

# FORUM

## Supervision

## Wandel der gesellschaftlichen Über- Ich-Strukturen

Wolfgang Schmidbauer

Hermann Steinkamp

Annemarie Bauer

Manuela Kleine

Barbara Riehn-Casarrubia

Christian Löhr

Katharina Gröning

Miriam Bredemann

Hans-Peter Griewatz

## **Verstehen in der Supervision – ein altes Thema und neue Entwicklungen. Hier am Beispiel der Geschlechterreflexivität**

Seit Jahren supervidiere ich eine Gruppe von Frauen in Leitungspositionen, das heißt, sie stellen in den Führungskontexten, in denen sie sich bewegen, eine Minderheit dar. Allgemein sind diese Frauen erfolgreich, haben das „Spiel“ und die Regeln ihres Feldes verstanden und verhalten sich umsichtig, rollenangemessen und souverän. Immer wieder jedoch kommt es zu erheblichen Auseinandersetzungen mit vorgesetzten Männern, wenn meine Supervisandinnen in mittleren Leitungsebenen sind, oder sie berichten von schweren Konflikten innerhalb einer Leitungsebene quasi mit Kollegen. Ein solcher Fall wurde in der Supervision diskutiert. Frau A. berichtet von einem Vorgang, den ihr ihre Vorgesetzte zugeteilt habe, mit dem Hinweis, dass der Fall in ihre Zuständigkeit falle. Es war etwas angeschafft und eine erhebliche Summe verausgabt worden, ohne die notwendigen Beschlüsse und Regularien. Ob für die Anschaffung noch staatliche Subventionen möglich waren, musste nachträglich mit der zuständigen Mittelvergabe geklärt werden. Nach einem Anruf bei der Mittelvergabestelle zeigt es sich, dass der Fall einer ausführlichen rechtlichen Begründung bedurfte, wenn überhaupt noch Gelder fließen sollten. Gleichzeitig, so Frau A., wurde der Fall im Haus recht locker gesehen.

Frau A. wandte sich, entsprechend der Auskunft der Mittelvergabestelle und nach Erörterung im Haus an einen juristisch ausgebildeten Kollegen und bat um Hilfe beim Verfassen der Begründung und Abwicklung des Falles, die ihr auch versprochen wurde. Im nächsten Meeting bekam sie jedoch anstelle der Hilfe eine harte Konfrontation in Form eines vernichtenden Vermerkes über ihr fehlerhaftes Handeln durch jenen Kollegen, der ihr zuvor die Hilfe versprochen hatte. Der Kollege reagierte nun abwertend, beschämend und personifizierte den Konflikt, d. h. spitzte ihn auf Frau A. zu. Frau A. versuchte zunächst gegenzusteuern, indem sie sich die Meinung des Hauses zu eigen machte und den Konflikt eher als klein und geringwertig darstellte, da solche und ähnliche Pannen schon öfter passiert waren und bisher geheilt werden konnten. Damit polarisierte sie den Konflikt jedoch und musste feststellen, dass nun auch ihre Vorgesetzte sich betont befremdet und irritiert über ihre Herangehensweise zeigte. Der Kollege hingegen „drehte richtig auf“ und fügte seiner im Vermerk geäußerten Kritik nun noch Maßregelungen und Belehrungen hinzu. Frau A. reagierte nach der Sitzung, in der sie die Kritik der gesamten Leitungsgruppe aushalten musste, mit starken Magenschmerzen, die über eine Woche anhielten. Dann brachte sie das Thema in der Supervision ein.

