



## Gatekeeping – ein wichtiger Beitrag zur Positionierung von Supervision<sup>1</sup>

*Seit Jahrzehnten werden in Kirchen, Wohlfahrtsverbänden, Verwaltungen oder Unternehmen Expert/innen beschäftigt, die Beratungsdienstleistungen wie Supervision hauptamtlich koordinieren, vermitteln, konzipieren und evaluieren. Von den Besonderheiten dieser Funktion einer Organisation handelt der folgende Beitrag, er ist entstanden im Rahmen einer besonderen Tagung: Am 02. November 2012 wurde mit Kersti Weiß die langjährige Fachbereichsleiterin Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) aus ihrem aktiven Dienst für die Evangelische Kirche in Hessen und Nassau (EKHN) verabschiedet. Im Folgenden skizziert Jörg Feller mann diese Funktion einer Organisation und stellt ihre besonderen Merkmale heraus. Der Personaldezernent der EKHN, Walter Bechinger, und Kersti Weiß selbst kommen mit Gedanken zum Thema ergänzend zu Wort. Die Herausgeberinnen haben die persönliche Note der Texte bewusst belassen, sie halten die Verbindung aus der Erörterung einer Fachfrage und der Würdigung einer Fachkollegin für eine attraktive Erweiterung des Profils der „Positionen“.*

— Die Herausgeberinnen  
und Herausgeber

Seit vielen Jahren existiert das Netzwerk Supervision der EKHN. Mit diesem Netzwerk stehen der Landeskirche und der zugehörigen Diakonie 120 externe Expertinnen zur Vermittlung in Beratungsaufträge zur Verfügung. Hier zeigen sich – in Verbindung mit anderen Instrumenten wie etwa der Supervisionsordnung oder dem Tagungsformat des öffentlichen Fachforums – das Interesse einer Landeskirche, sich der Supervision in einer institutionalisierten Form dauerhaft zu versichern, ebenso wie das dialogische und auf Kooperation ausgerichtete Qualitätsverständnis von Supervisorinnen. Supervision – verstanden als systematische Bereitstellung von Reflexionsräumen – ist hier keine Modeerscheinung. Supervision ist in Hessen und Nassau fester Bestandteil des Selbstverständnisses einer Organisation, die weiß, dass ihre Entwicklung und ihre Zukunft diese organisierte Reflexivität voraussetzen. Es mag dabei durchaus sein, dass der vielleicht komfortable Zustand hinsichtlich des Einsatzes von Supervision in dieser Landeskirche nicht so unumstritten ist, dass er nicht gelegentlich internem und externem Druck ausgesetzt ist. Für einen Außenstehenden allerdings ist die Haltung eindeutig: Diese Landeskirche steht zur Supervision. Und das ist unter den Bedingungen weniger reichlich sprudelnder Ressourcen in besonderem Maße anerkennenswert.

Das heutige Netzwerktreffen bietet die Gelegenheit zu betrachten, unter welcher besonderen Bedingung die dauerhafte Einpflanzung von Supervision in die Ökologie dieser Organisation so erfolgreich bewerkstelligt werden konnte: In einer eigens eingerichteten Fachstelle wacht eine ausgewiesene Supervisionsexpertin<sup>2</sup> über den praktischen Einsatz und zugleich über die konzeptionelle Formung des Unterstützungsinstrumentes Supervision.

Kurt Lewin hat meines Wissens als erster den Begriff des Gatekeepers im sozialwissenschaftlichen Kontext benutzt. In den 1940er Jahren untersuchte Lewin an verschiedenen praktischen Beispielen die Tragfähigkeit seiner so genannten „Feldtheorie“, mit deren Hilfe er zum Ausdruck bringen wollte, dass sich das Verhalten von Personen und von Gruppen vor allem dann gut erklären lässt, wenn man bei dessen Untersuchung das Aufeinandereinfließen unterschiedlichster Abhängigkeitsvariablen in einem abgegrenzten „Feld“ unterstellt. Der Begriff des Gatekeepers (im Deutschen anfangs mit „Pfortner“ oder „Schleusenwärter“ übersetzt) wird zuerst von Lewin auf diejenigen Frauen bezogen, die in den von ihm untersuchten amerikanischen Familien durch ihr Handeln die Frage beantworteten „Wie kommt eigentlich welches Essen auf den Tisch?“<sup>3</sup>. Lewin nennt die Überlegungen zu eben dieser Frage seine „Kanaltheorie“; die Frau, die letzten Endes entscheidet, „was auf den Tisch kommt“, verdichtet, „kanalisiert“ bis kurz vor dieser Entscheidung die unterschiedlichsten Informationen, Emotionen und Rationalitäten sowohl der Umwelt wie derer, für deren Ernährung sie diese Entscheidung treffen will oder muss.

