

Jörg Baur, Peter Berker, Margret Nemann (Hrsg.)

# Supervision in der Beobachtung

Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven



Schriften der Katholischen Hochschule  
Nordrhein-Westfalen

*Band 22*

**KatHO** NRW 

Aachen | Köln | Münster | Paderborn

**Katholische Hochschule Nordrhein-Westfalen**  
**Catholic University of Applied Sciences**

Jörg Baur

Peter Berker

Margret Nemann (Hrsg.)

# Supervision in der Beobachtung

Forschungs- und praxisbezogene Perspektiven

Verlag Barbara Budrich

Opladen, Berlin & Toronto 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2015 Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

ISBN 978-3-8474-0644-0 (Paperback)

**eISBN 978-3-8474-0253-4 (eBook)**

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: disegno visuelle kommunikation, Wuppertal – [www.disenjo.de](http://www.disenjo.de)

Lektorat: Judith Henning, Hamburg – [www.buchfinken.com](http://www.buchfinken.com)

Typografisches Lektorat: Anja Borkam, Jena

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....7

## 1. Persönliche Betrachtungen

*Peter Berker*

Über die allmähliche Verfertigung der Supervision.....13

*Lothar Krapohl*

Persönliche Ansichten und Einsichten zur Ökonomisierung der  
Bildung und des Sozialen und ihren Folgen für die Supervision .....19

*Margret Nemann*

Auf die Haltung kommt es an! Zur supervisorischen Relevanz der  
Tugenden .....27

## 2. Beobachtungsfeld Supervisionsforschung

*Jörg Baur*

Masterstudiengang Supervision: Evaluation der Entwicklung  
supervisorischer Kompetenzen von Studierenden .....39

*Gisela Keil*

Affekte in Teamentscheidungsprozessen.....59

*Juliane Tissen*

Lust auf Veränderung? Wie Dialog und musikalische Improvisation  
Teamprozesse in Bewegung bringen können.....77

*Hannah Anita Schulz*

Sinndimensionen in der Supervision.....91

## 3. Theologisch-kirchliche Perspektiven

*Hubertus Lutterbach*

Introspektion und Selbstthematization in Beichte und Supervision.  
Eine Kontinuitätsgeschichte?.....109

*Margret Nemann*

Wider die Tyrannei des Erfolgs und der Machbarkeit – Supervision  
im Horizont eines christlichen Menschenbildes.....131

*Bernward Winter, Hans-Bernd Köppen*

Interne Supervision und organisationales Lernen – Chancen  
und Grenzen am Beispiel des Bistums Münster.....141

#### **4. Bildbeobachtungen**

*Wolfgang Domma*

Von der Sprache der Bilder und den Bildern der Sprache –  
Bildnerische Methoden in der Supervision .....159

*Andrea Rose*

„Das müsste man malen können...“ oder Ausdrucksmalen als  
kreativer Prozess in der Supervision .....173

#### **5. Perspektiven auf Arbeit und Gesundheit**

*Jörg Baur*

Spätmoderne Selbstoptimierungskultur und ihre Bedeutung für die  
Supervision – eine Mehrebenenperspektive.....187

*Saskia Erbring*

Ein systemisches Verständnis von Gesundheit in der Supervision .....209

*Jörg Baur*

Fallsupervision als Beitrag zur gesundheitsstärkenden  
Resilienzförderung im beschäftigungsorientierten Fallmanagement  
von Jobcentern .....219

*Roland Brake*

Supervision in einem somatischen Krankenhaus .....241

*Silke Doppelfeld, Renate Zwicker-Pelzer*

Supervision von Pflegefachkräften im Gesundheitswesen .....251

Die Autorinnen und Autoren.....271

# Vorwort

Supervision (lateinisch für ‚Über-Blick‘) als arbeits- und berufsbezogene Beratungsdienstleistung leitet uns bereits begrifflich hin zu einer visuellen Dimension der Beobachtung von Menschen in meist konfliktreichen Arbeitskontexten. Sie verspricht, die Position eines Über-Blicks, einer Metaperspektive einzunehmen, um für die Anliegen von SupervisandInnen einen geschützten Reflexionsraum zur Verfügung zu stellen, aus dem heraus Entwicklungs- oder Lösungsoptionen sichtbar werden.

Der Titel des Buches „*Supervision in der Beobachtung*“ bringt dabei zum Ausdruck, dass Supervision als Beratungsformat selbst im Blickfeld verschiedener Beobachtersysteme steht. Darunter gehören etwa diejenigen, die Supervision für sich selbst in Anspruch nehmen oder Organisationen, die Supervisionen für ihre MitarbeiterInnen finanzieren. Die Ziele können dabei unterschiedlich sein, der Anspruch an eine hochwertige und zielführende Beratung und damit an die Professionalität der SupervisorInnen ist jedoch derselbe. Dieser Anspruch an Professionalität lässt sich einlösen durch eine begründete und begründbare Praxis ebenso wie durch deren wissenschaftliche Fundierung und Legitimierung.

„*Supervision in der Beobachtung*“ weist aber auch auf einen aktiven, zweidimensionalen Akt hin. Zum einen fokussiert Supervision das komplexer gewordene Spannungsfeld von Person – Rolle – Organisation – Klientel bzw. Adressatenkreis, in dem sich die Arbeit ihrer Ratsuchenden vollzieht. Zum anderen geht es jedoch auch um die Beobachtung ihrer selbst, um eine ‚Beobachtung zweiter Ordnung‘. Dabei spielen Fragen einer Professionalisierung durch Verwissenschaftlichung ebenso eine Rolle wie die nach den Risiken einer Anpassung an markt- und systemkonforme Dienstleistungen, etwa im Sinne der Wiederherstellung von Arbeitskraft trotz gesundheitsschädlichen Arbeitsbedingungen.

Die AutorInnen dieses Buches setzen sich mit unterschiedlichen forschungs- und praxisbezogenen Themenstellungen mit Blick auf fünf supervisionsrelevante Beobachtungsfelder auseinander. Sie gehören alle zum Kreis der DozentInnen, LehrsupervisorInnen und AbsolventInnen des Masterstudiengangs Supervision der Katholischen Hochschule (KatHO) NRW, der in Zusammenarbeit mit dem Bistum Münster seit 2001 erfolgreich durchgeführt wird. Damit stehen sie in der Tradition des 2008 im Budrich-Verlag erschienenen Buchs „*Supervision in Bewegung*“, indem sie die dort begonnenen Bewegungen in Beobachtungsperspektiven weiter führen.

Im ersten Kapitel „*Persönliche Betrachtungen*“ sind Beiträge von AutorInnen subsummiert, die ihre persönlichen Gedanken aufgrund ihrer jahrzehntelangen Erfahrungen mit der Professionalisierung von Supervision auf akademischen Feiern vorgetragen und für dieses Buch niedergeschrieben haben.

