

Supervision als „Freundschaft im Kampf“.*

Rudolf Heltzel, Bremen

Der Titel meines Referats nimmt Bezug auf eine – wie ich finde – schöne und treffende Formulierung des Psychoanalytikers und Supervisors Ross Lazar, die dieser 1996 auf verschiedenen Fachtagungen vortrug und zwei Jahre später als Beitrag in einem Sammelband zur Psychoanalyse im sozialen Feld veröffentlichte (Lazar 1998). Lazar führte seinerzeit aus: „Ich sehe die Rolle des Supervisors eher in der ursprünglichen Bedeutung des Wortes „Therapeut“, nämlich „Freund im Kampf“, also jemand, der einem zur Seite steht, einen unterstützt, manchmal auch, wenn nötig, kritisiert, der aber im Kampf selber nicht mitkämpft, nicht mitkämpfen kann, denn letztlich muß jeder seinen Kampf selbst führen“ (Lazar 1998, S. 275). – Ich selbst habe 1999 in einem Handbuchartikel unter Bezug auf Lazar beschrieben, wie ich mich in der Supervision von Leitungsteams, in der Beratung von Führungskräften, in der Großgruppensupervision und in der organisationsbezogenen Fortbildung im psychosozialen Feld als solcher „Freund im Kampf“ fühle (Heltzel 1999). Wenn ich es richtig sehe, hat sonst niemand dieses Bild aufgegriffen, und auch bei Lazar selbst taucht es in Folgeveröffentlichungen – wenn ich mich nicht täusche – nicht weiter auf. Das mag damit zusammenhängen, dass es dem in der Supervisionsszene vertretenen Mainstream widerspricht, wie die Rolle der Supervisorin im Kontext fachlicher Diskurse, wie ihr Engagement in inhaltlichen, kontrovers ausgetragenen Fragen, wie ihre Haltung im Spannungsfeld von Neutralität und Parteilichkeit verstanden werden soll.

Im folgenden referiere ich – ausschnitthaft – den Diskurs zur Frage der politischen Brisanz von Supervision. Dann stelle ich meine eigene Position anhand von drei Beispielen aus meiner Praxis vor. Ich schließe meine Gedanken mit Thesen ab, die ich aus den Praxisbeispielen ableite.

Zur gleichen Zeit, als Ross Lazar die eben skizzierte Metapher schuf – also 1996 – formulierte Kurt Buchinger programmatisch: „Dem (als Mitglied unserer Gesellschaft und als Staatsbürger) politisch engagierten Supervisor sei ans Herz gelegt: Professionalität reicht aus, nicht mehr und nicht weniger. Was darüber hinaus an >Politischem< via Supervision direkt angestrebt wird, ist von Übel, beschädigt die Supervision, und unterhöhlt deshalb ihre politische Brisanz“ (Buchinger 1996, S. 243).

Für Buchinger kommt (politisch begründete) Parteilichkeit in der Supervision einem Missbrauch derselben gleich. Engagement in diesem Sinne sei „(...) unprofessionell, weil es eine illegitime Kontextvermischung darstellt, die weder der Supervision, noch den politischen Zielen dient“ (Buchinger 1996, S. 245). Buchinger arbeitet in diesem Artikel den politischen Wesenskern der Supervision prägnant heraus: Supervision fördert systematische Selbstreflexion, sie verlangsamt Prozesse, sie hebt die Trennung von Arbeit und Lernen radikal auf, sie entdeckt Widersprüche, sie fördert Distanzierung vom beruflichen Alltag und liegt insofern immer schon quer zur gängigen Auffassung von Berufspraxis: Das ist „politisch“, auch ohne jedes zusätzliche politische Engagement. – Dem ist uneingeschränkt zuzustimmen.

Allerdings ist Buchingers einführendes Fallbeispiel einer Supervisorin, die ihren Supervisanden (dem Pflegepersonal einer Klinik) die eigenen politischen Haltungen aufdrückt und ihnen Protestformen abverlangt, die ihnen selbst fern liegen, nicht mit Lazars „Freundschaft im Kampf“ gleichzusetzen. Die Supervisorin in Buchingers Beispiel benutzt Supervisanden zur Befriedigung eigener Wünsche, sie missbraucht ihre Supervisanden tatsächlich und beschädigt die Institution Supervision. Wenn aber Buchinger dieses Beispiel auf alles überträgt, was sich an ausdrücklich Politischem in der Supervision ereignen mag, führt er uns in die Irre: Wenn nämlich Supervisanden *selbst* politischen Widerstand entdecken, ausdrücken und reflektieren und die Supervision in diesem Sinne als Unterstützung nutzen möchten, sollte es Aufgabe der Supervisorin sein, auch diesen Wünschen Raum zu geben und dafür emotional erreichbar zu sein. Wenn die Supervisorin dies nicht ist, kann dies Ausdruck eines Gegenübertragungswiderstandes sein und dazu führen, dass sich die Supervisanden mit ihrem Anliegen unverstanden und allein gelassen fühlen.

Während Lazars Statement seinerzeit eine klare Außenseiterposition darstellte, gab Buchingers Sicht einen in den 90er Jahren verbreiteten Mainstream wieder: Politische Haltungen bzw. politisch-verantwortliche Engagements von Supervisorinnen und Supervisoren im Rahmen von Supervisionsprozessen waren streng tabuisiert – auch wenn sie nicht *gegen* die, sondern *mit* den Supervisanden als den Hauptakteuren eingebracht wurden. Auch in der Reflexion supervisorischer Tätigkeit auf Tagungen oder in Publikationen fand politisches Engagement nur ansatzweise Ausdruck. Das scheint sich mittlerweile zu ändern, und es dürfte kein Zufall sein, dass dies zeitlich mit der rasanten Ökonomisierung in sozialen, psychosozialen, medizinischen, pädagogischen u. a. Arbeitsfeldern, oder anders gesprochen: mit der zunehmenden „Verbetriebswirtschaftlichung“ (Negt) des gesellschaftlichen Lebens überhaupt zusammen fällt (siehe dazu: Haubl, Voß (Hg.) 2011; Heltzel 2012a).

