

Bernd Jansen

# Supervision im Umgang mit der Macht

Ich sitze in einem Ferienhotel in der Türkei und nutze einen Teil meiner Sommerferien für diesen Beitrag. Seit einigen Tagen formulieren sich jenseits der geschriebenen Worte Fragmente meines Beitrags in der Beobachtung der Umwelt und verdichten sich: Macht ist überall. Das knappe Gut – ausreichend, um es gerechter zu verteilen – an Schattenplätzen, mit Handtüchern belegten Liegen, an besten Plätzen beim Abendessen führt zu nonverbalen, aber mächtigen territorialen Machtscharmützeln. Die Beobachtung von Paaren, die fast alle Eltern sind, ist ein anschauliches Lehrbuch zu einer Unzahl von Machtkonflikten, ihren Regeln, Lösungen, Erfolgen und Niederlagen. Ebenso sind die wechselnden Koalitionen der Kinder in der Gestaltung ihrer Ferien direktes Material zum Thema. Erfolgreiche Strategien machen Durchsetzung möglich, wechseln in den Rollen und stellen die Gruppenzufriedenheit über individuelle Machtbedürfnisse. Nicht die versuchte Eliminierung der Macht, sondern ihr Wechsel bezüglich der Vorhaben schafft Erfolg und Befriedigung. Ein Geschwisterpaar, das diese Regeln nicht verstand und gelernt hat, bleibt überwiegend isoliert und nervt machtvoll die Eltern. Aber auch die politische Dimension der Macht ist in diesem kleinen Kosmos präsent. Die türkische Hotelbesitzerin hat 2000 den alternativen Nobelpreis für ihr Engagement im Kampf gegen eine umweltvernichtende Goldgewinnung an diese Küste bekommen. Unvorstellbar für unsere Staatsverfassung ist die hiesige Realität, dass der Oberste Gerichtshof der Türkei den Goldabbau verbietet, der Staat und die Minengesellschaft sich daran jedoch – trotz eindeutiger Verfassung – nicht halten, und der Goldabbau bei Bergamo (Pergamon) auf der Basis von Schmiergeldern von Polizei und Militär geschützt einfach weiterproduziert. Dass deutsche Politiker und Firmen hier profitabel mitmischen, bringt dieses Thema noch mehr in meine Nähe.

Der leider viel zu früh verstorbene Michael Lukas Moeller schrieb in einem Beitrag zur Macht: „Die zunächst so unmittelbar einfache Erscheinung Macht verwirrte mich mehr und mehr. Immer dunkler wurden mir die Mächte. Relativ schnell wurde mir klar, dass sich zwischen mir und meinem Thema genau das abgespielt hatte, worum es ging: eine Macht-szene.“ Gleichzeitig zeigt die Antwort auf diese Macht, die Macht des Themas, auch ein wesentliches Moment des Umgangs mit der Macht. Macht bedarf der Struktur, um sich weder in ihr zu verlieren, noch ihr zu erliegen.

## Zusammenfassung

*Der Autor formuliert Forderungen an die Supervision, die sich aus oft unreflektierter Parteilichkeit für die leidende Seite der Machtdynamik entwickelt hat. In veränderten institutionellen und marktpolitischen Entwicklungen, die wieder die machtbetonte Seite legitimieren, gilt es für die Supervision als „Dienstleistung für Organisationen“ zwischen den Positionen zu vermitteln und funktionaler Macht Raum zu geben. Im letzten Teil leitet der Autor als verantwortlicher Redakteur die weiteren Beiträge in diesem Heft ein.*

erschieden in:

supervision  
43 / 2003

Für das Themenheft „Macht“ war B. Jansen verantwortlicher Redakteur.

## Die eine Seite: Supervision bleibt der behaupteten Ohnmacht gegenüber misstrauisch und macht die Macht der Ohnmächtigen kommunizierbar.