Peter Berker, langjähriger Lehrsupervisor und Dozent im Masterstudiengang Supervision sowie amtierender Rektor der KathHO NRW, unternimmt dabei einen kleinen gedanklichen Ausflug in die Prähistorie der Supervision. Am Beispiel des Aufsatzes von Heinrich von Kleist ‚Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden‘ werden persönliche Assoziationen und Interpretationen auf grundlegende Elemente von Beratung im Allgemeinen und von Supervision im Besonderen bezogen. Lothar Krapohl, der Mitbegründer und langjährige Leiter des Masterstudiengangs Supervision fasst anlässlich seiner Verabschiedung aus der Studiengangsleitung seine Ansichten und Einsichten zur Ökonomisierung der Bildung und des Sozialen und ihren Folgen für die Supervision zusammen. Er betont die Bedeutsamkeit eines andragogischen Selbstverständnisses von Supervision als emanzipatorischer Erkenntnisprozess, der sich über Reflexion, Bewusstheit und Normativität vollzieht und sich gegen neoliberale Ökonomisierungstendenzen als Ort der Aufklärung versteht. Margret Nemann, amtierende Leiterin des Masterstudiengangs Supervision, greift die These der Normativität von Supervision auf. Sie interpretiert die ‚Tugenden‘ in sehr persönlicher, theologisch-hermeneutischer Weise als normative Orientierungslinien auf der Basis einer ‚Tugendethik‘ und projiziert sie auf aktuell relevante supervisorische Themen mit dem Ergebnis: ‚Auf die Haltung kommt es an!‘

Das zweite Kapitel trägt den Titel ‚*Beobachtungsfeld Supervisionsforschung*‘. Die darin vorgestellten Studien stehen beispielhaft für einen Professionalisierungstrend, der Praxis und Forschung zu vereinen sucht. Der Beitrag von Jörg Baur, Leiter des Masterstudiengangs Supervision, befasst sich mit der grundsätzlichen Frage, ob und mit welchen Methoden supervisorische Kompetenzen und Kompetenzentwicklungen viabel abgebildet werden können. Gisela Keil, Dozentin und Lehrsupervisorin im Studiengang, stellt das Design und die Ergebnisse eines qualitativen Forschungsprojekts vor, in dem sie das Zusammenwirken von Affekten, Teamdynamik und Entscheidungsprozess am Beispiel eines Entscheidungsgremiums in einem Jugendamt untersucht hat. Juliane Tissen, Studiengangsabsolventin und Dozentin an einer niederländischen Hochschule stellt eine neue, im Rahmen ihrer Masterthesis entwickelte Methode vor, wie SupervisorInnen durch Dialog und musikalische Improvisation Teamprozesse in Bewegung bringen können. Hannah Anita Schulz, ebenfalls Studiengangsabsolventin, hat sich im Rahmen ihrer Dissertation mit den unterschiedlichen Sinndimensionen in der Supervision befasst. Mittels einer Literaturanalyse überführt sie diese Dimensionen in eine auch für die Supervisionspraxis nutzbringende Systematisierung.

Im darauf folgenden Kapitel der ‚*Theologisch-kirchlichen Perspektiven*‘ von Supervision kommt zum Ausdruck, wie sehr sich phänomenologisch theologische und supervisorische Fragestellungen mit einander in Verbindung bringen lassen und sich wechselseitig befruchten. Hubertus Lutterbach, Professor für Christentums- und Kulturgeschichte und Studiengangsabsol-



vent, widmet sich in seinem Beitrag zur ‚Introspektion‘ als eine für Theologie und Supervision gleichermaßen bedeutsame Erkenntnisweise. Er rekonstruiert die Entwicklungsgeschichte der christlich forcierten Introspektion und Selbstthematisierung und diskutiert die Frage, inwieweit auch die Supervision in dieser Tradition zu sehen sein könnte, etwa in Abgrenzung zur Beichte. Ein weiteres zeitgeschichtlich überdauerndes Phänomen ist die Ausrichtung menschlichen Lebens auf Erfolg und Machbarkeit hin. In der Postmoderne stehen Menschen unter den Imperativen eines aktiv erfüllten, autonomen Lebens, das ‚ganz‘ zu sein hat. Margret Nemann beschreibt dabei ihr Selbstverständnis von Supervision im Horizont eines christlichen Menschenbildes, das sich dieser eindimensionalen Machbarkeitstyannei mit der humanisierenden Kraft der Passivität, der Bezogenheit und der Fragmentarität menschlichen Lebens entgegenstellt. Bernward Winter und Hans-Bernd Köppen, beide Studiengangabsolventen und in der Personalentwicklung und -führung des Bistums Münster tätig, fokussieren in ihrem Beitrag sowohl die individuelle als auch die organisationale Dimension von Supervision im kirchlichen Spannungsfeld von Bewahrung und Veränderung. Dabei werden die Chancen und Grenzen einer bistumsinternen Supervision ausgelotet.

Im vierten Kapitel stehen „Bildbeobachtungen“ im Zentrum kreativen Schauens und Sprechens. Wolfgang Domma, Studiengangsdozent, stellt sein Konzept des Einsatzes bildnerischer Methoden in der Ausbildung und Praxis der Supervision vor. Dabei vereint er ‚Sprache‘ und ‚Bilder‘ konzeptionell zu einem dialogischen Prinzip, wenn es ihm sowohl um die ‚Sprache der Bilder‘ als auch um ‚die Bilder der Sprache‘ geht. Im Kontext des Einsatzes bildnerischer Methoden in der Supervision steht auch der Beitrag von Andrea Rose aus ihrer Masterthesis des Supervisionsstudiums. Sie untersucht drei Konzepte zum Ausdruckmalen auf ihre Umsetzungsmöglichkeiten und –grenzen im Setting der Einzelsupervision und stellt dabei auch ihre eigenen Praxiserfahrungen vor.

Das abschließende fünfte Kapitel befasst sich mit den aktuell im öffentlichen Diskurs häufig thematisierten „*Perspektiven auf Arbeit und Gesundheit*“. Alle neueren Reporte der Krankenkassen weisen eine Zunahme psychischer und physischer Erkrankungen auf, die auch auf gesundheitsschädliche Arbeitsbedingungen zurückgeführt werden. Jörg Baur analysiert in seinem Beitrag die spätmoderne Selbstoptimierungskultur des archaischen Fortschrittsredos ‚citius, altius, fortius‘ unter psychologisch-anthropologischer, arbeitsmarktpolitischer und soziologischer Perspektive. Im Kontext eines supervisionsrelevanten systemischen Verständnisses von Gesundheit beschreibt Saskia Erbring, Studiengangabsolventin, den gesundheitserhaltenden und –stärkenden Aspekt der Resilienz und deren Förderungsmöglichkeiten in der Supervision. Diese gesundheitsförderliche Resilienzperspektive greift Jörg Baur in einem weiteren Beitrag auf, wenn er supervisionsrelevante politisch-organisationale Hintergründe sowie praxisbezogene Fragestellungen