Schaut man heute in die sozialwissenschaftliche Literatur, so findet man den Begriff des Gatekeepers besonders häufig im Bereich der Medien- und Kom-

munikationswissenschaften. Gatekeeper sind dann diejenigen Personen, die darüber entscheiden, ob eine Nachricht zu einer Nachricht wird, was ein Sender sendet und was nicht, was eine Zeitung druckt und was nicht<sup>4</sup>. In einer zweiten Perspektive sozialwissenschaftlicher Literatur auf die sog. Gatekeeper werden solche Funktionen und Personen in Organisationen betrachtet, die an den „Systemübergängen“, die Menschen in ihrem Lebenslauf zu meistern haben, postiert sind, also beispielsweise Grundschullehrerinnen bei der Beratung zu Fragen der geeigneten Schulform für Kinder nach der vierten Klasse, Berufsberater bei der Unterstützung junger Menschen, die ihren Weg in den Beruf finden sollen, sowie viele vergleichbare Rollen und Aufgaben<sup>5</sup>. Gatekeeper haben immer auch Entscheidungsbefugnisse, sie sind Schlüsselpersonen einer Organisation oder eines Netzwerkes. Weil Organisationen oder Netzwerke über die Gatekeeper eine kontrollierte Beziehung zu einer vielfältigen Umwelt – ohne die sie nicht bestehen können – pflegen, deshalb erhalten Gatekeeper häufig einen vergleichsweise großen Ermessensspielraum, denn das Handling dieser Außenbeziehungen verlangt die Beurteilung und Bewertung sehr unterschiedlicher Interessen, Erwartungen, Anforderungen, Trends oder Themen. Und ein allzu formelles Reglement, eine allzu

bürokratische Vorgabe verunmöglichen dem Gatekeeper seine quasi diplomatische Verbindungstätigkeit. Manche Autorinnen sprechen hier von einer „kontrollierten Offenheit“, die sich jede lebens- und entwicklungswillige Organisation leisten muss.

Trotz aller Ermessensspielräume – Gatekeeper benötigen für ihre Tätigkeit eine grundlegende Legitimation, die Organisation muss nachvollziehbar, begründet und nach ihren Regeln abgesichert zum Ausdruck gebracht haben, dass und wofür sie den Gatekeeper und sein Handeln einsetzen will. Bei dieser grundlegenden Legitimation – durch Beschlüsse und deren Umsetzung in Verfahren oder Richtlinien beispielsweise dokumentiert – stehen zwei Dinge unbedingt im Vordergrund. Die Tätigkeit eines Gatekeepers muss sich erstens an *Effizienzkriterien* messen lassen, der Ressourceneinsatz also muss in einem positiven Verhältnis zur Zielerreichung stehen. Zweitens und vor allem aber muss bei der Legitimation des Gatekeepers der *Gerechtigkeit* ein besonderer Stellenwert eingeräumt werden, denn Gatekeeper managen sehr häufig knappe Güter und Ressourcen von besonderer Bedeutung. Die Tätigkeit des Gatekeepers muss insofern verfahrensgerecht sein, also einem vereinbarten, nachvollzieh- und überprüfbaren Verfahren entsprechen, sie muss sachgerecht sein, also in unserem Falle die Regeln der

1 Der Beitrag wurde zunächst als mündlicher Vortrag vor den Mitgliedern des „Netzwerks Supervision“ der EKHN am 02. November 2012 in Friedberg/Hessen gesprochen; für diese Veröffentlichung ist er unter weitgehender Beibehaltung der Tonalität bearbeitet worden.

2 Aus gegebenem Anlass wird hier auf eine Person fokussiert. Selbstverständlich ist die Expertise durch mehrere Mitarbeitende gestützt.

3 Vgl. Kurt Lewin (1982): Feldtheorie. Band 4 der Kurt-Lewin-Werkausgabe hrsg. von Carl-Friedrich Graumann. Bern und Stuttgart: Huber und Klett-Cotta, 291ff.

4 Vgl. etwa bei Joachim Friedrich Staab (1990): Nachrichtenwert-Theorie: Formale Struktur und empirischer Gehalt. Freiburg, München: Alber. Aktuell auch bei Ingrid Andrea Uhlemann (2012): Der Nachrichtenwert im situativen Kontext. Eine Studie zur Auswahlwahrscheinlichkeit von Nachrichten. Wiesbaden: VS Verlag. Der Beitrag von Karine Barzilai-Nahon (2008): Toward a Theory of Network Gatekeeping: A Framework for Exploring Information Control, in: Journal of the American Society for Information Science and Technology, 59 (9), 1493–1512, regt an, die Beziehung zwischen Gatekeepern und den sog. Gated, also jenen, die sich durch das „Tor“ hinein zu drängen suchen, insbesondere im Bereich von Netzwerken (auch sozialen/virtuellen) zu durchdenken.

