würde eine wesentliche Projektgrundlage – Geschlecht als positiver Bezugspunkt (Andresen, 2003) – gefährden.

Die pragmatische Wende und die Schuldfrage

Viele der basisdemokratischen Gründungsideale und der Prinzipien solidarischer Selbsthilfe sind längst über Bord geworfen worden, teils weil sie aus professionellen Gründen nicht länger gewollt sind, teils weil sie sich als nicht umsetzbar erwiesen haben (Brückner, 1996). So gibt es fast in allen Projekten etablierte Formen der Arbeitsteilung und der Expertise sowie einen professionalisierten Umgang mit Fragen der Finanzierung und Geldgeber. Zum Teil sind – freiwillig oder von geldgebenden Instanzen aufgezwungener Maßen – Leitungsstrukturen entstanden.

Häufig kooperieren die Projekte nicht mehr nur in Netzwerken untereinander (welche zwischen altvertrauter Frauensolidarität und von Misstrauen geprägten, von finanziellen Nöten zusammengehaltenen, gleichzeitig von finanzieller Konkurrenz geprägten Vereinigungen changieren), sondern kooperieren auch mit ehemals dem feindlichen Lager zugerechneten Institutionen (von Wohlfahrtsverbänden bis zu Ordnungs- und Justizeinrichtungen). Zwar verstehen sich die Frauenprojekte nach wie vor als Hilfeeinrichtungen „von Frauen für Frauen“, doch es gibt eine klare Grenze zwischen Mitarbeiterinnen und Nutzerinnen, d. h. die Projekte haben – un-intendiert – zur Differenzierung zwischen Hilfe gebenden und Hilfe empfangenden Frauen beigetragen (Großmaß/Schmerl, 2003). Dieser grundlegende Wandel macht die Begründung des „Anderen“ der Frauenprojekte immer schwieriger, zumal es keinen öffentlichen Diskurs über neue Ideale und Prinzipien gibt, so dass – bezogen auf die weitgehend professionalisierte Frauenbewegung insgesamt – so etwas wie eine "ethische Leere" (Holland-Cunz, 1995) entstanden ist.

Die politische, organisatorische, professionelle und psychische Übergangsleistung von der Pionierinnenphase zur immer stärkeren Einbindung in das soziale Netz liegt darin, die Anliegen der Frauenbewegung in einer progressiven Weise libidinös zu besetzen: als dynamischen Ausgangspunkt für die Entwicklung einer frauenbezogenen Professionalität und einer gesellschaftlichen Verankerung von Frauenthemen und -einrichtungen. Ist die libidinöse Besetzung regressiv, d. h. einseitig auf Konservierung ursprünglicher Ideale ausgerichtet, droht eine dogmatische Erstarrung – nach innen qua Kollektivmythos und nach außen qua alter Feindbilder. Dann kann selbst der Untergang des eigenen Projektes noch ideologisch überhöht werden als Konsequenz der radikalen Ablehnung der männerdominierten Gesellschaft und als Beleg für deren Frauenfeindlichkeit. Im Umkehrschluss heißt das: es überleben nur die Projekte, die sich anpassen und ihre Ideale verraten und sich somit an der autonomen Frauenbewegung schuldig machen.

Das Thema Schuld begleitet in unterschiedlichen Ausmaßen viele Projekte und Frauennetzwerke, wie ich in unterschiedlichen Kontexten (als Teamsupervisorin, Projektberaterin und Workshopleiterin auf Netzwerktreffen) immer wieder feststellen konnte.

– Thema einer Teamsupervisionssitzung ist das Verhältnis alte-neue Mitarbeiterinnen (es gibt in dem Projekt noch Gründerinnen). In der örtlichen Frauenszene hat das Projekt auch nach über einem Jahrzehnt noch einen schlechten Ruf und neue Mitarbeiterinnen werden vor dem Einstieg in das Projekt gewarnt. Die alten Mitarbeiterinnen hatten zu Ende der Gründungsphase durchgesetzt, die kargen finanziellen Mittel nicht länger auf viele Frauen mit wenigen Stunden Beratung aufzuteilen, sondern zu Stellen zu bündeln, wodurch eine Professionalisierung und eine Lebensgrundlage für wenige – mit entsprechender Ausbildung – geschaffen wurde. Der Erfolg dieser Politik führte dazu, dass diejenigen, für die eine Stelle nicht in Frage kam, gehen mussten. Damit beruht das Überleben und die Profes-

sionalisierung dieses Projektes aus dem Bereich der Antigewaltarbeit darauf, dass die Mitarbeiterinnen zu „Täterinnen“ wurden. Seither haftet dem erfolgreich etablierten Projekt in Frauenkreisen ein Makel an.

Vielleicht ist das zentrale psychische Erfordernis dieser Phase „verantwortete Schuld“, ein Konzept, das Burkhard Müller (Müller, 2004) weiterentwickelt hat und hier weniger auf pädagogisches Handeln als auf die Entwicklung professioneller Strukturen angewandt wird. Erst die Akzeptanz der eigenen aggressiven Potenz, die es brauchte, um die frühe Projektform „zu zerstören“ und deren Vertreterinnen zu entmachten sowie die Akzeptanz der Tatsache, daraus einen persönlichen, andere Frauen ausschließenden, Nutzen gezogen zu haben (in Form eines Arbeitsplatzes), ermöglicht einen realitätsgerechten Blick auf die Bedingungen der Projektentwicklung und auf die eigene Involviertheit. Die Identifikation mit dem eigenen Schuldigwerden ermöglicht es, Empathie mit den Verliererinnen zu entwickeln und dadurch Überlegungen zur „Schadensminimierung“ anstellen zu können. Die Aneignung der eigenen aggressiven Potenz ist auch die Voraussetzung zur Überwindung psychischer Spaltungstendenzen zwischen „nur guten“ Projekten und „nur schlechten“ Mainstream Institutionen, ohne sich von der eigenen Position im Kontext der Frauenbewegung abbringen zu lassen.

Darüber hinaus geht es in dieser Projektentwicklungsphase um eine weitere Form der Schuldbearbeitung: dem Ende der Idealisierung von Frauen und Frauenzusammenhängen, ohne zur gesellschaftlich dominanten Entwertung des Weiblichen und Idealisierung des Männlichen zurückzukehren. Dieser Schritt ist besonders schwierig, weil die autonome Frauenbewegung in ihrer Anfangsphase dazu angetan war, frühe Mutterübertragungen zu wecken und symbolisch für die alles gebende – und damit als bedrohliche Kehrseite für die alles nehmende – Mutter zu stehen. Das heißt, der „Verrat“ an der mächtigen Mutter durch das Beschreiten eigener Wege und das Eingehen neuer Kompromisse muss ebenso bewältigt werden wie die damit einhergehende, zunehmende Ausdifferenzierung der Schwesternschar (Brückner, 1996). Nach der politisch erfolgreichen Aufbruchsphase steht jetzt an, sowohl vorhandene als auch durch die Projekte hergestellte Differenzierungen unter Frauen als kreatives Potenzial zu nutzen und nicht nur als Gefahr zu verstehen. Diese Differenzierungen bedeuten aber auch, dass es Gewinnerinnen und Verliererinnen gibt. Doch nur so lassen sich als notwendig erkannte organisatorische und inhaltliche Entwicklungsprozesse der Projekte positiv besetzen (Sichtermann, 1993).

Zusammenfassend machen Professionalisierung und Überlebenssicherung der aus der Frauenbewegung entstandenen Projekte zweierlei erforderlich: Erstens die Transformation von einer gesellschaftlichen Gegenbewegung zum – wenn auch für Insider noch erkennbar besonderen – Teil des sozialen Systems, wo es gilt, Kooperationspartnerschaften auszuloten und bestmögliche Formen der Zusammenarbeit jenseits politischer Differenzen zum Nutzen der Adressatinnen zu finden (Ka-

vemann u. a., 2000); zweitens den Wandel von einer Gruppe Gleichrangiger zu einer tendenziell hierarchischen Differenzierung in Expertinnen und Nutzerinnen. Letzteres bedeutet sowohl gemeinsame als auch unterschiedliche Interessen, da die Projekte qua Institutionalisierung selbst „Partei“ mit eigenen Interessen und einer gewissen Definitionsmacht geworden sind (Hagemann-White, 1994). Die Integration in das soziale System geht dabei einher mit einem Verlust des „Monopols“ auf Themen und Nutzerinnen, da die Projektideen vielfach von Wohlfahrtsverbänden aufgegriffen wurden, worin sowohl „ein Sieg“ als auch „eine Niederlage“ gesehen werden kann. Eine ganze Reihe Feministinnen der ersten Stunde aus den autonomen Projekten arbeiten heute aus vielfältigen Gründen bei Wohlfahrtsverbänden und haben diese Entwicklung für sich als Chance genutzt, andere, die in den autonomen Projekten geblieben sind, sehen die Verbände oft als illegitime Nutzer feministischer Ideen und vor allem auf dem Wohlfahrtsmarkt als übermächtige Konkurrenten. Aber auch unter den Frauenprojekten selbst verschärft sich die Konkurrenz angesichts des Sozialabbaus und des Kampfes um die Besetzung neuer Arbeitsfelder, wie z. B. in den neu entstehenden Interventionsprojekten gegen häusliche Gewalt, die mit einem pro-aktiven Ansatz (auf die Betroffenen zugehende Form der Beratung durch Anruf oder Aufsuchen) vor allem Frauen nach polizeilichen Einsätzen beraten.

Organisationsentwicklungen: Abwägen zwischen Frauenstandpunkten und Professionalisierungsbestrebungen

Während die pragmatische Wende, welche fast alle noch existierenden Projekte in den 1980er-Jahren entweder vollzogen haben oder die Projekte schon in deren Geist gegründet wurden, in einem Anpassen an praktische und politische Erfordernisse bestand, geht es in den 1990er-Jahren bis heute eher um Fragen von Angebotsdifferenzierung und gesteuerter Organisationsentwicklung, nicht selten mit Hilfe externer Expertinnen. Für die Klärung dieser Fragen spielen zum einen die fachspezifischen überregionalen Netzwerke eine wichtige Rolle, weil dort die politische Seite neuer Ansätze und organisatorischer Lösungen verhandelt wird, zum anderen in den Einzelprojekten die jeweiligen Vereine und Teams, wobei Verein und Team sowohl aus unterschiedlichen Frauen bestehen (aus Tradition oder als Auflage der Geldgeber) als auch miteinander identisch sein können (wenn der Verein auf das hauptamtliche Team zusammenschumpft). Erst wenige Projekte haben andere Rechtskonstruktionen gewählt und beispielsweise gemeinnützige GmbHs gegründet. Neben umstrittenen inhaltlichen Fragen wie das quotierte Einbeziehen von Migrantinnen ins Team (40 % „schwarze Frauen“ in jedem Team), die Umsetzung von Auflagen der öffentlichen Hand (Anfertigen und Offenlegen von Statistiken über Klientinnen) und Zusammenarbeit mit anderen Institutionen

(z.B. in kommunalen Interventionsprojekten gegen häusliche Gewalt), spielen organisatorische Fragen eine wichtige Rolle. Umstrittene organisationsbezogene Themen mit identitätssicherndem respektive -gefährdendem Charakter sind alle Fragen im Spannungsfeld von Gleichheit und Hierarchie.

Die Rolle der Netzwerke für Organisationsentwicklungen

In den letzten sechs Jahren habe ich häufiger Workshops von Netzwerken im deutschsprachigen Raum zu kontroversen Fragen der Organisationsentwicklung geleitet und moderiert. Auffällig ist, dass in Deutschland die Positionen verhärteter sind als in umliegenden Ländern. So dürfen in einem der umliegenden Länder in einem Netzwerk aus dem Bereich der Antigewaltarbeit Projekte mit offiziell hierarchischen Strukturen Mitglied sein, im gleichen Bereich in der BRD ist das ein eindeutiges Ausschlusskriterium. Allen Prozessen, die ich moderiert habe, gemeinsam ist „der Kampf zweier Linien“: zahlenmäßig abnehmende, orthodoxe Anhängerinnen basisdemokratischer Strukturen, die sich weitgehend das Feinbild Staat und Wohlfahrtsverbände erhalten haben und eine zunehmende Zahl „Modernisiererinnen“, die sowohl Professionalisierung als auch Organisationsentwicklung vorantreiben wollen, zu Kooperationen mit öffentlichen Instanzen und anderen Trägern bereit sind und das in der heutigen Zeit für vereinbar mit parteilicher Frauenpolitik halten. Obwohl letztere zunehmend die große Mehrheit darstellen, befinden sich unter den Bewahrerinnen häufig wortgewaltige Frauen mit informellen Führungspositionen (nicht nur aus der älteren Generation) und selbst wenn nicht, kommt ihnen doch die Funktion des feministischen Gewissens zu, d. h. sie halten bei vielen Mitgliedern eigene Zweifel wach, ob ein weiterer Wandel in Richtung „normale“ soziale Einrichtung frauenpolitisch vertretbar ist (vgl. zur Funktion von Ideologie in Projekten: Bühler-Plänkers/Klauke, 2000). Diese Konflikte sind besonders scharf in den Großstädten, wo zum einen größere Projekte mit einer höheren Zahl von Mitarbeiterinnen (teils über zehn, je nach Aufteilung vorhandener Stellen) entstanden sind und sich zum anderen eine radikale Subkultur entwickeln konnte, während in ländlichen Bereichen „weichere“ Haltungen üblicher und wohl auch erfolgreicher sind, nicht zuletzt wegen der Überschaubarkeit der Projekte, unkomplizierter Kontakte zu BehördenvertreterInnen und einer geringen Zahl Mitarbeiterinnen (nicht selten zwei bis vier).

– Im Abstand von wenigen Jahren war ich zweimal bei einem überregionalen Netzwerk (gut 30 Frauen als Vertreterinnen von einem guten Dutzend Projekte) als Referentin und Moderatorin eingeladen. Beim ersten Mal ging es um die Frage der Vereinbarkeit der derzeitigen Entwicklung mit den sogenannten „alten“ Werten, die sich auf die befürchtete Abkehr einer zunehmenden Zahl von Projekten von basisdemokratischen hin zu Leitungsstrukturen bezog, zumeist aufgrund äu-

berer Drucks, aber auch durchaus mit stiller Zustimmung von Mitarbeiterinnen. Die zentralen „alten“ Werte bezogen sich auf Gleichheit und Autonomie. Alle Projekte waren der Netzwerkaufforderung nachgekommen, einen Fragebogen zur Projektstruktur zu beantworten, weil die Unterschiede als erheblich wahrgenommen wurden und Anlass zu großer Beunruhigung waren. Ich hatte die Möglichkeit, die Bögen auszuwerten und die Ergebnisse unter dem Gesichtspunkt der Gemeinsamkeiten vorzutragen: Alle haben hierarchische Ebenen (indem alle bestimmte Mitarbeiterinnengruppen von Entscheidungen ausschlossen, was ihnen nicht als Durchbrechen des Gleichheitsprinzips bewusst war, da diese Mitarbeiterinnen nicht als zugehörig empfunden wurden und weder Teil des Teams waren, noch über eine Vertretung oder Mitbestimmung verfügten), alle haben Formen der Spezialisierung (die unter Verdacht standen, Hierarchien zu produzieren und deshalb problematisiert wurden), alle sind abhängig von rahmensetzenden Geldgebern (nur mit unterschiedlichen Spielräumen in der Verwendung der Gelder und der Modi der Abrechnung). Zudem ist die Mitbestimmung der Bewohnerinnen meist gering. Im abschließenden Feedback zeigten sich nicht wenige „erschrocken über die geringe basisdemokratische Kultur“. Ihre ihnen nicht aufgezwungene, sondern von ihnen selbst verantwortete Begrenzung demokratischer Teilhabe anzusprechen und ihre Verantwortung für die Projektstrukturen herauszuarbeiten, empfanden sie als „hart“ und sogar „brutal“.

– Bei einem weiteren Treffen des selben Netzwerkes geraume Zeit später war das Szenario ähnlich, aber die Kontroverse inzwischen deutlich benennbar und aussprechbar: Thema war die Vereinbarkeit der alten Grundprinzipien mit Leitungsstrukturen einschließlich der Frage, ob angesichts von Leitung und Führung eine gute Projektarbeit möglich ist. Mein öffentliches Fazit nach einem Tag kontroverser Diskussion war, dass weder hierarchische noch basisdemokratische Strukturen in sich die Gewähr für eine gute Bewältigung der Arbeit bieten, sondern beide gleichermaßen gelingen oder scheitern können. Das nahmen die moderaten Frauen mit Erleichterung auf – wie eine Art Absolution (da ich seit Beginn in der Frauenbewegung öffentlich aktiv und über Veröffentlichungen bekannt war und von vielen Frauen als „zugehörig“ empfunden wurde) und führte auf der Seite der radikalen Frauen zu der provokativen Frage, ob ich davon ausgehe, dass sich die Frauenbewegung geirrt habe (womit meine „Zugehörigkeit“ und alles, was ich vertrete, in Frage gestellt wurde). Ob mein Hinweis auf veränderte Bedingungen daran etwas ändern konnte, weiß ich nicht. In der Pause sprachen mich mehrere Frauen darauf an, wie ich mich trauen würde, so offen mit diesen schwierigen Fragen und tabuisierten Problemen umzugehen und wie wichtig das sei.

Aber das scheint mir genau meine zentrale Funktion gewesen zu sein, durch Tabubruch entlastend zu wirken und damit die Gruppe der Organisationsentwicklerinnen unter den Projektfrauen zu stärken. Inwieweit dadurch Verdrängtes längerfristig bewusst werden kann, scheint mir offen und die ähnlichen Debatten mit mehr-

jährigem Abstand sprechen für einen langsamen Prozess. Dennoch nehme ich – nicht nur in diesem Netzwerk – eine wachsende Bereitschaft wahr, Differenzen zwischen den Projekten im Umgang mit den Gründerinnenidealen gelassener zu sehen und nicht sofort zur Grundsatzfrage und zum Ausschlussgrund zu machen, denn das wäre heute nicht mehr durchsetzbar. Unter der Ebene der kontroversen Konfliktaustragung ist ein großes Bedürfnis nach Herausführen aus dem derzeitigen unbefriedigenden Zustand zwischen alten Frauenstandpunkten und Prozessen der Professionalisierung spürbar – nicht zuletzt aufgrund finanzieller Gefährdungen.

In meiner Gegenübertragung werde ich – dem unbewussten Gruppenwunsch entsprechend – in derartigen Workshops zur Führerin, die hilft, das Tal der Kontroversen unbeschadet zu durchschreiten, die Ordnung schafft und die Richtung weist. Diese Größenfantasie beflügelt mich, lässt mich in die Gruppe eintauchen und ermöglicht mir „Wahrheiten“ der Gruppe zu empfinden und – gleichsam als Versuchsballon – für die Gruppe selbst Unaussprechliches zu äußern. Manchmal erschreckt mich die Wucht der Identifikation mit dem Führungswunsch und die damit einhergehenden autoritären Fantasien, wie der richtende Erzengel mit dem Feuerschwert zu entscheiden über richtig und falsch und zu sagen, wo es langgeht und was alle zu tun haben. Zur Kehrseite dieser Gegenübertragung gehört aber auch das Gefühl des Absturzes in die Vergeblichkeit meiner Anstrengungen begleitet von Wut und einer entsprechenden Angst, meine eigenen aggressiven Gefühle nicht mehr steuern zu können, sondern ihnen ausgeliefert zu sein. Mich dem symbiotischen Sog dieser Gruppen einerseits auszusetzen, andererseits die damit verbundenen Verführungen nicht anzunehmen, sondern im Sinne einer therapeutischen Ich-Spaltung gleichzeitig Distanz zu wahren, ist schwierig und gelingt nicht immer. Die Gruppen brauchen eine Leitung – sowohl in den Teams und Netzwerken als auch in der Reflexion –, die als Container wirkt, die Gruppe aushält und hält (holding function), ohne stellvertretend ins Agieren zu geraten.

Wie schwierig das Leitungsproblem in der derzeitigen Realität sein kann, soll noch einmal am Beispiel des eben vorgestellten Netzwerkes dargestellt werden. Das Wittern von Gefahr durch Leitungsstrukturen und der Generalverdacht gegen jede, die ausschert, um zu leiten (und jede könnte eines Tages ausscheren), erhält seit einiger Zeit frische Nahrung dadurch, dass eine ehemalige Projektmitarbeiterin eine mit Macht ausgestattete Aufgabe in einer geldgebenden Institution übernommen hat und – in den Augen ihrer ehemaligen Kolleginnen – seither ohne Kooperationsangebote und ohne Kommunikation den Projekten gewissermaßen die Daumenschraube ansetzt (z.B. Leitungen zu etablieren). Dass Aufgaben wie diese von jemand aus den eigenen Reihen übernommen werden, scheint zu beweisen, wie schnell aus einer Kollegin eine Feindin werden kann, wenn sie Führungsfunktionen übernimmt. Die Tatsache, dass diese Exkollegin die Kommunikation in den Augen des Netzwerkes verweigert, zeigt, wie wenig intermediärer Raum vorhanden ist, eine solche Position anders auszufüllen als in vermuteter oder realer Geg-

nerschaft. Dann stimmt das innere Bild der Gruppe wieder: nur Feindinnen werden Leiterinnen und dürfen nicht nur, sondern müssen auch bekämpft werden. Dem entspricht das innere Bild der Ex-Mitarbeiterin: Leiten ist nur erlaubt gegenüber Feindinnen, die ohne scharfe Eingriffe von außen die Projekte ruinieren, z. B. indem sie nicht ausreichend mit den Geldgebern kooperieren. Es war offenbar nicht möglich, im Vorfeld solcher anstehenden Entscheidungen zu versuchen, die Bedingungen und die Personalwahl sowohl innerhalb des Netzwerkes als auch mit den geldgebenden Instanzen gütlich zu verhandeln, wofür allerdings hinreichend gute Kontakte untereinander und zu den Geldgebern Bedingung wären.

Hintergrund solcher Spaltungsprozesse innerhalb von Netzwerken in zwei mehr oder weniger feindliche Lager, wo die einen an alten Positionen festhalten und die anderen auf Seiten pragmatischer Neustrukturierung stehen und nur noch polare Positionen möglich sind, scheint häufig ein doppelter Verlust zu sein: der orthodoxen Seite geht erforderliche, kontinuierliche Auseinandersetzung mit professioneller Entwicklung verloren, der Seite der Veränderungswilligen ein handlungsleitender frauenpolitischer Maßstab. Welche Probleme sich hinter verhärteten politischen Positionen verbergen, lässt sich an dieser Stelle nur vermuten: Angst vor Identitätsverlust als autonomes Projekt, Angst vor dem Verlust von Handlungsspielräumen, Angst vor neuen Leistungsanforderungen, Angst vor Kürzungen und Schließungen (ein Problem, das viele Sozialeinrichtungen haben und gegen das sich Personalräte häufig mit einer alte Strukturen erhalten wollenden Politik zur Wehr setzen). Eine Möglichkeit, derartige Spaltungen zu überwinden, die zunehmend von überregionalen Netzwerken genutzt wird, ist die Ausrichtung der Treffen auf verbindende Inhalte und die Veränderung von mehr oder weniger ungeleiteten Großgruppentreffen hin zu thematischen Tagungen. Die Netzwerke, denen das gelingt, haben nicht nur bessere Überlebenschancen, sondern schaffen auch einen Neubeginn, wie an einem großen Netzwerk deutlich wird, das nach Abbruch der Treffen aufgrund chaotischer Verhältnisse mit gegenseitigem Niederschreien, fachlich orientierte Tagungen zu Themen, die allen wichtig sind, organisiert.

Differenzierungsprozesse in Projekten durch Leitungsstrukturen und Trennung von Arbeitsbereichen

Die Enttäuschungen in Projekten über informelle Machtstrukturen, nervenaufreibende Gruppenprozesse und unübersichtliche Arbeitsabläufe führten – jenseits der Debatten über grundlegende Prinzipien – vielfach zur pragmatischen Umgestaltung. (Weigand, 1992) Eine Untersuchung von 28 Frauen- und Mädchenprojekten in den 1990er-Jahren hat gezeigt (Brückner, 1996), dass Mitarbeiterinnen durchschaubare Strukturen und existierende Leitlinien zumeist schätzen, während

Strukturlosigkeit häufig mit Unbehagen einhergeht, da entweder ein verdecktes Machtgerangel entsteht oder eine Lähmung mit ständigem Entscheidungsaufschub eintritt. Dennoch sind auch diejenigen Mitarbeiterinnen, die klare Strukturen bis hin zu Formen von Leitung wünschen, ambivalent bis ablehnend gegenüber ihren eigenen Anliegen, was zeigt, wie gefühlsbeladen das Thema „Führen und Leiten“ in vielen Projekten ist.

Im Folgenden zwei Beispiele für unterschiedliche Grade von Ambivalenz:

– Frau A., Mitarbeiterin in einem autonomen Beratungsprojekt: "Ich sehne mich danach, dass es eine Person oder Institution gäbe, die das ein bisschen strukturieren und sagen würde, wir machen jetzt das. Aber da wir alle schrecklich antiautoritär und wunderbar basisorientiert und 'alle machen alles und entscheiden alles' sind, verläuft das nicht so. Das wird als rigide und blöd perzipiert. Ich will mich da nicht ausnehmen. Wenn mir jemand sagen würde, du machst jetzt das und das andere nicht, dann würde ich auch sauer werden. Aber es ist ein anderer Teil von mir, dem das fehlt" (Brückner 1996, S. 65).

– Frau W., Mitarbeiterin in einem anderen autonomen Beratungsprojekt: „Subjektiv fällt mir das schwer, keine Strukturen zu haben. /.../ Ich finde das hier chaotisch und komme damit schlecht klar. Dass ich vielleicht auch so was wie – keine Chefin – aber einfach mehr Vorgaben gerne hätte. Du musst alles für dich selber machen. Und das kann ich nicht so gut“ (Ibid. S. 65).

Beide Frauen hoffen auf Stabilisierung ihrer Arbeitssituation von jenseits ihrer selbst, respektive des Teams. Denn es wird deutlich, wie anstrengend Selbstregulierung ist, d. h. aber nicht, dass eine Führungskraft anerkannt würde, weil diese für ein Versagen der eigenen Selbstorganisationsfähigkeit steht. Die Ambivalenz vieler Mitarbeiterinnen geht dahin, weder leiten, noch geleitet werden zu wollen und sich zu keiner Entscheidung durchzuringen, d. h. weder auf das eine (den scheinbar uneingeschränkten Freiraum) noch auf das andere (die Entlastung durch Arbeits- und Entscheidungsvorgaben) sich konsequent einlassen zu können; eine Haltung, die im sozialen Bereich nicht selten anzutreffen ist.

Zu dieser grundsätzlichen Ambivalenz gegenüber Leiten und Führen kommt der Druck auf Frauen hinzu, „anders“ zu führen, der zu einem so hohen Anspruch beiträgt, dass er kaum erfüllt werden kann. Er verführt dazu, entweder alles richtig machen (überkontrollierendes Verhalten) oder es allen recht machen (unterkontrollierendes Verhalten) zu wollen und dann, wenn die Einsamkeit und Frustration zu groß geworden sind, aufzugeben. Die Frage des Leitens taucht verstärkt zu dem Zeitpunkt auf, an dem sich eine permanente Arbeitsteilung mit zunehmenden eigenständigen Arbeitsbereichen entwickelt hat, ein Prozess, den derzeit eine Vielzahl derjenigen Projekte durchlaufen oder schon durchlaufen haben, die zunächst ein rein stationäres Angebot vorgehalten haben und wo sich ein nach Autonomie strebender ambulanter Bereich herausgebildet hat. In fast all diesen Projekten wird eine derartige Teilung von den erfahrenen Mitarbeiterinnen betrieben, die dann in

diesen neuen Bereich mit besseren Arbeitszeiten und – durch das Etikett Beratung – höherem Prestige wechseln. Die sich in diesem Entwicklungsprozess verschärfende Konkurrenz und Absprachennotwendigkeit führt zur großen Belastung des basisdemokratischen Anspruchs und wirft die Frage auf, wer welche Entscheidungen treffen darf, da nun das Team immer weniger in einer gleichen Position ist, sondern sich die einzelnen Mitarbeiterinnen zunehmend in unterschiedlichen Lagen wiederfinden und entweder neue Positionen für sich durchsetzen oder sich in den übriggebliebenen, weniger begehrten Aufgabenbereichen wiederfinden, wenn es nicht gelingt, diesen Umbruch zunächst durch Einstellung neuer Mitarbeiterinnen in weniger beliebte Aufgabenfelder mehr oder weniger kurzfristig zu entschärfen. Ein selten offen diskutiertes Problem dabei ist, dass dieser neue Bereich einerseits zumeist nicht über eine ausreichende eigene Finanzierung gedeckt ist, andererseits die dorthin strebenden, langjährigen Mitarbeiterinnen offen oder verdeckt einen Führungsanspruch erheben, woraus sich eine heftige untergründige Dynamik entwickeln kann, in der bewusst oder unbewusst Leitungsfragen eine zentrale Rolle spielen (Pühl, 2002). Hierzu zwei Beispiele aus meiner Organisationsberatungs- und Teamsupervisionspraxis: während im ersten Beispiel die Projekttrennung in zwei Bereiche schon vollzogen wurde, aber die Etablierung einer professionellen Leitung zunächst gescheitert ist, wird im zweiten Beispiel um die Bereichstrennung noch gerungen, und neue Leitungsansprüche des ehrenamtlichen Vorstandes werden aufgrund wachsender Komplexität deutlicher. Die Beispiele beziehen sich also auf unterschiedliche Stadien der Projektentwicklung und machen die immensen Ängste deutlich, die in diesen Prozessen freigesetzt werden. Diese Ängste haben im ersten Projekt eine eher aggressive und im zweiten Projekt eine eher ängstlich lähmende Färbung.

– Ein traditionsreiches, anerkanntes Projekt mit einem alten, stationären und einem neueren, ambulanten Bereich hatte sich – nach einer langen, zuletzt konfliktreichen Phase ohne Leitung – eine Leitungsstruktur gegeben. Grund waren die wachsenden Auseinandersetzungen zwischen den beiden Arbeitsbereichen, die finanziell weiter aneinander gebunden waren (insbesondere der neue Projektteil an den alten), was aber nicht thematisiert wurde, denn der neue Projektteil verstand sich zunehmend als autonom. Die Trennung machte gute Absprachen zwischen den Teams erforderlich, die zunehmend schwieriger wurden, da beide Teams unter härter werdenden sozialpolitischen Rahmenbedingungen nicht nur ihre Territorien verteidigten, sondern sich auch nicht ausreichend informierten. Insbesondere die wortangebenden, langjährigen Mitarbeiterinnen des neuen Projektteils hatten gehofft, ihre Position durch Leitungsstrukturen zu verbessern. Von allen ausgewählt wurde eine jüngere Frau, die zwar Leitungs-, aber keine einschlägigen Facherfahrungen hatte (und damit Geschichte und Fallstricke des Projekts nicht kannte). Die neue Leiterin war zunächst engagiert, aber zunehmend frustriert aufgrund mangelnder Kooperation der Einzelteams und sich verschärfender Konflikte zwischen

den Teams über Fragen der Aufgabenzuordnung. Die wachsende Enttäuschung der Mitarbeiterinnen des ambulanten Projektbereichs über die Leitung wurde an den Entmachtungswünschen deutlich: sie sprachen ununterscheidbar von „Teamsitzungen“, auch wenn sie mit der Leitung Gespräche führten, wodurch sie die leitungslosen Verhältnisse wiederherstellten, was ihnen nicht bewusst war, aber – darauf angesprochen – auch nicht als Problem erschien. Die Art und Weise, wie sie – nach eigenen Berichten – der Leitung „nur Fragen stellten“, verwies durch den gewählten Duktus auf das Infragestellen der ganzen Person. Zunehmend gerieten alle – das stationäre Team, die Leitung und der Verein – unter den Verdacht, dem ambulanten Team nicht das geben zu wollen, was ihm gebührt (an Mitteln, Zeit, Anerkennung, Autonomie). Und zunehmend machten sich auch alle verdächtig: z. B. besprach der Vereinsvorstand wichtige Projektfragen nicht mit den Mitarbeiterinnen, die Leiterin erließ zunehmend scharfe Weisungen, die eher den Erfordernissen großer Einrichtungen als einem kleinen Projekt entsprachen und Empörung bei allen Mitarbeiterinnen hervorriefen und die Boykothaltung verstärkten. Bald darauf hielt die Leiterin die Konflikte nicht mehr aus, wurde zunächst krank und kündigte dann Hals über Kopf.

Bei der Reflexion meiner zunehmenden eigenen Verstrickung in die Projektdynamik, in der Personen von außen als Medium für den Konflikt und nicht als Ermöglichung neuer Strukturen genutzt wurden, hat mich ein Aspekt besonders beschäftigt, der mir häufiger als Teil der Dynamik in Projekten aus der Antigewaltarbeit wie diesem begegnet: Alle wähnen sich – nicht zuletzt durch die psychisch destabilisierende Wirkung der Gewaltthematik – kurz vor dem Untergang und der Vernichtung, was unterschiedlichste Formen der „Gegenwehr“, je nach Grad der empfundenen Bedrohung, zum einzigen Ausweg macht und eine Alternative zur teils langjährigen, hilflosen Gewalterduldung der Projektnutzerinnen darstellt. Diese abzuwendende Bedrohung des Projektes, in dem nicht selten die Bedrohung des innersten „Eigenen“ enthalten ist, erfordert schnelles, massives Handeln und verunmöglicht Reflexion und Kompromisse. Dass durch (vor)schnelles Handeln das Projekt möglicherweise ebenso gefährdet ist und zudem eine genaue Problemanalyse verhindert, bleibt unbewusst (Erdheim, 1998). Dieses Gefühl der Bedrohtheit ist einerseits realer Finanzierungsunsicherheit geschuldet, die über allen Projekten schwebt, andererseits enthält die skizzierte Dynamik auch ein paranoides Element, das möglicherweise – wenn auch konflikthaft – , die Projektthematik „Gewalt gegen Frauen“ aushaltbar macht, indem sie Gefühle der Ohnmacht, des Ausgeliefertseins und daraus entstehender Wut bindet und zudem zusammenschweißt durch den Feind außen (die Geldgeber). In Phasen, in denen das zur Gefühlsbindung nicht ausreicht, werden auch Feinde innen (wie Leiterinnen) ausgemacht, die dann ausgestoßen werden, um die Einheit wieder herzustellen. Eine weitere reale Bedrohung, die das Projekt erlebt, ist der massive Konflikt mit dem eigenen Netzwerk aufgrund des Versuchs der Leitungsetablierung, was diese sicher erschwert.

Auch wenn die personellen und psychischen Kosten hoch sind, entspricht die sich zeitweise in so manchen Projekten der Antigewalt-Arbeit entladende destruktive Dynamik der Anspannung der Projektfrauen durch den täglichen Umgang mit physischen, psychischen und sexuellen Gewalterfahrungen von Frauen durch Männer und der sich oft jährlich neu stellenden Frage ausreichender Finanzierung, die immer unmittelbare Auswirkung auf die Zahl der Stellen oder die Zahl der Arbeitsstunden hat und ist insofern „funktional“. So hat das skizzierte Projekt auf diese Weise schon viele Jahre überdauert, dabei gute Arbeit geleistet und die Professionalisierung erfolgreich vorangetrieben, auch wenn ein Teil der Arbeitskraft immer wieder durch Konflikte gebunden wurde.