beleuchtet, die für die Fallsupervision im beschäftigungsorientierten Fallmanagement von Jobcentern als wiederkehrende Muster bedeutsam sind. Die Beiträge der folgenden AutorInnen befassen sich mit praxisnahen Supervisionserfahrungen mit verschiedenen Zielgruppen im Gesundheitswesen, insbesondere in Kliniken. Dort gehört das Angebot einer Fall- oder Teamsupervision noch recht selten zu den organisational implementierten Qualitätsentwicklungs- oder -sicherungsstandards. Das trifft insbesondere auf somatische Krankenhäuser zu, für die Roland Brake, Lehrsupervisor im Studiengang, seit Jahren tätig ist. Er begründet die Notwendigkeit von Supervision für ÄrztInnen und ChefärztInnen mit deren umfänglichen Belastungen sowie deren Förderbedarfe mit Blick auf soziale und kommunikative Kompetenzen. Auch Pflegefachkräfte leiden unter einem stark zugenommenen strukturellen und emotionalen Belastungserleben, das sich auf die Art und Weise ihrer PatientInnenorientierungen auswirkt. Renate Zwicker-Pelzer, Lehrsupervisorin im Studiengang und Silke Doppelfeld konkretisieren solche Belastungsfaktoren von Pflegekräften im Spannungsfeld zwischen menschlicher Beziehungsnähe durch die pflegerische Tätigkeit und einer beziehungsdistanzierenden Funktionalität durch vorgegebene, starre Verwaltungsstrukturen.

„*Supervision in der Beobachtung*“ – mit diesem ‚Über-Blick‘ über die Beiträge sind die LeserInnen eingeladen, sich selbst als BeobachterInnen zu verstehen und sich auf die für sie interessanten Perspektiven einzulassen.

*Jörg Baur*

# **1. Persönliche Betrachtungen**



*Peter Berker*

## Über die allmähliche Verfertigung der Supervision

Rede zur Abschlussfeier des Masterstudiengangs Supervision der Katholischen Hochschule NRW, Abt. Münster am 21.6.2013

*Vorweg*

Das gesprochene Wort eines kleinen Vortrags zum Abschluss eines Supervisionsstudiengangs in einen lesbaren Text zu übertragen ist ein risikobehaftetes Vorhaben. Zu verschieden sind die kommunikativen Potenziale von Rede und Schreibe. Doch reizt der Versuch einer Verknüpfung beider Formen.

### **1. Einiges über Geschichte**

Der Abschied in einer Supervisions-Ausbildung ist ein Meilenstein in einer persönlichen Geschichte – es ist zugleich ein Meilenstein in der Geschichte der beteiligten Organisationen. Diese historisch aufgeladene Situation bietet sich geradezu an, um einen kleinen gedanklichen Ausflug in die Prähistorie der Supervision zu unternehmen. Die Anfänge der Supervision werden gerne in die Institutionalisierungsphase der Sozialarbeit in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts gelegt: die Stadt Baltimore, die prägende Pionierin Sozialer Arbeit Mary Richmond und ihre erste Sozialorganisation die Charity Organisation Society (COS). Als erste ‚SupervisorInnen‘ gelten die dort und damals ‚paid agents‘ genannten Fachkräfte, die die zunächst noch ehrenamtlichen SozialhelferInnen bei ihrer Arbeit unterstützten. Zuweilen werden auch Samuel Barnetts diakonische Aktivitäten in London zur gleichen Zeit als erste supervisorische Aktivitäten dargestellt (Müller 1982, Kadushin 1976, Wieringa 1990). Wer sich mit Geschichte befasst, der weiß, dass Ereignisse immer auch Vorläufer haben. Es gibt Orte, an denen das, was in späteren Zeiten sich Bahn bricht, vorgearbeitet und vorgedacht wurde. Es gibt Personen, die Formen und Inhalte in einzelnen Bauelementen bereits entwickelt und beschrieben haben. So finden wir in vielen Texten, wenn diese mit unserem heutigen Wissen gelesen werden, sehr reizvolle Konzeptbausteine für die Weiterentwicklung von Beratung und Supervision. Es sei hier an Norbert

Lippenmeiers in den 1980-er Jahren in Kassel entwickelten Verknüpfungen der sokratischen Methode mit Supervision erinnert (u.a. Lippenmeier 1996). Hier soll eine andere Quelle im Mittelpunkt der Betrachtung stehen. In kleinen Ausschnitten wird ein kleiner, erst posthum veröffentlichter Essay des deutschen Dichters und Dramatikers Heinrich von Kleist (1777-1811) mit Supervision in Berührung gebracht. In meinem Studium galt es als fragwürdig – weil willkürlich – aktuelle Fragestellungen mit historischen Personen und Texten zusammenzubringen. Die möglichen wunderlichen Antworten auf die Frage ‚Konnte Karl der Große Fahrrad fahren?‘ kann diese Gefahr belegen. Spekulationen und Konjunktive drohen Erkenntnis und Verständnis zu labilisieren. Kleist soll im Folgenden also nicht als einer der ersten Supervisoren entdeckt werden. Mit aller Vorsicht lässt sich jedoch herausarbeiten, dass Ideen, Gedanken und Verfahren, die dann später zum Format ‚Supervision‘ aggregiert wurden, sich langsam entwickelt haben. Anders formuliert: Viele, sicher nicht alle Bestandteile von Supervision wurden an vielen Orten und von vielen Personen und zu vielen Zeiten vorgedacht, erarbeitet und bearbeitet. Spätere Generationen haben (vor-)gefunden, nachgedacht und weitergedacht. Wer mehr vom Sinn und Unsinn der Geschichte und den Perspektiven der Geschichtswissenschaft lesen will, dem sei eine Aufsatzsammlung von Reinhart Koselleck empfohlen (Koselleck 2010). Hier soll ein kleiner Text, der um 1810, also vor gut 200 Jahren entstanden ist, dazu dienen, die Geschichte der Beratung und somit auch die der Supervision exemplarisch zu betrachten. Der Text von Heinrich von Kleist trägt die programmatische Überschrift: *„Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden...“*

## **2. Weniges über Heinrich von Kleist**

Heinrich von Kleist (1777-1811) ist den meisten bekannt aus dem Deutschunterricht und/oder dem Theater. Seine Erzählungen (u.a. Michael Kohlhaas, Das Erbeben von Chili, Die Marquise von O), seine Dramen (u.a. Der zerbrochene Krug, Käthchen von Heilbronn, Hermannsschlacht) und seine Kunst- und Weltbetrachtung/Essays (u.a. Über das Marionettentheater) haben bereits manche Stunde unseres Lebens gestaltet. Von besonderem Interesse für SupervisorInnen ist die sehr wechselhafte Rezeption seiner Werke. Zu Lebzeiten galt er als eine gescheiterte Existenz, eine Sichtweise, die er selbst mit seinem frühen Selbstmord belegte. Später wurde er nationalistisch und chauvinistisch durch das wilhelminische Preußen und auch durch die NS-Kulturpolitik vereinnahmt. Demgegenüber wird er in der Gegenwart als Inkarnation eines dramatischen Genies (Sembdner in Kleist 1966) und als Vorbote der literarischen Moderne wahrgenommen (Wingenfeld 1991). Kleists

Leben und Schaffen gilt als einer frühen Lebensläufe eines Intellektuellen, der sich aus den Fesseln seiner Herkunft befreit – vom Offizier einer preußischen Adelsfamilie zum freien Schriftsteller, so seine Frühform der Individualisierung betreibt, sich dabei in facettenreiche Konflikte verwickelt und dann in seiner Freiheit keinen sicheren Stand, keine ökonomische Lebensgrundlage und schließlich auch keine Orientierung mehr findet.