Immerhin: Wer wollte, konnte auch in den 1990er Jahren Gedanken lesen, die für eine reflektierte politische Positionierung des Supervisors votierten: Ingeborg Luif etwa (Luif 1997) vertrat, dass supervisorisches Handeln immer politisches Handeln und Sozialarbeit das Feld der Sozialpolitik schlechthin sei: Insbesondere in Zeiten der Ressourcenverknappung und des Geldmangels sei das Umgehen mit schwierigen wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen zu einem der brennendsten Themen der Supervision geworden; die Entwicklung gewinnorientierter Gesundheitsbetriebe werfe die Gefahr der Verdinglichung des Menschen auf, und dies alles finde Niederschlag in der Supervision: „Als Supervisorinnen gefragt sind somit nicht apolitische Menschen, sondern solche, die sehr wohl eine Meinung haben, denen es gelingt, in ihrer Funktion als Supervisorinnen neutral zu sein bzw. gelegentlich, wenn das Thema es erfordert, selektiv offen zu reagieren“ (Luif 1997, S. 127).

In letzter Zeit mehren sich diese Stimmen: Gertrud Siller (Siller 2004) skizziert Ökonomisierungs- und Umstrukturierungsprozesse im Bereich des Sozial- und Gesundheitswesens und stellt heraus, wie professionelle Supervision dabei mit neuen Aufgaben konfrontiert wird. Ihr Fallbeispiel einer Leitungsberatung (mittlere Leitungsebene einer diakonischen Einrichtung) thematisiert Existenzangst und den Verlust von Geborgenheit im Zusammenhang mit Fusionsprozessen, und es stellt anschaulich dar, wie die Beratung von der Supervisorin als verlässliche Begleitung, und wie die Herzlichkeit der Supervisorin und ihre spürbare Ehrlichkeit in der Unterstützung als zentrale emotionale Gegenerfahrung im Kontrast zu organisationaler, männlich geprägter Versachlichung erlebt wurde. Obwohl die Supervisorin ihre vertrauensbasierte Arbeitsform als „weiblich konnotiert“ kennzeichnet, meine ich „Freundschaft im Kampf“ wiederzuerkennen und erinnere manche Beratung in meiner Praxis, die sich ähnlich verstehen ließe. Auch Männer können eben „weiblich konnotiert“ arbeiten.

Wolfgang Weigand (Weigand 2006) konstatiert eine „Schere zwischen supervisorischer Orthodoxie und supervisorischer Praxis“ (ders., S. 3) und versteht sich angesichts zunehmender Komplexität der zu lösenden Probleme in seiner Beraterrolle nicht nur als der neutrale Dritte, sondern auch als Vermittler, Experte, Mediator, Begleiter und Pädagoge. Weigand formuliert: „Der Supervisor übernimmt, beschränkt auf seine Beraterrolle, Verantwortung für die Organisation“ (a. o. O.). Er berät „(...) die Organisation, ihre Mitarbeiter und das Management parteilich im Sinne einer gesellschaftlich und ethisch zu legitimierenden Zielsetzung, zur Sicherung ihrer Existenz und einer gelingenden und zu verantwortenden Zukunftsentwicklung. Dazu geht er auch ins Zentrum der Macht“ (a. o. O.). Das ließe sich als „männlich konnotierte“ Variante der „Freundschaft im Kampf“ interpretieren (die auch Frauen ausüben können).

Rolf Haubl (Haubl 2007) hat in einem Text zum Selbstverständnis einer psychoanalytisch / gruppenanalytisch konzipierten Organisationsanalyse und Organisationsberatung herausgearbeitet, wie organisationsbezogene Beratung heute den Erwerb von „Krisenfestigkeit“ unterstützen kann, etwa, indem die Kompetenz gefördert wird, „(...) die Erfüllung der primären Aufgabe selbst so findig zu organisieren, dass es eine Chance gibt, den Standards gerecht zu werden (...). Metaphorisch könnte man sagen: Die Organisationsmitglieder müssen lernen, Anomie in Autonomie zu verwandeln“ (Haubl 2007, S. 46). Damit skizziert Haubl eine Beraterrolle, die sich – wie ich es sehe – durchaus als „Freundschaft im Kampf“ metaphorisieren ließe.

Das Heft 1/2010 der Zeitschrift supervision ist der „Krisenkompetenz“ von Supervisanden, aber eben auch von Supervisorinnen und Supervisoren gewidmet. Im Zusammenhang dieser Tagung ist der einführende Artikel von Angela Gotthardt-Lorenz und Gertrude Hausegger interessant (Gotthardt-Lorenz, Hausegger 2010). Die Autorinnen gehen davon aus, dass die gesellschaftliche Krisensituation (Stichwort: „Ökonomisierung“) die Programmatik der Supervision verschärft. Zur „Krisenkompetenz in der Supervision“ schreiben die Autorinnen (und ich zitiere dies ausführlich): „Krisenkompetenz in der Krise könnte für Supervisor/innen bedeuten, als Hintergrundfolie für supervisorische Beratung die Fragestellung nach der Qualität der Arbeit im Beratungssystem zu sehen – natürlich auch der eigenen –, um in den Szenarien, in denen die gesellschaftliche Krisensituation sich spürbar herunterbricht, berufliche Identität zu fördern und Kreativität für die Gestaltung und Umgestaltung von beruflichen Situationen zu unterstützen. Dies gilt sowohl für Supervisionen/Coachings in sehr unter finanziellem Druck stehenden Organisationen (...) als auch für einzelne in solchen Kontexten engagierte Positionsträger“ (ebenda, S. 7). – Diese – wie ich finde – eher vorsichtig formulierten Sätze lassen anklingen, wie Ökonomisierung und ihre Begleitprozesse die Qualität der Arbeit in vielen Organisationen in Frage stellt, erodiert oder schon zerstört, und weiter: Wie Supervision sich heute mit der Frage konfrontiert sieht, wie (in welcher Form, unter welchen Bedingungen und mit welchen Voraussetzungen) sie Neutralität und Allparteilichkeit mit fachlich begründeter Parteinahme kombinieren sollte. – Also: Ich höre wieder die Übernahme von Verantwortung und „Freundschaft im Kampf“ heraus. Und ich vermute, dass dies von den Autorinnen so vorsichtig formuliert wird, weil es einen Bruch mit bisher gepflegten Traditionen in der organisationsbezogenen Supervision darstellt. Wer sich deutlicher mitteilt, könnte als „unprofessionell“ tituliert und ausgegrenzt werden.

