

Oliver König  
**Buchbesprechung**

Ferdinand Buer, Gertrud Siller (Hg.), Die flexible Supervision. Herausforderungen –  
Konzepte – Perspektiven. Eine kritische Bestandsaufnahme. Wiesbaden: VS Verlag für  
Sozialwissenschaften 2004. 247 Seiten. ISBN 3-531-14418-9. Preis € 29,90

Erschienen in „Gruppenpsychotherapie und Gruppendynamik“, Heft 3, 2005, S. 327-332.

Alle Sozial- und Humanwissenschaften sehen sich, vielleicht heute mehr denn je, mit dem Problem konfrontiert, wie man angemessen über einen Gegenstand nachdenken kann, dem man selber angehört. Dies gilt um so mehr für diejenigen Praxisformen, die sich wie die Supervision als angewandte Sozialwissenschaften verstehen lassen. Zwar müssen auch die Sozialwissenschaften ihren reflexiven Freiraum gegen eine zunehmende Ökonomisierung verteidigen, doch eine Praxisform wie die Supervision droht diesen Freiraum zu verlieren, noch bevor sie ihn überhaupt erreicht hat. Denn Wissenschaftlichkeit ist nicht ihre Leitwährung, sondern stellt nur den Hintergrund dar, der einer Reflexion und Legitimation des eigenen Handelns dienen kann. Dieses Handeln ist jedoch an erster Stelle als Dienstleistung auf einen Markt ausgerichtet, der sie nachfragt – oder eben auch nicht. Diejenigen, die wie die AutorInnen dieses Bandes (und auch der Rezensent) diese wissenschaftliche Reflexion der Supervision betreiben, sind zum einen selber dieser doppelten Dynamik ausgesetzt, da die meisten von ihnen in der Doppelrolle von Wissenschaftlern und Praktikern auftreten. Zum anderen müssen sie es aber auch ertragen, dass sie für eine Praxis schreiben, die sich im Zweifelsfall weniger an Wissenschaft ausrichtet, sondern am Markt bzw. an dem, was sie dafür hält.

Diese Dynamik, die untergründig den Diskurs in der Profession immer schon durchzogen hat, wird unter den Bedingungen einer entfesselten Ökonomisierung weiter gesteigert. „Flexibilität scheint zur zentralen Antwort auf die gegenwärtigen Globalisierung, vor allem auf grundlegende Reorganisationsprozesse in der Arbeitswelt zu avancieren“, so beginnt die Einführung der Herausgeber, und dies hat in einem doppel-

ten Sinne Auswirkungen auf die Supervision oder besser gesagt auf die Personen, die in diesem Praxisformat arbeiten. Sie unterliegen als „Arbeitskraftunternehmer“ selber diesen Bedingungen, vielleicht sogar in besonderem Maße, und sie müssen als SupervisorInnen ihren KlientInnen helfen, Antworten zu finden.

Diesen Fragen nachzugehen diente das wissenschaftliche Symposium „Quo vadis Supervision?“, das Ferdinand Buer und Gertrud Siller mit Unterstützung der Universität Göttingen und der DGSv am 29./30. Mai 2003 in Göttingen durchgeführt haben. Das Symposium war mit 70 TeilnehmerInnen, davon 12 ReferentInnen, eher klein gehalten (vgl. den Bericht von Buer in DGSv aktuell 3/2003, 16f., sowie eine Nachlese von A. Otten in 1/2004, 29f.). Ob alle der 11 Beiträge auf die Tagung zurückgehen, ist nicht ersichtlich. Auch fehlen einige Tagungsbeiträge in diesem Band (z.B. von Tilmann Allert und Kurt Buchinger). Dennoch ist ein spannender und lesenswerter Band entstanden, unabhängig davon, dass einzelne Beiträge die Konfliktlagen weniger offen legen und beschreiben als vorführen. Dies verwundert auch nicht aufgrund der doppelten institutionellen Rahmung der Veranstaltung durch Universität und DGSv, deren Fach- und Berufspolitik in vielen Beiträgen Thema ist. Als Ausdruck dieser Konfliktlagen ist es zu sehen, dass in der gleichen DGSv aktuell Ausgabe, in der über das Symposium berichtet wird, Ferdinand Buer den Rücktritt von allen seinen Ämtern bekannt gab (3/2003, 24).

