



MASTER THESIS | MASTER'S THESIS

Titel | Title

Macht und Teamsupervision

verfasst von | submitted by

Mag.phil. Mag.phil. Anita Groissmayer

angestrebter akademischer Grad | in partial fulfilment of the requirements for the degree of
Master of Science Supervision und Coaching (MSc)

Wien | Vienna, 2024

Studienkennzahl lt. Studienblatt | Degree
programme code as it appears on the
student record sheet:

UA 992 820

Universitätslehrgang lt. Studienblatt |
Postgraduate programme as it appears on
the student record sheet:

Supervision und Coaching

Betreut von | Supervisor:

Mag. Dr. Kornelia Steinhardt

ZUSAMMENFASSUNG

Macht ist ein omnipräsentes Phänomen in allen sozialen Systemen und Beziehungen, menschliche Kooperation ohne Macht nicht möglich. Dennoch ist der Begriff stark negativ konnotiert. Dies ist mit ein Grund, wieso viele Supervisor*innen dazu tendieren, sich als machtabstinent in ihrem Arbeiten in Organisationen zu definieren, obwohl Macht ihre Arbeit unvermeidlich prägt und sie ohne Macht dort nicht wirksam sein könnten. Die vorliegende Arbeit hat zum Ziel, dem Thema Macht im Kontext von Teamsupervision nachzuspüren. Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil: Ersterer beleuchtet grundlegende Machtkonzepte und deren Relevanz in Organisationsstrukturen sowie spezifisch in der Supervision. Hier werden Begriffe wie Mikropolitik, Führung, formelle und informelle Macht sowie die Herausforderungen im Zusammenhang mit Machtdiskursen und -dynamiken erörtert. Interviews mit erfahrenen Supervisor*innen, die Einblicke in ihre Praxiserfahrungen und die von ihnen wahrgenommenen Machtphänomene geben, bilden den Ausgangspunkt des empirischen Teils. Diese qualitativen Daten werden in einem strukturierten Kategoriensystem analysiert und diskutiert. Es wird dabei nach der Verortung von Macht, nach den bei Supervisor*innen wirksamen Annahmen und Haltungen in Bezug auf Macht, den Quellen und Grenzen der supervisorischen Macht sowie supervisorischen Bearbeitungsstrategien im Umgang mit dem Phänomen im Teamsetting gefragt.

ABSTRACT

Power is an omnipresent phenomenon in all social systems and relationships; human co-operation is not possible without power. Nevertheless, the term has strong negative connotations. This is one of the reasons why many supervisors tend to define themselves as abstinent from power in their work in organisations, although power inevitably shapes their work and they could not be effective without it. The aim of this study is to analyse the topic of power in the context of team supervision. The work is divided into a theoretical and an empirical part: the former examines fundamental concepts of power and their relevance in organisational structures and specifically in supervision. Here, terms such as micro-politics, leadership, formal and informal power, as well as the challenges associated with power discourses and dynamics are discussed. Interviews with experienced supervisors, who provide insights into their practical experiences and the power phenomena they perceive, form the starting point of the empirical part. This qualitative data is analysed and discussed in a structured category system. In doing so, questions will be asked about the localisation of power, the effective assumptions and attitudes of supervisors with regard to power, the sources and limits of supervisory power as well as supervisory strategies for dealing with the phenomenon in the team setting.

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	4
1.1 Zum Aufbau der Master-Thesis	6
1.2 Zur sprachlichen Gestaltung dieser Arbeit	6
2 Theorie(n) und Aspekte der Macht	7
2.1. (Teil-) Aspekte von Macht	8
2.2 Fazit	24
3 Macht in Organisationen	31
3.1 Bedeutung von Macht für das Konzept Organisation	33
3.2 Organisationsspezifische Bewertung von Macht	34
3.3 Formale/formelle und informelle Macht	35
3.4 Konflikte	36
3.5 (Spiel-)Regeln und Mikropolitik	36
3.6 Führung	40
3.7 Organisationskultur	43
3.8 Fazit	44
4 Macht und Supervision	50
4.1 Supervisionsformate, -settings und -klient*innensysteme	51
4.2 Bedeutung der Professionsursprünge der Supervision	53
4.3 Diskurs um Macht und Macht im Diskurs	53
4.4 Prozessbeginn und -verlauf	57
4.5 Macht und die beratende Person	58
4.6 Macht und die Institution Supervision	60
4.7 Latente Beratungsfunktionen und hidden agendas	60
4.8 Ohnmachtsnarrative und das Problem des Thematisierens von Macht	61
4.9 Supervisorische Behandlung von Macht-Themen	62
4.10 Fazit	65
5 Teamsupervision	69
5.1 Was bedeutet Teamsupervision?	69
5.2 Teamzustände, -dynamiken und ihre Auswirkungen auf das Format Supervision	70
5.3 Teamsupervision als Forschungssetting für Macht	73

6 Methodik	75
6.1 Erhebungsmethode: Expert*inneninterviews	75
6.2 Auswertungsmethode	78
6.3 Vorab-Reflexion meiner Position als Forscherin*	79
7 Darstellung der Daten	80
7.1 Interviewpartner*innen	80
7.2 Datenmaterial	81
7.3 Zusammenfassende Aufbereitung der Daten nach Extraktionskategorien	81
8 Diskussion der Daten	118
8.1 Verortung von Macht durch die Supervisor*innen	118
8.2 Zugang/Haltung der Supervisor*innen gegenüber Macht	121
8.3 Macht der Supervisor*innen	124
8.4 Supervisorische Bearbeitungsstrategien	126
9 Fazit	131
9.1 Reflexion des Forschungsprozesses	138
9.2 Ausblick	140
Literaturverzeichnis	142

1 Einleitung

Beziehung – System – Macht - Spiel. Wo Menschen zusammentreffen, entstehen Beziehungen. Gemeinsame Regeln, Normen, Werte werden etabliert und bilden die Grundlage von Sozietät. Außerhalb von Gemeinschaft kann der Mensch als Mensch nicht existieren. Und dennoch sind es diese sozialen Systeme, die oft überfordern, deren Machtbeziehungen ein Gefühl von Ohnmacht auslösen, deren Strukturen als starr und entindividualisiert erfahren werden. Doch Strukturen geben auch Halt, Systeme sind nicht unveränderbar und Macht ist per se nichts Negatives. Wenn Michel Foucault von Macht spricht, so meint er* "die Vielfältigkeit von Kraftverhältnissen, die ein Gebiet bevölkern und organisieren; das Spiel, das in unaufhörlichen Kämpfen und Auseinandersetzungen diese Kraftverhältnisse verwandelt, verstärkt, verkehrt" (Foucault 1992: 113) und er* geht von der "Allgegenwart der Macht [aus]: nicht weil sie das Privileg hat, unter ihrer unerschütterlichen Einheit alles zu versammeln, sondern weil sie sich in jedem Augenblick und an jedem Punkt - oder vielmehr in jeder Beziehung zwischen Punkt und Punkt - erzeugt. Nicht weil sie alles umfaßt, sondern weil sie von überall kommt, ist die Macht überall." (Foucault 1992: 114) Wenn man* Macht im Foucaultschen Sinne also als unumgänglich anerkennt, sich aber nicht vor ihr fürchtet, dann entsteht ein Raum, der im Begriff „Machtspiel“ anklingt. Spielen ist etwas Lustvolles, etwas, das – während es uns Spaß macht – verändert und unsere Handlungsmöglichkeiten erweitert. In einem Spiel, das stets eine klare Struktur vorgibt, gibt es immer verschiedene Möglichkeiten, sich zu verhalten, man* muss den eigenen Handlungsspielraum nur erkennen.

Das Thema Macht faszinierte mich schon, bevor ich mich für den Postgraduate Lehrgang „Supervision und Coaching“ an der Universität Wien interessierte. Macht war für mich alles andere als negativ besetzt. Daran hat sich im Laufe des Lehrgangs nichts geändert. War das Thema beim Entschluss, Supervisorin*/Coachin* zu werden, so präsent gewesen, stelle ich fast vier Jahre später überrascht fest, wie wenig Macht auf diesem Weg explizit Thema war. Bewusst wurde mir dies im Jänner 2023 auf einer Veranstaltung des ÖAGG (38. Gruppendynamiktage im Bildungshaus St. Magdalena, Linz), die sich dem Themenkomplex "Körper . Begehren . Macht" widmete. Theresia Volk gab dort einen sehr spannenden Inputvortrag zum Thema Macht bzw. Machtpolitik und wie üblich es gerade in der Beratungswelt sei, sich als machtabstinent zu definieren. Ein Befund, der in mir starke Resonanz erzeugte. Auf der gemeinsamen Suche nach unserer Identität als Supervisor*innen/ Coach*innen hatte sich für mich in der Lehrgangsgruppe ein ähnliches Bild gezeigt. Macht war für viele ein negativ besetzter Begriff, etwas, wovon es sich fernzuhalten galt, etwas, das überwältigte, das sich nicht kontrollieren ließ und das Schaden anrichtete.

Ich begann also zu lesen, und merkte schnell, wie schwer es ist, das Thema Macht einzugrenzen oder zu einer eindeutigen Definition zu kommen. Die eine, umfassende Definition von Macht gibt es nicht (vgl. Schülein 2007, 34) und dennoch oder gerade deshalb prägen oft unterkomplexe, aber stark werbende Bilder von Macht den arbeitsweltlichen Diskurs über Macht, was wiederum selbst als machtpolitisches Phänomen betrachtet werden kann (vgl. Volk 2018: 11). Macht entsteht durch die Zuschreibung von Macht (Volk 2019: 36), also dadurch, dass man* einer sozialen Situation einen Namen gibt, und gleichzeitig spricht etwa Neuberger (2002) in Bezug von Macht von der Wirksamkeit einer Form des "Rumpelstilzchen-Effekts", womit gemeint ist, dass Macht das Geheime und Verborgene braucht, um wirklich wirksam zu sein. Werde Macht sichtbar gemacht, besprochen und analysiert, verliert sie dadurch an Wirkmächtigkeit (Neuberger 2002: 712). Eine schwierige Ausgangslage für Supervision, deren Wesen es ist, aufzudecken (Volk 2019: 59).

Volk (2019: 57) appelliert an Berater*innen, sich auch in dieser Rolle nicht vor der Macht zu scheuen und einen etwaigen eigenen Anspruch nach Machtaskese/Machtabstinenz aufzugeben. Auch mir erscheint es lohnend, den Blick zu schärfen für die eigene beraterische Macht, die Macht unserer Coachees/Supervisand*innen/Auftraggeber*innen, die Machtphänomene in den Organisationen, mit denen wir in beraterische Beziehung treten, und die Machtdynamiken innerhalb der Prozesse, die wir begleiten. Wenn Macht ein omnipräsentes Phänomen in Organisationen ist, prägt es unvermeidlich supervisorisches Arbeiten. Ich möchte mich daher im Rahmen meiner Master-Thesis ganz explizit dem Thema Macht widmen und dabei meinen Blick auf Teamsettings richten und der Frage nachgehen:

*Wo und wie begegnen Supervisor*innen Macht in ihrem Arbeiten im Teamsetting und wie erfolgt die supervisorische Bearbeitung?*

Ausgehend von möglichst konkreten Situationen, die meine Interviewpartner*innen als Supervisor*innen erlebt haben, soll beforscht werden, wo sie Macht begegnen bzw. verorten, wo ihre eigenen Zugänge zum Thema relevant werden, welche theoretischen Folien sich hier als nützlich erweisen, wo es Schwierigkeiten gibt, wo Begrenzungen erfahren werden und wo Widersprüche auftauchen - und wie als Supervisor*in damit umgegangen wird.

1.1 Zum Aufbau der Master-Thesis

Die Arbeit gliedert sich in 9 Kapitel. Der Einleitung folgt der THEORETISCHE TEIL (Kapitel 2 - 5), an den der EMPIRISCHE TEIL (Kapitel 6-8) anschließt, bevor in Kapitel 9 eine Fazit gezogen wird.

Nachdem in Kapitel 2 allgemeine theoretische Überlegungen zu Macht präsentiert werden, die sich zumeist als Konzepte für Gesellschaft als Ganzes verstehen, wird in Teil 3 auf Macht in Organisationen fokussiert. Insbesondere die Aspekte Führung und Mikropolitik werden hier zur Sprache kommen. Die Auseinandersetzung mit dem Diskurs zu Macht und Supervision erfolgt in Kapitel 4. Dabei werden sowohl die Analyse von Macht in Organisationen, Machtdynamiken im Beratungssystem, Supervision als Machtmittel als auch die Macht der Berater*innen in den Blick genommen. Die Kapitel 2, 3 und 4 enden jeweils mit einem Zwischenfazit, in dem die theoretischen Überlegungen in Beziehung zum Forschungsvorhaben und zur supervisorischen Arbeit gesetzt werden. Kapitel 5 widmet sich, den Theorieteil abschließend, dem Format Teamsupervision. Neben einer Klärung der Charakteristika von Teamsupervision wird die Entscheidung für Teamsupervision als beforschtes Feld argumentiert und besonderes Augenmerk auf die Darstellung der in der Literatur zu findenden Machtdynamiken in Teams gelegt.

Der empirische Teil beginnt in Kapitel 6 mit einer Erläuterung der für die Bearbeitung gewählten Methodik. Danach erfolgt in Kapitel 7 die Darstellung der durch Interviews mit Supervisor*innen gewonnenen Daten, bevor diese in Kapitel 8 anhand der Theorie diskutiert werden. Kapitel 9 wird zuletzt neben der Rückführung zur Forschungsfrage eine Reflexion des Forschungsprozesses und einen Ausblick auf weitere im Kontext von Macht und Supervision interessante Forschungsfelder geben.

1.2 Zur sprachlichen Gestaltung dieser Arbeit

Sprache prägt Denken und bildet Machtverhältnisse ab. Dem Thema dieser Arbeit verpflichtet, der Macht kritisch reflektierend nachzuspüren, wird im Verfasser*innentext das exkludierende generische Maskulinum vermieden und das Gendersplitting mit einem Asterisk (=*) gewählt, um gendergerecht zu formulieren. Die Verwendung des Asterisk eröffnet einen Raum zwischen beziehungsweise jenseits binärer Geschlechterkonstruktionen. Weiters wird durch die visuelle Hervorhebung bei geschlechtsspezifischen Pronomen (zB sie*) und nicht-geschlechtsneutralen Substantiven (zB: Beraterin*) sowie dem man* in Passivkonstruktionen der Konstruktionscharakter von Geschlecht hervorgehoben. Zitate werden in Originalschreibweise übernommen. Anpassungen und Auslassungen durch [] gekennzeichnet, zitierte Interviewpassagen aus den Transkripten *kursiv* gesetzt.

2 Theorie(n) und Aspekte der Macht

Hinsichtlich des Machtbegriffs herrscht immer noch ein theoretisches Chaos. Der Selbstverständlichkeit des Phänomens steht eine totale Unklarheit des Begriffs gegenüber. (Han 2005:7)

Dieser Befund des Philosophen* Byung-Chul Han, mit dem er* seine Überlegungen zur Frage "Was ist Macht?" eröffnet, stellt vielleicht das am stärksten einende Element der Beschäftigung mit dem Phänomen Macht in den unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen dar. Er deckt sich etwa mit der Sicht des Soziologen* Schüle, der von der "Mischung aus Ubiquität und Ungreifbarkeit" spricht, mit der sich jede Beschäftigung mit Macht konfrontiert sieht (Schüle 2017:13) oder, um gleich von Beginn weg den Kontext von Supervision und Coaching zu eröffnen, jener der Management- und Organisationsberaterin* Volk, die ebenfalls auf die "definitorische Diffusion" (Volk 2019:20) hinweist, die aufgrund der Alltäglichkeit des Begriffs oft übersehen wird. "We all know perfectly well, what it is - until someone asks us", so der Soziologe* Bierstedt (1950, zitiert nach Schüle 2007:13), der damit vielleicht ein Grundproblem aller Sozialwissenschaften anspricht, die mit Begriffen des alltäglichen Sprachgebrauchs operieren (Offe 2018:IV). Geht es um Macht, so kommt zu dieser existentiellen Problematik der Sozialwissenschaften noch eine Divergenz in der Konnotation hinzu: der Begriff ist in der Alltagssprache großteils negativ besetzt - Machtmensch, Machtgier, machthungrig, Machtergreifung, machtbeseßten etc. - der wissenschaftliche Gebrauch hingegen viel differenzierter, wenn auch nicht frei von Bewertung. (Imbusch 2012:9; Ameln/Heintel 2016:51)

Einem etwaigen Anspruch, im Rahmen dieser Arbeit eine Definition von "Macht" zu finden, oder auch nur eine strenge Abgrenzung von anderen Begriffen wie Herrschaft, Autorität, Führung etc., muss also gleich vorweg eine Absage erteilt werden. Es stellt aber ebenso keine gangbare Option dar, sich ohne eingehende theoretische Beschäftigung in die Empirie zu stürzen. Die Grundannahme dieses Theorie-teils lautet daher, dass es keine Theorie gibt, die das Phänomen Macht in all seinen Facetten umfassend und angemessen erfassen kann (Schüle 2007:13). Der Preis für das Herausgreifen nur einer Theorie als Referenzpunkt ist demnach Vereinseitigung, denn jede Theorie der Macht muss letztlich selektieren und vereinfachen, um das Phänomen zu beschreiben. Der Preis für die Bezugnahme auf unterschiedliche Theorien der Macht bzw. machtheoretische Überlegungen aus unterschiedlichen Disziplinen hingegen ist Widersprüchlichkeit und Unabschließbarkeit.

In dieser Arbeit geht es um den supervisorischen Umgang mit und die supervisorische Bearbeitung von Themen in Zusammenhang mit Macht und basierend darauf entscheide ich mich daher für einen, meinem supervisorischen Professionsverständnis entsprechenden, sehr undogmatischen und pragmatischen Theoriezugang: Alle der im Folgenden referenzierten Überlegungen und Ansätze liefern

Folien, Modelle, Brillen, die es in der supervisorischen Arbeit ermöglichen, die Macht in den Blick zu nehmen. Allen entgeht dabei etwas, aber allen entgeht etwas anderes, manches ist widersprüchlich und bedarf entsprechender Ambiguitätstoleranz. In Summe jedoch können alle im Folgenden vorgestellten Definitionen und theoretischen Überlegungen dazu beitragen, etwas wahrzunehmen, was man* sonst nicht sähe.

Vieles stammt aus den Bereichen Soziologie und Psychologie, die das Verhalten von Menschen und das Verhalten zwischen Menschen untersuchen (Volk 2019:20f), und vieles aus dem Diskurs im Bereich der Beratungswissenschaften. Im Bereich der Ökonomie scheint die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema eine auffällige, wenn nicht sogar beredte Lücke darzustellen (Volk 2019:21). Der Macht-Diskurs im Bereich der Politikwissenschaft wird großteils ausgeklammert, da er den Rahmen dieser Arbeit sprengen würde und für supervisorische Fragestellungen zu abstrakt erscheint.

Am Ende dieses Kapitels werde ich, meine Doppelrolle als Forscherin* und Supervisorin* im Kontext dieser Arbeit berücksichtigend, versuchen, ein erstes Zwischenfazit zum Thema Macht zu ziehen.

2.1. (Teil-) Aspekte von Macht

Um nicht nur zu wiederholen bzw. komprimieren, was andere (Schiersmann/Thiel 1996, Schüle 2017, Volk 2019, Imbusch 2012) in ihren - keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebenden - Überblicksdarstellungen zu Machttheorie(n) bereits viel umfassender und besser dargestellt haben, als es mir möglich wäre, soll im Folgenden nicht eine Theorie nach der anderen dargestellt und/oder deren historische Genese nachgezeichnet werden, zumal das Alter der Texte mir wenig Relevanz zu haben scheint, solange "die Kerninstitutionen kapitalistischer (Erwerbsarbeits-)Gesellschaften mit ihren Machtstrukturen, Verteilungsergebnissen und ihrer Konfliktdynamik zu wesentlichen Teilen unverändert geblieben sind" (Offe 2018:XIV), sondern möchte ich in diesem Kapitel den Versuch unternehmen, eine themenzentrierte Struktur zu finden, indem ich primär aus den Überblicksdarstellungen anderer (s.o.) Teilaspekte des Themas Macht herausgreife und so unterschiedliche Überlegungen und Zugänge im Machtdiskurs so gut es geht miteinander in Verbindung bringe, wenn auch einiges recht unverbunden nebeneinander stehen bleiben wird.

Macht und Theorien der Macht

Die Allgegenwart, Mehrdeutigkeit und Vielgestaltigkeit von Macht, die sich einer einzigen stringenten Darstellung entzieht, kann schnell dazu verleiten, eigene Präferenzen Theorie werden zu lassen und

diese dann für spezifische Zwecke zu nutzen. Dies, so hält Schüle (2007:38) überzeugend fest, führt dazu, dass sich Foucaults These der Kontaminierung von Wissen durch Macht im Kontext von Machttheorien beispielhaft realisiert, die Machttheorien selbst immer wieder in einen Machtkampf miteinander treten bzw. als Mittel in der Auseinandersetzung um Macht dienen.

Soziologische Theorien müssen herangezogen werden, um dem Phänomen Macht näherzukommen, bleiben aber auch immer wieder unbefriedigend, weil sie - historisch betrachtet - das Individuum immer stärker und durchaus kategorisch außen vor lassen (Schüle 2007:38). Argumentiert wird dieser Verzicht auf die Thematisierung des Subjekts und seiner individuellen Verhaltensweisen und Eigenschaften, also der Psychologie, mit der Annahme "Macht sei eine soziale Variable, die unabhängig von Intentionen und Motiven funktioniert (etwa Luhmann oder Mann)" oder "der Vorstellung eines mehr oder weniger zweckrational handelnden Individuums." (Schüle 2007:39) Eine Ausnahme zu dieser immer stärkeren Abgrenzung von Soziologie und Psychologie stellen Mikropolitik-Studien dar, die sich spezifisch mit dem Thema Macht in Organisationen beschäftigen und im nächsten Kapitel dieser Arbeit aufgegriffen werden. Theoretische Abgrenzung ist aber nicht nur konflikthaft zwischen den beiden Disziplinen. Auch innerhalb der soziologischen wie auch innerhalb der psychologischen/psychodynamischen/psychoanalytischen Theorien steht eine Vielzahl kontroverser Ansätze einander gegenüber,

die mit anderen Begriffen und Konzepten arbeiten, die jeden gemeinsamen Begriff anders definieren, sich gegenseitig bekämpfen. Begründet liegt dies im Phänomen der Autopoiesis. Sowohl Psychoanalyse als auch Soziologie beschäftigen sich mit dem "Zusammenspiel hochgradig komplexer und heterogener Teilprozesse, die sich auf unterschiedliche Weise verwirklichen, wechselseitig bestimmen, verselbstständigen. (Schüle 2007:40)

Schüle plädiert für ein Sowohl-als-Auch, also für einen Rückgriff auf soziologische und psychoanalytische Perspektiven, um sich dem Phänomen Macht immer wieder neu anzunähern und es zu untersuchen:

Denn die konkrete Wirklichkeit ist im allgemeinen Modell noch nicht beschrieben, das konkrete Geschehen steckt immer voller Komplexität, Widersprüche und Erratik, die die allgemeine Theorie so nicht erfasst. Insofern sind sowohl soziologische als auch psychoanalytische Theorien Instrumente für intelligenten und kreativen Gebrauch. (Schüle 2007:53)

Diese Herangehensweise soll auch für diese Arbeit richtungsweisend sein.

Macht, Relationalität, Prozesshaftigkeit

Von Max Weber stammt die trotz ihres Alters und dank ihrer Vielschichtigkeit bis heute wohl am häufigsten referenzierte wissenschaftliche Machtdefinition. Sie lautet:

Macht bedeutet jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht. (Weber 1920/21:28, §16)

Damit betont Weber den relationalen Charakter von Macht, also die Tatsache, dass sich Macht erst aus dem Verhältnis zwischen Subjekten ergibt. Macht existiert immer in einer Beziehung zwischen Akteur*innen. Sie manifestiert sich in der Fähigkeit einer Person (oder einer Gruppe), das Verhalten einer anderen Person zu beeinflussen oder zu kontrollieren. Gleichzeitig lässt sich aus Webers Definition ein Machtzentrum ("den eigenen Willen" / Machthaber*in, Täter*in) sowie ein Gegenüber der Macht ("gegen Widerstreben" / Opfer) ablesen. Da Konstellationen zwischen Personen aber nicht statisch sind, klingt in der Weberschen Definition auch die Prozesshaftigkeit von Macht an. Macht wird gemacht. Macht ist nicht statisch, sondern dynamisch und veränderlich. Sie entwickelt sich im Laufe der Zeit durch Interaktionen und Handlungen der beteiligten Akteur*innen. Dies bedeutet, dass Machtverhältnisse ständig neu ausgehandelt werden und sich ändern können, abhängig von den sozialen, politischen und wirtschaftlichen Kontexten. Macht lässt sich als Produkt eines konstitutiven Prozesses interpretieren, der sein Profil ständig ändert und nie abgeschlossen wird. (Schülein 2007:25)

Weder Macht noch ein Machtverhältnis existieren also an sich. Sie müssen, so wie alle Wirklichkeit aus interaktionistischer Sicht, erst von allen Beteiligten hergestellt werden, indem sie als solche definiert werden. Es entsteht "ein Prozess des Aushandelns von Wirklichkeit, der einem Freistilringen ähnelt - alles ist erlaubt, was der Gegner zulässt" (Schülein 2007:26), da die Beteiligten dabei unterschiedliche Interessen und Intentionen haben.

Auch Foucault betont, dass Macht nicht etwas ist, das man* besitzt, sondern eine Relation, die zwischen Akteur*innen besteht. Macht wird in sozialen Interaktionen ausgeübt und ist in allen menschlichen Beziehungen präsent. Sie ist nicht nur repressiv, sondern auch produktiv und schafft Wissen, Diskurse und soziale Praktiken. (Foucault 1976: 250)

Macht ist.

Foucault abstrahiert stärker von den einzelnen Agierenden als etwa Weber und bedient das Bild eines Netzwerkes zirkulierender Individuen, über das Macht ebenfalls zirkuliert und ausgeübt wird. Die dergestalt in Netzwerken organisierte Macht erstreckt sich über verschiedene gesellschaftliche Ebenen. Die Netzwerke bestehen dabei aus einer Vielzahl von Knotenpunkten und Verbindungen, durch die Macht fließt. Jede Person und jede Institution ist Teil dieses Netzwerkes und trägt zur Ausübung und Verteilung von Macht bei. Subjekte sind "stets in einer Position, in der sie diese Macht

zugleich erfahren und ausüben; sie sind niemals die unbewegliche und bewußte Zielscheibe dieser Macht, sie sind stets ihre Verbindungselemente." (Foucault 1978: S. 82- zitiert nach Schiersmann/Thiel 1996:214) Foucault definiert Macht als etwas, das überall präsent ist und durch verschiedene gesellschaftliche Institutionen und Praktiken vermittelt wird. Macht existiert nicht in einem Vakuum, sondern manifestiert sich in Beziehungen zwischen Individuen und Gruppen. Sie ist nicht etwas, das man* besitzt, sondern etwas, das in Handlungen und Interaktionen ausgeübt wird. (Foucault 1983:99) Foucault spricht von einer "Mikrophysik der Macht", um die feinen, oft unsichtbaren Mechanismen zu beschreiben, durch die Macht auf der Mikroebene des Alltagslebens wirkt. Diese Mechanismen sind in Routinen, Normen und Praktiken eingebettet und beeinflussen das Verhalten und Denken der Menschen. Foucault betont die enge Verbindung zwischen Macht und Wissen. Wissen ist nicht neutral, sondern immer auch ein Instrument der Macht. Durch die Produktion und Kontrolle von Wissen werden Machtverhältnisse stabilisiert und reproduziert.

Macht und/als Kommunikation

Luhmann analysiert in seiner Studie über Macht deren Funktion als generalisiertes Medium der Kommunikation. Während Talcott Parsons, auf dessen Grundannahme von Macht als Interaktionsmittel sich Luhmann bezieht (Brodocz 2012:248), sich mit der Frage beschäftigte, welcher Systemleistungen es bedarf, um ein Handlungssystem in Gang zu halten, fragt Luhmann nach dem generellen Zustandekommen von Systemen. (Schüle 2007:21) Dazu ist es nötig, Komplexität durch Auswahl zu reduzieren, da die Unendlichkeit der Möglichkeiten sonst Systembildung verhindert. Damit aus diesen Selektionen eine Struktur entstehen kann, müssen diese transportiert werden - dies geschieht durch Kommunikation. Eine Mitteilung wird transportiert, mit der Option, sie anzunehmen oder abzulehnen. Dadurch breitet sich die getroffene Selektion aus oder es kommt zu einer Unterbrechung, welche dann wiederum weiter vom System verarbeitet werden muss. Während Sprache also lediglich der Verständigung dient, erzeugt erst Kommunikation ein System.

Die Systemtheorie nach Luhmann versteht Systeme als Einheiten, die ihre Grenzen zur Umwelt autopoietisch selbst erzeugen. Umwelt ist alles, was das System nicht ist. Systeme sind daher operativ autonom, was aber nicht mit Autarkie verwechselt werden darf. Die Differenzierung des Systems gegen die Umwelt erfolgt durch Kommunikation.

Luhmann betrachtet Kommunikation als ein autopoietisches System, was bedeutet, dass Kommunikation sich selbst produziert und reproduziert. In diesem System ist Kommunikation nicht einfach der Austausch von Informationen zwischen Menschen, sondern ein eigenständiger Prozess, der durch

die Differenz von Information, Mitteilung und Verstehen gekennzeichnet ist. Kommunikation charakterisiert sich durch eine dreifache Unwahrscheinlichkeit: Es ist erstens unwahrscheinlich, dass eine Mitteilung verstanden wird. Divergenzen in Bezug auf Perspektive, Vorwissen und Interpretationsmuster führen zu Missverständnissen zwischen Sender*in und Empfänger*in. Es ist zweitens unwahrscheinlich, dass man* die richtigen Adressat*innen erreicht. Drittens ist es, selbst wenn eine Mitteilung empfangen und verstanden wurde, unwahrscheinlich, dass diese auch auf Akzeptanz stößt. Erst wenn Empfänger*innen eine Mitteilung annehmen und darauf reagieren, findet Kommunikation statt. Um diese Unwahrscheinlichkeiten zu überwinden, entwickeln soziale Systeme verschiedene Mechanismen. Es bedarf gemeinsamer Codes, Sprache und Kontexte, um einander zu verstehen. Die Entwicklung und Etablierung von Kommunikationsmitteln und -kanälen spielen eine wichtige Rolle, um die Wahrscheinlichkeit des Erreichens zu erhöhen. Die Wahrscheinlichkeit von Akzeptanz lässt sich durch soziale Normen, Vertrauen, Autorität oder Macht erhöhen. (Brodocz 2012:249f)

Eine kommunikationsimmanente Entschärfung der Unwahrscheinlichkeit der Kommunikation ist kaum möglich. Sprache reicht hierzu nicht aus. Dies möchte ich mit einem Beispiel aus der Literatur veranschaulichen:

'I don't know what you mean by "glory,"' Alice said.
Humpty Dumpty smiled contemptuously. 'Of course you don't —till I tell you. I meant "there's a nice knock-down argument for you!"'
'But "glory" doesn't mean "a nice knock-down argument,"' Alice objected.
'When I use a word,' Humpty Dumpty said in rather a scornful tone, 'it means just what I choose it to mean—neither more nor less.'
'The question is,' said Alice, 'whether you CAN make words mean so many different things.'
'The question is,' said Humpty Dumpty, 'which is to be master —that's all.'

(Caroll 1991:Chapter VI)

Diese Szene aus dem 1871 erstmals veröffentlichten zweiten Teil des Kinderbuchklassikers von Lewis Caroll erläutert für mich auf eindrückliche Weise, was Luhmann unter "*mächtiger Kommunikation*" versteht. Charakteristisch für mächtige Kommunikation ist, dass das Mitteilungshandeln der einen Person in einer Entscheidung über das Handeln der anderen Person besteht, deren Befolgung gefordert wird. Damit steht mächtige Kommunikation ganz im Zeichen der machthabenden Person, welche alternative Kommunikationsverläufe, also Unsicherheit, in Aussicht stellt. Diese Unsicherheit muss nun aber von der machtunterworfenen Person aufgelöst werden. Beide Interaktionspartner*innen können aufgrund des symbolisch generalisierten Kommunikationsmittels Macht erwarten, dass das Gegenüber abseits der konkreten Situationsbedingungen um die Bedeutung der Macht weiß. Die prinzipiell offene Entscheidung über Annahme oder Ablehnung einer mächtigen Kommunikation, die die machtunterworfenen Person zu treffen hat, wird dadurch zugunsten einer An-

nahme beeinflusst, gleichzeitig motiviert die Macht die machthabende Person zu mächtiger Kommunikation, da mit einer Annahme gerechnet werden darf. Damit ist Macht für beide Seiten dann funktional, wenn von einer Divergenz der Standpunkte auszugehen und somit Akzeptanz zunächst unwahrscheinlich ist. (Brodosz 2012:251f) Macht überträgt Handlungssteuerungen und stellt somit sicher, dass Wirkungsketten existieren, unabhängig vom Willen Machtunterworfenen. (Schülein 2007:21)

Die Macht verweist auf einen zweiten möglichen Kommunikationsverlauf, den weder der Machthaber noch der Machtunterworfene wünschen können, der aber für den Machthaber weniger nachteilig ist als für den Machtunterworfenen. [...] Es ist also der zweite Kommunikationsverlauf, der für den Machtunterworfenen im Unterschied zum Machthaber insofern einen Unterschied machen muss, als der Machtunterworfene ihn eher vermeiden will als der Machthaber. (Brodosz 2012:251f)

Anders als ältere Machttheorien stellt also der Willensbruch bei Luhmann keine notwendige Voraussetzung für mächtige Kommunikation dar. Macht ist damit nicht mehr auf Situationen beschränkt, die ohne Macht anders gelaufen wären. Außerdem wird dadurch aufgezeigt, dass es bei Macht nicht um die Brechung des Willens geht bzw. gehen muss, sondern vielmehr um dessen „Neutralisierung“. (Brodosz 2012:253)

Macht, Gewalt und Sanktionen

Folgt man* Luhmann, so stellt Gewalt eine Voraussetzung von Macht dar, die jedoch, anders als Macht, nur geringes soziales Vermögen besitzt. Wo Gewalt eingesetzt wird, mangelt es an Differenzierungsmöglichkeiten, und Gewalt kann eine Situation nicht auf Dauer kontrollieren, Macht hingegen schon. Macht, definiert als Fähigkeit zur Beeinflussung ohne Zwang, setzt jedoch die Existenz von Gewalt voraus, wenngleich der tatsächliche Einsatz von Gewalt das Ende von Macht bedeutet. (Schülein 2007:22)

„[Die Macht] benutzt Gewalt gleichsam im Irrealis, nämlich unter der Voraussetzung, dass Gewalt nicht angewandt wird. Die Gewalt wird virtualisiert, wird als negative Möglichkeit stabilisiert.“ (Luhmann 1977 - zitiert nach Brodosz 2012:254)

Es ist also essentiell für den Machterhalt, dass Macht Handlungsbereitschaft und Glaubwürdigkeit vermittelt, die den Einsatz von Gewalt obsolet macht. Selbiges gilt für Sanktionen.