5 Vgl. Olaf Struck (2001): Gatekeeping zwischen Individuum, Organisation und Institution. Zur Bedeutung und Analyse von Gatekeeping am Beispiel von Übergängen im Lebensverlauf, in: Lutz Leisering / Rainer Müller / Karl F. Schumann: Institution. Weinheim und München: Juventa.

supervisorischen „Kunst“ kennen und beachten, und sie muss drittens verteilungsgerecht sein, Bevorzugungen von Anbieterinnen, Häufungen von Aufträgen etc. müssen unterbleiben.

Eine kleine Illustration zum Thema: Ich konnte vor kurzem im Rahmen einer Weiterbildung eine Gruppe Südtiroler Supervisorinnen besuchen und unternahm mit ihnen u.a. eine Art „Arbeitswanderung“ entlang eines Waals, eines aus dem späten Mittelalter stammenden, auf ca. 1.000 Meter Höhe kunstvoll angelegten Bewässerungskanal, der zu einem zunächst von Mönchen initiierten, über 600 Kilometer langen Bewässerungssystem für den Südtiroler Wein-, Obst- und Getreideanbau gehörte. Der Waal wurde an bestimmten neuralgischen Punkten von „Schleusenwärtern“ überwacht, die vielfach sogar in den Sommermonaten in Hütten nahe ihrem Überwachungsobjekt lebten. Diese „Schleusenwärter“ hatten an verschiedenen Stellen der Waale Glocken – Kuhglocken – installiert, die ab einem bestimmten kritischen Wasserstand mit Hilfe eines vom Wasser angetriebenen Hammers angeschlagen wurden und für die Wärter das Signal sandten, zügig einzugreifen, um Überschwemmungen oder falsch zugeteilte Wassermengen zu vermeiden. Ich bin sicher, dass es solche Warninstrumente im übertragenen Sinne auch heute bei Organisationsverantwortlichen gibt, die die eher intangiblen Leistungen und Güter wie Supervision und Beratung und deren „Einsickern“ in die Organisation zu überwachen haben.

Was wir vielleicht aus Südtirol nach Hessen mitnehmen können: Gatekeeper, die an der Außenhaut von Organisationen postiert sind, leisten einen verdichtenden und kanalisierenden Beitrag zur Versorgung einer Organisation mit einem wichtigen, in manchen Organisationsteilen möglicherweise lebenswichtigen Gut,

nennen wir dieses Gut einmal etwas anspruchsvoll *inspirierende Reflexion*. Gatekeeper sind aber durchaus nicht nur Versorgerinnen und Versorger, sie sind Wächterinnen, Hüter, Prüfer, Vermittlerinnen, Einkäufer, Entwicklungshelferinnen und vieles mehr.

Wenden wir jetzt den Blick ab von der Organisation, für die der Gatekeeper tätig ist, und hin zu der Bedeutung, die Gatekeeper für die Entwicklung einer Profession, in unserem Falle der Supervision, haben können. Diese Bedeutung ist – das kann mit Nachdruck gesagt werden – unschätzbar. Diese große Wertschätzung der Tätigkeit von Gatekeepern für die Supervision gründet auf vielerlei Voraussetzungen, zwei davon möchte ich besonders hervorheben.

Gatekeeper, die wertvoll sind für eine Profession (und natürlich auch für ihre Organisation), müssen in ganz besonderer Weise ihre *Integrität* entwickeln, bewahren und unter Beweis stellen können. Weder auf der einen noch auf der anderen Seite der „Schleuse“ darf der Eindruck der Gefälligkeit, der einseitigen Interessensverfolgung, der Vorteilsnahme, der allzu situationsbezogenen Begründung einer Entscheidung entstehen. Oder: Gatekeeper darf man sich nicht kaufen können. Integrität jedoch kann man sich nicht einfach nur persönlich erarbeiten oder verdienen, sie wird auch zugebilligt, eingeräumt, ermöglicht von der beauftragenden Organisation und nicht zuletzt von jenen Akteurinnen draußen vor der Schleuse; insofern sind all jene, die an Gatekeepern zerrern und ziehen könnten, aufgerufen, eine gewisse Zurückhaltung zu üben, damit sich die anspruchsvolle Aufgabe der Gatekeeper unter Wahrung eines gewissen Sicherheitsabstandes qualitativ entwickeln kann. Diese Ermöglichung von persönlich-beruflicher Integrität, von – übertrieben formuliert – Unanfechtbarkeit stellt

insbesondere für einen Dienstgeber, der einen Gatekeeper ja auf einer Gehaltsliste führt und entsprechende Direktiven aussprechen kann, eine besondere Anforderung dar. Anders formuliert: Organisationen, die Gatekeeper beschäftigen und finanzieren und ihnen zugleich Integrität und Einfluss ermöglichen, stellen sich meines Erachtens als entwicklungs-offen, interessenssensibel und differenziert dar, lauter Eigenschaften, die dem Gelingen einer solch flüchtigen wie wertschätzungsabhängigen Dienstleistung wie Supervision besonders entgegenkommen.