Marie-Luise Conen geht dieses Risiko ein (Conen 2011), denn sie plädiert in ihrem Buch „Ungehorsam – eine Überlebensstrategie“ gerade heraus für Respektlosigkeit und Widerstand im Umgang mit unsinnigen, qualitätsgefährdenden Regeln und Vorgaben in der Sozia-

len Arbeit und dafür, diese – aus ihrer Sicht notwendigen – Varianten des Ungehorsams supervisorisch zu fördern. Sie stellt den Gegenpol zu Buchingers eingangs erwähnten Thesen dar. Auch, wenn mir nicht alle Gedanken Conens zusagen: Viele ihrer kreativen und provokanten Ideen könnten unsere Diskussion anregen.

Ich erwähne noch einen weiteren, aktuellen Diskussionsbeitrag: Das gerade erschienene, zusammen mit Wolfgang Weigand produzierte Buch „Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle“ (Heltzel und Weigand 2012) enthält mehrere Kapitel, die sich der hier entfalteteten Thematik widmen.

Drei Beispiele reflektiert parteinehmender, selektiv selbstenthüllender Arbeitsweise des Supervisors.

Ich berichte nun über drei Beispiele meiner eigenen Arbeitsweise, die sich als „reflektiert parteinehmend“ und „selektiv selbstenthüllend“ bezeichnen ließen. Sie dienen der Veranschaulichung meiner Beratungspraxis, hier fokussiert auf das Thema „Freundschaft im Kampf“. Obwohl die Kasuistiken einen Zeitraum von dreißig Jahren umfassen, besteht doch ein innerer Zusammenhang, den ich hoffe vermitteln zu können. Zwei Beispiele stammen aus dem Feld der Psychiatrie, einem meiner bevorzugten Arbeitsfelder als Supervisor und Berater (siehe dazu ausführlich: Heltzel 2007, 2009). Das dritte Beispiel stammt aus dem Allgemeinkrankenhaus, wo es – jedenfalls in meiner Beratungspraxis – einen starken Zuwachs an Nachfragen gibt.

Damit komme ich zu meinem **ersten Beispiel**: Nachdem ich den neurologischen Teil meiner Facharztausbildung absolviert hatte, kam ich 1979 nach Bremen, um den psychiatrischen Teil anzuschließen. Ich entschied mich für diesen Ort, weil ich hier Psychiatrie im Rahmen eines gemeindepsychiatrisch orientierten Reformprojektes mit psychodynamischer Ausrichtung erlernen und ausüben konnte. Bremen war als Modellregion in der Umsetzung der Psychiatrie-Enquete anerkannt worden. Hier wurde die erste komplette Auflösung einer Verwahrspsychiatrie mit 200 „Betten“ (Kloster Blankenburg, das liegt eine knappe Autostunde von Bremen entfernt) geplant und realisiert: Allen der dort seit Jahren und Jahrzehnten (und nicht selten „lebenslänglich“) untergebrachten, aus Bremen stammenden, aber dauerhaft ausgegrenzten Patienten sollte die Möglichkeit eröffnet werden, in die Stadt zurückzukehren und dort in betreuten Wohngemeinschaften (in Ausnahmen auch in Kleinstheimen), später vielleicht auch einzelbetreut, in Einzelfällen sogar selbständig zu leben. Das beinhaltete nicht nur den Neuaufbau spezifischer Wohnangebote und die Schaffung flankierender ambulanter

und teilstationärer Behandlungs- und Betreuungseinrichtungen, inklusive der Etablierung enger Zusammenarbeit dieser Institutionen mit der regional zuständigen psychiatrischen Klinik, sondern auch die Förderung der Kooperation aller beteiligten Dienste untereinander und vielfältige Kommunikationen mit Ärzten, Nachbarschaften, Angehörigen, Ämtern, Polizeidienststellen, Kirchengemeinden, Arbeitgebern, Selbsthilfegruppen und sonstige bedeutsamen Bezugspersonen im „Sektor“ (einem sozialen Brennpunkt mit gut 100.000 Einwohnern).

Ich war zunächst als Assistenzarzt der Klinik sektorbezogen (gemeindenah) tätig, dann – als Facharzt im personell bestens ausgestatteten Sozialpsychiatrischen Dienst – für alle skizzierten Aufgabenfelder zuständig. Zu meiner Rolle gehörte es daher, sowohl den Aufbau gemeindenaher Hilfen für psychisch Kranke zu beraten, zu fördern und zu begleiten, als auch diese Patienten selbst vor Ort, in ihren Wohnungen, oder in der Beratungsstelle zu behandeln oder ihre Behandlung bei niedergelassenen Kollegen zu unterstützen. Man muss sich diese Aufgabenstellung – zumindest in den ersten Jahren – als sehr konflikträftig vorstellen, denn die Reintegration der chronisch Kranken, sowie die gemeindenahere Behandlung akut Erkrankter war höchst umstritten und wurde von nicht wenigen Fachleuten (z. B. vielen Ärzten) für unmöglich und missbräuchlich gehalten (in der späteren Evaluation erwies sie sich als sehr erfolgreich).