Wird über Macht geredet, so sind es zumeist erlebte Ohnmachtgeschichten. Erlittene Macht ist kommunizierbar. Die aktive Seite der Macht ist verdrängt. Unsere Wünsche, andere zu beeinflussen, auf sie einzuwirken, sie zu beherrschen, bleibt zumeist tabuisiert. Taucht diese Seite in der Supervision auf, tarnt sie sich in der Rationalität des besseren, wertvolleren, erfolgreicherem Anspruchs. Nicht die Macht ist dann das Thema, sondern die „gute Tat“, die „bessere und erfolgreichere Handlung“, der sich andere doch nur anschließen müssen (!) zum Wohle der Klienten, des Unternehmens, des Erfolgs der Gruppe. Demgegenüber behauptet das Opfer sich als Opfer. Im Leid steht die Beziehung im Vordergrund. Die Beziehung dominiert die Sache. In der getarnten Form des Mächtigen dominiert die Sache die Beziehung. Die in der Sachentscheidung anonymisierte Seite der Macht ignoriert den beziehungsstiftenden und Rollen konstituierenden Aspekt des Konfliktes. Der auf seiner Opfersicht beharrende Konfliktpartner ignoriert die sachlich fachliche Dimension des Konfliktes und personalisiert den Konflikt. Supervision kann diese beiden Seiten – Sache und Beziehung – verbinden und die jeweiligen Machtstrategien kommunizierbar machen.

Michael Lukas Moeller nennt sieben Momente, die „diese Verzerrung, dass wir das Leid unter der Macht eines anderen so stark betonen“, begründen:

1. *„Machtausübung ruft offensichtlich starke Schuldgefühle hervor“*. Dieses macht notwendig, dass wir anderen keinen Einblick in die aktive Seite unserer Machtausübung geben und die leidende Seite betonen.
2. *„Wir heben hervor, dass wir selbst unter Macht leiden, statt andere leiden zu machen.“* So wird im Leid das den Schuldgefühlen aus aktiver Macht entspringende Strafbedürfnis wenigstens teilweise befriedigt.
3. *„Macht ist am mächtigsten, wo sie unsichtbar, unerkannt und unbewusst wirkt.“* Die Verheimlichung eigener Potenz entzieht sich der Wahrnehmung und Kontrolle der eigenen Macht.
4. Durch Verheimlichung der eigenen Potenz entgehen wir dem Neid der anderen. Der potenziell Neidische bleibt in seiner aggressiven Antwort gebunden und wirkungslos.
5. Des weiteren *„ist jedes aktive Machtstreben mit anstrengendem Fortschritt verbunden.“* Wahrnehmbare Macht muss sich immer wieder behaupten und beweisen. In der Fantasie bedeutet dieses auch jeden Verzicht auf Regression.
6. *„Wenn es im Wesentlichen um zugeschriebene Macht geht, dann müssen wir natürlich bewusst oder unbewusst damit rechnen, dass sie uns ebenfalls zukommt ... Schon aus diesem Grunde ist es von Vorteil, nichts von sich zu zeigen, ein Versteckspiel zu treiben, damit der Fantasie der anderen unbeschränkter Raum bleibt.“*
7. *„Die Verkleidung der Macht als hilfsbedürftige Schwäche ist nicht nur besonders schwer zu durchschauen, sondern wegen ihrer durchschlagenden Wirksamkeit auch häufiger als wir denken.“*

Supervision hat sich als Kind der antiautoritären Bewegung zumeist auf die Seite der behaupteten Ohnmächtigen gestellt. Dieses hat zeitgeschichtliche Wurzeln in der 68er Zeit und den folgenden Jahren. SupervisorInnen als Teil einer Sozialarbeiterelite sahen in der Beratung ein Mittel zum Abbau unlegitimierter Macht. Nicht Status und Rolle sollten Macht begründen, sondern sie sollte sich immer wieder in der Auseinandersetzung in der Gruppe neu errichten. Im Mittelpunkt der Arbeit stand die Beziehung. Sie galt es offen, kommunikativ und emotional zu gestalten, um gute Arbeitssituationen und Kompetenz zu fördern. Gute Beziehungen – so wurde geglaubt – gedeihen nur auf dem Boden machtfreier Organisationen. Strukturelle Macht musste sich in der Beziehung neu legitimieren. Andernfalls konnte man strukturelle Macht auch einfach umgehen. Teams