Wie basal die Konflikte bei einer Umstrukturierung der Projekte durch Aufgabenerweiterung und Spezialisierung sein können, zeigt auch die Dramatik der Gruppenprozesse in einem anderen Projekt aus dem gleichen Bereich, das seit mehr als einem Jahr um die Aufteilung in zwei Projektteile (ebenfalls einen stationären und einen ambulanten) ringt und wo der ehrenamtliche Vereinsvorstand als einzige offiziell vorhandene Hierarchiestufe zunehmend personal- und finanzbezogene Leitungsaufgaben übernimmt. Letzteres führt dazu, dass die Mitarbeiterinnen von sich selbst – teils vorwurfsvoll, teils selbstkritisch – sagen, dass sie „ein Arbeitnehmerinnenbewusstsein“ entwickeln, d. h. sich weniger „als Teil eines Ganzen fühlen“.

– Das Projekt machte sich große Sorgen darum, wie die beiden Teilteams nach einer Trennung in Verbindung bleiben könnten. Die Angst, dass dieses nicht gelingen könnte, und die Angst der Mehrheit der Mitarbeiterinnen, nicht mehr für das Ganze zuständig zu sein und das Ganze nicht mehr überschauen zu können, sondern nur noch einen Teil, hatte bewirkt, dass die mehrheitlich für notwendig gehaltene Trennung immer wieder aufgeschoben wurde. Die überlegten Umstrukturierungen bei einer Trennung bezogen sich auch auf räumliche Neuordnungen, einschließlich dem Teilen von Räumen. Diese Aussicht, den bisher zur eigenen Verfügung stehenden Raum teilen zu müssen, veranlasste eine Mitarbeiterin zur ängstlichen Frage, ob sie denn dann beispielsweise ihre Pinnwand hängen lassen könnte.

Die geplante Umstrukturierung scheint Angst vor einem totalen Teilhabeverlust zu wecken und – für ein autonomes Projekt erstaunlicherweise – das Gefühl aufkommen zu lassen, dass keinerlei Mitbestimmung an diesem Veränderungsprozess möglich sei. Vielleicht beruht ein Teil der Dynamik in autonomen Projekten darauf, dass Selbstbestimmung im Sinne eines kontrollierenden „Dabeiseins“ deshalb erforderlich ist, weil sonst der freie Fall in die absolute Abhängigkeit bis hin zum Existenzverlust droht (selbst die Pinnwand darf nicht mehr Zeugnis von meiner Existenz ablegen, alles Eigene verschwindet). Damit wird einerseits den Kolleginnen unbewusst eine derartige absolute Machtübernahme zugetraut und andererseits gibt es kein Selbstvertrauen in die eigene Macht, Veränderungsprozesse

mitzugestalten und zu beeinflussen. Jede Abgrenzung – hier zwischen zwei Aufgabengebieten – wird dann zur Bedrohung, die Vernichtungsängste weckt. Die minimale formale Struktur der Projekte ermöglicht offenbar nur eine mangelhaft institutionalisierte Abwehr von Ängsten, was die Gefahr frei flottierender Angst vergrößert (Obholzer, 1997). Institutionen sind sowohl Orte der Angstbindung und entlasten von Ängsten; sie lösen gleichzeitig aber auch Ängste aus, die von Verlustängsten bis hin zu Ängsten aus der Art der Arbeit und Ängsten bezogen auf eigene Erfahrungen reichen.

Die Voraussetzung für den gelingenden Übergang eines Projektes von einem Arbeitsbereich zu mehreren, voneinander getrennten, mit jeweils eigenverantwortlichen Teams ist Individuierung und Abgrenzung der Gruppen. Wenn die Stabilität der Teams allein auf Bindungswünschen und Trennungsängsten aufbaut, ist das „gemeinsame Dritte“ – der Arbeitsauftrag und das Arbeitsziel – verloren gegangen und es gibt nur noch das Ich und das Wir, aber nicht mehr das verbindende Thema (Schuijt, 1995). Dieses gemeinsame Dritte muss reetabliert werden, um die Umstrukturierung positiv als sinnvoll besetzen zu können, wodurch Ängste gebunden werden und eine progressive Dynamik ermöglicht wird.

Schluss: Festhalten und Loslassen

Die Frauen- und Mädchenprojekte haben einen wichtigen Beitrag zur Erweiterung von Arbeitsansätzen und Berufsbildern im sozialen Bereich und zum Aufgreifen ignoriert Probleme geleistet durch: neue Fragestellungen, Reflexion der Frauenrolle, den Anspruch auf ein solidarisches Verhältnis zu den Frauen und Mädchen und das Experimentieren mit egalitären Strukturen. Ging es in der Initiierungsphase um die politische Durchsetzung von Orten für Frauen und Mädchen, so gilt es heute, die Transformation in professionelle Soziale Arbeit zu bewerkstelligen und dabei die frauenpolitische Identität zu wahren. Während die feministischen Ideale in der Aufbauzeit eine zentrale Antriebskraft darstellten, erweisen sich ihre organisatorischen und arbeitsstrukturellen Implikationen seit einiger Zeit als zunehmend hinderlich, wenn sie als erstarrte Konstrukte und nicht als mitwachsende Orientierungsmuster genutzt werden. Voraussetzung für letzteres ist die am gemeinsamen Dritten – dem Ziel der Arbeit – orientierte, ausreichende Entwicklung der Gruppen, welche die Projekte tragen, denn die Themen der Projekte und der hohe Anspruch an Zusammenarbeit enthalten un- und vorbewusste „Angebote“ zu interaktionellem, psychischem Agieren. Frauenzusammenhänge haben die Tendenz, frühe Übertragungen zu aktualisieren und Trennungsprozesse zu erschweren. Der schleichende Verlust gemeinsamer Ziele fördert den Rückfall in symbiotische Strukturen, wenn das gemeinsame Dritte seine Kraft verliert. Dieses gemeinsame Dritte muss gestaltet werden, was realer und psychischer Räume zwi-

schen den Beteiligten bedarf, die ein Abwägen der Umsetzungsalternativen ermöglichen und eine Überschwemmung durch frühe dynamische Prozesse eindämmen können. Mit diesen Problemen und dieser Aufgabe stehen die Projekte nicht allein, sondern teilen diese mit vielen Einrichtungen im sozialen Bereich angesichts von Kürzungen und damit einher gehenden Neustrukturierungen.

Literatur

- Andresen, S. (2003): Von der (Un)möglichkeit solidarisch zu sein in Konkurrenzverhältnissen. In: IFF Zeitschrift des interdisziplinären Frauenforschungszentrums. Bielefeld, 20. Jg., Nr. 26, S. 136-140.
- Bitzan, M./Daigler, C. (2001): Eigensinn und Einmischung. Einführung in Grundlagen und Perspektiven parteilicher Mädchenarbeit. Weinheim/München.
- Brückner, M. (2002): Wege aus der Gewalt gegen Frauen und Mädchen. Frankfurt a.M.
- Brückner, M. (1996): Frauen- und Mädchenprojekte. Von feministischen Gewissheiten zu neuen Suchbewegungen. Opladen.
- Brückner, M./Holler, S. (1990): Frauenprojekte und soziale Arbeit. Frankfurt a.M.
- Bühler-Plänkers, B./Klauke, U. (2000): Ideologie hält geborgen und gefangen. In: Forum Supervision, 8. Jg., Heft 16, S. 66-81.
- Erdheim, M. (1998): Die Hintergründe drängen sich (un-)heimlich auf. Zur Dimension der Unbewusstheit in institutionellen Vorgängen. In: Forum Supervision, 6. Jg., Heft 11, S. 97-106.
- Flaake, K. (2000): Frauen in Arbeitszusammenhängen – produktive und problematische Dynamiken für Kooperationen. In: Gruppenanalyse, 10. Jg., Heft 2, S. 126-136.
- Gerhard, U. (1992): Westdeutsche Frauenbewegung zwischen Autonomie und dem Recht auf Gleichheit. In: Feministische Studien 2, S. 35-55.
- Großmaß, R./Schmerl, C. (2003): Frauenemanzipation und psychosoziale Beratung. In: IFF Zeitschrift des interdisziplinären Frauenforschungszentrums Bielefeld, 20. Jg., Nr. 26, S. 22-33.
- Hagemann-White, C. (1997): Die feministische Gewaltdiskussion: Paradoxe, Blockaden und neue Ansätze. In: C. Hagemann-White/B. Kavemann/D. Ohl: Parteilichkeit und Solidarität. Bielefeld, S. 237-256.
- Hagemann-White, C. (1994): Feministische Wissenschaft und feministische Herrschaft. Zum Problem einer Familialisierung von Macht. In: I. Modelmog/U. Gräbel (Hg.): Konkurrenz und Kooperation, Frauen im Zwiespalt? Münster/Hamburg, S. 65-75.
- Holland-Cunz, B. (1995): Frauenbewegung und die mediale Konstruktion der Wirklichkeit. In: M. Jansen/S. Baringhorst/M. Ritter (Hg.): Frauen in der Defensive? Münster, S. 76-86.
- Kavemann, B./Leopold, B./Schirmacher, G./Hagemann-White, C. (2000): "Wir sind ein Kooperationsmodell und kein Konfrontationsmodell", Ergebnisse der wissenschaftli-

- chen Begleitung zum Berliner Interventionsprojekt gegen häusliche Gewalt. Stuttgart.
- Libreria delle donne di Milano (1988): Wie weibliche Freiheit entsteht. Berlin.
- Müller, B. (2004): Etwas schuldig bleiben. In: neue praxis, Heft 2, S. 187-195.
- Obholzer, A. (1977): Das Unbewusste bei der Arbeit. In: I. Eisenbach-Stangl/M. Ertl (Hg.): Unbewusstes in Organisationen. Wien, S. 17-38.
- Pühl, H. (2002): Teamsupervision: Auftragsklärung, Nachfrageanalyse und organisationelle Triangulierung. In: H. Pühl (Hg.) Supervision – Aspekte organisationeller Beratung. Berlin, S. 24-46.
- Pühl, H. (1989): Der Kollektivmythos als Chef. In: Supervision Heft 15, S. 15-27.
- Rieger, R. (1993): Frauenprojekte in Ostberlin. In: R. Rieger (Hg.): Der Widerspenstigen Lähmung? Frankfurt/New York, S. 54-68.
- Schuijt, L. (1995): Frauen organisieren. Weinheim/Basel.
- Sichtermann, M. (1993): Zur Notwendigkeit einer kreativen Streitkultur in der Frauenbewegung. In: Frauen Beratung Wien (Hg.): Zusammenspiel und Kontrapunkt. Frauen-Team-Arbeit. Wien, S. 57-79.
- Steinert, E./Straub, U. (1988): Interaktionsort Frauenhaus. Möglichkeiten und Grenzen eines feministischen Projektes. Heidelberg.
- Weigand, H. (1992): Basisdemokratie versus Hierarchie. Oder: Was macht Frau mit der Macht? In: M. Brückner (Hg.) Frauen und Sozialmanagement. Freiburg, S. 33-46.

Anschrift der Verfasserin: Margrit Brückner, brueckn@fb4.fh-frankfurt.de

„Sorge um die Welt“ – Erik H. Eriksons Theorie der Entwicklungsaufgaben der Lebensalter und ihre Bedeutung für eine Theorie des Übergangs

Zusammenfassung: Der Artikel stellt Denken und Lebenswerk Erik H. Eriksons im Zusammenhang mit dessen Forschungen zur Theorie des Lebenslaufes vor. Besonders berücksichtigt wird dabei die Phase des „reifen“ Erwachsenenalters. Der Verfasser arbeitet vor allem den Zusammenhang zwischen den Entwicklungsaufgaben des Lebenslaufes und den ethischen und normativen Implikationen eines gelungenen Lebens heraus. Für die Supervision stellt der sozialpsychologische Ansatz von Erik H. Erikson eine wichtige theoretische und diagnostische Folie im Zusammenhang mit personenzentrierten Konzepten dar. Der Verfasser forscht schwerpunktmäßig zum Lebenswerk Erik H. Eriksons und gilt im deutschen Sprachraum als wichtigster Experte zur Theorie und Forschung Eriksons.

Erik H. Erikson gilt heute als einer der bedeutendsten Vertreter der Psychoanalyse. Seine mit großem erzählerischen Talent geschriebenen Bücher faszinierten eine weltweite Leserschaft, und Begriffe wie „Lebenszyklus“, „Urvertrauen“, „Identitätskrise“ oder „psychosoziales Moratorium“ fanden Aufnahme in den allgemeinen Wortschatz. Zu seinen berühmtesten Arbeiten zählt die Theorie über die acht Stadien des menschlichen Lebenslaufes. An dieser Stelle soll besonders erörtert werden, wie sich im Laufe des Lebens „Generativität“ entwickelt, d. h. eine helfende und fürsorgliche Beziehung zwischen den Generationen. Erikson war einer der ersten Vertreter der modernen Psychologie, der sich mit der Persönlichkeitsentwicklung nach der Adoleszenz beschäftigt hat. Indem er das Erwachsenenalter nicht in erster Linie als bloße Wiederholung von kindlichen Entwicklungsphasen sah und auch das Alter nicht als bloße Phase des intellektuellen Abbaus bzw. der sozialen Desintegration disqualifizierte, gab er schon ab den 1950er-Jahren wichtige Denkanstöße, die sich später auf die Erwachsenenbildung, die interdisziplinäre Altersforschung, die Familientherapie und die Psychotherapie älterer Menschen auswirkten. Auch für personenorientierte Ansätze in der Supervision sind seine Arbeiten wertvoll, zumal hier ethische mit entwicklungstheoretischen Aspekten verknüpft werden. Generativität als Entwicklungsaufgabe wird in den folgenden Überlegungen in den Mittelpunkt gestellt, weil die Mehrheit derjenigen, die Supervision nachfragen sich, in eben diesem Stadium des „reifen Erwachsenenalters“ befindet und mit der Generativität sowohl eine diagnostische als auch ethische Grundlage für Supervisionsprozesse zur Verfügung steht.

Eriksons Begriff der Generativität

Es ist oft gefragt worden, ob es so etwas wie ein Grundanliegen, ein verbindendes Thema hinter den ebenso vielfältigen wie originellen Forschungen Eriksons gibt, der ja beispielsweise mit Indianern zusammenlebte und völkerkundliche Studien betrieb, der sich in mittelalterliche Quellen vertiefte, um die religiöse Krise des jungen Luther nachzuempfinden, der den indischen Subkontinent auf den Spuren Mahatma Gandhis bereiste und der als engagierter Kämpfer gegen Rassismus, Totalitarismus und Militarismus zu einer Symbolfigur für Teile der Studentenbewegung in den 60er-Jahren wurde. Nun, Erikson ist von Hause aus Psychoanalytiker. Er beschäftigt sich mit unbewussten, aus der gestörten Eltern-Kind-Beziehung herrührenden Konflikten, die beim Erwachsenen Ursache psycho-pathologischer Entwicklung werden können, aber auch zu Fehlwahrnehmungen und Vorurteilen führen, wie sie sich in zwischenmenschlichen und politischen Konflikten als zusätzlicher Sprengstoff erweisen. Aber neben dem Pathologischen und Missglückten suchte Erikson stets auch nach dem Wesen der konstruktiven sozialen Beziehung, der, wie er es nennt, „wechselseitigen Regulation“ zwischen Menschen, Gruppen, Institutionen und ganzen Volksgemeinschaften. Wie werden im Verhältnis zwischen älterer und jüngerer Generation immer wieder Potenziale der Fürsorge freigesetzt, ohne die kein Kind überleben, kein Gemeinwesen existieren könnte? Wie unterstützt die Gesellschaft den Erziehungsprozess und die Identitätsfindung des Einzelnen? Welche sozialen Tugenden stehen hinter Phänomenen wie Freundschaft, Solidarität, Einsatz- und Versöhnungsbereitschaft?

Selbst angesichts der furchtbaren Katastrophen, die unser Jahrhundert heimgesucht haben und denen Erikson selber aufgrund seiner jüdischen Abstammung ohne weiteres zum Opfer hätte fallen können, kann es für ihn nicht sein, dass der Mensch von Natur aus ein egoistisches, destruktives Wesen ist, die Gesellschaft von vornherein ein auf Eigennutz und Konkurrenz basierendes Gebilde oder die Erziehung ein Vorgang der systematischen Ängstigung und Einschränkung des Kindes. Ursprünglich muss es im Individuum, im Verhältnis der Generationen zueinander wie in den gesellschaftlichen Institutionen eine Tendenz geben, menschliches Leben hervorzubringen, zu schützen, zu fördern und weiterzugeben. Dieser, wie Erikson es nennt, „generative Drang“ ist natürlich ungleich vager und störanfälliger als das entsprechende instinktiv angeborene Sozial- und Brutpflegeverhalten höherer Tierarten. Jede Erziehung ist mit Ängsten, Konflikten und Einschränkungen verbunden. Und in jede gesellschaftliche Ordnung schleichen sich Ungleichheit, Ungerechtigkeit, Korruption und Gewalt ein. Der Mensch ist das einzige Wesen der Schöpfung, dem seine generative Verantwortung nicht nur gleichgültig zu werden vermag, sondern das sogar zur Misshandlung seiner Kinder bzw. zur Vernichtung seiner Artgenossen fähig ist.

Der ethische Aspekt der Theorie

Menschliches Leben steht und fällt damit, inwieweit die Generationen bereit sind, Fürsorge füreinander zu übernehmen und inwieweit sie von ihrer Gesellschaft dabei unterstützt werden. Wesentlichste Aufgabe des erwachsenen Menschen – und zugleich auch wesentlichste Befriedigung – ist für Erikson, Verantwortung zu übernehmen für die eigene Nachkommenschaft und überhaupt für das Allgemeinwohl, d. h. in der heranwachsenden Generation Tugenden wie Vertrauen, Initiative, Treue oder Fürsorge zu erwecken, sodass diese instand gesetzt wird, ihrerseits wieder den Kreislauf der Generationen fortzusetzen. Dabei steht das mittlere Erwachsenenalter häufig im Zeichen einer doppelten generativen Verpflichtung: zum einen ist man häufig noch mit den heranwachsenden Kindern befasst; zum anderen rücken die älter werdenden Eltern wieder näher, erfordern Zeit und Engagement. Hieraus kann sich die Chance zu einem neuen Dialog ergeben; hier können sich aber auch Sorgen, Überforderungs- und Schuldgefühle einstellen. Wenn man sich in diesem Lebensabschnitt ganz aus der Verantwortung herauszuhalten sucht, sich weder von der Familie noch sonst von Gemeinschaftsaufgaben herausfordern lässt, führt dies, so Erikson, leicht zu einer seelischen Stagnation, wie sie mit zu depressiven Verfassungen und neurotischen Zustandsbildern des mittleren Erwachsenenalters beitragen kann. Wie das generative Motiv zu Verantwortung und Fürsorge in Kindheit und Jugend allmählich geweckt wird, sich im Erwachsenenalter konkret realisiert und beim älteren Menschen in eine Art abgeklärte Sorge um das Leben transformiert, welche Konflikte, Stagnationen und Fehlentwicklungen andererseits dabei auftreten können, zeigt Eriksons Modell des menschlichen Lebenszyklus, bis auf den heutigen Tag eines der bekanntesten Konzepte menschlicher Entwicklung aus psychologischer Sicht.

Die acht Phasen des menschlichen Lebenszyklus

Nach diesem Modell wird der Mensch von der Säuglingszeit bis ins hohe Alter mit bestimmten Grundaufgaben, Grundproblemen menschlicher Existenz konfrontiert, von deren Lösung bzw. Nicht-Lösung sein weiteres Schicksal abhängt. Erikson hat seine acht Phasen mit antithetischen Überschriften versehen. Das heißt: Jede Lebensphase birgt ganz bestimmte positive Entwicklungsmöglichkeiten in sich, aber auch ganz spezifische Ängste und Konflikte, wie sie untrennbar mit dem Menschsein verwoben sind. Je mehr die positiven Erfahrungen überwiegen, desto eher wird die Lösung zukünftiger Krisen gelingen; überwiegen die negativen Erfahrungen zu stark, so werden Verletzlichkeiten und Defizite in der Persönlichkeit grundgelegt, welche sich in künftigen Entwicklungskrisen als Hypothek erweisen und zu Keimen neurotischer oder dissozialer Fehlentwicklungen werden können.

So ist im ersten Lebensjahr von geradezu schicksalhafter Bedeutung, ob der Säugling eine „genügend liebevolle Mutter“ (Winnicott), eine verlässliche Umgebung vorfindet, um sich überhaupt hoffnungsvoll auf das Leben einlassen zu können. Das keimende Urvertrauen des Säuglings wird im späteren Leben Voraussetzung jeden gesunden Selbstwertgefühls, jeder Kontakt- und Liebesfähigkeit, jeden ethischen oder religiösen Empfindens. Ein übermäßiges Misstrauen hingegen erweist sich für Erikson oft genug als „totgeborene Identität“ und ist gerade in sehr frühen seelischen Störungen, Borderline- oder narzisstischen Störungen oder Psychosen, eines der hervorstechendsten Symptome. Im zweiten Lebensjahr ist das Kleinkind von seinen neuen Fähigkeiten des Aufrechtstehens, Laufens und Sprechens wie berauscht, versucht, in oft nervenaufreibenden Machtkämpfen der Umgebung seinen nun erwachenden Willen aufzuzwingen. Wesentlich ist, ob hieraus ein Gefühl von Selbstwert und Autonomie erwächst, oder ob das Kind sich zu häufig ohnmächtig, unterlegen und klein empfindet. Scham ist für Erikson die typische Pathologie der zweiten Entwicklungsphase, wie sie sich hinter vielen Befangenheits- und Selbstwertproblemen des Erwachsenen verbergen kann.

Im dritten und vierten Lebensjahr wird die Gleichaltrigengruppe wichtiger, gehen Kinder oftmals in die neue soziale Umgebung des Kindergartens. Typisch sind hier eine Fragesucht und Wissbegier, die Tendenz, sich mit den Älteren zu vergleichen, in Verkleidungen und Rollenspiel die Welt der Erwachsenen nachzuahmen, bis hin zu vermessenen Fantasien, in die Partnerbeziehung der Eltern eindringen zu wollen. Wird diese naive kindliche Initiative zu sehr durch Verbote gebremst, entstehen leicht übermäßige Schuldgefühle, wie sie im späteren Leben hinter vielfältigen sozialen, beruflichen oder sexuellen Hemmungen stehen können.

Im Grundschulalter wollen Kinder etwas lernen, ihre Talente entdecken, ab und an mit Erwachsenen etwas basteln und konstruieren und dabei ernst genommen werden. Wird dieser, wie Erikson es nennt, „Werksinn“, der Drang nach Leistung, Kooperation, Produktivität und Kompetenz nicht genügend gefördert, so entstehen – oft unabhängig von der realen Begabung eines Kindes – leicht Minderwertigkeitsgefühle, zu nichts zu taugen, nichts von Wert zustande zu bringen. Neben frühkindlichen Konflikten sind es häufig solche Insuffizienzgefühle, die im späteren Leben Konzentrations- und Arbeitsstörungen, unter Umständen auch Ängste vor öffentlichem Sprechen oder vor unbefangener Selbstdarstellung der eigenen Leistung nach sich ziehen.

Der Jugendliche muss sich aus kindlichen Bindungen herauslösen, allmählich seine eigene Identität finden, eine feste Vorstellung von sich selbst, seiner privaten und beruflichen Zukunft entwickeln im Rahmen eines, wie Erikson es nennt, „psychosozialen Moratoriums“, eine gesellschaftlich zugebilligte Experimentierphase. Sind die mitgebrachten Kindheitskonflikte zu massiv, die gesellschaftliche Situation zu unübersichtlich, besteht die Gefahr einer Rollen- und Identitätsverwirrung, die mit verschiedensten dissozialen oder neurotischen Symptomen einhergehen

kann. Erst wenn die Identität genügend gefestigt ist, kann man Menschen des anderen Geschlechts wirklich an sich und in sich hereinlassen, in Gespräch und sexueller Begegnung tiefe Nähe erfahren, ohne sofort den Ich-Verlust fürchten zu müssen. Im Sich-Einlassen auf eine verbindliche intime Beziehung, im Einüben einer festeren Partnerschaft sieht Erikson das Grundthema des jungen Erwachsenenalters. Gegenstück ist ein Gefühl der Isolierung trotz oder gerade wegen häufig wechselnder sexueller Kontakte. Man empfindet Ängste vor engeren Gefühlen einerseits, vor Alleinsein und Unergänztbleiben andererseits, wie sie sich hinter vielen Selbstwert-, Kontakt- und Sexualproblemen des erwachsenen Menschen verbergen können.

Aus der gemeinsamen Intimität ergibt sich für Erikson natürlicherweise der generative Wunsch, sich selber weiterzugeben, „das Interesse daran, die nächste Generation zu begründen und zu führen“ (Erikson 1981a, S. 141). Generativität ist die zeitlich längste Phase in Eriksons Entwicklungsmodell, umfasst die gesamte Elternschaft von der Geburt der eigenen Kinder bis zu deren Ablösung. Leicht können sich in den mittleren Jahren Gefühle der Monotonie einstellen, dass das Leben einerseits immer schneller, andererseits immer einförmiger verläuft. Solche Empfindungen laufen umso eher in eine pathologische Stagnation hinein, je mehr der Erwachsene sich auf sich selbst und auf die Befriedigung seiner Bedürfnisse zurückzieht. In der letzten Entwicklungsphase schließlich kommt es für Erikson darauf an, dass der alternde Mensch – gleichsam als Frucht der vorausgegangenen Stadien – seine Integrität findet, ein Gefühl von Abgeklärtheit und Zufriedenheit. Obwohl man jetzt seiner beruflichen Position entthoben ist, obwohl man krankheitsanfälliger, gebrechlicher wird, nahestehende Menschen sterben und man selber auch dem eigenen Ende entgegensieht, hat man seinen Lebenssinn gefunden, kann sein So-Geworden-Sein bejahen, trotz mancher Irrtümer, Fehler und Enttäuschungen. Das Integritätsgefühl kann hier die Form eines gereiften religiösen Glaubens annehmen. Aber auch wer nicht von einer transzendenten Hoffnung erfüllt ist, kann hier von einem Stück Zufriedenheit erfüllt werden, im großen Lebensstrom einen kleinen Beitrag geleistet zu haben. Mangelt es an solch einer integrierten Lebenserfahrung, nehmen leicht Gefühle von Verzweiflung und Resignation überhand, wie sie hinter vielfältigen somatischen Symptomen, Kontaktproblemen oder depressiven Verstimmungen älterer Menschen stecken können.

So weit ganz stichpunktartig etwas zu Eriksons Entwicklungsmodell, das natürlich nur einen sehr groben Überblick über typische Lebens Themen des Menschen bieten kann. Wie die einzelnen Phasen konkret durchlaufen werden, ist hochgradig von der jeweiligen soziokulturellen Umwelt und von der historischen Epoche abhängig, in der ein Mensch lebt, von persönlichen Schicksalsbedingungen, aber auch von der ganz subjektiven Art und Weise der Lebensauffassung und Lebensgestaltung.

Natürlich darf man Eriksons Modell nicht dahingehend missverstehen, dass man nur die positiven Komponenten sieht, Phänomene wie Misstrauen, Scham oder Schuld aber übergeht, ohne die – bis zu einem gewissen Grad – menschliches Leben nicht denkbar wäre. Was in den einzelnen Lebensphasen grundgelegt wird, ist ein Gleichgewicht zwischen positiven und negativen Erfahrungen, wobei es günstig ist, wenn die positiven Komponenten überwiegen. Nie werden Persönlichkeitseigenschaften ein für allemal erworben, Entwicklungsthemen endgültig gelöst. Auf jeder gegebenen Lebensstufe werden frühere Erfahrungen erneut aufgegriffen, weiter ausdifferenziert und erneut in die Persönlichkeit integriert. Andauernd beschäftigen uns in unseren Alltagskonflikten und Gereiztheiten frühere Konflikte. Und jederzeit können schwere Schicksalsschläge und Traumata unser Urvertrauen, unsere Autonomie und Initiative bis ins Mark erschüttern. Ebenso wiegen aber auch spätere Erfahrungen Defizite aus früheren Phasen auf, kann beispielsweise eine liebevolle Partnerschaft Defizite des Vertrauens kompensieren oder die Fürsorge für Kinder eigene kindliche Verlassenheitserlebnisse.

Generativität im Leben des erwachsenen Menschen

In Eriksons Modell der Lebensphasen bauen die Entwicklungsaufgaben stufenförmig aufeinander auf. Das heißt: Ob ich überhaupt Kinder haben möchte, welche Erwartungen, Hoffnungen oder Ängste Kinder in mir auslösen, wie Kinder mein Selbstbild, meine Partnerbeziehung, die Beziehung zu meinen Eltern verändern, hängt hochgradig von den Erfahrungen der ersten sechs Lebensstadien ab. Auch hat man nie eine feste Eltern-Persönlichkeit. Elternschaft ist eine ganze Kette von Erfahrungen, in denen man sich zusammen mit seinem Kind – immer auf der Folie der eigenen früheren Erfahrungen – weiterentwickelt. Löst das Kind Hoffnung in mir aus, kann ich seine Autonomieentwicklung unterstützen, ihm etwas beibringen, ein geduldiger Gesprächspartner sein? Oder fühle ich mich vom Kind insgeheim aufgefrassen, durch seine Autonomieentwicklung bedroht, wird das Kind zum Rivalen in meiner Partnerbeziehung, soll es Lücken meiner eigenen Identität ausfüllen, oder mache ich es – anstelle meines Partners – zum Objekt von Nähe und Zärtlichkeitswünschen? Stets haben Eltern und Kinder die Chance, aneinander zu wachsen, Krisen miteinander durchzustehen. Stets gibt es auch die Möglichkeit der Stagnation, des Missverständnisses und der Entfremdung.

Ausdrücklich muss noch einmal betont werden, dass Generativität für Erikson eine Entwicklungsphase ist, die man nicht einfach ignorieren oder überschlagen kann. Beruflicher Erfolg, Konsum, Sexualität oder private Interessen füllen das Leben auf Dauer nicht aus. Der Erwachsene hat ein existenzielles Bedürfnis, sich an andere weiterzugeben, gebraucht zu werden. Der Stolz, Vater und Mutter zu sein, die eigenen Kinder wachsen zu sehen, ihnen etwas beizubringen, Gespräche

mit ihnen zu führen, Glück und Leid mit ihnen zu teilen, später auch als älterer Mensch noch Sorge zu tragen für die eigene Familie, ist für Erikson eine der wesentlichsten Befriedigungen des Erwachsenen. Wird das Generative gänzlich unterdrückt, weil es zum Selbstverwirklichungs-Entwurf nicht passt, aus ökonomischen Erwägungen oder im Namen der befreiten Sinnlichkeit, wird ein existenzielles Bedürfnis nach Fürsorge und Weitergabe seiner selbst unterdrückt. Erikson spricht von „Zeugungsfrustration“ und prophezeit, dass dies in modernen Gesellschaften ähnlich pathologische Konsequenzen nach sich ziehen wird wie beispielsweise die Verdrängung der Sexualität zu Zeiten Freuds. Erwachsene, die sich nicht von Kindern oder überhaupt von Gemeinschaftsaufgaben herausfordern lassen, scheinen in ihrer Entwicklung irgendwann stillzustehen und „regredieren zu einem zwanghaften Bedürfnis nach Pseudo-Intimität, oft verbunden mit einem übermächtigen Gefühl der Stagnation und Persönlichkeitsverarmung. Die Individuen beginnen dann oft, sich selbst zu verwöhnen, als wären sie ihr eigenes – oder eines anderen – einziges und eines Kind. Wo die äußeren Bedingungen dem Vorschub leisten, wird frühe körperliche oder psychologische Invalidität zum Vehikel des Befasstseins mit sich selbst“ (Erikson 1982a, S. 262).

Gewiss gehen in solche Haltungen Kindheitskonflikte mit ein. Aber die Stagnation, von der Erikson hier spricht, ist für ihn eine eigenständige Pathologie des Erwachsenenalters, wie sie häufig durch zwanghaftes Arbeiten oder die Suche nach immer neuen Ersatzbefriedigungen überdeckt wird, auf die Dauer aber Unzufriedenheits- und Leeregefühle nach sich zieht, wie sie Hauptsymptom der heutzutage massenhaft auftretenden sogenannten narzisstischen Persönlichkeitsstörungen sind. Statt sich für andere zu engagieren, kreist der Erwachsene immer mehr um die eigene Persönlichkeit, das eigene Ansehen und Prestige. Natürlich beschränkt sich der generative Drang für Erikson nicht allein auf die Erziehung von Kindern, sondern auf alles, was ein Mensch erzeugt und hinterlässt, schöpft und hervorbringt. Es gibt die verschiedensten Möglichkeiten, wie Menschen, die aus bewusster Entscheidung oder schicksalhaften Gründen kinderlos geblieben sind, den generativen Drang – mitunter ernsthafter als reale Eltern – sublimieren können, z. B. in lehrenden, helfenden oder heilenden Berufen, durch ehrenamtliches Engagement in Wohlfahrtsverbänden, Kirchen, Gefangenhilfs- oder Umweltschutzorganisationen, durch Patenschaften für Kinder in der Dritten Welt, durch politische Betätigungen in Organisationen, Verbänden und Parteien, nicht zuletzt auch durch alle Formen schöpferischer Betätigung.

Es geht Erikson allgemein um die Verantwortung, die der erwachsene und der ältere Mensch für den Fortbestand der Gesellschaft übernimmt, das, was der Hinduismus als „Sorge um die Welt“ bezeichnet hat. Auch Priester und Ordensleute, die bewusst auf die Zeugung von Kindern verzichten, übernehmen in Schulen, Gemeinden oder Krankenhäusern Sorge für das Allgemeinwohl. Und vielleicht war es kein Zufall, dass Erikson seine biografischen Studien über große Heiligenge-

stalten schrieb, in deren Fürsorge auch für die Ärmsten und Entrechtetsten die vielleicht überragendste Ausgestaltung der Generativität zum Ausdruck kam.

Sicherlich gibt es immer wieder im Erwachsenenleben Zeiten der Erschöpfung und Monotonie. Man denke daran, in welchem Ausmaß gerade ungemein kreative Menschen, Künstler, Musiker oder Schriftsteller unter Phasen der Unproduktivität leiden. Dennoch steht und fällt der Lebenssinn des Erwachsenen mit dem Ausmaß des Engagiertseins, der verantwortlichen Teilhabe.