So berieten wir, wenn wir reintegrierte Patienten in ihrer WG besuchten, nicht nur diese selbst, sondern auch ihre Betreuer, die sich in der Nachbarschaft und im weiteren Umfeld behaupten und ihre Existenzberechtigung nachweisen mussten. Allen – den psychisch kranken Bewohnern und den Betreuerinnen und Betreuern – machten wir Mut durchzuhalten und gaben ihnen Unterstützung und Rückendeckung. Wir konnten – um mit Lazar zu sprechen – den Kampf nicht selbst führen, aber wir konnten denen, die ihn führten, zur Seite stehen. Den Professionellen boten wir fachliche Beratungen an, die vielfältig angenommen und sowohl in den WGs, als auch in den Räumen unserer Beratungsstelle durchgeführt wurden.

Das waren meine allerersten Supervisionen, die sowohl „Fälle“ (also Patienten und ihre Betreuungsverläufe) als auch die Teamentwicklung (unter den Betreuern) thematisierten. Ich führte sie als angestellter Amtsarzt und Sektorpsychiater durch, so dass die Grenzen zwischen Krankenbehandlung, Supervision und kontextueller Beratung – je nach Bedarf – fluktuierten. Den Klienten entstanden keine Zusatzkosten, denn unsere Stellen waren „drittmittelfinanziert“: Das Reformprojekt war Modellprogramm und Teil der bundesweiten Psychiatriereform. Wegen der Komplexität der Aufgabe nahmen wir selbst verschiedene Formen der Supervision wahr, u. a. bei Franz Wellendorf über mehrere Jahre bei Peter Fürstenau, der auf unsere Anfrage hin regelmäßig für ganze Tage nach Bremen kam.

In diesen Jahren wurden zahlreiche Betreuungsinitiativen neu gegründet, und bei einer dieser Neugründungen in unserem Sektor beriet ich – nun im Rahmen bezahlter Nebentätigkeit – die einzelnen Gründungsmitglieder, was den weiteren Aufbau des Vereins anging. Als niedergelassener Psychoanalytiker erhielt ich später den Auftrag, das wachsende Betreuersteam inklusive Leitung fall- und teambezogen zu beraten (was ich etwa zehn Jahre lang tat), danach führte ich (ebenfalls über etwa zehn Jahre) das Coachings für die mittlere Leitungsebene der inzwischen stark angewachsenen Organisation durch. Auch andere, zeitlich kürzer befristete und definiert zielorientierte Beratungsaufträge und Fortbildungsprojekte für Teile des Vereins verantwortete ich in dieser Zeit. Ich war also über mehr als zwanzig Jahre der „Haussupervisor“ dieser Organisation (siehe dazu: Weigand 2012a) und würde im Nachhinein sagen, dass es sich bei diesem Engagement, das mir selbst große Befriedigung verschaffte und Freude bereitete, *sowohl* um professionelle Supervision, *als auch* um reflektierte Parteinahme, um spezifisch-fachliche Parteilichkeit handelte: Professionalität in der Supervision und „Freundschaft im Kampf“ (hier: für eine durchgreifende Reform der psychiatrischen Krankenversorgung) schließen sich eben *nicht* gegenseitig aus, sondern können sich kreativ ergänzen, wenn die komplexe Tätigkeit sorgfältig reflektiert wird.

Übrigens: Wer sich für die „Philosophie“ der skizzierten Arbeit (und für den damaligen Zeitgeist, für die „Grundmatrix“ interessiert, die uns verband und trug, der sollte die Bücher Horst-E. Richters erneut zur Hand nehmen: In „Die Gruppe“ (Richter 1972) schilderte und diskutierte er ausführlich, wie Psychoanalytiker *sowohl* engagiert Partei nehmen, *als auch* professionell Supervision und Beratung anbieten können. In „Flüchten oder Standhalten“ (Richter 1976) entwickelte er die Grundidee und schildert er die Praxis der „Psychosozialen Arbeitsgemeinschaft“, die in die Empfehlungen der Psychiatrie-Enquete einfloß und auch unsere damalige, hier skizzierte Bremer Praxis beeinflusste. Von einem solchen Zusammenschluss an anderem Ort berichtet mein nun folgendes Beispiel...

Zweites Beispiel: Eine engagierte, kämpferische, in vielen Fragen tatsächlich „standhaltende“ Psychosoziale Arbeitsgemeinschaft in Nordrhein-Westfalen richtet Jahrestagungen aus und hat mich in diesem Kontext wiederholt (zuletzt im Jahr 2010) angefragt. So war ich schon gruppenanalytischer Leiter der frei assoziierenden Tagungs-Großgruppe mit mehr als 100 Teilnehmenden (Professionelle, Vertreter der politischen Administration, Betroffene und Angehörigenvertreterinnen). Dann Vortragender zu psychodynamischen Konzepten in der Arbeit mit psychotisch erkrankten Patienten und Referent zu Fragen der problematischen Nebenwirkungen der Psychiatriereform sowie Moderator thematisch zugeordneter Workshops.