### 3. Grundlegendes über Beratung

Zum Text selbst: „Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden“. Dieser Text wurde erst 1878 aus dem Nachlass veröffentlicht. Der Text ist entsprechend unvollendet und von Kleist nicht veröffentlichungsreif durchgearbeitet. Ich rezipiere primär die Gedankenführung des ersten Teils. Die Assoziationen und Interpretationen beziehen sich auf Beratung im Allgemeinen und Supervision im Besonderen. Der Text fängt folgendermaßen an:

„Wenn du etwas wissen willst und es durch die Meditation nicht finden kannst, so rate ich dir, mein lieber, sinnreicher Freund, mit dem nächsten Bekannten, der dir aufstößt, darüber zu sprechen. Es braucht nicht eben ein scharfdenkender Kopf zu sein, auch meine ich es nicht so, als ob du ihn darum befragen sollst: nein! Vielmehr sollst du es ihm selber allererst erzählen. Ich sehe dich zwar große Augen machen und mir antworten, man habe dir in früheren Jahren den Rat gegeben, von nichts zu sprechen, als nur von Dingen, die du bereits verstehst. Damals aber sprachst du wahrscheinlich mit dem Vorwitz, ‚andere‘ (zu belehren), ich will, dass du aus der verständigen Absicht sprichst, ‚dich‘ zu belehren, und so könnten, für verschiedene Fälle verschieden, beide Klugheitsregeln vielleicht gut neben einander bestehen. Der Franzose sagt, l'appétit vient en mangeant, und dieser Erfahrungssatz bleibt wahr, wenn man ihn parodiert und sagt, l'idée vient en parlant“ (Kleist 1966: 810).

Gerade zum Abschluss eines weiterbildenden Masterstudiengangs drängt sich zunächst die Formulierung des ‚nicht eben scharfdenkenden Kopfs‘ auf, der zu einem sehr eng begrenzten Zweck gesucht wird. Das ist an diesem Ort der Würdigung einer beachtlichen Lebensanstrengung sicher eine Provokation. Gerne will ich darauf gleich zurückkommen. Ich will zunächst auf die Kommunikationsstruktur aufmerksam machen: Gerade im Zustand der Verwirrung, der Unklarheit gar der Aussichtslosigkeit ist die Suche nach einem Gesprächspartner von höchster Bedeutung. Um klug zu werden oder zu bleiben, ist es zunächst sehr bedeutsam, diesen Noch-Nicht-Zustand zu akzeptieren, ihn zu mögen, am günstigsten sogar ihn richtig gut finden zu können, denn der Augenblick der Erkenntnis naht: l'idée vient en parlant!! Die so entstehende Kommunikationssituation definiert Kleist als eine, in der nicht ein Ratsuchender durch ein Gegenüber belehrt wird, sondern der Ratsuchen-

de mit Unterstützung sich selbst belehrt. Dies ist ein zentraler Baustein von Beratung. Beratung ist eben nicht Bildung im Sinne von Belehren und ‚Beybringen‘. Beratung beruht auf der Erkenntnis, die Ratsuchenden sind immer auch bereits Träger einer Lösung. Es gilt in der Beratung zunächst eine Situation zu schaffen, in der eine blockierte, verknäuelte und verdunkelte Lebens- oder Arbeitsszene wieder bewegt, entwirrt und aufgehellt werden kann. Erst wenn es auch gelingt, Worte und Sätze für Emotionen zu finden, entsteht eine gelingende Beratung. Erst wenn in Worten und Sätzen Neues gedacht und ausgesprochen wurde, können neue Handlungen entstehen. Kleist hat das Potenzial und die Wirkweise von Beratung sehr kompakt zusammengefasst. Hier wird ein fundamentaler Baustein aller spät entwickelter Beratungsformate formuliert.

Zurück zum/zur BeraterIn und zur provokativen Beschreibung: „der nächste Bekannte, der dir ‚aufstößt‘ und ‚der nicht eben scharfdenkende Kopf“.

Wenn wir dem Gedanken zunächst folgen, dann liegt hier ein guter Wegweiser zur Bescheidenheit und Demut: Wir BeraterInnen und SupervisorInnen sollen uns nicht inhaltlich als Besserwissende modellieren. Wir sind ein Bestandteil einer potenziell hochwirksamen Kommunikationsgestaltung. Der vorrangige, bedeutsame Anteil der Ratsuchenden wurde oben schon erwähnt. Worin liegt nun der Anteil der BeraterInnen? Wir wissen viel über die wirksame Gestaltung dieser Beziehung und wir haben vielfältige Konzepte und Verfahren, die Verfertigung der Gedanken beim Reden in Bewegung zu setzen, durch Bilder und Übungen zu erweitern und freie Assoziationen zu ermöglichen. Aus dem ‚nächsten Bekannten, der einem aufstößt‘, ist in den letzten 200 Jahren eine elaborierte Expertise geworden. Aber vor allem auch im Format Supervision gilt, unsere Gegenüber sind erwachsene, leistungsfähige Menschen, die in sehr speziellen Bereichen ihr Können weiterentwickeln wollen und müssen. In der Supervision kommen zwei Expertisen zusammen. Das ergibt bekanntlich mehr als die Summe beider Anteile.

Allerdings kann dabei auch zuweilen ein anstrengender und nicht immer formvollendeter Prozess entstehen – wie Kleist dann im Text weiter formuliert:

„Aber weil ich doch irgendeine dunkle Vorstellung habe, die mit dem, was ich suche, von fern her in einiger Verbindung steht, so prägt, wenn ich nur dreist damit den Anfang mache, das Gemüt, während die Rede fortschreitet, in der Notwendigkeit, dem Anfang nun auch ein Ende zu finden, jene verworrene Vorstellung zur völligen Deutlichkeit aus, dergestalt, dass die Erkenntnis, zu meinem Erstaunen, mit der Periode fertig ist. Ich mische unartikulierte Töne ein, ziehe die Verbindungswörter in die Länge, gebrauche auch wohl eine Apposition, wo sie nicht nötig wäre und bediene mich anderer, die Rede ausdehnender Kunstgriffe, zur Fabrikation meiner Idee auf der Werkstätte der Vernunft, die gehörige Zeit zu gewinnen.“ (Kleist 1966: 810).