„Ohne Frage“, so Erikson, „können und sollten alte Menschen eine würdevoll-generative Funktion beibehalten. Es besteht nämlich kaum ein Zweifel, dass die heutige Diskontinuität des Familienlebens als ein Ergebnis der mobilen Gesellschaft sehr dazu beiträgt, dass jenes Minimum an lebendigem Beteiligtsein fehlt, das nötig ist, um wirklich lebendig zu bleiben. Und fehlendes lebendiges Beteiligtsein scheint oft das nostalgische Thema zu sein, das sich hinter den offenen Symptomen verbirgt, die alte Menschen in eine Psychotherapie führen. Tatsächlich besteht ihre Verzweiflung zum großen Teil aus einem anhaltenden Gefühl von Stagnation“ (Erikson 1988, S. 81).

Generativität als Grundaufgabe des Erwachsenen angesichts radikal veränderter gesellschaftlicher Verhältnisse?

Natürlich kann man sich kritisch fragen, ob dies ein allgemeines, für alle Kulturen und historischen Epochen verbindliches Entwicklungskonzept des Menschseins ist. Oder spiegeln nicht Lebensthemen und Tugenden wie „Autonomie“, „Initiative“, „Werksinn“, „Fleiß“ oder „Willenskraft“ dem calvinistischen Ethos des amerikanischen Geschäftslebens wider? Weiter muss man einwenden, dass zumindest die drei letzten Stufen des Lebenszyklus fast ausschließlich um die privaten Beziehungen kreisen und andere Lebensthemen des Erwachsenen viel zu kurz kommen. Aber man muss bedenken, dass Erikson diese Vorstellungen bereits in den 40er- und 50er-Jahren entwarf, als es erheblich weniger Menschen vergönnt war, ein hohes Alter zu erreichen. Heute ist das Alter ein eigener Lebensabschnitt und auch ein eigener, interdisziplinärer Forschungsgegenstand geworden. Selbstverständlich können sehr pauschale Überschriften wie „Integrität vs. Verzweiflung und Ekel“ nicht mehr der großen Komplexität entsprechen, in den das Alter heutzutage erlebt und bewältigt wird.

Weiterhin ist vielfach kritisiert worden, dass die Stadien des Erwachsenenlebens nicht Resultat systematischer empirischer Untersuchungen waren, sondern stark von Eriksons persönlichen ethisch-normativen Vorstellungen geprägt wurden, die in unserer Zeit an der Lebenssituation der meisten Durchschnittsmenschen vorbeigehen. Wo gibt es heutzutage noch die romantische Intimität, die in die lebenslange Partnerschaft des Erwachsenen hineinmündet? Muss jede Aktivität im Erwach-

senenalter generativ sein, hat alles andere den Anspruch von Egoismus und falscher Selbstverwirklichung? Geht es im Alter wirklich so stark um Weisheit, Glaube, Transzendenz, oder kreist der ältere Mensch nicht – genau wie in früheren Lebensstadien auch – in erster Linie um das Alltägliche?

Auch dürfen Begriffe wie „Integrität“ oder „würdevoll generatives Engagiertsein“ nicht vergessen lassen, dass die Gruppe älterer Menschen ja nicht nur aus abgeklärten Individuen und lebenslustigen Senioren besteht. In den extremen Formen der Demenz, der Altersverwirrung oder des Siechtums, in denen der alte Mensch – quasi nur noch auf seine biologischen Funktionen reduziert – ganz von der Solidarität seiner Umgebung abhängig ist, erleben wir in erschütternder Weise, wie die Identität bzw. Integrität eines vertrauten Menschen oft bis zur Unkenntlichkeit zerstört wird. Sind Eriksons Vorstellungen veraltet angesichts eines massiven Wertewandels, eines Auseinanderbrechens traditioneller Lebensgefüge, einer Neubestimmung der Sexualmoral, des Geschlechterverhältnisses, der Kindererziehung? Kann man überhaupt noch von einer generativen Verantwortung sprechen angesichts einer zunehmend um sich greifenden Anonymität und Bindungslosigkeit? Sicherlich kann in vielen Lebensläufen nicht mehr die Rede davon sein, dass der einzelne Schritt für Schritt Entwicklungsaufgaben bewältigt und so allmählich seine Identität findet. Angesichts eines enormen gesellschaftlichen Wandlungstempos und Konkurrenzdrucks ist das Individuum immer mehr gezwungen, sich ständig neu zu orientieren, neu anzupassen, neu zu präsentieren. Es gibt die Lebensaufgaben Eriksons noch, aber sie werden in oft verwirrender Weise miteinander komprimiert, ausgelassen, überschlagen oder wiederholt. Man teilt Intimität mit mehreren Partnern. Man geht Partnerschaften ein, um dadurch seine Identität zu finden, zeugt Kinder, um dadurch Partnerschaftskrisen zu überdecken, trennt sich abrupt, schiebt Kinder hin und her. Man lebt jugendliche Moratorien bis weit ins Erwachsenenleben, möchte verbindlicher Intimität und Generativität ausweichen und – unter Umständen durch obskure Meditationstechniken – sofort zum Status der Integrität vordringen. Man wünscht sich Kinder ohne intime Partnerschaftsbeziehung. Man plant sein Leben ohne Nachkommenschaft und wird auf einmal doch, oft wenn es zu spät ist, vom Kinderwunsch bedrängt. Man verleugnet das Altern, versucht, frühere Lebensphasen wieder aufzugreifen.

So begrüßenswert es ist, dass sich für heutige Menschen, insbesondere für die Frauen, ungleich größere Freiheitsspielräume auftun, so bedenklich ist andererseits, in welchem Ausmaß die generative Verantwortlichkeit im Bewusstsein vieler Menschen verloren geht. Immer ausschließlicher sind erwachsene Menschen heute in der hektischen Suche nach Selbstdarstellung und kurzfristigen Befriedigungen befangen. Immer mehr droht die Sexualität von der Elternschaft abgekoppelt zu werden und verändert sich dadurch bis hin zum bloßen Konsumgut. Und immer mehr verselbständigen sich wirtschaftliche und technische Institutionen auf Kosten des Allgemeinwohls.

Vermutlich weil Erikson selber als Kind sehr stark darunter litt, dass seine Eltern sich noch vor seiner Geburt getrennt hatten und er seinen leiblichen Vater nie kennen lernte, hat er die generative Verpflichtung in einem Maß in den Mittelpunkt des Erwachsenenlebens gestellt, wie es für manche übertrieben wirkte. Ohne Frage ist es aber Eriksons Verdienst, schon lange vor den Friedens- und Ökologiebewegungen der 70er- und 80er-Jahre zum großen Mahner der Umkehr geworden zu sein. Eine Gesellschaft, die den eigenen Kindern keine ausreichend stabile, vertrauensereckende Erziehung mehr bietet, die ältere Menschen an den Rand stellt und die bedenkenlos die Ressourcen der Natur ausbeutet, schafft ein Potenzial an Entfremdung und Feindseligkeit, das irgendwann die eigenen Existenzgrundlagen zu unterminieren droht.

Sind Eriksons Vorstellungen dennoch veraltet? Ich meine: Nein. In jeder Beratung, Seelsorge oder Therapie stoßen wir immer wieder auf die Grundthemen Eriksons, das Ringen um Vertrauen, Selbstwert, Identität, die Sehnsucht nach einer geglückten Intimität oder nach integren Vorbildern. Und in meinen persönlichen Erfahrungen als Familienberater erfahre ich tagtäglich, wie stark das generative Motiv das Leben zwischen den Generationen noch bestimmt.

Literatur

- Conzen, P. (1990): Erik H. Erikson. Leben und Werk. Stuttgart.
- Erikson, E. H.: Die menschliche Stärke und der Zyklus der Generationen. In: *Psyche* 20, 1996, S. 241-286.
- Erikson, E. H. (1981a): *Jugend und Krise. Die Psychodynamik im sozialen Wandel*. Berlin/Wien.
- Erikson, E. H. (1981b): *Identität und Lebenszyklus. Drei Aufsätze*. Frankfurt a. M.
- Erikson, E. H. (1982a): *Kindheit und Gesellschaft*. Stuttgart.
- Erikson, E. H. (1988): *Der vollständige Lebenszyklus*. Frankfurt a. M.

Anschrift des Verfassers: Dr. Peter Conzen, Burgblick 18, 53177 Bonn.

Altes Haus mit neuen Fenstern

Zusammenfassung: Der Beitrag will einladen, Übergänge als Umwandlungsprozesse wahr-zu-nehmen, sie zu nutzen, um die eigenen Räume neu zu gestalten.

Hermann Hesse: Stufen

Wie jede Blüte welkt und jede Jugend
Dem Alter weicht, blüht jede Lebensstufe,
Blüht jede Weisheit auch und jede Tugend
Zu ihrer Zeit und darf nicht ewig dauern,
Es muss das Herz bei jedem Lebensrufe
Bereit zum Abschied sein und Neubeginne,
Um sich in Tapferkeit und ohne Trauern
In andre, neue Bindungen zu geben.
Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne,
der uns beschützt und der uns hilft zu leben.

Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten,
An keinem wie an einer Heimat hängen,
Der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen,
Er will uns Stuf´ um Stufe heben, weiten.
Kaum sind wir heimisch einem Lebenskreise
Und traulich eingewohnt, so droht Erschlaffen,
Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise,
Mag lähmender Gewöhnung sich entrafen.

Es wird vielleicht auch noch die Todesstunde
Uns neuen Räumen jung entgegen senden,
Des Lebens Ruf an uns wird niemals enden...
Wohlan denn, Herz, nimm Abschied und gesunde!

„Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten“

Die Sonne scheint in die Fensternischen des Hauses. Ich stehe im Garten unter dem alten Apfelbaum und habe einen Spachtel in der Hand. Heute sollen die Farbreste abgelöst werden, alte Farben, die Jahrzehnte überdauert haben. Tiefe Risse zeigen sich auf den Fensterbänken und in den Nischen. Einige Stellen sind gar nicht mehr mit bedeckt. Völlig ungeschützt sind sie Wind und Wetter ausgesetzt. Hier will ich den Anfang machen. Ganz leicht geht das. Kurz einmal mit der Spachtelspitze angehoben und schon splittert die Farbe ab, fällt sprühend zu Boden.

Nun kommen die Bereiche, in denen sich die Farbe dem Spachtel verweigert. Das veranlasst mich, heftiger zuzustechen. Der Erfolg ist niederschmetternd, denn ich bin im Gemäuer gelandet. Was lerne ich daraus? Wer nicht bedächtig und sorgfältig an Altes, Gewachsenes herangeht, zerstört den Untergrund!

Also hantiere ich jetzt vorsichtiger: ohne Erfolg. Einige Abschnitte widersetzen sich standhaft. Selbst unter Anstrengung lassen sie sich nur ankratzen, doch nicht entfernen. Mit großem Eifer versuche ich es wieder und wieder, leider ohne den geringsten Effekt zu erzielen.

Einige ungute Erfahrungen habe ich bereits hinter mir. Mein erster Versuch war der Einsatz eines Elektroschleifers, der zum Resultat hatte, dass alle Schichten miteinander verschmolzen und sich feste verhärtete Farbberge bildeten. Beim nochmaligen Schleifen schwächten sie sich zu kleinen Hügel ab. Das wollte mir gar nicht gefallen. Da hieß es: Technik wechseln, sie durch eine andere, vielleicht effektivere zu ersetzen.

Der gute alte Spachtel, schön scharf an den Kanten, soll es nun richten. Derweil ich fröhlich vor mich hinschabe, bemerke ich, wie Schicht um Schicht zutage tritt ... grau, weiß, hellbeige und zuletzt zwei lindgrüne Töne.

Später beim sechsten Fenster macht es mir gar nichts mehr aus, wenn vom „verwachsenen“ Untergrund die Farbe nicht mehr vollständig abzulösen ist. Inzwischen habe ich gelernt: wer ein so altes Haus renoviert, muss Kompromisse eingehen und die verwobenen, unentwirrbaren Fragmente zum Kunstobjekt erklären.

Das Schönste für mich ist der Moment, wenn die „Drecksarbeit“ getan ist und das Gestalten beginnen kann.

... Da hatte ich mir die hellgraue Farbe gekauft und dazu passend einen „gebrochenen Weißton“. Es sind die Abtönungen, die auch unter den Übermalungen bereits zum Vorschein gekommen sind. Mein Wunsch ist, die alte gewachsene Schönheit des Hauses wieder zum Klingen zu bringen.

Ich beginne mit den ersten Pinselstrichen. Es lässt sich gut an, der Untergrund nimmt die Farbe dankbar auf. Das sagt mein Gefühl, derweil meine Hand einen Streifen neben den anderen setzt. Ich komme schnell voran. Der Innenrahmen der Fensternische ist geschafft. Nun schnell das Grau für die Fensterbank und dann von weitem geschaut. Die „Fernsicht“ ist immer das Wichtigste und auch Schönste.

Doch was ist das?

Das Weiß zeigt sich wenig ansprechend zum Grauton! Dabei hatte ich doch so lange abgewogen, die Farbproben nebeneinander gehalten, mit anderen Tönen verglichen. Jetzt in der Gesamtschau kommt das Grau zu krass heraus. Um der Ausgewogenheit willen hilft es nichts: die Fensterbank muss weicher abgetönt werden.

Und weiter geht's ... Danach wieder die Position der „Fernsicht“ einnehmen.

Inzwischen haben sich einige Nachbarn eingefunden, die gleichfalls meine Prüfung aus der Distanz unterstützen. Alle sind einverstanden: so kann es bleiben. Am Abend dieses herrlichen Sonntages sind alle sechs Fenstermischen und die entsprechenden Bänke von außen gestrichen. Vollendet strahlen sie in der Abendsonne und dicke weiße Wolkentürme ziehen über mich hinweg. Das Haus, die Farben, die Abtönungen und die Landschaft werden zu einem Gesamtkunstwerk.

„Nur wer bereit zu Aufbruch ist und Reise“

Langsam drehe ich mich um und schaue auf die Zweige des Apfelbaumes. Dabei habe ich das Gefühl, die Zeit läuft rückwärts und ich bin nicht mehr die erwachsene Frau, sondern das kleine Mädchen mit den wilden rotblonden Locken, dessen Vater, wenn er guter Laune war, seine Schirmmütze nach hinten drehte und mit dem Mädchen auf der Obstwiese herumtollte.

Diese Wiese umgab das Haus meiner Kindheit, das Haus, in das ich hineingeboren wurde. Es stellte sich dabei nicht die Frage, ob mir dies gefiel. Es war so, wie es war...mein Zuhause. Dies war der Ausgangspunkt für kleinere Ausflüge, Reisen und Abenteuer in die Welt der Erwachsenen. (vgl. „Forum Supervision“, Heft 20)

Übergang: 1 das Überschreiten (Fluss~) 2 Ort, an dem eine Straße, ein Fluss o. Ä. überschritten werden kann (Fußgänger~) 3 Wechsel (von einem Zustand zum anderen); (Bertelsmann, Wörterbuch der deutschen Sprache, 2000).

Von einem meiner ersten Ausflüge habe ich ein (inneres) Bild. Es zeigt mich hüpfend an der Hand von zwei Frauen auf einem grauen Sandweg. Der schlängelt sich durch die blühende Heide, auf die gerade die tief stehende Abendsonne scheint. Die Frauen haben mich in ihre Mitte genommen, die eine alt und grauhaarig, die andere jung und dunkelhaarig. Im Kontrast zu ihren, zum strengen Knoten geflochtenen Haaren, wirbeln mir die rotblonden Locken nur so um den Kopf und unterstreichen die Wildheit des Kindes, das sich mit seinen vier Jahren nur ungern den langsameren Schritten der beiden anpasst.

Wohin führt uns der Weg?

Ein ebenfalls verinnerlichtes Bild zeigt mich auf einer Holzbank stehend, wie ich in einen alten, fast blinden Spiegel schaue und meiner Großmutter erzähle,

was ich sehe. Wie sie mir Antworten auf die Fragen gibt, die ich ihr stelle, und etwas für mich Fantastisches geschieht. Dinge, die ich im Spiegel sehe, werden von meiner Großmutter zu einer aufregenden Geschichte, voller Lebendigkeit versponnen. Es hat mich tief beeindruckt. So tief, dass es zu einem Teil von mir wurde.

Es interessiert und fasziniert mich bis heute der Wechsel der Perspektiven, verbunden mit der Frage nach der jeweiligen Geschichte des Menschen. Ich stelle mir dabei die Welt aus dem Blickwinkel unterschiedlicher Personen vor, versuche ihre Handlungen zu entschlüsseln und zu verstehen, sie auf dem Weg ein Stück zu begleiten.

Nicht verwunderlich, dass fremde Kulturen mit ihren Menschen, deren Landschaften und Gewohnheiten, verbunden mit dem Abenteuer des Reisens, mich seit meiner Kinderzeit faszinieren. Stets treibt mich dabei die Neugier an, was es wohl hinter dem Horizont zu sehen und zu erleben gibt.

„Und jedem Anfang wohnt ein Zauber inne“

Übergänge und Neuanfänge bedeuten für mich eher positiven Stress und eine Herausforderung. Sie wecken in mir Kräfte. Die damit verbundene Spannung belebt mich und beflügelt meine Gedanken.

„Aller Anfang ist schwer“, sagt ein Sprichwort. „Na, logisch“, möchte ich darauf antworten. Ich halte es eher mit Hermann Hesse: „Jedem Anfang wohnt ein Zauber inne, der uns beschützt und der uns hilft zu leben.“

Wenn ich es recht bedenke, bin ich glücklich dran: nach dem Krieg geboren, in einer Region, die weitestgehend von Zerstörung verschont blieb, in einer schönen Umgebung. Vielleicht ist die jetzige Zeit die erste Phase, in der es mit gleitenden Übergängen schwieriger wird und Begriffe wie „Umbruch“ und „Umwälzung“ in den Vordergrund treten.

Da erscheint es mir hilfreich, dass ich in den Jahren zuvor viele positive Erfahrungen sammeln konnte. Schon lange, bevor mir ein Begriff wie „Übergangskompetenz“ (Thiersch 2000, S. 9) begegnete, hatte ich Stärken entwickeln können: Durchhaltevermögen, Ungewissheiten als kribbelndes Abenteuer erleben, Einfühlung in Situationen, schnelle Perspektivwechsel, Zeit-Nehmen zum Nachdenken und Fantasieren, Spüren und Ahnen, Neugier ...

Immer war dabei für mich die Lust an der Gestaltung die Triebfeder. Nun bringt mich das beim Nachdenken darüber zu einer These: Wer gern Übergänge gestaltet, muss keine scharfen Grenzen ziehen! Heißt das nun im Umkehrschluss: Wer gern scharfe Grenzen zieht, gestaltet ungern Übergänge?

Sind Worte wie „scharf“ oder „hart“ angemessen?

Gibt es denn harte Übergänge?

Heißt Über-gang nicht immer etwas Moderates, Modifiziertes, Vorsichtiges, sogar Transparentes?

Wie auch immer sich die Leser entscheiden mögen, ich gehöre eindeutig zur ersten Kategorie, gehöre zu denen, die scharfe Grenzen ungern ziehen. Dies gereicht mir nicht immer zum Ruhm. Häufig bringt mich das in arge Bedrängnis. Bei den meisten Übergängen in den letzten Jahren entpuppte sich diese Seite jedoch als eine Stärke.

„Das Alte loszulassen ist sicher genauso wichtig, wie das Neue als Herausforderung anzusehen.“ (Thiersch 2000) Das Haus, in dem ich bisher am längsten wohn(t)e, wurde nie zu meinem Haus: Es war das, in das ich einheiratete. Und doch umfasste das Leben in ihm die ganze Spanne vom Geboren- bis zum Zugrabe-getragen-werden. Es wurde das Zuhause meiner Kinder. Sie erfuhren, erlebten, erlernten mit Großeltern, Großonkel und Eltern in einem weiträumigen Haus zusammen zu leben.

Die Übergänge waren fließend, von einer Wohnung in die andere, von einem Lebensabschnitt zum nächsten. Umbauen, Renovieren, Altes erhalten, Neues hinzufügen oder integrieren, wurde zu einem Lebensmotto.

Umbauen war an der Tagesordnung. Manches musste stehen gelassen werden, sonst wären die „Grundfesten“ ins Wanken geraten; einiges war so alt, dass es zerbröselte und neu aufgemauert wurde; vieles ließ sich gut miteinander verbinden und ganz selten stand der Abbruch auf dem (Lebens)Plan. Am meisten gelernt wurde, aus dem, was „schief ging“.

So eine Phase des Umbaus kann schon recht lang erscheinen: wenn alles offen steht, es rein regnet, wenn das Dach abgedeckt ist und die neuen Ziegel noch nicht darauf liegen oder die neue Farbe noch nicht aufgetragen ist.

Das Haus bekommt ein neues Gesicht.

Die Zeit, bis es wieder vollständig zusammengefügt ist, erscheint mir stets als die schwierigste. Eine Phase, die Victor Turner, wie ich finde, sehr treffend mit dem Begriff „betwixt and between“ umschreibt. (Hirsch 2004, S. 23)

Bis die Gewöhnung an das „neue Gesicht“ gelingt, kommen Gedanken auf wie: Passt das alles denn? Sieht es nicht ganz schrecklich aus?

Da fahre ich nach solch einer Umgestaltung von fern auf das Haus zu und denke: „Die Farbe ist doch mindestens zwei Nuancen zu intensiv. Du hättest dich gegen die anderen durchsetzen müssen, der Farbwahl nicht zustimmen dürfen!“ Doch die Fenster mit den dunkelgrünen Rahmen gefallen mir ausgesprochen gut.

Zu Hause angekommen, frage ich: „Wie findet ihr denn die neue Farbe? Ist die nicht zu grell? Vor allem aus der Distanz?“ „Nö, ist doch toll!“ ... Ich setze auf die Zeit, die Farben verblassen lässt. Inzwischen ist dies geschehen. Dafür haben sich im Inneren des Hauses wieder Veränderungen ergeben.

In der ehemaligen Schneiderwerkstatt des Urgroßvaters habe ich meine Praxis eingerichtet und einen neuen Abschnitt in meinem Berufsleben begonnen. Die

„Passage des Übergangs“ ist gelungen, die Zweifel an Vergangenem und Zukünftigem haben sich aufgelöst und sind einem Zustand der Zufriedenheit und Ausgeglichenheit gewichen.

Klingt zu schön, um wahr zu sein? Stimmt!

„Wir sollen heiter Raum um Raum durchschreiten, an keinem wie an einer Heimat hängen, der Weltgeist will nicht fesseln uns und engen“

Gerade habe ich die Räume erobert, dann bereits wieder umdenken, eventuell abgeben und loslassen? Und warum schon wieder ich? Nur weil ich Mutter bin, die große Einfühlerin, die Integrationsfachkraft, die ewig Kreative? Kann ich standhaft bleiben und auf dem Bestehenden beharren? Oder ist das Beständige wieder einmal meine Neugier auf das Fremde?

Das Fremde ist in diesem Fall meine neue Rolle. Ich werde Schwiegermutter. Es kommt eine junge Frau ins Haus, wie ich es war, damals eine Generation zuvor. Ich bin neugierig, kommt die junge Frau doch aus einer anderen Region, einer fremden Familie (Kultur) und will meinen Sohn heiraten. Deutlich spüre ich, Neuanfänge umfassen auch Abschied und Abschied beinhaltet Trauer.

„Es muss das Herz bei jedem Lebensrufe bereit zum Abschied sein und Neubeginne, um sich in Tapferkeit und ohne Trauern in andre, neue Bindungen zu geben“

In der Realität bedeutet Familiengründung: der Raumbedarf steigt und Räume müssen neu gestaltet werden. Damit ist die Entscheidung klar. Ich ziehe um und bekomme andere Praxisräume. Keiner hat mich gedrängt, freiwillig „lasse ich los“.

Zur gleichen Zeit lese ich in einem Buch: „Übergangszeiten sind Zeiten, die sich unserer normalen Beurteilung entziehen“ (Hirsch 2004, S. 26). Mein Lachen kommt aus vollem Herzen. Nein, normal ist das nun wirklich nicht.

Wissenschaftlich gesehen halte ich mich auch dieses Mal wieder an die Struktur von Übergangsritualen (Hirsch 2004, S. 23):

1. Die Absonderung vom bisherigen Lebensbereich
2. Die Einweihung in den neuen Lebensabschnitt
3. Die Übernahme der neuen Aufgabe.

Da ich bis hierher bereits Jahrzehnte lebenslangen Lernens hinter mir und auch dazugelernt habe, stelle ich erstmalig klar und deutlich Bedingungen, meine Bedingungen für diesen Übergang:

— Neue Praxisräume mit separatem Eingang

- Einen Parkplatz auf dem Hof
- Einen Sitzplatz/Ruheplatz im Garten
- Keine Veränderung im privaten Wohnbereich.

Die Neugestaltung meiner ehemaligen Praxisräume in kräftigen Farben, wo ich doch die Pastelltöne so liebe, die Veränderung der übrigen Räume auf der unteren Ebene des Hauses, die geringere Einflussnahme ... ich sehe mich außer Stande, das gefühlte Phänomen zu definieren. Es trägt den Charakter des Undeutlichen, Unschärfe, Unförmigen, aus dem sich erst allmählich eine erkennbare und benennbare Kontur herausbildet.

„Was für eine Nachricht! Großmutter, die zeit ihres Lebens für ein Dutzend Menschen gekocht und immer nur die Reste aufgegessen hatte, aß jetzt im Gasthof! Was war in sie gefahren?“ (Brecht 1990, S. 169) Ich will nun nicht behaupten, immer „nur die Reste aufgegessen“ zu haben, dazu waren die Zeiten zu sehr vom Wohlstand bestimmt. Da ich fast immer in irgendwelchen Übergängen leb(t)e, kommt meiner „Integrationskraft“ eine hohe Bedeutung zu. Neben dem Gewinn wie Wertschätzung und Anerkennung heißt dies für mich jedoch oftmals auch zu nehmen, was übrig bleibt, wenn alle Anderen bereits zufrieden gestellt sind. Das ist dann eine Art „Resteessen“. So wie früher, nach einer großen Hochzeit auf dem Bauernhof, alle Helferinnen und Helfer noch einmal zu einem fröhlichen „fetten Kohl“ zusammenkamen, um die leckeren Reste zu verspeisen. Ich will damit sagen: es ist zwar ein „harter Job“, macht andererseits Vergnügen.

Was war nun in mich gefahren? Was ließ mich den größten Coup in Sachen Veränderung in meinem Leben landen?

Hier eine kleine Auswahl an Möglichkeiten: ein offen gebliebener Traum, ein Zeitloch in meiner Lebensgeschichte, zunehmende Übung im Loslassen, die Gewissheit, dass Trauern zum Leben gehört, die Lust auf Neues, das Verlangen nach Herausforderungen, den Mut, hinter Kulissen zu schauen, Schmerzhaftes benennen und im gewissen Umfang aushalten können, die Neugier auf Fremdes, die Freude am Vertrauten, die Gewissheit einer Heimat ... Geborgenheit und Zuwendung ...

„Wie jede Blüte welkt und jede Jugend dem Alter weicht, blüht jede Lebensstufe“

Langsam drehe ich mich um und schaue auf die Zweige des Apfelbaumes. Es ist mein Apfelbaum mitten in meinem Bauerngarten vor meinem Haus. Fast bin ich wieder geneigt, statt „meinem“, „unserem“ zu sagen. Was auch stimmt, doch mit dem Zugewinn an Alter und (Lern-) Erfahrung, eben nur bedingt.

Wie die aufmerksamen Leser bereits bemerkt haben, geht es statt der grünen Fensterrahmen, jetzt um graue und weiße Töne bei den neuen Fenstern. Die wiederum gehören zu meinem neuen alten Haus!

Es steht mitten in Ostfriesland, ist ein echtes Juwel und das in vielerlei Hinsicht. An ihm kann ich lernen und sehen, was es heißt, in Würde alt zu werden, sich Veränderungen nicht zu verschließen, sich aber auch nicht alles gefallen zu lassen, Menschen die Türen zu öffnen, seien sie fremd oder vertraut, sich zu freuen, wenn Gewachsenes gewürdigt, gleichzeitig erhalten bleibt und dies mit einem „strahlenden Aussehen“ zu belohnen.

Es bietet mir Rückzugsmöglichkeit und Distanz zu meinem „anderen“ Leben, gleichzeitig liegt es nahe genug, um jederzeit Kontakte aufzunehmen und Begegnung zu schaffen. Für die Phase des Übergangs will ich mir viel Zeit nehmen, besser gesagt gönnen. Viele kleinere und größere Umbauten stehen noch an, doch das kann warten.

Beim besten Willen konnte ich ihn nicht bestimmen, den Zeitpunkt meiner neuen Rolle: Großmutter. Nun werde ich bald im Sessel sitzen, in meiner früheren Supervisionswerkstatt, der ehemaligen Schneiderwerkstatt und ein Enkelkind auf dem Schoß haben. Da kann eigentlich niemand mehr ernsthaft fragen, warum mich Übergänge beleben und beflügeln ... auch das neue alte Haus und der Garten haben wunderbare Spielplätze für Kinder.

„Blüht jede Weisheit auch und jede Tugend zu ihrer Zeit und darf nicht ewig dauern“

Erst konnte ich es gar nicht fassen, dachte, mich verlesen zu haben, als ich die Zeitung aufschlug. Dann hat mich die Nachricht sehr beunruhigt:

„Bau-Experten: Es werden zu wenige alte Häuser abgerissen. Bei der Suche nach einem eigenen Haus wird oft an alten Immobilien renoviert, obwohl ein Abriss und Neubau sinnvoller sein könnte“. Nach den Erfahrungen der Baustoff-Experten können Abriss und Neubau unter dem Strich durchaus auch finanziell eine Alternative zur Renovierung sein. Vor allem aber seien viele ältere Häuser nur schwer den aktuellen Bedürfnissen anzupassen: „Was vor 30 Jahren und eher gebaut ist, entspricht kaum noch den heutigen Anforderungen“ (Sonntagsblatt, Ausgabe Aurich, 29.08.2004, S. 1).

Geht dies bereits zum Umdenken, zu dem ich gezwungen werden soll? Ist das wiederum ein Zeichen dafür, dass die Zeit der gleitenden Übergänge vorbei ist? Vielleicht könnte sich hier sinnbildlich ausdrücken, was unserer Gesellschaft bevorsteht?

„Wer nicht rechtzeitig abtreten will, ist ein Verschwender (...) Wo Altern nicht mehr im Interesse der Gesellschaft ist – und so ist es bei uns –, ist es auch die verlängerte Lebenserwartung nicht.“ (Schirmacher 2004, S. 109)

„Des Lebens Ruf an uns wird niemals enden...“

Darum sage ich mir, ich werde dagegen halten: „Mein altes Haus wird nicht abgerissen. Seine klapprigen Seiten werden gestützt und die mit Patina werden geschützt, allen Berechnungen zum Trotz! Ich will mir die schöpferische Kraft des Alters bewahren, die Lebenszeit „hegen und pflegen“ und dies als eine Herausforderung akzeptieren, eine Aufgabe, von der Schirmmacher schreibt, dass „keine andere Generation in der zweiten Lebenshälfte je vor einer vergleichbaren stand.“ (Schirmmacher 2004, S. 201)

Literatur

- Brecht, B. (1990): Die unwürdige Greisin. Frankfurt a. M.
- Bertelsmann (2004): Wörterbuch der deutschen Sprache. Gütersloh/München.
- Fricke, H. (2002): Mit dem Fahrrad auf dem Weg in die Selbständigkeit. In: Forum Supervision Heft 20, S. 33-40.
- Hesse, H. (1977): Die Gedichte. Berlin.
- Hirsch, A.-B.(2004): An den Schwellen des Lebens. München.
- Kahle, J. V. (2004): Bau-Experten: Es werden zu wenige alte Häuser abgerissen. In: Sonntagsblatt, Ausgabe Aurich, 29.08.2004, S. 1.
- Schirmmacher, F. (2004): Das Methusalem-Komplott. München.
- Thiersch, R. (2000): Brüche, Krisen, Neuanfänge. In: Welt des Kindes Heft 1, S. 6-11.
- Anschrift der Verfasserin: Hannelore Fricke, Rabber Kirchweg 30, 49152 Bad Essen.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner

Verantwortung und Loslösung: Wie entwickelt sich der Übergang von der Tochter zur pflegenden Tochter?

Rezension von Christina Geister: „Und von da an wusste ich, dass ich Verantwortung gegenüber meiner Mutter hatte“ – Transition von der Tochter zur pflegenden Tochter. Bielefeld 2002 (Dissertation)

Zusammenfassung: In der lesenswerten Arbeit werden Zusammenhänge zwischen kritischen Lebenssituationen in der Kindheit und dem Übergang zur verantwortungsvoll Sorgenden und Pflegenden dargestellt. Die vielschichtigen Ebenen des Übergangs werden sichtbar.

Supervisorinnen begleiten oft Übergangsprozesse in Teams, bei denen Veränderungen anstehen, die sich im Umbruch befinden, oder sie unterstützen einzelne Personen, in deren Lebenslauf oder Berufsbiografie es darum geht, sich aus bestehenden Berufsrollen zu lösen, sich von sozialen Einbindungen und damit verbundenen emotionalen Zusammenhängen zu verabschieden. Es geht darum, eine Zeit des Übergangs zu gestalten und eine neue soziale Verortung zu suchen und damit verbundene psychosoziale Veränderungen zu bewältigen. Von den Supervisorinnen, die im Chaos des Übergangs gemeinsam mit den Supervisanden Wege suchen, wird nicht nur hohe Spannungstoleranz und Flexibilität verlangt, sondern auch eine strukturierend-haltende emotionale Präsenz. Oft sind sie in Zeiten des Übergangs und der Identitätskrise der einzige stabile Faktor, der den Boden bereitet für Ruhe und Reflexion.

Die Übergänge, die in der Supervision geschildert werden, werden sehr häufig unvorbereitet erlebt und konfrontieren plötzlich mit Fragen, für die es keine schnellen Lösungen gibt. Es entstehen große Verunsicherungen, wenn vertraute Lebensräume aufgegeben werden müssen. Die Loslösung macht ängstlich und traurig, es ist unsicher, ob der erlebte Verlust ausgeglichen werden kann. Manche Übergänge kommen jedoch nicht überraschend und sind erwartbar: wenn man sich von einer Alters- und Lebensphase verabschiedet oder wenn man sich bewusst oder scheinbar bewusst für die Übernahme einer neuen Rolle entscheidet. Viele Frauen im mittleren Lebensalter werden vor die Frage gestellt, welche Art der Verantwortung sie ihren alten und hilfsbedürftigen Eltern gegenüber nehmen wollen und können. Immer häufiger erleben wir in der Supervisionspraxis Supervisorinnen, bei denen die berufliche Identität und Weiterentwicklung in Konflikt gerät mit dem familiären Selbstverständnis, wenn Eltern pflegebedürftig werden. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, die lange Zeit selbstverständlich erprobt und

praktiziert wurde und mehr oder weniger gelang, muss neu entschieden werden, entsprechende Bewältigungsformen gesucht und neu entwickelt werden. Das Thema „Pflege der Eltern“ ist für viele Supervisandinnen von zentraler Bedeutung und mit vielen Fragen und Unsicherheiten verbunden.

Die Dissertation von Christina Geister „Und von da an wusste ich, dass ich Verantwortung gegenüber meiner Mutter hatte“ – Transition von der Tochter zur pflegenden Tochter“ befasst sich differenziert mit diesem Thema. In der eigenen Auseinandersetzung mit diesem Thema habe ich dieses Buch als große Bereicherung empfunden und möchte es den KollegInnen, die sich für dieses besondere „Übergangsthema“ interessieren, ausführlich vorstellen und empfehlen.