Anders gesprochen: Ich war hier – je nach Anfrage und Bedarf – sowohl Fachexperte (nämlich felderfahrener Psychiater und Psychoanalytiker), als auch Supervisor und Moderator. Alle diese Engagements setzten nicht nur supervisorische Kompetenz voraus, sondern beinhalteten auch – zumindest in meiner Grundhaltung – eine begründete fachlich-politische Parteinahme (ich werde ja gerade angefragt, weil ich beides miteinander verbinde): Ich vertrete selbst die Form des sozialpsychiatrischen Engagements, wie ich es bei diesen Auftraggebern schätze. Ich weiss aus der Erfahrung, dass meine Form der gruppenanalytischen Beratung und Moderation Gruppen nicht nur darin unterstützen kann, gemeinsam Affekte und Phantasien zu thematisieren und verschiedene Fragen zu klären. Sie kann auch Räume eröffnen, um engagierte Anliegen und kreative Reformideen zu kommunizieren, oder auch dafür, kämpferischen Widerstand auszudrücken und auf den Weg zu bringen. Dabei heize ich den Mut zu sozialpolitischem Engagement meinerseits keineswegs an (das wäre der von Buchinger kritisierte Missbrauch der Supervision zum Zwecke der eigenen Bedürfnisbefriedigung), sondern ich vertraue – als Gruppenanalytiker – auf die Kreativität der Gruppe, die im freien Gruppenaustausch zum Ausdruck kommen wird, und ich stelle mich darauf ein. Da viele Akteure im psychosozialen Feld inklusive der Entscheidungsträger aus Organisationen und Politik auf den Tagungen der PSAG anwesend sind, reicht es aus, möglichst offen für das sein, was in der Gruppe selbst anklingt, was aufgegriffen und vertieft wird und durchgearbeitet werden soll. Das kann heute – unter zugespitzten finanz- und sozialpolitischen Bedingungen – durchaus auch politisch Widerständiges sein.

Was das Selbstbekenntnis des Supervisors angeht, ist es mit den „politischen“ Inhalten dann so, wie mit allen anderen Themen auch: Es ist unmöglich, sich *nicht* zu offenbaren. Nichts Persönliches mitzuteilen, kann eine eklatante Offenbarung sein (siehe dazu in großer Differenzierung: Aron 1996, S. 221-254). Ob ich mich mit eigener Meinung z. B. zu einem politischen Thema zurückhalte, ob ich mich ausdrücklich einbringe und *wie* ich dies gegebenenfalls tue, hängt vom Kontext, von den Umständen, von der Kultur, von der Gruppe bzw. den Kommunikationspartnern ab, mit denen ich als Supervisor und Berater in Kontakt komme (siehe Heltzel/Weigand 2012).

In meinem **dritten Beispiel** skizziere ich, um meine Arbeitsweise möglichst plastisch darzustellen, Ausschnitte einer ersten SV-Sitzung zweier Mitarbeiter und einer Mitarbeiterin eines kommunalen Krankenhauses (Psychologe, Sozialarbeiter, Seelsorgerin), die für alle dort in Behandlung befindlichen Patienten (das sind mehrere hundert Patienten in verschiedenen Abteilungen) zuständig sind. Das Krankenhaus liegt im sozialen Brennpunkt einer Großstadt,

viele Mitarbeitende und einige Leitungen bzw. in der medizinischen Versorgung verantwortliche Führungskräfte sind bodenständig, hilfsbereit, sozial orientiert und üben ihren Beruf in einer Grundhaltung engagierter persönlicher Zuwendung (um nicht zu sagen: Herzlichkeit) aus – so wie man das heute eher seltener findet. Korrespondierend tun sich viele mit der Vertretung eigener Interessen relativ schwer. Es braucht lange, bis sie sich wehren.

Dies ist die erste Supervisionssitzung, und alle drei Teilnehmenden einigen sich umstandslos, dass sie heute – wenn möglich – den Kontext ihrer Arbeit und dessen Folgen thematisieren wollen. Alle beschreiben eine enorm zunehmende Arbeitsbelastung, was die Fallzahlen und die verpflichtenden Aufgaben angeht. Ergänzend zur „normalen“ Versorgung aller (!) in Frage kommenden Patienten auf allen (!) klinischen Abteilungen kommen für Herrn A (Psychologe) und Herrn B (Sozialarbeiter) anwachsende Verpflichtungen im Kontext sog. „Kompetenzzentren“ (Brustzentrum, Kopfbereich, Geriatrische Komplexbehandlung) zu: Überall stehen sie mit ihrem Namen auf den Zertifizierungsbögen, sollen ihr Fachgebiet vertreten und diese Arbeit detailliert dokumentieren (dies ist eine der Voraussetzungen für die Abrechenbarkeit der lukrativen Komplexziffern).

Um die Umsetzung der Arbeitsaufträge im Alltag zu ermöglichen, legt man den Mitarbeitenden Rationalisierungen nahe: Der Psychologe ist zu „Assessments“ in der Geriatrie verpflichtet und soll dabei u. a. das Ausmaß der Depression bei den Patientinnen und Patienten erheben (eine depressive Verstimmung ist eine der Voraussetzungen für den Einschluss in das Programm und eine der Bedingungen für die Abrechnung der Ziffer „Geriatrische Komplexbehandlung“). Damit das schnell und effizient geht, wurde seitens der Verwaltung ein Formblatt zur Verfügung gestellt, das die Patienten gegebenenfalls selbst ausfüllen können. Es enthält vier Fragen, die im Ankreuzverfahren mit „Ja“ oder „Nein“ zu beantworten sind: „1. Sind sie mit ihrem Leben grundlegend unzufrieden? 2. Haben Sie öfter das Gefühl, dass Ihr Leben ohne Inhalt ist? 3. Befürchten Sie, dass Ihnen etwas Schlimmes zustoßen könnte? 4. Fühlen Sie sich vorwiegend gut?“.