Den Ort der Beratung als Werkstatt der Vernunft zu bezeichnen – Kleist greift hier erneut zu einer programmatischen Begriffsbildung. Ganz zuverlässig sind auch in Supervisionsprozessen Emotionen, körperliche Wahrnehmungen und Träume wirksame Themengestalter unserer Arbeit. Aber Kleist formuliert aus meiner Sicht ein für Supervision übergeordnetes Prinzip: Wenn jemand klar denkt, erhöht sich die Chance auf klares Handeln. Alles Stottern und Stammeln, alles Schwurbeln und Schwindeln sind dabei jedoch höchst notwendige Momente der Erkenntnis. Erkenntnis benötigt eben eine ‚gehörige Zeit‘. Aus einer dunklen Vorstellung wird eine helle Erkenntnis – ein schönes Bild für Supervision. Der Begriff der Werkstatt ist mir auch näher als der einer Praxis. Die medizinische Assoziationskette, die Praxis auslöst, ist weder für die Ratsuchenden noch für die BeraterInnen zielführend. In der Supervision ist nicht der binäre Code ‚gesund-krank‘ wahrnehmungsrelevant. In einer berufsbezogenen Beratung geht es nicht um Heilung. Hier geht es darum, die vorhandenen Fähigkeiten und Kräfte aus fremd- oder selbsterzeugten Fesseln zu befreien. In der Supervision wäre vermutlich eher der Code ‚gebunden-gelöst‘ angemessen.

Um auf die absolvierte Supervisionsausbildung zurückzukommen: Kleist formuliert den Sinn einer qualifizierten Ausbildung. Beratende Prozesse bedürfen einer Sicherung, einer Förderung, es müssen Orte geschaffen werden, in denen Bindungen gelockert und Blockaden aufgehoben werden. Hier werden Lösungen skizziert, Annäherungen an Klarheit geboren und Handlungen gedanklich vorbereitet.

Von besonderer Wirksamkeit ist dabei der Kontakt mit einem anderen Menschen. Kleist formuliert das so:

„Es liegt ein sonderbarer Quell der Begeisterung für denjenigen, der spricht, in einem menschlichen Antlitz, das ihm gegenübersteht; und ein Blick, der uns einen halbausgedrückten Gedanken schon als begriffen ankündigt, schenkt uns oft den Ausdruck für die ganze andere Hälfte desselben. Ich glaube, dass mancher große Redner in dem Augenblick, da er den Mund aufmachte, noch nicht wusste, was er sagen würde. Aber die Überzeugung, daß er die ihm nötige Gedankenfülle schon aus den Umständen und der daraus resultierenden Erregung seines Gemüts schöpfen würde, machte ihn dreist genug, den Anfang, auf gutes Glück hin, zu setzen.“ (Kleist 1966: 811)

Lange vor unseren heutigen Konzepten von Beziehung, von Rapport, von gelingender Anschlusskommunikation scheint hier etwas auf, was meines Erachtens den Erfolg von Supervision ausmacht: Wir nutzen eine elementare Form menschlichen Zusammenlebens, das ‚menschliche Antlitz, das einem gegenübersteht‘ – die Begegnung, das Gespräch, um daraus einen Ort der Entwicklung zu gestalten. Damit wird ein Menschenbild implizit vorgestellt: Der Mensch als soziales Wesen bedarf zur Erkenntnis auch den realen Kontakt, um „Gedankenfülle durch Gemütsregung zu schöpfen“. Kleist zeigt auch hier der Beratung einen wichtigen Weg. Beratung erzeugt im gelingen-

den Fall Umstände, in denen die Überzeugung, dass Neues entstehen kann, belastbar erlebt wird. Kleist schreibt dann weiter:

„Ein solches Reden ist ein wahrhaftes lautes Denken. Die Reihen der Vorstellungen und ihrer Bezeichnungen gehen neben einander fort, und die Gemütsakten für eins und das andere kongruieren. Die Sprache ist alsdann keine Fessel wie etwa ein Hemmschuh an dem Rade des Geistes, sondern wie ein zweites, mit ihm parallel fortlaufendes Rad an seiner Achse.“ (Kleist 1966: 812)

Eine wegweisende Beschreibung einer gelingenden Kommunikation. Wenn es uns gelingt, in einer Beratung die Kraft der Sprache zu entfesseln, als ein zusätzliches Rad zu konstruieren, das mehr Stabilität und Bewegungsenergie erzeugt, dann ist die Grundlage einer erfolgreichen Supervisionsbeziehung gelegt.

In den vergangenen drei Jahren haben Sie, liebe AbsolventInnen, in einem Studiengang diese Expertise erlernt und verfeinert. Meinen herzlichen Glückwunsch zu Ihrem erfolgreichen Studium. Ich wünsche Ihnen und Ihren SupervisandInnen künftig viel Gutes und Gelingendes bei der allmählichen Verfertigung der Gedanken beim Reden in der Supervision.

### *Literatur*

- Berker, Peter (1989): Das Unfertige und Unverstandene. Versuch über den Erfolg der Supervision. In: Supervision 2009, 16, S. 69-71.
- Kadushin, Alfred (1976): Supervision in social work. New York: Columbia University Press.
- Kleist, Heinrich von (1966): Über die allmähliche Verfertigung der Gedanken beim Reden. In: Sembdner, H. (Hrsg.): Werke in einem Band. München: Hanser Verlag, S.810-814.
- Koselleck, Reinhart (2010): Vom Sinn und Unsinn der Geschichte. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Lippenmeier, Norbert (1996): Fallanalyse. Beiträge zur Supervision, Band 10. Kassel: University press.
- Müller, C. Wolfgang (2006): Wie helfen zum Beruf wurde. Weinheim: Juventa Verlag.
- Wieringa, Cornelis F. (1990): Entwicklungsphasen der Supervision. In: Supervision 2011, 18, S. 37-42.
- Wingefeld, Wolf Nikolaus (1991): Kleist. Die Liebe ist eine syntaktische Operation. In: Kulturrevolution. Zeitschrift für angewandte Diskurstheorie, 26, S. 64-67.

*Lothar Krapohl*

## Persönliche Ansichten und Einsichten zur Ökonomisierung der Bildung und des Sozialen und ihren Folgen für die Supervision

Der nachfolgende Beitrag entstand aus der Überarbeitung einer Ansprache anlässlich meines Abschieds aus der Studiengangsleitung des Masterstudiengangs Supervision der Katholischen Hochschule NRW (KatHO NRW) im Mai 2011. Von daher ist es naheliegend, dass der Charakter dieses Textbeitrages sich vom üblichen Format eines wissenschaftlichen Artikels unterscheidet. Es handelt sich hierbei mehr um eine Verschriftlichung einiger Aspekte meines persönlichen Rückblicks auf die letzten drei Jahrzehnte meines supervisorischen Wirkens in Lehre, Forschung und Praxis. Dieser Blick zurück fokussiert besonders die Auswirkungen von Ökonomisierungsprozessen auf die Supervision und auf die Ausbildung bzw. das Studium der Supervision. Der persönlichen Betroffenheit soll hierbei ganz bewusst Raum zugestanden werden. Im Vorfeld meiner Überlegungen zum Abschied aus der Studiengangsleitung des Masterstudiengangs Supervision fiel mir folgender Ausspruch eines mir unbekanntem Menschen in die Hände:

„Es ist an der Zeit, dass ich das Feld räume, ich beginne die Dinge so zu sehen, wie sie sind!“

Für einen Konstruktivist wie mich eine fragwürdige Aussage; sind menschliche Realitätsbeschreibungen doch immer ein Konstrukt! Aber dennoch beschäftigte mich dieser Gedanke, und es ist unbestreitbar, dass sich mit zunehmendem Alter und insbesondere mit zunehmender reflektierter Erfahrung deutliche Wahrnehmungsunterschiede ergeben: für manches trübt sich der Blick, für anderes wiederum schärft er sich. Was ich glaube heute schärfer zu sehen, sind die negativen Folgen zweier meines Erachtens strukturverändernder gesellschaftlicher Ereignisse: zum einen die Ökonomisierung des Sozialen und zum anderen die ihr folgende Ökonomisierung der Bildung. Das darin zum Ausdruck kommende Primat des Ökonomischen schlug nahezu ausnahmslos – und leider auch viel zu undifferenziert – auf alle gesellschaftlichen Funktionssysteme durch, mit weitreichenden Konsequenzen. Aus meiner Sicht ist das Leben in unserer postmodernen Gesellschaft dadurch deutlich härter und im emotionalen Sinne kälter geworden. Der Verlust an Humanität ist unübersehbar, ‚unüber-fühlbar‘. In diesem Kontext

betrachte ich auch die strukturellen Veränderungen sehr kritisch, die der Bolognaprozess dem Bildungssystem bescherte.