Wird die Arbeitswelt flexibler, muss auch die Supervision und in der Folge davon auch die Supervisionsforschung flexibler werden, so die Herausgeber, kann sie sich doch „nur innerhalb dieser Strukturen be-

wegen und positionieren“ (8). Aber wann wird diese Flexibilität zur Beliebigkeit und führt letztendlich dazu, dass sich Supervision als eigenständiges Handeln auflöst in dem Versuch, neue Formate wie Organisationsberatung und Coaching aufzunehmen? Oder soll sie sich abgrenzen von diesen Beratungsformen und damit eine eventuell entstehende Marktentwicklung an sich vorbeiziehen lassen? In der Differenz von Supervision und Coaching verdichtet sich dieser Konflikt und schon in der Einführung wird das Dilemma deutlich, dass diese Differenz inhaltlich nur schwer zu fassen ist, mit der Konsequenz, dass auf eher moralisch konnotierte Unterscheidungen zwischen einer reflexiven und einer instrumentellen Ausrichtung zurückgegriffen werden muss. Mit dem gleichen Begriffspaar wurde in den 70er Jahren in der Gruppendynamik die Differenz der Arbeit im Profit- und Non-Profit Bereich ausgefochten.

Der Band gliedert sich in drei Abteilungen. Drei Beiträge beschäftigen sich mit „Analysen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft – Herausforderungen für die Supervision“. In der zweiten Abteilung geht es in vier Beiträgen um „Supervisionskonzepte im gesellschaftlichen Flexibilisierungsprozess“, vor allem um den Disput Supervision versus Coaching. Es folgen vier Beiträge zu „Perspektiven der Professionalisierung von Supervision“.

Ein gutes und probates Mittel, das Denken nicht von professionsinternen Konflikten allzu sehr in Beschlag nehmen zu lassen, liegt immer darin, jemanden von außen einzuladen, der quasi interessefreier argumentieren kann. In diesem Fall ist dies der Beitrag des Arbeits- und Betriebssoziologen Hans Pongratz zum „Arbeitskraftunternehmer“, mit dem die Analysen beginnen. Mit dem Begriff versucht Pongratz aufzuzeigen, wie in der Arbeitswelt in einer regelrechten „Kehrtwende“ mit einer „gezielten Reduzierung von Kontrolle und der Förderung von Selbstorganisation“ (19) ein neuer Typus kreiert wird, der sich durch zunehmende Selbst-Kontrolle, Selbst-Ökonomisierung und Selbst-Rationalisierung auszeichnet. Der Begriff liefert also eine Art wissenschaftliche Beschreibung der „Ich-

AG“, wie sie sich besonders in den „Kultur- und Medienberufen, im Bildungs- und Beratungsbereich sowie in der Informations- und Kommunikationsindustrie“ (23) finden lässt. Leider führt er nicht aus, was es bedeutet, „dass viele SupervisorInnen selbst in hohem Maße dem Typus des Arbeitskraftunternehmers entsprechen dürften“ (33), sondern widmet sich der Frage, warum die Prognose nicht eingetreten ist, dass dadurch ein vergrößerter Beratungsbedarf entstehen würde, von dem letztlich auch die Berufsgruppe der SupervisorInnen profitieren hätte.

Der zweite Beitrag von Gertrud Siller führt anhand der qualitativen Analyse des Transkriptes eines Supervisionsprozesses vor, welche Konsequenzen die Ökonomisierungsprozesse im Sozial- und Gesundheitswesen haben und wie sich dies in der Supervision zeigt. Anhand der Rekonstruktion der Berufsbiographie einer 43-jährigen Frau, die im Bereich der Gerontopsychiatrie beschäftigt ist, arbeitet sie heraus, wie sich die Fürsorgelogik der traditionellen sozialen Arbeit zunehmend in eine Effizienzlogik verwandelt und dabei quasi nebenbei der Arbeitskraftunternehmer entsteht, und welche Rolle dabei Fortbildung und Supervision spielen. Dabei wird deutlich, wie sich aus der Sicht dieser Frau, die sowohl Erfahrungen mit Coaching wie mit Supervision hat, der Unterschied zwischen den beiden Formen darstellt. Coaching zielt auf Führung und ist männlich konnotiert, Supervision zielt auf Mitarbeiter und ist weiblich konnotiert. Die Supervision bekommt in diesem Prozess zunehmend die Aufgabe, als „inszenierte Gemeinschaft“ (56) jene emotionalen Funktionen bereitzustellen, die in der Organisation selber keinen Platz mehr finden. Dieser ergiebige und unaufgeregte Beitrag bleibt der einzige des Bandes, der in dieser Form empirisches Material vorlegt. Obgleich in der Einführung der Supervisionsforschung eine zentrale Rolle zugewiesen wird, spiegelt sich dies in den Beiträgen nicht wieder und zeugt damit nochmals davon, dass der Profession die institutionellen und finanziellen Ressourcen dazu noch weitgehend fehlen.