Herr A, der noch nicht lange als Psychologe im Hause tätig ist, reagiert bestürzt und empört darüber, dass ihm abverlangt wird, mit diesem Formblatt zu arbeiten. Er fragt sich, was die Wirkung einer solchen Vorgehensweise auf Patienten und auf die Arbeitsbeziehung sein könnte? Er schämt sich dafür, so arbeiten zu sollen, und er ist sich sicher, dass er das Formblatt nicht so einsetzen kann, wie es die Verwaltung vorschlägt (vorlesen, ankreuzen, unterschreiben lassen, alles in kürzester Zeit). Er wird ein Gespräch mit der jeweiligen Patientin führen, in dem er sinngemäß erheben wird, ob sein Gegenüber depressiv ist, und er wird Formen der Dokumentation erarbeiten müssen, die dies inhaltlich wiedergeben. Das

wird deutlich mehr Zeit kosten, als ihm zur Verfügung steht, und dafür wird er andere Arbeiten vernachlässigen müssen. Ob dies mitgeteilt werden darf? Ob es toleriert wird? Ob Formen des Protests denkbar sind? Ob die Zertifizierung entsprechende Vorgehensweisen erlaubt? Solche Fragen beschäftigen die kleine Runde und mich, und natürlich gibt es dazu in dieser ersten Sitzung nicht auch schon alle möglichen passenden Antworten...

Herr B, der Sozialarbeiter, schließt sich nämlich mit eigenen Beispielen der Darstellung seines Kollegen an: Er ist schon länger im Haus und hatte noch nie so viel Arbeit wie im letzten Jahr: Es waren fast 1000 dokumentierte „Fälle“, teilweise mit mehreren Kontakten und umfangreichen Verwaltungsaufgaben, aber trotz dieser Überlastung drang er nicht bei der Geschäftsführung durch: Seine Bitte um Abhilfe wurde ignoriert, Gesprächstermine wurden nicht eingehalten, seine mails wurden nicht beantwortet, und die Ausschreibung einer weiteren Stelle wurde rigoros abgelehnt (in anderen Häusern gleicher Größe sind, wie ich an dieser Stelle einbringe, mehrere Stellen für Sozialarbeit geschaffen und auch besetzt). Als Herr B wegen einer internistischen Erkrankung für ein Viertel Jahr ausfällt, wird eine Stellvertretung mit maximal fünf Wochenstunden – also eine Alibivertretung – eingestellt. Als dieser Vertreter die Arbeit erwartungsgemäß nur unzureichend erledigen kann und sich Patienten später im Internet über das Haus beschweren, erwartet die Geschäftsführung von Herrn B nach dessen Wiederbeginn, dass er die Einträge im Internet entfernen lässt – damit kenne er sich ja technisch bestens aus! Herr B ist zwar technisch versiert, aber – wie auch Herr A und Frau C – empört, und er ist etwas hilflos, wie er sich verhalten soll. So helfe ich mit der Anregung weiter, damit übernehme er ja die Verantwortung der Geschäftsführung, denn **die** hätte sich ja in seiner Krankheitszeit für die Einstellung einer unzureichenden Vertretung entschieden. **Sie** hätte eigentlich tätig zu werden, am besten mit einer Entschuldigung bei den Beschwerdeführern und der Genehmigung mindestens einer weiteren Sozialarbeiter-Stelle...

Nun bringt sich Frau C ein, die als Seelsorgerin arbeitet. Sie ist im Grundberuf Krankengymnastin und als solche schon lange im Haus angestellt. Wegen einer chronischen Rückenerkrankung wurde sie – vom Haus finanziert – zur Seelsorgerin umgeschult. Dies entsprach auch ihren persönlichen Neigungen: Frau C engagiert sich seit langem in der eigenen Kirchengemeinde und in sozialen Projekten. Daher ging es sie schwer an, dass der kirchliche Vorgesetzte (als Seelsorgerin ist ihr sowohl die Geschäftsführung, als auch ein Vertreter der Kirchenhierarchie vorgesetzt) bei ihrer Ernennung erwartete, dass jede (!) Patientin bzw. jeder (!) Patient, der im Haus aufgenommen wird, „seelsorgerisch begrüßt“ wird und sie „seelsorgerische Präsenz“ zeige. „Wie soll das denn – bei mehreren hundert Patienten und mehreren Dutzend Neuaufnahmen pro Tag – machbar sein?!“ fragt sich Frau C. Die Antwort hat sie selbst parat: In der Weiterbildung hätten zwei Dozentinnen dargestellt, wie dies mög-

lich sei: Sie berichteten, wie sie jeden Patienten persönlich begrüßten und ein kurzes Gebet mit ihm sprächen. **Das** wäre im wesentlichen die „Seelsorge“, vertiefende Gespräche fänden nicht statt und seien nicht möglich. Frau C schämt und empört sich, während sie dies erzählt, und ihre beiden Kollegen stimmen ihr lebhaft zu: Das sei ja Massenabfertigung und das Gegenteil von wirklicher seelsorgerischer Zuwendung, im Grunde lasse man die Patienten damit allein! So wolle und werde sie nicht arbeiten, aber wie genau sie dieses Dilemma auflösen könne, sei ihr noch nicht klar: Die Kirche und die Geschäftsführung erwarteten schließlich von ihr, dass sie die in ihre Weiterbildung investierten Gelder rechtfertige! Sie habe eine gewisse Angst, die Stelle als Seelsorgerin zu verlieren, wenn sie nicht entsprechend arbeite, aber so könne sie nicht arbeiten, und zur Not müsse sie eben etwas Anderes machen! Ich gebe zu bedenken, dass aber ja mehrere Tausend Euro in ihre Weiterbildung investiert worden seien und sich die Führungsebene durchaus überlegen werde, ob sie diese Investition noch einmal in die Weiterbildung einer anderen Person investiere. Sie sei daher m. E. nicht ohne Gestaltungsspielraum, wenn sie sich nicht völlig einschüchtern lasse. Alle drei nicken, und sie betonen, dass sie jetzt ein eigenes kleines Team bildeten und diese gemeinsame Supervision als Reflexionsraum hätten. Untereinander verstünden sie sich sehr gut und vielleicht sei es möglich, einheitlich vertretene Haltungen der Geschäftsführung gegenüber zu erarbeiten.