Macht, die rechtlich fixiert oder mit konkreten Drohungen verknüpft wird, begrenzt sich damit zugleich selbst, sie macht sich angreifbar - oder "herausforderbar". (Luhmann 1975:26 - zitiert nach Schülein 2007:22f) Was fixiert ist, kann angefochten werden, eine ausgesprochene Drohung kann sich als leere Drohung erweisen.

Begrifflich unscharf wird es bei der Frage, ob Macht nun generell als Begriff für begründete Durchsetzungsansprüche zu verstehen ist, oder ob im Falle der Nicht-Anerkennung dieser Durchsetzungsansprüche durch die von ihnen Betroffenen nicht bereits aufgrund der daraus resultierenden "sozialen Illegitimität" von Gewalt die Rede sein müsste. (Schiersmann/Thiel 1996:211)

Macht, Person und Psychodynamik

Subjekte sind in der foucaultschen Sichtweise "Produkte historisch zu rekonstruierender Macht-techniken sowie ihres Widerstandes gegen diese Unterwerfungen". (Foucault 1987:2000 - zitiert nach Wetzel 2007:67) Die Reduktion von Machtverhältnissen auf persönliche Eigenschaften von Menschen ist zumeist wenig sinnvoll und unproduktiv, Beschreibung von Machtverhältnissen ohne Personen, mit ihrer entsprechenden Sozialisation und Selegiertheit, bleibt jedoch unvollständig und leblos.

Prinzipiell sind soziale Gegebenheiten auf Personal angewiesen, allein sind sie leere und unbewegte Formen. Macht muss praktiziert werden, auch wenn sich soziale Macht nicht auf deren praktische Verwendung reduzieren lässt. Die praktische Anwendung erfolgt jedoch nach den Regeln der Psychodynamik, die keine Verdopplung der sozialen sind (auch wenn diese sich in deren Genese einschreiben). Die Realisierung sozialer Macht ist daher immer eine Neukonfiguration. Zudem steht Akteuren ein breiteres Repertoire an Machtmitteln und an Vermischung von Machtmitteln zur Verfügung, als soziale Regelungen vorsehen können. (Schüle 2007:52f)

Macht ein psychodynamisch relevantes Thema, da die Beziehung zur Welt und die innere Logik der Psyche zugleich adressiert werden. Menschen beeinflussen und kontrollieren die Umwelt und werden zugleich von ihr beeinflusst und kontrolliert. Neben dem basalen physischen und psychischen Überleben geht es dabei auch um Zielvorstellungen und deren Verwirklichung, um innere Objekte, um Beziehungsobjekte, um den Selbstwert - also um die gesamte Identität. Macht ist weiters eine Frage des Umgangs mit externen Situationen, die mit dem eigenen Körper und der eigenen Psyche in Verbindung gebracht werden müssen. Macht ist also sowohl ein äußeres Thema, das innerlicher Bearbeitung bedarf, als auch vice versa. (Schüle 2007:47)

Phänomenologisch skizziert Schüle die psychodynamischen Aspekte von Macht so: Person A und Person B haben jeweils eine bestimmte Ausstattung an Möglichkeiten und Problemen, mit welchen sie aufeinander bzw. auf eine "machtimprägnierte Situation" treffen. Dabei werden die inneren (Macht-)Repräsentanzen, Bedürfnisse und Potenziale beider aktualisiert und realisiert, das durch Übertragung aufgeladene machtspezifische Handeln mit seinen Latenzen löst wiederum Gegenübertragungen aus, dies löst Reaktionen und Veränderungen aus und so fort. Psychoanalytisch betrachtet haben wir es bei Macht sowohl mit einer externen Ressource als auch mit einer internen Kompetenz zu tun. Sie ist damit sogleich Prozess und Produkt. Beide Perspektiven sind sinnvoll. Die

Prozess-Perspektive fragt nach der Entstehung von Ressourcen und Kompetenzen, die Produkt-Perspektive beschäftigt sich mit Strukturen und Dynamiken. (Schülein 2007:48)

Die Subjektbezogenheit aller Überlegungen von Macht ist wichtig, da soziale Strukturen Kontrolle über menschliches Verhalten nur vermittelt durch menschliches Verhalten ausüben – auch Interessenskonflikte um Normen werden letztlich zwischen Personen ausgetragen (jenen, die die Norm behalten wollen, und jenen, die die Norm in Frage stellen). (Hinsch 2003:18f)

Macht und Emotionen

Macht ist vor allem, so könnte man in einer Mischung aus Überlegungen von Max Weber und Foucault argumentieren, Aktion, Initiative, Produktion, Aufprägen und Durchsetzen des eigenen Willens, gerade und insbesondere gegen das Widerstreben anderer. Gleichfalls ist die Macht die elementare Erfahrung des Ausgeliefertseins, der puren Objekthaftigkeit, Realisierung eines fremden Interesses im Medium des eigenen Handelns. (Wetzel 2007:65)

Der Begriff Macht erzeugt sofort starke Bilder und Vorstellungen in uns, wir fühlen uns angezogen oder abgestoßen - basierend auf den eigenen bisherigen Erfahrungen mit Macht. Macht wird erlebt und ist dabei nie neutral besetzt. Denn immer ist Macht mit Effekten verbunden, die positiv erlebt werden können, indem sie etwa Bedürfnisbefriedigung ermöglichen oder das Selbstwertgefühl stärken, aber auch negativ, wenn sie als externer Zwang erfahren werden und etwa soziale und psychische Beschädigungen erzeugen. Daher ist aktiver und passiver Umgang mit Macht unausweichlich emotional aufgeladen. Macht bringt Lust oder Unlust mit sich und ist somit nie emotional neutral. (Schülein 2007:47) Gleichzeitig können Emotionen als Machtmittel eingesetzt werden, wenn es gelingt, aus dem eigenen spontanen Reiz-Reaktions-Prinzip auszusteigen und bewusst intendiert zu agieren. Dieses Agieren kann dabei sehr aktiv sein, indem man* versucht, andere in eine emotionale Reaktion zu treiben, selbst aber ganz rational bleibt, aber auch indem man* jemand anderen mit der eigenen (kalkulierten) Emotion geradezu überwältigt. (Haubl 2018: 38) Es sind aber auch durchaus subtilere, vermeintlich weniger mächtige Formen möglich, wie etwa das Sichtbarmachen der eigenen Ohnmacht. (Schiersmann/Thiel 1996:213)

Macht als Entwicklungsaufgabe

Die Fähigkeit, mit Macht umzugehen, kann als eine wichtige und komplexe psychische Fähigkeit betrachtet werden. Diese Fähigkeit muss sich jedoch erst entwickeln und diese Kompetenzentwicklung kann auch scheitern. (Schülein 2007:49)

Man kann Reifungsphasen und -krisen auch im Umgang mit Macht identifizieren, deren Ausgang für den Umgang mit realer Macht wie für die innere Funktion von Macht entscheidend ist. (Schüle 2007:51)

Ausgehend von Freuds Idee eines "Bemächtigungstriebes" plädiert Schüle (2007:48f) dafür,

von einem basalen biopsychischen Antriebspotenzial auszugehen, welches vektoriell auf die Positionierung und das Agieren in der Welt gerichtet ist, aber primär ohne Ziele und Objektbindung ist und erst unter Risiko [...] entwickelt werden muss (2007:48f)

Dabei ist anzunehmen, dass es zwar unterschiedliche biologische Ausstattungen gibt, aber ebenso auch typische Entwicklungsphasen und es daher Sinn macht, die Bedingungen ihrer Formation und Deformation und die daraus entstehenden unterschiedlichen Konfigurationen zu untersuchen. Orientiert an Freud und an Eriksons Stufenmodell der psychosozialen Entwicklung präsentiert Schüle ein Phasenmodell im Umgang mit Macht zur Orientierung. Phase meint darin die zeitliche Dominanz von Themen, nicht dass ein Thema ausschließlich in einer Phase vorkommt. Die jeweiligen dominanten Themen haben einen Vorlauf, werden in einer bestimmten Entwicklungsstufe zentral und entwickeln sich auch danach im Zusammenspiel mit anderen Themen weiter. Schüle unterteilt in die orale Phase, die anale Phase, die phallisch-hysterische Phase und die Phase der Triangulierung.

Das Kernthema der **oralen Phase** stellt die Beziehung zwischen nicht individuiertem Subjekt und seiner Umwelt dar. Verhandelt werden Fragen von Trennung und Einheit, Konstitution mit und gegen die Umwelt, Allmacht und Ohnmacht, völlige Kontrolle und völliges Ausgeliefertsein. Ein kompetenter späterer Umgang mit Macht braucht aus dieser Phase Reliabilität, Idealisierungsfähigkeit und Regressionskompetenz. Scheitert die Kompetenzentwicklung in dieser Phase, können darin mögliche spätere Pathologien wie Paranoia, Größenwahn, Grenzenlosigkeit (Machtmissbrauch), Unfähigkeit zur Abgrenzung, Unfähigkeit zur Aufrechterhaltung von Struktur und hilflose Anlehnung resultieren. In der **analen Phase** wird zwischen Subjekt und Objekt unterschieden, das Subjekt steht nun in Beziehung zum Objekt. Zentral sind in dieser Phase die Themen Regulation, Durchlässigkeit, Austausch und Kontrolle, es geht um den Modus von Haben/Nichthaben, Geben/Nehmen, Beherrschen/Beherrschtwerden. Für den Umgang mit Macht im späteren Leben braucht es die Beschäftigung mit den Phänomenen Begrenzung, Austausch, Reziprozität, da die formale Organisation von Beziehungen, die Einhaltung, Kontrolle und Variabilität von Regeln und die Stabilität von Beziehungsmustern hier essentiell sind. Ein Scheitern an den Entwicklungsaufgaben dieser Phase kann sadistisches Zerstörenwollen, masochistische Anpassung, rigide Abgrenzung, fehlende Flexibilität sowie mangelnde oder extreme Durchlässigkeit zur problematischen Folge haben. In der **phallisch-hysterischen Phase** erfordert der Kompetenzerwerb die kämpferische Auseinandersetzung um das oder mit dem Objekt und den Erwerb von Positionen im Objektfeld, es geht um Status und

Über-/Unterordnung. Die Auseinandersetzung mit Macht ist während dieser Phase zentral und dementsprechend ist diese Phase auch äußerst prägend für die Entwicklung der individuellen Machtfähigkeit. Es wird danach gefragt, wie man* sich eine (Macht-)Position verschafft, wie man* Ressourcen zum eigenen Vorteil einsetzt, wie man* in Auseinandersetzungen geht und diese besteht, was Kampf und Statuskonkurrenz bedeutet und wie mit Macht angesichts eines dynamischen Beziehungsgeschehens umzugehen ist. Die Folgeprobleme, die bei einer nicht erfolgreichen Absolvierung dieser Phase drohen, reichen von einer Fixierung aufs Besiegenwollen, zu einer Unfähigkeit zu kämpfen, einer Fixierung auf Inszenierung und dem Unvermögen zu angemessener Selbstdarstellung. In der Phase der **Triangulierung** kommt es zu einer Ausweitung des Beziehungsradius, es geht um die Frage exklusiver, reziproker und enger Beziehungen im Kontext anderer Beziehungen und man* wird erstmals mit den Themen soziale Anerkennung, Einordnung in Beziehungssysteme, Balance zwischen innerer/äußerer Welt und dem Umgang mit Widersprüchen konfrontiert. Für das Thema Macht ist die Phase dahingehend von Bedeutung, da die Integration von Heterogenitäten, das Aushalten von Konflikten, Kooperation, Perspektivenübernahme und die Fähigkeit zu überzeugen hier entwickelt werden. Scheitert die Phase der Triangulierung, birgt dies die Gefahr von Doppelbödigkeit des Verhaltens, strategischem Handeln, Manipulation oder Gegeneinander-Ausspielen und es droht das Nicht-Erreichen eines reifen Beziehungsniveaus, was auch bedeutet, im Umgang mit Macht nur auf einem niedrigen Niveau zu bleiben.

Dieses Phasenmodell versucht einen Raster für "Syndrome von Machtqualifikationen und -pathologien zu bieten, mit denen begrifflich weiter operiert werden kann" (Schüle 2007:52). Keineswegs soll es als plumpe Kausalitätskette oder als simplifizierende biografische Reduktion verstanden werden.

Macht, Gesellschaft und Kooperation

Kein Einzelner ist mächtig genug, um sich allein vor allen von der Natur oder seinen Mitmenschen ausgehenden Gefahren zu schützen, denn jeder muss [...] gelegentlich schlafen und kann dann auch von Schwächeren getötet werden. (Hinsch 2003:19 - Hobbes paraphrasierend)

Gesellschaft beruht auf freiwilliger Kooperation, welche ohne Macht nicht möglich wäre. (Hinsch 2003:18) Wenn eine Person mit einer anderen, ihr unbekannten Person, einen Vertrag abschließt und beispielsweise ein Produkt bestellt und vorab bezahlt, dann ist sie nur deswegen dazu bereit, da sie weiß, dass die andere Person durch eine überlegene Macht, in Form des Rechtsstaates, dazu gezwungen werden kann, sich an die Vereinbarung zu halten. Die Tatsache, dass also nötigenfalls eine Zwangsgewalt eingreifen kann, führt zu einem stabilen Netzwerk und ermöglicht eine für alle

Beteiligten vorteilhafte Kooperation. Die Macht des Staates wiederum existiert und funktioniert nur, weil eine Mehrheit in der Bevölkerung diese freiwillig unterstützt. (Hinsch 2003:20) Macht über das eigene Handeln abzugeben, kann einer Person also Möglichkeiten eröffnen, die ihr sonst verschlossen blieben. Individuelles Handeln bedarf gesellschaftlicher Kooperation. Macht ermöglicht und stabilisiert soziale Kooperation. (Hinsch 2003:19)

In Talcott Parsons strukturfunktionalistischem Zugang, der sich selbst in der Nachfolge von Durkheim und Weber verortet, ist Gesellschaft nur möglich, wenn spezifische Ordnungen aufrechterhalten bleiben. Gesellschaft garantiert ihren Mitgliedern Zielerreichung, wofür es verschiedener Subsysteme bedarf (Verhaltenssystem, persönliches System, soziales System, kulturelles System), die miteinander in Verbindung und Austausch stehen. Darin liegt die Leistung von Macht, die Parson so zu definieren versucht: "Entscheidungen treffen und durchsetzen zu können, welche [...] bindend sind". (Parsons 1972:28 - zitiert nach Schüle in 2007:19)

Luhmann betont, dass jede Gesellschaft, definiert, was Macht ist und wie man* mit ihr umgeht. Die Steuerung der Macht erfolgt dabei mittels Mediene code, der definiert und institutionalisiert, wie Selektion übertragen wird. (Schüle in 2007:22) Die makrosoziologische Perspektive funktionalistischer Theorien setzt die Notwendigkeit von Integration und Über-/Unterordnung voraus und beschäftigt sich mit der Frage, wessen es bedarf, um beides zu ermöglichen. Wie Macht umgesetzt wird und was sie gefährdet, sind die zentralen Fragestellungen. (Schüle in 2007:24)

Ausgehend von der Prämisse, dass sich makrosoziale Realität erst durch unendlich viele alltägliche Aktivitäten konstituiert, fokussieren Phänomenologie und Interaktionismus auf die mikrosoziale Ebene. Situationen, welche sich aus menschlichen Bedürfnissen ergeben, erschaffen soziale Formen. Wirksamkeit kann nur dadurch entstehen, dass eine Person sich in ihrem Handeln auf eine andere Person bezieht. Dabei verbinden sich die beiden Personen und verändern sich wechselseitig. Soziale Beziehungen sind also Mittel der Verbindung, Vermittlung und Veränderung. (Schüle in 2007:24)

Setzt man* Macht als notwendig für Gesellschaft per se, so bedarf es dennoch der Anerkennung, dass Gesellschaften heterogen sind und somit auch heterogene Machtstrukturen aufweisen. Mann strukturiert Macht (1994), anhand von vier verschiedenen Quellen von Macht, die unter dem Kürzel IEMP bekannt wurden - Macht basierend auf ideologischen (ideological), ökonomischen (economical), militärischen (military) und politischen (political) Gegebenheiten und Zusammenhängen. (Mann 1994:14 - nach Schüle in 2007:31)

Hinsch (2003:18) plädiert für Erweiterung des Machtbegriffs im Rahmen der Sozialwissenschaften. Machtbeziehungen sollen kein wollendes Subjekt voraussetzen, da der Besitz und die Ausübung von

Macht auch unbewusst und unwillentlich erfolgen kann. Um ein Bewusstsein der eigenen Macht zu erlangen, braucht es häufig Konflikte mit anderen. Da aber über Macht zu verfügen, einen zuverlässigen Schutz vor Konflikten darstellen kann, ist es denkbar, dass sich eine Person ihres entscheidenden Einflusses auf andere nur unzulänglich oder teilweise bewusst ist, solange andere diese Person als mächtig anerkennen und sich so in ihren Handlungen, Interessen und Wünschen nicht selten auf diese einstellen. (Hinsch 2003:18) Folgt man* Hinsch' Argumentation, dass Wille und Bewusstsein keine Voraussetzungen von Macht sind, so kann Macht auch von anonymen Strukturen getragen sein. Über diese Form der Macht über Menschen durch soziale Strukturen und Konventionen sagt Hinsch, dass sie "in vielerlei Hinsicht umfassender und nachhaltiger ist als der Einfluss der persönlichen Macht von Einzelpersonen und selbst von organisierten Gruppen. Viele Strukturen und Konventionen wirken stillschweigend über Generationen hinweg auf die Mitglieder einer Gesellschaft ein, und dies geschieht häufig, ohne dass es große Beachtung fände oder auf Widerstand stieße." (Hinsch 2003:18) Und dennoch plädiert auch Hinsch dafür, die Subjektbezogenheit klassischer Machtdefinitionen nicht aufzugeben, sondern parallel zu strukturellen Überlegungen an ihnen festzuhalten, denn sonst bestünde die Gefahr, subjektlose Formen sozialer Macht zu imaginieren. (Hinsch 2003:19)

Hannah Arendt konstatiert, dass Macht ohne Gruppen nicht existiert. Sie assoziiert Macht nicht mit Gewaltausübung und Unterdrückung, sondern sieht sie als "Ausdruck kollektiver Handlungsfähigkeit". (Schiersmann/Thiel 1996:211)

Gesellschaften implizieren Differenzen, welche wiederum Ausgangspunkt und Effekt von Macht sind. Macht kann als soziale Universalie betrachtet werden, sie ist Struktureffekt jeder sozialen Realität und muss daher in jeder relevanten sozialen Analyse berücksichtigt werden und sie ist thematisch völlig unbestimmt - kann je nach Konstellation alles Mögliche sein. (Schüle 2007:34) Macht impliziert, dass Verhältnisse, Dinge und Personen beeinflusst werden können, und stellt damit eine allgemeine Funktionsbedingung von Gesellschaft dar. Sie ist zugleich das Funktionsprinzip von spezifischen gesellschaftlichen (Herrschafts-)Verhältnissen mit ihren Besonderheiten und Dysfunktionen. In der Analyse sollte unterschieden werden zwischen der Beschäftigung mit dem Funktionieren von Macht, also ihren allgemeinen Funktionsbedingungen, und der Frage, wie Macht verwendet wird, die sich nur aus dem je spezifischen Kontext beantworten lässt. (Schüle 2007:35) Die Doppeldeutigkeit von Macht zeitigt einen doppelten Effekt: Macht verstärkt und verfestigt die Bedingungen, aus denen sie hervorgeht, und trägt damit zu einem Ausbau von gesellschaftlicher Differenz bei. (Schüle 2007:35f) Soziales Geschehen ist immer von Macht durchdrungen, die Form, die Macht dabei jeweils annimmt, divergiert, die Formen von Macht hängen zusammen und sind vermittelt, aber nicht aufeinander

reduzierbar. So folgen strukturelle gesellschaftliche Macht (Makro-Ebene der Macht) und die Möglichkeit, eine Situation zu definieren (Mikro-Ebene der Macht), unterschiedlichen Logiken. (Schülein 2007:37)

Macht und Soziales Kapital

Das Konzept des Sozialen Kapitals geht auf Pierre Bourdieu (1983) zurück. Unter Sozialem Kapital ist das Potential von Akteur*innen zu verstehen, sich über ein Beziehungsnetzwerk Ressourcen zunutze zu machen, also ihre Macht zu vergrößern. (Reiners 2007:198) Diese Grundidee ist im wissenschaftlichen Diskurs unumstritten. Die Frage nach den Quellen Sozialen Kapitals wird hingegen unterschiedlich beantwortet - abhängig davon, ob der gewählte Zugang strukturell oder relational ist.

Aus struktureller Perspektive resultiert Soziales Kapital aus der Position, die ein*e Akteur*in in einem Netzwerk einnimmt, und welche Attribute dieser Position zukommen. Es geht also explizit um die Rolle, nicht um die Person. Begünstigend für die Entstehung und den Ausbau Sozialen Kapitals ist in dieser Sichtweise sowohl ein möglichst großes Netzwerk mit vielen Kontakten als auch eine Struktur, in der der agierenden Person eine Brückenfunktion (bridging) zukommt, es ihr also möglich ist, durch ihre Position Kontakt mit anderen Akteur*innen herzustellen, die aufgrund struktureller Lücken sonst unverbunden blieben. Macht entsteht für die Brückenakteur*innen daraus, dass die Vernetzung anderer Parteien ohne ihre Person nicht bestünde, sie also die Anderen so zusammenbringen oder auch nicht zusammenbringen können, wie es ihren Bedingungen und ihren Vorteilen entspricht. Quantität geht in Bezug auf die Verbindungen vor Qualität, vorteilhaft sind möglichst viele, lockere, heterogene Kontakte, zu denen schwache Beziehungen (weak ties) bestehen. (Reiners 2007:199)

Im Gegensatz dazu betrachtet die relationale Sichtweise die Qualität der Beziehungen zwischen Akteur*innen als Quelle Sozialen Kapitals, was wiederum Macht bedeutet. Aus dieser Perspektive sollten Akteur*innen auf enge, wiederholte Interaktion innerhalb eines tendenziell geschlossenen Netzwerks setzen. Es geht also um bonding und strong ties zur Etablierung von wechselseitiger Verlässlichkeit und Vertrauen. Unterschieden werden kann in diesem Kontext noch zwischen instrumentellen und emotionalen Kontakten. Während für erstere ein Prinzip ökonomisch-trans-aktionaler Reziprozität charakteristisch ist, entsteht bei zweiteren eine Beziehung von Vertrauen ohne Kontrolle, die dominiert wird von Wertschätzung, Sympathie und Offenheit. (Reiners 2007:200)

Nimmt man* nun die Effekte Sozialen Kapitals in den Blick, lassen sich Vor- und Nachteile festmachen. Generell erweitert sich für eine Person, die Soziales Kapital besitzt, der Handlungsspielraum, es wirkt motivierend und macht Ressourcen der Netzwerkpartner*innen für sie verfügbar. Die Information,

die einer Person durch ihr Soziales Kapital zugänglich ist, verbessert sich qualitativ und quantitativ, sie bekommt also relevante Infos, die auch verlässlich sind, schneller. Zudem kann sie das Verhalten ihrer Netzwerkpartner*innen besser kalkulieren, sich stärker auf deren Unterstützung verlassen und auch Vertraulichkeit nimmt zu. Die Koalitionsbildungen erweitern den Optionsraum, was das (strukturelle) Potenzial, die eigenen Interessen verwirklichen zu können, vergrößert, auch wenn eine Realisierung vom Handeln anderer Organisationsmitglieder abhängt. Soziales Kapital hat aber auch seinen Preis. Beziehungsaufbau und -pflege stellen einen hohen Investitionsaufwand dar und es besteht die Möglichkeit, Zeit und Energie zu verschwenden, wenn die Beziehungsstabilität zu gering ist, Funktionen und Wirkungen zu undurchsichtig oder Zielkonflikte zwischen Netzwerkpartner*innen bestehen. Außerdem kann sowohl bridging als auch bonding zu exzessiv passieren. Wer jede*n kennt und mit allen in vermeintlichen Kontakt steht (bridging), kann schließlich sozial isoliert enden, da man* aufgrund dessen von niemandem mehr relevante Informationen erhält. Werden die strong ties innerhalb einer geschlossenen Gruppe zu stark, kommt es zum Phänomen der Übereinkerbung. Das Netzwerk kapselt sich zusehends von der Außenwelt ab, der Realitätsbezug geht verloren und das Denken und Handeln wird statisch. Ein übersolidarisches Netzwerk kann sich also auch als hinderlich für sozialen Aufstieg erweisen:

Das Netzwerk konfrontiert und bremst den einzelnen Akteur mit zu vielen Erwartungen und Ansprüchen. So lässt es keinen Raum mehr für unternehmerisch erfolgreiches Handeln [...] (Reiners 2007:201)

Macht, Konflikt(vermeidung) und (Un-)Sichtbarkeit

Macht wird oft mit Aggression in Verbindung gebracht, mit Konflikten, mit Gewinner*innen und Verlierer*innen. Es geht, folgt man* etwa Weber, um die Kontrolle anderer durch Überwindung von deren Widerständen. Diesen Machtbegriff kritisiert der Philosoph Wilfried Hinsch, wenn er argumentiert, dass sich Macht häufig darin zeigt, dass es gar nicht zu einem Konflikt kommt, da

(a) die schwächere Partei schon im Vorfeld einlenkt (das ließe sich noch am ehesten mit den angeführten Definitionen vereinbaren) oder weil sie (b) keine Gelegenheit hat, ihre Interessen dort zu artikulieren, wo in einer Gesellschaft Interessenkonflikte ausgetragen werden, oder schließlich (c), und dies wäre der radikalste Fall, weil sich die potentielle Unterlegenen schon lange im Voraus – nämlich im Prozess der Ausbildung und Entwicklung ihrer Einstellungen und Präferenzen – im Bewusstsein ihrer unterlegenen Position den Interessen, Präferenzen und Sichtweisen der Mächtigeren anpassen. (Hinsch 2003:16)

Macht, so Hinsch, führt also zur Konfliktvermeidung aufseiten der, wie er es nennt, "schwächeren Partei". Ergänzend ließe sich aber auch argumentieren, dass auch die "stärkere Partei", Interesse an Konfliktvermeidung hat, da jeder Konflikt die Gefahr einer Niederlage birgt, sein Ausgang nicht

vorweg antizipierbar ist, da es eine Diskrepanz zwischen zugeschriebener und faktischer Macht geben kann. (Haubl/Daser 2007:7) Gleichzeitig lässt sich die Wirksamkeit von Macht ohne manifeste Konflikte und Handlungen sehr schwer festmachen.

Die Unsichtbarkeit von Macht ist aber nicht nur ein Problem der Analyse, auch für die Position der Macht selbst kann Unsichtbarkeit ein Problem sein, während sie gleichzeitig zu ihrer Wirksamkeit beiträgt. Macht wirkt am besten im Verborgenen (vgl. Rumpelstilzcheneffekt, Neuberger 2002:712), und gleichzeitig muss Macht von anderen soweit erkannt werden, also für sie sichtbar sein, dass sie zugeschrieben wird. Nicht umsonst beschäftigen sich Historiker*innen durch die Zeiten mit Herrschaftszeichen als Insignien der Macht. Die Königin*, die nicht als solche erkannt wird, ist keine Königin*.

Macht, Willkür und Machtmissbrauch

Im alltäglichen Sprachgebrauch fällt, wie bereits zu Beginn dieses Abschnitts erwähnt, die stark negative Konnotation vieler Begriffe aus der Wortfamilie Macht auf und quasi sofort landet man* beim Machtmissbrauch. Hinsch konstatiert zum Thema Machtmissbrauch: „Die willkürliche und ziellose Ausübung von Macht wird oft als besonders demütigend erlebt.“, verweist jedoch zugleich darauf, dass Ziellosigkeit und Willkür in modernen Gesellschaften keineswegs die häufigste Form des Machtmissbrauchs darstellen. Der Missbrauch von Macht gestaltet sich, so Hinsch, vielmehr so, dass "die mächtigeren Mitglieder einer Gesellschaft ihre überlegenen Handlungsmöglichkeiten mehr oder weniger planmäßig dazu nutzen, die rechtmäßigen Ansprüche anderer zu verletzen und sich auf diese Weise Vorteile zu verschaffen, die ihnen gerechterweise nicht zustehen.“ (Hinsch 2003:21)

Macht, Kalkulierbarkeit und Kontingenz

Es gibt aber auch diese andere Lesart von Macht, dass Macht eben nicht Willkür und Unkalkulierbarkeit bedeutet, sondern dass Macht Situationen berechenbarer macht. Sie ist der Grund dafür, dass - um mit Luhmann zu sprechen - "*Unwahrscheinliches*" passiert - dass etwa Menschen sich an Regeln halten, dass Erwartungen erfüllt werden und so weiter. (Schülein 2007:22)

Willkür und Unberechenbarkeit entstehen aus der Personen- und Situationsgebundenheit von Macht. Entsteht eine Machtstruktur, so entsteht erst damit die Möglichkeit autonomer Systementwicklung, Steigerung der Leistungsfähigkeit durch Arbeitsteilung und Differenzierung. (Schülein 2007:22) Macht wird in dieser Sichtweise zum Mittel des Aufbaus und der Entwicklung.

Das verhindert Willkür und Unberechenbarkeit zwar nicht, da die Individuen mit all ihren Phantasien,

bewussten und unbewussten Bedürfnissen und intrapsychischen Prozessen ja die Akteur*innen jedes Machtsystems bleiben, schafft aber ein Gegengewicht. Es gilt also danach zu fragen, wann und wieso Machtverhältnisse, der Einsatz von Machtmitteln und Machtbeziehungen planmäßig verlaufen und wann und wieso nicht. (Schülein 2007:53)

Es ist wichtig, sich klarzumachen, dass der einmalige Ablauf eines Machtprozesses die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Folgeabläufe ähnlich ablaufen. Jede Wiederholung führt zu einer Verstärkung und Stabilisierung des Machtpotenzials, woraus letztlich auch generalisierte Muster entstehen können, die wiederum bei anderen Themen und in anderen Situation vorsteuernde Wirkungsmacht entfalten. Aber dieser Prozess unterliegt der Kontingenz. Dieser Ablauf ist möglich, aber nicht notwendig. Jeder Folgeablauf kann brechen bzw scheitern und damit zu anderen Machtverhältnissen führen. (Schülein 2007:34f)

Macht, Ohnmacht, Autonomie, Selbstschutz und Widerstand

Wieviel Macht braucht ein Mensch? Während die Antwort, über wieviel Macht ein Individuum verfügen möchte, nur individuell zu finden wäre, argumentiert Hinsch (2003) stark für ein Mindestmaß an Macht, über das jede*r verfügen sollte. Was er damit meint, ist, dass jede Person mächtig genug sein sollte, um andere davon abzuhalten, "die eigenen Rechte und begründeten Ansprüche zu verletzen", was aufgrund der oft gegensätzlichen Interessenslage zwischen Menschen ansonsten nicht ausgeschlossen werden kann. Der Macht anderer unterworfen zu sein, ist in einer Gesellschaft, die Freiheit und Autonomie als hohes Gut bewertet, per se ein Problem - unabhängig davon, wie schmerzhaft diese "Unterwerfung" spürbar wäre. (Hinsch 2003:21) Die Wahrnehmung der eigenen Ohnmacht ist es, die schmerzhaft ist. Lösbar ist dieses Problem auf gesellschaftlicher Ebene nur durch die bereits dargestellte freiwillige Übertragung von Macht zum eigenen Vorteil an den Staat, der dann wiederum die Macht hat, die Rechte seiner Subjekte zu schützen. (Hinsch 2003:20, Wetzel 2007:67)

In jenen Fällen, wo man* einer Macht tatsächlich unterworfen ist, ist diese Situation nicht als unveränderbar zu erachten. Wo Macht ist, gibt es auch Möglichkeiten des Widerstands. Foucault betont, dass Machtverhältnisse nie total und allumfassend sind; es gibt immer Raum für Gegenmacht und Widerstand. Diese Widerstandsformen sind ebenfalls in den Netzwerken der Macht eingebettet und beeinflussen sie. (Foucault 1983:95)

Machttypologie(n) bzw. Machtquellen

Greifbare Struktur in die Betrachtung eines übermächtigen Themas zu bringen, verspricht die Typologie

der Macht von French und Raven (1968), die sowohl bei Schiersmann/Thiel (1996) als auch bei Baumann (2017) referenziert wird. Die folgende Kürzestdarstellung basiert auf den Ausführungen von Schiersmann/Thiel (1996:212).