Zum zweiten sind Gatekeeper einer Organisation dann für eine Profession besonders wertvoll, wenn ihnen neben der Entwicklung von Integrität auch eine *Professionalität* zugemessen wird, die mit dem Anspruch, dass Gatekeeper an zentralen Versorgungskanälen der Organisation postiert sind, auch tatsächlich kompatibel ist. Der „Schleusenwärter“ der Südtiroler Waale musste eben nicht nur sein unmittelbares Handwerk beherrschen, sondern das gesamte „Feld“ der Abhängigkeiten kennen und verstehen, in dem er tätig war. Um im Beispiel zu bleiben: die Kenntnis der erworbenen Wasserrechte gehörte dazu, die Erfahrung mit der Entwicklung des Wetters, das Wissen um Vorsorge- und Hilfsmaßnahmen, die nach Jahreszeit oder Anbau unterschiedlichen Wasserbedarfe, die vor- oder nachrangig zu bedienen waren, und so fort. Der Gatekeeper ist Experte seines Fachs und zugleich Kenner der Kräftefelder vor und hinter seiner „Schleuse“. Diese Professionalität meint nicht einfach ein solides, nicht-laienhaftes und auf einer einschlägigen Qualifizierung basierendes professionelles Arbeiten; diese Professionalität bedeutet, die auf Fachlichkeit und Reputation basierende Zugehörigkeit zu derjenigen Profession, deren Leistungen man beurteilen, einsetzen oder auswerten können muss,

auch selbst erworben zu haben. Oder handfester formuliert: Wer Supervision verantwortlich managen will und soll, muss Supervisorin sein! Alles andere kann schnell zu Schief lagen führen. Die Supervisorin als Gatekeeper schützt aufgrund ihrer Integrität und ihrer Professionalität das bereits genannte besondere Gut der *inspirierenden Reflexion* und damit letztlich die Grundlage für die Entwicklung des heute in Unternehmen und Organisationen so dringend erforderlichen Sozialkapitals, das mehr denn je für die Gewinnung der Zukunft eingesetzt und gepflegt werden muss.

Selbstverständlich sind Gatekeeper nicht nur jene Personen, die zu 100% der Sache der Supervision verpflichtet sind und quasi als betrieblich bezahlte Supervisionsexpertinnen arbeiten. Es gibt eine Vielzahl anderer Schlüsselpersonen, die ihre Organisationen im Rahmen anderer Aufgaben und Funktionen oder auf anderen Wegen etwa für Supervision und Beratung aufschließen. Hierzu zählt die engagierte Leiterin eines Studiengangs der Sozialen Arbeit ebenso wie der Abteilungspräsident einer Bundesbehörde, der Personalentwicklungsfachmann ebenso wie die Klinikseelsorgerin, der Leitende Arzt, eine Qualitätsbeauftragte oder viele andere. Diese Gatekeeper sind in ihrer Wirkung und ihrer Loyalität zu unserem Konzept der Supervision nicht hoch genug zu schätzen, allerdings stehen heute und hier für mich diejenigen Gatekeeper in Rede, die unserer eigenen Szene, unserer eigenen Profession angehören.

Lassen Sie mich jetzt einen selbstkritischen Blick auf den Umgang der Profession Supervision mit der Funktion

von Gatekeepern werfen. In nahezu allen deutschsprachigen Bistümern, in den allermeisten deutschen evangelischen Landeskirchen, in Wohlfahrtsverbänden, Kliniken, Trägerorganisationen der Jugend-, Alten- oder Behindertenhilfe, in Jugend- oder Sozialämtern, ja in manchen Wirtschaftsunternehmen und sogar bei Polizei und Feuerwehr werden Supervisorinnen inzwischen als Gatekeeper eingesetzt. Doch Hand auf's Herz: Finden wir eigentlich *gemeinschaftlich*, dass diese Funktion des Gatekeepers eine bedeutsame Rolle für die Entwicklung unserer Profession spielt? Unterstützen wir diese Kolleginnen? Stellen wir sie nach vorn? Versorgen wir sie mit besonderem Service, besonderem Inhalt? Setzen wir nicht eigentlich eine Art professionelles Über-Engagement voraus, das uns die entsprechenden Kollegen dann erst attraktiv erscheinen lässt? Hängen wir nicht immer noch – und seit wir wissen, dass nahezu die Hälfte der DGSv-Mitglieder bspw. ihr Erwerbseinkommen ausschließlich aus selbständiger Tätigkeit bezieht, noch einmal mehr<sup>6</sup> – hängen wir nicht dem Ideal des irgendwie „Selbständigen“, dem Bild des „Freiberuflers“ als Leitbild unserer Professionsausübung an? Könnten wir nicht vielmehr etwas tun, um das mühevoll Arrangement derjenigen Kollegen mehr in den Blick zu nehmen, die das Freiheitsideal, das der Supervision inhärent zu sein scheint, mit den Mühen der organisationalen Einordnung und dem Ringen um eine verträgliche Abhängigkeitsgestaltung verbinden? Die „AG Organisationsinterne Supervision“ führt in der DGSv wenn kein Schattendasein, dann doch eine Existenz, die nicht durch Rampenlicht