Der wichtigste Punkt – so sehen es die drei – sei die fehlende Wertschätzung seitens der Geschäftsführung. Wenn sie Fragen, Wünsche oder bestimmte Anliegen an die Führung herantrügen, sei es „normal“, darauf gar keine oder eine extrem ausweichende Reaktion zu erhalten. So sammeln wir abschließend kreative Ideen, wie die drei doch durchdringen könnten, und es entsteht eine etwas subversive, von Witz und Widerständigkeit geprägte Gruppenstimmung, aus der sich alle gut gelaunt und „bis demnächst“ verabschieden.

Als mir Herr A anschließend die Fragen zum Depressions-Assessment in einer mail zusendet, antworte ich ihm so: „Lieber Herr A, danke, das ist sehr anschaulich! Bei dem, was wir letztens besprochen, habe ich daran denken müssen, dass manches, was die Geschäftsführung von Ihnen und Ihren Kolleginnen erwartet, an Massentierhaltung denken lässt (...). Da ist es schön zu wissen, dass es an der Basis Menschen gibt, die diesem bedauerlichen Trend zur Ökonomisierung, Rationalisierung und Standardisierung etwas entgegensetzen, und sei es nur in der eigenen, überschaubaren Alltagspraxis...“. Herr A antwortet mir so: „Lieber Herr Dr. Heltzel, das Bild von der Massentierhaltung hat etwas für sich – leider! Aber wir wollen etwas dagegen halten! Es hat uns gestern sehr gut getan, so miteinander zu sprechen und auch zu lachen (...)! Es grüßt Sie herzlich die >revolutionäre Zelle<!!!!“! Ich weiss

nicht, ob Herr A während seines Studiums im Berlin der 70er Jahren irgendeine Berührung mit der Studentenbewegung hatte. Ich jedenfalls musste laut lachen, als ich diese mail las...

Das spezielle Thema in H. E. Richters „Flüchten oder Standhalten“ war bekanntlich: „Wie kann man den Mut aufbringen, seine Überzeugung bis zum äußersten noch erträglichen Maß des Spielraums praktisch umzusetzen, den die jeweiligen sozialen Umstände zulassen?“ (Richter 1976, S. 267). Auch wenn wir nicht „bis zum äußersten noch erträglichen Maß“ gehen wollen: Die Erfahrung mancher Supervisionsprozesse zeigt, dass die Spielräume für die Wahrnehmung professioneller Verantwortung größer sind, als mancherorts angenommen und vertreten wird. – Was ist verantwortbar? Was gerade noch? Und was nicht mehr? Diese Fragen berühren heute nicht nur Supervisanden, sondern auch uns Supervisorinnen und Supervisoren. Wenn wir diese Fragen für uns beantwortet haben – wie weit gehen wir in der Parteinahme, in der Verantwortung für die zu begleitende Aufgabe? Dazu abschließend einige grundsätzliche Thesen, die unseren Austausch anregen könnten.

Thesen zur reflektierten Parteilichkeit in der Supervision unter den Bedingungen der Gefährdung beziehungsorientierter, selbstreflexiver Arbeit:

These 1: Als Supervisorinnen und Supervisoren enthalten wir uns persönlicher Vorteilsnahme und der Befriedigung eigener Interessen auf Kosten der Supervisanden und vermeiden es, unser Gegenüber mit eigenen Problemen in der Arbeit zu konfrontieren. *Das ist die Bedeutung des psychoanalytischen Begriffs der Abstinenz (die nicht unbedingt mit persönlicher Zurückhaltung und einer passiven Grundhaltung verknüpft ist).*

These 2: In der Supervision leben wir Allparteilichkeit vor, stellen uns also allen Supervisionsteilnehmern gegenüber offen ein und enthalten uns einer einseitigen Parteinahme. Diese Grundhaltung bewahren wir uns auch in den häufigen Konflikten „zwischen den Fronten“.

These 3: In Identifikation und Loyalität mit der Organisation und deren primärer Aufgabe übernehmen wir in unserer Rolle als Supervisorinnen und Berater Verantwortung und beraten je nach den Umständen die Organisation, die Mitarbeitenden und / oder die Führung und Leitung parteilich im Sinne einer gesellschaftlich und ethisch zu legitimierenden Zielsetzung, im Interesse der Existenzsicherung und einer gelingenden Zukunftsentwicklung. Damit verlassen wir – je nach den Umständen – die klassische Position der Neutralität.

These 4: Wenn wir dies – reflektiert und begründet – tun, besteht unsere innere Richtschnur in Wertvorstellungen und Sinnorientierungen, die wir gegebenenfalls benennen und begründen.

These 5: Zu unseren Aufgaben gehört wesentlich, selbstreflexive Räume zu öffnen und – auch unter Druck – aufrecht zu halten. In diesem Sinne tragen wir gemeinsam mit unseren Supervisanden dazu bei, „Containment“ bereit zu stellen und zu sichern.

These 6: Unter den Bedingungen der Ökonomisierung (sprich: der Infragestellung und Gefährdung) beziehungsorientierter, selbstreflexiver Arbeit spitzen sich Aufgabenstellungen und zentrale Ausrichtungen der Institution Supervision zu, da sie – die Supervision – wesentlich dazu beitragen kann und sollte, die Angriffe auf Kontinuität und Inhalte beziehungsorientierter Arbeit zu thematisieren.

These 7: „Thematisierung“ in diesem Sinne beinhaltet vorrangig die Kommunikation von zugehörigen Affekten, die Klärung aller die Qualität der Arbeit betreffenden Fragen und die Unterstützung der Supervisanden in ihrem Bemühen, die beruflichen Identitäten zu sichern und sich Bewältigungskompetenzen und Krisenfestigkeit anzueignen.