entwickelten sich hier mit Hilfe der Supervision (scheinbar) unabhängig von Organisation. Oder ein Konzept bildender Kollege nannte ein Unterziel seiner Arbeit: „eine Kerbe in einen Stock zu machen für jeden Priesteramtskandidaten“, den er von der Priesterweihe abhalten kann. Dass er gleichzeitig kirchlich angestellter Beamter war, blieb unreflektiert. Die freie Entscheidung des Individuums steht über allen institutionellen Zwängen. Diese Spannung war nicht reflektiert, sondern einseitig zugunsten individueller Entscheidung und Gruppenkonsens außer Kraft gesetzt. Diese Vorstellung von Beratung beschränkte sich dann logischerweise auf das Feld der helfenden Berufe insbesondere in der Sozialarbeit.

Eine andere Quelle der Macht verleugnenden und opferzentrierten Supervision liegt in der Rekrutierung der SupervisorInnen. SupervisorInnen werden nur KollegInnen, die über langjährige Erfahrung verfügen, die sich umfangreich weitergebildet haben, die selbstreflexive Kompetenzen nachweisen und die eigene Kompetenz in Beratungssituationen weiterentwickeln. Eben diese Gruppe ist aber auch besonders geeignet, in den Organisationen Führungsverantwortung zu übernehmen. SupervisorInnen haben sich – in der Regel – gegen diese Seite der Macht entschieden. Vor der Verantwortung und der Macht fliehen sie in das scheinbar machtfreie Feld der Beratung. Dass diese kollektive Flucht vor der Macht Theorie und Handlungskonzepte prägt, liegt auf der Hand. Wenn aber die Begabtesten das Erbe der Eltern verweigern, geht dieses nicht ohne Schuldgefühle. Die werden abgewehrt in der Idealisierung der Beratungsseite und Abwertung der Führungsverantwortung, der Seite der Macht. Führung wird für SupervisorInnen zum „schmutzigen Geschäft“. Auf der anderen Seite stellen soziale Organisationen nicht genügend Führungsrollen zur Verfügung und fördern die Entwicklung von Führungskompetenz im Gegensatz zur Industrie auch so gut wie gar nicht. Individuelle Berufsbiografien sind differenzierter, jedoch ist Supervision stark geprägt von den Verweigerern der Macht oder verhinderten Machträgern.

„So war es, nur heute ist es doch anders!“ kann man entgegenhalten. Daran habe ich meine Zweifel. Als Ausbilder war ich bisher an der Ausbildung von mindestens 500 SupervisorInnen beteiligt. In der oben beschriebenen Motivationslage zum Beruf und an dem Glauben, dass Beziehungsentwicklung Macht ersetzt, hat sich wenig geändert. Die Ausbildung arbeitet heute bewusster an der Veränderung dieser beratungseinschränkenden Einstellungen und verändert so das gespannte Verhältnis der Supervision zur Macht.

Zwei typische Beispiele aus der jüngsten Zeit:

Der Leiter einer Erziehungs- und Lebensberatungsstelle nimmt sich vor, in seiner Organisation die Warteliste zu verkleinern und bei seinen MitarbeiterInnen Kapazitäten für kurzfristigere Beratung zu Lasten lang andauernder Therapien zu schaffen. Dieses entspricht der Aufgabe der Beratungsstelle. Er kündigt dieses Ziel an und fordert das Team auf, entsprechende Regeln und Verabredungen zu schaffen. Diese Rückbesinnung auf die eigentliche Aufgabe der Beratungsstelle bedeutet eine Umorganisation von Arbeit und verkleinert Freiräume und die Selbstständigkeit der BeraterInnen. Statt miteinander Modelle zu entwickeln, die helfen, die Warteliste zu verkleinern und gleichzeitig Raum für auch langfristige Beratung zu haben, wenden sich diese direkt an ihren Vorstand. Das Unglück für die Organisation nimmt seinen Lauf: Der erste und auch der zweite Vorsitzende des Vorstands sind Supervisoren. Und diese reden nun mal nicht über Konzepte, Ziele und Entscheidungen. Auch ist es ihnen völlig egal, die Leitungsrolle zu schützen und den Konflikt und dessen Bearbeitung an der Stelle zu lassen, wohin er gehört: in der Auseinandersetzung zwischen Leiter und Team. Nein, sie diagnostizieren einen „Beziehungskonflikt“, ziehen dessen Bearbeitung in unreflektierter Mischung eigener Führungsverantwortung und supervisorischer (In-)Kompetenz an sich und starten einen sich über ein Jahr hinziehenden Prozess unter der Überschrift „niederlagenfreier Dialog“. Das Ergebnis liegt auf der Hand: Die Autorität und die Rolle des Leiters sind völlig zerstört. Das Team hat die Macht übernommen. Dass ein Vorstand dumm ist, kann ja schon mal vorkommen, aber dass Supervisoren solche Organisationshemmnisse produzieren, ist bedenklich, leider aber häufige Praxis.