Frau A. erzählte in der Supervision, dass sie sich in den Meetings wie eine Außenseiterin vorkomme. Sie säße anders als ihre Kollegen allein, allen gegenüber, die andern in einer Reihe. Seit Monaten ginge es immer wieder um Fehler, die Frau A. angeblich machte. Die Supervisandin selbst befand diese Fehler gering. Besonders ärgerte sie, dass der Kollege, der sehr großzügig Kritik verteilt, im eigenen Ressort seit mehreren Jahren fundamentale Kernaufgaben nicht bewältige. Als Frau A. ihre Vorgesetzte darauf ansprach und sich über die Ungleichbehandlung beklagte, bekommt sie zu hören, dass es ja bei diesem Kollegen transparent zuginge. Insofern könne man das tragen. Frau A. fühlte sich in ihrer Rolle durch die vielen Konflikte geschwächt. Sie litt unter den Anspielungen, offenkundigen Zweifel an ihrer Kompetenz und dem gruppendynamischen Prozess, sie als nicht besonders fähige Newcomerin hinzustellen. Sie suchte Lö-

sungen und Hilfe, wie sie ihre Positionsrolle verbessern kann. Ihre auf Verstehen und Empathie beruhenden Gesprächsversuche und ihr Werben um Anerkennung hatten ihre Situation jedoch eher verschärft.

## **1. Geschlechterordnung im Beruf und symbolische Gewalt**

Der vorgetragene Fall ist sicherlich nichts Besonderes. Er ist jedoch sehr gut geeignet, um den Ansatz Pierre Bourdieus zum Verstehen (vgl. Bourdieu 1997) und zur symbolischen Gewalt sowie die Frage der Beratung und Interventionen in Supervisionen noch einmal neu aufzunehmen und zu klären. Zu einem späteren Zeitpunkt sollen die verschiedenen Ideen und Einfälle der Supervisionsgruppe referiert werden und ebenfalls mit Bourdieus Theorie der symbolischen Gewalt und des Verstehens nachvollzogen und abgeglichen werden.

Der Begriff der symbolischen Gewalt, ich möchte ihn hier auf die Geschlechterordnung und die Statutsinkonsistenz zwischen Geschlechter- und Berufsrolle beziehen, steht bei Bourdieu an einer herausragenden Stelle seiner Theorie. Bourdieu geht von der Inkorporation aus, davon dass Menschen mit ihren Bindungen, Beziehungen und Rollen im Sozialisationsprozess auch die damit zusammenhängenden gesellschaftlichen Herrschaftsstrukturen und Hierarchien inkorporiert haben. Sich stillschweigend zu unterwerfen, sich zu erniedrigen, bescheiden zu sein, Erkenntnis und Welt aus der eigenen Wahrnehmung auszublenden, sich ständig zu zensieren, zu optimieren etc. sind Phänomene des Habitus in Aktion, denn der Habitus ist Teil des gesellschaftlichen und individuellen Über-Ich. Vor allem die Bescheidenheit, der Fleiß, die Leistung sind die Mittel der Benachteiligten und Erniedrigten, ihre Anerkennungskämpfe zu führen. Umgekehrt wird Macht über die Mittel der Distinktion, durch Beschämung, Befremden, Verachtung und Abgrenzung oder auch körperbezogen durch Ekel und Widerwillen ausgedrückt. In Bezug auf die Geschlechter hat Bourdieu die symbolische Gewalt in einem überaus lesenswerten Buch über die männliche Herrschaft (2005) beschrieben. Die symbolische Gewalt im Geschlechterverhältnis will Bourdieu mit seinem Ansatz des Verstehens dadurch beschreiben, dass er die Klassifikationsformen, mit denen die soziale Welt beschrieben wird, selbst einer transzendentalen Reflexion unterzieht (vgl. Bourdieu 2005: 14). Diese Bewegung des Verstehens beschreibt er auch als Sozioanalyse des Unbewussten.