Dem dritten Beitrag von Katharina Gröning mangelt es genau an jener materialen Basis, die den Diskurs versachlichen

kann. Zeitdiagnosen, kritische Theorie, Geschlechterordnung, Professionsentwicklung, alles wird ein bisschen angesprochen und mit Verweisen auf soziologische Literatur versehen, ohne dass diese wirklich diskutiert würde. Stattdessen wird soziologische Theorie (z.B. Beck, Bourdieu, Durkheim, Foucault, Merton) in einen wütenden Kulturkritikjargon verwandelt.

Der erste Beitrag der zweiten Abteilung nimmt diesen Duktus in abgeschwächter Form auf. Adrian Gaertner beginnt seinen Aufsatz zur „Supervision in der Krise“ mit „Anmerkungen zur geringen Professionalisierung der Supervision in den 1990er Jahren“ (79) und einem vehementen Plädoyer gegen die „Selbstabschaffung der Supervision“ und ihrer Ersetzung durch Coaching. Erst nachdem er sich seinen Ärger über diese Entwicklung von der Seele geschrieben hat, kann er zu einer sachlicheren Erläuterung dessen kommen, was eine konzeptionelle Differenz von Supervision und Coaching ausmachen könnte. So bleibt - zumindest im sozialen Bereich - Supervision immer auf „den abwesenden Dritten“ bezogen, dem Klienten des Supervisanden. Im Coaching hingegen geht es vorrangig um den Coach und sein individuelles Vorwärtkommen. Hierbei wird dann auch eine andere Differenz sichtbar, die für die Selbstkonstitution der Supervision bedeutsam ist, die zur Psychotherapie. Nach einem erneuten wütenden Ausflug in die Verbandspolitik findet er einen Ruhepunkt in einem engagierten und informationsreichen Plädoyer für eine „forschungsgestützte, gegenstandsbezogene Supervision als Ausweg aus der Krise“ (89). Als jemand, der hier selber schon tätig war, schätze ich gleichfalls diesen Ruhepunkt, halte aber den Einfluss, den dies auf die Praxis nimmt, für eher gering.

Mit Astrid Schreyögg folgt nun die durch ihre Publikationen zum Thema wohl ausgewiesenste Vertreterin des Coaching in Deutschland. Der zu erwartende Streit bleibt jedoch aus, ist doch selbst Gaertner darum bemüht darauf hinzuweisen, dass es ihm keineswegs um die „Verteufelung“ von Coaching ginge, dazu würde er dies selber viel zu gerne machen (89). Inhaltlich fiel es mir nach dem Lesen des Beitrages von Schrey-

ögg weiterhin schwer, einen konzeptionell begründeten Unterschied zwischen Supervision und Coaching festzustellen. So macht Schreyögg zwischen den beiden Formaten ähnliche Unterschiede wie Gaertner, doch die möglichen thematischen Bereiche, die sie für das Coaching aufführt, halte ich auch für relevant in der Supervision. Sortiert „nach dem Ausmaß der persönlichen Intimität“ sind dies: „die Selbstpräsentation bzw. das Selbstmarketing, die so genannte Work-Life-Balance, berufliche Krisen und Konflikte mit einem hohen persönlichen Anteil, ethische Fragestellungen sowie biographisch relevanten Themen mit psychologischen und/oder soziologischen Gehalten“ (114). Es ist eher der Subtext, der einen stützig macht, und der schon im Titel auftaucht „der Coach als Dialogpartner von Führungskräften“. Die Veränderungen im Arbeitsleben und in Organisationen werden mit Bezug auf relevante soziologische Literatur beschrieben (u.a. Habermas, Merton, Sennett, Weber), deren Kritik an diesen Veränderungen wird aber vollständig getilgt und durch einen Diskurs des Faktischen ersetzt. „Im Zuge der Globalisierung und einer damit einher gehenden Konkurrenz zwischen Industrienationen müssen (sic) die nationalen Ressourcen sorgfältiger als bisher kalkuliert werden“ (109) „Derzeit haben sich also (sic) alle Führungskräfte neu zu orientieren und die entsprechenden Changeprozesse in ihren jeweiligen Organisationen durchzusetzen“ (111). Es fragt sich, warum solche von Vertretern aus Wirtschaft und Politik wie ein Mantra vorgetragene Floskeln von einer Beraterin nochmals wiederholt werden müssen.