Ein anderes Beispiel: Eine Supervisorin ruft den Geschäftsführer einer größeren (ca. 500 MA) Sozialorganisation an und berichtet über die letzten 8 Sitzungen und den kontraktierten Abschluss einer Supervision mit der nächsten Leitungsebene (BereichsleiterInnen). Ihr Bericht enthält die folgenden Erfolgsmeldungen: bessere Kommunikation untereinander, gegenseitige Entlastung und Unterstüt-

zung bei der Übernahme von Führungsverantwortung, Errichtung einer Kultur, die Fallauseinandersetzung möglich macht. Man könne die Supervision fortsetzen, um das Ergebnis zu sichern und zu erproben, müsse das aber nicht unbedingt. Trotz anderer Verabredung fehlt jede Aussage über die Frage, was getan wird, um in dieser Gruppe größere Verantwortung für die Expansion des Unternehmens zu erreichen, Arbeitsschwerpunkte umzugestalten, Räume für innovative Entwicklungen zu schaffen und diese Entwicklung einzuleiten. Fehler, die entstehen durch Flucht in Konsensvorstellungen, statt durch das Setzen und Kontrollieren von Rahmenbedingungen, blieben unbesprochen. Danach fragt aber der Geschäftsführer. Die Supervisorin (erstaunt): „Dann sind Sie ja sehr unzufrieden mit ihren Führungskräften?“ Der Geschäftsführer: „Ja! Und auch mit der Supervision (Supervisorin)!“ Ich höre den Einwand: „Da gab es aber sicher einen unklaren Auftrag!“ Mag sein, aber wer ist denn für die Klärung dieses Auftrags und die Erarbeitung eines passenden Kontraktes zuständig? Warum hat die Supervisorin denn nie nach der Produktivität dieses Führungsgremiums für die Organisation gefragt, sondern sich auf die Herstellung einer besseren Beziehungskultur beschränkt?

Die beiden Beispiele demonstrieren sehr anschaulich die Macht der scheinbar Ohnmächtigen und wie sich Supervision in deren Dienst stellt. „Wer leidet, hat recht! Wer dieses behauptete Leid verursacht, ist der Feind!“, so wird es mannigfach an uns herangetragen. Übersehen wir dabei, dass sich in dieser Formel subtile Machtansprüche - in unseren Beispielen Abwehr berechtigter Arbeitsanforderungen der Organisation, Entmächtigung eines Leiters, Verweigerung von Verantwortung – verbergen, stellen wir uns in den Dienst einer Macht, ohne diese besprechbar, d. h. kontrollierbar zu machen. Supervision schafft damit scheinbar heile Nischen und steht im Dienst einer Macht (der scheinbar Ohnmächtigen) und stabilisiert diese unproduktive Kultur.