French und Raven unterscheiden fünf verschiedene Machttypen: Zwangsmacht, Belohnungsmacht, legitime Macht, Referenz- bzw. Identifikationsmacht und Expert*innenmacht. **Zwangsmacht** basiert auf Furcht und Angst bei jenen, über die sie ausgeübt wird und die davon überzeugt sein müssen, dass Strafe folgt, wenn Unterordnung nicht erfolgt. Die enge Verbindung zu Gewalt ist hier offensichtlich. **Belohnungsmacht** basiert hingegen auf der Überzeugung, dass für Anerkennung der Macht und gute Leistungen Belohnungen erfolgen (ökonomisch = Bezahlung, psychologisch = Anerkennung). Zudem wird diesem Machttypus eine Schutzfunktion zugeschrieben. Der Typus der **legitimen Macht** basiert auf der Überzeugung, dass bestimmte Positionen bestimmte Rechte und Pflichten auferlegen. Rollenvorschriften, Gruppennormen, internalisierte Werte spielen hier entscheidende Rolle. Die Machtausübung erfolgt nur legitimiert und bedarf daher keiner Überwachung. **Referenz- bzw. Identifikationsmacht** entsteht aus dem Wunsch, so zu sein wie jene Person, die Macht ausübt. In diesem auf Identifikation und Bewunderung basierendem Konzept spielten Charisma und persönliche Anziehungskraft eine wichtige Rolle. Zugeschriebenes Wissen und zugeschriebene Fähigkeiten sind die Basis der **Expert*innenmacht**. Welches Ausmaß die Zuschreibungen und damit die Macht haben, hängt stark mit der Sachkenntnis und dem Selbstbewusstsein der Zuschreibenden zusammen.

Schiersmann/Thiel (1996:213) plädieren für eine Ergänzung dieser Typologie um die Kategorie der **psychischen Macht**, die zunächst leicht als vermeintliche Ohnmacht wahrgenommen wird, argumentieren jedoch, dass eine zur Schau getragene Ohnmacht/Machtlosigkeit (Leidensmiene etc.) auch ein bewusster Manipulations- und Erpressungsversuch sein kann. In Bezug auf die Auseinandersetzung mit Macht im Kontext von Supervision berücksichtigen Schiersmann/Thiel noch weitere Aspekte, die in Kapitel 4 thematisiert werden.

2.2 Fazit

Bevor nun versucht wird, ein erstes Fazit aus diesen theoretischen Annäherungen an das Phänomen zu ziehen, möchte ich an dieser Stelle thematisieren, dass das Fazit abhängig ist von der Perspektive, die ich einnehme. Im Kontext dieser Arbeit bin ich primär wissenschaftlich Forschende*, aber meine Forschung steht im Kontext meiner Supervisionsausbildung. Ich bin also immer auch Supervisorin*. Die Frage "Aus welcher Rolle spreche ich?" ist also gar nicht leicht zu beantworten, weil ich der Auffassung bin, dass beide Rollen im Kontext dieser Arbeit ihre Berechtigung haben - soll mich diese Forschung-

sarbeit doch abschließend dazu qualifizieren, Supervisorin* zu sein. Ich habe mich daher dazu entschlossen, aus beiden Perspektiven Schlüsse zu ziehen bzw. Fragen zu formulieren, die sich aus diesen ergeben - beides aber, so gut es geht, voneinander zu trennen¹.

Perspektive der wissenschaftlich Forschenden*

Für mein Forschungsvorhaben lässt sich aus den dargelegten Theorien zur Macht zunächst ein Argument für das Forschungssetting, die Teamsupervision, ableiten. Macht als Beziehungsphänomen, so die Hypothese, sollte auf der Ebene von Teams besonders sichtbar werden. Zum einen, da durch das Team viel mehr organisationale Beziehungen in den Blick geraten, als dies im Einzelsetting (Supervisor*in + Einzelsupervisand*in) der Fall wäre und somit auch die organisationale Macht sich hier stärker abbilden kann. Zum anderen befinden sich die einzelnen Teammitglieder in Machtbeziehung zueinander, die auf der Ebene der Gruppendynamik im Supervisionsprozess sichtbar und auch wirksam werden.

Betrachtet man* die eigentliche Forschungsfrage *Wo und wie begegnen Supervisor*innen Macht in ihrem Arbeiten im Teamsetting und wie erfolgt die supervisorische Bearbeitung?*", so lässt sich basierend auf den referenzierten Machttheorien davon ausgehen, dass die Antwort auf das *Wo* nur ein ÜBERALL sein kann, weil es kein Außerhalb von Macht gibt. Es ist davon auszugehen, dass auch meine Interviewpartner*innen Macht als zentrales Phänomen jeder sozialen Situation begreifen.

Das *Wie* impliziert auch die Frage, was Supervisor*innen in die Begegnungen mit Macht mitbringen, ihre eigenen Haltungen und Konzepte. Die Antwort auf dieses *Wie*, so meine Annahme, ist also geprägt von den eigenen Machttheorien der Supervisor*innen, da niemand dem Thema neutral gegenübersteht. Die individuellen Machttheorien der Prozessverantwortlichen sind wirkmächtig in ihren Prozessen. Zudem begegnen Supervisor*innen dem Thema mit einer eigenen Machtbiografie, die sowohl psychodynamisch als auch soziologisch geprägt ist. Das Reflektieren der eigenen Biografie mit Fokus auf Macht erscheint, so eine weitere Annahme, also hilfreich für die supervisorische Kompetenz im Umgang mit Machtthemen, denn wirksam ist die eigene Machtbiografie auf jeden Fall.

Das Fehlen einer klaren, umfassenden Definition oder Theorie von Macht lässt annehmen, dass auch die interviewten Supervisor*innen mit mehreren, vielleicht sogar widersprüchlichen Konzepten operieren, die unterschiedlich komplex sein können, auf jeden Fall für sich aber blinde Flecken generieren. Diese beeinflussen die supervisorische Arbeit bzw. das supervisorische Bearbeiten von Machtthemen.

¹ Dass diese Trennung nicht immer gelingt bzw. die Doppelrolle auch immer wieder zu Problemen führt, wird im empirischen Teil (Kapitel 6.3 und 9) noch thematisiert.

Relevant für die Frage nach der Art der supervisorischen Bearbeitung erscheint mir weiters die politische Geladenheit des Begriffs Macht. So erweitert die starke Verknüpfung mit Themen von Gleichheit/Ungleichheit, so eine weitere Hypothese, die Frage nach dem Wie um eine politische Komponente. Wie politisch agieren Supervisor*innen und welche Rollen spielen hierbei eigene Werte und Organisationskultur?

Die starken, negativen Assoziationen mit dem Begriff Macht, die historisch gewachsen und tief verankert sind, machen, so ist anzunehmen, zudem ein supervisorisches Aufbrechen dieser Konnotation bei Supervisand*innen schwierig bzw. riskant für die Supervisor*in. Untergeordnet ergibt sich also die Forschungsfrage, wie Supervisor*innen mit den dominanten negativen Begriffsassoziationen umgehen.

Die theoretischen Überlegungen zur Abgabe von Macht zum eigenen Schutz bzw. um eigene Interessen zu realisieren, das Konzept der freiwilligen Unterwerfung, scheint zunächst eher auf gesellschaftlicher Ebene relevant, wo sich eine Diskrepanz zu den Werten Freiheit, Autonomie und und die daraus resultierenden Folgen diskutieren lassen. Geht man* aber davon aus, dass bereits in Gesellschaften, die dem Ideal der Gleichheit verpflichtet sind, diese Unterwerfung nicht unproblematisch erfahren wird, so lässt sich die These aufstellen, dass innerhalb von Organisationen, denen sich ihre Mitglieder auch freiwillig unterwerfen, die jedoch in der Regel auf Ungleichheit und Hierarchie basieren, diese Unterwerfung viel stärker spürbar ist und, da individuelle Ideale wie Freiheit und Autonomie für die einzelnen Organisationsmitglieder ja nicht suspendiert sind, viel problematischer erlebt wird. Ich gehe also davon aus, dass diese theoretischen Überlegungen in der Beantwortung der Forschungsfrage sichtbar werden könnten.

Die vorgestellte Typologisierung von Macht nach French/Raven erscheint mir für die Phase der Datenerhebung eher als hinderlich, da sie, so meine Hypothese, eher den Blick verstellt und während der Interviews dazu verleiten könnte, das Gespräch zu stark zu lenken oder erst recht mit Begriffen, die unterschiedlich interpretiert werden, zu operieren. Außerdem ist Fachterminologie, als Insignie der Expert*innenmacht, einer entspannten und offenen Interviewsituation meines Erachtens nicht dienlich. Ich möchte also vermeiden, sie in den Interviews selbst zu verwenden. Für die spätere Auswertung und Diskussion der Daten könnte sich eine Typologie aber als hilfreich erweisen.

Die Ausführungen zum Sozialen Kapital erscheinen mir im Kontext von Supervision extrem fruchtbar (siehe unten). Um hier forschend tätig zu werden, bräuchte es aber andere Interviewpartner*innen - die Supervisand*innen.

Dass Theorien der Macht schnell auch selbst einen Machtkampf eröffnen, hat mir die Auseinandersetzung mit der Literatur gut aufgezeigt. Das eigene Konzept von Macht - unabhängig davon, wie kom-

plex oder basal es sich gestalten mag - will, so könnte man* überspitzt formulieren, die Macht erlangen, wirkmächtig sein, Bestätigung erfahren. Als Forscherin* muss ich mir also dieser Tendenz klar sein, um zu verhindern - oder zumindest abzuschwächen, dass meine eigenen theoretischen Präferenzen das Gespräch in eine Richtung lenken. Die Beschäftigung mit einer Vielzahl von Machttheorien und das Anerkennen, dass keine davon das Phänomen Macht umfassend und abschließend erklären kann, im Vorfeld der Interviews, scheint mir die einzige Möglichkeit, meinen forschenden Blick und dementsprechend meine Fragestellungen einigermaßen dagegen abzusichern. Weiters bedarf es einer kritischen Reflexion, inwiefern dies gelungen ist, in der Phase der Auswertung.

Perspektive der Supervisorin*

Als Supervisorin* erlebe ich die intensive Beschäftigung mit der Vielfalt der Theorien zu Macht als äußerst bereichernd. Neben den Impulsen, die sich aus den einzelnen Ansätzen für das supervisorische Arbeiten ergeben, braucht und trainiert die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Theorien in Summe das Aushalten der Widersprüchlichkeiten, Mehrdeutigkeiten und Unsicherheiten, die supervisorische Kernkompetenz der Ambiguitätstoleranz, gleichermaßen.

Das aus Perspektive der Forschenden erörterte Problem der eigenen Theoriepräferenzen bedeutet für mich als Supervisorin* den Auftrag, selbst immer wieder kritisch danach zu fragen, welche Probleme und Blickverengungen sich daraus für meine Prozesse ergeben könnten. Triadisches Denken auch in Bezug auf Machttheorien als Absicherung gegen theoretische Einseitigkeit erscheint mir hier als möglicher Weg.

Die klassische Webersche Definition von Macht - "den eigenen Willen durchsetzen" - setzt voraus, dass man* weiß, was man* will. Aus der supervisorischen Praxis weiß ich, dass das nur einfach klingt und Supervision oft genau da ansetzt: bei der Klärung dessen, was Supervisand*innen eigentlich wollen. Supervision, die dazu beiträgt, dass sich Supervisand*innen darüber klar werden, was sie wollen, schafft, folgt man* Weber, also eine Grundvoraussetzung von Macht. Ob jedes Wollen auch in einem Teamsetting überhaupt artikuliert werden kann, ist für mich dabei fraglich.

Macht als Beziehungsphänomen korrespondiert mit dem supervisorischen Blick auf die Beziehung zwischen organisationalen Akteur*innen, sowohl innerhalb als auch außerhalb des Beratungssystems. Ein relationales Machtverständnis reduziert für mich die Gefahr, in der Betrachtung von Beziehungsdynamiken zu stark an der persönlichen Ebene zu bleiben.

Dass Macht nicht statisch zu verstehen ist und sich ständig verändert, und ihr entsprechend begegnet werden muss, ist für das supervisorische Arbeiten insofern gut implementierbar, als Supervision format-

bedingt durch die oft großen Intervalle zwischen den Terminen immer mit sich verändernden Ausgangssituationen operiert. Außerdem liegt in dieser theoretischen Perspektive auch großes supervisorisches Potential, denn etwas, das nicht als fix, sondern als veränderbar erkannt wird, ist besser aushaltbar, auch wenn die aktuelle Situation sehr belastend ist.

Die Perspektivänderung, die im Foucaultschen Ansatz liegt, sich als Verbindungselement und nicht als Zielscheibe von Macht wahrzunehmen, kann supervisorisch zur Entpersonalisierung von Themen genutzt werden. Dadurch geraten Strukturen und Funktionen in den Blick und neue Handlungsmöglichkeiten erschließen sich.

Geht man* davon aus, dass Macht oft gar nicht als Willensbruch erlebt wird, da ihre Wirksamkeit sich darin zeigt, dass Individuen in ihrem Handeln Machtstrukturen antizipieren und diese daher gar nicht als unterdrückend erleben, so birgt Supervision, die dies in den Blick nimmt, jedoch auch die Gefahr, dass Supervisand*innen erst durch den Supervisionsprozess ihre eigene Machtunterworfenheit in einer Situation bewusst wird - mit allen negativen Folgen dieser Erkenntnis.

Die Abgrenzung von Macht und Gewalt erscheint mir vor allem in organisationalen Kontexten, die die Arbeit mit Klient*innensystemen betreffen, insbesondere dann, wenn es sich um Minderjährige oder Menschen mit körperlichen und geistigen Einschränkungen handelt, für meine supervisorische Arbeit sehr wichtig, da sich mir als Supervisorin* einerseits Fragen der Verantwortung aufdrängen (Wo liegt meine Verantwortung, wenn ich bemerke, dass Supervisand*innen ihrer beruflichen Verantwortung nicht gerecht werden oder diese Macht missbräuchlich einsetzen?) und andererseits das Ohnmachtspotential auf allen Seiten hoch ist und Supervision in meinem Verständnis immer den Anspruch hat, Menschen handlungsfähiger, also weniger ohnmächtig, zu machen.

In den Ausführungen zu den Theorien der Macht in Bezug auf Gleichheit/Ungleichheit ging es auch um die Grenze zwischen Wissenschaft und Politik, zu der sich konservative und emanzipatorische Machttheoretiker*innen ganz unterschiedlich positionierten. Als politischer Mensch und Supervisorin* wirft die Dichotomie Gleichheit/Ungleichheit für mich die Frage nach der Grenze zwischen Supervision und Politik auf. Wann, wo und wie agiere ich meinen eigenen Werten verpflichtet und wie gehe ich damit um, wenn diese in Konflikt mit den Zielen der Organisation geraten?

Macht als äußeres und inneres Thema zugleich zu verstehen, führt als Supervisorin zur Frage nach den Grenzen der Bearbeitbarkeit in Teamsupervisionen, denn Individuen haben biografisch und persönlichkeitspezifisch unterschiedliche Sets an Reaktionsmöglichkeiten. Was also, wenn Teammitglieder, die in vielen supervisorischen Methoden als Impulsgeber*innen in Teamsupervisionen fungieren, zu viele

Wege aufzeigen, die außerhalb des Repertoires der Fallbringer*innen liegen? Könnte es nicht sein, dass hier Ohnmachtserfahrungen noch gesteigert werden?

Unterschiedliche entwicklungsbedingte Kompetenzstufen bzw. Machtkompetenzen sind in supervisorischen Prozessen wirksam. Jene der Supervisand*innen sind aber aus meiner Perspektive nicht bearbeitbar, da Supervision hier ihre Professionsgrenzen überschreiten würde. Nicht alles, was ich erkenne, ist supervisorisch bearbeitbar. Das Entwicklungsstufenmodell ist für mich als Supervisorin* eine Hintergrundfolie, um Konstellationen zu verstehen. Es eignet sich nicht als Input-Option, da es einer supervisorisch unproduktiven Personalisierung von Themen Vorschub leisten würde. Als Reflexionsauftrag an mich selbst ist es jedoch höchst produktiv, da es mich mit Fragen konfrontiert: Wie sieht meine Entwicklungsgeschichte in Hinblick auf Macht aus? Wurden alle Entwicklungsaufgaben bewältigt?

Die starke emotionale Besetzung von Macht, die Tatsache, dass Macht nie neutral erlebt und dementsprechend immer positiv oder negativ besetzt und mit Lust oder Unlust verknüpft wird, führt mich als Supervisorin* zu der Frage, wie sich eine potentielle Diskrepanz zwischen dem Lust-/Unlustempfinden von Supervisand*innen (und auch jenem der Supervisor*innen) auf den Prozess und die Bearbeitbarkeit von Machtthemen auswirkt. Wird sich meine Lust auf Macht übertragen oder führt das eher dazu, dass ich kritisch beäugt werde?

Einen möglichen Ansatz, Machtthemen innerhalb eines supervisorischen Prozesses zu reframe, stellt für mich hier der Ansatz von Macht als Kooperationsgrundlage dar. Auch den Blick auf die Leistung von Macht hinsichtlich Kalkulierbarkeit und Kontingenz zu richten, erscheint mir supervisorisch gut nutzbar.

Als jemand, dem Sprache sehr wichtig ist, stelle ich mir die Frage: Kann ich den Begriff Macht umsetzen? Oder sind die negativen Assoziationen zu wirkmächtig und zu weit verbreitet und stelle ich unnötige Hindernisse auf, wenn ich auf dem Begriff beharre. Ist die Frage der Wortwahl für mich hier eine Machtfrage?

Gesellschaftliche Machtstrukturen sind für mich als Supervisorin* immer mitzudenken. Supervisand*innen haben möglicherweise unterschiedlich machtvollen Positionen in den (anonymen) gesellschaftlichen Strukturen, die auch innerhalb der Organisation, unabhängig von der formellen Macht, die eine Person innehat, wirksam bleiben. Ohne intersektionalen Blick auf Gesellschaft bleiben daraus resultierende Team- und Organisationsdynamiken nicht entschlüsselt und somit auch supervisorisch nicht bearbeitbar.

Macht (zu haben) ist nicht abhängig von bzw. gleichzusetzen mit dem Bewusstsein dieser Macht. Supervision, die zum Erkennen von Macht, eigener und fremder, führt, ändert noch nicht zwangsläufig Machtverhältnisse.

Wenn es um das negative Erleben von Macht geht, tauchen schnell die Begriffe Willkür und Machtmissbrauch auf. Beides sind Phänomene individuellen Machtgebrauchs und Probleme für jene, die ihnen ausgesetzt sind. Sie werden aber von Betroffenen unterschiedlich empfunden und bedürfen daher auch unterschiedlicher supervisorischer Bearbeitung: Willkür ist unkalkulierbar und löst Unsicherheit aus. Diese muss man* aushalten lernen oder die Konsequenz ziehen - man* kann nicht selbst für mehr Berechenbarkeit sorgen; Machtmissbrauch wird als ungerecht und unfair erlebt. Gegen Ungerechtigkeit kann gekämpft werden. Hier kann in der Supervision erarbeitet werden, wie das möglich ist bzw. welcher Schritte es bedarf.

Typologien sind als Denkschablonen für mich als Supervisor*in nützlich, weil sie Struktur in die Unübersehbarkeit eines Themas bringen bzw. dies zumindest versprechen. Sie geben Sicherheit, sind etwas zum Anhalten. Unter Umständen kann eine Typologie auch in den Supervisionsprozess als Ordnungsmöglichkeit eingebracht und die Besprechbarkeit von Macht damit erhöht werden. Als Orientierungstools können Typologien aber auch nicht mehr als das: sie geben erste Orientierung. Die Landschaft muss supervisorisch selbst erkundet werden.

Die bereits oben erläuterte, unbestätigte These, dass Soziales Kapitel durch Supervision entstehen kann und somit einen Mehrwert des Formats darstellt, entspringt meiner eigenen Erfahrung als Supervisorin*, die wiederum am Beginn meines Weges zur Supervisorin* stand. Sie prägt, so muss ich mir eingestehen, trotz ihrer nicht erfolgten Überprüfung, meine Haltung zu den Formaten Gruppen- und Teamsupervision. Ich muss mir also die Frage stellen, ob diese annahmenbasierte Haltung ein Problem für meine supervisorische Arbeit darstellt.

3 Macht in Organisationen

"Spielen, um zu gewinnen" - so lautet der Titel von Theresias Volks 2019 publizierten Überlegungen zu "Macht und Wirksamkeit in Organisationen". Das Bild vom Spiel, dessen sich Volk bedient, stellt einen ebenso lustvollen wie klar zielorientierten Zugang zu Macht in den Mittelpunkt. Ihre* Ausführungen liefern die Grundstruktur dieses Kapitels. Einen weiteren zentralen Ausgangspunkt für die hier zu leistende Überblicksdarstellung zur Frage von Macht in Organisationen bildet das Konzept von Mikropolitik, mit dem sich im deutschsprachigen Raum vor allem Oswald Neuberger intensiv beschäftigt. (Neuberger 1992, Neuberger 1995, Neuberger 2002, Neuberger 2006) Zusätzlich liefert ein von Haubl/Daser 2007 publizierter Sammelband, welcher sich mit der Erforschung von Machtbeziehungen in Organisationen aus der Perspektive unterschiedlicher Wissenschaftsdisziplinen beschäftigte, entscheidende Anregungen. Macht wird bei Haubl/Daser als "dynamischer reziproker Prozess von zwei oder mehr Organisationsmitgliedern [verstanden], in dem ein Mitglied dem anderen seinen Willen aufzunötigen versucht". (Haubl/Daser 2007:7) Macht kann also in konkreten Alltagssituationen ausgeübt, nicht aber von einzelnen Organisationsmitgliedern per se für sich reklamiert werden. Abschließend wird auch in diesem Kapitel ein Fazit gezogen, welche Implikationen sich daraus für mich als Forscherin* und Supervisorin* ergeben.

Macht als Thema in Organisationen, oder im Allgemeinen, ist uralt. Und gleichzeitig finden in den Arbeitswelten der Gegenwart so grundlegende Verschiebungen und Veränderungen statt, dass auch die Machtfrage davon nicht untangiert bleibt. Heute ist Arbeit zunehmend gekennzeichnet von Subjektivierung/Individualisierung sowie räumlicher und zeitlicher Entgrenzung und Flexibilisierung. Arbeit ist heute wissensbasierter, informatisierter, mobiler, virtueller und projekthafter als je zuvor. (Volk 2019:46) Die Vorstellungen von einer "Zentrale" oder "denen da oben" verliert immer stärker an Relevanz, da es viel schwieriger geworden ist, jemandem oder etwas Macht zuzuschreiben, da die Verantwortlichkeit für Prozesse nicht mehr klar ist. (Volk 2019:47) Hierarchie als Mittel der Steuerung und Ordnung gerät unter Druck, Steuerungs- und Fürsorgefunktionen verschwinden und der Handlungs- und Entscheidungsdruck wandert "nach unten", wo dementsprechend auch die Risiken dafür zu tragen sind. (Volk 2019:46f) In der VUCA-Welt wird Agilität zum Heilsversprechen stilisiert, die agilen Prinzipien klingen stark nach Mikropolitik. (2019:49f)

Die Macht verschiebt sich auf unterschiedlichen Ebenen - in Richtung Fachteams, also auf die Sachebene, von der Leitung hin zur Moderation, zu kollektiver Entscheidungsfindung und Formen der Selbstorganisation. Dabei ist Macht immer weniger von Dauer und muss ständig neu bestimmt werden. (Volk 2019:49) Auch Machtbalancen verändern sich, da nun zunehmend alle Lieferant*innen und Kund*innen

gleichzeitig sind, wo früher Organisation und Kund*innen klar getrennt waren; innerorganisationale Subsysteme geraten in Bewegung, übernehmen Aufgaben von Selbststeuerung, Transparenz und Austausch, etablieren flexible Rollenmodelle und verfolgen stärker Gemeinschafts- statt Individualziele; die Organisation traut und mutet ihren Organisationsmitgliedern immer mehr zu, Entscheidungsverantwortung verlagert sich zu Einzelnen oder kleinen Gruppen, bei fragiler Absicherung. (Volk 2019:49f) Einerseits wird "Intrapreneurship" gefordert, was ja nichts anderes als mikropolitisch Handeln ist, dieses gleichzeitig aber geächtet und so auch nicht kultiviert, gelehrt und trainiert. (Neuberger 2006:489; Volk 2016:12) Panoptische Steuerungsphantasien und Zielkaskaden werden mittlerweile organisational als nicht vielversprechend erachtet, die Illusion der Kontrolle wird aber nicht ganz aufgegeben, woraus sich eine "*Schizophrenie des mikropolitischen Programms*" ergibt. (Neuberger 2006:554)

Wer Erfolg haben will, darf sich auf den unkonventionellen Wegen nicht erwischen lassen, die er gehen muss, um Erfolg haben zu können. Was dem mikropolitischen Akteur zuweilen zum Vorwurf gemacht wird – seine Doppelbödigkeit, seine Lichtscheuheit, sein Tarnen und Tricksen – wird im neo-institutionalistischen Programm zum Normalfall erklärt: zeremoniell demonstrativ(!) gesellschaftliche Erwartungen erfüllen und rational/effizient die partikularen Erfolgsziele der dominanten Koalition realisieren. (Neuberger 2006:554)

Dies alles schafft aktuell noch sehr unübersichtliche Dynamiken, in denen Machtverhältnisse ganz neu und in nie gesehener Offenheit verhandelt werden - in einem Diskurs, der stark ideologisch und emotional aufgeladen ist und mit großer Heftigkeit geführt wird, was von Volk (2019:51) als Indiz für eine real stattfindende Machtverschiebung interpretiert wird. Der Anspruch an berufliche Sinnstiftung scheint größer zu werden, was, gepaart mit einer sinkenden Zustimmung zur aktuell dominanten Form des Arbeitens, ein Machtvakuum eröffnet, das sich noch nicht gefüllt hat. Auf welche gemeinsame Idee kann man* sich verständigen und sich damit identifizieren? (Volk 2019:52)

Begleitet wird dieser Umbruchprozess von einer technologischen Entwicklung (Algorithmen, Automatisierung, KI), die in Form sozialer Netzwerke eine ganz neue Infrastruktur der Macht generiert. Die Einordnung der Wichtigkeit von Daten als Machtinstrument ist vor dem Hintergrund unterschiedlicher Menschenbilder zu verstehen. Sieht ein den Ideen der Aufklärung verpflichtetes Menschenbild Menschen frei in ihren Entscheidungen, so geht die Kybernetik davon aus, dass alle menschlichen Denk- und Gefühlsfunktionen bestimmten Gesetzmäßigkeiten unterliegen, die rational grundsätzlich zugänglich sind. Metadaten, wie sie die großen digitalen Player generieren, machen menschliches Verhalten vorhersagbar durch Algorithmen (social engineering). Berechnung ist Wissen ist Macht. (Volk 2019:55) Das Ausmaß der Berechenbarkeit wird entscheidend sein. Solange Handeln von Ambiguität gekennzeichnet ist, solange es Intransparenz und Mehrdeutigkeit gibt, wird mikropolitisch Handeln eine Rolle spielen. Algorithmische Problemlösung setzt vollkommene Information voraus. (Neuberger 2006:552)

Macht diffundiert, in Organisationen und in Gesellschaften - aber der Ausgang der derzeit verhandelten Machtfragen ist noch offen. (Volk 2019:55) Für das Forschungsinteresse dieser Arbeit erscheint es, auch oder gerade weil so vieles gerade im Umbruch scheint, unumgänglich, zentrale Fragestellungen und Blickwinkel im bisherigen Diskurs zu Macht in Organisationen zu beleuchten, auch wenn dieser Diskurs sich gerade verändert. Dies soll in diesem Kapitel geschehen. Denn die Bilder von Arbeit und Organisationsstrukturen, die Menschen haben, sind - selbst wenn vielleicht gar nicht mehr aktuell - so mächtig und prägend, dass sie in der supervisorischen Arbeit - und daher auch in dieser Arbeit - mitbedacht werden müssen.

3.1 Bedeutung von Macht für das Konzept Organisation

Moderne Gesellschaften streben danach, keinen Unterschied zwischen Menschen zu machen. Alle Menschen sind gleich. Organisationen befinden sich dazu in einem grundsätzlichen Widerspruch, da sie sich auf Basis von Ungleichheiten konstituieren. (Volk 2019:31) Der Eintritt in die Organisation, die sich laut Luhmann über Mitgliedschaft definiert, ist dabei mit einer generell freiwilligen Machtunterwerfung gleichsetzbar, da sonst Entzug der Mitgliedschaft droht². (Brodosz 2012:255; Kühl 2008:55f) Organisationsmacht ist daher an erster Stelle Personalmacht, die sich in "Exit-Macht", also die Macht, ein Organisationsmitglied zu kündigen, und "Karriere-Macht", die entscheidet, wie sich Karrieren innerhalb einer Organisation gestalten, unterteilen lässt.

'Karriere-Macht' kann wesentlich subtiler als die 'Exit-Macht' eingesetzt werden: durch Nichtberücksichtigung bei einer Neubesetzung einer Stelle, durch Verschieben auf eine formal gleichrangige, aber leicht unattraktivere Stelle oder durch die Reduzierung der Mitarbeiterzahl eines Vorgesetzten. (Kühl 2008:56)

Weil Entlassungen relativ selten sind, lösen sie hohes Interesse innerhalb einer Organisation aus und können daher auch Unterschiedliches indirekt, aber doch gut sichtbar, an die in der Organisation verbleibenden Mitglieder kommunizieren. Die Anwendung von Karriere-Macht hingegen ist weniger gut beobachtbar und erfordert viel mehr Interpretationsleistung. (Kühl 2008:55ff)

Aus Personalmacht entsteht gleichzeitig aber auch ein Macht-Problem für die Organisation. Indem Aufgaben an Organisationsmitglieder delegiert werden, entsteht eine Abhängigkeit von diesen, welche wiederum deren Gegenmacht konstituiert. (Schüle 2007:23) Innerhalb der Organisation sind das aber noch lange nicht alle Machtfragen.

² Eine Sondersituation stellt die Arbeit mit Ehrenamtlichen dar, wie sie in Non-Profit-Organisationen immer wieder vorkommt. Diese können nicht in die formale Struktur in Form einer Verpflichtung auf bestimmte Aufgaben integriert werden, da immer damit gerechnet werden muss, dass sie die Organisation verlassen, die Organisation ihnen aber nicht mit Ausschluss drohen kann. Dieses Entfallen der formalen Machtbasis müssen Führungskräfte mit anderen Beeinflussungsfaktoren ausgleichen. (Schreyögg 2012:59)

Da Macht Ungleichheiten organisiert, ist Macht dementsprechend nützlich und notwendig, um Organisationen überhaupt zu ermöglichen. (Volk 2019:31f) Denn Organisationen sind, so Niklas Luhmann, „Systeme, die aus Entscheidungen bestehen und die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, durch die Entscheidungen, aus denen sie bestehen, selbst anfertigen.“ (Luhmann 1988a:166) Aber nicht durch Interaktion und Kommunikation können Entscheidungen getroffen werden, sondern die entscheidende Funktion - im doppelten Wortsinn - kommt Macht zu. Sie reduziert Komplexität, entlastet Kommunikation und erhöht das Tempo. Organisationsmitglieder werden von den meisten Entscheidungen, selbst wenn ihnen diese nicht gefallen, stärker entlastet als empört, da sich Akzeptanz und Kritik nicht ausschließen. (Volk 2019:33) Macht ist also funktional für Organisationen und kann daher positiv bewertet werden. Sie kann jedoch auch dysfunktional werden. Wenn die von ihr geleistete Komplexitätsreduktion überbordend wird, kann dies Vertrauen, Ideen und Innovationskraft innerhalb einer Organisation verringern.