Ich habe mehr als große Bedenken, wenn die Ökonomie das Soziale und die Bildung bestimmt. Es ist ein Irrtum, zu glauben, über Kostensenkungen die Qualität dieser beiden bedeutsamen gesellschaftlichen Systeme sichern zu können, oder – wie vielfach behauptet – sogar mehr Qualität oder gar mehr soziale Gerechtigkeit zu erzielen. In den meisten Fällen bedeuten Ökonomisierungsprozesse vor allem Personaleinsparung, Personalabbau! Mit anderen Worten also Arbeitslosigkeit für viele Menschen auf der einen Seite und zwangsweise Überlastungen und Arbeitsplatzverlust- und soziale Abstiegsängste derer, die noch in Arbeit verbleiben, auf der anderen Seite (Krapohl 2008: 159ff.).

Mehr Qualität mit immer weniger Personal und immer kürzeren Ausbildungszeiten – das kann – insbesondere in der Arbeit mit Menschen – nicht funktionieren! Da wurden und werden oft unkritisch Kategorien aus dem Bereich der Güterproduktion und des Handels auf den Bildungs-, Sozial- und Gesundheitsbereich übertragen. Da werden begrifflich undifferenziert KlientInnen mit KundInnen gleichgesetzt, der Mensch und berufliche Beziehungen werden verdinglicht. Die Folge: wer sich am besten verkauft gewinnt, und wer keine starke Lobby hat, fällt aus dem Sozialen Netz heraus, wird exkludiert. Diese Prozesse und die daraus resultierenden Probleme wirken sich in der Folge natürlich vehement auf die Supervision aus. Waren vor zwanzig Jahren noch Supervisionsaufträge über zehn bis fünfzehn Sitzungen die Regel, die auch ein prophylaktisches Arbeiten und Prozessbegleitung zuließen, so wird Supervision heute oft nur noch als akute Krisenintervention angefragt, für die drei bis fünf Sitzungen finanziert werden. In den Auf- und Ausbau von Ressourcen und deren Stabilisierung bei Einzelnen, Gruppen und Teams sowie in eine kontinuierliche, prozessbegleitende supervisorische Arbeit wird immer weniger investiert. Langzeitperspektivisches oder auch vorbeugendes Arbeiten ist unter diesen Rahmenbedingungen nicht mehr möglich. Rudolf Heitzel (2007) merkt an, dass

„... die Ökonomisierung des Sozialen längst auch unsere Arbeit als Supervisoren und Berater erreicht (hat). Sie kommt nie allein daher, sondern bringt immer Geschwister mit. Das sind die Beschleunigung und die Desintegration (Letztere schließt Nichtkommunikation ein). Alle drei Prozesse hängen miteinander zusammen, sie beeinflussen sich gegenseitig“ (Heitzel 2007: 36).

Im Weiteren problematisiert er:

„Es gibt Supervisoren, die immer weniger fortlaufende Aufträge akquirieren und nicht zuletzt deswegen Praktiken von Auftraggebern akzeptieren, die auf den Missbrauch von Supervision hinauslaufen. Das Einzige, was davor verlässlich schützt, ist eine möglichst gesicherte berufliche Existenz der Berater“ (ebd.: 37).

Dem stimme ich zu, verweise darüber hinaus aber auf die Bedeutung und Notwendigkeit der ethischen und berufsethischen Orientierung und Positionierung von SupervisorInnen. Mit Blick auf die Auswirkungen auf die Berufsidentität von SupervisorInnen fährt Heitzel fort:

„Für viele dieser Kolleginnen und Kollegen stellt die flächendeckende Ökonomisierung des Sozialen mit ihrem Zwang zur Tempobeschleunigung, dem Auseinanderfallen von Zusammengehörigem, der Fragmentierung von Kommunikationsprozessen einen Angriff auf ihre über lange Jahre aufgebaute Berufsidentität dar“ (ebd.: 38).

Angesichts dieser Entwicklungen halte ich es für umso wichtiger, dass in den Ausbildungen bzw. Studiengängen zur Supervision hierauf vorbereitet wird, und eine ethische Fundierung der Supervisionskonzepte der jeweiligen AusbildungskandidatInnen angestrebt wird. Für mich waren und sind dabei folgende Aspekte grundlegend:

- Supervision ist Beratung von Menschen im Kontext von Arbeit. Da es um Lernen geht und um Veränderung, ist Supervision ein Anwendungsfall von Andragogik.
- Als andragogisches Geschehen ist Supervision zwangsläufig auch ein emanzipatorischer Erkenntnis – Prozess. Die Mittel hierfür sind Reflexion und Bewusstheit.
- In diesem Sinne ist Supervision ein normatives und kein wertfreies Geschehen und ist Ort der Aufklärung.

Es sollte kennzeichnend für SupervisorInnen sein, dass sie sich einsetzen für Emanzipation, für humanistische, demokratische Werte, und sie in diesem Sinne auch gesellschaftliche Veränderungsprozesse unterstützen. Wenn wir dabei nicht kritisch hinschauen und uns nicht aktiv einmischen, ist zu befürchten, dass mit der Ökonomisierung des Sozialen – und nun auch der Bildung – der Mensch, Bildung im Humboldt’schen Sinne und das Soziale im Sinne von Humanität zunehmend verloren gehen.

Rainer Funk trifft eine wichtige Unterscheidung in seinem Vortrag „*Der Mensch ist kein Ding*“:

„Ökonomisierung macht Sinn, wo etwas berechenbar ist, das heißt, wo es um Dinge geht. Ihre Anwendung auf Bereiche, wo es um den Menschen und um Dienstleistungen am Menschen geht, funktioniert nicht, weil das, was eigentlich mit der sozialen, ärztlichen, pflegerischen, therapeutischen oder beratenden Arbeit erreicht werden soll, keine Dinge sind und sich auch nicht berechnen lassen...“ (Funk 1999: 6).

Wie gesagt, der Mensch ist kein Ding, und ich füge noch hinzu: der Mensch ist auch – Gott sei Dank, wie ich finde – keine triviale Maschine – sondern ein autopoietisches Wesen mit hohem Kontingenzpotenzial – auch wenn viele das scheinbar immer noch nicht zur Kenntnis nehmen wollen!