herausgestellt ist, und das, wo wir doch zum Beispiel sehen könnten, dass diese Kolleginnen – mit Verlaub gesagt – auch nicht jünger werden und Organisationen auf die Idee kommen könnten, interne Supervisoren quasi als Spätfolgen einer komfortableren Zeit zu betrachten, die solchen „Luxus“ noch erlaubte, der hingegen heute angeblich so schwierig zu finanzieren und demzufolge möglicherweise zu streichen sei? Legen wir jedoch nicht nur unsere Hand auf unser eigenes Herz und fragen uns, wie wir es mit der Wertschätzung der internen Supervision halten. Fragen wir die Kolleginnen, die eine Position als Gatekeeper innehaben, doch auch mit etwas Nachdruck, wie offensiv sie selbst denn mit den Besonderheiten, Chancen und Herausforderungen ihres Alltags in den Diskursen unserer Profession auf- und für ihre Sache eintreten. Wann haben wir zuletzt eine *gemeinschaftliche* fachliche und berufspolitische Positionsbestimmung dieser so wichtigen Kollegengruppe gelesen?<sup>7</sup>

Abschließend wäre noch zu überlegen, ob es nicht heute besondere Chancen geben könnte, Supervisoren als Gatekeeper in die Ökologie von Organisationen oder in deren Nähe einzupflanzen.

Zunächst möchte ich betonen, dass Gatekeeper nicht zwangsläufig Angestellte einer Organisation sein müssen, sie können auch deren Auftragnehmer, Beauftragte oder Berufene sein wie es beispielsweise bei der Verleihung von Preisen, bei der Vergabe von Forschungsaufträgen oder in ähnlichen Fällen durchaus üblich ist. Könnte Gatekeeping im engeren Sinne, quasi als Schleusenfunktion für das „Einflößen“ von Supervision

6 Dieser Hinweis hat ein Ergebnis der Mitgliederbefragung der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv) aus dem Herbst 2009 zur Grundlage. Der Ergebnisbericht ist unveröffentlicht.

7 Einzelne Vertreterinnen äußern sich selbstverständlich.

und Beratung, nicht ein Dienstleistungsangebot von Supervisorinnen sein? Insbesondere für Organisationen oder Netzwerke, die sich eine komplett eigene Ressource nicht leisten können oder wollen? Könnte es nicht interessant sein zu überlegen, ob nicht ein Kollege „Supervisionsbeauftragter“ im Auftragsverhältnis sein kann? Vereinzelt gibt es das bereits, aber wäre diese Aufgabe nicht intensiver ins Auge zu fassen? Eine Supervisionsbeauftragte vielleicht auch weniger für Organisationen oder Unternehmen, sondern beispielsweise für eine Stadt, einen Landkreis, bei einem Amt für Wirtschaftsförderung? Vielleicht nur ein Gedanke, einer der noch etwas unscharf ist.

Wir könnten uns darüber hinaus dann vielleicht vorstellen, dass Supervisorinnen nicht nur als „Schleusenwärter“ für den Zufluss von Supervision oder Coaching zuständig sein könnten. Viele Supervisorinnen wissen so vieles über Bildungs- oder Entwicklungsprozesse, Lernprogramme, Reflexions- und Unterstützungsinstrumente, über Branchen, Organisationstypen, Themen oder Fachfragen. Was hält davon ab, „Einstichkanäle“ für die Infusion dieses Wissens zu legen und sie gelegentlich zu nutzen? Echte, aber kostenlose Fach- und Serviceinformationen könnten etwa für mittelständische Unternehmen zur Verfügung gestellt werden, keine Werbebroschüren und Imageflyer, vielmehr ein fachlicher Auftritt mit aufbereitetem, kondensiertem und eben „kanalisiertem“ Wissen, ein regional ausgerichtetes „Unternehmensentwicklungsbulletin“ etwa, das online oder gedruckt Interessierte bedient. Solch ein Projekt können ein Netzwerk von Supervisorinnen, eine Bürogemeinschaft oder eine Regionalgruppe fachlich in jedem Falle stemmen. Gatekeeping-Leistungen erschienen in diesem Falle nicht als kostenpflichtiges Dienstleis-

tungsangebot sondern als stark fachlich fokussiertes Erschließungsinstrument.