3.2 Organisationsspezifische Bewertung von Macht

Ohne eine mögliche Dysfunktionalität von Macht aus den Augen zu verlieren, plädiert Volk jedoch dafür, einen prinzipiell positiven Zugang zu und Umgang mit Macht in Organisationen (und auch in der Beratung dieser) zu etablieren. Die Überwindung von Macht darf nicht das Ziel und dementsprechend Macht und Machtpraktiken auch nicht mit Schuldgefühlen besetzt sein. (Volk 2019:33) Wer Macht per se ablehnt, trägt lediglich zur Verschleierung von Macht bei, was ihren Missbrauch erleichtert. (Haubl/Daser 2007:8)

In Bezug auf Organisationen und deren Beratung ist daher wichtig, darauf aufmerksam zu machen, dass es für Supervisor*innen wesentlich ist zu eruieren, ob Macht im jeweiligen Einzelfall auch aus dem Selbstverständnis der Organisation (Profit- vs Non-Profit-Bereich) heraus eher hohen Stellenwert hat oder suspekt beäugt wird. Ob eine grundsätzlich angenommene Diskrepanz zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen noch Gültigkeit hat, muss dabei je situationsspezifisch einer kritischen Prüfung unterzogen werden. (Körmendy/Herrmann 2012:189)

Nur wer die Formenvielfalt von Macht kennt und Machtbeziehungen genau untersucht, kann Macht letztlich kritisch betrachten. (Haubl/Daser 2007:8) Die Grundlage funktionaler Macht im organisatorischen Kontext entsteht also im Kopf - einerseits in Form der eigenen Haltung, andererseits aber auch in Form von Zuschreibungen von Macht. Diese Zuschreibungen resultieren häufig aus dem menschlichen Bedürfnis, Kausalität herzustellen, dem Geschehen um uns also Ursache-Wirkungs-Relationen zu

unterstellen, da diese Verstehen und Orientierung ermöglichen und somit Komplexität und Unsicherheit reduzieren. (Volk 2019:36)

3.3 Formale/formelle und informelle Macht

Die Organisationsmitglieder sind über Beziehungen, in erster Linie Arbeitsbeziehungen, in ein organisationales Beziehungsnetzwerk eingebunden, in welchem es zur arbeitsteiligen Erfüllung der primären Aufgaben kommt. Die Macht von Organisationsmitgliedern setzt sich dabei aus formaler und informeller Macht zusammen. Das Organigramm zeigt die Positionen aller Organisationsmitglieder und bildet somit ihre formale bzw. formelle Macht ab. Gehört Macht zur Ausstattung einer bestimmten Rolle, ist sie formell. Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Grenze zwischen Rolle und Person nie eindeutig ist und auch formelle Macht missbraucht werden, also nicht legitimiert zum Einsatz kommen kann. (Haubl 2018:37) Die informelle Macht eines Organisationsmitglieds ist nicht statisch, sie verändert sich durch das Aufeinandertreffen mit anderen Organisationsmitgliedern kontinuierlich und kommt nie zu einem Abschluss, da alle Organisationsmitglieder ständig auch mit dem Erwerb von Machtmitteln beschäftigt sind. (Haubl/Daser 2007:7) Die Motive, wieso Organisationsmitglieder danach streben, ihre informelle Macht auszubauen, sind vielfältig - Veränderungsabwehr, der Wunsch, andere zu einer Veränderung zwingen zu können, Effizienz und Effektivitätssteigerung, Angst vor Ohnmacht etc.

Während formelle Macht eine gewisse Erwartungssicherheit gewährleistet und damit entlastet, gibt es bei informeller Macht kaum Orientierung darüber, unter welchen Bedingungen welche Machtmittel zum Einsatz kommen. Informelle Macht entsteht primär aus dem Netzwerk von Akteur*innen, in das ein Organisationsmitglied integriert ist und das auf dem Prinzip der Reziprozität beruht. Unterstützungsleistungen gibt es nur wechselseitig, wird beständig mehr genommen als gegeben, erfolgt irgendwann ein Ausschluss aus dem Netzwerk. (Haubl 2018:37f)

Das Verhältnis von informeller zu formaler Macht eines Organisationsmitglieds kann in einer Balance sein, es kann aber auch ein klarer Überhang in eine Richtung bestehen. Zusammen ergibt sich daraus das Machtpotenzial eines Organisationsmitglieds. Für andere Organisationsmitglieder reicht es daher nicht aus, nur die Positionsmacht einer Person innerhalb der Organisation zu kennen. (Haubl 2018:38)

Wer welche Macht faktisch ausübt, zeigt sich meist erst, wenn es zu Machtkämpfen kommt. Deren Ausgang steht nur in seltenen Fällen von vornherein fest. Steht er fest, wird er meist erst gar nicht ausgetragen. (Haubl/Daser 2007:7)

3.4 Konflikte

Machtkämpfe und Konflikte innerhalb von Organisationen unterscheiden sich von Konflikten in persönlichen Beziehungen oder Konflikten zwischen Organisationen oder Staaten, da sie theoretisch immer mittels Rückgriff auf die Hierarchie, also die Formalstruktur, gelöst werden können. Die Option, dass die nächste vorgesetzte Person entscheidet, führt dazu, dass ein hohes Maß an Meinungsverschiedenheiten und Streit im Kontext von Organisationen möglich ist und auch durchaus erhöhte Konfliktbereitschaft herrschen kann. (Kühl 2008:42) Würde in Organisationen jedoch bei jedem Konflikt der hierarchische Dienstweg bemüht, wäre die Organisation dadurch heillos überlastet. Doch das geschieht nicht. Die Formalisierung von Konflikten stellt die Ausnahme dar. Viel eher werden informelle Machtpraktiken genutzt, um die eigene Position zu stärken und die Auseinandersetzung zu gewinnen. (Kühl 2008:43)

Auseinandersetzungen müssen stets mit "Rücksicht auf die fortbestehende formale Kooperation geführt werden" und erscheinen daher oft "wie Kämpfe unter unsichtbaren Gegnern". Man deutet an, dass man wichtige Informationen über die gegnerische Seite besitzt, nutzt eine kleine Unaufmerksamkeit aus oder hält Informationen zurück. Kommt es jedoch vor, dass sich in einem Konflikt die eine oder andere Seite auf die formalen Bedingungen der Organisation bezieht, dann gibt es kaum Wege, sich "offiziell" der formalen Klärung eines Konfliktes zu entziehen. [vgl. Luhmann 1964, S.246] (Kühl 2008:44)

Oft folgt eine offizielle Veränderung innerhalb einer Hierarchie nur noch dem, was bereits organisationale Wirklichkeit ist. Eine intakte formale Ordnung mit ihrer "durch Hierarchie legitimierte[n] Bastakompetenz" (Kühl 2008:42) sichert die Organisationen gleichzeitig aber gegen ein Übermaß an unendlichen innerorganisationalen Konflikten ab, da für die Beteiligten immer ein Maß an Unsicherheit bestehen bleibt, wie die Entscheidung ausfallen könnte, und sie dieses Risiko zu vermeiden suchen. (Kühl 2008:44) Gesteigert wird diese Unsicherheit noch durch die Tatsache, dass Organisationen nicht nur aus Organisationsmitgliedern mit je individuellem Machtpotenzial bestehen, sondern auch aus Gruppen und Subgruppen, mit je eigenen Zugängen zu Machtmitteln. Wie attraktiv jemand als Bündnispartner*in ist, hängt von den individuell akkumulierten Machtmitteln ebenso ab wie von bereits bestehenden Bündnissen, die durch ein neues Bündnis an Macht gewinnen oder verlieren könnten. (Haubl 2018:38)

3.5 (Spiel-)Regeln und Mikropolitik

Neben dem Organigramm ist die formale Macht in Organisationen außerdem in den offiziellen Regeln der Organisation abgebildet und fixiert. Indem sie die "fallweise Klärung und Entscheidung entlasten von individueller Verantwortung", senken sie Transaktionskosten und erhöhen -geschwindigkeit in Organisationen. (Neuberger 2006:479) Die Regeln begrenzen einerseits Macht (Hinsch 2003:21), da sie für alle gelten, präsentieren sich "apersonal, dauerhaft, grundsätzlich" (Neuberger 2006:479) und verkör-

pern so "Verbindlichkeit, Akzeptanz, Bewährung, Strukturierung, Gleichförmigkeit, Unparteilichkeit" (Neuberger 2006:479), sie sind aber auch selbst "Machtinstrumente, Machtindikatoren und Machtgeneratoren". (Neuberger 2006:472) In ihrem Entstehen bilden sich Interessen aus der Zeit ihrer Entstehung ab, die durchaus in Widerstreit miteinander stehen können, was es unmöglich macht, alle geltenden Regeln zur selben Zeit zu befolgen (Neuberger 2006:478). Es ist zudem auch nicht möglich, jede Einzelregel genau zu befolgen, da die Bedingung ihrer Anwendung nicht in der Regel enthalten ist, also erst entschieden werden muss, ob die Anwendung einer Regel kontextadäquat ist. Hier gibt es Auslegungsspielraum, denn Kontexte sind variabel und mehrdeutig. (Neuberger 2006:479) Regeln in Organisationen sind also einerseits "generalisierte Handlungsanweisungen" (Neuberger 2006:480), die aber andererseits aufgrund ihrer Polyvalenz von Akteur*innen genutzt werden können, um ihre eigenen Interessen durchzusetzen, also Macht auszuüben. Neuberger spricht von "Regelhandhabungskompetenz", um dieses Phänomen zu beschreiben.

Deshalb sind Regeln keine neutralen Satzungen, die ohne Ansehen der Person funktionieren; sie sind Werkzeuge, die benutzt werden. Man will sich mit ihrer Hilfe besser stellen - und das kann heißen, sie neu und anders als bisher zu interpretieren, sie sogar auf den Kopf zu stellen, oder aber: sie ganz besonders penibel dem Wortlaut entlang auszulegen, um das Begehren der anderen Seite ad absurdum zu führen oder ihr die Möglichkeit zu nehmen, sich durch lockere Handhabung Vorteile zu verschaffen. Regeln werden also nicht nur gebrochen, sondern auch buchstabengetreu zitiert und eingefordert - und beides nicht um der Regeln willen, sondern um mittels der Regeln für sich etwas herauszuholen. (Neuberger 2006:472)

Bei den hier geschilderten Praktiken handelt es sich um Mikropolitik, denn Mikropolitik handelt nicht gegen Regeln, die sich auch in Praktiken, Verfahren, Techniken, Routinen etc. in Organisationen abbilden (Neuberger 2006:479), sondern nutzt diese - das Spektrum der Möglichkeiten ist dabei schier unbegrenzt. Regeln können gedehnt, ignoriert, wörtlich genommen, übererfüllt etc. werden. Damit ist Mikropolitik die "Alltagspraxis der Macht in Unternehmen". (Volk 2019:37)

Mikropolitik ist, aber eben nicht nur eine individuelle Machtpraxis, von der Einzelne profitieren, die Organisation aber Schaden nimmt. Auch die Organisation profitiert davon, da Mikropolitik vitalisierend auf diese wirken kann (Neuberger 2006:479) und mikropolitische Kompetenz für alle Organisationsmitglieder eine Notwendigkeit darstellt, "um die organisationale Primäraufgabe erfüllen und sich selbst behaupten zu können". (Hauß/Daser 2007:9) Davon auszugehen, dass Regeltreue innerhalb einer Organisation immer gut und Regelverletzung immer schlecht sei, entspricht nicht der Realität komplexer Organisationen, in der die umgekehrten Kombinationen ebenso möglich und verbreitet sind. (Neuberger 2006, 483)

Wie bei Macht im Allgemeinen ist man* bei Mikropolitik schnell mit Bewertungen zur Hand. (Neuberger 2006:487, Volk 2019:40) Neuberger kritisiert eine Tendenz, Regeltreue und Regelverletzung unter-

schiedlich zu bewerten, abhängig von der Intention. (Neuberger 2006:484) Es ist wichtig zu beachten, dass sich die Intention einer Handlung nicht einfach aus den Handlungen oder deren Ergebnissen ableiten lässt. Weder ist davon auszugehen, dass jemand ganz uneigennützig handelt (zumal die Idee des Kapitalismus der Verfolgung von Eigeninteressen einen Nutzen für das Gesamtwohl unterstellt), noch kann vorausgesetzt werden, dass Ziele einer Organisation sowohl bekannt als auch widerspruchsfrei sind. Neuberger gibt außerdem zu bedenken, dass auch über die Wege zu den Organisationszielen keinesfalls Einhelligkeit besteht und die Frage ihrer Legitimität nur über nachträgliche Zuschreibungen beantwortbar ist, die wiederum von unterschiedlichen Interessen getragen und fehlerhaft sein können. Zuletzt sollte noch bedacht werden, dass das Wollen und das Wirken divergieren können - also auch eigennützige Intentionen das Gemeinwohl befördern können, aber auch "gut gemeint" für das Organisationsganze noch lange nicht förderlich sein müssen, da die "komplex vernetzten Wirkungsbeziehungen" innerhalb einer Organisation letztlich nicht restlos überschaubar sind. (Neuberger 2006:486)

Mikropolitik ist also Normalfall in Organisationen und dementsprechend zunächst einmal als organisationales Phänomen neutral zu beschreiben. Allerdings gilt es anzuerkennen, dass Mikropolitik immer mitten im Geschehen, im Hier und Jetzt stattfindet und mikropolitisch Handeln und Wirken somit unmittelbar erfolgt - zwangsläufig mit unvollständigen Informationen über Folgen, Nebenfolgen, Interessenslagen etc.

Einer! muss! hier! jetzt! etwas! tun! (Mikro-)Politik ist in einem Dauerzustand des Alarms, der keine epoché (Enthaltung, Anhalten, Suspendieren von Entscheiden und Handeln) erlaubt und wenn, dann allenfalls aus taktischen Gründen. Die Orientierung am Machen und am Machbaren begünstigt eine pragmatische Kreativität, die Fakten schafft, an denen sich zeigt, was machbar war. (Neuberger 2006:555)

Es kann also mikropolitische Strategie sein, zu tarnen und zu täuschen, die eigenen Spuren zu verwischen, anderen die Orientierung zu erschweren. Unübersichtlichkeit und Unüberschaubarkeit sind aber auch Wesensmerkmale jeder sozialen Situation "weil auch nicht beobachtbare Fakten eine Rolle spielen, wie etwa Absichten, Erwartungen, Interpretationen, Motive, Ziele etc. man* muss sich nur die vergebliche Mühe vorstellen, die jemand hätte, der alle seine Informationen, Prämissen, Interessen und Intuitionen den anderen gegenüber offen legen wollte." (Neuberger 2006:552)

Mikropolitik greift also willentlich oder unwillentlich zwangsläufig in die Vorhaben oder sogar Lebensentwürfe anderer ein (Neuberger 2006:555), weswegen es nach dem Zusammenhang von Mikropolitik und Moral zu fragen gilt. Moral erscheint Neuberger als probates Mittel, um Mikropolitik zu kultivieren, auch wenn diese selbst wieder nicht vor mikropolitischer Instrumentalisierung sicher ist. (Neuberger 2006:495) Für die Moralisierung von Mikropolitik sind für Neuberger die Bedeutungen von Haltungen

und Gemeinschaften zentral. Haltungen sind für ihn eingeschliffene moralische Programme, die sich im Charakter einer Person verfestigen. Stereotypisiert und facettenärmer als differenzierte Moraldiskurse erlauben Haltungen Komplexitätsreduktion für die Agierenden einerseits und Stabilität und Erwartungssicherheit für die Co-Akteur*innen andererseits.

Für beschleunigten und einigermaßen sicheren sozialen Verkehr ist es nicht mehr nötig, die Entscheidungssituation in all ihren Bedingungen, Folgen und Nebenfolgen zu repräsentieren, sondern vor allem zu wissen, mit wem man es zu tun hat. Damit wird eine Denkrichtung wieder belebt, die der Disziplin ihren Namen gegeben hatte: Ethik leitet sich von Ethos ab, und das bezeichnet die Lebensart oder -form, die sich in einem 'Charakter' verlässlich ausprägt. Ethos, Charakter, Tugend, Habitus etc. sind stabile Größen, die die Kontingenzen je wechselnder situativer Bedingungen integrieren. (Neuberger 2006:556)

Moralische Praktiken und Forderungen gelten, mit Ausnahme der allgemeinen Menschenrechte und Menschenwürde, nicht universell, sondern in konkreten Gemeinschaften. Was in der eigenen Gemeinschaft gilt, dient als Richtschnur für das eigene Handeln. Darüber herrscht Konsens, der eben auf einem vorangegangenen moralischen Diskurs basiert, so dass diese Moral nicht in jedem Einzelfall geprüft werden muss. Zuwiderhandeln ist möglich, wird aber von der Referenzgruppe geahndet. (Neuberger 2006:557f) Zwischen Haltungen und Gemeinschaften, die von Neuberger salopp als "Moralprothesen" betitelt werden, gibt es entsprechend eine Wechselwirkung.

Neben Moral, konkret gemacht in Form von Haltungen und Gemeinschaft, die Mikropolitik einhegt und kultiviert, bilden sich in Organisationen außerdem Routinen und Institutionen aus, um das mit Mikropolitik verbundene Risiko für die Organisation zu begrenzen. (Neuberger 2006:151f) Was über Regeln weiter oben gesagt wurde, gilt jedoch auch hier: Sie müssen "geplant, gesehen, de-kodiert, umgesetzt, nachgebessert" (Neuberger 2006:152) werden. Mikropolitische Einflussnahme ist auch hier möglich.

Reagiert Mikropolitik als Machtphänomen nun also auf ein Steuerungsversagen in Organisationen oder versagt die Steuerung in Organisationen aufgrund mikropolitischen Handelns Einzelner? "Weder noch" bzw. "sowohl als auch". Die Festlegung der Ausgangssituation ist nicht möglich, es besteht Kreiskausalität:

[I]n jedem Akt organisationaler Praxis bedingen sich organisationale Steuerungsmechanismen und mikropolitische Aktionen gegenseitig. Das befreit Mikropolitik vom Ruch des Illegalen oder Pathologischen und stellt sie auf die gleiche Stufe wie die etablierten übrigen Steuerungstechniken, die untereinander im selben Spannungsverhältnis stehen wie jede einzelne zu Mikropolitik (und umgekehrt). (Neuberger 2006:236)

Das Bild einer wohlkonstruierten und perfekt funktionierenden Maschine geht an der Realität von Organisationen vorbei. Ihr Funktionieren gründet darauf, dass ihre Akteur*innen ausreichend Spielraum haben, auf "Überraschungen, Störungen, Chancen, Abweichungen, Widersprüche und Unzuverlässigkeiten, mit denen sie die Umwelt und ihr eigenes Operieren konfrontiert", flexibel zu reagieren und

diese so zu lösen. Dafür muss Regelabweichung toleriert werden. Die Abweichung setzt dabei aber die Regel voraus, braucht diese und nimmt dieser deswegen nicht per se ihre Macht. (Neuberger 2006:153) Mikropolitische Handlungen, die einen Konflikt lösen, können dabei gleichzeitig zu neuen Problemen oder Konfliktfeldern führen. Organisationen, als "komplexe, prekäre und gefährdete Konstruktionen" und die Akteur*innen in ihnen folgen also immer einer Vielzahl von Prinzipien gleichzeitig, die untereinander konkurrieren, Polaritäten beinhalten und gegensätzliche Anforderungen stellen. (Neuberger 2006:235)

Der mikropolitische Ansatz in der Auseinandersetzung mit Fragen von Macht in Organisationen steht vermittelnd zwischen der Idee der Steuerung von Organisationen durch rationale Akteur*innen und der Erklärung von Organisationsdynamiken allein aufgrund systemischer Gesetzmäßigkeiten. Akteur*innen sind wichtig, vollkommene Rationalität in Form von bewusster Interessensgeleitetheit darf aber nicht angenommen werden, apersonale Strukturen sind wirksam, wirken aber weder widerspruchsfrei noch unbeeinflusst von den Organisationsmitgliedern. (Neuberger 2006:151)

Die Angst vor Mikropolitik erklärt sich vielfach aus ihren prominenten Deformationen - wie "Neurotizismen, Willkürakte, kriminelle Machenschaften, Mobbing". Diese verkennen aber, dass es Mikropolitik als Praxis des Machtgewinns in Organisationen "nicht um Überraschungscoups oder Einmaltriumphe", sondern um den Aufbau nachhaltiger und verlässlicher Macht geht (Neuberger 2006:152f), was den Abbau von Unsicherheit und Ungewissheit für andere Organisationsmitglieder voraussetzt. (Al-Ani 1996:61f)

3.6 Führung

Machtquellen - wie Position, Persönlichkeit, Expertise, Druck/Sanktionen, Ressourcen, Informationen, Beziehungen, Potenzialzuschreibung (Volk 2019:34f; Schreyögg 2012:35) - stehen Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Ausmaß zur Verfügung (Al-Ani 1996:61f), ebenso ist auch der mikropolitische Handlungsspielraum nicht für alle Organisationsmitglieder gleich groß, obschon kein Organisationsmitglied keine Mikropolitik betreibt. (Volk 2019:40) Während also die Regelhandhabungskompetenz für alle Organisationsmitglieder letztlich eine Notwendigkeit darstellt, um ihre Arbeit erfüllen zu können, ohne dass darüber viel geredet wird, gibt es eine Gruppe von Organisationsmitgliedern, deren Aufgabenprofil "Navigationskompetenz, Beziehungskompetenz, Innovationskompetenz, Improvisationskompetenz" (was letztlich unter mikropolitischer Kompetenz subsumiert werden kann) als Qualifikation erfordert: Führungskräfte. (Neuberger 2006:488)

Führen ist Machthandeln par excellence. Denn Entscheidungen sind Machtfragen und Führungskräfte sind es, die in Organisationen Entscheidungen treffen.

Führung [...] ist die eigentliche Arbeit der Macht. Derjenige, der führt, trifft Entscheidungen und bestimmt über das Handeln anderer. Nicht jeder Machtausübende muss zwingend führen, jedoch kommt in gelingender, alternativ: effizienter Führung der Ordnungswert der Macht" (Popitz 1992) am besten zum Ausdruck. (Wetzel 2007:61)

Fehlt es an Führung, sei es aufgrund unklarer formaler Führungsrolle oder aber auch, weil die vorhandene Formalmacht einer Führungskraft nicht von dieser genutzt oder von anderen nicht anerkannt wird (Haubl 2018:7, 37; Hinsch 2003:18, Wetzel 2007:61f), resultiert daraus "Unordnung und Desorientierung" (Wetzel 2007: 61) und nimmt die Organisation Schaden.

Führung gilt es - ebenso wie Macht per se - immer sowohl aus einer psychologischen als auch aus einer soziologischen Perspektive zu analysieren, also sowohl die individuellen als auch die strukturellen Parameter mit in Betracht zu ziehen. Wetzel schlägt vor, Führung als Phänomen zu verstehen, für das folgende Analyseaspekte wesentlich sind: soziale Praktiken und Selbstpraktiken, Macht und Habitus, wobei Fragen geschlechtsspezifischer Zuschreibung in jedem dieser Bereiche relevant sind. Führung erzeugt immer Hierarchie, wodurch Fragen von Macht und Unterordnung immer wichtig sind. Führung ist persönliches Wirksamwerden, Individuen handeln jedoch nie ausschließlich intendiert und rational und somit spielen psychodynamische Faktoren eine Rolle (Wetzel 2007:71f). Geschlechtsspezifische Zuschreibungen in Bezug auf Führung müssen dekonstruiert werden (Wetzel 2007:69f) und Machtstrukturen dementsprechend auch als politisch verstanden werden. Dazu gehört, wie etwa Möller (2012) herausarbeitet, das Verhältnis, das viele Frauen* aufgrund ihrer patriarchalen Sozialisation zu Macht und somit Karriere und Führungsrollen einnehmen.

Sozialisationsbedingt sind traditionell weibliche Machtstile im Wesentlichen durch indirekte Machtausübung gekennzeichnet: Macht der Mütterlichkeit, Macht durch Schwäche, Macht durch Leiden und moralisierende Verpflichtungen, Macht durch Liebesentzug, hinter dem Rücken Bündnisse schmieden, über andere schlecht reden, ein schlechtes Gewissen und/oder Schuldgefühle einreden u.v.m. (Möller 2012:97)

Weibliche* Identität konstituiert sich gesellschaftlich stark über Ähnlichkeit und Verbundenheit, während die patriarchalen Konzepte von männlicher* Identität Konkurrenz und Gefälle (Über- und Unterlegenheit) beinhalten. (Möller 2012:98) Auch bei der Ausbildung des Habitus, des gesellschaftlichen Gewordenseins eines Subjekts, ist zu bedenken, welchen massiven Einfluss geschlechtliche Zuschreibung und geschlechtsspezifische Lebensrealitäten haben. Das Habitus-Konzept geht auf Bourdieu zurück. Für Wetzel spielt es eine zentrale Rolle, um Führung zu verstehen.

Am Ende seiner Überlegungen zur "*Mikrosoziologie von Führung*" konstruiert Wetzel einen Idealprozess des "*situativen Führens*" (Wetzel 2007:73), den er* wie folgt beschreibt:

Effizientes und verantwortungsvolles Führen, was nichts anderes bedeutet als mit dem kleinstmöglichen Aufwand Ziele zu erreichen und im Interesse des Unternehmens und der Mitarbeiter zu agieren, gelingt immer nur dann, wenn Maßnahmen angeordnet und Aufträge erteilt werden, die der jeweiligen Situation und der Einschätzung der Beteiligten entsprechen und den besten Weg in die Zukunft weisen. [...] Situatives Führen akzeptiert und berücksichtigt verschiedene Wahrnehmungen und völlig unterschiedliche Motive aller Betroffenen in der Beurteilung einer Situation [...] Situatives Führen muss prinzipiell für beide Entscheidungssituationen offen sein: einerseits für die schnelle und alleinige Entscheidung der Führungskraft als auch andererseits für einen unter Umständen lang andauernden Prozess der Entscheidungsfindung. (Wetzel 2007:72)

Wetzels Prozesskonzept situativen Führens stellt den Kern seiner "Mikrosoziologie des Führens" dar, die, so merkt er* selbst an, noch der umfassenden empirischen Überprüfung bedarf. Er baut dabei auf den im Bereich des Managements stark rezipierten Thesen Druckers zum "Geheimnis effizienter Führung" (Drucker 2004) auf, die er* als zu kurz gegriffen erachtet. So geht etwa Drucker gar nicht auf psychodynamische Phänomene ein, mit denen Führungskräfte konfrontiert sind und die von Giernalczyk et al (2012) diskutiert werden. Da Supervision in meinem Verständnis immer auch von der Verwendung psychodynamischer Modelle profitiert und sich Supervisor*innen damit wichtige Perspektiven auf Machtgeschehen erschließen können, sollen die Phänomene Übertragung, Projektion und Identifikation in Bezug auf Führungskräfte und somit Machtgeschehen in Organisationen hier kurz dargestellt werden.

Die Organisation der Arbeitswelt mit ihrer Rollenverteilung, der Asymmetrie von Macht und Autorität, dem Wechselspiel von narzisstischer Aufwertung und öffentlicher Beschämung fördert das Auftreten unterschiedlicher Übertragungsmuster. (Giernalczyk et al 2012:42)

Mitarbeiter*innen, die sich in einem Abhängigkeitsverhältnis zu ihren Führungskräften befinden, entwickeln unbewusste Abhängigkeitseinstellungen, wie sie für Eltern-Kind-Beziehungen typisch sind, zu denen Wunsch- und Bestrafungsfantasien ebenso wie Anerkennungs-, Zugehörigkeits-, Orientierungs- und Schutzbedürfnisse zählen, die sich sehr emotional zeigen können. Führungskräfte, die sich dieser Psychodynamiken bewusst sind und sie entsprechend reflektieren, haben einen Vorteil, weil sie daraus resultierende mögliche Reaktionen ihrer Mitarbeiter*innen besser einordnen können und dementsprechend selbst nicht so stark Gefahr laufen, irrational darauf zu reagieren. (Giernalczyk et al 2012:42f) Für Führungskräfte resultiert aus der Realität psychodynamischer Übertragungen eine gesteigerte Notwendigkeit, ihre Worte mit Bedacht zu wählen, "denn ihre Aussagen werden oft vielfältig interpretiert und so gehört, als würden sie durch ein Megaphon gesprochen und in verstärkter Weise beim Empfänger ankommen." (Giernalczyk et al 2012:42f) Diese gesteigerte Hörbarkeit und die emotionale Verbundenheit der Mitarbeiter*innen können von der Führungskraft gezielt für sich und ihre Agenda nutzbar gemacht werden.

Neben *Übertragungen* spielt auch das psychodynamische Phänomen der *Projektionen* eine Rolle in der Beziehung zwischen Führungskräften und den ihnen zu- und untergeordneten Organisationsmitgliedern.

Projektion meint einen Abwehrmechanismus, bei dem unerwünschte eigene Gefühle, Wünsche oder Eigenschaften auf andere Personen übertragen und diesen zugeschrieben werden. Projizieren Mitarbeiter*innen Eigenes auf Führungskräfte, erzeugt das in diesen oft Irritation und Befremden. Führungskräfte, die mit den Grundlagen des Phänomens *Projektion* vertraut sind, können im Idealfall dieses eigene Erleben als Indiz für eine Projektion erkennen und entsprechend handeln. Sie sind sich ihrer Containing-Funktion bewusst. Gleichzeitig kann die Projektion als Ausgangspunkt für Selbstreflexion dienen, da eine Projektion in den meisten Fällen erst erfolgt, wenn die Führungskraft die entsprechenden Anlagen dafür, Bion spricht in diesem Zusammenhang von Valenz, mitbringt. (Giernalczyk et al 2012:42)

Identifikation ist das dritte psychodynamische Phänomen, dem im Kontext von Macht und Führung in Organisationen besondere Bedeutung zukommt. Führungskräfte können für ihre Mitarbeiter*innen zu Identifikationsobjekten werden, die Mitarbeiter*innen streben dann danach, so zu sein wie die vorgesetzte Person. Dadurch identifizieren sie sich auch mit deren Zielen, was, sofern diese sich der Organisation verpflichtet fühlen, die Mitarbeiter*innen stärker an die Organisation bindet. (Giernalczyk et al 2012:47)

3.7 Organisationskultur

Bei aller Handlungspotenz von Führungskräften darf aber nicht übersehen werden, dass sie nicht nur mikropolitisch Handelnde sind, sondern immer auch Teil von Organisationen, und die gelebten und praktizierten Formen der Machtausübung nicht nur von Personen, sondern vom organisationalen Kontext abhängen. Damit sind wir bei der Organisationskultur, die immer auch eine Kultur von Macht darstellt. (Buer 2010:307) Die in Organisationen jeweils ausgebildeten Spielregeln und Spielweisen ermöglichen Siege und Niederlagen. Alle spielen, um zu gewinnen, manchmal allein, oft in Zusammenschlüssen mit anderen. (Buer 2010:313) Dies ist möglich, da Organisationen Spielräume bieten, die Kontingenz für die einzelnen Akteur*innen eröffnen, die mikropolitisch genutzt wird. (Al-Ani 1996:39) Mikropolitik bzw. Machtspiele sind funktional für Organisationen, wo sie "unzulängliche formelle Steuerungsmechanismen" entlasten, und können so "Hierarchiesurrogat" sein. (Al-Ani 1996:77) Mikropolitisch agiert bzw. gespielt wird dabei nach Regeln und gleichzeitig mit Regeln, immer unter Beobachtung durch andere Organisationsmitglieder.

Damit kompliziert sich die Aufgabe für den Handelnden: er muss nicht nur korrekt tun, was die Regel gebietet oder aber sein regelwidriges Handeln verbergen, sondern muss - vor allem im Abweichungsfall - bei relevanten Anderen überzeugend den Eindruck vermitteln, dass er das Richtige tut bzw. getan hat. (Neuberger 2006:473)

Kommt es zum Konflikt darüber, nach welchen Regeln oder wie gespielt wird, braucht es eine Entscheidungsinstanz, die nicht direkt Teil desselben ist. Neuberger (2006:474) nennt diese in seiner Darstellung von Mikropolitik die "Figur des Dritten". Die Akzeptanz dieser Figur setzt wiederum eine organisational anerkannte allgemeine Norm voraus. Dritte können laut Neuberger aus der Organisation kommen ("entscheidungsbefugte Übergeordnete"), Personen mit spezieller Expertise innerhalb oder außerhalb der Organisation sein (Gutachter*innen, Mediator*innen etc.), oder auch Individuen, die als Repräsentant*innen Auseinandersetzungen führen. Repräsentiert werden können dabei Wir-Gruppen, im Sinne von organisationalen Einheiten, Professionen, die Gesamtheit der betroffenen, aber nicht beteiligten Personen, Gesellschaftsrepräsentant*innen, oder "strategische Gegner". (Neuberger 2006:473f)

3.8 Fazit

Perspektive der wissenschaftlich Forschenden*

Auch wenn Macht in Organisationen, die Systeme sind, die auf Ungleichheiten basieren, auf den ersten Blick präsenter und weniger tabuisiert ist als gesamtgesellschaftlich, bedeutet das nicht, dass sie dort unbedingt klarer benenn- und beschreibbar ist. Seitens der Supervisand*innen, so lässt sich annehmen, sind Machtpraktiken einerseits oft mit Schuldgefühlen besetzt und andererseits ist die Unsichtbarkeit oft Wirkvoraussetzung von Macht, es wird daher verschleiert und tabuisiert. Für die Forschungssituation kann ich also davon ausgehen, dass Macht in den seltensten Fällen direkt von den Teilnehmenden einer Teamsupervision thematisiert wird.

Macht ist überall, spielt also auch auf allen Ebenen einer Organisation eine Rolle - so wird, so die Annahme (auch in der Einführung des Themas auf Organisationen), die pauschale Antwort auf meine Forschungsfrage nach dem *Wo* lauten. Es kann aufgrund der Allgegenwart von Macht davon ausgegangen werden, dass die formellen Machtstrukturen, wie sie sich im Organigramm abbilden, für Supervisor*innen nicht irrelevant sind, die eigentliche supervisorische Arbeit aber da beginnt, wo es gilt, die informellen Ebenen und Regeln der Macht zu erkunden, wie sie sich in den Regeln einer Organisation, in der Organisationskultur und auch im Agieren der einzelnen organisationalen Akteur*innen abbilden. Unübersichtlichkeit kennzeichnet also das Feld zu Beginn des supervisorischen Prozesses und die Frage, wie darin Orientierung erfolgen kann.

Der Blick auf das Phänomen Personalmacht, als organisationsspezifische Form von Macht, so eine weitere Hypothese, ist supervisorisch relevant, da sowohl Exit- als auch Karriere-Macht Supervisand*innen unmittelbar betrifft - sowohl in Bezug auf die eigene Person als auch in Bezug auf ihre

Arbeitsbeziehungen. Ob Entlassungen und Beförderungen in einer Organisation üblich sind, ob und wie darüber gesprochen und darauf reagiert wird, gibt Einblick in organisationale Machtkultur.

Das *Wie* der Begegnung ist immer auch von der Haltung der Supervisor*innen geprägt. Dadurch wird relevant., inwiefern Supervisor*innen der Tatsache, dass Organisationen auf Ungleichheit basieren, positiv oder neutral gegenüberstehen, oder hier in Widerstand geraten.