## Die andere Seite: Macht ist endlich wieder erlaubt.

Die Zeiten ändern sich und damit auch die Supervision. Der immer noch verleugnende Aspekt der Auseinandersetzung mit Macht wird durch gegenteilige Einstellungen ergänzt. Das hat viele Gründe. Um einige zu nennen:

- Organisationen verlassen sich nicht mehr auf die sich autonom gebärdenden Teams und installieren in Teams Führungspositionen, die in die Organisationshierarchie eingebunden werden.
- Knappe Kassen und die sg. „Verdichtung von Arbeit“ gehen zu Lasten Diskurs schaffender Räume. Reflexion und Umwege – notwendige Bedingungen für die Beteiligung vieler - weichen einer Handlungsbetonung, deren Geschwindigkeit durch schnell handelnde Führungskräfte garantiert werden soll.
- Diese knappen Kassen erweisen sich als Passepartoutargument für alle Prozesse, die die Macht hierarchischer Abläufe stabilisieren.
- Gruppen ist es vielfach nicht gelungen, eine lustvolle Streitkultur zu begründen. Multiprofessionelle Kompetenzen wurden oft im Mittelmaß der Gruppen abgeschliffen. Die oben erwähnten machtvollen Opfer haben auf der Welle sich ausbreitender Vorsichtigkeit und Kompetenz verhindernder Correctness die Macht in den Gruppen übernommen.
- Im Sozialbereich sind viele Organisationen stark gewachsen. Generationen von Gründern sind abgelöst worden. Die Identifikation mit der Organisation als notwendige Voraussetzung für die Beteiligung an Führungsverantwortung ist gesunken. Notwendig scheinen wieder einzelne Führungskräfte zu werden, die das Gesamt der Organisation oder einzelner Bereiche überschauen und steuern.
- Supervision wird in der Wirtschaft gefragt, und SupervisorInnen öffnen sich diesem Markt. Opfer oder Beziehungszentrierung erweist sich hier als hinderliche Kompetenzen. Die Arbeit der SupervisorInnen wird von übergeordneten Rollen kontrolliert und muss sich in der Effektivität für das Unternehmen erweisen.

In einer ausschließlich auf Leistung und Gewinnmaximierung bedachten Unternehmenspolitik wird ein Mitarbeitertyp kreiert, dessen Beteiligung an Unternehmensentscheidungen, Selbstverwirklichung

und Beteiligung an der Macht nicht gefragt ist. Er soll seine Macht gebrauchen, solange sie dem Unternehmen dient. Die Microsoft-Firmenregeln drücken dieses am deutlichsten und drastischsten aus. Hierzu ein von Julie Bick beschriebener Ausschnitt:

4. „Ablenkung ist zu vermeiden. SchlieÙe deine Bürotür ab, andere Menschen verhindern nur Deine Produktivität.

5. Delegieren ist ein Zeichen von Schwäche, versuche grundsätzlich, alles selber zu tun.

...Die Top-Universitäten der USA sind bekannt dafür, viel Wert auf eine ‚abgerundete Persönlichkeit‘ zu legen: Ein Kandidat muss nicht nur intelligent sein, sondern soll am liebsten Klavier spielen, jahrelang seine Ferien in den Slums von Afrika verbracht haben und außerdem ein Footballcrack sein. Solche Qualitäten sind Microsoft-Managern völlig egal. Ob jemand sich erinnert, eine Schwester zu haben, jahrelang nicht an der frischen Luft war, ob er schon mal von Picasso gehört hat: unwichtig. Matthias Berndt: „Exzentrisch oder verschroben sein ist kein Thema. Ein ausgeglichener Lebensstil ist nur ein Mythos, kreiert vom ‚Lotus-Marketing Team‘.

Was zählt ist, dass der Typ sich total auf seine Arbeit fokussiert. Kurz, dass er Microsofts Wunschvorstellung und Firmenregel Nr. 7 verkörpert: ‚Arbeite bis zum Umfallen.‘

Supervision wird in einem solchen Unternehmen wenig gefragt sein, und wenn, dann nur in der systemerhaltenden Funktion durch Kompensation der Schäden, die solche Unternehmensphilosophien bei den Mitarbeitern anrichten.