Bourdies Soziologie ist auf eine beeindruckende Weise interdisziplinär und grenzüberschreitend, was sie für die Supervision wertvoll macht. Seine Verbindung der Feldtheorie mit ethnologischen Methoden, seine Verbindung von Erkenntnis und Kritik, vor allem seine unkonventionelle Art des Gebrauchs wissenschaftlicher Methoden für die Praxis, legen eine Verwendung seiner Methode des Verstehens in der Supervision nahe. Wie auch in der Ethnologie sind bei Bourdieu Körper und Gesellschaft symbolisch eng verbunden: der Körper ist ein Abbild der Gesellschaft und umgekehrt. Der vergeschlechtlichte Körper habe in jeder seiner Regungen und Bewegungen eine unmittelbare soziale Bedeutung. Die für sich genommene willkürliche Einteilung der Dinge und der Welt nach dem Gegensatz von männlich und weiblich (hoch/tief, oben/unten, trocken/feucht, hart/weich etc.) entsprechen nicht zur Zonen und Bewegungen des Körpers (Bourdieu 2005: 18), sondern werden im Sinne einer geschlechtlichen Dichotomisierung in Verletzungsoffenheit versus Verletzungsmächtigkeit als männliche und weibliche Kategorien sozial produziert. In der Berufswelt, die extrem vergeschlechtlicht ist, würde, so Bourdieu, eine Art „Adel des Männlichen“ hergestellt. Die Anwesenheit von Männern wertet Berufe

auf, während umgekehrt die Dominanz von Frauen in Berufen den niedrigen Status eines Berufes anzeigt. Männer könnten, so Bourdieu (ebd.: 102), bestimmte Arbeiten verweigern, die den Niedrigstehenden vorbehalten sind und können umgekehrt, indem sie Arbeiten tun, diese adeln, wie derzeit die Erziehung und Pflege von Säuglingen in westlichen modernen Gesellschaften. Seitdem nur noch wenige Kinder geboren werden, ist ihre Pflege und Erziehung, jedenfalls für eine begrenzte Zeit, distinktives Tun und hilft gleichzeitig später im Fall einer Scheidung als Vater im Spiel zu bleiben.

Nach Bourdieu mündet die vergeschlechtlichte Libido im Arbeitsleben in eine Art Berufung, wenn es zu einem harmonischen Zusammentreffen von sozialer Position und habituellen Dispositionen kommt (ebd.: 103). Dann wird das „doing Gender“ zum Ausweis der Eignung im Beruf. Bourdieu beschreibt die Vergeschlechtlichung als Teil der beruflichen Matrix, als das, was der Beruf quasi nicht verspricht, aber erlaubt. Bemutterung und Erotik treten neben die instrumentellen Eigenschaften und formalen Kompetenzen und machen aus einer Berufstätigen die ideale Besetzung. Gleichzeitig ist dieser direkt vergeschlechtlichte Teil der beruflichen Matrix empfindlich und kann jederzeit umgedeutet werden. Aus Attraktivität wird Provokation, aus Freundlichkeit und Bemutterung Aufdringlichkeit etc. Die Supervisionen sind voll von diesen „Wertequadratproblemen“ und Ordnungsrufen von weniger und mehr Vergeschlechtlichung in der Berufsrolle.

Wie schon Hegel in Herr und Knecht beschreibt, bedarf es bei der Ausübung von Herrschaft einer besonderen Interdependenz, einer Bindung. Bei Bourdieu wird diese Interdependenz das Spiel genannt. Auch er ist der Meinung, dass die Machthaber sich die Dienste der Untergebenen nur aneignen können, wenn sie über deren Zustimmung, Bewunderung, Respekt und Ehrbezeugung verfügen. Diese wird in der Sozialisation ritualmäßig gelernt und ist in der beruflichen Erziehung fester Teil der Employability, des Erlernens von Beruflichkeit und Arbeitsfähigkeit. Es war Foucault, der darauf hingewiesen hat, dass diese symbolische Gewalt in Ritualen der Ehre, der Bewunderung und Zustimmung regelmäßig inszeniert wird und der Verzauberung der Beherrschten dient. In der Geschlechterwelt sind es entsprechende leviathanische Attribute, wie das Dienstauto, das große Büro, die Kaffee bringende Sekretärin im Vorzimmer, das Interieur etc., die zu Bewunderung, Zustimmung und Ehrerbietung zum Beispiel der tollen Rede, Ansprache oder der wunderbaren Entscheidung des Chefs führen und den Eindruck erwecken, als handele es sich um einen begnadeten Positionsinhaber. Symbolische Gewalt ist vorreflexiv, entzieht sich dem Bewusstsein, gilt als natürlich und ist so in Strukturen eingebunden, dass sie unbewusst ist.