Der Prozess der Verantwortungsübernahme bzw. die Entscheidungssuche, welche Art der Verantwortung den alten Eltern oder einem Elternteil gegenüber angemessen ist, ist häufig ein schleichender Prozess mit „unmerklichen“ Übergängen. Das Lesen dieses Buches regt an, diesen Prozess des Übergangs von Töchtern zu pflegenden Töchtern als Thema deutlicher wahrzunehmen. Dadurch kann eine bewusstere Entscheidungsfindung unterstützt werden. Es kann dann leichter gelingen, eigene mögliche Gestaltungsspielräume wahrzunehmen oder zu vergrößern. Viele Studien machen auf die mangelnde Entscheidungs- und Wahlfreiheit der Töchter aufmerksam. Die meisten seien in die Rolle der Hauptpflegeperson hineingeraten, ohne sie reflektiert zu haben oder das Ausmaß der damit verbundenen Folgen antizipieren zu können.

Viele Übergänge im Lebenslauf werden durch Rituale und Übergangsriten geregelt. Sie erleichtern anstehende Veränderungen, die Loslösung aus einer bestehenden Situation wird durch Übergangsriten ins Bewusstsein gehoben und damit der „Auseinander-Setzung“ zugänglich gemacht. In biografischen Wandlungsprozessen schaffen Rituale Ruhepunkte, es entstehen Zwischenzeiten, in denen man sich allmählich auf die Veränderungsanforderungen vorbereiten oder innerlich einstellen kann.

In ihrem Buch „Und von da an wusste ich, dass ich Verantwortung gegenüber meiner Mutter hatte“ untersucht Frau Geister die Frage, wie sich der Übergang von der Tochter zur pflegenden Tochter gestaltet. Durch die Rekonstruktion von Lebensläufen zeigt sie unterschiedliche Verläufe von Transitionsprozessen. Sie präsentiert eine Fülle von Informationen und Denkanstößen.

Das Buch ist übersichtlich gegliedert in sieben Kapitel, die sich von einer Einführung in den Problemhintergrund über die Darlegung der Analyse vorliegender empirischer Befunde zur Situation pflegender Töchter bis hin zu drei spannenden Fallanalysen und dem Vergleich der Transitionen bezüglich biografischer Voraussetzungen und der Bedeutung des sozialen Netzwerks und schließlich einer Typenbildung und theoretischen Verallgemeinerungen erstrecken.

Geister analysiert zunächst vorliegende empirische Befunde aus Studien zur Situation pflegender Töchter unter vielfältigen Gesichtspunkten: Pflegebereitschaft

und Motivation zur Pflegeübernahme, Zustandekommen der Pflegesituation, Erwartungen der Mütter an die Töchter und welche Konsequenzen die Pflegesituation für den psychischen und physischen Zustand der Tochter hat. Z. B. zeigte sich, wie sehr die Gesundheit der Pflegenden belastet wird, weil sie die meisten Aufgaben alleine regeln. Drei Viertel aller pflegenden Frauen seien von mindestens einer Krankheit betroffen neben ausgeprägten Symptomen von Erschöpfung, Magenbeschwerden, Gliederschmerzen und Herzbeschwerden. Psychosomatische Beschwerden wie Schlafstörungen, Nervosität, Kopfschmerzen, depressive Verstimmungen und Ängste vor der weiteren Entwicklung ihrer Lebenssituation mit den Eltern kämen hinzu sowie erhöhter Medikamentenkonsum. Im Gegensatz zur Betreuung von Kindern sei die Betreuung einer pflegebedürftigen Mutter kein „Lebensprojekt“, der Tod als einzig mögliches Ende und die Belastung des täglichen Erlebens des Abbauprozesses werden als besondere Belastungsbedingungen in den Mittelpunkt gestellt. Auch der besondere Einfluss von Demenz auf das Belastungsempfinden und die Entwicklung eines besonderen Selbstverständnisses wird dargestellt.

Für die Bewältigung der alten und neuen Rollenanforderungen wird die Beziehung zur pflegebedürftigen Mutter hervorgehoben. Das Belastungsempfinden pflegender Töchter sei abhängig von der Qualität der Beziehung zur Pflegebedürftigen. Von zentraler Bedeutung dabei ist die Fähigkeit, der pflegebedürftigen Mutter gegenüber eine gewisse Autonomie zu entwickeln. Dabei würden äußere Distanzierungsmöglichkeiten wie eigener Beruf und getrennte Haushalte hilfreich sein, um auch innere Distanzierungen zu entwickeln und in der Lage zu sein, Entlastungsangebote und Unterstützung in Anspruch zu nehmen. Die Bereitschaft, die Pflege zu teilen, setzt ja innere Distanzierungsmöglichkeiten voraus. Aus der Analyse der Forschungsergebnisse skizziert Geister ein Bild der Mutter-Tochter-Beziehung, die in der Pflegesituation eine neue Qualität erhalte. Dabei würden die Qualität der früheren Beziehung, Bewältigung gemeinsamer Schicksalsschläge, Erfahrungen der Kriegs- und Nachkriegsjahre, Machtverteilung, Dauer der Pflegebeziehung und Fähigkeit zur konstruktiven Bewältigung wichtige Rollen beim Gelingen der späteren Beziehung in der Pflegesituation spielen.

Die Bedeutung des sozialen Netzwerks wird aus drei Perspektiven untersucht: der Rolle der Familie, der Rolle professioneller Dienste und der Bedeutung des weiteren sozialen Umfeldes und des Berufs. Bei der Bedeutung der Erwerbstätigkeit – 44% Pflegenden seien erwerbstätig, verheiratete Pflegenden würden dazu tendieren, die Erwerbstätigkeit zugunsten der Pflege aufzugeben, alleinstehende erwerbstätige Frauen litten durch die Aufgabenhäufung unter Überlastung – wird das Bildungsniveau und die Bedeutung des Berufes als wesentliches Kriterium hervorgehoben, das für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Pflege entscheidend sei. Frauen, die aufgrund von höherem schulischen und beruflichem Qualifikationsniveau in der Lage sind zu reflektieren, könnten ihre Rahmenbedin-

gungen flexibler gestalten. Alle Studien würden die entlastende Funktion außerhäuslicher Arbeit als Gegengewicht zur Pflegesituation bestätigen. Der Beruf bedeute Anerkennung, soziale Kontakte, Selbstbestätigung und vermittele das Gefühl, die Lebensumstände noch selber kontrollieren zu können. Neben den positiven Aspekten der beruflichen Tätigkeit werden auch Faktoren genannt, die häufig zu Konflikten führen und die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege einschränken bzw. in Frage stellen: mangelndes Verständnis und Einfühlungsvermögen von Vorgesetzten und Kollegen, permanenter Leistungsdruck und die Angst zu versagen führen häufig zur inneren und äußeren Kündigung und selbst gewählten oder erzwungenen Arbeitszeitreduzierungen. Die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege habe die besten Chancen, wenn möglichst viele Aufgaben an andere delegiert werden könnten, was die Fähigkeit, loslassen zu können, eigenen Bedürfnissen einen Stellenwert oder eine Berechtigung zu geben, voraussetzt. Viele pflegende Töchter würden als wesentliche Entlastungsfaktoren die Aufrechterhaltung zweier getrennter Haushalte sowie den Beruf nennen.

Christina Geister zeigt, dass der Übergang zur Pflegenden in erster Linie aus der vorangegangenen Biografie im Zusammenhang mit dem Übergang zur verantwortungsvoll Sorgenden zu verstehen ist. Für Töchter, die pflegerische Leistungen, die sie ihren pflegebedürftigen Müttern gegenüber erbringen, als Bestandteil ihrer „alltagsorientierten Sorgearbeit“ verstehen, ist Pflege eine Intensivierung dieser Sorgearbeit.

Die Autorin beleuchtet in drei Fallrekonstruktionen die Umsetzung dieser Verantwortung. Die drei Fallanalysen kennzeichnet sie mit den Überschriften: Frau Gärtner – „Ich war ja eigentlich ihr Ein und Alles“, Frau Kurt – „Jetzt war ich die Nummer Eins“ und Frau Ast „Ich will sie ja zuhause pflegen, aber ich kann es doch nicht“.

Geister zeigt, dass der Zeitpunkt für die Verantwortungsübernahme bereits in der Kindheit liegen kann oder auch ganz plötzlich im fortgeschrittenen Erwachsenenalter aktiviert werden kann. Die zunehmende Unterstützung der Mutter bedeute für die Tochter eine Intensivierung ihrer bisherigen alltagsorientierten Sorgearbeit. Vor allem bei kontinuierlich sorgenden Beziehungen ließe sich kein deutlicher Beginn für den Übergang zur Pflegenden ausmachen, zumal fürsorgende, vorsorgende und versorgende Leistungen oft eher dem Bedürfnis der Tochter entspringen als dem Bedarf der Mutter. Nur bei zeitgleichem Bewusstwerden des Verantwortlichseins lässt sich ein deutlicher Übergangsbeginn identifizieren, z. B. wenn die Tochter plötzlich den Status der Pflegenden auf Grund einer kritischen Lebensentwicklung einer Elternperson erwirbt. Die Übernahme der pflegebedürftigen Mutter ist in der Regel psychodynamisch als eine Folge der jahrelang gewachsenen Verantwortung und Sorge gegenüber der Mutter zu verstehen.

Diese Publikation ist nicht nur für pflegende Töchter geschrieben, die über die Auseinandersetzung mit dem Konzept der Transition zur Pflegenden als eine Pha-

se alltagsorientierter Sorgearbeit und der verstehenden Analyse von drei Fallbeispielen eine Distanzierungsmöglichkeit von der eigenen Situation finden und viele Anregungen zur Selbstreflexion bekommen. Auch Berater, Supervisorinnen und Psychotherapeutinnen werden bereichert von der Analyse und dem differenzierten tiefenhermeneutischen Verstehen der ausführlich dargestellten Fallbeispiele.

Wie erfolgt die Transition von der Tochter zur pflegenden Tochter? Welche lebensgeschichtlichen Voraussetzungen führen während der Transition zu Veränderungen in der Lebensstrukturierung oder in dem Bedeutungssystem der Tochter? Zur Untersuchung dieser Fragestellungen wurde die Lebensgeschichte von Interviewpartnerinnen vor und nach der Pflegeübernahme rekonstruiert. Es wird dargestellt, welche biografischen Erfahrungen der Pflegesituation vorausgehen, welche Motivation und Art der Entscheidung der Pflegeübernahme zu Grunde liegt, inwieweit es in der Pflegesituation zu einem Beziehungswandel kommt und welche Bedeutung und Funktion die Pflegesituation für die Töchter hat. Wie wird die Pflegesituation in ihr Lebens- und Sinnkonzept integriert, welche Strategien, Erklärungen und Deutungsmuster helfen dabei, entstehen neue „Daseinsthematiken“? Und schließlich: gibt es bestimmte Indikatoren für eine gelungene Transition?

In den biografisch-narrativen Interviews wurde die Pflegesituation in das „Davor“ und „Danach“ der Biografie eingebettet. Die Frauen erzählen ihre Lebensgeschichte und wie die Betreuungssituation begonnen hat, wie sie in die Pflege hineingewachsen sind, ob sich durch die Pflege die Beziehung zur Mutter verändert hat und wie es ihnen im nachhinein mit der Situation und ihrer Rolle als Pflegende geht.

Unabhängig von dem speziellen Thema dieser Arbeit wird manchen Leser auch die Beschreibung der angewandten Methode der biografischen Fallkonstruktion interessieren. Hierbei geht es nicht um das Nachzeichnen von Selbstdeutungen der Biografen, sondern darum, die Fallstruktur der jeweiligen Biografie herauszuarbeiten. Das Vorgehen wird in sechs Schritten erläutert und mit Beispielen belegt: Analyse der biografischen Daten und Hypothesenbildung unabhängig von Selbstdeutungen, Text- und thematische Feldanalyse, Rekonstruktion der Fallgeschichte, Feinanalyse einzelner Textstellen, Kontrastierung der erzählten mit der erlebten Lebensgeschichte und schließlich Typenbildung. Bei der Text- und thematischen Feldanalyse geht es um Fragen, warum ein Thema an einer bestimmten Stelle angesprochen wird, warum es in großer Ausführlichkeit behandelt wird, welche Lebensbereiche oder Lebensphasen angesprochen werden und welche nicht und wie sich bestimmte Themen in mögliche thematische Felder einfügen.

Die konkrete Darstellung der Analyseschritte erfolgt anhand von drei Fallbeispielen: Zwei Frauen, die beide mit ihren Müttern im Krieg die Heimat verlassen mussten und früh ihre Väter verloren hatten: Frau Gärtner („Ich war ja eigentlich ihr Ein und Alles“), die ihr ganzes Leben eng mit ihrer Mutter zusammenlebte, Frau Kurt („Jetzt war ich die Nummer Eins“), die sich im mittleren Erwachsenen-

alter spontan dazu entschied, die pflegebedürftige Mutter zu sich zu nehmen, dadurch eine erstmalig wichtige Geschwisterposition bekam und deren Beziehung zur Mutter nie intensiv gewesen war. Beide Frauen schildern ihre Mütter als verdienstvolle Frauen, die in den Kriegs- und Nachkriegsjahren viel durchgemacht haben und vorwiegend für ihre Kinder da waren. Beide Frauen fühlen eine persönliche Dankbarkeit und eine selbstverständliche Wiedergutmachungspflicht, bei einer der beiden Frauen noch verstärkt als Wiedergutmachungsschuld durch die Inanspruchnahme mütterlicher Hilfe im Erwachsenenalter. Kontrastierend dazu Frau Ast („Ich will sie ja zuhause pflegen, aber ich kann es doch nicht“), die ihre Heimat im Krieg nicht verlassen musste, keine Verlustereignisse in der Kindheit hatte und im Unterschied zu den beiden anderen Frauen der Pflege sehr ambivalent gegenüber stand. Ihr Leben wurde durch den Alkoholismus des Vaters geprägt, der zu innerfamiliären Grenzvermischungen zwischen den Generationen führte und ein ausgeprägtes Verantwortungs- und Zuständigkeitsgefühl für die Mutter bewirkte. Sie wurde schon früh die wichtigste Ansprechpartnerin ihrer Mutter und versuchte, die Mutter für das Leiden unter dem alkoholabhängigen Vater zu entschädigen. Der Übergang zur verantwortungsvoll Sorgenden vollzog sich bereits als Kind. Als die katholisch sozialisierte Frau Ast ihre Mutter nicht mehr zuhause wegen einer eigenen Erkrankung versorgen konnte, bereitete ihr der Heimübergang heftige Schuldgefühle, die sie durch spätere ehrenamtliche Arbeit für Senioren in der Kirchengemeinde zu kompensieren versuchte. Das bisherige Selbstverständnis einer guten katholischen Tochter verhinderte ein Berechtigungsgefühl für ihre Heimentscheidung. Die beginnende Demenz der Mutter konnte sie auf dem Hintergrund ihrer Parentifizierung nur als Undankbarkeit oder Unzufriedenheit ihr gegenüber deuten und verband sich mit dem Kindheitsgefühl, eigentlich unendlich viel für die Mutter zu tun, damit es ihr gut geht, aber dass es trotz allen Bemühens nie reichte. In der Pflegesituation erlebte Frau Ast keine Dankbarkeit von der Mutter. Die Pflegesituation ermöglichte ihr einen neuen Zugang zu ihrer Lebens- und Beziehungsgeschichte des maßlosen Daseins für die Mutter in der vergeblichen Erwartung nach Anerkennung, Liebe und Wahrgenommenwerden. Sie bekam Kontakt zu den verdrängten kindlichen Gefühlen, ungerecht und überfordernd behandelt worden zu sein. Dieses neue Bewusstsein änderte jedoch nichts an ihrem stark ausgeprägten Zuständigkeitsgefühl in der Pflege. Gleichzeitig konfrontierte sie die Mutter mit einer neuen Haltung: „jetzt bin ich auch mal ich“ und riskierte eine Verschlechterung der Beziehung zur Mutter. Erst eine psychosomatische Abgrenzung (Bandscheibenvorfall) ermöglichte ihr, die häusliche Pflege aufzugeben. Die deutliche Entlastung durch den Heimübergang und die innere Loslösung aus der Selbstüberforderung bewirkte eine Verbesserung der Beziehung zur Mutter. Dennoch gelang es Frau Ast nicht, diese Entscheidung ohne schlechtes Gewissen in ihr Selbstverständnis zu integrieren. Ihr Übergang zur Pflegenden wird als Fortsetzung eines lebenslangen Dilemmas verstanden.

Ähnlich wie Frau Ast wurde auch Frau Gärtner parentifiziert und entwickelte schon früh das Gefühl, für ihre Mutter eine bedeutsame Rolle übernehmen zu müssen und den Partnerverlust der Mutter möglichst auszugleichen.

Bei den biografischen Voraussetzungen der interviewten Frauen werden Erfahrungen identifiziert, die als wegbereitend für die spätere Pflegeübernahme gesehen werden. Dazu gehören Verlust- und Gewalterlebnisse in der Kriegs- und Nachkriegszeit, starke Bezogenheit auf die Mutter sowie das Gefühl einer Mitschuld an deren Leiden und ein Wiedergutmachungsbedürfnis, Parentifizierung durch die Mutter und das frühe Bewusstsein der Tochter, für das Wohlergehen der Mutter verantwortlich zu sein. Als weitere biografische Voraussetzungen für die Transition zur Pflegenden werden katholische Sozialisation oder protestantische Erziehung gewertet, die die Rolle, als Helfende für andere da sein zu müssen, festigt und das moralische Verantwortungsgefühl verstärkt oder überhöht.

Frau Gärtner wurde bereits als Sechsjährige zur verantwortungsvoll Sorgenden. Die traurigen Lieder, die die trauernde Mutter ihr vorsang, die Märchen, in denen es auch um Trennung und Verlust ging, deutete sie als Botschaft, die Mutter „retten“ und trösten zu müssen. Die frühe kindliche Verantwortungsübernahme implizierte bereits die Entscheidung für die spätere Versorgung der Pflegebedürftigen. Es sind nicht allein die auslösenden kritischen Ereignisse oder markante Veränderungen im Gesundheitszustand, die die Bereitschaft zur Pflegeübernahme auslösen. Das Verantwortungsempfinden für die Unterstützung der Mutter ist bereits fester Bestandteil vorausgehender alltäglicher „Sorgearbeit“. Bei Frau Gärtner war die Pflege eine selbstverständliche Folge der lebenslang engen und sorgenden Beziehung. Die früh erworbene Haltung, die Mutter glücklich machen zu wollen, machten es ihr bei der Pflegeübernahme schwer, maßvoll mit den eigenen Kräften umzugehen. Sie spürte oft ihre eigenen Grenzen nicht, durch die starke Identifikation mit der Mutter gelang es ihr wenig, Arbeit zu delegieren. Abgrenzungswünsche und Distanzierungen entwickelte Frau Gärtner eher durch „vorschriftsmäßige Reinigung“. Durch eine aufwendige Pflege kompensierte sie die Schwierigkeit oder Unlust, der Mutter psychisch beizustehen. Ein innerer Abstand wurde durch die zunehmende Demenz der Mutter erleichtert. Durch den geistigen Abbau der Mutter fühlte sich Frau Gärtner weniger verpflichtet, mit ihr über Probleme reden zu müssen. Sie entwickelte Kompetenz und Souveränität als Pflegenden und konnte sich zur Vorbeugung von Schuldgefühlen als gute Tochter darstellen. Bei der Pflege von Frau Gärtner geht es um Wiedergutmachung des beschädigten Lebens der Mutter und den Ausgleich des abwesenden Vaters (Trennung und Verlust in der Kriegszeit).

Bei Frau Kurt wurde das Verantwortungsgefühl aktiviert durch die Entscheidung ihrer Geschwister, die pflegebedürftige Mutter in ein Pflegeheim zu geben. Sie hatte eine Außenseiterrolle in der Geschwisterkonstellation und schon früh ein Gefühl von Nichtangenommensein und mangelnder Zugehörigkeit. Die Seh-

sucht, letztendlich doch die Anerkennung der Mutter zu finden sowie unter den Geschwistern eine bessere Position zu bekommen, führte bei ihr zur Pflegeübernahme. Eine wichtige Rolle spielte auch das lebensgeschichtliche Trauma, als Kleinkind aus der Familie weggegeben worden zu sein. Die Entscheidung gegen den Heimeintritt wertet Frau Geister auch als Entscheidung gegen jegliche Weggabe von Angehörigen aus der Familie. Mit der Pflegeübernahme versuchte Frau Kurt, lebenslang empfundene Benachteiligungen in der Herkunftsfamilie auszugleichen. Sie übernahm eine bewusst mütterliche Rolle und demonstrierte, wie familiäre Fürsorge aussehen sollte. Gleichzeitig wurde sie „die Nummer Eins“ und bekam mit der Pflegeübernahme eine Schlüsselposition unter den Geschwistern. Sie entwickelte durch die Beherbergung der Mutter mehr Selbstbewusstsein und nutzte die Pflege strategisch bezüglich ihrer Interessen den Geschwistern gegenüber. Im Bewusstsein einer defizitären Vergangenheit nutzt Frau Ast die Pflege als Chance, empfundene Benachteiligungen auszugleichen.

Geister identifiziert verschiedene Typen von Transitionen zur pflegenden Tochter, die sich im Wesentlichen darin unterscheiden, dass es durch die pflegerische Unterstützung entweder zu Veränderungen in der Lebensstrukturierung oder dem Bedeutungssystem der Tochter kommt oder dass durch die Intensivierung der Unterstützung eine gewisse Kontinuität gewahrt bleibt oder dass beide Anteile sich zu einem „ambivalenten Wandel“ mischen. Für die professionelle Begleitung ist wichtig, dass jeder Typus mit anderen Unterstützungserfordernissen verbunden ist.

Bei allen drei Frauen findet die Autorin Zusammenhänge zwischen kritischen Lebensereignissen in der Kindheit und dem Übergang zur verantwortungsvoll Sorgenden sowie Pflegenden. Die Erwartungen, die an die Pflegesituation gerichtet sind, sind mit einem persönlichen Auftrag und lebensgeschichtlich geprägten Erwartungen verbunden und bestimmen die Motivation zur Pflegeübernahme. Es wird differenziert und anschaulich gezeigt, auf welchen vielschichtigen Ebenen sich der Übergang von der verantwortungsvoll Sorgenden zur Pflegenden vollzieht. Dabei stehen neben pflegefachspezifischen, psychosozialen, gesellschaftlichen Aspekten vor allem psychodynamische, psychosomatische, emotionale und spirituelle Gesichtspunkte im Mittelpunkt der lesenswerten Arbeit.

Anschrift der Verfasserin:

Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Emsstraße 58, 48145 Münster.

Ulrike Ewald und Lutz Meyer

Als Führungskraft im Strudel von Betriebsübernahmen

Zusammenfassung: Der Beitrag beschreibt die erheblichen Verunsicherungen, die bei Mitarbeitern im Rahmen von Übernahmen oder Fusionen eines Unternehmens ausgelöst werden können, am Beispiel einer Leitungssupervision aus dem Profit Bereich..

Der Beginn des Prozesses

Ich nenne meinen Supervisanden Herrn Müller. Er kontaktiert mich telefonisch Mitte Januar. Meinen Namen hat er auf Empfehlung eines Kollegen erhalten. Sein Anliegen ist Einzelsupervision aufgrund einer tiefen persönlichen Verunsicherung, die ihn vor allem in seinen beruflichen Plänen und Vorstellungen behindert. Eine Bekannte, mit der er darüber sprach, hat ihn auf die Idee gebracht, Supervision nachzufragen. Der Telefonkontakt verläuft angenehm. Ich glaube, wir sind uns auch deshalb gleich sympathisch oder vertraut, weil an unserer Sprache zu merken ist, dass wir beide in Norddeutschland gelandete Süddeutsche sind. Er ist im Management einer bekannten, in ganz Deutschland operierenden Firma tätig, die gerade von einem ausländischen Unternehmen aufgekauft wurde. Wir verabreden ein erstes Gespräch Anfang Februar.

Er ist ein kompakter, sorgfältig, aber nicht übertrieben elegant gekleideter Mann um die vierzig mit einer sehr freundlichen Ausstrahlung. Ungewöhnlicher Weise will er überhaupt nichts über mich wissen (die Empfehlung des Kollegen genüge ihm) sondern springt sofort mitten in sein Anliegen.

Er berichtet, dass seine Missgefühle nach einer Bewerbung, die er, wie er sagt, machte, um seinen Marktwert zu testen, so stark zugenommen hätten, dass sie ihn ernstlich behinderten. Die Bewerbung war verbunden mit einem schriftlichen Test und Gutachten über sein Führungspotenzial durch eine Organisationsberatungsgesellschaft. Es stellt sich heraus, dass er vor allem durch das dem Gutachten folgende Auswertungsgespräch erheblich verunsichert ist, weil seine soziale Kompetenz angezweifelt wurde. Er sagt, er fühle sich im Betrieb wie auf dünnem Eis, als könne er als Schwindler entlarvt werden.

Die Realitätsprüfung zeigt kein Anzeichen, dass das tatsächlich geschehen könnte. Er ist im Gegenteil ein hochgeschätzter Mitarbeiter, der derzeit den Bereich Project Management/Engineering des Unternehmens Hampe AG leitet.

Wir vereinbaren zunächst jeweils 1-stündige Sitzungen im Abstand von 14 Tagen. Das Ziel ist, sein berufliches Selbstbewusstsein wieder zu finden und genauer zu verstehen, was ihn so sehr verunsichert hat. Gleich zum Erstgespräch bringt er

mir seine Bewerbungsunterlagen und das o.g. Gutachten mit. Auch später ist er auf jede Sitzung gut vorbereitet und bringt mir oft Unterlagen, die Firmenzeitschrift und Zeitungsausschnitte mit.

Als ich ihn nach seiner Stellung im Betrieb frage, fährt er gleich seinen Laptop hoch und zeigt mir das Organigramm des Betriebs. Es weist ihn zu der Zeit als verantwortlich für Project Management/Engineering aus. Darunter fallen Anlagenkonzepte, Einsatzsteuerung gebrauchter Anlagen gruppenweit (d.h. für ganz Deutschland) sowie aktive Unterstützung der Projektabwicklung. Außerdem ist er aufgrund seiner exzellenten Englischkenntnisse der Kontaktmann zur Unternehmensberatung, die zu dieser Zeit das ganze Unternehmen durchleuchtet, um ein neues Konzept für Standorte und Logistik zu erstellen. Vorher hatte er eine neue Produktionsstätte in NRW als Projektleiter aufgebaut.

Die Firmengeschichte

Im Laufe des Prozesses lerne ich den Betrieb, in dem er arbeitet, und die Firmengeschichte immer besser kennen: Die Hampe AG hatte unter anderem die Firma Walther¹, die 1919 in Norddeutschland gegründet wurde, aufgekauft. Diese hatte in den siebziger Jahren eine rasante Wachstumsphase erlebt. Dieses Wachstum wurde möglich durch die Akquisition von Produktionsstätten in ganz Deutschland. So wurde Walther zum Branchenführer im Bereich der SB-Fleischwaren (Großkunden, Einzelhandel). Die gut eingeführten Marken wurden in ca. 30 Betrieben produziert. Die Mitarbeiterzahl belief sich auf ca. 7000. Walther war im Besitz zweier Brüder, die in der Branche als "Vollblutunternehmer" bezeichnet wurden. Das operative Geschäft wurde von zwei Geschäftsführern geleitet.

Warum die beiden Brüder ihre sehr erfolgreiche Firma im Jahr 2000 an die Hampe AG verkauft haben, ist nicht gesichert. Möglicherweise hatte sich Walther durch Akquisitionen übernommen.

Die Globalisierung und die zunehmende Bedeutung des internationalen Marktes fordern von Unternehmen wie Walther, Hampe AG oder auch des ausländischen Konzerns, von dem später noch die Rede sein wird, ein immer schnelleres und stärkeres Wachstum. Eine Möglichkeit, dieses Wachstum zu generieren, ist die Betriebsübernahme. Diese löst vor allem bei den Mitarbeitern der akquirierten Unternehmen auf allen Ebenen erhebliche Verunsicherungen aus. Es besteht die Sorge, durch Synergieeffekte den Arbeitsplatz zu verlieren, andere unattraktive Positionen zu bekleiden oder aber Umzüge zu anderen Betriebsstandorten in Kauf zu nehmen. Mitarbeiter sind in der Regel mit ihrer "Firma" identifiziert und sehen

¹ Die Firmennamen sind selbstverständlich verändert.

sich durch den Verlust der Eigenständigkeit und einer wie bei Walther über Generationen entwickelten Unternehmenskultur bedroht.

Gründer der Hampe AG war ein ebenfalls sehr erfolgreicher selfmade Mann, der als gelernter Metzger seine ersten drei Geschäfte vor zwanzig Jahren in Düsseldorf eröffnete und dann rasant expandierte. Hampe kaufte nach und nach ca. 2000 kleine und mittelständische Handwerksbetriebe auf und wurde mit seinem Filialnetz zu Europas Marktführer, der schließlich auch an der Börse notierte. Allein im Bereich SB-Fleischwaren war die Hampe AG nicht vertreten. Dies sollte sich mit der Übernahme von Walther ändern.

Lange war Herr Hampe einer der erfolgreichsten Unternehmer Deutschlands. Sein Führungsstil galt als rau, direkt, hemdsärmelig, kumpelhaft, durchsetzungsstark und hat den Umgangston in seiner Firma geprägt.

Die Übernahme von Walther durch Hampe erfolgte nach offizieller Lesart "freundlich". Die beiden Inhaber von Walther kamen in den Aufsichtsrat der Hampe AG, die Geschäftsführer wurden Mitglieder im Gesamtvorstand. Dort verloren sie allerdings an Einfluss und hatten sich zentralen Vorgaben zu beugen. Ein Geschäftsführer von Walther schied bald aus, weil es ihm neben Hampe zu eng wurde.

Die Organisationsstruktur der Hampe AG bestand aus einer Kombination aus zentralen Zielvorgaben und regionaler Umsetzung. Walther bekam bei Hampe den Status einer fünften Region (Norddeutschland) die von dem noch verbliebenen Geschäftsführer geleitet wurde. Er verfolgte lange Zeit recht erfolgreich das Ziel, möglichst viel Autonomiespielraum in der Region zu belassen.

Edgar H. Schein (1995, S. 25) definiert Unternehmenskultur als "ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitarbeiter als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird." Geprägt wird, so Schein, die Unternehmenskultur in erheblichem Maße von den Firmengründern und den nachfolgenden Unternehmerpersönlichkeiten. Die positiven Effekte starker Unternehmenskulturen wie sie z. B. Walther aufweist sind u. a. das Vorhandensein eines effizienten Kommunikationsnetzes, die rasche Entscheidungsfindung, der geringe Kontrollaufwand, die hohe Motivation, Loyalität und Sicherheit der Mitarbeiter. Allerdings gibt es bei stark traditionell geprägten Unternehmen auch negative Effekte. So gibt es eine Tendenz, Kritik, Warnsignale, neue Projekte und Pläne zu ignorieren. Bestehende Denkmuster, Vorgehensweise, und Rituale werden trotz neuer Erkenntnisse der Umwelt weitergeführt. Dies kann dazu führen, dass sich die Unternehmung als geschlossenes System nach außen abgrenzt. (vgl. Steinmann/Schreyögg 1997, S. 620f.) Walthers (Hampe AG Nord) Ziel musste es sein, als erfolgreiches Unternehmen so weit wie möglich die eigene Identität und Unternehmenskultur zu bewahren und weiterhin bis zu einem bestimmten Grad autonom und unabhängig zu bleiben. Es ist hier

nicht eindeutig einzuschätzen, ob Walther im Laufe der Zeit in der Lage gewesen wäre, bestimmte Praktiken von der Hampe AG zu übernehmen und sich in einem längerem Akkulturationsprozess in deren Struktur zu integrieren oder aber zu versuchen, sich im Sinne eines "closed shops" zu separieren. Die strukturellen Voraussetzungen für eine Integration von Walther (bei Beibehaltung einer gewissen Autonomie) waren durch die dezentrale Organisationsstruktur der Hampe AG gegeben. Es ist durchaus denkbar, dass Herr Hampe, selbst Unternehmer aus der Region, diese Bestrebungen unterstützt hat. Auf dem Hintergrund "roter Zahlen" wirkten in der Konzernzentrale aber starke Kräfte, deren Ziel die schnellstmögliche Angleichung von Produktionsprozessen und eine Verschlinkung von Unternehmensstrukturen ist. In der Anfangsphase des Übergangs zweier Betriebe kommt es bei der Hampe AG aufgrund gegenläufiger Machtverhältnisse zu einer Art Pattsituation. Einige Zeit ist im Unternehmen nicht klar, was gilt. Dies führte bei Hampe zu einer Art "Doppelleben" zweier Unternehmenskulturen. Erst durch das Aufeinandertreffen zweier unterschiedlicher Unternehmen werden die jeweils eigenen Wertvorstellungen, Verhaltensweisen und Praktiken bewusst und es kann schnell zu einer Abwertung der jeweils fremden Kultur kommen. (vgl. Hofstede 2001, S. 15ff.)

Bei der Hampe AG ist Deutschland unter fünf Regionalleitern aufgeteilt, die, unbeschadet der Zentrale in NRW, relativ frei schalten und walten können und untereinander heftig konkurrieren. Es gibt also eine Mischung aus zentraler Steuerung und regionaler Umsetzung. Im Grunde entsteht eine Doppelstruktur. Es gibt im Management Kräfte, die auf zentrale Steuerung drängen, und andere, die die regionale Autonomie bewahren wollen. Dem Image nach ist die Hampe AG ein vom Unternehmer selbst geführter Betrieb, also eine Form des Familienbetriebes. So stellt sie sich z. B. in der Betriebszeitung und anderen Veröffentlichungen den Mitarbeitern und Kunden dar.

Unterstützt wird dieses Doppelleben durch die Marketingstrategien der Lebensmittelindustrie. Dem Kunden soll nämlich weiterhin vorgegaukelt werden, dass es ein regionales Produkt gibt, das, wie schon vor Jahrhunderten nach altem Familienrezept in handwerklicher Tradition vor Ort hergestellt wird. Der mit seiner Heimat verbundene Kunde verlangt nach einem Produkt, mit dem er sich seinerseits identifizieren kann. Der Schein regionaler Eigenständigkeit von Produkten und Fertigung muss nach außen hin trotz aller Zentralisierung und Massenproduktion gewahrt bleiben. Selbstverständlich bleiben die Markennamen von Walther erhalten, selbstverständlich bleibt der Markenname Hampe erhalten, obwohl, wie die weitere Entwicklung dann zeigen wird, die Ketten dann längst im ausländischen Besitz sind. Dies kann dazu führen, dass auch Mitarbeiter länger in der Illusion bleiben, alles bliebe beim Alten.