Und noch ein letztes: Warum nicht die erprobten und durchdachten Konzepte zum Einsatz von Supervision und Coaching, die Supervisorinnen bereits heute zahlreich mit verantworten, explizieren und veröffentlichen? „Das Management von Supervision“ könnte der Arbeitstitel eines Buches sein, das Supervisorinnen – nicht nur aus Deutschland – Ende 2013 herausgeben!

*Ein fachlicher Ausschnitt aus der Dankagung an Kersti Weiß durch den Personaldezernenten der EKHN, Walter Bechinger, macht deutlich, aus welchem Grund sich die EKHN für eine Gatekeeping-Funktion engagiert.*

Im Gespräch zur Vorbereitung der Verabschiedung von Kersti Weiß ist zunächst fast beiläufig, dann aber stärker vertiefend die mögliche Nähe zwischen Supervision und einem Grundaspekt des evangelischen Glaubens Thema geworden. Es komme darauf an, die Welt auch anders zu sehen, anders als in jener bloßen Rigidität, wie die Welt immer schon gewesen sei und wie sie immer bleiben würde, so die Einschätzung von Kersti Weiß. Es ging um die Frage, ob es nicht eine Verbindung zwischen dem evangelischen Glauben und der Supervision gibt, da beide zur „Verflüssigung“ verwickelter und verkrusteter Situationen beitragen könnten. Vielleicht ist es ein zu großes Pathos, aber es mag so erscheinen, dass es auch in der Supervision, wenn auch in einem anderen Sprachspiel, darum geht, wie der Mensch einen gnädigen Gott bekommt, wie er die Anderen auch anders sehen kann und wie er aus einer Welt heraus kommt, in der er sich bedroht fühlt oder mit

Projektionen lebt, vor Sorgen erstickt und Alternativen keinen Raum mehr lassen kann. Das wäre dann so etwas wie Gnade oder Zuversicht. Oder eben Menschenfreundlichkeit, wie Kersti Weiß es ausdrückt.

Es scheint mir ein prominentes Beispiel im 2. Mose-Buch in Kapitel 18 zu geben, in dem es eine bemerkenswerte Begegnung zwischen Moses und seinem Schwiegervater Jethro gibt, die den Charakter einer Begleitung annimmt. Dieser Begegnung geht eine wechselvolle Geschichte zwischen Moses und dem ausgewanderten Israel voraus, in der es fortgesetzt um Flexibilität und Stabilität geht, zwei Kernthemen auch der Supervision. Oft ist die Auswanderungsmotivation am Boden, das Verlassene wird verklärt und Murren und Jammern werden zur Begleitmusik. Die Zuständigkeit für sich zu übernehmen, war schon immer schwerer als regressiv sich selbst zu bedauern.

Die Begegnung ist insofern bemerkenswert, als sie zwischen den verschiedenen Auswanderungsereignissen, aber vor der Ankunft auf dem Sinai steht. Moses steht vor einer Überlastungssituation, vor der überfordernden Frage, wie er seine Führungs- bzw. Leitungsaufgabe wahrnehmen soll. Er erschöpft sich in allerlei Einzelheiten, ist fast mit jeder einzelnen Angelegenheit des Volkes befasst. Da bekommt er freundlich, aber durchaus auch konfrontativ von seinem Schwiegervater Jethro gesagt: „Das ist nicht gut, wie du das tust“ (Kapitel 18 Vers 17b). Das Schöne an dieser Szene ist, dass in dem biblischen Bericht wenige Verse zuvor davon die Rede ist, dass die beiden Männer, Moses und Jethro, sich gegenseitig nach ihrem Befinden erkundigten (Vers 7). Aber Jethro bleibt nicht dabei stehen, dass er die ganze Art, wie Moses seine Führungsaufgabe wahrnimmt, nicht gerade für das Non plus Ultra

hält, sondern er schiebt nach: „Du machst dich zu müde, dazu auch das Volk, das mit dir ist. Das Geschäft ist dir zu schwer; du kannst es allein nicht ausrichten“ (Vers 18). Moses versucht, sich zunächst herauszureden, indem er betont, dass er von allen möglichen Leuten angefragt wird und alle Probleme von ihm gelöst werden sollen. Aber es gibt kein Pardon: Jethro gibt ihm den Rat, ein differenziertes Delegationssystem einzuführen, indem er Leitungspersonen über 1.000, 100, 50 und 10 installieren möge (Vers 21). Für Menschen, die Führungsaufgaben wahrnehmen, wird der wichtige Satz nachgereicht: „Nur wenn es eine größere Sache ist, sollen sie diese vor dich bringen, alle geringeren Sachen aber sollen sie selber richten“ (Vers 22)<sup>8</sup>.