Als Format, das häufig dann ins Spiel kommt, wenn organisationale Abläufe nicht friktionsfrei verlaufen, ist Supervision immer wieder mit Konflikten konfrontiert. Wie diese Konflikte ablaufen, welche Konflikte überhaupt geführt werden und wo und wie diese Konflikte gelöst werden, stellt, so meine Annahme, zum einen eine Möglichkeit dar, wie Machtthemen Supervisor*innen innerhalb von Organisationen begegnen, zum anderen auch einen Ansatzpunkt für die supervisorische Bearbeitung.

In Supervisionssettings sind organisationale Regeln, so die Annahme, als supervisorische Schlüssel zu verstehen, wie Supervisand*innen mit Machtstrukturen umgehen und wie klar sie sich des machterhaltenden, machterschaffenden und machtersetzenden Potenzials von Regelhandhabung bewusst sind. Regeln und wie ein Team oder einzelne Supervisand*innen diese erleben, ob sie beispielsweise über Regeln jammern oder die Abwesenheit von Regeln beklagen, bieten somit eine supervisorische Möglichkeit - so meine These -, Machtstrukturen zu erkennen und Mikropolitik als Machtmittel zu thematisieren.

Macht realisiert sich in Organisationen in Form von mikropolitischen Handeln. Eine weitere Annahme lautet daher, je mikropolitisch versierter Supervisor*innen sind, desto sichtbarer wird Macht in Organisationen für sie. Um Machtthemen als solche zu erkennen, brauchen Supervisor*innen also mikropolitische Kompetenz, die im Zuge der Bearbeitung dann auch aufseiten der Supervisand*innen durch das Format Supervision entwickelt werden kann. Für die Interviews bedeutet das für mich als Forschende auch, dass ich genau hinhören muss, wann mikropolitische Strategien Thema werden, auch wenn solche nicht explizit so benannt werden.

Macht in Organisationen bedeutet Entscheidungen und diese hängen eng mit formaler Führung zusammen. Für das Forschungsvorhaben ergibt sich daraus die Annahme, dass die Frage der Teilnahme von Leitung in Teamsupervision entscheidenden Einfluss auf die supervisorische Bearbeitung von Machtthematiken hat - und sowohl die An- als auch die Abwesenheit von Leitung spezifische Auswirkungen zeitigt.

Gerade im Zusammenhang mit Führung erweisen sich psychodynamische Phänomene als sehr wirkmächtig. Dies führt mich zu der Hypothese, dass die supervisorische Bearbeitung nicht ohne psychodynamische Modelle und Brillen der Supervisor*innen erfolgen kann. Es wird spannend, wie die Super-

visor*innen das psychodynamische Verstehen supervisorisch nutzen - ob nur als Hintergrundfolie oder auch um Besprechbarkeit herzustellen.

Was Geschlecht betrifft, so sind geschlechtsspezifische Zuschreibungen gerade in Bezug auf Führungsverhalten vielfach virulent. Als Forschende interessiert mich, inwiefern auch Supervisor*innen Geschlecht als relevante Kategorie in Machtkontexten thematisieren und welche Konsequenzen sie daraus für ihr supervisorisches Handeln ziehen.

Die Auswirkungen der beschriebenen Veränderungen, die durch Technologie und umfassende Veränderungen in den neuen Arbeitswelten im Gange sind oder sich zumindest antizipieren lassen, auf die supervisorische Arbeit würden aus meiner Sicht den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Daher werde ich in meiner Interviewführung nicht explizit danach fragen. Auch die spannende Frage, inwiefern es Befundcharakter hat, wenn neue Technologien und strukturelle Umbrüche in der Organisation von Arbeit in den Interviews von den Interviewpartner*innen nicht thematisiert werden, muss daher ausgespart bleiben.

Perspektive der Supervisorin*

Die Beschäftigung mit Literatur zu Macht in Organisationen hat meinen eigenen supervisorischen Blick auf das Phänomen massiv erweitert, mir viele neue Impulse geschenkt und noch viel mehr Fragen aufgeworfen, die ich hier kurz überblicksartig zusammenfassen möchte:

Die stark politisierende Wirkung von Ungleichheit, macht den Befund, dass Organisationen auf Ungleichheit basieren, zu einem, der erstmals verdaut werden muss. Sobald ich dies anerkannt und die Funktionalität dahinter aber verstanden habe, eröffnet sich mir als Supervisorin* eine viel differenziertere Betrachtungsmöglichkeit und mein gesellschaftspolitisch genährter Anspruch, gegen Ungleichheit aktiv zu werden, wird damit zunächst suspendiert. Ich frage mich, inwiefern dieses Anerkennen der Ungleichheit als Gelingensgrundlage von Organisationen auch bei Supervisand*innen initiiert werden könnte.

Organigramme, die formelle Macht darstellen, sind für mich als Supervisorin* wichtiges Arbeitsmaterial. Allein die Tatsache, ob es überhaupt ein Organigramm gibt, wer dieses kennt und wo es zu finden ist, gibt, so meine Annahme, wichtige Auskunft über die jeweilige innerorganisationale Machtkultur. Ungleich schwerer gestaltet sich die Informationsbeschaffung hinsichtlich der informellen Macht - diese lässt sich nur sehr bedingt erfragen, wird aber bis zu einem gewissen Grad in und außerhalb der Supervision für mich als Supervisorin* erfahrbar. Wie beide Machtformen miteinander korrespondieren, ist die nächste Ebene, auf der ich mich als Supervisorin* orientieren muss.

Der durchaus einschüchternden Unübersichtlichkeit der Ausgangssituation steht gegenüber, dass Macht auf Organisationsebene viel weniger negativ besetzt ist als auf allgemeiner gesellschaftlicher Ebene, was zumindest ein gewisses Maß an Besprechbarkeit und somit supervisorischer Bearbeitbarkeit ermöglicht. Durch ein Sichtbarmachen, was Macht für die Organisation leistet, könnte auch eine vorsichtige Umbesetzung des Begriffs gelingen.

Das Thema der Besprechbarkeit zeichnet sich für mich als zentrale Fragestellung ab, wobei die Motive und Ursachen dafür, wieso etwas nicht benannt und besprochen wird oder werden kann, vielfältig sein können - Konventionen, Tabus, Verschleierungen, Unbewusstsein, Machtdynamiken etc. können hier wirksam sein. Als Supervisorin* darf ich die Nicht-Besprechbarkeit weder einfach akzeptieren noch mich völlig über sie hinwegsetzen, wenn ich in einer Organisation wirksam sein will.

Mikropolitik ist das Spielfeld oder die Erscheinungsform von Macht in Organisationen. Diese Annahme erscheint mir für Supervision auf mehreren Ebenen bedeutsam: Die erste Ebene bin ich selbst, als Supervisorin*. Je mikropolitisch versierter ich bin, desto besser erkenne ich mikropolitisches Handeln und desto wirksamer kann ich als Supervisorin* sein, so die Annahme. Doch woher nehme ich meine mikropolitische Kompetenz? Kann ich mir solche außerhalb von Organisationen überhaupt aneignen? Gilt für Mikropolitik, dass es nur ein learning by doing gibt und bin ich daher diesbezüglich auf meine eigenen mikropolitischen Erfahrungen als Organisationsmitglied angewiesen? Wo kann ich als Supervisor*in meine mikropolitische Kompetenz praktisch erproben? Die zweite Ebene bildet das Format Supervision* und die Frage, inwiefern das Format geeignet ist, mikropolitische Kompetenzen der Supervisand*innen zu entwickeln und zu schärfen. Die Eignung hat dabei sowohl Implikationen hinsichtlich des Settings (Geht das im Team?) als auch hinsichtlich der Frage, inwiefern dies dann noch dem kontraktierten Auftrag von Supervision im spezifischen Fall entspricht? Und auch wenn wir dies als Teil des Formats begreifen: Kann "Regelhandhabungskompetenz" wirklich in der Supervision entwickelt werden? Ich sehe hier klare Limitationen. Es kann ein Bewusstsein dafür, was Regeln sind und wie damit umgegangen werden kann, entstehen, aber herausfinden, was wirklich geht und was nicht, das gelingt nur außerhalb der Supervision. Hinzu kommt, dass Supervision und Mikropolitik grundlegend anderen Zeiten verhaftet sind. Mikropolitisches Handeln entsteht aus dem Moment heraus, Reflexion, das Wesensmerkmal der Supervision, braucht Zeit. Supervision, so nehme ich an, kann sich also im Hinblick auf mikropolitisches Handeln sowohl positiv als auch negativ auswirken. Einerseits kann Supervision zu einer bewussten Enttabuisierung von Macht und damit von mikropolitischem Handeln beitragen und wertvolle Hintergrundfolien liefern, wodurch bessere mikropolitische Handlungen im Moment gesetzt werden können, andererseits kann ein Zuviel an Reflexionsfähigkeit auch so stark impulsdämpfend wirken, dass mikropolitische Chancen letztlich ungenützt verstreichen. Zuletzt stellt sich mir mit dem

Modell der Mikropolitik im Kopf auch die Frage, ob durch den Anspruch an alle Organisationsmitglieder, mikropolitisch zu agieren, dies aber zu verschleiern, nicht auch ein neuer beruflicher Leidensdruck entsteht, dem supervisorisch zu begegnen ist, der aber dort nur bedingt aufgelöst werden kann. Machtpraktiken sind oft mit Schuldgefühlen besetzt und Verschleierung und Tabuisierung des sozial konformen Verhaltens. Auf einer dritten Ebene eröffnet mir das Ausmaß der mikropolitischen Spiele innerhalb einer Organisation, vorausgesetzt ich bin in der Lage diese wahrzunehmen, einen Einblick in den Funktionsstatus der Organisation. Organisationen brauchen Mikropolitik, aber diese kann Organisationen auch gefährden oder ein Hinweis darauf sein, dass die Organisation nicht funktioniert.

Macht ist auch zugeschriebene Macht. Als Supervisorin* gilt es also dazu anzuleiten, dass Supervisand*innen einerseits ihre eigenen diesbezüglichen Zuschreibungen auf den Realitätsgehalt überprüfen und andererseits auch anerkennen, dass Zuschreibungen auch tatsächliche Macht erzeugen.

Das Phänomen Personalmacht ist supervisorisch wichtig, weil Exit-Macht zu den am besten beobachtbaren Machtanwendungsformen innerhalb einer Organisation zählt und als hard fact zum Einstieg in das Thema genutzt werden kann. (Wie kam es zu der Entlassung? Was würde hier zu meiner Entlassung führen?) Auch Karriere-Macht bietet, so meine Annahme, supervisorisches Potenzial, weil gut danach gefragt werden kann, wie man* in einer Organisation befördert wird. Beide Anlässe liefern, unabhängig davon, ob es klare, unscharfe oder vielleicht gar keine Antworten innerhalb des supervidierten Teams dazu gibt, einen Befund über organisationale Machtkultur und das Machtverständnis und -bewusstsein der Supervisand*innen. Exit-Macht kann aber auch gut dazu genutzt werden, um supervisorisch aufzuzeigen, dass die Abhängigkeit hier eine wechselseitige ist. Abschließend muss ich mir in Bezug auf diese beiden sehr organisationsspezifischen Machtformen als Supervisorin* auch immer wieder bewusst machen, dass ich jederzeit aus der Organisation fliegen kann, die Organisation, sofern sie sehr groß und/oder renommiert ist, vielleicht sogar Karriere-Macht über mich hat, und mich fragen, inwiefern das mein Handeln beeinflusst, um Wege zu finden, mich davon zu befreien.

Bündnisse sind ein starkes interorganisationales Machtmittel. Als Supervisorin* liegt meine Macht in meiner Position des Außerhalb, sobald ich Bündnisse mit organisationalen Akteur*innen eingehe, werde ich auf Dauer verlieren. Das gilt sowohl für meine Position gegenüber der Leitung als auch jene gegenüber dem Team oder einzelnen Supervisand*innen. Merke ich, dass ich mich in ein Bündnis verstrickt habe, aus dem ich nicht mehr herauskomme, ist es Zeit, meine Exit-Macht zu nutzen.

Formelle Macht entlastet und schafft Erwartungssicherheit, informelle Macht entzieht sich der Kalkulierbarkeit und löst Stress aus. In Supervisionen wird daher immer wieder der Wunsch nach genauen Regeln laut, die alle Eventualitäten abdecken. Dies kann soweit gehen, dass die Supervisionssitzung

selbst zum Erstellen dieser Regeln genutzt werden soll. Dieser Versuchung, einer vermeintlich sehr "produktiven" Supervisionssitzung, gilt es nicht zu erliegen und stattdessen daran zu arbeiten, dass ein Verständnis für das Potenzial und die Grenzen organisationaler Regeln entwickelt wird. Ein Machtthema verschwindet nicht durch Regeln.

Macht fühlt sich wohl im Verborgenen, umso transparenter Macht, desto kontrollierbarer. Supervision, die Macht thematisiert, analysiert und Supervisand*innen somit zu machtbewussteren Organisationsmitgliedern macht, dämmt damit indirekt Missbrauch von Macht ein. Gleichzeitig legitimiert sie Macht als Organisationsnotwendigkeit und trägt zum besseren Funktionieren von Macht bei.

Als Supervisorin* muss ich mit dem Wissen über Macht und Führung sehr hellhörig werden, wenn die Leitung in der Teamsupervision nicht teilnimmt und sich dieser entzieht. Sensibilisierung für Führungsaufgaben erscheint mir für alle Organisationsmitglieder wichtig, insbesondere eine Differenzierung zwischen Persönlichem und Strukturellem in diesem Zusammenhang. Im Bewusstsein über die psychodynamischen Phänomene zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskräften bedeutet die Abwesenheit von Leitungskräften im Supervisionsprozess auch immer die Gefahr, als Supervisorin* hier in eine Stellvertreter*innenposition zu kommen.

Geschlecht ist in Bezug auf Macht eine gesellschaftlich relevante Kategorie. Supervision findet nicht nur in einem spezifischen organisationalen Kontext, sondern auch in einem gesellschaftlichen Kontext statt, dessen strukturelle Unterschiede Zugänge zu und Zuschreibungen von Macht basierend auf der Kategorie Geschlecht³ beeinflussen. Es ist also von Bedeutung, dass ich als Supervisorin* weiblich gelesen werde und wer mein Gegenüber ist. Was es in der konkreten Situation für einen Unterschied macht, männlich oder weiblich zu sein bzw. gelesen zu werden, muss reflektiert werden. Geschlecht darf dabei aber nicht die einzige relevante Kategorie bleiben. Als Supervisorin* fühle ich mich dem intersektionalen Feminismus verpflichtet, der Geschlecht nur als eine von vielen Diskriminierungskategorien erachtet, die sich wechselseitig beeinflussen.

Was die technologischen Veränderungen und die Suche nach neuen Organisationsformen in den Arbeitswelten der Gegenwart (Stichworte VUCA, BANI, AI) betrifft, so ergibt sich für mich als Supervisorin* der klare Auftrag, sich immer wieder neue "Brillen" zuzulegen und die alten auf ihre Funktionalität zu prüfen und im Bedarfsfall auch zu entsorgen. Um Macht in ihren gegenwärtigen Formen erkennen zu können, braucht es auch die entsprechenden aktuellen organisationalen Hintergrundfolien.

³ Das Paradoxe an dieser Kategorie ist, dass ihre Benennung und Thematisierung einerseits zur Beschreibung von Ungleichheit nötig ist, dabei aber immer Gefahr läuft, eben diese diskriminierende Geschlechterdifferenz zu bestätigen und damit fortzuschreiben.

4 Macht und Supervision

Supervision bedeutet Denken im Dreieck: Person - Rolle - Institution. Der Begriff Supervision meint im Rahmen dieser Arbeit alle Formate personenbezogener Beratung in einem beruflichen Kontext, die auf Befähigung zur Selbstreflexion abzielen - schließt also auch Coaching mit ein. Je nach Setting können dabei die Begleitung beruflichen Alltags, die Suche nach Verbesserung, die Bewältigung von Krisen, Veränderungsprozesse etc. im Fokus stehen. Eine vielfach getroffene, strenge Unterscheidung zwischen *Coaching* und *Supervision* entspringt - hierbei orientiere ich mich etwa an Pühl/Obermeyer (2015:12), Rappe-Giesecke (2009:192ff), Buchinger/Klinkhammer (2007:28) - stark marktspezifischen Gepflogenheiten und Fragen ökonomischer Vermarktbarkeit und hat diesbezüglich durchaus ihre Berechtigung. Für den Kontext dieser Arbeit erscheinen diese Überlegungen aber nicht zentral. Coaching wird im Folgenden lediglich als Form von Supervision verstanden. Was den Fokus auf Macht betrifft, so hat das ausschließliche Operieren mit dem Begriff *Supervision* zudem den Vorteil, dass die Ambivalenz der historischen Funktion der Supervisor*innen (vgl. 4.2) immer greifbar bleibt.

Supervision braucht, um Macht im Kontext von Arbeit triadisch verstehen zu können, sowohl soziologische Machttheorien als auch psychologisch/psychoanalytisch argumentierende Machttheorien. Während erstere das Phänomen strukturell analysieren - und somit, neben diversen relevanten Umwelten, Institution und Rolle in den Mittelpunkt stellen -, fokussieren zweitere auf die intrapersonalen und interpersonalen Vorgänge, und behalten somit die dritte Ecke des supervisorischen Dreiecks im Blick.

Die unübersichtliche Diskussionslage in der Wissenschaft zum Thema Macht kann als Indikator dafür fungieren, dass auch bei Supervisand*innen von "einem diffusen und undifferenzierten Machtbegriff auszugehen ist". (Schiersmann/Thiel 1996:215) Für die supervisorische Praxis lässt sich daraus einerseits die Notwendigkeit ableiten, sich mit verschiedenen Dimensionen von Macht im Prozess der Supervision zu beschäftigen, um je nach konkretem Bedarf Komplexität zu erhöhen oder zu reduzieren. Andererseits kann die bereits in Kapitel 2 herausgearbeitete Unübersehbarkeit des Diskurses auch dahingehend entlasten, dass es auch im supervisorischen Arbeiten nicht gelingen wird, dem Phänomen Macht allumfassend zu begegnen.

Kapitel 1 und 2 dienten der Darstellung theoretischer Referenzmodelle, auf die sich Beratende in Bezug auf das Phänomen Macht beziehen können. Im Folgenden soll der Themenkomplex Macht und Supervision selbst durchleuchtet und auf die Verquickungen der beiden geachtet werden. Es werden dazu der Diskurs innerhalb der Profession zum Thema selbst in den Blick genommen, unterschiedliche Beratungsansätze vorgestellt und weitere für das Forschungsinteresse der Arbeit relevant erscheinende

Aspekte betrachtet. Den von Ameln/Heintel (2016:271) festgestellten, "konzeptuell bedingt[en] blinde[n] Flecken in Bezug auf die eigene Verwicklung in die Machtdynamiken", die alle Beratungsansätze aufweisen, kann nur durch eine möglichst große ergänzende und kontrastierende Vielfalt verschiedener Modelle und Perspektiven begegnet werden. Es wird versucht, einen recht breiten Bogen der Berührungspunkte zwischen wissenschaftlichem Diskurs, Praxis der Supervision und dem Thema Macht aufzuspannen. Das Kapitel endet, wie die beiden vorherigen, mit einem entsprechenden Fazit.

4.1 Supervisionsformate, -settings und -klient*innensysteme

In diesem Kapitel werden Überlegungen, die sich auf unterschiedliche Beratungsformate bzw. -settings beziehen, herangezogen. Dies ergibt sich zum einen aus der gewählten Supervisionsdefinition und zum anderen, da davon ausgegangen werden kann, dass Settings sich im Verlauf von Prozessen verändern können und Perspektiven einander, auch bei divergierenden Formaten, bereichern. Die Thematisierung von Macht ist prinzipiell in allen Settings möglich. (Schiersmann/ Thiel 1996:215) Die Überlegungen dazu werden unabhängig davon, auf welches Beratungsformat sie sich beziehen, auch für den Kontext von Supervision als fruchtbar erachtet und daher als Folie des Nachdenkens über Supervision genutzt.

Einzelsetting

Häufig beziehen sich Autor*innen beim Thema Macht auf Beratungsformate für Führungskräfte. (zB Volk 2019:62, 68f; Schiersmann/Thiel 1996:216; Möller 2012:104f; Baumann:2017:48) Durch den bereits erwähnten Rumpelstilzchen-Effekt (siehe 2.11) fällt es im Vier-Augen-Gespräch sowohl Supervisor*innen als auch Supervisor*innen leichter, Macht direkt zu thematisieren.

Teamsetting

In Teamsettings wird die Einbindung der Leitung, sobald es um Macht geht, als zentral beschrieben. (Weigand 2014:118f; Baumann 2017:58; Schiersmann/Thiel 1996:220) Was in der Supervision verhandelt wird, soll innerhalb der Entscheidungsmöglichkeiten der in der Supervision involvierten Organisationsmitglieder liegen:

Wenn die Durchsetzungsmacht anonymisiert außerhalb des zu beratenden Systems angesiedelt ist, es also keine verantwortlichen Adressaten gibt, stellt das einen besonders fruchtbaren Boden für Resignation und psychische Erkrankungen dar. (Obermeyer/Pühl 2015: 208f)

Fallsupervision im Teamsetting kann aufgrund von Machtfragen erschwert oder sogar verunmöglicht werden. Dies kann sich in Form von Schweigen, um das Aufbrechen von Konflikten zu verhindern,

äußern, aber ebenso durch Aggressivität in der Reaktion auf die Fälle anderer zum Ausdruck kommen. (Obermeyer/Pühl 2015:142f)

Portfolio der Supervisor*innen

Um beraterische Einseitigkeit zu verhindern, ist es für Supervisor*innen wichtig, in ihrem Arbeitsalltag sowohl mit Teams als auch der Leitungsebene zu arbeiten. (Obermeyer/Pühl 2015:208; Jansen 2003:7f) Auch eine Vielfalt beraterischer Tätigkeitsfelder ist vorteilhaft, um einen wachen und differenzierten Blick zu gewährleisten. (Jansen 2003:7)

Das selbstreflexive Paradigma in der Supervision

Instruktive Beratung, auch Fachberatung genannt, meint, dass Berater*innen als Expert*innen den Mitgliedern einer Organisation Fachwissen und arbeitspraktische Anleitungen vermitteln. Kritisiert wird an diesem Format häufig, dass es Klient*innen nicht zutraut, selbst Probleme zu analysieren und Lösungen für diese zu finden, ihnen also Kompetenz abspricht. Darüber hinaus wird in Zweifel gezogen, ob eine Organisation eine Lösung von außen überhaupt übernehmen kann. (Altvater 2020:9)

Beratungsformate unter dem selbstreflexiven Paradigma, denen Supervision zuzuordnen ist, verorten Problembewusstsein und Lösungskompetenz innerhalb der Organisation und bei ihren Mitgliedern, die dazu nur ausreichend Raum und Gelegenheit zur Selbstreflexion brauchen, wozu der Raum von Supervisor*innen eröffnet und gehalten wird und in dem sie noch ihre Außenperspektive zur Verfügung stellen und Interventionen setzen, die der Bewusstmachung und Reflexion von organisationalen Handlungsorientierungen dienen. Es gibt, so Altvater, auch Mischformen, die beide Ansätze vereinen. (Altvater 2020:9)

Obwohl sich die meisten der im Rahmen dieses Kapitels referenzierten Autor*innen einem (selbst) reflexiven Paradigma in der Beratung verpflichtet fühlen, finden sich bei vielen Autor*innen Instruktionen für ihre Kolleg*innen.

Befristung

Boomgarden (2003:37) konstatiert im Kontext von Macht und Supervision ein Problem "nicht legitimer, nicht verantworteter und nicht kontrollierter Macht" und zwar auf Seite der Supervisor*innen, von denen sich viele "noch ausschließlich als VertreterInnen der Interessen der Klientel oder auch der MitarbeiterInnen, ohne auf betriebliche Belange Rücksicht zu nehmen" verstehen, was er heftig kri-

tisiert. Befristung von Supervisionsprozessen ist deswegen unumgänglich, auch um zu verhindern, dass Supervisor*innen zum Teil des von ihnen beratenden (Sub-)Systems werden. (Boomgarden 2003:38)

Spezifika der auftraggebenden Organisation

Ob es sich um eine große oder kleine Organisation, um ein Unternehmen des Profit- oder des Non-Profit-Sektors handelt, spielt in Supervisionsprozessen eine Rolle, da daraus unterschiedliche Assoziationen und Konnotationen von Macht resultieren können. Auch Geschlechterverhältnisse innerhalb von Organisationen können diesbezüglich wirksam sein. (Schiersmann/Thiel 1996:216)

4.2 Bedeutung der Professionsursprünge der Supervision

Da Machtstrukturen und der Umgang mit Macht etwas Gewordenes darstellen, wie in den bisherigen Kapiteln bereits gezeigt werden konnte, werden in der Fachliteratur zum Teil die historischen Ursprünge der Supervision referenziert. So betont Petzold (2009) einerseits den Altruismus, den er* bei den "friendly visitors" in der US-amerikanischen Sozialarbeit verortet, andererseits verweist er darauf, dass es auch die Herkunft aus den "Arealen der Macht" gibt, in Form administrativer "Kontrollmacht und Feudalbürokratie" und der "Arbeitsaufsicht". Jansen (2003:4) macht darauf aufmerksam, dass Supervision im deutschsprachigen Raum, aus der Sozialarbeit kommend, ein "Kind der antiautoritären Bewegung" ist, und erklärt so, dass sie tendenziell die Seite der Ohnmächtigen einnehme. Daraus lässt sich auch ableiten, wieso Macht in Supervisionsdiskursen häufig eher negativ besetzt wird. (Buer 2010:305)

4.3 Diskurs um Macht und Macht im Diskurs

In Anbetracht der zentralen gesellschaftlichen und organisationalen Bedeutung des Phänomens Macht fällt auf, dass der Diskurs über das eigene professionsspezifische Machtverständnis nicht allzu stark geführt wird. Was über Theorien der Macht in Kapitel 2 gesagt wurde, scheint sich aber auch im supervisorischen Diskurs zu Macht abzubilden - ein Machtkampf. Es erscheint daher kaum möglich, festzuhalten, worüber innerhalb der beratenden Zunft in Zusammenhang mit Supervision und Macht geredet wird, ohne zu berücksichtigen, wie darüber geredet wird. Da das Wie, aus meiner eigenen supervisorischen Sicht gesprochen, immer mindestens so interessant ist wie das Was, wird der Analyse des Diskurses hier nun einiges an Raum gegeben.

Es fällt auf, dass der Diskurs vielerorts sehr machtbetont geführt wird, indem die Autor*innen entweder explizit die Zugänge anderer kritisieren (Volk 2019:61, 36; Petzold 2009) und/oder die Autor*innen sich

häufig dazu ermächtigt fühlen, aus ihren theoretischen Überlegungen konkrete Handlungsanweisungen bzw. -maximen für Supervisor*innen abzuleiten. (Volk 2019; Jahn 2020; Ameln/Heintel 2016; Petzold 2009; Buer 2010; Jung 2010; Baumann 2017; Jansen 2003) An Imperativen mangelt es nicht. Gleichzeitig ist immer wieder von einer supervisorischen Tabuisierung der eigenen Macht und Macht- fantasien die Rede. (Schiersmann/Thiel 1996:225; Petzold 2009; Volk 2019:60f) Im Zentrum des Diskurses steht die Gretchenfrage "Wie hältst du es mit der Macht?". Dazu lassen sich drei sehr unterschiedliche Zugänge unterscheiden. Die folgende Darstellung von drei Hypothesen ist als re- duzierende Zuspitzung der jeweiligen Position zu lesen. Mit dem Autor*innenverweis in Klammern wird auf prominente Vertreter*innen der jeweiligen Position verwiesen.

Hypothese 1: *Beratung ist selbst Mikropolitik, vermittelt mikropolitische Kompetenzen und muss dem Organisationsziel zum Sieg verhelfen (Volk 2019)*

Man* betritt als Supervisor*in die mikropolitische Spielwiese auch als Akteur*in - ohne sich auszukennen, wie ein Organisationsmitglied beim Neueintritt in eine berufliche Position. In dieser Situation gilt es zunächst, sich in einer organisationalen Arbeitswelt zu orientieren, die Anforderungen auf drei Ebenen stellt: 1) fachliche Kompetenz, 2) Koordinations- und Steuerungsfähigkeiten, 3) Machtpolitische und Sozialkompetenz. Die erste Ebene erhält gemeinhin die meiste Aufmerksamkeit, dafür bringen Organisationsmitglieder bereits beim Eintritt aufgrund ihrer Ausbildung fachliche Kompetenz mit. Auf der zweiten Ebene wird man* mit Problemen konfrontiert, die nur mit professionsspezifischem Fachwissen nicht zu lösen sind und für die man* neue Management-Fähigkeiten erwerben muss, ein entsprechendes Lehrangebot ist vorhanden. Die Spitze der Pyramide bildet jener Bereich, wo Wirksamkeit verhandelt wird. Nur wer hier reüssiert, wird seine Interessen auch durchsetzen können. Dieser Bereich, geprägt von mikropolitischen Spielen, wird erfahren, nicht erlernt. (Volk 2019:11-13) Wollen Supervisor*innen ihre Ziele erreichen, gilt es, diese Pyramide im eigenen Handeln umzudrehen, also zuallererst auf die Ebene der Machtpolitischen und Sozialkompetenz zu fokussieren, und auch einen entsprechenden Perspektivwechsel bei den Klient*innen anzustreben, was Volk "Beratung zur Macht" nennt. (Volk 2019:68)

Um Organisationsmitgliedern dabei zu helfen, Klarheit über ihre Intentionen zu bekommen, diese auf ihre Machbarkeit zu überprüfen, und gegebenenfalls auch zu verwirklichen, entwickelt sie ein 4-Schritte-Modell (Volk 2019:70ff):

1. Ich will: Das eigene Interesse differenziert bestimmen und entwickeln.
2. Die Anderen brauchen: Sie anerkennen und ihnen nützen.
3. Die Spielregeln erfordern: Unternehmenskulturen verstehen und nutzen.
4. Die Strategie wählen: Die eigene Wirkungsmacht nachhaltig auf- und ausbauen.

Das mikropolitische Agieren von Supervisor*innen ist ausschließlich an den Zielen der Organisation auszurichten. Überparteilichkeit oder Allparteilichkeit im Prozess müssen auf einer zuvor erfolgten Identifikation mit den Zielen der Auftraggeber*innen aufbauen. Diese Ziele muss ein*e Supervisor*in erreichen wollen. (Volk 2019:61f) Auftraggeber*innen müssen sich darauf verlassen können. (Volk 2019:65)

Diskursanalytisch fällt auf, wie sehr sich Volk in ihrer Darstellung an stilistischer Klarheit und Verständlichkeit orientiert. Fachvokabular wird vermieden und sie flieht immer wieder Unterhaltsames ein.

Hypothese 2: *Beratung muss sich an universellen Werten ausrichten und Unrecht, Gewalt und Machtmissbrauch verhindern* (Petzold 2009; Buer 2010)

Petzold (2009) argumentiert für eine *hidden agenda* (siehe dazu Kapitel 4.8), die er selbst innerhalb des Supervisionsdiskurses jedoch so offen vertritt, dass sie nicht mehr im Verborgenen liegt. Er fordert eine klare Hilfeorientierung, in Abgrenzung zu einer von ihm vehement kritisierten Marktorientierung, die er als zunehmend raumgreifend und professionsbestimmend erlebt, auch in den Zugängen der Fachverbände im deutschsprachigen Raum. Im Zentrum seiner Überlegungen steht die Irritation und Beunruhigung darüber, dass es keinen klaren Forschungsbefund über den Nutzen von supervisorischer Arbeit für Patient*innen gibt, und dies innerhalb der Supervisor*innenszene keine entsprechende Aufmerksamkeit fände. Seine Forderung an die Haltung von Supervisor*innen ist, unabhängig von kontraktierten Zielen, ein reflektiertes und legitimes Engagement an der Seite der Betroffenen in säkular fundierter, melioristischer Absicht. (Petzold 2009)

Buer (2010) spricht von Supervision als "Ermächtigungstechnologie" in Organisationskulturen (Buer 2010:303) Er formuliert 10 Thesen, die für sein Konzept von "Supervision als Ermächtigungstechnologie" grundlegend sind, und hier kurz von mir zusammengefasst werden: 1) Alle Handlungszusammenhänge in Organisationen haben auch mit Machtausübung zu tun, da jede:r eigene Interessen (und/oder Interessen der Organisation) realisieren will, abhängig davon, ob dies mit oder gegen andere realisiert wird, handelt es sich dabei um Bemächtigung oder Ermächtigung. 2) Die Erbringung guter Arbeit als Ziel legitimiert Machtausübung. Illegitim ist ein übermäßig eigennütziges Handeln, das der Organisation und/oder ihren Mitgliedern schadet. 3) Jede Organisationskultur umfasst auch eine Kultur der Macht, diese kann von Ermächtigungs- oder Bemächtigungsstrategien dominiert sein. 4) "Impression management" ist die aktuell am häufigsten ausgeübte Form von Macht in Organisationen, daher sollte in der SV eine dramaturgische Perspektive eingenommen werden. 5) Spielkulturen der Organisation werden in der Supervision sichtbar, wo der Blick darauf gerichtet werden muss, wer welche Rolle auf welche Art mit welchen Regeln spielt. 6) Supervision darf immer nur legitime Formen der

Menschenführung unterstützen, ist also Einsatz für eine Kultur der Ermächtigung, unabhängig von der Sichtweise der Auftraggeber*innen auf Supervision. 7) Supervision leistet eine Spielanalyse und unterscheidet dabei analog zu Ermächtigung und Bemächtigung faire von unfairen Spielen. Wird unfair gespielt, so müssen die Supervisand*innen dazu ermächtigt werden, sich diesen Spielen zu entziehen, diese Spiele zu fairen Spielen umzugestalten oder durch Intervention nach oben diese Spiele zu stoppen. 8) Supervision leistet diese Ermächtigung, indem Supervisand*innen in ihr "Spielräume aufsuchen" bzw. diese inszenieren, sich Quellen ihrer eigenen Spielmächtigkeit erschließen, sie Probehandlungen durchführen und Spiele entwickeln, die auf eine freudvolle Beteiligung aller abzielen. 9) Dies basiert auf einer "Strebensethik". 10) Eine "Kultur des kreativen Zusammenspiels" ist eine der "vornehmsten Aufgaben der Supervision. Und da gute Arbeit von Fach- und Führungskräften für die Gewährleistung einer hohen Lebensqualität entscheidend ist, kommt einer guten Supervision eine so große Bedeutung in unserer Wohlstandsgesellschaft zu." (Buer 2010:314-316)

Beide Vertreter* betonen also die Macht von Supervision/Supervisor*innen, noch stärker aber die gesellschaftliche Verantwortung, die daraus erwächst. Sie argumentieren ihren Standpunkt sehr nachdrücklich. Die Ausführungen Petzolds können dabei ob der verwendeten Terminologie und der Unmenge an Literaturverweisen als Demonstration seiner Experten*macht interpretiert werden.