These 8: „Thematisierung“ in diesem Sinne kann auch bedeuten, für Reaktionen des Ärgers, der Wut und der Empörung angesichts unerträglicher Zumutungen offen zu sein und Räume für die Artikulation, die Erforschung und die Umsetzung von fachlich und / oder politisch begründeter Widerständigkeit zu eröffnen.

These 9: Wenn wir uns diesen Aufgaben gegenüber verschließen und es uns an innerer Offenheit für die skizzierten Thematiken mangelt („Gegenübertragungswiderstand“), verweigern wir unseren Supervisanden u. U. wesentliche Aspekte des Containments, auf das sie ein Anrecht haben; und wir gehen das Risiko ein, unsere Gegenübertragungsgefühle politisch zu „agieren“, statt sie zu reflektieren.

These 10: Je nach den Umständen kann daher heute und in nächster Zukunft reflektierte Parteilichkeit und selektive Selbstenthüllung zu den Komponenten professioneller Supervision gehören. Wann, wo und in welcher Form dies unter welchen Bedingungen und Voraussetzungen sinnvoll oder auch erforderlich und vor allem, wie es nützlich sein kann, sollte ein zentraler Inhalt des aktuellen Fachdiskurses sein.

**Ich danke B. Birgmeier, B. Hausinger, M. Klinkhammer, I. Maurer, F. Pycia und M. Schildmayer für ermunternde und für kritische Rückmeldungen zum Text und Erhard Tietel für anregende Gespräche zum Thema. Die Verantwortung für die Inhalte meines Textes liegt selbstverständlich allein bei mir.*

Literaturangaben

- Aron, L. (1996): A Meetings of Minds. Mutuality in Psychoanalysis. Hillsdale, London: The Analytic Press.
- Buchinger, K. (1996): Zur politischen Brisanz der Supervision: Supervision ist Beratung, nicht Politik. In: Fatzer, G. (Hg.): Organisationsentwicklung und Supervision: Erfolgsfaktoren bei Veränderungsprozessen. Zürich: Edition Humanistische Psychologie, S. 243-252.
- Conen, M.-L. (2011): Ungehorsam – eine Überlebensstrategie. Professionelle Helfer zwischen Realität und Qualität. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag.
- Gotthardt-Lorenz, A., Hausegger, G. (2010): Krisenkompetenz „in der Krise“. Supervision, Haft 1/2010, S. 3-11.
- Haubl, R. (2007): „Die Unterwelt bewegen...“. Zum Verständnis einer psychoanalytisch bzw. gruppenanalytisch konzipierten Organisationsanalyse und Organisationsberatung. In: Lang, F., Sidler, A. (Hg.): Psychodynamische Organisationsanalyse und Beratung. Einblicke in eine neue Disziplin. Giessen: Psychosozial – Verlag, S. 13-50.
- Haubl, R., Voß, G. G. (Hg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Eine Studie zu den psychosozialen Auswirkungen spätmoderner Erwerbsarbeit. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Heltzel, R. (1999): Entwicklungsbegleitung in psychiatrischen Organisationen. In: Pühl, H. (Hg.): Supervision und Organisationsentwicklung. Handbuch 3. Opladen: Leske + Budrich, S. 332 – 358.
- Heltzel, R. (2007): Supervision und Beratung in der Psychiatrie. Bonn: Psychiatrie Verlag.
- Heltzel, R. (2009): Supervision und Beratung in der Psychiatrie. In: Pühl, H. (Hg.): Handbuch der Supervision und Organisationsentwicklung, 3. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 353-370.

- Heltzel, R. (2012a): Gesellschaftlicher Wandel und die Folgen für Beratung. In: Heltzel, R., Weigand, W.: Im Dickicht der Organisation. Neue Wege in Supervision und Beratung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (im Druck).
- Heltzel, R. (2012b): Die Ökonomisierung psychosozialer Arbeit und ihre Folgen. Zehn kritische Thesen aus der Sicht des Supervisors. In: Weigand, W. (Hg.): Philosophie und Handwerk der Supervision. Giessen: Psychosozial – Verlag (erscheint im Herbst 2012).
- Heltzel, R., Weigand, W. (2012): Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (erscheint im Mai 2012).
- Lazar, R. A. (1998): Das Individuum, das Unbewußte und die Organisation. In: Eckes-Lapp, R., Körner, J. (Hg.): Psychoanalyse im sozialen Feld. Prävention – Supervision. Giessen: Psychosozial – Verlag, S. 263-292.
- Luif, I. (1997): Der politische Auftrag von Supervision und seine ethischen Implikationen. In: Luif, I. (Hg.): Supervision. Tradition, Ansätze und Perspektiven in Österreich. Wien: Verlag Orac, S. 123-127.
- Richter, H. E. (1972): Die Gruppe. Hoffnung auf einen neuen Weg, sich selbst und andere zu befreien. Psychoanalyse in Kooperation mit Gruppeninitiativen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Richter, H. E. (1976): Flüchten oder Standhalten. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.
- Siller, G. (2004): Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen und ihre Folgen für Supervision aus individueller Perspektive – Empirische Forschungsergebnisse. In: Buer, F., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Herausforderungen – Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, S. 35-62.
- Weigand, W. (2006): Paradigmenwechsel: Der Supervisor in der Verantwortung für die Organisation. Supervision, Heft 2/2006, S. 3-4.
- Weigand, W. (2012a): Der Haussupervisor. In: Heltzel, R., Weigand, W.: Im Dickicht der Organisation. Komplexe Beratungsaufträge verändern die Beraterrolle. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht (erscheint im Mai 2012).
- Weigand, W. (Hg.) (2012b): Philosophie und Handwerk der Supervision. Giessen: Psychosozial – Verlag (erscheint im Herbst 2012).