Im Jahr 2001 ging die Erfolgsgeschichte von Hampe zu Ende. Mit seiner Wachstumsstrategie durch die Akquisition auch ausländischer Unternehmer hatte

er sich übernommen und einen hohen Schuldenstand erreicht. Der Börsenkurs brach ein, und er sah sich unter dem Druck der Aktionäre genötigt, sein Unternehmen zu restrukturieren.

Eine Unternehmensberatung wird beauftragt, von Grund auf die Unternehmensstruktur zu untersuchen – das ist der Zeitpunkt, zu dem Herr Müller zu mir Kontakt aufnimmt. Die Unternehmensberatung stellt das Regionalkonzept in Frage, dem der Geschäftsführer der Region Norddeutschland (Walther) sehr verhaftet ist. Herr Müller ist als Mitarbeiter der Zentrale eindeutig gegen die Regionalstruktur und für eine Zentralisierung. Als Verbindungsmann zur Unternehmensberatung unterstützt er deren Konzept. Die Empfehlungen der Beratungsgesellschaft werden allerdings nur zum Teil und recht schleppend umgesetzt. Im Prinzip bleibt alles beim Alten.

Durch den stark gefallen Börsenkurs wird es nun wiederum einem weltweit tätigen ausländischen Nahrungsmittelkonzern (Familiendynastie) möglich, die Hampe AG zu übernehmen. Hampe hatte vergeblich versucht, die Übernahme zu verhindern. Für kurze Zeit bleibt er Vorstandsvorsitzender der Hampe AG, dann scheidet er aus, weil er den Rollenwechsel vom Unternehmer zum leitenden Angestellten nicht vollziehen kann. Mit einem Beratervertrag bleibt er an die Hampe AG gebunden. Die Marke Hampe bleibt weiter erhalten.

Das Unternehmen erlebt eine Phase der Verunsicherung und Stagnation. Dann werden an den wesentlichen Schaltstellen der Hampe AG die Entscheidungsträger (u.a. der Geschäftsführer der Region Norddeutschland) durch Mitarbeiter des Konzerns ersetzt. Schreibtische müssen über Nacht geräumt werden, hohe Abfindungen werden gezahlt. Die Wirtschaftsteile der Presse berichten. Das Konzept der Unternehmensberatung – Zentralisierung statt Regionalisierung – wird zügig umgesetzt. Damit ist eine neue Unternehmensstruktur implementiert. Aufgabe der Region ist die operative Führung der Betriebe im Rahmen zentraler Vorgaben. Dadurch werden die ehemals eigenständigen Regionen zu Filialen und die ehemaligen Unternehmer zu Verwaltern.

Durch die Übernahme der Hampe AG durch den ausländischen Nahrungsmittelkonzern kommt es bei den betroffenen Mitarbeitern zu einer zweiten noch gravierenderen Verunsicherung. Nach Hofstede (2001, S. 323) werden in dem akquirierten Betrieb auf einmal sowohl eine andere Organisationskultur als auch Elemente der nationalen Kultur des fremden Landes zusammengebracht. Dabei sind die kulturellen Risiken enorm hoch. Dies macht Hofstede an einem Analogiebeispiel aus dem Familienleben deutlich. Für ihn verhält sich die Übernahme im Ausland im Vergleich zu einer dortigen Neugründung so, wie sich die Erziehung eines in der Pubertät adoptierten Pflegekinds zu der Erziehung eines eigenen Kinds verhält. Er führt weiter aus, dass die durch die Übernahme entstehenden kulturellen Konflikte häufig auf brutale Weise gelöst werden. "Die Leute, die wichtige Positionen innehaben, werden durch eigene Leute im Unternehmen ausgetauscht. In

anderen Fällen haben die Betroffenen dies nicht erst abgewartet, sondern von sich aus ihren Platz geräumt. Übernahmen im Ausland ziehen häufig die Zerstörung des menschlichen Kapitals nach sich, das letztlich auch die Zerstörung des finanziellen Kapitals bedeutet“. Der durch Fusionen oder Übernahmen ausgelöste Veränderungsprozess stellt die betroffenen Mitarbeiter vor große Herausforderungen. Es gilt ein hohes Maß an Komplexität, Unsicherheit und unklarer Zukunft auszuhalten. Marks (1999, S. 28) führte den Begriff des „Merger Syndroms“ ein, der unabhängig davon, ob es sich um freundliche oder feindliche Übernahmen handelt, bei Mitarbeitern zu beobachten ist und das sich negativ auf die Arbeitszufriedenheit und die Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern auswirkt. Als Symptome, die unmittelbar nach der Bekanntgabe des Unternehmenszusammenschlusses auftreten können, diagnostiziert er Verhaltensweisen von Mitarbeitern, wie etwa die übertriebene Beschäftigung mit Fragen der eigenen Karrieresicherung, die Verbreitung von Schreckensszenarien (z.B. Schließungen, Entlassungen), die Empfindung von Stress und Angst mit einhergehenden psychosomatischen Krankheitsbildern, eine kämpferische Einstellung von Führungsmitgliedern oder ein übergroßes Misstrauen gegenüber den Fähigkeiten des neuen Managements. Im weiteren Verlauf verteidigen die Organisationsmitglieder ihre Sichtweisen über die Art und Weise, wie die Arbeit zu erledigen ist, und bekämpfen zugleich die andere Seite. Weil ein Teil der Mitarbeiter auf keinen Fall die bestehende Kultur aufgeben und Teile der anderen Kultur annehmen will, kommt es schließlich, so Marks, zum „culture clash“.

Die Betriebsrollen meines Supervisanden

Zurück zu meinem Supervisanden und dem Anfang des Supervisionsprozesses. Der Prozess begann, als Herr Müller ein Projekt (Aufbau einer Produktionsstätte in NRW) erfolgreich beendet hatte und in der zweiten Managementebene der Hampe AG eine Art Stabsstelle bekleidete. Herr Müller „dient“ zusammen mit fünf anderen Abteilungsleitern unter dem „Major“. Das Organigramm weist diesen als „Management Director Operations“ aus. Damit ist er zuständig für Technik, Bauten, Qualität, Logistik und Einkauf.

Der Führungsstil des Majors ist mit seinem Beinamen treffend umschrieben. Er versucht, aus seiner Mannschaft eine verschworene Gemeinschaft zu machen, was ihm in Teilen auch gelingt. Er ist das alleinige Verbindungsglied zum Vorstand, welche Funktion er eifersüchtig hütet, nicht ohne sich immer wieder wegwerfend über die Fähigkeiten der Vorstandsmitglieder zu äußern. Er hat den Durchblick und kritisiert gegenüber seiner Mannschaft Vorstandsentscheidungen, die nicht in seinem Sinn ausfallen, zum Beispiel die schleppende Umsetzung des Konzepts zur Restrukturierung des Betriebs. Mein Supervisand ist ihm gegenüber gespalten. Einerseits möchte er schon gern zu dieser Mannschaft richtig dazugehören, anderer-

seits findet er die „Spielchen“ des Majors ärgerlich und unangemessen, ebenso die Tendenz zur Abwertung. Gleichzeitig lässt er sich oft für fachfremde Aufgaben einspannen. So kann er z. B. besonders gut und schnell Präsentationen ausarbeiten und Angebote überprüfen und wird immer wieder damit beschäftigt. Das hat zur Folge, dass er weit über seine eigentliche Arbeitszeit hinaus arbeiten muss. Er fühlt sich aber auch als „rechte Hand“ des Majors und nimmt deshalb diese Zusatzaufgaben zunächst klaglos in Kauf, auch wenn sie seinem Ausbildungsniveau nicht entsprechen. Er fühlt sich dadurch eher unersetzlich und gewertschätzt als ausgenutzt.

Als nächstes überträgt ihm der Major ein großes Projekt, den Aufbau eines neuen Betriebs zur Versorgung des Gebiets Nordwest Deutschland mit der Option, dort Betriebsleiter zu werden. Nachdem er sich als Projektmanager in anderen Aufgaben bestens bewährt hat, traut die Geschäftsleitung ihm das auch ohne weiteres zu. Gleichzeitig verliert er dadurch seinen Platz in der Mannschaft. Als abzusehen ist, dass die Restrukturierung nicht im Sinne einer straffen Zentralisierung gelingen wird, verlässt der Major den Betrieb auf eigenen Wunsch. Er konnte sich gegenüber dem Vorstand, in dem auch die Regionen vertreten sind, nicht durchsetzen. Die Mannschaft fällt, teils durch Kündigung, teils durch Umsetzung, auseinander.

Dieser Verlust ist insofern zu verkraften, als Herr Müller ja zunächst hofft, nach Durchführung des Projekts in diesem neuen Werk Betriebsleiter zu werden und vielleicht auch Regionalleiter Nordwest, obwohl er zuvor die Minimierung des Regionalsystems unterstützt hatte. Er hätte damit eine berufliche Heimat gefunden, müsste nicht mehr ständig reisen und hätte auch Verantwortung für ein Stammpersonal von etwa 250 Personen. Durch die Übernahme der Hampe AG und die Auswechslung der Vorstandsmitglieder steht dieses Ziel jetzt wieder in Frage.

Das Fortschreiten des Prozesses und biografische Zusammenhänge

Nach und nach lerne ich seine Biografie kennen und erfahre, dass er jemand ist, der von Jugend auf mehrere Kulturwechsel erlebte. Er war mit 17 in den USA und danach in Südamerika, wo er sein Abitur an der deutschen Schule machte und auch noch ein Jahr studierte. Daher hat er gute Spanischkenntnisse. Seine Eltern sind Lehrer und unterrichteten beide an der deutschen Schule.

An seine Aufenthalte in Nord- und Südamerika denkt er gern zurück. Von da her hat er Erfahrung mit Fremdheit und Anpassung, was ihm bei seiner Tätigkeit für die Hampe AG zugute kommt. Er findet sich leicht zurecht, kann gut verhandeln und auch sein jetziger Reisejob, der ihn praktisch ständig durch ganz Deutschland führt, belastet ihn nicht übermäßig. Er war in seiner Jugend mobil und ist es bis heute geblieben. Als Projektleiter ist er nicht dauerhaft beruflich beheimatet: er stößt etwas an, andere übernehmen das fertige Werk.

Er kann sich zunächst nicht erinnern, bei seinen Auslandsaufenthalten Anpassungsschwierigkeiten gehabt zu haben. Meine Frage, wie er die Kulturschocks bei seinem Amerika-Aufenthalt und beim Umzug der Familie nach Südamerika verkraftet hätte, versteht er zunächst nicht. Nach längerem Nachdenken stellt er fest, dass es keinen Kulturschock gegeben habe, was ich mir nicht recht vorstellen kann. Zu einem späteren Zeitpunkt erzählt er mir, dass ihm doch einiges an Anpassungsproblemen eingefallen sei. Er habe sich in Amerika manchmal auch sehr unglücklich und fremd gefühlt. Nur denke er da nicht gern dran.

Zum Thema Kulturschock in der Begegnung mit fremden Kulturen führt Hofstede (2001, S. 294 ff) aus, dass der Besucher in einer fremden Kultur wieder selbst mental in seine Kindheit versetzt wird und wieder die einfachsten Dinge lernen muss. Dies führt zu Gefühlen von Angst, Hilflosigkeit und Feindseligkeit gegenüber der neuen Umgebung. Bei Menschen, die im Auftrag ihrer Firma für eine begrenzte Zeit in einer fremden kulturellen Umgebung leben, kann man eine Kurve der kulturellen Anpassung feststellen. Phase 1 ist eine Zeit der Euphorie, die von kurzer Dauer ist. Dann beginnt die Phase 2 des kulturellen Schocks, wenn der Alltag in der neuen Umgebung beginnt. Phase 3 ist gekennzeichnet durch den Prozess der Akkulturation, d. h. die kulturelle Anpassung, die dann einsetzt, wenn der fremde Besucher langsam zu lernen beginnt, unter den neuen Bedingungen zu leben, wenn er einige der einheimischen Werte angenommen und verstärkt Selbstvertrauen gewonnen hat und in das neue soziale Netzwerk integriert ist.

Phase 4 ist dann die schließlich gewonnene, mentale Stabilität. Sie kann mit positiven aber auch negativen Gefühlen verbunden sein, z. B. wenn sich der Besucher weiterhin wie ein Fremder fühlt. Menschen, die mehrere Jahre im Ausland lebten, berichten, dass die Phase des Kulturschocks ein Jahr andauerte, bevor sie sich anpassten. Kulturschock und die damit verbundenen körperlichen Symptome können so gravierend sein, dass ein Auslandsaufenthalt abgebrochen werden muss. Besonders betroffen davon sind Familienangehörige, die im Ausland nicht berufstätig sind.

Im Anschluss an die Auslandsaufenthalte studiert Herr Agrarwissenschaften. Seine ersten neun Berufsjahre verbringt er bei einem deutschen Nahrungsmittelkonzern. Er durchläuft ein Traineeprogramm, wird Projekt-, dann Betriebsingenieur und später technischer Leiter in einem Werk in Ostdeutschland, wo er für die Planung, Inbetriebnahme und Optimierung von drei Linien Tiefkühlwaren zuständig ist. Warum er zur Hampe AG gewechselt ist, erschließt sich mir bis heute nicht richtig. Er selbst sagt, er habe neue Herausforderungen gesucht.

Nach dem oben beschriebenen, rasanten Einstieg in den Supervisionsprozess erfolgt eine Suchphase, in der ich anfangs, die komplexe Struktur des Betriebs zu verstehen. Ich vermute, dass nicht nur das o.g. Gutachten, sondern auch die sehr unruhige Firmengeschichte (im Gegensatz zu der eher ruhigen an seinem ersten Arbeitsplatz) zu seinen Missgefühlen beiträgt. Gefühlsmäßig ist er durch die äußere

ren Übergänge in seine Jugendjahre zurückversetzt. Vielleicht ist er ja deshalb auf die Idee gekommen, sich woanders zu bewerben. Auch da muss es ja bei dem Wechsel Verunsicherung und Fremdheitsgefühle gegeben haben, die möglicherweise abgespalten werden.

Gleichzeitig exploriere ich seine Beziehung zu Vorgesetztem und Arbeitskollegen. Er beschreibt den autoritären Stil seines Vorgesetzten und kann nach und nach eine Verbindung zum Verhältnis zu seinem Vater herstellen, dem er nach Aussage seiner Frau bis heute beweisen muss, "dass er tüchtig ist und es zu etwas gebracht hat". Sein Verhalten seinem Vorgesetzten gegenüber beschäftigt ihn stark.

Als er zu verstehen beginnt, wie sich in dieser Beziehung die Vaterbeziehung abbildet, lässt er sich auch nicht mehr alles so leicht ausdrücken. Er stellt auch fest, dass er, obzwar in die Mannschaft eingebunden, doch "ständig herumgeschickt wird". Er ist des Reisens ein wenig müde, nimmt es aber doch noch hin, weil seine Stellung es erfordert. Im Laufe unseres Prozesses fragt er sich zunehmend selbst, wieso er alle Anforderungen so klaglos hinnimmt. Er findet mehr und mehr Interesse an seinen biografischen Anteilen in seiner beruflichen Laufbahn und ist interessiert und offen für psychologische Interpretationen und Zusammenhänge.

Als der Major die Firma verlässt, ist er erleichtert, obgleich seine Karrierepläne in diesem Betrieb damit wieder in Frage stehen. Er stellt jetzt vermehrt Überlegungen zur weiteren Karriereplanung an. Er will, wenn das Werk gebaut ist, Werksleiter werden und Personal- und Führungsverantwortung übernehmen, was ihm vom Major und dem alten Vorstand auch zugesagt wurde. Auch bereitet er mit mir ein Gehaltsgespräch vor. Er findet sich jetzt vergleichsweise unterbezahlt. Er hat guten Kontakt zu einem Vorstandsmitglied, das aus dem ausländischen Konzern kam, und hat jede Woche ein Treffen mit ihm. Er versteht sich ein wenig als Lotse, der dem Ausländer hilft, sich in den Strukturen des deutschen Betriebs zurechtzufinden. Er macht sich nützlich. Auch hier zeigt sich eine Ambivalenz. Einerseits möchte Herr Müller selbst eine Führungsposition, andererseits bindet er sich wieder an einen Vorgesetzten, wenngleich er diesen ganz anders erlebt als den Major.

Von welcher Art diese Beziehung allerdings tatsächlich ist, ist schwer zu ergründen. Ich bin nicht sicher, ob er ihn richtig einschätzt. Später stellt sich heraus, dass Herr Müller wahrscheinlich nicht Betriebsleiter werden soll, aber dass der Vorstand noch "große Dinge mit ihm vorhat". Diese vagen Versprechungen verunsichern Herrn Müller, aber er verspürt jetzt auch heftigen Ärger.

In diesem Zusammenhang diskutieren wir seine Eignung zum Betriebsleiter in einem so großen Betrieb wie dem, den er gerade aufbaut. Sein Personal wird sehr gemischt sein. Zum einen wird es eingearbeitete Mitarbeiter aus einem anderen Werk in der Nähe, das wegen des Neubaus geschlossen wird, geben. Zum anderen eingearbeitete Mitarbeiter aus Werken in Ostdeutschland, die zum Teil ebenfalls geschlossen werden, und Langzeitarbeitslose, die erst eingearbeitet werden müssen. Ihn beschäftigt, wie er mit einer gelungenen Kick-Off Veranstaltung seine

Mitarbeiter zusammenschweißen kann, ähnlich wie seinerzeit der Major die Mannschaft. Zu diesem Zeitpunkt diskutieren wir ausführlich seine Stärken und die Themen, die vielleicht noch der Fortbildung bedürfen, z. B. Personalführung. Projekte leiten kann er. Sein Verhandlungsgeschick und seine Genauigkeit sparen der Firma viel Geld.

Nach und nach legt er sich eine Handlungsstrategie zurecht. Er stellt für sich fest, wie viel Spaß ihm die Projektleitung trotz manchen Schwierigkeiten macht. Er fühlt sich durch Probleme jetzt eher herausgefordert und löst sie im Allgemeinen schnell. Es ist abzusehen, dass das Projekt im vorgesehenen Zeitrahmen abgeschlossen wird. Das bedeutet eine ansehnliche Erfolgsprämie für ihn. Er wird abwarten, ob er bis Mitte 2005 erfährt, was denn die "großen Dinge" sind, die der Vorstand mit ihm vorhat.

Er kann darüber nachdenken, ob er überhaupt interessiert ist, weiterhin in diesem Betrieb zu bleiben. Er hätte dann noch ein Jahr Zeit, sich umzuorientieren. Er kann jetzt von sich sagen, dass "nur wenige Menschen in Deutschland diese breite Palette an Kenntnissen und Fähigkeiten bei gleichzeitigen Spezialkenntnissen aufweisen können". Er kann sich auch vorstellen, nach China oder in die Ukraine zu gehen, wenn sich das mit seiner familiären Situation vereinbaren lässt. Das allerdings wird ihm immer wichtiger und nimmt in unseren gemeinsamen Überlegungen zunehmend Raum ein. Meine Ahnung ist, dass er weitere Projekte leiten wird, allerdings immer größere und vielleicht auch fernere.

Übergänge in Unternehmen, die durch Übernahmen oder Fusionen bedingt sind, können bei Mitarbeitern erhebliche Verunsicherungen auslösen. Am Beispiel von Herrn Müller wird deutlich, dass die Übernahme der Hampe AG durch den ausländischen Lebensmittelkonzern eine Quelle seines Missgefühls und seiner Selbstzweifel ist. Diese trifft Herrn Müller aufgrund eigener biografischer Erfahrungen im Erleben von Fremdheit besonders empfindlich, was man ihm zunächst nicht anmerkt. Er nutzt die Supervision auch als eine Art Übergangshilfe zur Bewältigung von Integrationsproblemen und zur beruflichen Neupositionierung. Dabei setzt er sich verstärkt mit eigenen beruflichen Kompetenzen und Zielen auseinander, die so im neuen Konzern möglicherweise nicht eingebracht und realisiert werden können. Gleichzeitig bleibt er aber dabei offen für Chancen, die sich dort für ihn ergeben.

Indirekt profitiert auch der ausländische Konzern von der Supervision. Die durch den „culture clash“ ausgelösten Verunsicherungen können dazu führen, dass Mitarbeiter das akquirierende Unternehmen verlassen und wertvolles Know-how verloren geht. Diese Gefahr besteht insbesondere bei leistungsstarken und/oder hoch spezialisierten Mitarbeitern, die auf dem Markt gefragt sind. Die Bearbeitung von Verunsicherungen in der Supervision kann auch dazu führen, dass Mitarbeiter eine objektivere Neubewertung von Risiken und Möglichkeiten im „neuen“ Unternehmen vornehmen.

Supervision kann in unterschiedlichsten Formen für Unternehmen eine unterstützende Maßnahme zur erfolgreichen Integration verschiedener Unternehmenskulturen sein.

Literatur

- Götz, I. (1997): Unternehmenskultur. Münster/New York/München.
 Hofstede, G. (2001): Lokales Denken, Globales Handeln. München.
 Marks, M.L./Mirvis, P. (1992): Managing the merger: Making it work, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
 Schein, E.H./Mader, F. (1995): Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte. Frankfurt a. M.
 Steinmann, H./Schreyögg, G. (1997): Management, Grundlagen der Unternehmensführung. Wiesbaden.

Anschrift der Verfasser: Ulrike Ewald, Werftstraße 71, 26382 Wilhelmshaven.
 Lutz Meier; Karl-Theodor-Straße 27, 40878 Ratingen.

Jürgen Kreft

Verwaltungsmodernisierung und die Rolle der Führungskräfte

Zusammenfassung: Der Beitrag untersucht die Möglichkeiten und Grenzen, die aktuellen Veränderungen in den Verwaltungen aus der Sicht von Supervision zu begleiten. Ausgehend von einigen Anmerkungen zum Stand der Verwaltungsmodernisierung und einem Stufenmodell für Veränderungsprozesse steht dabei die Frage im Mittelpunkt, inwieweit Fortbildungsbegleitende Supervisionsgruppen für Führungskräfte bei der Gestaltung von Übergängen hilfreich sein können.

Seitdem ich mich der Begleitung von Führungskräften in Veränderungsprozessen unter dem Stichwort „Übergänge gestalten“ beschäftige, kommt mir häufig eine Kindheitserinnerung in den Sinn. Aufgewachsen in einer industriell geprägten Kleinstadt war ich mit Bahnübergängen von früh an vertraut. Theoretisch waren die geöffneten weiß-rot gestreiften Schranken die Garanten dafür, die stark befahrene Eisenbahnlinie gefahrlos zu überqueren. Praktisch aber waren sie immer geschlossen und wir mussten warten. Wenn die Züge rangierten – und dies geschah wegen des angrenzenden Walzwerkes häufig –, konnte dies ziemlich lange dauern. Den Arbeitern fehlte dafür zum Schichtwechsel verständlicherweise die Zeit oder die Geduld. Und so hoben sie die Schranken kurz an und sprinteten unter den wütenden Rufen des Bahnwärters über die Geleise.

Die Veränderungen, die wir¹ in den letzten Jahren im Rahmen von Verwaltungsmodernisierungen begleitet haben, waren häufig von dieser Spannung zwischen „Warten-Müssen“ und ungeduldigem „Lospreschen“ geprägt. Unabhängig von der Dynamik aber gab es in der Regel Informations- und Rückkoppelungsprobleme zwischen den jeweiligen Verwaltungsvorständen und Steuerungsgruppen auf der einen und den Führungskräften auf der anderen Seite: Warum geht es nicht weiter, obwohl nun doch alle notwendigen Schritte mehrfach besprochen worden sind? Warum gerade jetzt eine solche Hektik, obwohl dieses und jenes nur unzureichend bedacht wurde?

Natürlich wissen auch die Verwaltungsmodernisierer um die Wichtigkeit von Transparenz und Partizipation. Veränderungen verunsichern, und mehrdeutige oder fehlgeleitete Informationen lassen die Gerüchteküche brodeln. Gleichzeitig

¹ Ich möchte mich an dieser Stelle bei meinen Kolleginnen Annett Menge, Ulla Zumhasch, Martina Herold und meinem Kollegen Jörg Hohelüchter-Menge für die Zusammenarbeit und die intensiven Diskussionen der letzten Jahre bedanken.

erzeugen vorgefertigte Konzepte bei den Betroffenen eine nachvollziehbare Distanz; Identifikation ohne Beteiligung ist nur schwer herstellbar.

Das Wissen um diese Faktoren ist mittlerweile weit verbreitet, aber es fehlt der selbstverständliche Umgang mit ihnen. Das hat uns dazu veranlasst, im Rahmen von Führungskräfte-schulungen – manchmal als Teil von und manchmal parallel zu Organisationsberatungen – Supervisionsgruppen für Führungskräfte anzubieten. Häufig sind sie nicht mehr als kleine reflexive Inseln – aber auch nicht weniger. Selbstreflexion innerhalb von Organisationen ist eben nur in engen Grenzen möglich (Kreft, 2003). Gerade im Rahmen von Veränderungsprozessen erwarten die Auftraggeber in der Regel Unterstützung bei der reibungslosen Durchsetzung ihrer Vorstellungen. Aber – und das ist die These – sie sollten auch Interesse an der Auseinandersetzung mit Möglichkeiten und Grenzen der Umsetzung auf den unterschiedlichen Ebenen haben. Im Verwaltungsalltag gibt es dafür selten einen Rahmen. Supervisionsgruppen für Führungskräfte sind dafür ein möglicher Raum.

Verwaltungsmodernisierung

Die in den letzten Jahren angestoßenen Veränderungen der Kommunalverwaltungen firmieren in den überwiegenden Fällen unter dem von der KGSt (= kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsvereinfachung) geprägten Stichwort der „Neuen Steuerung“. Aus der Sicht der KGSt sollen sich die Kommunalverwaltungen von einer Behörde zu einem Dienstleistungsunternehmen entwickeln, d. h. gegenüber einer vorwiegend am Gedanken des Rechtsvollzugs ausgerichteten Verwaltung geraten in einem Perspektivenwechsel die Aspekte Wirtschaftlichkeit und flexible Leistungsgestaltung gegenüber den Bürgern als Kunden stärker in den Blick: „Ein wirkliches Dienstleistungsunternehmen Kommunalverwaltung müsste heute etwa so aussehen: Es ist primär nachfrage- und kundenorientiert und organisiert sich daher von ‚außen nach innen‘. Es denkt in Produktzyklen und passt seine Leistung laufend der veränderten Nachfrage und selbstverständlich den vorhandenen Mitteln an. Dabei achtet es auf seine Wettbewerbsfähigkeit. Interkommunale und interne Leistungsvergleiche sind selbstverständlich. Der direkte Wettbewerb mit privaten Anbietern vergleichbarer Leistungen wird nicht gescheut. Es investiert in seine Mitarbeiter, setzt ihnen Leistungsziele und bietet ihnen Gestaltungsmöglichkeiten und Anerkennung.“ (KGSt 1993, S. 13) Kurz gesagt geht es darum, ein System kommunaler Selbstverwaltung zu schaffen, das gleichzeitig mehr leistet, weniger kostet und dabei bürgernah agiert.

Das von der KGSt in weiteren Veröffentlichungen ausdifferenzierte Modell enthält eine ganze Reihe von einzelnen Elementen und Bausteinen, die in den reformwilligen Kommunen unterschiedlich umgesetzt worden sind oder noch werden. Weil die Umsetzung der Gesamtkonzeption in den meisten Fällen als zu

schwierig erscheint, konzentrieren sich die Kommunen zunächst auf einzelne Ver-
satzstücke. So kann es geschehen, dass eine Kommune mit einer Neugestaltung
der Aufbauorganisation beginnt, während sich die Nachbargemeinde mit Produkt-
definitionen oder die Einführung von Controlling und Berichtswesen beschäftigt.
Diese Ungleichzeitigkeiten betreffen nicht selten die Kommunen selbst, wenn ein-
zelne Ämter oder Fachbereiche im Bereich der Budgetierung oder Produktorien-
tierung Pilotfunktionen erfüllen.

Versucht man nach mehr als 10 Jahren Reformarbeit ein Fazit, kann dies je
nach Standpunkt sehr unterschiedlich ausfallen. Einigkeit scheint darin zu beste-
hen, dass der Reformprozess viele Rathäuser nachhaltig im Sinn der intendierten
Ziele verändert hat. Gleichzeitig aber gibt es eine Vielzahl von kritischen Anmer-
kungen in Hinsicht auf Defizite in der Konzeptionsentwicklung und der Umset-
zungsgestaltung (vgl. Kühn, 2002). Im Zusammenhang mit der Frage nach der Ge-
staltung von Übergängen erhält vor allem der Aspekt der Steuerung des Verände-
rungsprozesses – allgemein als Change-Management bezeichnet – eine besondere
Bedeutung. Es mehren sich die Hinweise, dass die Umsetzungswiderstände häufig
unterschätzt werden, während man die (fehlende) Veränderungsmotivation der
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tunlichst übersieht. Wenn es dann trotz oder we-
gen der Logik der Umsetzungsmodelle hakt, geraten zumeist die Führungskräfte
in den Blick, um den ins Stocken geratenen Modernisierungsprozess wieder anzu-
stoßen. Dazu ein Beispiel:

Eine Kommune, die schon verschiedene Schritte in Richtung Modernisierung
unternommen hat, will im Zusammenhang einer beteiligungsorientierten Entwick-
lung eines Führungsleitbildes die Leitungskräfte aller Ebenen schulen. Vor dem
Hintergrund finanzieller Erwägungen sollen im Baukastensystem thematische
Schwerpunkte für wechselnde Lerngruppen angeboten werden. Diese hier stark
verkürzte Anfrage geht an unterschiedliche Consulting/Fortbildungsanbieter mit
der Bitte um Konkretisierung.

Wir fahren im gemischten Team – Fortbildner, Berater, Supervisor – in die
Kommune und präsentieren einer Projektgruppe unser Führungsverständnis und
ein modulares Modell für feste Lerngruppen über einen längeren Zeitraum. Mit be-
sonderem Nachdruck betonen wir die zwischen den Modulen tagenden Supervisi-
onsgruppen – je nach Kultur des Hauses auch als Werkstatt- oder Coachinggrup-
pen bezeichnet – und den Abschlusstag.

Die Supervisionsgruppen sollen einerseits den Transfer der Fortbildungsinhalte
in die individuelle Praxis begleiten, darüber hinaus aber eine der wesentlichen
Kompetenzen von Führungskräften fördern: die Fähigkeit, sich selbstreflexiv mit
dem eigenen Führungshandeln auseinander zu setzen. Führungskräfte sind auf sol-
che Rückkoppelungsprozesse – und die damit verbundene Konfrontation mit dem
eigenen Selbstbild und mit Fremdeindrücken – angewiesen. Der Abschlusstag
schließlich wertet die Fortbildungsreihe aus und bietet den Teilnehmern die Mög-

lichkeit, die entstandenen Ideen, Fragen und kritischen Anmerkungen mit dem
Verwaltungsvorstand zu diskutieren.

Diese Kontraktsszene, die vom Auftraggeber als Bewerbungsszene verschiede-
ner konkurrierender Anbieter gestaltet wird, unterliegt der Spannung, ein erheb-
lich umfangreicheres Konzept argumentativ zu begründen, ohne die anwesenden
Vertreter der Organisation zu kränken. Denn diese haben z. T. umfangreiche Vor-
arbeiten in das Vorhaben gesteckt – und das von Anfang an unter der Prämisse der
begrenzten finanziellen Möglichkeiten. Die Verschärfung der finanziellen Lage
für die Städte und Gemeinden war schließlich der Auslöser für die Einführung
neuer Steuerungsmodelle. Die sich zuspitzenden Arbeitsmarktprobleme und die
damit verbundenen instabilen Einnahmen haben die Kommunen in ernsthafte Fi-
nanzkrisen gestürzt. Ein Beleg dafür ist die Tatsache, dass zur Zeit ca. drei Viertel
aller Städte in Nordrhein-Westfalen unter Haushaltssicherungskonzept arbeiten.

Vor diesem Hintergrund wird verständlich, dass die Erwartungen der Verwal-
tungen an Beratung und Fortbildung in die Spannung von schneller Problementla-
stung bei zeitlicher Begrenzung und kostenmäßiger Überschaubarkeit geraten. Mit
Forderungen, das Tempo zu erhöhen, muss man ebenso rechnen wie mit der Ein-
stellung, dass die Veränderungen sich dann von allein einstellen, wenn man den
Anpassungsdruck auf die Beteiligten nur erhöht. Wichtige Fragen nach der Kom-
plexität von Veränderungen und der dafür notwendigen Zeit sind dabei ebenso un-
erwünscht wie Hinweise auf unrealistische Zielvorstellungen und nicht zu über-
springende Widerstände (siehe dazu Leffers/Weigand, 2000).

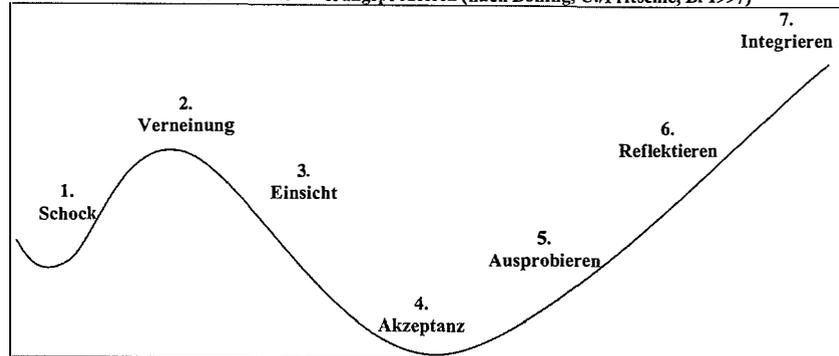
Aber in der Kontraktsszene sitzt der Auftraggeber nicht direkt am Tisch. Er lässt
sich vertreten durch eine Kommission oder Projektgruppe. Die Zusammensetzung
kann dabei durchaus variieren. In unserem Beispiel besteht sie aus leitenden Mit-
arbeitern des Personalamtes, Repräsentanten der Führungskräfte und der Mitarbei-
ter, sowie Betriebsratsmitgliedern und Gleichstellungsbeauftragten. In Hinsicht
auf die beginnende Fortbildung und der Supervision haben alle Anwesenden un-
terschiedliche Interessen; sie alle sind legitim und müssen nicht einmal mit dem
Interesse der Organisation identisch sein. Besonders in Hinsicht auf die Supervisi-
on ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Sinnhaftigkeit immer wieder fachlich
zu begründen, weil sie nicht eingeplant war, insofern mehr Geld kostet und als
Umweg erscheint. Der Kontrakt kommt daher nur dann zustande – darauf hat Leu-
schner im Zusammenhang mit den sich verändernden Settingentwicklungen hin-
gewiesen –, wenn situativ eine Übereinstimmung der Ziele hergestellt werden
kann: „Solange das sichere Gefühl besteht, dass der Berater mit dem Auftraggeber
ein gemeinsames Ziel hat und auf dieses Ziel hin gearbeitet wird /.../, solange be-
steht der Kontrakt.“ (Leuschner 2004, S. 36) Und man möchte hinzufügen: aber
auch eben nur so lang.