Auch der Beitrag von Annemarie Bauer widmet sich dem Unterschied zwischen Supervision und Coaching, zwischen denen es aber auch in ihrer Darstellung zu viele Gemeinsamkeiten gibt, als dass die Differenz konzeptionell schlüssig würde. Alles läuft (wieder) auf den moralisch konnotierten Unterschied hinaus, dass Supervision der Aufklärung dient, Coaching dem wirtschaftlichen Erfolg der Organisation. Hier scheint mir eine vorsichtige Erinnerung an die „Dialektik der Aufklärung“ angebracht. Einer ernst zu nehmenden (soziologischen) Kritik

an den psychosozialen Professionen kann es nicht darum gehen, sie nach (zugeschriebenen) Motivlagen zu beurteilen, sondern vielmehr zu beschreiben, wie es häufig gerade die idealistisch an Maximen der Aufklärung ausgerichteten Handlungsstrategien sind, die auf ihrer Kehrseite neue Formen der Vergesellschaftung mit sich bringen, die den Individuen als neue Zwänge buchstäblich auf den Leib rücken.

Es folgt bei Bauer ein psychoanalytischer Blick auf die derzeitigen Veränderungen in Organisationen, und sie arbeitet ihre Funktion als Orte der Angstbindung und der Angstproduktion heraus. Während eine sozialpsychologisch aufgeklärte Psychoanalyse für die Analyse von Organisationen durchaus produktiv ist, kippt die Darstellung aber genau in dem Moment ins essayistische, wo Bauer in Anlehnung an Howard Stein sich in Holocaustmetaphern und den kleinianischen Analysen von Burkart Sievers zur „psychotischen Organisation“ verirrt. Hier weiß man dann nicht mehr, was die Medizin und was die Krankheit ist.

Der vierte Beitrag in dieser Abteilung von Heinz Kersting arbeitet heraus, warum sich systemisches Denken so gut für die Beschreibung der Supervision eignet. Es ist dies weniger, weil die Systemiker so originäre Vorgehensweisen erfunden hätten. Das meiste, so macht Kersting deutlich, war schon früher von anderen entwickelt. Ihre Brauchbarkeit erklärt sich dadurch, dass sie eine Theorie der Beobachtung zur Verfügung stellt, die es erlaubt, die Position des supervisorischen Blicks zu beschreiben, seine Möglichkeiten, aber auch den von Luhmann prägnant herausgearbeiteten und nicht hintergehbaren „blinden Fleck“. Im zweiten Teil schließt Kersting an einen weiteren zentralen Gedanken Luhmanns an. „Die Gesellschaft scheint eine Grenze erreicht zu haben, an der nichts mehr nicht kommunizierbar ist, - mit der einen alten Ausnahme: der Kommunikation der Aufrichtigkeit“ (Luhmann zit.n. Kersting 154). Dennoch schafft es Kersting, die Supervision als einen Ort der Aufrichtigkeit zu beschreiben. Hier gäbe es vielfältige Anschlüsse für den weiteren Diskurs, z.B. ob es nicht angemessener wäre, Aufrichtigkeit und Authentizität als

zwar unmöglich, aber gleichwohl hilfreiche Illusionen zu beschreiben.

Die letzte Abteilung beginnt mit Buer, „Über die professionelle Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen“, dem längsten Beitrag des Bandes. Er nimmt das Thema der Authentizität wieder auf, setzt es allerdings in ein Spannungsverhältnis zur gleichzeitigen Notwendigkeit des Professionellen, „Aufmerksamkeit zu erregen“. Diesem Zwang zur Selbstinszenierung kann sich niemand entziehen und so gehört heute zur Professionalität eine „institutionalisierte Kompetenzdarstellungskompetenz“. Dieser von der Soziologin Michaela Pfadenhauer übernommene Gedanke ist zwar ein Begriffsungeheuer, bezeichnet aber das zur Diskussion stehende Phänomen recht gut, ohne in der Beschreibung der Professionsentwicklung auf die Abgrenzungen und Zuschreibungen zurückzugreifen, die innerhalb der Profession von den Vertretern unterschiedlicher „Lager“ gegeneinander gewendet werden. Vor diesem Hintergrund beschreibt Buer den sozialen Ort der Supervision und die mit ihr unweigerlich verbundenen Dilemmata. So muss die Supervision, um sich als Profession behaupten zu können, einerseits klare Grenzen formulieren, andererseits ihr Aufgabenfeld ständig erweitern, damit genügend Arbeit da ist. Dabei gerät der professionelle Supervisor in die Nähe des „Profi“, der alleine auf den individuellen Wettbewerbsvorteil setzt. Gerade darin, dass neben dem individuellen auch das kollektive Interesse gesehen wird, unterscheiden sich diese beiden Typen des „Arbeitskraftunternehmer“. In ihren Praxisfeldern sieht sich diese Logik der Profession aber heute einer zur Leitwährung gewordenen Unternehmenslogik gegenüber, in der das Handeln vorrangig ökonomischen Prinzipien folgt. Von dieser Logik kann sich die Profession nicht abkoppeln, will sie nicht ihren Markt verlieren. Sie kann sich aber auch nicht vereinnahmen lassen, will sie nicht ihre Eigenständigkeit verlieren, aus der ihr überhaupt nur eine Stellung auf dem Markt erwächst. Aus den diversen Antinomien, wie sie schon von Fritz Schütze beschrieben wurden, führt kein Weg hinaus. „Mit den damit verbundenen Dilemmata umgehen zu können, genau