## Unsere Seite: Forderungen an die Supervision

In der sich entwickelnden Aufgabe von Supervision, zwischen Person und Organisation zu vermitteln ohne einseitige Parteinahme für sogenannte Opfer, wird auch Supervision aus der Nische der Organisation befreit. Hier muss sie sich bezüglich ihrer Wirkung und Effizienz stellen. Hierzu einige Thesen für die Supervision:

- **Wer leidet, hat nicht recht.** Opfer verdienen unsere Aufmerksamkeit; leiten sie uns doch auch mitunter zu den Grausamkeiten organisatorischer Macht. Aber oft ist die Betonung der Opferseite eine Variante im Spiel der Macht. Supervisoren eröffnen andere Blickweisen auf den denselben Prozess und zeigen Interdependenzen.
- **Übertriebene politische und andere Correctnessgebote** helfen zwar unnötige verletzende Interaktionen zu verhindern und regeln Kontakte, sie **stehen** aber bei der Analyse und den Orten, die der Analyse dienen (Supervision) **oft im Wege** und verschleiern die Machtprozesse, die durch Correctness gelöst werden sollten.
- Außer bei individuell bezahlter Einzel- oder Gruppensupervision **ist Supervision eine Dienstleistung für Organisationen.** Dieses verbietet nicht kritische Distanz zur Organisation. Jedoch verbietet dieser Bezug jeglichen Pakt mit den vermeintlichen Opfern und die Mithilfe bei der Errichtung einer Nischenkultur.
- **Außer Kontrolle geratene Macht kann nur in ganz seltenen Fällen durch Strategieberatung der Opfer geheilt werden.** Notwendig ist die Errichtung von Kommunikationsorten, die eine differenzierte Analyse mit allen Beteiligten möglich machen.
- In Organisationen ist eine Bearbeitung dysfunktionaler Machtschief lagen nicht durch die Errichtung eines geteilten (moralischen) Bewusstseins abgeschlossen. Supervision muss helfen, Orte zu errichten, in denen **Macht besprechbar und Entscheidungsprozesse transparent** gestaltet werden.
- Das Gleiche gilt für (Rollen-) Beziehungen. **Geteilte Moral ist keine ausreichende Stütze**, um in Beziehungen dysfunktionale Macht zu regulieren. Geteiltes Bewusstsein muss in Verträgen münden.
- Supervision ist einer „lernenden Organisation“ zugeordnet. Lernen verlangt Transparenz der Entscheidungswege, **verpflichtet sich der Analyse der Fehler, und nicht primär der Bestrafung von**

**Fehlern**, installiert Räume der Selbstreflexion und verteilt die Macht entsprechend der jeweiligen Zielsetzung auf verschiedene Hierarchieebenen. SupervisorInnen helfen bei der Errichtung dieser Kultur.

- Das Problem der Macht ist nicht, dass es sie gibt, sondern dass sie sich der Kontrolle stellt. **Kommunizierende Gruppen sind Orte, in denen Macht unterstützt und kontrolliert werden kann.** SupervisorInnen helfen bei der Errichtung einer solchen Gruppenkultur. Dabei helfen sie, dass funktionale Macht und Führung Raum haben und unterstützt werden. Ebenso geben sie den Kräften Raum, die die Macht kontrollieren. Die Betonung nur einer der beiden Seiten führt zur Lähmung oder zum unkontrollierten Machtmissbrauch.
- Bei aller Faszination charismatischer Führer helfen SupervisorInnen in Organisationen bei der notwendigen **Errichtung von Gruppen, die die Organisation sichern.**

Eine letzte Forderung an unsere Profession hilft bei der Entwicklung einer Position im Wechselspiel der Macht: Supervisoren, die ausschließlich mit betroffenen Opfern und nur mit Mitarbeitersystemen (Teams) arbeiten, verlieren die Anliegen der „anderen“ (mächtigen) Seite aus dem Blick. Als Dienstleister im Wechselspiel der Macht müssen wir durch die Beratung von Machttrollen (GeschäftsführerInnen, LeiterInnen u.a) sowie Leitungsgremien unseren Blick für die unterschiedlichen Positionen im Wechselspiel der Macht schärfen. Dass Teamsupervision immer im Dreiecksvertrag geschieht und sich gegenüber der Organisation legitimieren muss, ist in diesem Zusammenhang selbstverständlich; wird aber nach meiner Beobachtung der Praxis viel seltener eingehalten, als in den Selbstkonzepten der KollegInnen behauptet. Es wäre gut, wenn wir hier an unserer Glaubwürdigkeit arbeiten würden.