Ich habe mich schon sehr früh in meinem Leben – und das auch sehr leidenschaftlich – der sozialen, therapeutischen, supervisorischen, andragogi-

schen und wissenschaftlichen Arbeit verschrieben. Umso schmerzvoller erlebe ich die Auswirkungen der Ökonomisierung des Sozialen und der Bildung; diese Entwicklung ist in vielerlei Hinsicht ein gesellschaftlicher Rückschritt. Einer der mich betroffen macht! Diese Betroffenheit bringt mich in eine merkwürdige Ambivalenz: Einerseits möchte ich – auch mit Blick auf das Pensionsalter – loslassen, sukzessive Abschied nehmen von den meisten professionellen Bühnen, und andererseits binden mich genau diese Betroffenheit und die Sorge um die Zukunft der Profession Soziale Arbeit und der Supervision. Möglicherweise ist aber gerade diese Ambivalenz das Zeichen, dass es wirklich an der Zeit ist, zu gehen, Platz zu machen für eine jüngere Generation mit neuen Ideen, anderen Schwerpunktsetzungen, mit Kraft, Optimismus und Energie. Deshalb werde ich sicherlich nicht untätig bleiben und mich weiter für eine bessere Welt einsetzen.

Als Andragoge, Groupworker und Supervisor weiß ich, dass reife, gelungene Abschiede nicht brachial sondern zum Wohle aller Beteiligten – und somit prozesshaft erfolgen sollten. Genau darum habe ich mich seit längerer Zeit bemüht. Mit meinem offiziellen Ausscheiden aus der Leitung des Masterstudienganges Supervision erreicht dieser Prozess eine weitere Etappe. Der Prozess des Abschiednehmens von der mir sehr am Herzen liegenden Ausbildung von SupervisorInnen hat ebenfalls zwei Seiten:

Da ist auf der einen Seite der Verzicht auf Einflussnahme, auf Gestaltungsräume und das Überlassen bzw. in andere Hände legen eines mir sehr wichtigen Projektes. Nun weiß ich zwar den Studiengang Supervision bei Margret Nemann und Jörg Baur in denkbar besten Händen, aber, wie das bei Gründervätern oft so ist, man macht sich trotzdem immer doch noch Gedanken und wähnt sich (in narzisstischer Regression?) vielleicht doch als unentbehrlich. Ich bin zuversichtlich, das in den Griff zu bekommen. Auf der anderen Seite heißt Abschied auch Entlastung, Zeit für neue Anfänge, neue Bühnen neue Freiheiten, für Muße...weniger Arbeit, weniger Stress. Eine sehr lockende Perspektive!

Ich möchte noch einmal anknüpfen an die oben erwähnte Einredung des „Sehens von Dingen wie sie sind...“. Damit einhergehend ist ja der Glaube an Erkenntnisgewinn und -zuwachs mit dem Älter oder Erfahrener werden. Ich habe mich gefragt, wenn es so etwas gibt, welche Erkenntnisse im Kontext von Supervision wären es dann, die ich weitergeben möchte?

Da ist *erstens* die schmerzliche Erkenntnis von der Begrenztheit von Machbarkeiten und Veränderbarkeiten im Professionalisierungsbestreben von Supervision. Die ungeliebte zur Kenntnisnahme von Grenzen, die von außen kommen, außerhalb meines Einflusses liegen. Diese Erkenntnis erschwert es, den Optimismus, Enthusiasmus und die Kraft und Begeisterung zu entwickeln bzw. zu erhalten, die ein solch großes und bedeutsames Projekt wie die Professionalisierung von Supervision für ihre Weiterentwicklung und Zukunftssicherung braucht. Wenn ich nun die Verantwortung für dieses Pro-

---

fessionalisierungsprojekt in die Hände meiner Nachfolger lege, so weiß ich, dass sie diesen Optimismus, Enthusiasmus und diese Begeisterungsfähigkeit mitbringen. Die beiden begleiten meine besten Wünsche, Hoffnungen und falls nötig auch meine Unterstützung und gelegentliche Hilfe.

Da ist *zweitens* die Erkenntnis, dass es immer auch eine abgedunkelte Seite in der Wahrnehmung gibt, und mich hat die Frage gereizt, was denn die abgedunkelte Seite der lange angestrebten und nun erfolgten Akademisierung der Supervision sein könnte? Hier gilt es kritisch fest zu halten, dass mit dem unumgänglichen Akkreditierungsverfahren eines Studiengangs Bedingungen verbunden sind, die ich als Curriculumentwickler und Didaktiker für sehr nachteilig halte. Das vormalig ausgewogenere Verhältnis von Wissen, Können und Haltung hat sich meines Erachtens zu Ungunsten von Können und Haltung verschoben. Die vorgegebenen Modalitäten zum Prüfungswesen – manchmal m. E. auch Prüfungsunwesen – führen zum Teil zu lernabträglichen Dynamiken. Eine gravierende negative Veränderung hat hier vor allem der – von vielen noch nicht wirklich registrierte – Umstand zur Folge, dass durch die zur Verfügung stehende Lehrkapazität oft nur unwesentlich mehr als zwanzig Prozent der Bachelor AbsolventInnen zu einem konsekutiven Masterstudiengang zugelassen werden können. Für mehr Masterstudierende ist der Personalschlüssel – also letztlich die Finanzierung der Hochschulen – nicht ausgelegt. Dieser faktische Numerus Clausus führt im ohnehin auf sechs Semester gekürzten Bachelor Studium zu einer dem ganzheitlichen, vertieften Lernen abträglichen Fixierung der Studierenden auf die Prüfungsnoten. Ungünstige Folgen sind: Zeitdruck, Prüfungsstress, Konkurrenzkampf und Zukunftsängste. Seit der Bolognareform hat sich die Studienatmosphäre und das Lernverhalten der Studierenden – für mich deutlich feststellbar – verschlechtert. Der Kampf um den möglichen Einzug ins Masterstudium – und damit die Chance zu promovieren und auf der akademischen Karriereleiter vorwärts zu kommen – geht mit Studienbeginn bereits los. Für eine Integration des Gelernten in die eigene Persönlichkeit, in Haltung und Können, wie sie besonders für soziale Berufe unabdingbar sind, bleibt weder Raum noch Zeit. Reproduziertes Lernen und in der Folge reproduziertes Wissen dominieren, für eine kritische Reflexion des Gelernten fehlen Raum und Zeit. Die meist viel zu starke Ausrichtung vieler Bachelorstudiengänge auf Forschung wird weder dem allgemeinen Auftrag eines berufsqualifizierenden Studienabschlusses gerecht, noch der Tatsache, dass die zur Verfügung stehende Lehrkapazität meist dazu führt, dass ca. 80 Prozent der Studierenden in den Beruf eintreten und nur ca. 20 Prozent der Studierenden eine akademische Laufbahn weiterverfolgen können.