*Wenn Gatekeeper nicht nur „Schleusenwärter“ sind, sondern zugleich als Raumgestalter, Strukturentwicklerinnen und Beraterinnen im eigenen Hause tätig werden, so ergeben sich noch einmal besondere Konstellationen, wie Kersti Weiß hier ausführt. Doch auch die durch den Gatekeeper vermittelten externen Berater sollten vor Verwicklungen auf der Hut sein, das zeigt ihr Text ebenfalls.*

Interne Supervisorinnen haben heute in Organisationen die wichtige Funktion, in den sich häufig überlagernden Veränderungsprozessen und im beschleunigten Alltag Räume zu schaffen und offen zu halten, die ein „Nachdenken zum Vor-denken“ ermöglichen und dazu beitragen

können, sich in unübersichtlichen Situationen Über-Blick und neue Aussichten zu verschaffen – eben Raum für Supervision. Die Qualität der Arbeit, die Mitarbeitenden und die Organisationen profitieren davon vor allem, aber eben auch die externen Supervisionskolleginnen – durch Aufträge, durch Know-how, durch nachhaltige Interventionen.

Interne Supervisorinnen besitzen gute Organisationskenntnisse und durch Erleben gestütztes Wissen zu den Kosten und zum Nutzen organisationaler Veränderungsprozesse. Um die zur Reflexion notwendige Distanz zwischen eigenen Erfahrungen und jenen der Supervisanden herzustellen, bedarf es allerdings mancher Vorkehrung. Besonders in Zeiten vielfältiger Organisationsveränderungen sind die internen Kollegen von solchen Entwicklungen selbst betroffen. Soweit die Veränderungen einsichtig sind und nicht in das eigene berufliche Profil und Selbstverständnis eingreifen, können die eigenen Kenntnisse in loyaler Haltung zur Organisation für die Supervisorinnen zur Verfügung gestellt werden. In Momenten eigener Verunsicherung oder eigenen Ärgers jedoch – etwa, wenn der Sinn von Veränderungen nicht erkennbar ist oder als Willkür erlebt wird – ist eine große Anstrengung vonnöten, um das eigene institutionelle Erleben so zu bearbeiten, dass es nicht mit dem der Supervisanden vermischt wird und es zu destruktivem Agieren kommt. Außer der Kontrollsupervision bietet gerade die Kooperation mit externen Kolleginnen bzw. die Möglichkeit der internen Experten, in einem definierten Rahmen selbst Supervision zu erfahren, die Chance, Abstand zu gewinnen und

zu unterscheiden, worin Entwicklungstrends auch in anderen Organisationen liegen und worin das Spezifische der eigenen besteht. Nicht dass dadurch alles sinnvoller wird – aber manches Schwierige relativiert sich auf diese Weise.

Für interne Supervisoren steht der Chance zur Rollenvielfalt die Gefahr eines unreflektierten Umgangs mit Macht gegenüber: Kaum jemand besitzt soviel internes Wissen über einzelne Personen – Mitarbeitende und Führungskräfte auf allen Ebenen der Organisation –, über Teams, über offizielle und inoffizielle Wege und Strukturen wie interne Beraterinnen. Wenn Kenntnisse über immer wiederkehrende strukturelle Schwierigkeiten an die Verantwortlichen weitergegeben werden, kann Supervision ihren Teil zu einer lernenden Organisation, den darin sich entwickelnden Menschen und den zu ihren Aufgaben passenden Rollen und Strukturen beitragen. Dieses Wissen impliziert jedoch auch eine Form von Macht, die reflektiert sein will, um nicht manipulativ hinaus eingesetzt zu werden. Interne Beraterinnen müssen für wieder wahrnehmen und deutlich machen, wo sie als Mitarbeitende eigene Interessen vertreten, wo sie als Organisationsmitglied – z.B. als Kirchenmitglied – politisch aktiv sind und wo sie im Sinn der Supervisanden und ihrer jeweiligen Aufgabe und Organisation intervenieren.

Für externe Supervisoren gilt anderes. Bei immer kürzer werdenden Beratungsprozessen gestaltet sich das Begreifen der unterschiedlichen Feld- und Organisationsdynamiken ohne internes Wissen für externe Supervisorinnen

8 Grundlage der Bibelzitate ist der Bibeltext nach der Übersetzung Martin Luthers in der revidierten Fassung von 1984 herausgegeben von der Evangelischen Kirche in Deutschland und vom Bund der Evangelischen Kirchen in der DDR, verlegt 1985 von der Deutschen Bibelgesellschaft Stuttgart.

zunehmend schwierig. Durch Möglichkeiten zur Nachfrage bei den internen Experten können auch sie aktuelle Veränderungsprozesse wahrnehmen und beide Seiten (intern und extern) können sich gegenseitig über die Dynamiken, die in dem betreffenden Feld ausgelöst werden, verständigen. Zudem ist der Austausch in themen- bzw. feldspezifischen Praxisforschungsgruppen von enormer Bedeutung.