das macht Professionalität aus“ (180). Und dazu gehört es eben auch, die Arbeitsbeziehung „zwischen Authentizität und Show“ (192) auszubalancieren.

Buer gelingt es wohl am besten, diese Entwicklung ohne den Rückgriff auf Polemik zu beschreiben und lässt manchen früheren Gedanken in einem anderen Licht erscheinen. So wie auch in seinen anderen Publikationen zeichnet sich sein Beitrag durch eine breite Rezeption einer weit gestreuten Literatur aus. Wer von den auf dem Markt arbeitenden KollegInnen kann sich diesen Aufwand leisten? Zugleich wird dadurch ein Unterschied zur akademischen Soziologie sichtbar. Werden dort schon einmal Ideen übernommen, ohne sie auszuweisen, so verweisen die sechs Seiten Literaturangaben bei Buer auf den Versuch, jeden Gedanken durch Verweise zu legitimieren, anstatt der Stringenz der eigenen Argumentation mit größerer Selbstverständlichkeit zu vertrauen. Dabei geht es mir nicht darum, dies als persönliche Marotte abzutun. Hier zeigt sich eher nochmals die prekäre Situation der Supervision als Teil der psychosozialen Praxis und die Mühe die es macht, einen Status wissenschaftlicher Eigenständigkeit zu erlangen.

Hier schließt nun gut der nächste, sehr gut über die jüngsten Entwicklungen informierende Beitrag von Kersting an zur jüngsten Entwicklung hin zu Masterstudiengängen für Supervision an Hochschulen. Denn Kersting erwartet sich durch eine stärkere Anbindung an die Hochschulen genau jene institutionellen, materiellen, symbolischen und professionellen Ressourcen, die es der Supervision erlauben würden, den Markt zwar nicht zu vernachlässigen, sich aber auch nicht von ihm vereinnahmen zu lassen. Und hierfür sind die Hochschulen (immer noch) ein guter Ort, indem sie z.B. Forschungskompetenzen fordern und fördern, und „die bisher noch recht bescheidene Landschaft der Supervisionsforschung zum Blühen“ (210) bringen.

Es folgt noch ein Beitrag von Margrit Brückner zum „Geschlechterverhältnis und Doing Gender in Professionalisierungsprozessen“, in dem sie beklagt, wie sehr dieses Thema wieder in die zweite Reihe zu rücken

droht. Sie zeigt auf, wie sehr die Profession selber, nicht nur die Tätigkeitsfelder, sondern auch ihre Verbände und Publikationsorgane über Geschlecht strukturiert sind. Schon im Beitrag von Siller, bzw. in der Wahrnehmung der beschriebenen Klientin, tauchte ja Geschlecht als geheimes Strukturmerkmal in der Differenz von Supervision und Coaching auf.

Den lakonisch-abgeklärten Schluss setzt ein kurzer Beitrag von Wolfgang Schmidbauer, einem Altforer der Psychoszene, der sie zugleich über Jahrzehnte publizistisch kritisch begleitet hat. Sein Epilog kommt völlig ohne Literaturhinweise aus. Er relativiert nochmals die Erwartungen, die man an dem Beruf der Supervision haben sollte, so diese denn überhaupt mehr ist als eine Tätigkeit neben anderen, die Arbeitskraftunternehmer wie wir zu einer halbwegs inhaltlich, professionell und wirtschaftlich befriedigenden beruflichen Existenz zusammenzubauen versuchen.

Auch wenn manche kritische Bemerkung des Rezensenten einen anderen Eindruck hinterlassen mögen, so bietet der Band einen guten Überblick über zentrale fachliche und professionspolitische Konfliktlinien, so dass diejenigen aus der Profession, die das für sich als relevant erachten, ihre Standorte daran überprüfen können. Gerade aus einer solchen Selbstreflexion erwächst erst ein Bild über die individuelle Einbindung in kollektive Interessenszusammenhänge und die mit ihnen verbundenen Dilemmata, aus denen überhaupt so etwas wie eine Profession entstehen kann.