Veränderung

Zur Beschreibung von Veränderungsprozessen gibt es eine Vielzahl von mehr oder weniger optimistischen Modellen, wie und auf welchen Wegen man die anvisierten Ziele erreichen kann. Gemeinsam ist ihnen, dass sie den verständlichen Wunsch eines komplikationslosen und stetigen Fortschreitens zurückweisen: Wer etwas verändern will, muss mit schwierigen und schwankenden Entwicklungen rechnen; und darf auch die Möglichkeit des Scheiterns nicht ausklammern.

In einer von der Fachhochschule Esslingen durchgeführten Befragung hat sich gezeigt, dass viele Veränderungsprozesse in Unternehmen bei weitem nicht zu den Ergebnissen geführt haben, die man sich davon versprochen hat: 58% der begonnenen Prozesse konnten keinen offiziellen Abschluss finden. Die eingeleiteten Maßnahmen, auf welcher Ebene auch immer initiiert, sind einfach im Sande verlaufen. (Vahs, D./Leiser, W. 2003) Die Gründe können vielfältig sein, häufig aber kommt hinzu, dass die Ebene der sogenannten „weichen Faktoren“ unzureichend in den Blick gerät. Wer etwas verändern will, muss sich notwendig mit den Gefühlsprozessen und Erlebnisphänomenen beschäftigen, auch wenn diese nicht in das offizielle Wunschbild der Initiatoren passen.

Sieben Phasen von Veränderungsprozessen (nach Böning, U./Fritschle, B. 1997)



Ob man die Veränderung begrüßt, weil man sich von ihr Vorteile verspricht, oder ob man von ihr überrascht, vielleicht sogar geschockt wird, in beiden Fällen muss man mit Diskrepanzen zwischen den Erwartungen und der sich andeutenden „neuen“ Realität rechnen. Wo die Hoffnungen überwiegen, kann die Euphorie schnell in die Verdrängung der Gefahren oder die Blindheit für die Folgen umschlagen. Wo die Angst überwiegt, kann eine ganze Organisation wie gelähmt wirken, unfähig, mit der neuen Situation fertig zu werden. Beide Reaktionen führen in ihrer ganzen Unterschiedlichkeit zur übereinstimmenden Einschätzung, dass das „Neue“ so anders nun doch wieder nicht sei und man es mit den bekannten

Verhaltensmustern und Fähigkeiten schon meistern wird. Der alte Wein in neuen Schläuchen ist dafür das eingängige Bild, das den Aspekt der Verneinung wirklicher Veränderung auf den Punkt bringt.

Diese Widerstände gehören zur Veränderung notwendig dazu. Man könnte sogar zugespitzt formulieren, dass eher das Ausbleiben von Widerstand ein beunruhigendes Anzeichen darstellt: es glaubt sowieso niemand an die Umsetzung des Neuen. Dabei ist Widerstand nicht immer leicht zu erkennen. Auf der individuellen Ebene verspürt man Lustlosigkeit, die Ernsthaftigkeit geht verloren und es herrscht allgemeine Ratlosigkeit. Auf der Organisationsebene steigen Fehlzeiten, die allgemeine Unruhe nimmt zu, die Gerüchteküche beginnt zu kochen und der interne Verkehr wird mit ellenlangen Verteilern und anderen Pannen lahm gelegt. Nun wird es wichtig, mit diesen Symptomen konstruktiv umzugehen.

Angesichts angekündigter Veränderungen werden für alle Mitarbeiter ähnliche Fragen wichtig: Wozu dient das Ganze und ist dies wirklich wichtig? Bin ich dem, was mir dabei zugedacht wird, gewachsen? Und bringt mir das etwas oder bin ich bei den „Verlierern“? (vgl. Doppler 1994, S. 293 ff.)

Diese Fragen und die damit verbundenen Gefühle kann man nicht überspringen. Und sie reichen weit hinein bis in die nächste Phase, wo dem Schock und der Verneinung langsam die Einsicht in die Notwendigkeit folgt, denn mit der Einsicht steigt gleichzeitig die Unsicherheit, der man bisher noch ausweichen konnte. Sich der Realität bewusst werden, kann für die Mitglieder einer Organisation eine schwierige Zeit sein. Ängste und Belastungen nehmen zu; und je nach individueller Verarbeitung werden Wut und Ärger geäußert, über die abzusehenden Verluste und die vermehrten Anstrengungen gejamert oder ungerichtete und unabgestimmte Aktivitäten gestartet. Erst wer durch dieses „Jammertal“ geschritten ist, kann die Vergangenheit loslassen und den Blick nach vorn wenden. Immerhin gilt es zu akzeptieren, dass sich die Realität verändert hat und dies eine Veränderung der Handlungsmuster, Fähigkeiten und Einstellungen nach sich ziehen wird.

Die noch verbleibenden Phasen des Ausprobierens, Reflektierens und Integrierens gehören eng zusammen. Es geht darum, die Grenzen des „Neuen“ zu testen, über die Gründe für (scheinbare) Erfolge oder Misserfolge beim Umsteuern nachzudenken und die Veränderungen mit dem weiter Bestehenden und zu Bewahrenden abzustimmen. In diesem Stadium differenzieren sich Befürworter und Skeptiker sowie (vermeintliche) Gewinner und Verlierer des Veränderungsprozesses.

Die übliche Zeitspanne für das Durchlaufen der Veränderungskurve liegt im Minimum bei 18-24 Monaten. Bei größeren Umstrukturierungen, die einen Kulturwechsel beinhalten, muss mit einem Zeitraum von 5 – 7 Jahren gerechnet werden.

In Hinsicht auf die Veränderungsprozesse in Verwaltungen kann dieses (einfache) Grundschema für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen nicht unerheblichen

Erkenntniswert darstellen, weil man erstens glaubt, man könne das Tempo ungestraft beschleunigen, und es zweitens für möglich und sinnvoll hält, das „Jammerthal“ zu überspringen. Erschwerend kommt hinzu, dass in den letzten zehn Jahren unterschiedliche Neuerungen angestoßen oder durchgeführt worden sind, die dann zunächst wieder auf die Seite gelegt wurden, um dann an einer anderen Baustelle neu zu beginnen bzw. weiterzumachen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt dies zu der paradoxen Wahrnehmung, dass sich ihre Organisation gleichzeitig dauernd verändert und dann doch wieder gleich bleibt.

Permanente Veränderung lässt Verunsicherungen zunehmen und führt letztendlich zur Verlangsamung bzw. zum Scheitern. Was fehlt sind Zeiten für die Bearbeitung individueller und institutioneller Widerstände und der Abbau von psychischen Barrieren. Die Supervisionsgruppen stellen dafür häufig erstmalig einen Rahmen zur Verfügung.

Übergänge gestalten

Mit den Fortbildungsbegleitenden Supervisionsgruppen und dem transferorientierten Abschlussstag stehen zwei Settings zur Diskussion, die Veränderungsdynamik in Verwaltungen zumindest im ersten Zugang zu bearbeiten und damit Übergänge zu gestalten –, und zwar im Spannungsfeld von Individuum und Organisation.

Mit Blick auf die Führungskräfte besteht der erste „Übergang“, der zu gestalten wäre, darin, die Fortbildungsinhalte auf die Alltagssituationen anzuwenden. Obwohl speziell in der beruflichen Erwachsenenbildung der Bezug zu den späteren Anwendungssituationen bereits in der Konzeptentwicklung, der Zusammensetzung der Lehr- Lerngruppen und der Einbeziehung von Übungen und Rollenspielen berücksichtigt wird, bleibt der Transfer von Fähigkeiten, Kenntnissen, Erfahrungen und Verhaltensweisen auf Situationen außerhalb der Lernsituation ein ständig zu bearbeitendes Problem.

Das „neue“ Leitungsverhalten, das von den Führungskräften der Verwaltungen erwartet wird, hat ein großes Verunsicherungspotenzial. Im „alten“ Modell genügte es, ein guter Fachmann zu sein, der die anfallenden administrativen Vorgänge sauber abwickelt. Nun aber sollen soziale und strategische Kompetenzen in den Mittelpunkt rücken. Die Leitungskräfte sehen sich unvermittelt mit dem Spannungsfeld von institutionellen Vorgaben (in der Regel wirtschaftliche oder rechtliche Restriktionen), fachlichen Notwendigkeiten, Bürger- und Mitarbeiterwünschen konfrontiert. Das war zwar schon immer so, aber das – an Max Weber angelehnte – Bürokratiemodell hat dies bisher überlagern können: angesichts der typischen Strukturmerkmale wie hierarchische Ordnung, starke Arbeitsteilung und strikte Orientierung an vorgegebenen Regeln (Standardisierung des Verhaltens

und Formalisierung der Verfahren) blieb die (Mit-)Verantwortung begrenzt auf Loyalität in der Umsetzung.

In Zeiten des Umbruchs wird wichtig, dass die Leitungskräfte für einen verlässlichen und sicheren Rahmen sorgen. Obwohl selbst durch die gewandelten Ansprüche an die Rollengestaltung verunsichert, sollen die Führungskräfte ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – die ihrerseits mit einem neuen Selbstverständnis konfrontiert werden, alte Sicherheiten aufgeben müssen und neue Kompetenzen erwerben sollen (vgl. Grunewald, 2004) – stabilisieren. Die unterschiedlichen kommunalen Aufgabenstellungen müssen in Einklang gebracht werden mit den aktuellen neuen Anforderungen an einzelne Organisationsbereiche, mit betriebswirtschaftlichem Denken und moderner Mitarbeiterführung. Was immer Führungskräfte tun, sie müssen sich mit den unterschiedlichen und z. T. widersprechenden Interessen und Wünschen auseinandersetzen. Die Akzeptanz von Leitung ist direkt mit dem bewussten Umgang des Spannungsfelds verbunden. Das Bemühen um ein Ausbalancieren der Einflussfaktoren muss für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ebenso sichtbar werden, wie das Bemühen um Diskussion, Verhandlung und Konsens im Alltag erlebt wird.

Die einzelnen Supervisionsgruppen, die sich zwischen den inhaltlichen Modulen der Fortbildung treffen, bestehen in der Regel aus sechs Führungskräften aus unterschiedlichen Ämtern oder Fachbereichen. Bei der Zusammensetzung wird darauf geachtet, dass es keine direkten Vorgesetzten gibt. Vorerfahrungen mit Supervision haben die Führungskräfte nur in seltenen Fällen. Auch wenn ein zusammenfassender Rückblick auf die in den Gruppen angesprochenen Themen nur einen subjektiven Eindruck wiedergeben kann und die einzelnen Themenfelder nicht scharf voneinander getrennt werden können, ergibt sich so eine erste Orientierung:

- 35% der eingebrachten Themen drehen sich um die Auseinandersetzung mit allgemeinen Aspekten der Führungsrolle, die sich durch die Verwaltungsmodernisierung zugespitzt haben: Auswahl, Beurteilung und Förderung von Mitarbeitern, Gestaltung von Planungs- und Entscheidungsprozessen, Organisation, Koordination oder Delegation von Aufgaben, Motivation und Kontrolle der Mitarbeiter. Dabei ist die Verunsicherung des tradierten Bildes vom Vorgesetzten immer spürbar.
- 20% der Beratungen beziehen sich auf die Einführung unterschiedlicher Steuerungselemente von der Entwicklung von Produkten, über Probleme bei der Einführung der Budgetierung bis hin zu Mitarbeitergesprächen als Führungsinstrument.
- 20% thematisieren Veränderungen in der Aufbauorganisation und damit verbundene veränderte Aufgabenzuschneide, Einarbeitung in neue Bereiche und bei reduzierten Stellenplänen.
- 18% drehen sich global um Gefühle wie Frust und Hilflosigkeit, zunehmendem Druck und fehlender Eigenmotivation.
- 13% thematisierten Ungereimtheiten und Reibungsverluste, die sich direkt aus

den Lenkungs- und Steuerungsgruppen ergeben. Dazu gehört der große Bereich unzureichender Kommunikation.

Allein diese Aufzählung zeigt bereits, wie wichtig es ist, den Führungskräften einen Rahmen für die Auseinandersetzung mit den Veränderungen zur Verfügung zu stellen. Ein Beispiel aus den Supervisionsgruppen, bei dem die Gestaltung von Übergängen selbst zum Thema wird, soll dies noch einmal verdeutlichen.

Für viele überraschend – aber im Grunde zu erwarten – beschließt der Verwaltungsvorstand eine Restrukturierung der Organisation. Im Rahmen eines mehrjährigen Stufenplans sollen die derzeitigen Ämter um die Hälfte reduziert werden – und im Gefolge dazu auch die Zahl der Führungskräfte auf allen hierarchischen Ebenen. Obwohl sich daraus vielfältige strukturelle und persönliche Konsequenzen ergeben, bleiben die Reaktionen der Führungskräfte seltsam gemäßigt. Wenn überhaupt Ärger oder Unmut geäußert werden, dann in informellen Zusammenhängen.

Erst in einer der folgenden Supervisionsgruppensitzungen bringt eine Teilnehmerin ein Problem zur Sprache, das sich aus der Restrukturierung ergibt: Ein leitender Mitarbeiter verliert durch die Streichung der kompletten untersten Hierarchieebene seinen Status als Führungskraft und soll, leicht herausgehoben als „Fachzuständiger ohne direkte Weisungsbefugnis“, zurück ins Team. Daher befürchtet sie für die nahe Zukunft bei diesem Mitarbeiter Motivationsprobleme.

Die Gruppe beginnt sofort sehr engagiert die persönlichen und strukturellen Implikationen dieser Maßnahme für den Mitarbeiter und das ganze Team zu diskutieren. Erst nachdem dies bis in alle Einzelheiten durchdacht ist, kommt eher nebenbei zur Sprache, dass die Führungskraft selbst ihre Leitungsrolle verlieren wird und in Stabsfunktion ein neues Aufgabenfeld bearbeiten soll. Der damit verbundene Ärger und die Unsicherheit, was im neuen Aufgabenfeld auf sie zukommen wird, werden übersprungen – bzw. stellvertretend am Beispiel des Mitarbeiters thematisiert. Führungskräfte jammern nicht, sind motiviert, denken positiv und packen an. Weil dieses Credo unbewusst wirkt, ist es nur im geschützten Raum der Supervisionsgruppen möglich, diese Themen anzusprechen. Und die Thematisierung macht den Blick frei sowohl für die eigenen Interessen und Bedürfnisse als auch für die zu reflektierenden Konsequenzen für die Organisation.

Mit dem letzten Punkt ergibt sich ein weiteres „Übergangs“-Problem: wie kommen die kritischen Anmerkungen und konstruktiven Ideen aus der Fortbildung und insbesondere der Supervisionsgruppen zurück in die Organisation. Während das Interesse der Führungskräfte an einer solchen Rückkoppelung in der Regel besteht, kann man dies nicht für alle Verwaltungsvorstände behaupten. Das ist nicht weiter verwunderlich, weil Manager, die von der Richtigkeit und der Dringlichkeit ihrer Entscheidung überzeugt sind, nur selten die Ruhe aufbringen, grundsätzliche Einwände zu diskutieren. Als Fortbildner und Supervisor spürt man dann jeweils den Druck aus beiden Richtungen: Die Führungskräfte erwarten, dass man die aus den Veränderungen resultierenden Missstände und Ungerechtigkeiten einschließ-

lich angedachter Lösungsmöglichkeiten zum Verwaltungsvorstand transportiert und nachhaltig vertritt. Und der Verwaltungsvorstand erwartet – die grundsätzliche Identifikation mit den Veränderungszielen vorausgesetzt –, die Auseinandersetzung mit den Führungskräften stellvertretend zu führen und für die fehlende Motivation zu sorgen. Organisationen wünschen sich – darauf hat Leuschner aufmerksam gemacht – „Berater, auch solche auf Honorarbasis, eigentlich in Stabsfunktion.“ (Leuschner 2004, S. 37)

Vor diesem Hintergrund haben wir in den letzten Jahren mit der Gestaltung dieser Schnittstelle experimentiert. Im Rahmen eines Abschlusstages fordern wir die Führungskräfte der jeweiligen Fortbildungsreihe auf, sich mit der Frage auseinander zu setzen, welche Themen aus den Modulen und der Supervision aus ihrer Sicht für die aktuelle Situation der Verwaltung von besonderer Bedeutung sind. Nach der Bestimmung der Themen bitten wir die Führungskräfte, ihre Überlegungen in eine anregende These zu kleiden, die dann am Nachmittag mit den Vertretern des Verwaltungsvorstands diskutiert werden soll. Die Themen, mit denen sich die Teilnehmer im letzten Jahr auseinander gesetzt haben, sollen – metaphorisch gesprochen – den Kreis der Fortbildung verlassen und in die Gesamtorganisation einfließen; soviel und so intensiv, wie die reale Situation es erlaubt.

Für nicht wenige Führungskräfte ist diese abschließende Diskussion eine der wenigen Gelegenheiten, ihre Sicht auf die angestoßenen Veränderungen mit der obersten Führungsebene auszutauschen – und dementsprechend hoch ist die Spannung. Die Rückkoppelung mit dem Auftraggeber findet „öffentlich“ statt; die sonst nur mitgedachten Ecken des Dreiecks sind anwesend.

Diese abschließende Diskussion kann nur gelingen, wenn die Fortbildner und Supervisoren einen unabhängigen Standpunkt bewahren können; der Druck, ist wie gesagt, auf beiden Seiten groß. Insofern gilt an dieser Stelle in besonderem Maße, was Zimmer-Leinfelder in Hinsicht auf die Klippen des Dreieckskontrakts in der Supervision ausgeführt hat: Gelingt es, „eine eigenständige, dritte Position zu entwickeln /.../, kann ich mich potenziell in beide Parteien einfühlen, bin ich beiden Seiten gegenüber frei, meine Wahrnehmungen und Gedanken zu sagen.“ (Zimmer-Leinfelder 2003, S. 44)

Wir haben mittlerweile eine Reihe solcher Abschlussdiskussionen durchgeführt, aber ein abschließendes Resümee ist schwierig. Im besten Fall sind die von den Führungskräften eingebrachten Thesen gemeinsam mit einem aufmerksamen Verwaltungsvorstand diskutiert worden. Dies hat in einigen Fällen durchaus zu nachhaltigen Zwischensteuerungen geführt. Es lässt sich aber auch nicht verheimlichen, dass es auf der anderen Seite auch Veranstaltungen gegeben hat, wo wir – bei allem Verständnis für die schwierige Situation – über die Zurückhaltung der Führungskräfte und/oder das Desinteresse des Verwaltungsvorstands erschrocken waren.

Die vorgebrachten Themen sind jeweils deutlich vom Stand der Reformbemühungen abhängig. Was sich aber in sämtlichen Verwaltungen als Kritikpunkt

darstellte, ist der Hinweis auf die unzureichende Informationspolitik. Man fühlt sich zu spät oder unvollständig über die einzelnen Reformmaßnahmen informiert, vermisst die Verdeutlichung übergreifender Ziele und erlebt die Strukturveränderungen als spärlich begründet. Für die Verwaltungsvorstände oder andere Mitglieder von Steuerungsgruppen ist dies manchmal schwer nachvollziehbar; haben sie doch alles unternommen, die Informationen fließen zu lassen. Häufig aber geht es gar nicht um Information im Sinne von Versorgen mit Daten, sondern um Kommunikation. Hinter der nachdrücklich vorgebrachten Forderung nach Transparenz und besserer Information verbirgt sich fast immer der Wunsch nach Austausch untereinander und Auseinandersetzung miteinander. Letztendlich geht es um Teilhabe am Dialog und dem Bedürfnis, die eigenen Sichtweisen mitteilen zu können. Und nicht zuletzt dafür müssen angemessene Settings entwickelt werden. Die meisten Veränderungen scheitern am Fehlen des Dialogs. Alles soll schnell und glatt gehen. Zeit für Übergänge gibt es kaum noch.

Ach ja – und außerdem: die Bahnübergänge meiner Kindheit sind ausnahmslos überflüssig geworden. Die Über- und Unterführungen bieten ein störungsfreies Überwinden des ehemaligen Hindernisses.

Literatur

- Bönisch, U./Fritschle, B. (1977): Veränderungsmanagement auf dem Prüfstand. Freiburg.
- Doppler, K./Lauterburg, Ch. (1994): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. Frankfurt a. M./New York.
- Grunewald, E. (2004): Veränderung macht Angst. Supervision und Setting während der Umstrukturierung einer städtischen Behörde. In: Forum Supervision, Heft 24, S. 82-90.
- Kreft, J. (2003): Vorüberlegungen zur Selbstreflexion in Organisationen. In: Forum Supervision, Heft 21, S. 19-29.
- Kühn, D. (2002): Bilanz der Verwaltungsmodernisierung im sozialen Bereich und Tendenzen der Weiterentwicklung. In: H.-U. Otto/ H. Peter (Hg.): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? Fachlichkeit durch professionelle Steuerung. Münster, S. 21-37.
- KGSt (1993): Das neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Perspektiven. Bericht 5, Köln.
- Leffers, C.J./Weigand, W. (2000): Vom Mythos der raschen Veränderung. Fragen an die Organisationsentwickler. In: Forum Supervision, Heft 15, S. 49-72.
- Leuschner, G. (2004): Zum Kontrakt mit Auftraggebern – und zur Bedeutung von Settingentwicklungen. In: Forum Supervision, Heft 24, S. 32-42.
- Vahs, D./Leiser, W. (2003): Change Management in schwierigen Zeiten. Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Veränderungsprozessen. Wiesbaden.

Zimmer-Leinfelder, I. (2003): Ich sei, erlaubt mir die Bitte, in Eurem Bunde die Dritte – Gedanken zum Dreieckskontrakt in der Supervision. In: Forum Supervision, Heft 21, S. 43-53.

Anschrift des Verfassers: Dr. Jürgen Kreft, Meppener Str. 22, 48155 Münster.

NEUE PROJEKTE

*Edeltrud Freitag-Becker, Christine Rudolph
und Monika Klinkhammer*

Von der Stressbewältigung zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Erfahrungen einer Projektgruppe

Zusammenfassung: Ausgangspunkt für die Gründung dieser Projektgruppe bei der DGSv war der Eindruck, dass das Thema ‚Mobbing‘ als Arbeitsproblem die SupervisorInnen nicht zu erreichen schien. Wenngleich der eine oder andere Kollege vereinzelt Beratungsanfragen erhielt, war das Thema in supervisorischen Fachdiskussionen ‚laut‘ nicht virulent.

Die Bewegungen und Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt führten unverkennbar zu höheren psychischen Belastungen für die Arbeitenden und forderten immer mehr die Fähigkeit zur Stressbewältigung ein: Arbeitskonzepte, Arbeitsstrukturen, Sozialpläne, Bewertungen, Arbeitsdichte und Arbeitszeiten wurden überprüft und vielfach verändert. Wollen wir als SupervisorInnen in diesem Feld an diesen Fragen und Themen beteiligt werden, braucht es, so resümierten wir, eine analoge Überprüfung der Beratungskonzepte und des Beraterprofils. So gründete sich im Jahr 2000 eine Projektgruppe, die sich mit dem Thema ‚Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz‘ auseinander setzte.

Im Folgenden werden die Arbeitsschritte, die Ergebnisse sowie die Erkenntnisse aus den Recherchen und Reflektionen vorgestellt.

Ausgangspunkt: Veränderungen und Anforderungen des Arbeitsmarktes

„Morgen geht gestern nicht weiter. Aber wir wissen nicht: Wie soll's weitergehen? Die permanente Unsicherheit wird zum Normalzustand.“ Karlheinz A. Geißler, Professor für Wirtschafts- und Sozialpädagogik an der Universität der Bundeswehr in München, spricht illusionslos aus, was zunehmend auch zu einem gesundheitlichen und damit für die Betriebe auch zu einem massiven Leistungs- und Kostenproblem wird. Es zeigt sich immer klarer: Lebt der Mensch in der Arbeitswelt nur noch in einem Zustand atemloser Anpassungszwänge und damit pausenloser Verunsicherung, wird es kritisch: der Stress macht krank – Zwangsstörungen, Angsterkrankungen, Reaktionen auf schwere Belastungen und psychosomatische Erkrankungen. Diese Erkrankungen sind mittlerweile die vierthäufigste Ursache für Fehltage (statistisch nachgewiesen machen Betriebsunfälle nur noch ein Viertel der Krankmeldungen aus). Die Gründe liegen in den wachsenden Anforderun-

gen der Unternehmen, die mit weniger Arbeitskräften eine immer höhere Produktivität erreichen wollen und zudem eine hohe Leistungsbereitschaft, Eigenverantwortung und Flexibilität erwarten. Die Unternehmen ‚verschlanken‘ sich, entlassen Leute, um für den Markt und die Börse attraktiver zu bleiben. Der Druck auf den Einzelnen wächst, Arbeits- und Privatleben geraten aus der Balance.

In kühlen Zeiten liest sich das so: Die Fehltage führten im Jahr 2001 zu einem Produktionsausfall von etwa drei Milliarden Euro. Eine Summe, die wir uns aus doppeltem Grunde nicht leisten sollten. (Frankfurter Rundschau 24.1.2004 / Westdeutsche Allgemeine 13.4.2004)

Zeitdruck, verdichtete Kommunikationsabläufe, unklare Strukturen, Informationsvielfalt und soziale Konflikte kommen belastend dazu. Diese Faktoren sind nicht neu, doch bekommen sie mit der Veränderung von juristischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, der Verschiebung von Tätigkeitsschwerpunkten und der Reduzierung von Sicherheit eine neue Bedeutsamkeit.

Ein dritter Aspekt erweitert das Belastungsspektrum: „Nicht nur die Erwerbszweige haben sich im Zeitverlauf verändert, auch unsere Gesellschaft ist im steten Wandel begriffen. Arbeitstätigkeiten werden einerseits immer qualifizierter, erfordern zunehmend lebenslange Anpassungs- und Erneuerungszwänge in Bezug auf das berufliche Wissen und neue Technologien. Wertvorstellungen, Konzepte über Lebens- und Karriereverläufe weichen sehr deutlich von denen unserer Großeltern- generation ab. Die demografische Entwicklung aller Industrienationen zeigt kontinentübergreifend ein ähnliches Verlaufsmuster: Zur Erhaltung des Durchschnittsalters einer Gesellschaft ist im Mittel eine Geburtenrate von 2,1 erforderlich, die Geburtenraten nehmen jedoch ab. Damit werden die Bevölkerungen insbesondere der Industrienationen immer älter.“ (Kommunaler Arbeitsschutz 2/2003)

Die zukünftige Entwicklung, prognostiziert durch die Kommission der Europäischen Union, weist zusätzlich einen höheren Frauenanteil an den Beschäftigten auf sowie eine Zunahme von befristeten Arbeitsverhältnissen, Teilzeit-, Schicht- und Nachtarbeit, ergänzt durch die Zunahme von flexiblen Organisationsformen und einem ergebnisorientierten Personalmanagement. Abhängigkeiten von Alkohol und Arzneimitteln, verursacht durch die Zunahme von Depressionen, Angstzuständen, Gewalt und Mobbing am Arbeitsplatz, machen die Belastungsliste ‚komplett‘. (Expertenkommission Betriebliche Gesundheitspolitik, 2003) Für Unternehmen ergibt sich daraus die Notwendigkeit, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit der Belegschaft zu fördern und zu erhalten und für die physische wie psychische Balance mit zu sorgen.

Die von der Kommission der Europäischen Union veröffentlichte Leitlinie zur „Anpassung an den Wandel Arbeitswelt und Gesellschaft“ verfolgt folgende Ziele: – Verbesserung von ‚Wohlbefinden‘ und ‚Qualität‘ der Arbeit sowie Bekämpfung ‚neuer‘ sozialer und psychischer Risiken.

– Eine „Kultur der Prävention“ durch „Aufbau von Partnerschaften“ zwischen allen Akteuren im Bereich Gesundheit und Sicherheit.

— Bewusstseinsbildung und Hinwirkung darauf, dass innovative Sozialpolitik im globalen Wettbewerb einen wesentlichen Faktor bildet.

Die nationale Politik hat bereits auf diese Trends reagiert. Basierend auf dieser EU-Strategie als politische Zielvorgabe hat die Bundesregierung eine Expertenkommission 'Betriebliche Gesundheitspolitik' mit der konkreten und konzeptionellen Umsetzung für die Bundesrepublik Deutschland beauftragt.

Ziel der Expertenkommission ist es auch, den damit einhergehenden Kulturwandel zu initiieren: „Die bisher in der betrieblichen Gesundheitspolitik verfolgten Ziele sind meist reaktiver Natur. Die bei allen Akteuren, weithin auch bei den Beschäftigten, bei überbetrieblichen Akteuren und dem Staat vorherrschende Kultur der Reparation und Kompensation sollte überwunden werden. An ihre Stelle sollte eine Kultur der vorausschauenden Problemvermeidung und der Wahrnehmung gesundheitsfördernder Chancen treten.“ (Expertenkommission Betriebliche Gesundheitspolitik 2003, S. 7)

Der hier proklamierte Paradigmenwechsel ist nicht zu übersehen, Gesundheit und damit Arbeitskraft wird (erneut) als ein wichtiger Kapitalefaktor erkannt.

Die Expertenkommission befürwortet eine 'aktive betriebliche Gesundheitspolitik', die durch 'Eigeninitiative', 'Partnerschaft' und 'Partizipation' gekennzeichnet sein soll. Sie sollte u. a. zum Wohlbefinden und zur Gesundheit beitragen sowie Krankheit, Behinderung oder Frühverrentung verhindern; sie sollte die Wettbewerbsfähigkeit erhöhen und die Kosten senken; sie sollte Reformblockaden überwinden und somit Ressourcen nutzen und fördern.

Die ersten Arbeitsschritte der Projektgruppe

Das Thema ‚Konflikte und Mobbing am Arbeitsplatz‘ beschäftigte einige KollegInnen, so dass, wie eingangs beschrieben, die Projektgruppe bei der DGSv angestoßen werden konnte. Die persönlichen Zugänge der ProjektmitarbeiterInnen machten recht schnell die Vielseitigkeit des Themas deutlich und boten gleichzeitig eine Fülle von Arbeitsansätzen an. Exemplarisch stellen wir hier die berufsbio-graphischen Hintergründe der Autorinnen vor.

— Edeltrud Freitag-Becker: „Stress- und Konfliktbewältigungen am Arbeitsplatz sind für mich seit Berufsbeginn die Anforderungsthemen gewesen, wenngleich ich mich ihnen in verschiedensten Rollen und durch unterschiedlichste Aufgabenstellungen ‚stellen‘ musste. In der 20-jährigen SV-Arbeit verdichtete sich mein Erleben, dass ich durch und mit der Supervision nicht nur dabei behilflich war, Arbeits-, Team- und Organisationsprozesse zu verstehen und ggf. zu verändern, sondern dass diese Beratungsform in einem erheblichen Maße dazu beitrug, die psychische Stabilität der Arbeitenden zu stützen. Die Projektgruppenarbeit und die Auseinandersetzung mit den psychischen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz ‚re-

aktivierten‘ und erweiterten meinen Blick um die politische Dimension meiner Beratungsarbeit und notwendiger Netzwerkarbeit.“

— Christine Rudolph: „Als ich mich vor einigen Jahren als Supervisorin und Trainerin selbständig machte, entwickelten sich die beiden Arbeitsbereiche ‚Stress und Mobbing‘ getrennt voneinander. Ich arbeitete als Referentin im Seminarbereich zu verschiedenen Themen wie Führung, Kommunikation usw. und begleitete Einzel-supervisanden und Teams als Supervisorin. Mit zwei anderen Supervisionskollegen gründeten wir 1997 eine Mobbing-Beratungsstelle in Mülheim, die erste ihrer Art in NRW. Die vielen Anfragen zeigten: Es gibt ein großes Bedürfnis, schwierige, spannungsgeladene Konflikte am Arbeitsplatz zu reflektieren. Als ich dies im supervisorischen Umfeld deutlich machte, waren die Reaktionen eher verhalten. Das Thema ‚Mobbing‘ schien anrühlich, nicht zuletzt bedingt durch die reißerischen Berichte in den Medien.“

— Monika Klinkhammer: „Heilung – oder anders formuliert die Förderung und Wiederherstellung von Gesundheit – ist von Anfang an eines meiner beruflichen Leitziele als Gestalttherapeutin, Supervisorin und Coach. Die Gestalttherapie mit ihrem ganzheitlichen und an der Humanistischen Psychologie orientierten Weltbild entsprach meiner Vorstellung der Unterstützung von Menschen in ihren Wachstums- und Heilungsprozessen. In meiner psychotherapeutischen Arbeit merkte ich bald, dass der auf das Subjekt, dessen Biografie, Erleben und Verhalten gerichtete Fokus mir nicht ausreicht, dass soziostrukturelle Verhältnisse und Lebenswelten mit einzubeziehen sind. Auch erkannte ich die zunehmende Relevanz von Arbeit für die Gesundheit des Subjektes. Die Seminar- und Beratungsarbeit zu ‚Mobbing‘ und ‚Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz‘ vertieften dies. Die Leitlinie der Betrieblichen Gesundheitsförderung erwies sich für mich daher als ein guter Rahmen, denn sie integriert die Aspekte, Dimensionen und Bereiche, die Menschen helfen, gesund zu bleiben oder wieder gesund zu werden. Hier geht es um die Gesundheitsförderung von Subjekten und gleichzeitig von sozialen Strukturen. Ich erlebe die Arbeit als Supervisorin in diesem komplexen Feld als große Herausforderung, die auch innovative Formen der kollegialen Zusammenarbeit in intra- und interprofessionellen Beraternetzwerken bedarf.“

In der ersten Phase der Projektgruppenarbeit entwickelten wir Gedanken und Überlegungen zu dem Thema ‚Konflikte und Mobbing‘, die in die DGSv Fachtagung ‚Stress am Arbeitsplatz‘ am 9.2.2001 in Köln mündeten. Zu dieser Tagung luden wir Experten aus unterschiedlichen Bereichen (Betriebe, Krankenkassen, Unfallkassen usw.) und verschiedenen Professionen (SupervisorInnen, Betriebsärzte, PersonalentwicklerInnen usw.) ein.

‘Angst‘ in den unterschiedlichsten Erscheinungsformen und als ‚Kostenfaktor Nr. Eins des Arbeitsmarktes‘ war der Inhalt eines Impulsreferats von Winfried Panse. (Panse, 1996)

Im weiteren Verlauf der Veranstaltung tauchte u. a. das Instrument der Gefährdungsanalyse auf, ein Verfahren, mit dem der psychische Stress am Arbeitsplatz 'gemessen' und in das betriebliche Bewusstsein gebracht werden soll.

Angeregt durch die Beiträge der Experten auf dieser Tagung kontaktierten Mitglieder der Projektgruppe in den folgenden Monaten Betriebsräte, Arbeitsmediziner, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften und Krankenkassen. Mittels persönlicher Gespräche, Telefonate und Schriftmaterialien setzten wir uns mit der Gefährdungsanalyse auseinander, was zunächst einem 'Vokabel-lernen' gleichkam: Arbeitsschutzgesetz, Gesundheitsgesetze, rechtliche Rahmenbedingungen; Konzepte zur Gefährdungsanalyse mussten verstanden und eingeordnet werden. Dieses Erfassen des Kontextrahmens bei gleichzeitigem Erleben unserer Begrenztheit löste viel Irritation aus und forcierte viele Fragen. Zudem hörten wir, dass die neuen Messverfahren in den Betrieben und Organisationen nicht unbedingt auf motivierten 'Boden' fielen.