Im neuen Universitätsmodell *à la Bologna* ist prozessorientiertes Lernen über mehr als zwei Semester ebenso wenig vorgesehen wie durchlaufende Lernelemente. So sind gerade für Soziale Berufe wichtige Lernfelder wie Metakommunikation oder permanente Reflexion – z.B. der gruppendynami-

schen Prozesse und des eigenen Lernprozesses – oder kontinuierliches Feedback erhalten und geben etwa zur werdenden Berufspersönlichkeit – nicht vorgesehen. All das ist im Bologna Studiensystem aus dem Blick geraten, und es sieht hierfür folgerichtig auch keine – für den erfolgreichen Studienabschluss notwendigen – Credit-Points vor.

Für mich ist das eine faktische Abwertung solcher Lerndimensionen und führt neben dem mit dem Bolognaprozess flächendeckend eingeführten Numerus Clausus für Masterstudiengänge und den faktischen Studienzeitverkürzungen schlimmer Weise zu enormen Qualitätsverlusten. Nahezu verloren gegangen oder mindestens stark zurückgedrängt sind:

- Offene oder teiloffene Curricula mit ihren Möglichkeiten zu emanzipationsförderndem Lernen,
- Zeit zum ‚Sacken lassen‘, zum ‚Verarbeiten‘, um einen persönlichen Bezug zum Gelernten herstellen zu können,
- Überschaubare Seminare, in denen Interventionstechniken geübt und Selbsterfahrungen mit Bezug zur angestrebten Berufsrolle gemacht werden können.

Das alles erfüllt mich mit Sorge. So war und ist es auch ein zähes Ringen, den jetzt noch vorhandenen Anteil anwendungsbezogenen Lehrens und Lernens im Masterstudiengang Supervision zu erhalten. Der Zeitgeist begünstigt – für mich zu einseitig und wenig hinterfragt – generell einen vor allem forschenden und promovierenden Master, was durchaus zur bereits beschriebenen Ökonomisierung des Sozialen und der Bildung passt.

Auch die KatHO muss sich der Frage stellen, ob sie der neoliberalistischen Ökonomisierung des Sozialen in unserer Gesellschaft etwas entgegensetzt – zu Gunsten der sozialen Berufe, für die sie ausbildet und zu Gunsten der betroffenen KlientInnen. Und sie muss sich fragen, in wie weit sie die mit dem Bolognaprozess eingeläutete Ökonomisierung der Bildung und die damit zwangsläufig verbundenen Qualitätseinbußen mittragen will. In weniger Zeit, mit weniger Personal und Kostenaufwand noch mehr Qualität erreichen zu wollen ist, wie schon erwähnt, ein Paradox und m. E. ein fataler Irrtum. Hier wünsche ich uns allen deutlich mehr Mut zur Abgrenzung und Unterscheidung und zur Begehung eigener Wege. Auch unsere AbsolventInnen – und an dieser Stelle insbesondere die SupervisorInnen – werden sich diesbezüglich positionieren und ihr Handeln ethisch rechtfertigen müssen.

Andererseits möchte ich es nicht versäumen lobend heraus zu stellen, dass die KatHO und ihre Vorgängereinrichtungen Supervision in ihren Studiengängen als Proprium begriffen haben. Ich hoffe, sie bleibt dabei und fördert diese einzigartige Lehr- und Lernform, in der integratives, interdisziplinäres, reflexives und selbstreflexives, berufsbezogenes Lernen praktiziert wird.



Eine *dritte* Erkenntnis ist, dass meine Leidenschaft für die Arbeit mit Menschen nahezu unerschütterlich ist, und ich dieser auch weiterhin mit Begeisterung nachgehen werde. Ich hatte das Glück, meine Leidenschaft zum Beruf machen zu können und habe mich darin auch berufen gefühlt. Es gibt für mich nichts Spannenderes, als Menschen in Lernen zu verwickeln, ihnen in Liebe, mit Respekt und Würde zu begegnen, und sie zur Veränderung zu ermutigen. Dafür bin ich dankbar! Auch der Umstand, dass wir mit der Weiterführung dieses Studienganges Supervision immer wieder auf neue, kompetente und engagierte SupervisorInnen blicken können, die mit Sicherheit ihren Beitrag zur weiteren Professionalisierung der Supervision und zur Schaffung einer gerechteren Welt leisten werden, lässt mich zuversichtlich in die Zukunft blicken!

### *Literatur*

- Funk, Rainer (1999): Der Mensch ist kein Ding. Kritische Anmerkungen zur Ökonomisierung des Sozialen. In: Fromm Forum, 3, S. 6-11.
- Heitzel, Rudolf (2007): Ökonomisierung und Subjekt: Angst, Lust und Veränderung bei Supervisoren. In: Supervision, 4, S. 36-45.
- Krapohl, Lothar (2008): Systemisch-konstruktivistische Supervision – Supervision in einer veränderten Zukunft. In: Krapohl, L./Nemann, M./Baur, J./Berker, P. (Hrsg.): Supervision in Bewegung. Opladen: Budrich, S. 159-182.



*Margret Nemann*

## Auf die Haltung kommt es an! Zur supervisorischen Relevanz der Tugenden

Bei diesem Artikel handelt es sich um eine unwesentlich überarbeitete Fassung einer Vorlesung, die ich anlässlich meiner Professorierung an der KatHO NRW 2009 gehalten habe. Es wurde die Form des mündlichen Vortrages beibehalten.

„Auf die Haltung kommt es an!“ – Diese Überzeugung ist im kirchlichen, aber auch im gesellschaftlichen Kontext immer wieder zu hören. Der Missbrauchsskandal in der Katholischen Kirche, die Machenschaften auf den Finanzmärkten dieser Welt, Krieg, Terror, Gewalt, kleine und große Krisen veranlassen PolitikerInnen und Verantwortliche in Kirche und Gesellschaft, die Menschen geradezu zu beschwören, umzukehren, eine veränderte Einstellung und Haltung einzunehmen und zu bewährten Werten und Wahrheiten zurückzukehren.

Woran aber können sich Menschen orientieren, wenn sie Veränderungen einleiten und für eine humane Entwicklung eintreten wollen? Ohne den Anspruch erheben zu wollen, auf diese komplexe Frage eine umfassende und adäquate Antwort geben zu können, erscheint mir eine Orientierung hilfreich, die lange Zeit im ethischen Diskurs vernachlässigt worden ist. Ich meine eine Ausrichtung an einer Tugendethik, die für sich den Anspruch erhebt, „über eine Minimaethik (der Begründung) von Menschenrechten hinaus inhaltlich Ziele menschlichen Lebens als generell überzeugend und entsprechende Lebensformen als vorbildlich aufzuweisen“ (Forscher 2003: 1852). Damit kommt die Bedeutung der Tugenden wieder ins Spiel, die m.E. auch eine erhebliche Relevanz für die Supervision haben. Ob sie darüber hinaus dann auch eine hilfreiche Orientierung für die gegenwärtigen politischen, gesellschaftlichen und kirchlichen Fragestellungen sind, möge an anderer Stelle erörtert werden. Um aber die Tugendethik für die Supervision fruchtbar machen zu können, gilt es in einem ersten Schritt, den Begriff der Tugend zu klären und sich darüber zu verständigen, was dieser Terminus beinhaltet bzw. was er nicht meint.