Der externe Blick wird innerinstitutionell (hier: in der EKHN) geschätzt. Die Externen erfahren, dass sie von der Reputation der Fachstelle und des Netzwerks profitieren. Es hat sich in den verschiedenen Bereichen von Kirche und Diakonie herumgesprochen, dass die Auswahl bzw. Empfehlung einer Supervisorin seitens des Fachbereichs Supervision im IPOS sorgfältig getroffen wird und die Vermittlung Qualität für den Verlauf verspricht. Einer „Abhängigkeit“ der Supervisoren von der Organisation und der Anzahl vermittelter Anfragen wird dadurch begegnet, dass in der Regel nur solche Supervisorinnen in das Netzwerk aufgenommen werden, die bereits autonom und mit eigener Reputation am Markt sind und dies auch bleiben. Sie sind auf Aufträge aus dem IPOS nicht angewiesen – und sollen dies auch zukünftig nicht sein.

„Interne und externe Supervision wirkt im gelungenen Fall als produktives Wechselspiel zwischen allen Beteiligten und stellt in dieser Hinsicht einen deutlichen Mehrwert gegenüber rein interner oder rein externer Supervision dar. Das ist möglich, wenn diese Arbeit innerinstitutionell gewollt und diese Reflexionsorte

als notwendig und sinnvoll geschützt und gestützt werden. Voraussetzung dafür sind klare Rahmenbedingungen und Qualitätsmerkmale, hervorragend qualifizierte Supervisorinnen, eine präzise Supervisionsvermittlung und schließlich eine passend ausgestattete Fachstelle für Supervision, die Konzepte weiterentwickelt, Strukturen schafft und die genannten Leistungen intern erbringt.“<sup>9</sup>

#### AUTOREN

*Jörg Feller mann, M.A., Geschäftsführer der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln.*

*Walter Bechinger, Dr., Personaldezernent der Evangelischen Kirche in Hessen und Nassau (EKHN), Darmstadt.*

*Kersti Weiß, Dipl.-Psych., Fachbereichsleiterin Supervision im Institut für Personalberatung, Organisationsentwicklung und Supervision (IPOS) der EKHN, Friedberg/Hessen.*

#### KONTAKT

*joergfeller mann@dgsv.de*

## IMPRESSUM

*Positionen* sind ein Informationsdienst, der Forscher/innen, Berater/innen und andere Interessierte aus dem Bereich der Beratung in der Arbeitswelt mit aktuellen, praxisorientierten wissenschaftlichen Diskussionsbeiträgen bedient. Beabsichtigt ist eine engagierte subjektive Stellungnahme, begründet, aber nicht notwendig bereits in allen Einzelheiten abgesichert, durchaus provokant und auf kritische Erwidern angelegt.

#### HERAUSGEBER/INNEN

Rolf Haubl (Goethe-Universität Frankfurt/Main, Sigmund-Freud-Institut Frankfurt/Main), Heidi Möller (Universität Kassel), Christiane Schiersmann (Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg)

ISBN 978-3-86219-433-9

ISSN 1867-4984

#### ERSCHEINUNGSWEISE UND BEZUG

*Positionen* erscheinen viermal jährlich im Umfang von jeweils acht Druckseiten und in einer Auflage von ca. 5.600 Exemplaren im Verlag kassel university press GmbH, Diagonale 10, 34127 Kassel, info@upress.uni-kassel.de, www.upress.uni-kassel.de, Fax 0561-804 34 29.

*Positionen* kosten 5,00 Euro zzgl. Versandkosten je Einzelheft; sie sind in jeder Buchhandlung, beim Verlag und unter www.upress.uni-kassel.de erhältlich. Positionen können außerdem kostenfrei von www.upress.uni-kassel.de heruntergeladen werden.

#### MANUSKRIPTE

Manuskripteinsendungen sind willkommen und zu richten an Ulrike Bohländer, bohlaender@soz.uni-frankfurt.de; sie sollen einen Umfang von 30.000 Zeichen inkl. Leerzeichen nicht übersteigen. Manuskripte werden durch die Herausgeber/innen begutachtet und mit einfacher Mehrheit angenommen oder abgelehnt. Eine/r der Herausgeber/innen übernimmt die Betreuung des Textes bis zur Veröffentlichung.

#### DRUCK

Otte & Wende, Calden

#### GESTALTUNG

Kirstin Weppner, Christian Steubing  
www.kirstinweppner.com

#### UNTERSTÜTZUNG

*Positionen* werden gefördert durch die Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv), Köln

<sup>9</sup> Kersti Weiß (2012): Passgenau und flexibel, wirksam im Zusammenspiel für Person und Organisation: interne und externe Supervision, in: dies.: Strategisches Management. Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen. Kassel: kassel university press, 270f.