## **2. Sozioanalyse und Verstehen von symbolischer Gewalt**

An dieser Frage der Unbewusstheit setzt nun Bourdieus Begriff des Verstehens an, der explizit auf die symbolische Gewalt Bezug nimmt. Sein 1997 im „Elend der Welt“ publizierter Beitrag zum Verstehen, so wie er seine Forschungsmethode entwickelt hat, fügt er der strukturalen Hermeneutik in der Tradition von Alfred Schütz und der Phänomenologie in der Tradition von Husserl eine weitere Dimension des Verstehens hinzu. Theoretisch folgt das Verstehen in der Supervision der gestalttheoretisch fundierten Phänomenologie. So spricht etwa Wellendorf davon, dass das Verstehen in der Supervisionssituation sich als gemeinsame Szene entwickelt, in der man redet, berichtet, inszeniert, schweigt, verheimlicht, Kontakt aufnimmt und vieles mehr

(Wellendorf 1982: 8). Dieses phänomenologische Verstehen auf der Basis einer gemeinsamen Beziehung, des daraus entstehenden supervisorischen Raumes und der konkreten durch Kommunikation, dann in ihrer Gestalt fassbaren Szene wird allgemein das psychoanalytische Verstehen in der Supervision genannt. Der supervisorische Raum ist hierbei als Setting einerseits gesetzt und gleichzeitig lebendig. Die Beziehung zwischen SupervisorIn und SupervisandInnen entwickelt sich durch das Geflecht der Interaktionen und beides befördert die Entstehung der phänomenologischen Gestalt, die dann verstanden, das heißt in ihrem phänomenologischen Sinn mit vollzogen werden kann. Dadurch wird Verstehen zum empathischen Prozess, bleibt gleichzeitig jedoch an die konkrete Szene, den Raum und die Beziehung zum Supervisor gebunden. Dies macht dann ja bekanntermaßen die Balintarbeit so schwer, da die in der Supervision erlebte und an diesen Raum gebundene Szene sich eben nur teilweise reproduzieren lässt und zunächst erst einmal in der Gruppe zerstört wird. Zu dieser Art des phänomenologischen Verstehens braucht es zudem Resonanz, wie Gerhard Leuschner einmal in einem Essay beschrieben hat, als er die Supervision und ihr Verstehen in eine Fahrradwerkstatt transportierte (Leuschner 1982: 59ff). Bei ihm gehören dann Resonanz und Hoffnung zum Verstehen in der Supervision.

Im Unterschied dazu ist Verstehen bei Bourdieu zwar auch Einfühlen, geht jedoch über das Konzept der Empathie und des seelischen Verstehens hinaus. Im Prinzip bedeutet das Verstehen von symbolischer Gewalt eine dritte Säule neben den psychoanalytischen Verstehensformen und dem rollentheoretisch und systemtheoretisch fundierten funktionalen Verstehen von Teams und Organisationen.