Hypothese 3: *Beratung muss Macht reflektieren und schafft temporär machtfreie Räume (Ameln/Heintel 2016)*

Die Darstellung von Ameln/Heintel (2016) repräsentiert die Sichtweise, dass Supervision der umfassenden Machtreflexion dient, selbst aber als Raum temporär ausgesetzter Machtverhältnisse und -spiele gelten kann, um deren Neuverhandlung zu ermöglichen. (Ameln/Heintel 2016:271) Sie argumentieren für eine supervisorische Demut in Bezug auf eigene Wirksamkeitsfantasien (Ameln/Heintel 2016:256) und formulieren Aufgaben im Rahmen eines detaillierten 4-Phasenmodells für die beratenden Personen, das auch mikropolitische Handeln beinhaltet.

Diskursanalytisch ist spannend zu beobachten, wie gerade die Vertreter* jener Position, bei der Macht in der Sphäre der Supervision am stärksten negiert wird, die detailliertesten und umfangreichsten Instruktionen, wie Supervisor*innen handeln sollen, verfassen, worin man* einen eigenen Machtanspruch der Verfasser* sehen könnte. Es ließe sich also die Hypothese aufstellen, dass hier, ganz dem Beraterischen Diskurs zur Macht entsprechend, die eigene Macht gleichzeitig kleingeredet und subtil demonstriert wird.

4.4 Prozessbeginn und -verlauf

Am offiziellen Anfang für die Supervisor*innen steht ein Dreiecksvertrag. Davor ist möglicherweise innerhalb der Organisation schon ein Machtkampf geführt worden, ob und welche Beratungsleistung überhaupt in Anspruch genommen werden soll. (Volk 2019:64; Altvater 2020:13) Kommt es zu einer Beratungsanfrage und deren -annahme, wird kontrahiert. Der Dreiecksvertrag repräsentiert bereits im Vorfeld eines Supervisionsprozesses, dass organisationale Machtverhältnisse, unabhängig von den kontrahierten Zielen, Anerkennung finden. (Baumann 2017:58) Gleichzeitig lässt sich hier, worauf in Kapitel 5 noch näher eingegangen wird, eine Diskrepanz zwischen supervisorischem Ideal und gelebter Praxis feststellen. (Jansen 2003:7; Rappe-Giesecke 2009:192ff; Schreyögg 2010:180; Obermeyer/Pühl 2015:25)

Der Anfang eines Supervisionsprozesses ist besonders machintensiv (Volk 2019:64), das betrifft sowohl die Auftragsklärung als auch die ersten Termine. Die Auftragsklärung betrachtet Volk als "erste ausführliche Beratung der Managerin, wie ihre konkreten Problemlagen, der Organisationskontext und ihre inhaltlichen und gestalterischen Vorstellungen in eine akzeptable und prinzipiell realisierbare Zielformulierung zu gießen sind". (Volk 2019:65) Von einer umfangreichen Klärung aller prozessrelevanten Aspekte darf aber nicht ausgegangen werden.

Beim Versuch der Berater*innen organisationale Muster zu verstehen, stehen diesen nur limitierte Informationen der Organisation zur Verfügung. Es gibt also ein Ungleichgewicht zwischen der Überkomplexität der Situation und dem verfügbaren Wissen. Dies führt bei Berater*innen oft zu einer "Anfangsverwirrtheit" während die "organisationalen Akteur*innen" mit "Orientierungslosigkeit, Unübersichtlichkeit und Anomie" konfrontiert sind. (Altvater 2020:11)

Latente Motive seitens der Auftraggeber*innen, von denen später noch die Rede sein wird, können in dieser Phase jedoch kaum erkannt werden. (Altvater 2020:13)

Das eigentliche Beratungshandeln bewegt sich dann im Spannungsfeld zwischen den Polen Identifikation und Abgrenzung. In der Anfangsphase erfolgt seitens der Supervisor*innen eine Identifikation im nicht-psychoanalytischen Sinn mit den Inhalten und Zielen des Beratungsprojektes, welche jedoch auch gefährlich sein kann. Diese Identifikation darf nicht damit gleichgesetzt werden, den Interessen der Auftraggeber*innen zu folgen, sondern meint, dass sie sich für die Ziele des Projektes einsetzen. (Altvater 2020:14) Traditionelle Machtvorstellungen sind in dieser Phase oft sehr beharrlich. (Schiersmann/Thiel 1996:220) Die organisationalen Akteur*innen können vom "Phänomen der Wahrnehmung sinkender Kompetenz" betroffen sein, da die eigenen arbeitsspezifischen Routinen und Sichtweisen durch supervisorische Interventionen erschüttert werden. Interventionen sind immer "eine Einmischung in innere Angelegenheiten" und können schnell narzisstisch kränkend wirken, wenn daraus das Gefühl resultiert, die eigenen Organisationsprobleme nicht selbst in den Griff zu bekommen. Gleich-

zeitig kann das Engagement der Supervisor*innen aber beziehungsförderlich rezipiert werden. (Altvater 2020:16)

Der Supervisionsprozess zielt darauf ab, zu einer verdichtenden Ist-Analyse zu gelangen, die an die Organisation zurückgespiegelt werden kann. Dabei ist zu beachten, dass die Akteur*innen diese Beschreibung, geprägt von Zuspitzung und Verdichtung, oft nicht teilen und somit die Gefahr besteht, dass eine Problemanalyse von der Organisation oder einzelnen Mitgliedern "aufgrund von Macht- oder Interessenkollisionen und vermeintlicher oder empfundener Schuld- bzw. Verantwortungszuschreibungen angegriffen und infrage gestellt" wird. (Altvater 2020:11)

Im Verlauf des Projektes bedarf es dann zunehmend der Abgrenzung seitens der Supervisor*innen, da durch deren häufige, auch körperliche Anwesenheit in der Organisation die Grenzen zwischen intern und extern diffus werden können. Supervisor*innen werden zunehmend in die Organisation und ihre mikropolitischen Spiele hineingezogen, es entstehen außerdem zunehmend soziale Beziehungen zu den organisationalen Akteur*innen (Sympathie, Antipathie, Wunsch nach Distanz, Nähe etc.), basierend auf der (Un-)Ähnlichkeit der Perspektiven auf die zu behandelnden Organisationsprobleme. Supervisor*innen müssen aber offen für Kompromissbildungen bleiben und daher bedarf es zunehmend stärkerer inhaltlicher Abgrenzung im Projektverlauf. Dadurch wird auch der Abschied der Supervisor*innen aus der Organisation, die für die Umsetzung des in der Supervision Erarbeiteten zuständig ist, vorbereitet. (Altvater 2020:14-16)

4.5 Macht und die beratende Person

Im Kontext seiner Subjektivität zeigt sich der Berater bezüglich seiner Person, seiner Möglichkeiten und Grenzen, seiner Stärken und Schwächen, seiner Vorstellungen von Mensch und Welt. (Weigand 2020:50)

Supervisor*innen haben unterschiedliche individuelle Haltungen zu Macht, es gibt die, die das Thema vermeiden wollen, die, die sich vom Thema und dem damit verbundenen Risiko angeregt fühlen, und jene, die ihren eigenen Wertvorstellungen gerne organisationale Wirksamkeit verschaffen möchten. (Ameln/Heintel 2016:254; Jung 2010 "übergroßen Genuss der 'Nähe zur Macht'" ; Weigand 2020:50f "Selbstüberschätzung und der ganz stille Größenwahnsinn bezüglich individueller Beratungskompetenz und vor allem der Veränderungsmöglichkeiten durch Beratung"; Tietel 2020:17 "eine gehörige Dosis Selbstgefälligkeit", 25 "Gefahr, mich meinen (manifesten wie latenten) Machtfantasien hinzugeben und meine Klienten stellvertretend für mich Kämpfe ausfechten zu lassen") Unabhängig von der Art der Haltung gilt es, diese sich selbst gegenüber offenzulegen und kontinuierlich zu reflektieren. (Leuschner 1993:50; Baumann 2017:57; Schiersmann/Thiel 1996:222)

Besonders bedeutend ist für diese Reflexion der Blick auf die eigene Berufsbiografie, da Macht eines der Grundmotive menschlichen Tuns darstellt (neben Leistung und Zugehörigkeit) und somit die Berufswahl beeinflusst (Volk 2019 15:30) und berufliche Sozialisation den eigenen Zugang zu Macht nochmal stark prägt. (Jansen 2003:4f)

Jansen verweist in diesem Kontext darauf, dass das Anforderungsprofil für Führungsaufgaben jenen für Supervisor*innen ähnelt - es bedarf Erfahrung, umfassender Weiterbildung und selbstreflexiver Kompetenz. Supervisor*innen sind also oft Menschen, die sich bewusst gegen Führungsaufgaben entschieden haben, was zu Schuldgefühlen, Abwertung von Macht, Idealisierung von Supervision führen kann. (Jansen 2003:5)

Ebenso werden viele Supervisor*innen im Feld der Pädagogik sozialisiert. Pädagogisches Handeln ist Bildung verpflichtet, zielt also auf die Vermittlung folgender drei Fähigkeiten: Selbstbestimmung, Mitbestimmung und Solidarität. Die vermeintliche Ähnlichkeit zu Beratungsanliegen, die ebenso Selbstbestimmung- und Mitbestimmungskompetenz erhöhen sollen, darf jedoch nicht zu einer Gleichsetzung mit Pädagogik verleiten oder von Supervisor*innen aus pädagogischen Quellberufen unreflektiert bleiben. (Thiele 2013:184f)

Aber nicht nur der Grundberuf, sondern auch die individuelle berufliche Erfahrung als Supervisor*in beeinflusst auf einer Machtebene. So beschreibt etwa Tietel (2020:22) wie große Erfahrung mit einem spezifischen Arbeitsfeld zur Gefahr für die supervisorische Aufgabe wird. Denn die Expertise im Feld erschwert das, was die eigentliche supervisorische Expert*innenposition, die eine Expertise für den Prozess, nicht den Inhalt darstellt, ausmacht. Besonders anfällig sind dafür jene Beratungsfelder, denen Supervisor*innen sich durch Wertebezug und Ethos besonders verbunden fühlen. (Tietel 2020:22)

Neben dem Blick auf die eigene berufliche Vergangenheit, bedarf es auch einer intensiven Auseinandersetzung mit der gesamten eigenen Lebensgeschichte. Die Arbeit mit Biografischem ist im Selbstreflexionsprozess der Supervisor*innen unerlässlich (Petzold 2009), da Biographien, wie bereits in Kapitel 2 dargelegt wurde, von Machtverhältnissen durchzogen sind (Familie, Schule, Arbeitswelt etc.).

Als Person stehen Supervisor*innen mit den von ihnen beratenen Führungskräften in einem grundsätzlichen Spannungsverhältnis, da sie unterschiedlichen Sphären mit unterschiedlichen Zielen zuzurechnen sind: Wissen und Machen. Geht es in der einen Sphäre um "Wissen, Erkenntnis und Forschungsmethode", will die andere "Gestaltungs-, Handlungs- und Wirkungsmacht". Supervision lässt sich definieren als Form angewandter Sozialwissenschaft und zielt auf Beeinflussung von Menschen ab. (Schiersmann/Thiel 1996:224) Supervisor*innen müssen diese Spannung teilweise überwinden und selbst einen Willen zur Macht im Sinne beraterischer Wirksamkeit entwickeln. (Volk 2019:57)

4.6 Macht und die Institution Supervision

Macht der Supervision ergibt sich aus der indirekten Einflussnahme auf die Organisation
(Baumann 2017:56)

Die Macht der Supervisor*innen innerhalb einer Organisation ist geborgte Macht auf Zeit. Supervisor*innen, die von extern kommen, sind nicht Teil der formalen Machtstrukturen. Da sie aber von Organisationsmitgliedern mit großer formaler Macht in die Organisation geholt werden, werden sie von Organisationsmitarbeiter*innen auch oft mit dieser Sphäre assoziiert und ihnen werden ähnliche Privilegien, vor allem im Zugang zu Informationen, zugeschrieben. (Jung 2010) Supervisor*innen haben weder Weisungsbefugnis noch sind sie hierarchisch formell eingebunden. Offiziell bleibt also "nur eine Vermittlerrolle", die es jedoch erlaubt, die Einflussmöglichkeiten der Beratenden zu verdecken und ihnen hier verborgenes Machthandeln zu erlauben. Da Macht auch ein Zuschreibungsphänomen ist, beziehen Supervisor*innen ihre Mächtigkeit daraus, dass ihnen Expertise und Kompetenz zugeschrieben wird. (Schiersmann/Thiel 1996:224; Petzold 2009) Neben der Expert*innenmacht kommt Supervisor*innen auch informelle Kontrollmacht zu, da Supervision oft als Auslagerung für Dienst- und Fachaufsicht verstanden wird. Auch wenn das faktisch nicht möglich ist, erfolgt dadurch eine Delegation von formeller Macht. (Petzold 2009) Petzold spricht weiter von "Erkenntnismacht", die Supervision nicht nur habe, sondern auch herstellen könne.

Supervision ist darüber hinaus eine Machtbedrohung. In ihrer aufklärerischen Mission deckt sie informelle und nicht-legitimierte Macht auf und macht sie dadurch anfechtbar. Gleichzeitig ist Supervision selbst aber auch davon bedroht, als Machtmittel instrumentalisiert zu werden. (Baumann 2017:59)

4.7 Latente Beratungsfunktionen und *hidden agendas*

Neben den offiziellen, im Idealfall kontraktierten Zielen, die ein Supervisionsprozess verfolgt, spielen unsichtbare Ziele, die mit der Beratung auch verfolgt werden, eine nicht unwesentliche Rolle bei der Betrachtung des Zusammenhangs von Supervision und Macht. Einige Beispiele (basierend auf Ameln/Heinteln 2016:243), wofür Beratung seitens der Organisation oder einzelner organisationaler Spieler*innen genutzt werden kann, sollen dies illustrieren:

- Entschlossenheit zu Veränderung zeigen, auch wenn noch unklar ist, wie diese aussehen soll
- Entlastung von Konflikten durch Verlagerung der Entscheidungsverantwortung zu den Berater*innen
- Möglichkeit der Schuldabwälzung, wenn ein Projekt scheitern sollte
- Bestätigung der eigenen Führungskompetenz und deren Legitimation
- etc.

Abhängig davon, ob die Funktion erst durch Beobachtung und Analyse sichtbar wird, oder bewusst intendiert, aber geheimgehalten wird, unterscheidet man* zwischen latenten Funktionen und hidden agendas. Hidden agendas spiegeln bewusste Interessen von mikropolitischen Spieler*innen, latente Funktionen, die von niemandem intendiert sind, zeitigen nichtsdestotrotz mikropolitische Effekte.

So werden die großen Beratungsformate der internationalen Unternehmens- und Strategieberatungsfirmen als "Herrschaftsinstrumente des Managements" erlebt. Formate wie Supervision, die sich vielfach dem Humanismus verpflichtet fühlen, sehen sich hingegen selbst oft als "Foren des Empowerments" für Mitarbeiter*innen. (Ameln/Heintel 2016:244)

Eine kompakte Übersicht liefern Ameln/Heintel (2016:244-249). Darin sprechen sie von Beratung als "Spielball von und Spieler in mikropolitischen Spielen", "Wahrheitsstiftung", "Management- oder Führungsersatz", "Kontrollinstrument", "Opium fürs Volk" und "Mittel zur Förderung der eigenen Karriere".

Ebenso könnte man* aber auch davon sprechen, dass es hidden agendas seitens der Beratenden gibt, wenn etwa mit Beratung auch die Demokratie gestärkt (Jahn 2020:45), das Funktionieren des Wohlfahrts- und Wohlstandsstaates durch Ermächtigung gesichert (Buer 2010:304f), für Gerechtigkeit, Menschenrechte und gute weltbürgerliche Verhältnisse eingetreten werden soll (Petzold 2009) oder die eigene finanzielle Bereicherung (Altvater 2020;11f - Principal-Agent-Theorie) im Vordergrund steht.

4.8 Ohnmachtsnarrative und das Problem des Thematisierens von Macht

Es ist das allgemeine Leiden unter Macht, so könnte man plakativ zusammenfassen, mit dem Supervision immer wieder konfrontiert ist.

Im Einzelnen ist die jeweilige Intention der mikropolitisch Aktiven durchaus rational. Im Verbund mit zig weiteren Akteuren und ihren Interventionen entstehen dabei notwendig sachlogische Irrationalitäten und ein teils absurdes, meist kontraproduktives Durcheinander, unter denen jede und jeder immer auch wieder leidet. (Volk 2019:45)

Ohnmachtsnarrative bestimmen den Machtdiskurs häufig (Jansen 2003:1-4; Buer 2010:304), da das Sprechen über erlittene Macht viel weniger tabuisiert ist als das Ansprechen eigener Machtwünsche und -ansprüche. Wenn im Supervisionskontext überhaupt eigene Einflussnahme thematisiert wird, so geschieht dies getarnt durch vermeintliche Sachlogik und nur zum vermeintlichen Wohle anderer. Begründen lässt sich dieser Fokus auf die "Macht, unter der wir leiden", gleich siebenfach: 1) Machtausübung erzeugt Schuldgefühle, deswegen dürfen andere diese nicht bemerken. 2) Wer sich schuldig fühlt, entwickelt ein Strafbedürfnis, welches sich durch die Betonung des eigenen Leids teilweise befriedigen lässt. 3) Sichtbare Macht ist kontrollierbarer als unsichtbare, indem man* nicht darüber

spricht, schützt und potenziert man* die eigene Macht. 4) Das Verheimlichen schützt davor, mit dem potentiellen Neid und der daraus resultierenden Aggression anderer konfrontiert zu werden. 5) Macht ist mit Fortschritt verbunden, ein aktiver Prozess und sehr anstrengend, da sich Macht immer wieder beweisen muss und somit kein Platz für entlastende Regression bleibt. 6) Machtzuschreibungen aus dem Umfeld erhöhen die eigene Macht - versteckt sie sich, sind der Fantasie anderer keine Grenzen gesetzt. 7) Die Verkleidung von Macht als Ohnmacht ist oft schwer zu durchschauen und hat daher meist durchschlagende Wirkung. (Jansen 2003:4)

Auch die Spiegelung einer Ohnmacht aus dem Klientensystem der Supervisand*innen sollte als mögliche Ursache für Ohnmachtsnarrative nicht außer Acht gelassen werden. (Petzold 2009; Obermeyer/Pühl 2015:142) Jedenfalls ergibt sich aus der Ohnmachtsposition jener ein Machtgefälle und eine strukturelle Machtkonstellation, die es in der Supervision zu berücksichtigen und zu reflektieren gilt. (Petzold 2009) Dieses wird oft in Teamsupervisionen bei Fallbesprechungen virulent. Die dort angestrebte Klärung und Bearbeitung von Helfer*innen-Klient*innen-Beziehungen setzt voraus, dass Machtfragen im Team, wie etwa Rollen, Positionen und theoretisch-professionelle Ausrichtung selbst, ausreichend geklärt sind, da diese sonst im Rahmen von Fallbesprechungen zu Positionskämpfen führen können, wo mit vermeintlich sachlogischen Argumenten Macht verhandelt wird. (Obermeyer/Pühl 2015:142)

Macht, Zugehörigkeit und Leistung, als die drei menschlichen Grundmotivationen (Volk 2019:29f) sind auch auf Organisationsebene bestimmend. Jede Person lässt sich in ihren Antrieben grundsätzlich einem dieser drei Grundmotive zurechnen. Dieses ist jedoch weder selbst bestimmbar noch sind alle gleich besprechbar, da alle mit Konnotationen einhergehen, aber nur das Leistungsmotiv im Kontext Arbeitswelt aktuell positiv bewertet wird. Tendenziell kommt Macht, wenn überhaupt, also nur in Supervisionsformaten für Führungskräfte im Einzelsetting ohne Umwege zur Sprache. (Volk 2019:30)

4.9 Supervisorische Behandlung von Macht-Themen

"[...] wie kann eine nüchterne, nicht vorschnell moralisierende oder gar pathologisierende Behandlung solcher Themen erfolgen?" fragen Haubl/Daser (2007:7) in der Einleitung zu ihrem Sammelband "Macht und Psyche in Organisationen" und im Folgenden sollen mögliche Antworten auf diese Frage versammelt werden. In Anlehnung an Hinsch (2003:17) stellen sich für die supervisorische Auseinandersetzung anfangs immer zwei Fragen: "Was heißt, in diesem System Macht zu haben? Was verleiht jemandem in diesem System Macht?"

Supervision versteht sich als Ort der Reflexion (Baumann 2017:57), der eigenen (Macht-)Rolle von Supervisand*innen, des hierarchiebasierten Machteinsatzes, des Machteinsatzes der Supervisand*innen, ihrer Wechselwirkungen, ihrer Legitimation, des Habitus aller am Beratungsprozess Beteiligten, einer möglichen Machtabhängigkeit und der Handlungssteuerung. Wo Machtausübung reflektiert wird, wird sie in Frage gestellt und kann nicht mehr widerspruchsfrei ausgeübt werden. "Legitimationslücken der Macht" können so aufgespürt und zum Aufbau von Gegenmacht genutzt werden, wodurch organisationale Machtdynamik direkt beeinflusst wird. (Baumann 2017:56) Machtkontrolle und Machtunterstützung, beides organisationale Notwendigkeiten, um Machtmissbrauch einerseits und Lähmung andererseits zu verhindern, braucht eine Gruppenkultur, die im Rahmen einer Supervision etabliert werden kann. (Jansen 2003:7)

Ein Phänomen wie Macht, das sich zwischen Alltagserfahrung und Wissenschaft so vielfältig präsentiert, muss strukturiert betrachtet werden, um überhaupt reflektierbar zu werden. Dazu eignen sich Typologien der Macht, wie etwa jene von French und Raven (Zwangsmacht, Belohnungsmacht, legitime Macht, Referenz- bzw. Identifikationsmacht und Expert*innenmacht - siehe Kapitel 2.1), die von Schiersmann/Thiel (1996:215) noch um den Typus psychische Macht und um die folgenden Determinanten, die im Beratungskontext anregend und daher nützlich erscheinen, erweitert wurden:

1. den Macht-Haber
2. den bzw. die Macht-Unterworfenen (Domäne)
3. die Leistungen, Verhaltensweisen oder Einstellungen, auf die sich die Machtbeziehung erstreckt
4. die Ziele, Intentionen des Macht-Habers bzw. des oder der Macht-Unterworfenen
5. die Ressourcen, die dem Macht-Haber bzw. den Macht-Unterworfenen zur Verfügung stehen
6. die Mittel, die die beiden Parteien einsetzen
7. die Handlungsalternativen, die den beiden Parteien offenstehen
8. die Kosten und Gewinne von Macht-Einsatz und Abwehr
9. situative Restriktionen bzw. Einwirkungen von dritter Seite auf beide Parteien
10. Zeitdimension
11. Ort

Supervisionsprozesse nehmen Machtmechanismen, -praktiken und -wirkungen auf der situativen Mikroebene, also anhand von konkreten Situationen, in den Blick, dadurch werden den organisationalen Akteur*innen ihre eigenen Macht- und Hierarchieerlebnisse bewusst. Sie lernen den Begriff Macht zu differenzieren und eigene Formen der Machtausübung werden thematisiert. (Schiersmann/Thiel 1996:216) Durch die Analyse vieler Einzelpositionen werden Opferhaltungen aufgedeckt und auch die sozialen Anforderungen einer Führungsrolle (Unmut aushalten, Grenzen setzen) verstehbar. (Schiersmann/Thiel 1996:217) Aus der Sicht von Supervisand*innen verkörpern Supervisor*innen ein Konzept von Leitung, das auf empathischem Verstehen, Anerkennen unterschiedlicher Mitarbeiter*innenpersönlichkeiten, -biografien und -perspektiven, Überzeugungsarbeit, Einbeziehung verschie-

dener Ebenen, Diskursbereitschaft besteht und zu neuen Anforderungen an Leitung seitens der Mitarbeiter*innen führen, für Führungskräfte aber auch Vorbildfunktion entfalten kann. (Schiersmann/Thiel 1996:219)

Supervision leistet Empowerment, indem strukturelle Ungleichheiten, etwa in Bezug auf geschlechtsspezifische Erwartungen, Zuschreibungen sowie hinsichtlich gesellschaftlicher und arbeitsweltlicher Realitäten, im Supervisionsprozess von persönlichen Ursachen unterschieden werden. Es kann reflektiert werden, inwiefern das eigene Verhältnis zu Macht und die eigenen primär eingesetzten mikropolitischen Strategien also Resultat sozialer Zuschreibungen und Erwartungshaltungen sind. Darauf aufbauend kann ein individuell stimmiges und förderliches Machtverständnis entwickelt werden. (Möller 2012:98)

"Supervision ermöglicht Strukturzerfall, den Wechsel von Ordnung über Chaos zu neuer Ordnung". (Musger 2003:53) Über Spiegelungsphänomene gelangt man* zu Umwelterkenntnis durch Selbsterkenntnis. Psychodynamische Theorien gehen davon aus, "dass Beratungsprozesse durch implizite und unbewusste Dynamiken beeinflusst" werden und dass sich im Beratungsteam "wesentliche und unbewusste Dynamiken des Klient*innensystems" reproduzieren, woraus für Supervisor*innen einerseits ein hohes Risiko resultiert, Verstrickungen in unbewusste Muster des Klient*innensystems zu erleben, worin aber andererseits großes diagnostisches Potenzial liegt und woraus sich entsprechende Interventionen ergeben. (Altvater 2020:13)

In Kontexten interkultureller Zusammenarbeit kann im Supervisionsprozess die Fähigkeit entwickelt werden, "eigene Aggressivität, Machtstreben, Angst und Verunsicherung in der Begegnung mit anderen insoweit auszuhalten, dass man die eigenen Handlungsmöglichkeiten und die der anderen Kultur reflektiert, bevor man agiert". Dadurch können Machtkonflikte, Ausgrenzung und Diskriminierung vermindert werden. (Heimer 2012:179)

Durch supervisorische Arbeit mit den Biografien der Supervisand*innen werden die "subjektiven Machttheorien", die "persönlichen Macht- und Ohnmachtsgefühle" und die bewussten "Machtmotive" sicht- und/oder spürbar, die "unsere Handhabung von Macht, Führung und Kontrolle, von Pflicht und Verantwortung, [...] unser Motivationen, Werte, unser Rechts-Unrechtsbewusstsein, unser Gerechtigkeitsgefühl, unsere Ethik und Gewissensarbeit" formen. Dies ist der erste Schritt zu Reflexion und eventuell Weiterentwicklung oder Veränderung. (Petzold 2009)

All dies erfolgt, indem Supervisor*innen Prozesse vorbereiten, Methoden wählen, in denen sich bestehende Muster abzeichnen, und daraus in der gemeinsamen Reflexion Erkenntnisse gewonnen werden. (Volk 2019:59) Supervisor*innen überlegen weiters sehr genau, wie und wann sie etwas innerhalb der

Organisation rückmelden, handeln also dezidiert mikropolitisch, und tun das, ganz dem entsprechend, geräuschlos/im Stillen. Darüber hinaus vermitteln sie mikropolitische Kompetenzen. (Volk 2019:62)

4.10 Fazit

Perspektive der wissenschaftlich Forschenden*

Der Diskurs zum Thema Macht in der engeren Beratungsliteratur wird extrem direktiv geführt. Als Forschende* möchte ich - dem diametral entgegengesetzt - versuchen, möglichst wenig stark zu steuern. Mich interessiert vor allem das, was meine Interviewpartner*innen zum Thema denken, wie sie ihr Handeln diesbezüglich beschreiben und welche Aspekte sie als relevant erachten und entsprechend thematisieren.⁴

Aufgrund der Literatur gehe ich davon aus, dass sich die Zugänge der Interviewten einem der drei prototypischen Zugänge werden zuordnen lassen, muss aber auch damit rechnen, dass potentiell weitere, andere Sichtweisen auftauchen. Klient*innen und Patient*innensysteme, so nehme ich an, werden dann Thema, wenn sich die Supervisor*innen, über den eigentlichen Auftrag hinaus, noch anderen, universellen Werten verpflichtet fühlen.

Prozessanfangsphasen bzw. die Phase der Prozessanbahnung (Anfrage, Erstgespräch, Kontrakt etc.) erscheinen besonders interessant und ergiebig in Bezug auf Macht und supervisorisches Handeln - sowohl um sich erste grundlegende Informationen über die Machtkultur und -dynamiken einer Organisation zu beschaffen, aber auch, um die eigenen Machträume, die den Supervisor*innen zur Verfügung stehen, zu erkunden und zu reflektieren. Dabei vermute ich, dass es in der Anfangsphase schwer möglich ist, als Supervisor*in bereits Einblick in potentielle Machtkämpfe vor oder im Zusammenhang mit der Anfrage zu bekommen.

Die Bedeutung der eigenen Machtbiografie der Supervisor*innen, zusammen mit der Anforderung, diese zu reflektieren, wird in der Literatur klar herausgearbeitet. Als Forschende* interessiert mich diese Machtbiografie, ich werde aber nicht explizit danach fragen, da auch hier erst das Einbringen des Themas durch die Interviewten selbst aufzeigen würde, dass sie ihrer Biografie in diesem Kontext Bedeutung einräumen. Ich gehe davon aus, dass ein konkretes Nachfragen meinerseits aufgrund der reflexiven Kompetenzen meiner Interviewpartner*innen auf jeden Fall zu elaborierten selbstreflexiven Antworten führen würde. Es gäbe für mich dann aber keine Möglichkeit zu erfahren, ob diese Reflexion

⁴ In Kapitel 6 und Kapitel 9 gehe ich noch genauer auf die Interviewführung und darauf, welche Widersprüche in diesem Zusammenhang auftauchen, ein.

auch vor dem Gespräch bereits stattgefunden hat und somit im supervisorischen Handeln der interviewten Personen wirksam ist.

Das beforschte Format Teamsupervision, so lässt auch der professionsinterne Diskurs annehmen, erschwert es prinzipiell, dass die Macht zur Sprache kommt. Wahrscheinlicher als das Thematisieren eigener Macht sind Narrative der Ohnmacht, da diese weniger tabuisiert sind. Auch sie sind aber als Macht-Narrative verstehbar. Im Rahmen der Interviews interessiert mich, ob auch die Befragten Aussagen über Machtlosigkeit und Ohnmacht als mächtig erleben und einordnen und wie sie diese supervisorisch bearbeiten.

Es lässt sich die Hypothese aufstellen, dass das Thematisieren von Macht im Teamsetting nur dann positiv wirksam ist, wenn auch die Macht zur Veränderung bei den Supervisand*innen liegt. Andernfalls könnte eine Thematisierung von Macht Supervisand*innen, durch das Erkennen ihrer eigenen Ohnmacht in einer Situation, belasten und negative Auswirkungen zeitigen. Auf der anderen Seite lässt sich aus meiner Sicht aber auch argumentieren, dass das Erkennen, dass eine Veränderung außerhalb des eigenen Wirkungsradius liegt, auch entlastend wirken kann, da damit auch eine Verantwortungsverlagerung einhergeht. Ob sich dazu aus den Interviews entsprechende Erkenntnisse gewinnen lassen, erscheint mir jedoch fraglich, da hierzu eigentlich nur die Supervisand*innen Auskunft geben könnten.

Konflikte im Zusammenhang mit Macht, so meine These, stellen für supervisorische Fallarbeit ein Hemmnis dar und zwingen Supervisor*innen dazu, eine supervisorische Bearbeitungsmöglichkeit für die Machtdynamiken innerhalb eines Teams zu entwickeln, auch wenn in der Auftragsklärung nur Fallarbeit vereinbart wurde. Sollte sich diese Annahme bestätigen, so ergibt sich die spannende Frage, ob und wie eine solche Änderung des kontraktierten Auftrages auch an die Organisation kommuniziert wird.

Für den Forschungsgegenstand interessant ist die Frage des Paradigmas deswegen, da instruktives Beraten immer Expert*innenmacht voraussetzt, zugleich aber einen Machtanspruch stellt und, so meine These, von Supervisor*innen zur Profilierung genutzt werden kann. Dies könnte im Dienste des selbst-reflexiven Paradigmas geschehen, also um zu erreichen, dass Supervisand*innen ihre Situation selbst besser erkennen und verstehen können oder um den Supervisor*innen mehr Expertise zuschreiben und sich dadurch besser auf den Supervisionsprozess einlassen zu können. Denkbar ist aber auch, dass hier andere Motive der Supervisor*innen dahinterstecken - von fehlender Rollenidentität als Supervisor*in und daraus resultierenden "Rückfällen" in beispielsweise einen Quellberuf bis hin zu eigenen Machtfantasien, in denen man* sich selbst, gerade bei Supervisionssettings ohne Leitung, als die bessere Führungskraft inszeniert. Für die Interviews wird es interessant, ob die Supervisor*innen instruktive Interventionen thematisieren und ob dabei ersichtlich wird, mit welcher Absicht Wissensinput erfolgt.