### Zum Heft

Es sei angeregt, dieses Heft „Macht 1“ zu nennen, um ein weiteres Heft zu diesem bedeutenden Thema wachsen zu lassen. Notwendigerweise geben die Beiträge in diesem Heft nicht zu allen Facetten der Macht Auskunft. Vor allem die weibliche Seite kommt hier nicht zu Wort, wäre aber unbedingt noch zu hören. Dieses Heft soll Sie anregen, sich mit dem immer und überall vorhandenen, aber nicht immer besprochenem Thema der Macht auseinanderzusetzen. „Aber die Scham vor der eigenen Nichtswürdigkeit in ein Gefühl persönlicher Existenzwürdigkeit zu verwandeln, bleibt ein lebenslanger *Gestaltungsauftrag für jeden von uns – sogar für solche, die sich ihrer kreatürlichen Unerheblichkeit aus Mangel an Selbsterkenntnis nicht bewusst sind.*“ F.J. Wetz verbindet das Thema dieses Heftes mit dem Vorgängerheft. Scham entsteht im Miss- und Gebrauch der Macht. Winfried Hinsch – ebenfalls Philosoph - wird konkreter und beschäftigt uns mit der Moral der Prozesse der Macht. Die Macht in den Verträgen zu nutzen und dort ihrer Gefahr der Verletzung ethischer Vorstellung zu entkommen, schlägt hier die mögliche Brücke zur Supervision: nicht allein die Vorstellungen und Bewusstseinsleistungen vermögen eine Ethik im Handeln zu begründen, sondern erst die Verträge und strukturellen Übereinkünfte sichern den verantwortungsvollen Umgang mit der Macht. Pragmatischer und handlungsbezogener gibt uns der Unternehmensberater Klaus Doppler Einblick in seine Hintergründe Einfluss nehmender Beratung von Managementsystemen und Unternehmen. Gegenüber der „klassisch-hierarchisch verstandenen Macht“ entwickelt er ein Modell, das als „sozialkompetenter Umgang mit der Macht“ modernen Unternehmen nützt und die Menschen, die dort arbeiten unterstützt, ihre Fähigkeiten zu entwickeln.

Bei der Vorbereitung zu diesem Heft habe ich auch zwei Inhaber von Machttrollen gebeten, ihre Strategien im Umgang mit eigener und fremder Macht zu beschreiben. Was wir dabei nicht so sehr bedacht haben ist, dass beide in der Öffentlichkeit ihrer Organisation stehend nicht über alles reden können, was sie im Zusammenhang mit unserem Thema bewegt. So bin ich über die gezeigte Offenheit und selbstreflexive Kompetenz sehr froh. Theo Boomgarden schaut auf die Folgen der Tabuisierung von Macht in der sozialen Arbeit, beschreibt die Folgen des Tabus im Feld der Jugendhilfe und der Entwicklung von Führungsverhalten. Ins Stammbuch der SupervisorInnen schreibt er auch über seine Sicht auf die Folgen der Tabuisierung der Macht in unserer Profession. Thomas Bockelmann stellt sich meinen Fragen. Wir erfahren hier viel über Abhängigkeiten und innere Leitbilder zum rechten Gebrauch der Macht. Das Theater ist ein interessanter Raum und für uns ein übertragbares Bild, in dem im Wechselspiel von Abhängigkeiten und ohne Tabuisierung der Macht immer wieder öffentliche und messbare Produkte entstehen. „*Die Welt in ihrer Pracht und ihrem Schrecken auf die Bühne*“

*hieven.*“ Diese im Interview genannte Zielvorstellung ist nicht frei von Pathos, erscheint mir aber ein herausforderndes Motto für unsere supervisorische Praxis.

#### Literatur:

BICK, Julie (1997) zitiert in: Konr@d 2/98, Seite 57 ff basierend auf: Julie Bick, All I really need to know, in: Business I learned at Microsoft: Insider strategies to help you succeed, Pocket Books, New York 1997

Moeller, Michael Lukas, (1982), Sich selbst überleben – Streifzüge durch das Dickicht der Macht, In: Kursbuch 70, Frankfurt a. Main