War unser Blickwinkel für die Entwicklung von Supervision in diesem Feld hilfreich? Verloren wir uns nicht in Messverfahren, die von uns eigentlich eher als statisch bewertet wurden? Welche Kompetenzen wären nötig, um in diesen Prozessen als Partner akzeptiert zu werden?

Das Interesse an uns und unserer Profession war bei unseren GesprächspartnerInnen vorhanden und die Bereitschaft, uns mit Material zu versorgen, war groß; doch gleichzeitig war auch spürbar, dass Supervision sich hier, in diesem Feld, bisher keinen Platz geschaffen hatte. Wir wurden aufgefordert und ermutigt, 'ein klares Produkt' zu schaffen und mit diesem in 'das Feld' einzusteigen. Implizit wurde uns also verdeutlicht, dass Supervision 'an sich' als Produkt für diesen Arbeitsmarkt nicht verstanden wurde bzw. übersetzt werden musste. Immer deutlicher wurde uns, dass das Thema 'Mobbing /Stress am Arbeitsplatz' viel zu kurz griff und unseren gewachsenen Ansprüchen nicht mehr gerecht wurde. Uns wurde klar: 'Supervision ist betriebliche Gesundheitsförderung'. Wir entschieden uns, unter diesem Leitmotiv weiter zu arbeiten. Als Konsequenz daraus benannten wir unsere Projektgruppe um in 'Supervision im Kontext betrieblicher Gesundheitsförderung'.

„Nach dem Verständnis der Weltgesundheitsorganisation (WHO) und in Abgrenzung zur Prävention bezeichnet der Begriff 'Gesundheitsförderung' ein ganzes Bündel von Strategien und Methoden auf unterschiedlichen gesellschaftlichen Ebenen, mit denen die Gesundheitsressourcen und -potenziale von Menschen gestärkt werden sollen. Dazu gehören sowohl Maßnahmen, die auf die Veränderung und Förderung des individuellen Gesundheitsverhaltens abzielen, als auch solche, die auf die Schaffung förderlicher Lebensbedingungen ausgerichtet sind. Das Spektrum der Maßnahmen reicht von Organisations- und Gemeindeentwicklung über Politikentwicklung bis hin zu gesundheitsbezogenen Bildungsmaßnahmen. Im sogenannten 'Setting-Ansatz' wird der Tatsache Rechnung getragen, dass in

unterschiedlichen Lebensbereichen jeweils besondere Rahmendingungen für Gesundheit und Krankheit zu beachten sind.

Die betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und der Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz (Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung). Dazu gehören gesundheitsgerechte Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung, Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung sowie Angebote zum gesundheitlichen Verhalten.“ (Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien der Spitzenverbände der Krankenkassen 2000, S. 35)

Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF) folgt dem Paradigmenwechsel, der durch Gesundheitspsychologie und -wissenschaften untermauert wird, weg von der Pathogenese und der reaktiven Bekämpfung von Krankheit, hin zu einer präventiven und umfassenden Salutogenese (Antonovsky, 1979) mit dem Ziel: Erhöhung der Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit. Gesundheit und Krankheit werden entsprechend als gegensätzliche Pole eines Prozesses verstanden, in dem fortwährend eine Balance aller den Menschen prägenden Dimensionen hergestellt wird und nicht als ein messbarer Status. Wie mittlerweile zahlreiche empirische Studien belegen (Hurrelmann 1991, Faltermaier 1994, Antonovsky 1998, Belz-Merk 1995), ist das von Antonovsky formulierte Konzept des Kohärenzgefühls maßgebend für die Bewältigung von Stress und damit für den Erhalt von Gesundheit: „Alle(n) umfassenden Widerstandsressourcen ist gemeinsam /.../, dass sie es erleichtern, den zahllosen Stressoren, von denen wir fortwährend bombardiert werden, einen Sinn zu geben. Indem sie einen Menschen fortlaufend mit solchen sinnhaften Erfahrungen versorgen, schaffen sie mit der Zeit ein starkes Kohärenzgefühl, als ein durchdringendes, andauerndes, aber dynamisches Gefühl des Vertrauens /.../, dass 1. die eigenen internen und externen Ereignisse des Lebens strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind; 2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Ereignisse stellen, zu begegnen; 3. sich diese Anforderungen, Anstrengungen und das Engagement lohnen.“ (Antonovsky 1998, S. 52ff) Das Kohärenzgefühl setzt sich somit zusammen aus den Aspekten Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit.

Oder folgen wir Mihaly Csikszentmihalyi, der darauf aufmerksam macht, dass für eine tiefe Befriedigung das 'seelische Strömen' (Flow) nötig sei, das beim konzentrierten Tätigsein entsteht. Flow stellt sich ein, wenn die Arbeit mich fordert, aber nicht unter- oder überfordert. Ist sie zu leicht, entsteht Langeweile, ist sie zu schwer, entsteht Angst. (Csikszentmihalyi, 2004)

Gesundheitsrelevante Faktoren, die Wohlbefinden im Arbeitsleben ermöglichen, sind somit die Aufgabenvielfalt, der Entscheidungsspielraum und die Arbeitsanforderungen, die es jeweils mit den Bedürfnissen und Kompetenzen des Subjekts aus zu balancieren gilt.

Grundlage für gesundheitsgerechtes Arbeiten ist somit ein positiver Arbeitsbegriff, in dem die Möglichkeit enthalten ist, Sinnvolles zu schaffen, subjektive und soziale Kohärenz zu erfahren und sich als Person darzustellen, einzubringen und zu verwirklichen. (Hurrelmann, 1991)

Entsprechend definiert Badura seine Vorstellung von betrieblichem Gesundheitsmanagement: „Entwicklung integrierter betrieblicher Strukturen und Prozesse, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit, Organisation und dem Verhalten am Arbeitsplatz zum Ziel haben und den Beschäftigten wie dem Unternehmen gleichermaßen zugute kommt.“ (Badura, 1999)

Ein nächster Arbeitsschritt und die Erweiterung des Blickwinkels

Die Auseinandersetzung mit der Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) durch diese Brille kam unseren Interessen schon näher und wir hatten wieder das Gefühl, unsere Kompetenzen platzieren zu können. Doch noch gab es ein weiteres Feld zu bearbeiten: die Auftrags- und Handlungsfelder der Krankenkassen und ihren Beitrag zur Betrieblichen Gesundheitsförderung.

Bei unseren Recherchen stießen wir auf das Gesundheitsreformgesetz und den erweiterten Handlungsrahmen der Krankenkassen.

Mit der Neufassung des § 20 SGB durch das Gesundheitsreformgesetz 2000 haben die Krankenkassen einen erweiterten Handlungsrahmen in der Primärprävention und der betrieblichen Gesundheitsförderung erhalten. Maßnahmen der Primärprävention sollen den allgemeinen Gesundheitszustand verbessern und insbesondere einen Beitrag zur Verminderung sozial bedingter Ungleichheit von Gesundheitschancen leisten.

Zur Erfüllung dieser präventiven Aufgabe stehen den Krankenkassen pro Kalenderjahr und Versicherten 2,50 Euro zur Verfügung, in der Summe also ein erheblicher Gesamtbetrag.

Die Spitzenverbände der Krankenkassen haben am 21.6.2000 „Gemeinsame und einheitliche Handlungsfelder und Kriterien zur Umsetzung von § 20 Abs. 1 und 2 SGB V“ verabschiedet. In diesem Papier werden Anforderungen an Betriebe unter den Stichworten Betriebliche Gesundheitsförderung und Unternehmenspolitik, Personalwesen und Arbeitsorganisation, Planung betrieblicher Gesundheitsförderung, Soziale Verantwortung u.a.m. formuliert. Daraus werden präventive Ansätze entwickelt und nach Bedarf, Wirksamkeit, Ziel der Maßnahme, Zielgruppe, Inhalt, Methodik und Anbieterqualität systematisch dargestellt.

Darunter befinden sich zahlreiche Ansätze, für deren Durchführung SupervisorInnen spezialisiert sind bzw. in Ergänzung ihrer vorhandenen Kompetenzen sich qualifizieren könnten. Deutlich wird dies, wenn man sich die Gesundheitsförderungsmassnahmen in der Differenzierung anschaut:

Verhaltenspräventiv Maßnahme der Prävention, die eine Verhaltensänderung des Mitarbeiters zum Ziel hat	Verhältnispräventiv Präventionsansatz, der sich an den Umgebungsbedingungen oder den Arbeitsbedingungen orientiert. Ziel ist der Abbau von Belastungen (alt), Förderung der Gesundheit (neu)
– Umgang mit Süchten (u.a. Alkohol, Medikamente, Nikotin, Arbeitssucht)	– Organisationsgestaltung (Gesundheitszirkel, Jahresgespräche, Kommissionen)
– Reduktion des Genuss- und Suchtmittelmissbrauchs, Punktnüchternheit	– Ernährungsangebote
– Informationskampagnen (Ernährung, Drogen)	– Arbeitsergonomie
– Untersuchungs- und Impfaktionen	– Laufbahnberatung
– Weiterbildung (Konfliktbewältigung, Kommunikation, Gesundheitsförderung, Führung)	– Arbeitszeitgestaltung
– Individuelle Kompetenzen (Stressbewältigung, Entspannung, Zeitmanagement)	– Lohngestaltung
– Bewegungsangebote (Pausenangebote, angeleitete Arbeitsplatzübungen)	– Form der Zusammenarbeit (Selbstkontrolle und Entscheidungsspielraum in der Arbeit)
– Freizeitangebote	– Arbeitsgestaltung (Aufgabenorientierte Maßnahmen, Gruppenarbeit, Projektarbeit...)
	– Gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung

(nach Schwager, Udriş, Rudolph)

Es scheint, hier sind Prozesse und Prozessbegleitung gefragt; hier gibt es genügend Ansatzpunkte, systemisch und mit den unterschiedlichsten Kompetenzen aktiv zu werden; hier lassen sich die verschiedensten Erfahrungen mit Führungskräfteberatung, Team- und Organisationsentwicklung sowie inhaltlichem Fortbildungen umsetzen. Doch unter den geforderten Anbieterqualifikationen im Gesundheitsreformgesetz und den formulierten Anforderungen seitens der Kassen kommen SupervisorInnen nicht vor. Uns beschäftigte die Frage, wie es gelingen könnte Supervision hier zu implementieren.

Motivierend kam hinzu, dass bei den Kassen für betriebliche Beratungs- und Entwicklungsmaßnahmen im Rahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung Finanzmittel zur Verfügung stehen und umgesetzt werden müssen.

- Warum akquirieren SupervisorInnen in diesem Feld nicht oder nur wenig?
- Was bedeutet es für die Rolle und für die Identität des/der SupervisorIn, im Kontext Betrieblicher Gesundheitsförderung tätig zu sein?

Gesundheitsförderung ist eine gesamtgesellschaftliche wie innerbetriebliche Aufgabe. Im Kontext des Innerbetrieblichen Gesundheitsmanagements steht sie neben den Aspekten: Prävention, Arbeitssicherheit- und Arbeitsschutz, Unternehmenskultur. Von daher impliziert BGF mancherorts komplexere Maßnahmen und Beratungskonzepte. Gesundheitsmanagement ist zwar eine Querschnittsaufgabe, jedoch obliegt es zusätzlich den Führungskräften und dem Personalmanagement, effektive und nachhaltige Maßnahmen des BGF zu implementieren und weiter zu entwickeln. Von daher ist davon auszugehen, dass bei den verschiedenen Akteuren (Führungskräfte, Betriebsräte, Arbeitsmediziner, Sicherheitsbeauftragte etc.) unterschiedliche Auffassungen und Ziele von Gesundheit, innerbetrieblicher Gesundheitspolitik und BGF vorherrschen.

Hier liegt oft ein notwendiger erster Arbeitsschritt: die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses, ein gesamtbetrieblich tragfähiges BGF-Konzept.

Erneut wurden wir mit Fragen konfrontiert:

- Erscheint der Aufgabenrahmen zu groß, so dass sich Beraternetzwerke anbieten? Ist BGF ohne Beraternetzwerk überhaupt möglich?
- Welche Aufgaben könnten SupervisorInnen in einem BGF-Prozess übernehmen? (Initiierung eines OE-Prozesses? Begleitung eines BGF-Prozesses? Übernahme von Teilaufgaben: im Rahmen der Verhaltensprävention oder der Verhältnisprävention?)
- Wie deutlich ist das Angebotsprofil der Supervisorin/des Supervisors in Hinblick der möglichen Aufgaben? Soll es erweitert werden? Wenn ja, um welche Kompetenzen?
- Wie viel Fachwissen ist nötig, um im Rahmen des BGF beratend tätig werden zu können?
- Erschreckt der Erfolgsdruck in Form nachweisbarer tragfähiger und überprüfbarer Kriterien, Veränderungen und Prozesse?

Diese Fragen führten zu einem nächsten Arbeitsschritt.

Ein weiterer Arbeitsschritt und kritische Überprüfung.

Die Projektgruppe veranstaltete am 6.5.03 eine DGSv interne Fachtagung mit dem Thema: „Supervision als Baustein der Gesundheitsförderung in Betrieb und Verwaltung“. Diese Fachtagung sprach als Zielgruppe SupervisorInnen an, die bereits

Erfahrungen in der betrieblichen Gesundheitsförderung gesammelt hatten. Die Tagung sollte dazu dienen, den gemeinsamen Wissensstand zu diesem Thema zusammenzutragen, den oben benannten Fragen nachzugehen, das geforderte Beratungsprofil kritisch zu prüfen und eine Vernetzung untereinander zu installieren.

Als Resümee wurde deutlich: Es gibt bereits vielfältige Erfahrungen in diesem Bereich, und das Interesse der KollegInnen war groß, an der Entwicklung von Akquisestrategien und Produktentwicklungen weiter mitzuarbeiten. Angestrebt wurde eine Marktpositionierung der SupervisorInnen für diesen Arbeitsbereich.

In der Arbeitsgruppe ‘Kompetenzprofil einer Supervisorin/eines Supervisors in der betrieblichen Gesundheitsförderung’ kristallisierten sich folgende Profilaspekte heraus:

- Feldwissen und Kenntnisse über gesundheitspolitische Markierungen
- Organisationswissen und Überprüfung der Anschlussfähigkeit an die Unternehmenskultur
- Verhandlungs- und Konfliktmanagementkompetenz
- Kenntnisse einiger tools/Methoden/Vorgehensweisen, um Prozesse auch moderieren und gestalten zu können.

In der Arbeitsgruppe ‘Akquirierung von Betrieben, die an Gesundheitsförderung interessiert sind’ wurde herausgearbeitet, dass bereits die ‘klassischen’ Supervisionssettings Kontaktstellen und somit thematische Einstiege für betriebliche Gesundheitsförderung sind: Arbeitszufriedenheit, Arbeitsfähigkeit, Formen der Zusammenarbeit, Leistungsfähigkeit, Krankenstand u.a.m. Oft müssten diese Erkenntnisse und Ergebnisse ‘nur’ ‘laut’ diskutiert und in weitere Angebote umgesetzt und verhandelt werden. Hinzu kommt die Kontaktaufnahme und die Kontaktpflege zu jenen, die an ‘Nahtstellen’ in den Betrieben und Organisationen sitzen: Leitungen, Betriebsräte, Sicherheits- und Qualitätsbeauftragte.

Die Arbeitsgruppe ‘Positionierung des supervisorischen Angebots’ verdeutlichte, dass Supervision bereits in einem erheblichen Maß an der Gesundheitsförderung in Organisationen beteiligt ist. Supervision ist ein Ort psychischer Entlastung und trägt dazu bei, dass Konflikte an den Stellen ‘behoben’ werden, wo sie entstehen. Allerdings wäre, mit aller Selbstkritik, eine deutlichere Ressourcenorientierung in der Beratungsarbeit zu empfehlen, sowie auch ein selbstbewussterer Umgang mit der Tatsache, dass wir bereits ‘vorbeugend’ und ‘vorsorgend’ tätig sind. Einig waren sich die KollegInnen, dass der Einsatz anderer Instrumente, das Aufgreifen anderer Themen und das Zur-Verfügung-Stellen von Ergebnissen und Eindrücken mutiger erfolgen könnte.

Den kritischen Blick auf die eigene Profession warf eine vierte Arbeitsgruppe, die der Frage nachging: ‘Was könnte die Mitwirkung von SupervisorInnen an BGF-Prozessen nachhaltig scheitern lassen?’

...mit dem Berufsprofil unbekannt bleiben /...Beratungsprofil undeutlich lassen/...softes Image beibehalten/...unpolitisch bleiben/ ...tue Gutes und rede nicht

darüber/...keine Zielvereinbarungen treffen/...sich vor OE-Verantwortung drücken/...weiter unser Fachchinesisch sprechen/...keine Netzwerke bilden/...sich um die Häuptlinge nicht kümmern/ ...die Verhältnisse so lassen, wie sie sind/...die indifferente Sowohl-als-auch-Haltung bewahren/...mich bloß nicht mit Arbeitssicherheit/Arbeitsschutz beschäftigen/

Für unsere weitere Projektarbeit nahmen wir uns folgende Themenschwerpunkte heraus:

Standortbestimmung

Die Arbeit als SupervisorIn im Kontext der BGF erfordert über die professionelle Standortbestimmung und die Rollendefinition hinaus eine biografische (Selbst)-Reflexion in Bezug auf Gesundheit und Krankheit. Wie nehme ich Gesundheit und Krankheit im Arbeits- und Beratungsprozess wahr, wie definiere und bewerte ich sie, wie ist meine Haltung dazu? Meine Wahrnehmungs- und Interpretationsfilter dienen mir sozusagen als 'Brille' des Prozesses. Dies gilt im besonderen Maße auch dem Phänomen 'Arbeit' in all seinen Erscheinungsformen. Mein Standpunkt, meine Positionierung, meine Wertigkeiten werden mein Beratungskonzept, meinen Blickwinkel, die Auswahl meiner 'tools' und mein Profil entscheidend prägen.

Rollengestaltung und Wahl des Settings

Die Wahl der Rolle in einem BGF-Prozess kann sehr unterschiedlich sein. SupervisorInnen können als ModeratorInnen (beispielsweise eines Gesundheitszirkels) arbeiten; sie können als TrainerInnen verschiedene notwendige 'Bausteine' bearbeiten (Konfliktmanagement, Stressbewältigung, Kommunikation, Kooperation, Zeitmanagement, Balancing, Mitarbeiterführung...); sie können Supervisionsprozesse durchführen (Leitungs-, Team-, Gruppen-, Organisationssupervision) oder sie können als Dialogpartner am 'Runden Tisch' im Unternehmen teilnehmen. Wichtig und ein Qualitätszeichen unserer Profession ist die Definition, die Reflexion, die Transparenz und die Abgrenzung der gewählten Rolle. Die gelernten Schlüsselqualifikationen (Sozial-, Prozess-, Konfliktkompetenz sowie die Fähigkeit, die Sozio- und Psychodynamik von Organisationen erfassen zu können) sind hier ein gutes Rüstzeug und könnten ermutigen, neue Pfade zu gehen.

Kompetenzerwerb

BGF ist (trotz aller Erfahrungen) für viele von uns ein neues Thema und 'Vokabeln lernen' wird notwendig. Die Erarbeitung des neuen Feldes umfasst auch hier die Auseinandersetzung mit den Arbeits- und Rahmenbedingungen, den Konzepten, Instrumenten und Gesetzen, den Funktionen, Rollen, Aufträgen und Entscheidungsstrukturen. Da BGF sich aus dem Bereich der Arbeitssicherheit entwickelt hat, darf der Verstehenszugang dieses Ansatzes nicht ignoriert und übersehen werden. Die verschiedenen 'Sprachen' und Kulturmerkmale einer Organisation werden hier deutlich. Sie fordern Akzeptanz und Berücksichtigung. Ergänzend kommt noch ein weiterer Faktor dazu: 'die Arbeit an sich' mit ihrer Geschichte, Bedeutung und ihrem gesellschaftlichen Wandel sowie der Bewertung eben dieser Arbeit und dieses Wandels bedarf einer wachen Wahrnehmung.

Kritische Überprüfung

Selbstkritisch stellten wir uns die Frage, ob BGF den SupervisorInnen als ein 'neuer Mantel' für 'alte' Beratungsfigurationen dient? Passen wir die supervisorischen Ideen nur dem Trend an? Wollen wir auf und in einen neuen Markt? Haben wir unsere Beratungsarbeit nicht eigentlich immer schon so verstanden, dass wir an der Gesundheit in den Organisationen und Betrieben arbeiten? Helfen wir mit, veränderte Arbeitsprozesse und politische Entscheidungen zu verschleiern, indem der Blickwinkel auf ein Phänomen gerichtet wird? (Wir achten auf die Gesundheit derer, die arbeiten, und was bedeutet das für die gesamte Arbeitsmarktlage?)

Eines konnten wir zumindest festhalten: durch die Auseinandersetzungen mit diesen Themen und der Entwicklung maßgeschneiderter Angebote für verschiedenste anfragende Einrichtungen und Unternehmen wurde und wird unsere Position und damit unsere Arbeit bekannter, öffentlich und damit politisch.

Der Gang in die Öffentlichkeit

Bestärkt durch die Resonanz der KollegInnen fühlten wir uns gerüstet, unsere Projektgruppe auf der internationalen Messe für Arbeitssicherheit und Gesundheit 'aplusa 03' vom 27.-30.2003 in Düsseldorf zu präsentieren. Hierbei wollten wir erste Kontakte knüpfen und uns als SupervisorInnen auf diesem Feld positionieren.

Wir hatten keine Kugelschreiber und andere Give-aways zu verschenken, auch konnten wir uns keinen aufgemotzten Stand mit viel medialem 'Ringelpiez' leisten. Das bedeutete, wir mussten alles mit Kreativität und (wo)man-power wettmachen.

In der Vorbereitung auf die Messe hatten wir einen Flyer erstellt, in dem wir das Produkt der DGSv zur betrieblichen Gesundheitsförderung beschrieben und die Kompetenz der SupervisorInnen in diesem Feld deutlich machten. Eine laufende Powerpoint-Präsentation am Stand informierte über die DGSv, ihre Mitglieder und die Arbeit der Projektgruppe.

Innerhalb der Messe („Ein Kongress der grauschwarzen Männer“) mit ihrer Spannweite zwischen Sicherheitsschuhen und Stressprävention waren wir in Halle 9 angesiedelt, in der sich u. a. Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Berufsverbände, Universitäten und Beraternetzwerke befanden.

Um zu verhindern, dass die BesucherInnen in ihrer Messetrance mit vollen Tüten an unserem eher unauffälligen Stand vorbeizogen, setzten wir auf direkte Ansprache, wohl wissend, dass wir in diesem Umfeld erst einmal erklären mussten, wer und was denn die DGSv und ihre SupervisorInnen überhaupt sind und was sie tun. Diese Form der Beziehungsaufnahme brachte vielfältigste Kontakte: von der Bundeswehr über ein Münchener Theater bis zu ver.di und der nordrhein-westfälischen Mobbing-Hotline. Anfragen kamen von der Nordsee bis zum europäischen Ausland (Belgien, Tschechien, Irland, Niederlande). Es gelang uns, die Vielfalt von Supervision zu verdeutlichen und das Interesse zu wecken.

Wir nahmen Kontakt zu anderen Beraternetzwerken auf und versuchten herauszufinden, wie und wodurch sich die Beratungsangebote unterscheiden. Auf einen Aspekt wurden wir dabei besonders aufmerksam: Kontakt-, Beziehungs- und Prozessarbeit schien nicht so sehr unser Problem zu sein; jedoch nachweisbare und vorzeigbare Konzepte zu bestimmten Fragestellungen hatten wir in Form ‚fertiger tools‘ nicht ‚in der Tasche‘.

Fazit: Alle Projektgruppenmitglieder hatten das Gefühl, es lohne sich, supervisorische ‚Duftmarken‘ im Feld der betrieblichen Gesundheitsförderung zu setzen und deutlich zu machen, wie vielfältig und kompatibel Supervision sein kann.

Die Beteiligung an dieser Messe, die alle zwei Jahre stattfindet, könnte eine wertvolle Werbepattform für uns SupervisorInnen sein.

Ausblick

Wir sortieren die Fülle von Kontakten, Veröffentlichungsmöglichkeiten und Anfragen. Wir nehmen konkrete Anfragen auf und Aufträge an und planen weitere Schritte der Vernetzung. Unsere weiteren Aufgaben konkretisieren sich:

- in der Entwicklung und Begleitung von Modellprojekten für den Einsatz von Supervision in der betrieblichen Gesundheitsförderung;
- in der konkreten Erprobung supervisorischer Arbeit im Rahmen von BFG-Prozessen (z.B. Mitarbeit im ‚Einsatz‘ der Gefährdungsanalyse, Moderation von Gesundheitszirkeln, Begleitung von Koordinierungsprozessen betrieblicher Maßnahmen.);

- in der Entwicklung passgerechter Maßnahmen im Dialog mit den anfragenden Einrichtungen und Betrieben;
- in der Formulierung konkreter Beratungsangebote;
- in der Umsetzung des Verstehens von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbewältigungsfähigkeit;
- in der Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen für SupervisorInnen zur Vorbereitung auf spezifische Anforderungen im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung;
- in der Mitarbeit in Gremien (z.B. im neu gegründeten ‚Deutschen Netzwerk für Betriebliche Gesundheitsförderung‘);
- in der Kooperation mit Krankenkassen und Betriebsärzten.

Zusammenfassend können wir sagen, dass die Auseinandersetzung mit der betrieblichen Gesundheitsförderung dazu geführt hat, dass wir unser Supervisions- und Rollenverständnis überprüften. Dieser Prozess hat Fragestellungen und Blickwinkel geschärft sowie Mut und Lust gemacht, sich den unbekanntesten Anforderungen zu stellen und Angebote zu formulieren. Wir sind davon überzeugt, dass SupervisorInnen für diesen Beratungsmarkt gut ausgebildet und vorbereitet sind. Und nicht zuletzt hat dieser Arbeitsprozess in der Projektgruppe bis jetzt dazu geführt, genau das zu spüren, was Mihaly Csikszentmihalyi als die wichtigsten Einstellungen zur Arbeit herausstellt: Zufriedenheit, Motivation und die Möglichkeit, Gelerntes und Erkanntes umsetzen zu können.

Literatur

- Antonovsky, A. (1998): Vertrauen, das gesund hält. Warum manche Menschen dem Stress trotzen. In: Psychologie heute, Heft 2, S. 51-57.
- Badura, B. (2003): Betriebliche Gesundheitspolitik – Wege zu einer gesunden Organisation. Heidelberg.
- Belz-Merk, M. (1995): Gesundheit ist Alles und alles ist Gesundheit. Die Selbstkonzeptforschung zur Beschreibung und Erklärung subjektiver Vorstellungen von Gesundheit und Gesundheitsverhalten. Frankfurt a. M.
- Buchinger, K. (2000): Skizzen zur Frage der Identität. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, S. 383-407.
- Buchinger, K. (2003) Identität in der Supervision: Der Einfluss der neuen Methoden und Verfahren. In: Supervision Heft 2, S. 72-80.
- Buer, F. (1991): Rolle und Identität. In: Psychodrama 4, S. 255-272.
- Csikszentmihalyi, M. (2004): Flow im Beruf. Stuttgart.
- Expertenkommission Betriebliche Gesundheitspolitik (2003): Zwischenbericht der Expertenkommission. In: Frankfurter Rundschau vom 25.1. 2003, S. 7.

- Faltermaier, T. (1994): Gesundheitsbewusstsein und Gesundheitshandeln. Über den Umgang mit Gesundheit im Alltag. Weinheim.
- Faltermaier, T. (1998): Laienkompetenz in Gesundheitshandeln und Gesundheitsförderung. Weinheim/München.
- Hurrelmann, K. (1988): Sozialisation und Gesundheit. Somatische, psychische und soziale Risikofaktoren im Lebenslauf. Weinheim/München.
- Hurrelmann, K. (2000): Gesundheitssoziologie. Eine Einführung in sozialwissenschaftliche Theorien von Krankheitsprävention und Gesundheitsförderung. Weinheim/ München.
- Hurrelmann, K./Laaser, U. (Hg) (1993): Gesundheitswissenschaften. Handbuch für Lehre, Forschung und Praxis. Weinheim/Basel.
- Ilmarinen, J./Tempel, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Hamburg.
- Keupp, H./Höfer, R. (1997) Identitätsarbeit heute. Klassische und aktuelle Perspektiven der Identitätsforschung.
- Lohmann, B. (2001): Thesen zu ‚Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft‘, Kommission Zukunft der Arbeit – Zukunft der Supervision. In: DGSv – Aktuell 1/2001.
- Nellessen, L. (2001): Identitätsmanagement von Beratern. In: Supervision Heft 1, S. 33-35.
- Ohlmeier, D. (2000): Identität im Wandel – aus psychoanalytischer Sicht. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, S. 371-382.
- Panse, W. (1996). Kostenfaktor Angst. Augsburg.
- Weigand, W. (2000): Arbeit an der institutionellen Identität des Supervisors als Voraussetzung zur Beratung von Organisationen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung S. 409-418.

Anschrift der Verfasserinnen:

Edeltraud Freitag-Becker, Oberhauserstr. 33, 45359 Essen.

Monika Klinkhammer, Adolfstr. 106, 53111 Bonn.

Christine Rudolph, Im Brahm 39, 45549 Sprockhövel.

Call for Experiences

Sehr geehrte Leserinnen, sehr geehrte Leser,

mit diesem Aufruf – call for experiences – erbitten die Redaktion und die Herausgeber von Forum Supervision Beiträge zu den verschiedensten Erfahrungen in den Feldern der Supervision. Wir möchten damit gleichzeitig eine neue Rubrik gründen, die einen direkten Austausch mit Leserinnen und Lesern bestärkt. Mit der Bitte um die Zusendung von Erfahrungsberichten erhoffen wir uns, dass neue Trends in der Supervision für die Diskussion in Forum Supervision fruchtbar gemacht werden können. Wir erhoffen uns zum zweiten auch von denjenigen Leserinnen und Lesern Beiträge, die sich ggf. sonst nicht trauen würden, einen längeren oder gar theoretischen Artikel zu schreiben. Wir wünschen uns alltägliche Erfahrungsberichte und Geschichten, die von Supervisoren für Supervisoren geschrieben werden, die sonst vielleicht in einer Balintgruppe oder bei einem Regionaltreffen erzählt worden wären. In Bezug auf den Umfang der Erfahrungsberichte gehen wir von Beiträgen aus, die zwei bis drei Schreibmaschinenseiten lang sind, also deutlich kürzer als ein Artikel, aber auch keine Schnipsel.

Die Erfahrungsberichte sollen thematisch zu den Heftschwerpunkten von Forum Supervision passen: die nächsten beiden Hefte haben das Thema:

– Heft 26: Ethik in klinischen Organisationen und

– Heft 27: „wenn etwas zuende geht“.

Die Erfahrungsberichte können als Anhang gemailt werden – für Heft 26 bis 1.6. 2005 und für Heft 27 bis 1.12.2005 – an: JuergenKreft@t-online.de

Rezensionen

Hannes Fricke: Das hört NICHT auf. Trauma, Literatur und Empathie. Göttingen (Wallstein Verlag) 2004, 282 Seiten, 28,00 €.

Hannes Fricke untersucht in seinem Buch „Das hört NICHT auf. Trauma, Literatur und Empathie“ die Thematisierung des Traumas in der Literatur. Konsequenterweise analysiert er aus literatur- und sprachwissenschaftlicher Sicht die spezifische Struktur der Texte, in denen die Erfahrungen traumatisierter Menschen gefasst sind.

Hannes Fricke hat hierfür 24 Texte der Weltliteratur ausgesucht. Analog zum „Lehrbuch der Psychotraumatologie“ von G. Fischer und P. Riedesser ordnet Hannes Fricke diese Werke systematisch sieben Kategorien traumatisierender Ereignisse bzw. Erfahrungen zu: 1. der überwältigende Moment, 2. Vernachlässigung, 3. Krieg, 4. Folter und organisierte Gewalt, 5. Flucht und Vertreibung, 6. sexualisierte Gewalt und 7. Täter. Diese Zusammenschau ist neu.

Nach einem kurzen einleitenden Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Traumaforschung, die dem Leser als fachlicher Hintergrund dienen sollen, beginnt Fricke mit seiner Untersuchung der literarischen Werke. Ihn interessiert dabei die Frage, mit welchen sprachlichen Mitteln und Strukturen und zu welchen Zeiten in der Literatur traumatisierende Erfahrungen niedergeschrieben worden sind. Für seine sehr sorgfältige Analyse gibt Fricke dem Leser eine kurze inhaltliche Zusammenfassung des jeweiligen Werkes, das er systematisch untersucht. Er hat dabei sehr unterschiedliche Texte ausgesucht: „Batman“ und „Moby-Dick“ z. B. für den überwältigenden Moment; „Homer“ oder Tolkiens „Der Herr der Ringe“ für den Krieg; Henning Mankells „Zeit im Dunkeln“ und Günter Grass' „Im Krebsgang“ für Flucht und Vertreibung oder unter der Tätererfahrung Bernhard Schlinks „Der Vorleser“ und Thomas Harris Romantrilogie über die Figur des Hannibal Lecter.

Hannes Fricke taucht in die Geschichten ein und bewahrt zugleich analysierende Distanz. Er ermöglicht dem Leser eine ganz neue Perspektive auf diese Literatur, auf ihre Figuren und Themen und dadurch auch indirekt auf die AutorInnen dieser Werke. Fricke hält dabei konsequent seine Untersuchungsperspektive bei. Gründlich, engagiert und bisweilen leidenschaftlich untersucht er die sprachlichen und strukturellen Formen, durch die sowohl traumatisierende Ereignisse beschrieben werden als auch die in den Texten vorhandenen Bewältigungsformen. Z. B. schreibt er zu Tolkiens „Der Herr der Ringe“ zum Schluss: „Man kann den Roman damit entweder als unproblematische, bloße Unterhaltungsliteratur abtun – oder ihn als Versuch verstehen noch einmal in epischer Breite eine trotz ihrer Endzeitstimmung letztendlich harmonisch geschlossene Welt zu entwerfen, die Kriegern und Kampfgefährten eine Heimkehr und zumindest partielle Wiedereingliederung in die Gesellschaft ermöglicht.“ (S. 126) In der Comic-Reihe der Batmannfigur analysiert er die schematische Darstellung der Bilder auf dem Hintergrund intrusi-

ver Bilder in überfordernden Momenten bzw. triggernder Situationen. Anhand von Harris' Romantrilogie zeigt H. Fricke das Phänomen der Täteridentifikation auf. Im Buch „Der rote Drache“ gelingt eine Überwindung der Täteranteile nicht. „Aus traumatheoretischen Gesichtspunkten zeigt der Film den interessanteren Schluss. Dolarhyde scheint seinen strafenden Ichanteilen im Film wenigstens so weit entwachsen zu sein, dass er einen anderen in Schutz nehmen kann.“ (S. 211).