Ich gehe davon aus, dass Supervisor*innen die Prozesse, die sie annehmen, auch bis zu einem für sie sinnvollen Schlusspunkt begleiten wollen. Daraus ergibt sich Exit-Macht der Organisation über die Supervisor*innen, da Teams oder Leitung Supervisionsprozesse jederzeit abbrechen können. Im Rahmen der Interviews hoffe ich, auch darüber zu sprechen zu kommen, wo Supervisor*innen ein potentielles Abbrechen eines Prozesses erleben, inwiefern sie hier noch intervenieren bzw. wann sie in der Umkehrung auch selbst Prozesse beenden.

Anders als ein unerwartetes, von der Organisation initiiertes Ende, das Supervisor*innen - so meine Annahme - in eine recht machtlose Situation versetzt, haben Befristungen sowohl abschwächenden als auch stärkenden Einfluss auf die Macht von Supervisor*innen. Einerseits sollen sie einem Zumachtvoll-Werden der Supervisor*innen entgegenwirken, beugen aber gleichzeitig auch einem Machtverlust dieser vor, wenn man* davon ausgeht, dass sich supervisorische Macht stark daraus speist, nicht Teil des Systems zu sein, was einen Zustand darstellt, der nicht unbegrenzt anhält, wenn man* mit einer Organisation bzw. ihren Mitgliedern interagiert.

Aufgrund der häufigen Thematisierung und Problematisierung der historischen Anfänge der Profession, etwa im Kontext gegenwärtiger Supervisionsausbildungen oder in vielen einführenden Lehrwerken zur Supervision, gehe ich davon aus, dass diese Anfänge wirksam sind, also Einfluss auf die supervisorische Herangehensweise haben. Dabei ist für mich noch unklar, ob, abhängig von den historischen Bezügen, auf die referiert wird, das jeweils historisch dominante Narrativ (ich verkürze hier zu "*Kontrolle* oder *Widerstand*") von den Supervisor*innen in ihre eigene Haltung übernommen wird, es zu einer kritischen Reflexion kommt oder auch (un)bewusst die tendenziell gegenteilige Haltung eingenommen wird. Indiz für eine Wirksamkeit, bezogen auf die Interviews, könnte sein, ob die Supervisor*innen darauf zu sprechen kommen. Die Beschreibung ihrer supervisorischen Herangehensweise, so nehme ich an, zeigt dann auf, wie diese Anfänge wirksam sind.

Perspektive der Supervisorin*

Einige der Befunde des beratungswissenschaftlichen Diskurses über Macht ähneln stark dem, was mich als Supervisorin* bei der Auseinandersetzung mit den allgemeinen Theorien von und zu Macht und dem Phänomen Macht in Organisationen bereits beschäftigt hat. So möchte ich mich beispielsweise nun noch intensiver mit meiner eigenen Machtbiografie beschäftigen - allein oder auch im Rahmen von Kontrollsupervision und Intervention.

Die Konzeptualisierung von Supervision als Ermächtigungstool entspricht stark meinem eigenen Erleben von Supervision als Supervisorin*. Um Konflikte mit dem organisationalen, gemeinsam vereinbarten

Auftrag zu vermeiden, dem ich mich verpflichtet fühle, muss ich in der Phase der Kontraktierung sehr darauf achten, inwiefern sich hier Diskrepanzen auftun. Als Supervisorin* bin ich dennoch ein politischer Mensch mit Werten und Prinzipien. Als hidden agendas würde ich diese jedoch nicht betrachten, da mein professionelles Verständnis und meine Positionen durch meine Website transparent gemacht werden. Ich verorte hier also auch Verantwortung seitens der Organisation, sich ein Bild darüber zu machen, mit wem man zusammenarbeitet - genauso wie ich das mache.

Wenn supervisorische Macht geliehene Macht ist, stellt sich die Frage, wer mir als Supervisorin* diese Macht (ver)leiht. Es macht einen Unterschied, ob ein Teammitglied oder die Leitung Supervision ins Spiel bringt. Ich gehe davon aus, dass meine organisationale Macht als Supervisor*in durch das Machtpotenzial jener Person bzw. Stelle, die Supervision initiiert, beschränkt ist.

Der Wunsch nach und die Vorteile von Portfolio-Vielfalt, wie sie hier beschrieben werden, erscheinen unstrittig. Beides liegt aber, zumindest am Beginn einer supervisorischen Karriere, außerhalb der eigenen Entscheidungsmacht. Mangelt es nicht mehr an Anfragen und Angeboten, gibt das Portfolio unter Umständen hier viel mehr Einblicke über die eigenen Haltungen und Vorlieben der Supervisor*innen. Supervisor*innen, so meine These, die das eigene Portfolio bezüglich Vielfalt bzw. fehlender Vielfalt kritisch reflektieren, erschließen sich damit für die Bearbeitung von Macht relevantes Wissen über sich selbst. Solange man* nicht ausreichend Erfahrung mit allen organisationalen Ebenen gesammelt hat, besteht die Gefahr eines limitierten Blicks auf das Phänomen organisationaler Macht.

Ob Macht ein vordergründiges Thema in einem Prozess ist oder nicht, als Supervisorin* muss ich, zur Analyse einer Organisation und einer Supervisionsdynamik, immer auf die Macht schauen - unabhängig von der Themenlage. Die Rolle erfordert die "Machtbrille".

5 Teamsupervision

In diesem Kapitel soll zunächst das Format Teamsupervision kurz umrissen werden, um eine entsprechende Orientierung für das beforschte Setting zu geben. Weiters wird auf einige gruppendynamische Spezifika von Teamsupervision eingegangen. Abschließend wird dargelegt, wieso das Format Team-Supervision das für diese Arbeit gewählte zu beforschende Feld darstellt.

5.1 Was bedeutet *Teamsupervision*?

Die Definition von Teamsupervision ist, wie die Definition von Supervision allgemein, nicht einheitlich. So grenzen etwa Giernalczyk/Möller (2018:65) Teamsupervision von punktuellen Beratungsmethoden für Teams ab, Obermeyer/Pühl (2015:12) definieren hingegen keinen wesentlichen Unterschied zwischen Teamsupervision und Teamcoaching, verwenden aber, um die Anschlussfähigkeit an Organisationen des wirtschaftlichen Profit-Bereichs durch den dort eher wenig etablierten oder anders besetzten Supervisionsbegriff nicht zu verlieren, häufig den Begriff "Teamberatung". Auch Kormendy/Herrmann (2012:190) sehen die Unterscheidung zwischen den Formaten "Teamsupervision" und "Teamcoaching" eher der Genese und der Vermarktbarkeit geschuldet als den inhaltlichen Unterschieden zwischen Profit- und Non-Profit-Bereich. Auch in letzterem Sektor würde Teamsupervision, mit Ausnahme von Fallsupervision, zunehmend anlassbezogen angefragt und wie im Profit-Sektor im Kontext von Entwicklungs- und Veränderungsaufgaben, die häufig die Organisation als Ganzes betreffen, eingesetzt. Rappe-Giesecke (2009:192f) wiederum verwendet nur den Begriff Supervision, unterscheidet aber zwischen "fallbezogener Teamsupervision" und "kooperationsbezogener Teamsupervision". Die von Rappe-Giesecke vorgeschlagene Unterteilung ähnelt jener von Kormendy/Herrmann (2012:184), die für eine Unterscheidung zwischen therapieorientierter und organisationsentwicklungsorientierter Teamsupervision argumentieren. Ungeachtet der Begrifflichkeiten sind die offensichtlichsten Unterscheidungskriterien für alle Autor*innen die Dauer des Beratungsprozesses und die inhaltliche Ausrichtung, ob also das Team selbst oder eher die Fallarbeit und das individuelle professionelle Handeln und Sein im Fokus stehen. Aufgrund dieser Ausgangslage erfolgt, wie bereits zuvor für den Begriff Supervision argumentiert, im Folgenden keine terminologische Unterscheidung.

5.2 Teamzustände, -dynamiken und ihre Auswirkungen auf das Format Supervision

Alle Formen von Teamsupervision teilen einen gemeinsamen Ausgangspunkt - in Teams gibt es immer einen unbewussten Ambivalenzkonflikt zwischen dem Wunsch selbstbestimmter Gestaltung von Arbeit einerseits und der Sehnsucht nach Führung und Schutz andererseits. Um die Arbeitsfähigkeit von Teams zu gewährleisten, muss ein Gleichgewicht zwischen Autonomie- und Regressionsbedürfnissen gewahrt werden. (Körmendy/Herrmann 2012:184)

Auf Bion geht dabei die Unterscheidung von zwei Funktionszuständen von Gruppen zurück, die Körmendy/Herrmann (2012:186) heranziehen: So gibt es einerseits das Funktionsniveau der Grundannahmen, bei dem Wünsche und Fantasien die Einstellungen innerhalb einer Gruppe prägen, was zu hohen emotionalen Spannungen und Ängsten führt. Die Arbeitsfähigkeit eines Teams ist in diesem Falle nicht gegeben, da das Team mit der Angstbewältigung beschäftigt ist. Diese kann basierend auf drei unterschiedlichen Grundannahmen passieren: Aus der Grundannahme Abhängigkeit (*dependency*) resultiert die Fantasie, dass ein Team Schutz, Sicherheit und ein Gefühl von Versorgtsein bieten muss. Bei Vorliegen der Grundannahme Kampf und Flucht (*fight & flight*) wird der Selbsterhalt eines Teams durch Etablierung von und Mobilisierung gegen Feind- und Hassbilder angestrebt. Paarbildung (*pairing*) stellt die dritte mögliche Grundannahme nach Bion dar. Ein Team, das dieser Annahme folgt, ist getragen von der Hoffnung, durch die Verbindung zweier Mitglieder gerettet zu werden. Alle drei Grundannahmen stellen Regressionen dar, deren Gewinn für das Team und seine Mitglieder darin besteht, dass Angst abgewehrt und Veränderung vermieden wird. Es gibt einen Hyperfokus auf die Führungskraft und übersteigerte Sehnsucht nach Harmonie sowie einem Aufgehen in der Gruppe. Der Preis für diesen Funktionszustand ist eine bestenfalls eingeschränkte Funktionsfähigkeit. Demgegenüber - und im Kontext von Arbeitswelt klar angestrebt - ist das Funktionsniveau der Arbeitsgruppe gekennzeichnet durch realitätsbezogenes, rationales, effektives Arbeiten und freiwillige Kooperation der Mitglieder. Lösungsorientierung steht im Vordergrund und die Leitung wird als wesentlich für das gemeinsame Arbeiten erachtet, ohne sie zu überhöhen oder zu idealisieren. (Körmendy/Herrmann 2012:186f)

Gegenstand einer Teamsupervision können Klient*innen-Helfer*innen-Beziehungen in Form von Fallbesprechungen sein, welche die Fachkompetenz aller Supervisand*innen erhöhen, bei der Entwicklung professioneller Identität unterstützen, aber auch Form von wechselseitiger Kontrolle darstellen und so nah bei den historischen Anfängen der Supervision liegen (Körmendy/Herrmann 2012, Belardi 1992). Weiters können Fragen der Kooperation, der Arbeitszufriedenheit und Konflikte innerhalb des Teams verhandelt werden. Teamsupervision erhöht außerdem den Fokus auf die Aufgaben und/oder Kli-

ent*innen innerhalb von Teams. Der Blick in die eigene Berufsbiografie im Rahmen von Teamsupervision kann zudem dazu beitragen, berufliche Belastungen als professions- oder strukturspezifisch zu erkennen und somit zu entindividualisieren bzw. zu entpersonifizieren. (Giernalczyk/Möller 2018:65) Teamsupervision wird dann gerufen, wenn das Funktionsniveau Grundannahmen innerhalb eines Teams vorherrscht (Körmendy/Herrmann 2012:186f), und Teamsupervision ist ein Format, das auch bei der Beraterischen Begleitung von Veränderungs- und Umstrukturierungsprozessen zum Einsatz kommt. (Körmendy/Herrmann 2012:190)

Allerdings hat, so der Befund von Obermeyer/Pühl (2015:17), Teamsupervision seit der Jahrtausendwende an Popularität eingebüßt - zum einen, weil sich im Profit-Sektor eher Formate mit anderen Bezeichnungen wie etwa "Teamcoaching" und "Teamentwicklung" etablierten, aber auch, weil im traditionellen Wirkungsbereich von Teamsupervision, im Non-Profit-Bereich, wo Teamsupervision als Konfliktlösungspraxis zum Ziele der Psychohygiene und Burn-Out-Prophylaxe etabliert ist (Körmendy/Herrmann 2012:184), ein Rückgang feststellbar ist. Obermeyer/Pühl führen dies im Wesentlichen auf drei Ursachen zurück: den ökonomischen Druck - auch im Non-Profit-Sektor, einen Trend der Zeit weg von der Gruppe hin zum Individuum, und einen Boom von Personal- und Organisationsentwicklungsangeboten, die mit dem Versprechen zielgenauer Intervention punkten, das auf der aus supervisorischer Sicht fragwürdigen Annahme basiert, dass Change-Prozesse planmäßig induzierbar seien. (Obermeyer/Pühl 2015:18) Neben diesen externen Ursachen für die Probleme, denen sich Supervisor*innen, die Teamsupervision anbieten, gegenübersehen, gilt es auch, die supervisionsinterne Kritik am Format zu berücksichtigen. Besonders scharf formuliert wird diese Kritik von Schreyögg (2010) in ihrem Essay "*Teamsupervision - Ein Mythos?*", in dem sie das Format Teamsupervision, welches von ihr als zeitlich fortlaufend und nicht terminiert definiert wird, überspitzt als "*Quatschbude*" und "*Lamentierclub*" diskreditiert. Es fehle in der Teamsupervision an Prägnanz, da dort letztlich allen Anliegen Raum gegeben werde, unabhängig davon, ob es einem kontraktierten Ziel entspreche, wodurch das Format letztlich unprofessionell sei. Spontaneität würde so ein hoher Wert zugeschrieben, dass letztlich keinerlei Kontinuität in der Entwicklung und Verfolgung von Themen möglich und auch die inhaltliche und methodische Vorbereitung durch die Supervisor*innen nicht gegeben sei. Sie moniert die verbreitete Abwesenheit von Vorgesetzten und die Psychologisierung- und Personalisierungstendenzen bei Konflikten, die den Blick auf strukturelle Ursachen verstellten. (Schreyögg 2010:180f) Körmendy/Herrmann (2012:184) sehen zudem, dass ein therapienaher Zugang in der Teamsupervision problematisch sein könne, da dieser regressive Prozesse fördere und so eher lähmend als konfliktlösend wirken könne. Obermeyer/Pühl (2015:24ff) nehmen diese Kritik sehr ernst und negieren vieles auch nicht. Sie argumentieren aber dennoch für das Format, da sie es angesichts der Herausforderungen, mit denen Teams

aufgrund arbeitsweltlicher Veränderungen konfrontiert sind, für einen geeigneten und unersetzbaren Raum für Reflexion halten, obwohl die Ausgangssituation für Teamsupervision aus ihrer Sicht schwieriger geworden ist:

Die Organisation ist einerseits interessiert am vollen Zugriff auf die Subjektivität der Mitarbeiterinnen. Dieses wird von diesen auch teilweise nachvollzogen, was in den sattsam bekannten Selbstdisziplinierungsmechanismen der subjektivierten Arbeitswelt mündet. Andererseits gibt es immer die Gegenbewegung, in der die Menschen ihre Autonomie schützen und sich von überbordender Vereinnahmung durch die Organisation abgrenzen. Diese Ambivalenz weitet sich auch auf die Supervision in Teams aus. (Obermeyer/Pühl 2015:27)

Sie betonen dabei fünf strukturelle Merkmale von heutigen Arbeitsteams und die daraus resultierenden Herausforderungen, denen mit Teamsupervision begegnet werden kann:

- **Team als unruhige Struktur:** Der neue Normalzustand permanenter Veränderungen resultiert in anhaltender Verunsicherung. In der Supervision kann das Team sich eigener Standards bewusst werden und zu Gewissheit gelangen, woran sich das Team halten möchte und was gilt.
- **Team als zunehmend virtuelle Struktur:** Die Arbeitszeit, die mit Virtuellem verbracht wird, nimmt stetig zu, das Dokumentieren teilweise überhand. Teamsupervision trägt dazu bei, zu verhindern, dass dabei die Primäraufgabe aus dem Fokus rückt.
- **Team als flüssige Struktur:** Die personelle Fluktuation wird immer stärker und das Format Teamsupervision kann einen Raum der Kontinuität trotz wechselnder Personen eröffnen.
- **Team als generationale Klammer:** Teams umfassen immer öfter Menschen unterschiedlicher Generationen mit entsprechend divergierenden beruflichen Sozialisierungserfahrungen und entsprechend unterschiedlichen Strategien von Abwehr und Bewältigung. Der Austausch im Rahmen von Teamsupervision kann Missverständnisse verhindern oder auflösen und so Arbeitsfähigkeit sichern.
- **Team als kollektive Struktur zu individuellen Zwecken:** In einer Zeit der zunehmenden Singularisierung in einem Kollektiv zu arbeiten, ist ein Paradoxon. Teamsupervision kann und muss dies zum Thema machen, um tragfähige Arbeitsbündnisse zu schaffen.

Diese fünf Merkmale von Arbeitsteams sprechen ebenso für das Format Teamsupervision, wie sie sich erschwerend auf das Format auswirken:

Teamsupervision hat immer Wert darauf gelegt, die Subjektivität der Supervisanden nicht auszugrenzen. Diese soll vielmehr in ihren auf die Arbeitsrolle ausstrahlenden Aspekten in guter Balance mit einer institutionsanalytischen Forschungsbewegung zum Gegenstand gemeinsamen Nachdenkens gemacht werden. Heute steckt die Teamsupervision in der Zwickmühle, dass subjektbezogene Beratung in der Arbeitswelt unter dem Vorzeichen der Subjektivierung unver-

zichtbarer ist als je zuvor und gleichzeitig, genau diese instrumentelle Subjektivierung die Kulisse für hohe Skepsis und hochbegründete Widerständigkeit gegenüber Teamsupervision errichtet. Diese Ambivalenz gilt es, in all ihren Facetten anzuerkennen und zum Gegenstand von Supervision zu machen, wenn es gelingen soll, tragfähige Arbeitsbündnisse in Teambesprechungen zu entwickeln. (Obermeyer/Pühl 2015:29)

Einen besonders interessanten Aspekt von Teamsupervision im Kontext des Themas dieser Arbeit stellt die Rolle der Leitung dar. Teamkonflikte entstehen sehr häufig durch ein Führungsvakuum im Team oder der Organisation. (Körmendy/Herrmann 2012:187; Schreyögg 2003) So können etwa destruktive Rivalitäten, Überlastungsklagen, nicht-wertschätzender Umgang und Ähnliches ein indirekter Ausdruck von Führungsschwäche innerhalb eines Teams sein. Das Benennbar- und Besprechbarmachen derselben ist Voraussetzung für eine konstruktive Entwicklung. Dabei ist jedoch zu beachten, dass eine nicht ausgefüllte Führungsrolle für einzelne Teammitglieder Vorteile bringen kann, und das Aufdecken dieses Vakuums im Rahmen von Teamsupervision häufig mit Abwehr und Aggression gegen Formate oder Supervisor*in verbunden sein kann. (Körmendy/Herrmann 2012, 188) Dementsprechend ist die Rolle der Führung im Prozess der Teamsupervision von eminenter Bedeutung. (Körmendy/Herrmann 2012:187f) Die Teamleitung sollte also an einem Teamsupervisionsprozess teilnehmen oder zumindest klar und transparent eingebunden und im Bedarfsfall auch bei den Supervisionsterminen dabei sein. Dies ist ein theoretischer Konsens, der in der Praxis jedoch oft nicht eingelöst wird. Von allen Seiten machen sich Widerstände dagegen bemerkbar, denen es nachzuspüren und die es aufzulösen gilt. Ansonsten droht die Gefahr, dass Teamsupervision zur Führungssubstitution in Organisationen wird und damit an Wirkungsmacht verliert bzw. anfällig wird für riskante (Macht-)Dynamiken. (Obermeyer/Pühl 2015:17)

5.3 *Teamsupervision* als Forschungssetting für Macht

Teamsupervision erscheint mir als Forschungsfeld für das Thema Macht besonders interessant, weil Teamarbeit meist nicht zu den ersten Assoziationen mit dem Begriff Macht gehört. Steigt man* in das Thema Macht und Supervision ein, so findet man* vorrangig Literatur, die sich mit der Beratung von Führungskräften beschäftigt (Drucker 2004, Giernalczyk et al 2012, Reiners 2007, Schiemann/Jonas 2020, Schiersmann/Thiel 1996, Scholl / Looss 2018, Schmidt et al 2020, Volk 2019, Wetzel 2007). Macht wird stark an die Person bzw. Rolle geknüpft diskutiert - also stark personalisiert und/bzw. als nur für bestimmte Personen im beruflichen Kontext als reflexionsrelevant betrachtet.

Auch der in Kapitel 4.3 vorgestellte Ansatz machtkompetenten Beratens (Volk 2019), der mir in der Phase der Themenfindung für diese Arbeit so richtig Lust auf (die Beschäftigung mit) Macht gemacht hat, fokussiert auf die Leitungsebene, Beratungsformate für Teams und Organisationsmitglieder ohne

Führungsaufgaben, werden nicht thematisiert. Aufgrund dessen erscheinen Teams als spannendes Forschungsfeld.

Außerdem resultieren Teamkonflikte, wie bereits oben erwähnt, sehr häufig aus einem Führungsvakuum, haben also ganz unmittelbar mit Fragen von Macht zu tun. Ist die Führung nicht Teil des Supervisionsprozesses, steigt die Gefahr, dass Beratende als Ersatzführungskraft fungieren. Als Supervisor*innen müssen wir uns in das Geschehen verwickeln, dabei aber peinlich darauf achten, nicht darin verstrickt zu werden. (Obermeyer/Pühl 2015) Welche und wie viel Macht wir uns dabei selbst zuschreiben / wünschen / versagen, muss Teil der eigenen beraterischen Reflexion sein.

In Kapitel 2.1 wurde das Konzept des Sozialen Kapitals (Bourdieu 1983) kurz umrissen, aus dem sich ein weiteres Argument für Teamsupervision als Forschungsfeld für Macht generiert. Supervisand*innen betreten im Rahmen einer Supervision im Idealfall einen Raum wechselseitigen Vertrauens und wechselseitiger Offenheit. Teamsupervision scheint also geeignet, Soziales Kapital entstehen zu lassen und somit selbst zu einer Ressource von Macht bzw. Mikropolitik werden zu können. Um hier forschend tätig zu werden, bräuchte es aber, wie bereits weiter oben erwähnt, andere Interviewpartner*innen - die Supervisand*innen.

6 Methodik

Im folgenden Kapitel wird meine methodische Herangehensweise hinsichtlich des empirischen Forschens erläutert, die sich vor allem an Bogner et al (2014) orientiert. Das Kapitel gliedert sich in drei Abschnitte, in denen die Erhebungsmethode "Expert*inneninterviews" und die Auswertungsmethode, die sich an der "Qualitativen Inhaltsanalyse" orientiert, kurz dargestellt werden und meine Position als Forschende* reflektiert wird.

6.1 Erhebungsmethode: Expert*inneninterviews

Begründung der Methodenwahl

Die Entscheidung, Interviews mit Supervisor*innen zu führen, erfolgte aus zwei Gründen:

- 1) Andere Methoden zur Datengewinnung in Bezug auf mein Forschungsinteresse standen nicht zur Verfügung. Direkter Zugang zum Feld war nicht möglich, da dieses es nicht zulässt, das Beobachter*innen am Prozess teilnehmen. (Bogner et al 2014:22) Es gibt in der Supervisionsbranche keine Hospitationskultur, die ein aktives Prozessbeobachten zuließe. Alternativ zur Befragung von Supervisor*innen wäre daher nur die Arbeit mit Protokollen in Betracht gekommen. Zum Zeitpunkt der Konzeption dieser Arbeit stand jedoch eigenes Fallmaterial aus abgeschlossenen Prozessen noch nicht in hinreichendem Umfang zur Verfügung. Laufende eigene Prozesse wollte ich nicht beforschen, da ich für mich nicht ausschließen konnte, dass das Sammeln von für die Beforschung besonders geeignetem Material als hidden agenda den Prozessverlauf beeinflusst. Die wissenschaftliche Erforschung von Fallmaterial anderer erschien mir einerseits schwierig, da sich Protokolle meist nur der protokollierenden Person voll erschließen, und andererseits hatte ich den Eindruck, dass diese Art der Forschung innerhalb der Profession nicht Usus ist und zudem in Konflikt mit der ethischen Verschwiegenheitspflicht geraten würde, und somit mit größeren Schwierigkeiten in der Materialbeschaffung zu rechnen wäre.
- 2) Das Expert*inneninterview ist eine noch wenig kanonisierte und deshalb spezifischen Forschungsvorhaben gut anpassbare, Methode. (Bogner et al 2014:3) Die Anpassung in meinem Fall zielte vor allem darauf ab, Fragen so zu stellen, dass meine Interviewpartner*innen in ihren Antworten selbst thematisch fokussieren und steuern können.

Expert*inneninterview

Das Expert*inneninterview ist eine Methode der qualitativen Sozialforschung, die sich, neben der Funktion der Informationsgewinnung, vor allem dazu eignet, subjektive Deutungen und Interpretationen zu rekonstruieren. (Bogner et al 2014:2) Expert*innen sind in diesem Kontext Personen, die über spezifisches Praxis- und Erfahrungswissen in einem für die Forschungsfrage relevanten Bereich verfügen. Dabei werden die Expert*innen selbst zum Objekt der empirischen Forschung als "konkrete soziale Akteure mit spezifischen Handlungs- und Professionslogiken". (Bogner et al 2014:4) Expert*innen sind dabei einerseits als Konstrukt der Forscher*innen zu verstehen, da das Verstehen von Expert*innenaussagen vom Interpret*innenstandpunkt abhängt - dort wird darüber entschieden, ob eine Äußerung als Tatsache oder als subjektive Deutung interpretiert wird. (Bogner et al 2014:6) Andererseits ist die Expertise als Konstrukt der Gesellschaft zu verstehen, denn sie ist hier "keine personale Eigenschaft oder Fähigkeit, sondern eine Zuschreibung", die passiert, indem aufgrund des Forschungsinteresses in Interviewanfragen Menschen als Expert*innen adressiert werden. Die Auswahl basiert zumeist auf gesellschaftlichen Konventionen. Bogner et al (2014:12) sehen darin auch einen Machtaspekt des Expert*innentums, da Expert*innen im Prozess der Auswahl und Anfrage ein hohes Maß an Prestige und Einfluss im Forschungsfeld zugeschrieben wird. Durch diese Zuschreibungen wiederum werden die angefragten Expert*innen implizit dazu angeregt, sich in der Interviewsituation dieser zugeschriebenen Rolle entsprechend zu präsentieren und zu inszenieren. (Bogner et al 2014:11) Expert*innen repräsentieren also immer auch eine charakteristische Macht-Wissen-Konfiguration. (Bogner et al 2014:14)

Ein Leitfaden bildet zumeist die Basis eines Expert*inneninterviews, es muss aber beachtet werden, dass die "starke thematische Zentrierung und eine klar strukturierte Gesprächsführung [...] bedeuten [können], dass Experteninterviews den üblichen qualitativen Idealen von Offenheit und Nicht-Beeinflussung des Interviewpartners häufig nicht entsprechen." (Bogner et al 2014:3) Der Leitfaden dient vor allem der inhaltlichen und methodischen Vorbereitung des Interviews, bei der Erhebung selbst ist er als Gedächtnisstütze zu verstehen. Ziel muss es immer sein, die Befragten zum Reden zu bringen. (Bogner et al 2014:28)

"Die vorformulierten Fragen, wie sie auf dem Leitfaden notiert sind, sind in ihrer Mehrheit eben nicht identisch mit den tatsächlich gestellten Fragen im realen Gespräch. [...] Andersherum werden im Gespräch spontan zusätzlich Nachfragen formuliert, die nicht auf dem Leitfaden zu finden sind - das ist häufig die Mehrzahl der "tatsächlichen" Fragen. Das heißt aber auch: Die konkrete Erhebungssituation lässt sich nie genau vorherplanen; das Interviewen bleibt immer auch eine "art of science" (Bogner et al 2014:29)

Unterscheidet man* wie Bogner et al (2014:19f) vorschlagen, die drei Wissensformen *technisches Wissen*, *Prozesswissen* und *Deutungswissen*, so sind Expert*inneninterviews vor allem zur Generierung der

beiden letzten Formen geeignet, wobei die Zuordnung, welcher Wissensart eine Aussage zugeordnet wird, letztlich wieder durch die forschende Person getroffen wird, häufig implizit, und nicht sachlich. (Bogner et al 2014:19f) Prozesswissen, als Form des Erfahrungswissens, meint Einsicht in Handlungsabläufe, Interaktionen, organisationale Konstellationen, Ereignisse etc., in die die interviewten Personen involviert waren oder sind, unter Deutungswissen sind die "subjektiven Relevanzen, Sichtweisen, Interpretationen, Deutungen, Sinnentwürfe und Erklärungsmuster der Expertinnen" zu verstehen. (Bogner et al 2014:18f) Deutungswissen ist dabei immer als "soziales Faktum" zu betrachten, das unabhängig von seinem Wirklichkeitsbezug sozialwissenschaftliche Relevanz hat. (Bogner et al 2014:20)

Es lassen sich drei Formen von Expert*inneninterviews unterscheiden: *explorativ*, *systematisierend* und *theoriegenerierend*. Die Interviews dieses Forschungsvorhabens orientieren sich an der theoriegenerierenden Form, bei der die subjektive Dimension des Expert*innenwissens im Zentrum steht.

"Handlungsorientierungen, implizite Entscheidungsmaximen, handlungsanleitende Wahrnehmungsmuster, Weltbilder, Routinen, usw. Mit anderen Worten: Hier zielt unsere Erhebung auf das Deutungswissen der Befragten. Dieses Wissen muss nicht vollständig reflexiv verfügbar sein, auch implizites Wissen ist relevant." (Bogner et al 2014:25)

Die interviewten Expert*innen werden als Repräsentant*innen einer bestimmten Gruppe angesprochen - in diesem Fall die Gruppe all jener Supervisor*innen, die mit Teams supervisorisch arbeiten. Persönliches kann aber Eingang finden, sofern dies für das professionelle Handeln relevant erscheint. Ziel meiner Expert*inneninterviews ist die analytische und interpretative Auseinandersetzung mit dem gewonnenen Datenmaterial, um daraus Zusammenhänge zu erarbeiten und diese basierend auf der im ersten Teil dargestellten Theorie zu diskutieren.

Auswahl der Expert*innen

Auf der Suche nach Interviewpartner*innen wandte ich mich mit der Bitte um Empfehlungen an meine Lehrsupervisorin*, da diese außerordentlich gut in der deutschsprachigen Supervisions- und Coaching-szene vernetzt ist. Sie* fungierte, könnte man* sagen, als Verkörperung der gesellschaftlichen Konvention. (Bogner et al 2014:12) Die Interviewpartner*innen sollten lediglich eine Voraussetzung erfüllen: Erfahrung im Bereich Teamsupervision. Dass es um das Thema Macht geht, war meiner Lehrsupervisorin* bekannt, ihre* Bitte nach einer thematischen Konkretisierung beantwortete ich durch Übermittlung meiner Forschungsfrage und einer kurzen Erläuterung. Außerdem übermittelte ich ihr* meinen Interviewleitfaden. Gleichzeitig äußerte ich die Bitte, mögliche Interviewpartner*innen so wenig wie möglich über das Thema meiner Arbeit zu informieren, da mich als Forschende* möglichst spontane Äußerungen, die sich die Befragten nicht spezifisch für das Interview vorbereiten, interessieren - also

jene "Vorstellungen und Orientierungsmuster, die die Befragten in ihrer professionellen Praxis alltäglich zur Anwendung bringen". (Bogner et al 2014:30)

6.2 Auswertungsmethode

Es gibt für Expert*inneninterviews nicht die eine kanonisierte Auswertungsmethode. (Bogner et al 2014:71) Mein Vorgehen, ausgehend von der Forschungsfrage und der intensiven Auseinandersetzung mit der Theorie, entspricht einem inhaltsorientierten Auswertungsverfahren.

Inhaltsorientierte Auswertung - angelehnt an Gläser/Laudel (2009)

Die auszuwertenden Texte werden als Material behandelt, in dem die für mich im Rahmen dieser Arbeit relevanten Daten enthalten sind. Es geht um die **Extraktion** dieser Rohdaten, also der enthaltenen, für die Beantwortung der Forschungsfrage bedeutsamen Informationen, und ihre anschließende Auswertung. Vor der Extraktion wird, basierend auf theoretischen Vorüberlegungen, der Forschungsfrage und den in Kapitel 2, 3 und 4 gezogenen Fazits sowie an der grounded theory orientierten Vorarbeiten⁵, ein **Kategoriensystem** gebildet. Dieses Kategoriensystem bleibt aber offen, kann also im Verlauf der Extraktion verändert werden. Die Extraktion selbst stellt dann eine **Interpretation** dar, ist also von meinem Verstehensprozess geprägt. Danach folgt die **Aufbereitung der Daten**, bei der die extrahierten Daten zusammengefasst und auch auf Widersprüchlichkeiten geprüft werden. Die **Auswertung** stellt dann den Versuch dar, die Daten mit der Theorie in Beziehung zu setzen und zu diskutieren sowie die empirische Frage zu beantworten. (Gläser/Laudel 2009:199-202)

Für das Extrahieren verwende ich die Software MAXQDA 24.