Wenn Bourdieu vom Verstehen spricht, spricht er von der völligen Kontrolle der symbolische Gewalt (z. B. durch Distinktion) und der Fähigkeit des Sozioanalytikers/ der Sozioanalytikerin in den alltäglichen Erzählungen die symbolische Gewalt zu erkennen. Gleichzeitig verlangt er, dass der Sozioanalytiker sich mit seinem Wissen und seiner Person den zu Beforschenden zur Verfügung stellt. Erst dieses sich zur Verfügung stellen und damit der Verzicht auf eigene symbolische Gewalt durch die Sprache, durch das Benehmen und durch die in der Sozioanalyse wirkenden Kräfte des Feldes ließe die symbolische Gewalt außen vor. Der Forscher ist bei Bourdieu damit kein Träger von Kapital, sondern jemand, der Ohr und Stimme leiht. Bourdieu spricht ebenfalls vom „Aufspüren des Unbewussten“, also jenen Mechanismen der Macht, die Menschen daran hindern zu handeln und sich anzuerkennen. In der eben erwähnten Metapher von der alten Fahrradklingel hat Leuschner 1982 diese Haltung des sich zur Verfügung Stellens in der Supervision und die Fähigkeit des Sozioanalytikers quasi hinter der Fassade des Habitus, hinter dem Spiel der Abwehr das Primäre und die Vergesellschaftung zu erkennen und zur Sprache zu bringen, beschrieben.

Bourdieu's Theorie hat mein eigenes supervisorisches Handeln verändert. Ich versuche auf die symbolische Gewalt, die durch meine Expertise, meine Titel und anderes Kapital entstehen, zu verzichten. Ich sage heute viel öfter, wie ich zu einer Erkenntnis gekommen bin, wer mich was gelehrt hat, wann ich was wo von wem gelesen habe und in welchen Lernkontexten es mir wie gegangen ist. Ich stelle mich ganz unabstinent zur Verfügung, da ich in der Abstinenz und vor allem so wie sie hin und wieder zelebriert wird, ein deutliches Medium symbolischer Gewalt sehe.

### 3. Zurück zur Gruppe

Frau A. ist Teilnehmerin in einer Gruppensupervision. Sie war an jenem Tag die einzige, die es pünktlich in die Supervision geschafft hatte, während die anderen Mitglieder der Gruppe verkehrsbedingt mit Verspätung in die Sitzung kamen. Frau A. hatte mir schon einiges erzählt als die Gruppenmitglieder dann kurz hintereinander eintrafen. Sie erzählte ihre Geschichte dann noch einmal. Die erste Beratungsrunde bezog sich auf die Sitzordnung in den Meetings. Auch ich hatte Frau A. geraten, sich einen anderen Platz zu suchen, da die mittlerweile habitualisierte Sitzordnung die Meetings zunehmend zum Tribunal machte. Wir erörterten in der Gruppe die symbolische Bedeutung von Sitzen und Sitzordnungen im Kontext der Rangordnungstheorie von Raoul Schindler. Für Frau A. war es jedoch unvorstellbar, sich woanders hinzusetzen, ihren Platz zu wechseln oder gar sich auf den Platz des Kollegen zu setzen, der sie so heftig und beschämend kritisiert hatte. Über diese Inkorporation machte sich die Gruppe lustig und begann laut zu fantasieren, was wohl passieren würde, wenn der Kollege beim nächsten Meeting käme und Frau säße auf seinem Platz. Frau A. musste schließlich lachen, obwohl sie einen Platzwechsel immer noch ablehnte. Ein anarchisches Moment befiel die Gruppe, als eine vorschlug, Frau A. möge sich sexy und in rot anziehen, dem Kollegen doch mal ihre Beine zeigen und dann sagen: „Haben Sie genug gesehen?“ Das Vergnügen an dieser die Grenzen des Geschlechterhabitus überschreitenden Ermächtigung steigerte sich noch durch allerlei Fantasien und Nachfragen, über die erotische Ausstrahlung des Mannes. Solche Ausflüge in sich ermächtigende Sexualisierungen ist ein Phänomen, welches ich in Frauengruppen sehr häufig beobachten konnte. Diese Regression ist auf eine Stufe der anarchistischen „roten“ Frau (Theweleit 1976) zu stellen und leitete eine sehr reflektierte Klärung durch ernstes Nachfragen und Rekonstruieren ein. So erzählte Frau A. auf Nachfrage, wie ihr der Konflikt von ihrer Vorgesetzten zugespielt worden war, nachdem diese versucht hatte, zuerst die beiden sonst zuständigen Kollegen mit diesem Konflikt zu beauftragen. Ursprünglich war der Konflikt jener der Vorgesetzten. „Du kehrt ihr den Hof und sie hält Dir nicht den Besen“, empörte sich eine Teilnehmerin und schlug Frau A. ein entsprechendes Nachgespräch vor. Diesen Vorschlag konnte Frau A. gut annehmen. Sie fürchtete die Frau weniger als die männlichen Kollegen.