Mich selbst haben am meisten die Strukturanalyse des Comicaufbaus beeindruckt sowie seine Untersuchung der Figur des Hannibal Lecter. Hier ist H. Fricke in sehr eindrücklicher Weise gelungen, in lebendiger Sprache einmal das Phänomen der Intrusion, das andere Mal das der Täteridentifikation hervorzuheben.

Hannes Fricke gelingt mit seinem Buch zweierlei: Erstens wirft er einen thematisch fokussierten Blick auf ausgewählte Werke der Literatur. Die veränderte Perspektive hilft, Bekanntes neu und vertiefend zu verstehen. Eine solche Quersicht der Literatur zu anderen SupervisorInnen interessierende Themen hat schon Peter von Matt in „Liebesverrat“ und „Verkommene Söhne, mißratene Töchter“ äußerst eindrücklich getan. Zweitens stellt sein Buch eine Bereicherung für Fachleute dar, die im therapeutischen oder supervisorischen Rahmen mit traumatisierten Menschen arbeiten. Diesen gibt er Bilder und Bewältigungsansätze und vielleicht auch entlastende Identifikationsmöglichkeiten mit den Figuren in großen literarischen Werken. Auch das Scheitern von Bewältigung kommt zur Sprache wie auch soziale und gesellschaftliche Aspekte. So kann die Frage nach der Wiedereingliederung in die Gesellschaft auch die eigene supervisorische Perspektive erweitern. Darüber hinaus sensibilisiert er literarisch interessierte Menschen für die Grausamkeit solcher die Grenzen des Menschen überschreitenden Erfahrungen und deren Bewältigungsversuche. Die tief greifenden Verletzungen und häufig persönlichkeitsverändernden Erfahrungen durch Folter, Krieg, Gewalt oder andere Trauma auslösende Ereignisse sind vielfältig in der Literatur beschrieben worden. Hannes Fricke ist es erstmalig gelungen, diese systematisch, beeindruckend und bereichernd zugleich zusammenzustellen.

Inés Cremer-v. Brachel

Neue Bücher

König, R./Haßelmann, U.: Konflikte managen am Arbeitsplatz. Ein Handbuch für Praktiker. Göttingen (Vandenhoeck & Ruprecht) 2004, 126 Seiten, 19,90 €.

Wo Menschen miteinander arbeiten, sind Meinungsverschiedenheiten zwischen Kollegen, Zielkonflikte zwischen Abteilungen, angespannte Kontakte mit Kunden und dergleichen mehr etwas Normales. Sie bilden solange den Nährboden für konstruktive Auseinandersetzung und notwendige Veränderung, wie die zugrunde liegenden Konflikte nicht eskalieren. Nimmt man die Fülle von Veröffentlichungen und Seminarangeboten zum Konfliktmanagement als Symptom, scheint genau dies aktuell zu geschehen.

Rainer König und Uwe Haßelmann versuchen mit der vorliegenden Veröffentlichung möglichst praxisnah zu beantworten, wie Führungskräfte ihre Kompetenz in Hinsicht auf das Bewältigen von Konflikten erhöhen können. Ausgehend von kurzen Erläuterungen zu den Fragen, was unter Konflikt zu verstehen ist, wie und weshalb sie entstehen, wie sie in der Regel verlaufen und ihre Eskalation zu vermeiden ist, legen sie den Schwerpunkt auf die Analyse typischer Konfliktfelder in Organisationen und von Führungskräften.

Für Supervisorinnen und Supervisoren, die sich in diese Thematik einarbeiten wollen, bietet das Buch einen guten Einstieg; etwas wirklich Neues bringt es nicht.

Becker-Kontio, M. u. a.: Supervision und Organisationsberatung im Krankenhaus. Erfahrungen – Analysen – Konzepte. Weinheim/München (Juventa) 2004, 159 Seiten, 13,55 €.

Mit etwas Verspätung möchten wir auch an dieser Stelle kurz auf die Veröffentlichung der Projektgruppe „Supervision im Gesundheitswesen“ der DGSv hinweisen. Die Projektgruppe war 1999 mit der Frage gestartet, unter welchen Bedingungen und mit welchem Nutzen Supervision im somatischen Krankenhaus eingesetzt werden kann. Das vorliegende Ergebnis spannt einen weiten Bogen von der Beschreibung der gegenwärtigen Entwicklungstendenzen dieses Bereiches (M. Becker-Kontio) über die Erläuterung krankenhausspezifischer Phänomene (M.-L. Schwennbeck, A. Kimmig-Pfeiffer) bis hin zu konzeptionellen Überlegungen zur Supervision als Beratungsinstrument im Krankenhaus (S. Wengelski-Strock, G. Streitbürger, G. Leuschner, W. Weigand).

Wer in diesem Feld tätig ist oder es werden will, findet in den unterschiedlichen Beiträgen eine Fülle von Informationen zur Erweiterung der Feldkompetenz. Denn diese ist notwendig, damit es den Supervisorinnen und Supervisoren nicht ähnlich geht wie den Patienten: „Man kommt u. U. schnell rein in das Krankenhaus, ist aber ebenso schnell wieder draußen und der Nächste folgt...“ (S. 10)

Birgit Knatz, Bernard Dodier: Hilfe aus dem Netz. Theorie und Praxis der Beratung per E-Mail. Stuttgart (Leben lernen 164. Pfeiffer) 2003.

Beratung per E-Mail - entweder kritisch beäugt oder neugierig aufgenommen – ist zwar ein relativ junges, doch sich schnell entwickelndes Angebot. Fast jede Beratungsstelle spielt mit dem Gedanken, ins Netz zu gehen oder tut dies bereits; SupervisorInnen sind auf der Suche und Entwicklung nach Konzepten für Supervision im Internet. Leider gibt es noch wenig Vernetzung, und an vielen Stellen gibt es immer wieder neue Anfänge.

Die Diskussion über seriöse Angebote und wer den schnelllebigen Markt besetzt, ist bei der Entwicklung keine unwesentliche. Wer sich im Netz tummelt, setzt sich häufig dem spöttischen Lächeln von KollegInnen aus, die für sich Beratung und Begleitung nur im face-to-face Kontakt sinnvoll finden. Doch diejenigen, die Rat bei therapeutischen oder supervisorischen Fragen erhoffen, suchen zunehmend im Netz nach Angeboten. Die Schwelle der Kontaktaufnahme ist deutlich herabgesetzt und ermöglicht dadurch evt. zunächst unverbindliche Schritte.

Mit ihrem Buch „Hilfe aus dem Netz. Theorie und Beratung per E-Mail“ ergreifen Birgit Knatz und Bernard Dodier die Chance, ein Konzept von Beratung vorzustellen. Beide sind MitarbeiterInnen in verschiedenen Telefonseelsorgestellen und verstehen sich als „Pioniere“, die maßgeblich an der Entwicklung dieses Beratungsangebotes durch die Telefonseelsorge Deutschland beteiligt sind.

Damit geben sie zu einem guten Zeitpunkt dieses Buch in die Fachöffentlichkeit und ermöglichen damit die Eröffnung einer Diskussion, die dringend stattfinden muss.

Neben Grundsätzlichem zu Gebrauchsformen im Netz sowie Ausführungen und Erklärungen zu Entwicklungen und Erfahrungen mit der Emailberatung stellen Knatz und Dodier ihr Konzept auf der Grundlage der klienten-zentrierten Beratung und des ressourcenorientierten Verfahrens vor.

Die einführenden Darstellungen geben viel Bekanntes wider, doch ist es m.E. gut möglich, das eine oder andere zu überspringen. Es ist ein Buch, das EinsteigerInnen in diese Thematik eine gute Grundlage bietet und Erfahrenen Angebote macht und Themen vorstellt, die wichtige sind für die Entwicklung weiterer oder anderer Konzepte.

Briefwechsel

Lieber Gregor,

beim Aufräumen des Arbeitszimmers bin ich zufällig auf die alten Briefen von Dir gestoßen. Ja, ich habe sie alle aufbewahrt. Als ich feststellte, dass wir uns zuletzt im Herbst 1997 geschrieben haben, bin ich regelrecht zusammengezuckt. Neben dem Schrecken, dass die Zeit so schnell vergeht, war auch eine Prise Scham dabei, nicht genug dafür getan zu haben, den Kontakt am Leben zu erhalten.

In den vergangenen Jahren war ich ziemlich beschäftigt mit dem Versuch, die Supervisionspraxis am Laufen zu halten. Das war nicht immer leicht, wenn ich mit mir selbst ehrlich bin, ist es in den letzten Jahren eher schwerer geworden. Zwischendurch hat es immer wieder Phasen gegeben, in denen ich mich nach der Sicherheit einer festen Anstellung gesehnt habe. Aber was heißt in den heutigen Zeiten schon „Sicherheit“. Jedenfalls hat mich die Sorge um die Aufträge häufig mehr annehmen lassen, als mir und der Familie gut tat. So wechselten oft übergangslos Arbeitsstress und Zukunftssorgen.

Übergangslos ist vermutlich nicht das richtige Wort. Es verschleiert bloß, dass sich die beiden Phasen jeweils frühzeitig ankündigen, ich die Signale aber meistens ignoriert habe. Da scheint es mir nicht viel anders zu gehen als den meisten Institutionen, mit denen ich im Moment arbeite. Allenthalben wird eingespart, umgebaut und verschlankt, was das Zeug hält. Und dass der Umbau des Sozialstaates absolut notwendig sei, hat ja mittlerweile den Status eines Dogmas, dem nur Sonderlinge widersprechen.

Die Teams im sozialen Feld, mit denen ich im Moment arbeite, erlebe ich als ziemlich verunsichert. Überall drohen Veränderungen, werden Umstrukturierungen angekündigt und Abrechnungsmodalitäten verschlechtert. Und alles soll sofort geschehen. Die Übergänge vom Alten zum Neuen konzeptionell in Ruhe gestalten zu können, wäre schön. Aber solche Aufträge sind die Ausnahme.

Zunehmend bekomme ich Anfragen von Geschäftsführern oder Personalabteilungen, ob ich auch Teamkonflikte bearbeiten würde. Die Initiative geht nicht mehr von den Teams selbst aus, sondern von Vertretern der Institution. Und da Supervision in vielen Bereichen etabliert und als Qualitätssicherung anerkannt ist, bleibt den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vor Ort gar nichts anderes übrig, als zuzustimmen. Wenn sie mir dann die Zustände in ihren Abteilungen schildern, erlebe ich sie oft zu Recht als erbost und widerständig. Die sich objektiv verschlechternden Arbeitsbedingungen haben eine Vielzahl von Konflikten ausgelöst, die dann auf der Ebene der Zusammenarbeit eskalieren und bewältigt werden sollen. Manchmal wünsche ich mir Einzel- und Teamsupervisionen zurück, in denen engagierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich Zeit nehmen, über ihre Zusammen-

arbeit und ihre Klienten zu reflektieren. Aber die Zeiten, in denen das Wünschen noch geholfen hat, sind wohl vorbei.

Lieber Gregor – so pessimistisch sollte mein Brief nach der langen Funkstille gar nicht werden. Aber so ist es nun mal im Moment. Ich würde mich über eine Antwort von Dir sehr freuen und grüße Dich herzlich

Deine Constanze

Liebe Constanze,

ich habe Dir oft Briefe geschrieben in den letzten Jahren, ohne diese zu Papier zu bringen. Ich habe auch oft formuliert, was Du antworten könntest. So war ich immer mit Dir in kollegialem Kontakt, wie eben manche vertrauten Beziehungen leben, auch wenn sie nicht aktuell gelebt werden. Nun hast Du unseren alten Briefwechsel tatsächlich wieder belebt. Und Du arbeitest weiterhin als Freiberuflerin. Wenn Du oft mehr Aufträge annimmst, als Dir gut tut, dann scheinst Du „am Markt erfolgreich“ zu sein, wie man das heute nennt. Die Existenzsorge durch Mehrarbeit zu beruhigen, ist ja ein Problem, das es für Freiberufler immer gab; heute kann man beinahe von Glück sprechen, wenn man dieses Problem mit sich trägt.

In meiner Praxis hat sich Wesentliches verändert. Ich bekomme kaum noch Anfragen zu Teamsupervision, sondern inzwischen überwiegend Coachinganfragen von „mittleren Führungskräften“ aus dem Gesundheitswesen, aus Wohlfahrtsverbänden, aus Kommunen und aus der Wirtschaft. Quer durch die Institutionen kann ich mit diesen Führungskräften Kontrakte als Supervisanden oder als Kunden entwickeln. Die Letztgenannten wollen sehr fokussiert Handlungsstrategien entwickeln oder überprüfen, einen aktuellen Konflikt „händeln“, eine neue Aufgabe übernehmen oder ablehnen und wünschen dafür eine kurze Beratung über eine oder mehrere Sitzungen, und dann verabschieden sie sich, vielleicht bis zum nächsten Mal. Diese Beziehungen verlaufen problembezogen und problembegrenzt. Die Erstgenannten kommen häufig mit den gleichen Anliegen. In den Gesprächen werden sie dann hellhörig oder neugierig, wenn die Zwangsläufigkeit einer Strategie hinterfragt wird, wenn die Antwort auf eine Vorgabe oder einen Auftrag mehrere Wege erlaubt, die man abwägend prüfen, bewerten, verwerfen kann. Sie bekommen Freude daran, in der Supervision zu suchen, innezuhalten, Zeit zu nehmen für „innere Wertschöpfung“. Sie wollen nicht nur funktionieren, sondern sie beginnen auch kritisch zu betrachten, Anpassungen bewusst zu vollziehen oder zu umgehen oder zu konfrontieren. Es sind oft Menschen, die auch in ihren Ferien ein Land entdecken möchten und manchmal dabei ihr Ferienziel aus dem Auge verlieren und sich an neuen Details erfreuen. Dieses Entwickeln von Spielräumen, von

schöpferischer Suche ist Leitungssupervision, wie wir sie seit vielen Jahren kennen; Leitungssupervision, die sich in manchen „Coachingprozessen“ weiterführend kontraktieren lässt.

Du schreibst über die objektiven sich verschlechternden Arbeitsbedingungen, die sich in Deinen Prozessen zeigen und wie Du empfindest, dass viele Supervisanden „zu Recht erbost“ über Entwicklungen sind. In der Polarisierung der Interessen wird die Überparteilichkeit der Beraterin nicht leichter. Und ist es denn nicht nahe liegend, dass die Einfühlung in den Mitarbeiter, der um den Erhalt seines Arbeitsplatzes fürchtet, unmittelbar ist und leicht zur Identifikation führt? Wenn dagegen ein Abteilungsleiter eines Elektrokonzerns, der in eine Funktionärposition einer Partei wechselt und zum Abschied die Summe eines Viertel-Nobelpreises erhält, da fällt das Verstehen doch wohl schwerer? Oder verwechsle ich hier verstehen mit akzeptieren? Wieweit kann oder will ich unterscheiden zwischen meiner Werthaltung in der Rolle und meiner Werthaltung als Person? Mir scheint, dies ist eine nie endende, immer wieder zu stellende Frage.

Je mehr Führungskräfte wie Spitzensportler identifiziert werden mit den Zielen ihrer Institution, ohne diese kritisch betrachten oder gar hinterfragen zu dürfen oder zu wollen, weil das kurzfristig die Leistungskraft unterbricht, bremst, schmälert oder in andere Richtungen lenkt, umso mehr wird Beratung als Service zur Unterstützung dieser Leistungsentwicklung von institutionellen Auftraggebern angefragt. Geistig selbstständig zu bleiben, ist für Berater oft schwer möglich. Die Angst um den Auftragsverlust ist gepaart mit teilweise so hohen Honoraren, die man dann eigentlich selbstkritisch nur als offeriertes Bestechungsgeld deklarieren kann. Freiberuflich oder selbstständig zu sein als identifizierter Dienstleister ist der Widerspruch der Begriffe, in dem Arbeit an Berater zunehmend vergeben wird. Die Überparteilichkeit als zentrales Essential von Supervision ist in Gefahr, dies von außen und für mich auch von innen. Das ist die Krise, in der ich Supervision sehe. Wie wir uns dabei entwickeln? Ich wage es nicht, es vorherzusagen. Manche versuchen, sich zu retten, indem sie ihre Freiberuflichkeit zugunsten einer Teilzeitanstellung wieder aufgeben und so dann unabhängiger wählen können, ob sie einen Auftrag annehmen, ob sie verhandeln, ob sie auch ablehnen „dürfen“.

Es gibt mehr Fragen als Antworten. Solange wir unsere Fragen nicht unterdrücken, bleiben wir wach. Und so könnten wir auch weiter im Gespräch bleiben.

Sei herzlich begrüßt

von Deinem Kollegen Gregor

Randbemerkungen

Ursula Bolg

Qualitätsentwicklung von Supervision: Persönliche Erfahrungen mit dem Verfahren Qualitätsgruppe im Rahmen des DGSv-Modellverfahrens Qualitätsentwicklung von Supervision

Der Begriff Qualität in seinen vielfältigen schillernden Facetten kann gleichermaßen Faszination, Befürwortung wie eine bis zur Ablehnung reichende Skepsis auslösen. Jede Person, die sich in diesen Tagen im Arbeitskontext von Beratung aufhält, kommt an dem Wort bzw. an einer professionellen Auseinandersetzung mit dem Thema Qualitätsmanagement nicht vorbei. Warum auch? Als die Diskussion um ein Qualitätsverfahren in der DGSv begann, war ich selber dem gegenüber aufgeschlossen und erst eine Reihe von sehr kritischen Meinungen, die ich im Kreise von KollegInnen in unterschiedlichen Kontexten wahrnahm, machten mich noch neugieriger. Was gab es zwischen Ablehnung, Skepsis, hohen Erwartungen, Unentschlossenheit, um einiges zu nennen, was mir in zahlreichen Gesprächen begegnete, noch gegenüber dem Thema Qualitätsentwicklung in der Supervision zu entdecken? Über den Fachtag 8.12.2002 in Heidelberg führte mich meine inzwischen noch bewusster Auseinandersetzung mit dem Thema zum Fachtag Qualität, den die Regionalgruppe Osnabrück im Mai 2003 veranstaltete.

In der Kleingruppe, in der ich mich gemeinsam mit fünf anderen Supervisorinnen mit dem Selbstevaluationsbogen der Berliner Arbeitsgruppe, den zuvor Ilona Lorenzen im Plenum vorgestellt hatte, auseinandersetzte, entwickelte sich eine intensive gemeinsame Arbeit. So kam die Idee zustande, eine gemeinsamen Qualitätsgruppe zu gründen. Der Fachtag der Osnabrücker Regionalgruppe war primär ein Ort für mich, an dem neben der Diskussion um Sinn und Zweck, stärker die konkrete Auseinandersetzung mit den einzelnen Verfahrensschritten im Vordergrund stand. Im Schnelldurchlauf – was aus Zeitgründen im Rahmen der Veranstaltung so bewusst angesetzt war – hatten alle Gruppenmitglieder den umfangreichen Bogen durchgeackert und eine erste prozentuale Einschätzung zu den unterschiedlichen Arbeitsebenen abgegeben. Jede konnte nun ihre Erfahrungen damit nach eigenem Ermessen mitteilen. Ich erlebte im Kreise dieser Gruppe eine sehr weite Öffnung der eigenen „Praxis für Supervision“. Das Thema Konkurrenz war nicht ausgeblendet und hatte dennoch eine andere, sehr anregende Qualität, nämlich eine Qualität von bewusster Auseinandersetzung. In einer Atmosphäre gegenseitiger Achtung, konstruktiver Kritik und wohlwollender Neugierde entspann sich so langsam eine Atmosphäre, die neben dem fachlichen Engagement, gehegten Befürchtungen auch Lust darauf machte, die eigene Praxis einer Inventur zu

unterziehen, bei der neben dem Arbeitskern der Supervision und deren konzeptioneller Anbindung auch Rahmenkriterien und sonstige Begleitumstände eines kritischen Blickes gewürdigt werden sollten.

Klärendes Orientierungsgespräch als Basis für die Verabredung von Lernbedingungen: Der Idee folgend, eine Qualitätsgruppe zu gründen, nahm wie folgt Gestalt an: Verabredung zu einem klärenden Vorgespräch zum Ende des Sommers 2003 mit folgender Zielsetzung: Im Rückblick auf die Sitzung im Rahmen des Fachtages sollte geprüft werden, ob immer noch alle Beteiligten eine Zusammenarbeit anstreben. Dazu sollten die Bedingungen erörtert werden, wie z. B. was will jede vom Verfahren, was erwartet sie an Anregungen, Haltungen, Kritik von den anderen? Schließlich entstand daraus ein Bündel an Lernbedingungen, die jeder einzelnen so attraktiv erschienen, dass sich für jede Teilnehmerin ein herausforderndes und produktives Arbeitsbündnis entfaltete.

So erklärten wir die Qualitätsgruppe (nachfolgend: QM-Gruppe/Verfahren) für offiziell etabliert. Für alle Beteiligten wurde ein über das Jahr verteilter Terminplan erstellt, damit klar war, wer, wann, wo seine Praxis inhaltlich, aber auch räumlich vorstellt. Ferner wurde geregelt, bis zu welchem Zeitpunkt die erarbeiteten Unterlagen jeder einzelnen im Vorfeld des persönlichen Treffens den anderen vorliegen müssen, um allen eine angemessene und vorbereitende Einarbeitung zu ermöglichen.

Über die Strukturqualität zur Phase des inneren Dialogs: Auf der Grundlage des Fragebogens zum dialogischen QM-Verfahren in der supervisorischen Praxis arbeitete ich relativ zügig an den Fragen zur Strukturqualität. Dieser Prozess des Schreibens gestaltete sich zunehmend intensiver und interessanter. Selbst wenn ich eine Pause einlegte und den Stift zur Seite legte, klang der begonnene innere Dialog nach: Neben der Ebene, sich selbst gegenüber Rechenschaft abzugeben, entstanden auch Momente, die ich als aufspüren von Ressourcen bezeichnen möchte. Sich auch über die vielen kleinen, z. B. manchmal auch schon mal in der Praxis als lästig erlebten Punkte wie Anlegen und Aktualisieren der Klienten-Innendateien etc. Klarheit zu verschaffen, verstärkte auch den Blick auf das Verbundensein von eigenem Konzept, eigener Haltung mit konkreter Ausgestaltung struktureller Aspekte. War zuvor auf einer kognitiven Ebene der Zusammenhang von Strukturen und Konzept deutlich, wurde diese Verbindung deutlicher. Der innere Dialog mit mir als Supervisorin, aber auch als Gestalterin meiner Geschäftsprozesse vertiefte zum Beispiel u. a. mein Interesse am Thema Akquise und am Dialog mit den BerufskollegInnen zu aktuellen gesellschaftspolitischen Fragestellungen, Marktentwicklungen und Weiterentwicklung des eigenen Konzeptes. So war dann auch die Präsentation der Ergebnisse des umfangreichen Fragebogens in der QM-Gruppe neben dem natürlich mitschwingendem Gefühl von Lampenfieber auch von Lust gekennzeichnet. Eine Lust, die in der Gruppe kritische Aspekte nicht umschiffen musste/muss und so in einen

konstruktiven und ressourcenorientierten Auseinandersetzungsstil mündete. Ein echter Gewinn.

Es gäbe noch viele als positiv erlebte Aspekte im Detail zu beschreiben, was hier den Rahmen sprengen würde. So bleibt es dabei, vorerst das Fazit zu ziehen, dass sich die Arbeit mit dem Selbstevaluationsbogen in der QM-Gruppe als ein sinnstiftendes und produktives Unternehmen entpuppt hat, welches zur Nachahmung und Fortführung zu empfehlen ist. Am Rande noch einmal ein Dank an die Osnabrücker Regionalgruppe für den gelungenen Fachtage!

Anschrift der Verfasserin: Ursula Bolg, Gronewegskamp 12, 48159 Münster.

Veranstaltungen

FIS-Fortbildungsinstitut für Supervision /

agm Arbeitskreis GruppendynamikMünster,

Steubenstraße 34a, 65189 Wiesbaden, Tel.: 0611-603681, Fax: 0611-9102701,
www.fis-agm.de

Zur Erinnerung: Supervisionstage 2005

Termin: 5. – 7.5.2005

Ort: Haus Villigst, Schwerte

Person – Team – Institution

Ein gruppendynamisches Training zur Rollengestaltung im institutionellen Interaktionssystem.

Institutionen sind komplex und werden nicht selten als wenig durchschaubar und ängstigend erlebt. Sie stellen hohe Anforderungen an die professionelle Ausgestaltung der beruflichen Rolle.

In diesem Training geht es um das Verstehen der eigenen Rollengestaltung im Kontext institutioneller Bedingungen und individueller Möglichkeiten und Grenzen. Dabei soll der Blick auch für unbewusste persönliche und institutionelle Phänomene, die das berufliche Handeln bestimmen und oft zu Konflikten mit Kollegen und Leitung führen, geschärft werden. Ziel des Training ist es, durch Analyse und Verstehen der Nahtstellen zwischen individuellen und institutionellen Faktoren ein bewussteres und kompetenteres Gestalten der beruflichen Rolle zu ermöglichen.

Als Arbeitsmaterial dienen berufliche Problemsituationen der TeilnehmerInnen. Ergänzend werden aktuelle Gruppensituationen, in denen sich vertraute, problematisch erlebte Interaktionsmuster abbilden, zum Verstehen und Erproben alternativer Verhaltensweisen genutzt.

Termin: vom 2.6. – 5.6.2005

Leitung: Dr. Gerhard Wittenberger, Inge Zimmer-Leinfelder

Ort: Mainz, Erbacher Hof

Macht – Autorität – Verantwortung

Zur Auseinandersetzung mit Verführungen, Grenzen, Persönlichkeit und Hierarchie.

Für InhaberInnen einer mit Macht ausgestatteten Rolle ist es unumgänglich, sich mit Fragen von eigener und fremder Autorität, mit den Chancen und Gefahren im Umgang mit Macht auseinander zu setzen. Dabei geht es um Gesellschaftliches, Institutionelles, um konkrete Arbeitsbezüge, aber auch um das persönliche Erleben von Macht und Abhängigkeit, Verführungen und Machtmissbrauch.

Termin: vom 08.09. – 11.09.2005

Leitung: Franz X. Leinfelder, Inge Zimmer-Leinfelder

Ort: Mainz, Erbacher Hof

Aufstellungen in der Gruppen- und Teamsupervision

„Aufstellungen“ - wer hätte nicht in den letzten Jahren von ihnen gehört: Als Wundermittel, Spontanheilung, Großgruppenfaszination gepriesen, aber auch zunehmend als unverantwortliche Methode, mit deren Ergebnissen geschädigte Teilnehmer alleine zurückbleiben, kritisch in der Presse kommentiert. Auch Supervisanden fragen immer wieder mal "Machen Sie auch Aufstellungen?" Dabei wird diese Methode als Erfindung von Hellinger betrachtet und es wird ganz vergessen, dass unterschiedliche Formen von Aufstellungen schon seit Jahrzehnten sowohl als gruppendynamische Methoden zur Diagnose aktueller Gruppensituationen und -strukturen, als auch im Rahmen psychodramatischer Inszenierungen einen Platz hatten. Wir wollen in diesem Seminar Aufstellungen als methodisches Element in der Arbeit mit Gruppen und Teams vorstellen und ihren verantwortungsvollen Gebrauch im Rahmen von Beratungsprozessen diskutieren und erproben.

Termin: 4. – 6.11.2005

Ort: Mainz

Leitung: Kersti Weiß und Inge Zimmer-Leinfelder

Meine Institution

Ein analytischer Blick in die eigene Organisation, auf ihre Strukturen und Repräsentanten.

In diesem Workshop wird versucht, die konflikthafter Nahtstellen zwischen institutionellen Strukturen, Prozessen und Kulturen und den individuellen Prägungen aufzuspüren.

Termin: vom 8.12. – 11.12.2005

Leitung: Franz X. Leinfelder, Inge Zimmer-Leinfelder

Ort: Mainz, Erbacher Hof

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

Herzbachweg 2, 63571 Gelnhausen,

Telefon: (0 60 51) 890, E-Mail: info@burckhardthaus.de

1. Ergänzungsausbildung Supervision 2005 – 2006

zertifiziert von der Deutschen Gesellschaft für Supervision (DGSv)

Fachliche Orientierungen der Weiterbildung Supervision sind: die theoretischen Grundlagen Freuds und deren Weiterentwicklung; der gruppenanalytische Ansatz von Foulkes u. a. als Instrumentarium, Prozesse in Gruppen und Teams zu analysieren und zu handhaben; Organisationssoziologische Ansätze zur Analyse von Institutionen.

Zielgruppe: Personen, die bereits über Weiterbildungen im Bereich personen-, gruppen- und organisationsbezogene Beratung verfügen, die durch Berufs- und Fachverbände zertifiziert sind (z.B. Gruppendynamik DAGG, Gruppenanalyse DAGG, Klinische Seelsorge DGfP, Weiterbildung in Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie BDP).

Termine: Info-Tage 22. – 23.4.2005; Beginn 12. – 16.7.2005

Leitung: Anette Voigt und Wolfgang Dinger

Ort: Gelnhausen

Bitte detaillierte Ausschreibung mit allen Terminen und Kosten anfordern.

Mediation für Supervisorinnen und Supervisoren

Anerkannt vom Bundesverband für Mediation. Der erfolgreiche Abschluss der Fortbildung berechtigt SupervisorInnen (DGSv), die Supervision in Mediationsausbildungen (BM) zu übernehmen.

Inhalte: Vermittlung der Grundlagen von Mediation als eigenständiges Verfahren der Bearbeitung von Konflikten; Bausteine aus der Mediation als Methode der professionellen Konfliktbearbeitung in Supervisionsprozessen.

Termine: 14. – 17.9.2005; 22. – 25.2.2006; 28.6. – 1.7.2006

Leitung: Anette Voigt und Prof. Dr. Elisabeth Rohr

Kosten: 290,- € je Kursabschnitt

Ort: Gelnhausen

TOPS München Berlin e.V.

Dankstraße 4, 81371 München, Tel.: 089-72069480, www.tops-ev.de

Fachtagung TOPS-Tage 2005:

Abschied von der Gruppe – wie wir sie kennen und lieben? Eine kritische Bestandsaufnahme angesichts veränderter Lebens- und Arbeitsformen

Ort: Berlin-Wannsee

Termin: 8.4. – 10.4.05

Gesellschaft für Systemaufstellungen

Hültzstraße 21, 50933 Köln, www.iag-kongress.com

Internationaler Kongress für Systemaufstellungen

Ort: Köln

Termin: 4. – 7.5.2005

Leitung und Organisation: Heinrich Breuer, Dr. Wilfred Nelles

AutorInnen

Ursula Bolg, Jg. 1959, Studium der Pädagogik, Psychologie, Soziologie, Ethnologie und Philosophie. Tätig als Supervisorin (DGSv), Organisationsberaterin und Personalentwicklerin in eigener Praxis. Ausbildung in Integrativer Therapie und Beratung am FPI und als Führungskräftetrainerin Siemens Nixdorf Training Center.

Gunther Brandstetter, Jg. 1964, Dipl. Sozialarbeiter/ Sozialpädagoge, Supervisor (DGSv), gruppenspezifische Zusatzausbildung (DAGG).

Margrit Brückner, Dr. phil., Jg. 1946, Professorin für Soziologie und Frauenforschung an der Fachhochschule Frankfurt, Fachbereich Soziale Arbeit und Gesundheit, Gruppenanalytikerin und Supervisorin (DGSv), Arbeitsschwerpunkte u. a.: Gewalt gegen Frauen, Geschlechterverhältnisse, Frauen- und Mädchenprojekte, Care-Debatte.

Peter Conzen, Dr. phil., Dipl. Psych., Leiter einer Erziehungsberatungsstelle. Seine wichtigsten Publikationen: Erik Erikson und die Psychoanalyse (1994), Erik H. Erikson (1997). Zur Zeit arbeitet er an einem Buch über Fundamentalismus aus psychoanalytischer Sicht, das im Frühjahr 2005 erscheinen soll.

Ulrike Ewald, geb. 1945, studierte Psychologie, Soziologie, Pädagogik und Arbeitswissenschaften; seit 30 Jahren freiberufliche Erwachsenenbildnerin mit Schwerpunkt MitarbeiterInnenfortbildung und Frauen; psychotherapeutische und gruppenspezifische Zusatzausbildung; seit 20 Jahren Supervisorin in freier Praxis (DGSv); Lehrsupervisorin (FIS).

Edeltrud Freitag-Becker, Supervisorin DGSv, Beraterin für Organisationsentwicklung, Fortbildnerin; Schwerpunkte: Beratung von Führungskräften, Konzeptberatung, Interkulturelle Arbeit, Betriebliche Gesundheitsförderung; freiberuflich tätig.

Hannelore Fricke, Jg. 1949, Diplom Sozialpädagogin, Technische Lehrerin, Erzieherin. In freiberuflicher Praxis tätig als Supervisorin (DGSv) und Fortbildnerin seit 1999.

Katharina Gröning, Jg. 1957, Dr. Phil, Erziehungswiss. Ma., Supervisorin, Hochschullehrerin an der Universität Bielefeld, Fakultät für Pädagogik, AG pädagogische Diagnose und Beratung forscht und publiziert zu Geschlechterforschung, Versorgungsforschung, Qualitätsforschung in der Pädagogik und im Gesundheitswesen, Mitherausgeberin der Zeitschrift Forum Supervision.

Mary Göpel, Jg. 1957, Dipl. Theologin, Dipl. Pädagogin, Supervisorin (DGSv), gruppenspezifische Zusatzausbildung (agm).

Monika Klinkhammer, Supervisorin DGSv, Gestalttherapeutin; Schwerpunkte: Mobbing, Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz; Betriebliche Gesundheitsförderung; freiberuflich tätig.

Jürgen Krefz, Jg. 1954, Dr. phil., Erziehungswissenschaftler, Studium der Germanistik und Philosophie, Supervisor (DGSv) in freier Praxis. Geschäftsführender Redakteur und Mitherausgeber der Zeitschrift Forum Supervision.

Angelica Lehmenkühler-Leuschner, Jg. 1950, Dipl. Psychologin, niedergelassene Psychotherapeutin, Supervisorin, Lehrsupervisorin und Balintgruppenleiterin, Mitherausgeberin der Zeitschrift Forum Supervision.

Lutz Meier, Jg. 1956, Dipl.-Sozialarbeiter und Dipl.-Supervisor (DGSv), gruppenspezifische Zusatzausbildung; 18 Jahre hauptamtliche Tätigkeit in der Jugend-, Bildungs- und Beratungsarbeit; seit 15 Jahren freiberuflicher Supervisor und Trainer.

Christine Rudolph, Supervisorin DGSv, Trainerin und Coach, Psychodramaleiterin, Schwerpunkte: Begleitung von Führungskräften, Führungskräfteentwicklungsprogramme, Betriebliche Gesundheitsförderung; freiberuflich tätig.

Vorschau

FoRuM Supervision

Heft 26 – Oktober 2005

Ethik in klinischen Organisationen

Redaktion:

Thomas Behler und Bernadette Grawe

Mit Beiträgen von: K. Gröning, H. Glasel, Institut für Verfahrensethik, M. Becker-Kontio, M. Schumacher.