Die Gruppe diskutierte die rivalisierenden Grundstruktur des Gremiums, den Druck mit jedem Vorgang zu glänzen und sich bloß nicht die Finger schmutzig zu machen. Da alle Mitglieder des Gremiums auch Ressortchefs waren, wurden alle Aufgaben tunlichst vermieden, die geeignet waren daran zu scheitern, sie zu beschädigen oder zu entmachten. Aus Loyalität, so stellte sich dann heraus, hatte Frau A. den Fall von ihrer Vorgesetzten übernommen. Sie wollte helfen, ein Problem zu lösen. Dass sich hinter der Zuweisung des Falles an sie ein deutliches Machtinteresse verborgen hatte, hatte Frau A. nicht erkannt und auch nicht vermutet. Aus ihrer alten Berufsrolle heraus war sie es gewohnt, schwere Probleme zu lösen, so hatte sie in der Vergangenheit für ihre Tugenden immer auch das Lob ihrer Vorgesetzten erhalten. Jetzt in der neuen Positionsrolle ging es nicht mehr darum, ob Probleme gelöst würden, sondern wie man dabei aussieht, welches Image man aufbaut etc. Frau A. erkannte erstens, dass sie machtsensibler werden müsse und für ihre Kollegen nun eine Konkurrentin, keine Assistentin mehr ist. Sie erkannte zweitens, dass sich ihre Vorgesetzte als Frau nicht mit anderen Frauen verbünden würde, um selbst nicht in den Verdacht zu geraten, sich zu den Niedrigen zu gesellen. Frauen in Führungspositionen sind Einzelkämpferinnen und dürfen gegenüber anderen Frauen keinen kollektiven

Hang zeigen. Die Vorgesetzte pflegte bewusst die berufliche Beziehung zu Männern, was sie „adelte“ und sie hatte verstanden, dass es ihre Position gefährden würde sich mit Frauen gleichzustellen. Da die Loyalitätsstrukturen in der Organisation, in der Frau A. arbeitet, nicht vorhanden waren, verabredete die Gruppe, dass Frau A. künftig niemanden mehr von dort um Hilfe bitten würde und sich stattdessen an die Expertise der Gruppe wenden würde, da auch hier juristischer Verstand vorhanden war. Sie würde in Zukunft auch nicht mehr unreflektiert jedes Anliegen ihrer Vorgesetzten aus Wiederholung alter Muster heraus übernehmen und ihren Habitus - freundlich, bereitwillig und ergeben zu dienen - stärker beobachten. Frau A. hatte verstanden, dass das, was sie für ihre schönsten Tugenden hielt, worauf sie stolz war, sie verletzlich und unterlegen machte.

### **Literatur:**

- Bourdieu, P. (1997): Verstehen, in: Bourdieu et. Al, Das Elend Der Welt, Konstanz: UKV, S. 780-829.
- Bourdieu, P. (2005): Die männliche Herrschaft, Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Leuschner, G. (1982): Die alte Fahrradklingel oder Anregungen zum Thema Verstehen, in: Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern, Heft 1, S. 59-62.
- Theweleit, K. (1976): Männerphantasien, Bd. 1, Reinbek bei Hamburg: Rororo.
- Wellendorf, F. (1982): Verstehen in der Supervision, in: Supervision. Materialien für berufsbezogene Beratung in sozialen, pädagogischen und therapeutischen Arbeitsfeldern. Heft 1, S. 7-30.