Die vier Hauptkategorien, die mir für die Beantwortung der Forschungsfrage von zentralem Interesse erscheinen und vor der Extraktion fixiert wurden, lauten:

- K1: Verortung von Macht durch die Supervisor*innen
- K2: Annahmen/Haltung der Supervisor*innen hinsichtlich Macht
- K3: Macht der Supervisor*innen
- K4: supervisorische Bearbeitungsstrategien

⁵ siehe Kapitel 9.2

6.3 Vorab-Reflexion meiner Position als Forscherin*

"Interviews zu führen, heißt in gewisser Weise natürlich immer, die Gesprächspartner für bestimmte, eigene Zwecke zu instrumentalisieren: für das eigene Erkenntnisziel, für das eigene berufliche Fortkommen, die eigene Qualifikationsarbeit usw." (Bogner et al 2014:87)

Durch das Thema meiner Arbeit beschäftigt mich auch die Frage nach der Macht in der Interviewsituation vorab. Die Position der Fragenstellerin* ist einerseits eine sehr mächtige, da ich die Themensetzung und auch den diesbezüglichen Interviewverlauf bestimmen kann. Außerdem habe ich mich vorab ausgiebig mit den Diskursen zu Macht vertraut gemacht, habe also, abhängig von der Expertise meines Gegenübers, möglicherweise einen theoretischen Wissensvorsprung. Ausgewogen wird dieser wiederum durch die Tatsache, dass meine Interviewpartner*innen letztlich nicht nur meine Anforderung erfüllen (Supervisor*innen, die Erfahrung mit Teamsupervision haben), sondern allen interviewten Personen durch meine Lehrsupervisorin* hohe Expertise in Bezug auf Machtthematiken zugeschrieben wird. Teilweise haben die Personen zum Thema selbst forschend gearbeitet oder sogar publiziert, was mich vorab durchaus verunsichert. Außerdem bin ich in der Interviewsituation insofern abhängiger, da für mich die Interviews als Datenmaterial für meine Abschlussarbeit sehr wichtig sind, für meine Interviewpartner*innen aber eigentlich bedeutungslos.

Ich werde für meine Interviewpartner*innen erstmals durch die Kontaktaufnahme durch meine Lehrsupervisorin* als Studentin* und Lehrsupervisandin* sichtbar. Für die Interviewanfrage per Mail verwende ich ganz bewusst meine private Mailadresse, nicht meine berufliche, die sogleich auf meine Tätigkeit als Supervisorin* verwiesen hätte. Meine Intention ist es, die Wahrnehmung von Kollegialität möglichst in den Hintergrund rücken und die Interaktionsdynamik davon möglichst nicht negativ beeinflussen zu lassen, da die im Gespräch produzierten Äußerungen auch mit den Zuschreibungen an mich als Interviewerin* hinsichtlich fachlicher Kompetenz, normativer Bewertung und Einflusspotenzial zusammenhängen und von diesen beeinflusst werden. (Bogner et al 2014:51-53)

7 Darstellung der Daten

7.1 Interviewpartner*innen

Die fünf Interviewpartner*innen teilen alle die folgenden themenrelevanten Gemeinsamkeiten:

- sie bieten Supervision an und arbeite(te)n dabei auch im Teamsetting
- sie werden als *weiß* gelesen
- ihre Erstsprache ist Deutsch und sie arbeiten im deutschsprachigen Raum

	tätig als Supervisor*in	angebotene Supervisionsettings	Branchen (-schwerpunkte) in der Beratung	Verhältnis der Prozesse - Mitarbeiter*innen (MA) : Führungskräfte (FK)	berufliche Hintergründe
Expertin* 1⁶	seit 2017	mit MA im Teamsetting und mit Führungskräften Coaching im Einzelsetting bzw. Leitungsduo	non-Profit, psychosozialer Bereich	2:1	Ernährungswissenschaften, Soziologie und Politikwissenschaft (damals inkl. Frauenforschung), Unternehmenskommunikation
Expertin* 2	seit 1995	aktuell kaum noch im Teamsetting in der SV - aber im Bereich Organisationsentwicklung; Berater*innenteams	Profit, Großunternehmen, Konzerne; non-Profit: Universitäten, Stiftungen	ca. 1:90	Bildungsbereich, Gewerkschaft, Automobilbranche, Unternehmensberatung
Expertin* 3	seit 8 Jahren (ca. 2016)	mit MA im Teamsetting, mit FK im Einzelsetting	psychosozialer Bereich, Gesundheitsbereich, Bildungsbereich, Ministerien, Interessenvertretungen	90:10	Gruppendynamik, Sozialpädagogik, Projektentwicklung im Immobiliensektor
Experte* 4	seit 15 Jahren (ca. 2009)	vor allem Mehrpersonen- Setting, kaum Einzelsetting	Sozialbereich, Gesundheitsbereich	ca. 90:10	Gruppendynamik, Psychoanalyse, Erziehungsbereich, Philosophie, Pädagogik, Bewährungshilfe
Experte* 5	seit 25 Jahren (ca. 1999)	Einzel- und Team	Behindertenarbeit, Jugendhilfe, Gesundheit / Soziales / Pflege, Kulturbereich, Kollektive, Start-Up, Pharma-Konzern	ca. 2:1	Gruppendynamik, Sozialarbeit, betreutes Wohnen, Lehrtätigkeit; Politikberatung

⁶ Die Geschlechtsidentität wurde vorab nicht explizit thematisiert, drei der Expert*innen wurden von mir weiblich*, zwei männlich* gelesen. Da Geschlecht im Kontext von Macht eine relevante Kategorie ist, wird das von mir zugewiesene und zum Teil von den Interviewten auch im Gespräch indirekt bestätigte Geschlecht in der Übersicht ausgewiesen und bei der zusammenfassenden Darstellung anhand der Pronomen abgebildet.

Meine Anfragen für die Interviews erfolgen per Mail. Aufgrund der Vermittlung durch meine Lehrsupervisorin* kann ich bei Anfrage bereits davon ausgehen, dass Bereitschaft vorhanden ist, und es geht primär um die Terminfindung. Mein Vorschlag, die Interviews online via Videocall (via <https://jitsi.org/>) durchzuführen, wird von 4 der 5 Befragten angenommen. Eine Person lehnt dies aus "*ethischen Gründen*" ab und deswegen wird ein Gesprächstermin in der Praxis der befragten Person vereinbart. Bereits bei Anfrage wurden alle Interviewpartner*innen darüber informiert, dass die Interviews aufgezeichnet, transkribiert und entsprechend anonymisiert auch zitathaft in meiner Abschlussarbeit Aufnahme finden werden, wogegen keine Einwände bestehen. Bezüglich der Interviewdauer wird ein Zeitraum von "ca. 1 Stunde" angefragt, im Verlauf der Interviews erfolgt eine von den Interviewpartner*innen jeweils vorab autorisierte Erweiterung der Gesprächszeit um 20-30 Minuten. Die Interviews werden alle im Zeitraum vom 26. bis 29. August 2024 geführt.

7.2 Datenmaterial

Durch die fünf Interviews entstanden in Summe knapp 7 Stunden Tonmaterial. Daraus ergaben sich insgesamt Transkripte im Umfang von 48.423 Wörtern. Beim Transkribieren wurde durchgängig Standarddeutsch verwendet und leicht geglättet in dem Sinne, dass Füllwörter gestrichen und offensichtliche Versprecher korrigiert wurden. Auf die Auszeichnung von Pausen und lautlichen Reaktionen, wie etwa Lachen o. Ä., wurde im Sinne der Komplexitätsreduktion verzichtet.

7.3 Zusammenfassende Aufbereitung der Daten nach Extraktionskategorien

Im Folgenden werden meine zentralen Erkenntnisse aus den Interviews, gegliedert nach Hauptkategorien der Extraktion, dargestellt. Insgesamt wurden zur Auswertung der Transkripte 4 Haupt- und 26 Unterkategorien verwendet.

Übersicht der bei der Extraktion verwendeten Kategorien und Unterkategorien

<u>Kategorie 1</u> K1: Verortung von Macht durch die Supervisor*innen • K1a: Rahmenbedingungen von Supervision • K1b: Organisationstypen und Organisationskultur • K1c: Entscheidungen • K1d: Ebenen der Organisation • K1e: Verhalten von Organisationsmitgliedern • K1f: Verhalten von Supervisor*innen • K1g: personale Eigenschaften • K1h: Prozessphasen • K1i: Kommunikation	<u>Kategorie 2</u> K2: Annahmen/Haltung der Supervisor*innen (hinsichtlich Macht) • K2a: Theorien, Hypothesen, Annahmen über Macht • K2b: supervisorische Zugänge / Hintergrund / Biografie • K2c: Lust/Unlust • K2d: Besprechbarkeit • K2e: Werte, Prinzipien, Auftrag • K2f: Annahmen über Macht in Organisationen
--	---

<u>Kategorie 3</u> K3: Macht der Supervisor*innen • K3a: Machtquellen/-typen • K3b: Macht-/Ohnmachtserfahrungen • K3c: Verführungen, Gefährdungen • K3d: Grenzen, Begrenzungen • K3e: Prozessphasen	<u>Kategorie 4</u> K4: supervisorische Bearbeitungsstrategien • K4a: innerhalb/außerhalb der Teamsupervision • K4b: reflexiv/instruktiv/konfrontativ • K4c: Berücksichtigung personaler Eigenschaften • K4d: Berücksichtigung organisationaler Eigenschaften • K4e: Besprechbarkeit, Be-/Umbenennung, (Re-)Framing • K4f: Umgang mit Leitung • K4g: Prozessphasen
---	---

Die Kategorien 1, 2 und 4 zielen dabei direkt auf die Beantwortung der Forschungsfrage ab: *Wo* [Kategorie 1] *und wie* [Kategorie 2] *begegnen Supervisor*innen Macht in ihrem Arbeiten im Teamsetting und wie erfolgt die supervisorische Bearbeitung* [Kategorie 4]? Zusätzlich wurde mit Kategorie 3 explizit nach der Macht der Supervisor*innen gesucht, da, wie in Kapitel 4 dargelegt, diese oft kleingeredet wird.

Bei der Darstellung kommen die interviewten Expert*innen, in Form von Zitaten aus den Interviews, ausgedehnt zu Wort, da aus meiner Sicht nur so auch für die Leser*innen dieser Arbeit eine hinreichende Wahrnehmung dafür entstehen kann, wie die Supervisor*innen über Macht denken und wie die supervisorische Bearbeitung erfolgt. Zudem wird durch die Transkriptausschnitte versucht sicherzustellen, dass die von mir im Zuge der kategoriebasierten Extraktion und Zusammenfassung getroffenen Interpretationen, nachvollziehbar belegt werden.

Kategorie 1: Verortung von Macht durch die Supervisor*innen

Alle interviewten Expert*innen verorten Macht auf mehreren Ebenen - auf den verschiedenen Ebenen innerhalb der Organisation, in Spezifika der Organisationskultur bzw. der Organisationsart und des Arbeitsfeldes sowie im direkten Zusammenhang mit dem Supervisionsprozess. Zudem thematisieren alle Expert*innen das Hineinspielen gesellschaftlicher Strukturen und Machtverhältnisse.

Das Scannen, also der Versuch, Macht wahrzunehmen und zu verorten, muss, so die Sichtweise von E2, bei Supervisor*innen immer im Hintergrund aller Überlegungen mitlaufen (E2:65⁷). E3 nennt dazu zentrale Fragen:

“Wer bestimmt hier was, für wen, worüber, wann, wieso? Wie wird das Bestimmen gestaltet eigentlich?” (E3:2)

⁷ Expertin*2, Absatz 65

Zitation aus den Transkripten:

- E1-E5 siehe Übersicht der Interviewpartner*innen
- Zahl = Nummer des Absatzes im jeweiligen Transkript
(beim Transkribieren wurde bei jedem Sprecher*innenwechsel ein Absatz gesetzt)

Um Zitate aus den Transkripten beim Lesen leicht von Zitaten aus der Fachliteratur unterscheidbar zu machen, werden erstere immer *kursiv* gesetzt.

Macht spielt, so E5 (E5:204), in allen Phasen des Supervisionsprozesses eine Rolle. E5 spricht davon - in Bezug auf eine Organisation des psychosozialen Bereichs - , dass man das Phänomen Macht auf den drei Ebenen Klientel, Team und Organisation lokalisieren kann, wobei die Organisation für ihn*, wenn er* auf der Teamebene arbeitet, zwar einen Einfluss hat, er* aber diese weniger einbezieht als das Klient*innensystem. (E5:18)

Dem potentiellen Prozessanfang, also dem Zeitpunkt der ersten Interaktion zwischen Organisationsmitgliedern und Supervisor*in, wird von allen Interviewten besondere Bedeutung zugeschrieben. Bereits Anfrage und die Phase der Auftragsklärung lassen Macht sichtbar werden. Es werden erste wichtige Informationen über Machtverhältnisse innerhalb der Organisation wahrnehmbar, wenn darauf geschaut wird, wer Supervision anfragt, wie die Auftragsklärung abläuft und wie, ob und warum Leitung an der Supervision teilnehmen will (E1:53, E5:42, E1:40, E3:4). E3 erläutert dazu:

“Ist die Anfrage per se wirklich einmal eine Anfrage oder darf da drinnen schon was entschieden werden? [...] Wie kommt diese Auftragsklärung zustande? Wer hat da Handlungsspielraum drinnen und Entscheidungsspielraum und wie wird mit der Supervisorin oder dem Supervisor getan? Im Sinne von, ist schon in dieser ersten Phase spürbar, wir als Einrichtung machen ABCDE und XYZ machen wir nicht, auch wenn das andere machen, das gibt es für uns gar nicht. Wir bestimmen, wie das zum Ausschauen hat” (E3:2)

Macht lässt sich auch im Format Teamsupervision selbst verorten. Voraussetzung für wirkmächtige Supervision, so geht aus den Interviews hervor, ist, dass alle relevanten Ebenen (Team, Leitung, Organisation) sich prinzipiell auf das Format einlassen wollen (E5:42, E1:48, E1:82, E1:124).

E2 beschreibt, dass beim ersten Besuch von Supervisor*innen in der Organisation, meist zum Zwecke der Auftragsklärung, zudem oft bereits die organisationstypenspezifische Organisationskultur, für die wiederum verschiedene Machtkonstellationen charakteristisch sind (E2:30), sichtbar wird:

“man ist unpünktlich oder man hat vergessen, dass der Termin ist [...] Das ist ganz sicher nicht bei einer zahlen-, daten-, faktenorientierten Kultur, sondern das ist vielleicht in einer Start-up-Mentalität, wo man, ach du liebes bisschen, ja genau. [...] Eine familiär orientierte Kultur versorgt. [...] in einer Zahlen-Daten-Fakten, also da muss ich vielleicht schon, bevor ich in den Betrieb komme, muss ich eine Liste ausfüllen, ob ich ein Handy dabei habe, ob ich das dabei habe, ob ich ein Auto dabei habe, meine Personalausweisnummer” (E2:32)

Dieses Gespür für die spezifischen Machtdynamiken, das Supervisor*innen brauchen, um machtrelevante Informationen sammeln zu können, verortet E2 darüber hinaus auch bei den Mitarbeiter*innen, auch wenn dieses nicht immer bewusst ist, implizit ist es wirksam:

“Die [Organisationsmitglieder] wären auch gar nicht da, wenn sie nicht irgendwo ein implizites Gespür für Macht, was man tut und was man vielleicht eher nicht tut, wenn sie das nicht hätten” (E2:65)

Die Auseinandersetzung mit dem Organigramm als Informationsinput zur Verortung von Macht ist für E2 eine Selbstverständlichkeit, anders sieht es aber aus, wenn die Informationen, die Supervisor*innen von einer Organisation zur Verfügung gestellt werden, übermächtig werden:

“manchmal wird man auch zugeschüttet von Organisationswissen und kriegt erstmal 100 Folien [...] Da bemerke ich, dass ich die echt nicht alle lese, weil ich denke, meine Güte, ich will ja nicht so werden wie die” (E2:34)

E3 verweist darauf, dass in dieser Anfangsphase auch ein erstes Aufeinandertreffen von Erwartungshaltungen und Macht der Leitung mit der Macht von Supervision und dem Gestaltungsspielraum der am Supervisionsprozess Beteiligten stattfindet:

“in der ersten Ernüchterung, dass die Themen von den Supervisand:innen kommen und es eine Prozessbegleitung ist und ich keine Entertainerin bin, die nicht jetzt 20 Themen präsentiert, nur damit Beschäftigungstherapie stattfindet und ich das auch nicht lösen werde. Und diesen Prozess, der, finde ich, ist auch auf der Machtebene. Nämlich: wo liegt welche Kompetenz, bei wem liegt welche und wem gehört welche Eigenverantwortung?” (E3:18)

E5 verortet Macht in der Ausgestaltung der Rahmenbedingungen in der Phase der Kontraktierung und warnt hier vor ungleichen Machtverhältnissen, die durch starke Vorgaben seitens der Organisation zwischen dieser und Supervisor*innen geschaffen werden: *“Dem muss man sich schon stellen, sonst ist man verkauft.” (E5:111)* E1 berichtet von einem Fall, in dem die zeitlichen Rahmenbedingungen von ihr* als mächtiges Hindernis für Supervision wahrgenommen werden, diesbezügliche Rückmeldungen an die Organisation aber ins Leere laufen, was eine Interpretation dieser Rahmenbedingungen als indirekter organisationaler Widerstand gegen Supervision erlaubt. (E1:40-44, 46) In den Interviews wird auch Gestaltungsmacht seitens der Supervisor*innen hinsichtlich der Rahmenbedingungen von Supervision angesprochen. So beschreibt etwa E1, wie so simple Dinge wie die Raumgestaltung (Sesselkreis) und ein Sieszen der Supervisand*innen, wenn dies von der üblichen Organisationskultur abweicht, eine machtvoll Intervention sein können (E1:106).

Im Kontrakt, so argumentiert E4, muss seitens der Supervisor*innen darauf geachtet werden, dass eine Leitungsteilnahme zumindest als Möglichkeit abgesichert wird (E4:54), geschieht dies nicht, kann sich die Leitung der Teamsupervision entziehen, was mehrfach als problematisch beschrieben wird (E4:8, E1:52, E1:50, E1:74, E3:4, E4:162) und letztlich die Macht des Formats Supervision beeinträchtigt.

Auch in organisationalen Ressourcen und deren zunehmender Limitierung (E4:90, E4:118) wird Macht verortet:

“Und ein Machtfaktor in dem ganzen Supervisionsgeschäft ist [...] die Limitierung des Budgets. [...] Meiner Ansicht nach gehören die Leute, die im operativen Geschäft täglich dabei sind, eigentlich dazu. [...] wenn jemand nur 15 Stunden arbeitet, dann geht sich das irgendwie vom

Zeitkontingent nicht aus. Da sagt die Organisation schon, das geht nicht. Oder Sie können teilnehmen, aber in der Freizeit, aber das ist ja absurd. (E4:42-48)

Eine weitere relevante Rahmenbedingung stellt die Frage nach der Freiwilligkeit der Teilnahme seitens der Supervisand*innen dar - fehlt diese, so werden *„aufoktroierte“* Supervisor*innen sofort als mit der Macht der Organisation Verbündete wahrgenommen (E1:168-170).

Macht wird auch branchenspezifisch verortet - so kennzeichnet beispielsweise eine Tendenz zur Verdrängung, Ausblendung oder Tabuisierung von Macht den Sozialbereich, während in der Technikbranche oft ein Hyperfokus auf die Sachebene gelegt und dementsprechend Macht als irrelevant zur Seite geschoben wird (E5:54; E4:64, E3:14, E5:54).

E1 und E3 beschreiben das Prozessende als Phase, in der sie Macht besonders stark verorten. E3 zeigt auf, wie Diskrepanzen zwischen Vereinbarungen, tatsächlichem Ablauf, Verhalten während der Supervisionseinheiten und Feedback am Ende des Supervisionsprozesses hier sichtbar werden:

„Wenn man sich anschauen kann, wie gehen Prozesse zu Ende? Nämlich, wird das in der Auftragsklärung vereinbart, okay, es rennt so und so ab, es rennt dann auch wirklich so und so ab, super, oder wird gesagt, so, Leitung beschließt, wir brauchen jetzt keine Supervision mehr, oder Team beschließt, nein, mit Ihnen wollen wir nicht mehr und wir brauchen auch keine Abschluss-Supervision. [...] wie ist so der Abschlussprozess und wie wird da umgegangen im Miteinander? Und spiegelt sich da was, was schon im ganzen Prozess miteinander getan wird, oder ist das sehr konträr? Wird genau über dieses ‘Wir beenden jetzt!’ Macht, Gewalt, wie auch immer demonstriert, wo vielleicht im ganzen Prozess nie irgendwer nur eine kleinste Kritik, also völlig unverständlich, dass da jetzt ein Ende eintritt, Beziehungsende, Supervision finito.“ (E3:76)

Das Ende zu initiieren ist machtvoll und diese Macht können sich alle am Supervisionsprozess Beteiligten nehmen. Das Bedürfnis verortet E1 häufiger bei sich selbst als bei den Teams (E1:62). Sie* beschreibt einen Fall, bei dem sie* selbst sich an die Leitung wendet, da die Teamsupervision aus ihrer* Sicht mit ihr* als Supervisorin* einen Endpunkt erreicht hat. Sie schlägt einen Termin für ein abschließendes Gespräch mit dem Leitungsduo vor und möchte den gemeinsamen Abschlusstermin mit Leitung und Team vereinbaren. Beides wird von der Leitung nicht aufgegriffen und somit kommt es zu einem abrupten Ende, das von ihr* als *„Ringens um die Macht“* (E1:64) eingeordnet wird. E5 spricht im Bezug auf das Prozessende davon, dass sich für ihn* die Frage stellt: *„Wer macht diese machtvolle Aussage, wir sind fertig?“* (E5:107) und beschreibt, wie er* derzeit versucht, seinem* eigenen starken Impuls, sich diese Macht zu nehmen, zu widerstehen, da er* die Teams selbst in die Verantwortung holen möchte: *„diesen letzten Akt der Selbstermächtigung des Teams müssen sie selber machen“* (E5:107).

Drei der fünf Expert*innen verbinden Macht explizit mit den Spezifika des jeweiligen Arbeitsfeldes, das besondere Phänomene im Verhalten der Organisationsmitglieder produziert. So geht E1 darauf ein, dass die Haltung zu Macht durch das Arbeitsfeld geprägt ist und manche Arbeitsfelder, sie verweist auf

Sozialarbeit und Elementarpädagogik, es beispielsweise schwer machen, Hierarchien anzuerkennen. (E1:148). Für E4 sind besonders alle Formen des betreuten Wohnens Arbeitsfelder, die stark machtgeladen sind, da das Setting, dass Mitarbeiter*innen zusammen mit der Klientel leben, zu einer Entgrenzung des Beruflichen ins Private führt (E4:102). Wenn die Primäraufgabe oder das Arbeitsfeld sehr mächtiges berufliches Handeln erfordern, beispielsweise eine Kontrollfunktion, dann führt das auch zu einem wechselseitigen Kontrollverhalten innerhalb des Teams (E1:124). Ein im psychosozialen Feld zu beobachtendes Machtthema ergibt sich im Hinblick auf die Qualifikationshintergründe der Mitarbeiter*innen, wenn etwa trotz unterschiedlicher Qualifikationen Mitarbeiter*innen gleich entlohnt werden, weil sie dieselbe Position bekleiden (E4:68), oder wenn Quereinsteiger*innen im Team sind, die die berufliche Aufgabe unterschätzen und oft nicht entsprechend qualifiziert sind, aufgrund von steigendem Personalbedarf aber eingestellt werden (E4:164). E3 konstatiert Supervisand*innen aus dem psychosozialen Bereich und dem Justizbereich ein besonders starkes Ausblenden der eigenen mächtigen beruflichen Position (E3:14), erlebt es aber generell *“ganz selten, dass Personen dahinschauen, dass sie sich in einer mächtigen Position erleben”* (E3:48). E4 thematisiert in diesem Zusammenhang Teams, deren Mitarbeiter*innen in therapeutischen Jugend-WGs extreme Ohnmacht durch körperliche Übergriffe seitens der Klientel erleben, da das Setting angemessenes professionelles Handeln oft verunmöglicht, die wenigen Handlungsoptionen, die zur Verfügung stehen, sind dann aber wiederum so machtvoll - etwa das Einschalten der Polizei - dass diese vermieden werden. (E4:78) In diesem Arbeitsfeld erwähnt er weiters die Zusammenarbeit mit den Eltern als in vielfacher Hinsicht macht- und ohnmachtsgeladen (E4:80). *“Die sind ja alle harmoniebedürftig”* lautet der pauschale Befund von E1 über Menschen, die im psychosozialen Bereich arbeiten, und sie verbucht Wahrnehmungen von Harmoniebedürftigkeit daher zunächst nicht als teamspezifisch sondern verortet sie im Arbeitsfeld (E1:134). Machtthematiken werden in den Interviews auch im Empfinden der Supervisor*innen während der Teamsupervisionen verortet. E5 beschreibt empfundene Mühsal im Prozess als Indikator für Machtdynamiken:

“dass man so das Gefühl hat, man arbeitet an einem Nebenschauplatz des Teams. Bei mir merke ich es dann, da werde ich so unzufrieden; ich auch mit meiner Arbeit unzufrieden. Das ist ein Signal, dass es da um eine versteckte Machtdynamik geht.” (E5:28)

E4 beschreibt, dass die Ohnmacht, die Supervisand*innen in ihrer Primäraufgabe erleben, von ihm* als eigene supervisorische Ohnmacht im Prozess erlebt wird (E4:78). Das Aushalten von negativen Übertragungen seitens der Supervisand*innen auf ihn als Supervisor*, die in Form von zunächst unerklärlichen Spannungen im Supervisionsprozess von ihm* empfunden werden, ist für E4 häufig Indiz dafür, dass das Team mit Leitungsentscheidungen im Bezug auf die Supervision selbst, wie etwa der Etablierung der Supervision an sich oder der Supervisor*innenauswahl, nicht einverstanden ist. Ebenso interpretiert

er* das Gefühl übermäßig viel positiver Zuschreibungen von Macht ihm* als Supervisor* gegenüber als Hinweis darauf, dass das etwas ist, was sonst fehlt (E4:162). E1 erinnert sich an ein Team, in dem sie* stark eine *“Beleidigung”* spüren konnte, nachdem die Leitung dem Wunsch des Teams, an der Teamsupervision teilzunehmen, nicht nachgekommen war (E1:90). E3 interpretiert eine Atmosphäre der Resignation im Team als Ausdruck von Ohnmacht, die nicht verbalisiert werden kann (E3:34). Wenn ihr Teams *“völlig unfähig erscheinen”*, ist das für E3 ebenfalls ein Indikator dafür, dass *“da irgendetwas ist”* (E3:32).

Emotionen als Ort, an dem Macht sichtbar und verortbar wird, werden von E1 thematisiert:

“und an solchen Kleinigkeiten, ja, die werden ganz machtvoll ausgelebt. Und über die eigentlichen Emotionen, die gezeigt werden, und die Ursache dieser Emotionen ist es ganz schwer zu sprechen. Das ist auch wieder machtvoll, dass da was vertuscht wird, dass da so Stellvertreterkriege an den Brötchen ausgehandelt werden.” (E1:10)

Machtthematiken lassen sich zudem an der Haltung der Teammitglieder und der Teamleitung zur Supervision selbst verorten. Über die Teilnahme oder (Nicht-)Teilnahme an der Supervision kann Macht zwischen Teammitgliedern und Teamleitung verhandelt werden. Spürbar wird dies vor allem als Widerstand gegen Supervision. E1 berichtet von einem Prozess, bei dem es eine gemeinsame Auftragsklärung mit Mitgliedern des Teams und der Leitung gab, die Leitung an der Supervision dann aber nicht teilnahm, woraufhin das Team sich nicht mehr an den vereinbarten Kontrakt erinnern konnte und diesen immer wieder neu thematisieren und verhandeln wollte, anstatt mit der eigentlichen Supervision zu beginnen (E1:48, 50). Ist die Leitung in der Supervision abwesend, verleitet das Teams dazu, so E3, *“viele über die Leitung [zu] spielen, die nicht da ist und gerade nicht Bezug nehmen kann”* (E3:6). E1 berichtet von einem Fall, wo das Team in der Supervision explizit die Leitung einfordert, die Leitung diesen Wunsch aber ablehnt (E1:74, 86). Verweigerung gegenüber der Supervision kann auf Teamebene, aber auch auf individueller Ebene stattfinden - und, neben anderen Ursachen, sowohl auf ein Machtthema zwischen Mitarbeiter*innen und Leitung, als auch auf ein Machtthema innerhalb des Teams hinweisen (E3:36).

Alle Interviewten verorten Macht anhand der Kommunikation im Zusammenhang mit und während der Teamsupervision. Dabei geht es nicht nur darum, was gesagt wird, sondern auch wie es gesagt wird, wer spricht und wer schweigt und mit wem gesprochen wird. E2 illustriert mit einem Beispiel, wie verschlüsselt es etwa kommuniziert werden kann, dass Prozesse indirekt sabotiert werden:

“Es wurde ein Termin übersehen. Bei uns beiden Beratern klingelte dann schon mal das Alarmglöckchen. Eine Hypothese ist, theoretisch will man diesen Prozess, aber praktisch ist er irgendwie lästig.” (E2:34)

Ein weiteres Beispiel für indirekte bzw. kodierte Kommunikation beschreibt E4. Das Sprechen des Teams über eine abwesende Kollegin, die an Magersucht erkrankt ist, erscheint ihm* als verschlüsseltes Sprechen über die, ebenfalls nicht anwesende, Leiterin*, die adipös ist. Die Verortung als machtgeladenes Thema erfolgt über sein* eigenes Unwohlsein während der Sitzung, da er das Thematisieren *“so krass gefunden”* hat, aber selbst das Gefühl hatte, seine Wahrnehmungen nicht kommunizieren zu können (E4:142). Nimmt die Leitung an der Supervision teil, so kommt ihr innerhalb der Supervisand*innen eine Sonderrolle zu und diese beeinflusst auch die Kommunikation. E1 beschreibt einen Prozess, in dem die Leitung auf Aussagen der Mitarbeiter*innen rechtfertigend reagiert und darlegt, dass etwas so, wie es rezipiert wurde, nicht von ihr* intendiert war. Dadurch zeigt die Leitung sich einerseits unsicher in ihrer Macht, gleichzeitig ist ihr* Kommunizieren aber auch sehr machtvoll, da sich im Team danach kaum jemand traut zu sagen *“ich fühle mich trotzdem unwohl dabei oder bei mir kommt es so und so an.”* (E1:100) Auch E5 beschreibt, wie virulent und heikel Machtverhältnisse werden können und wie dies die Kommunikation erschweren kann, wenn Leitung an der Supervision teilnimmt und das Format dazu einladen soll, ganz offen zu sprechen:

“wenn das die Einladung ist und es ist eigentlich dahinterliegend ein Konflikt mit der Leitung, also eine Funktion, die per se eine machtvollere ist, als das Teammitglied. Sagen wir mal so, ich teile das ja nicht, aber es ist in den Teams dann so, dass quasi die Macht auch der Leitung zugeschrieben wird und die Leitung das aber weder will und das Team auch nicht thematisieren kann, weil zum Beispiel viel Angst vorhanden ist, sich mit einer mächtigen Person oder zumindest zugeschriebenen mächtigen Person auseinanderzusetzen, dann dauert das eine Zeit.” (E5:28)

Als charakteristisch für das Kommunikationsverhalten von Leitung in der Teamsupervision nennt E1 *“Leitung kann ganz schlecht Stille aushalten. Die sind dann gleich am Reden oder am produktiven Tun.”* (E1:102), was zur Machtverortung genutzt werden kann. E4 spricht über zwei Fälle, wo Leiter*innen außerhalb der Supervision die Kommunikation mit ihm* suchten, um wichtige, neue Informationen, die ihnen prozessrelevant erscheinen, zu übermitteln, und dass er* in solchen Fällen spätestens beim zweiten Mal rückmeldet, dass er das nicht möchte (E4:152). Den Versuch der Leitung interpretiere ich als potentiellen Versuch, den Diskurs oder die Themen der Supervision zu gestalten und somit Inhaltsmacht zu erlangen. Zwei weitere kommunikative Strategien, anhand derer Macht als Thema im Team verortet wird, finden sich in einem Beispiel von E1. Konkurrenz wird in einer Teamsupervision immer wieder thematisiert und dann sofort wieder negiert. Es wird also etwas gesagt, um es gleich wieder zurückzunehmen, denn Konkurrenz ist tabuisiert. Dieses Tabu wird aufrechterhalten und ausgebaut, indem die, im Hinblick auf die Fallzahlen, weniger erfolgreichen Teammitglieder, immer wieder betonen, wie belastend sie ein Thematisieren von Fallzahlen erleben (E1:114,122). Damit sichern sie sich die Diskurs-

hoheit und dominieren jene Kolleg*innen, die ihnen eigentlich hinsichtlich der Fallzahlen überlegen sind. Auch E3 thematisiert Ähnliches:

“wo Vorschläge kommen und dann werden sie gleich von der Person selber wieder weggenommen. Man gibt was her, wieder weg, gibt was her, das machen alle. Niemand will da in die Führung gehen und sagen, das könnte man echt machen, seid ihr dabei? Zu heikel. Zu heikel. Zu viel Macht vorhanden” (E3:18)

Dem Versuch eines Bereichsleiters, Verantwortung zu delegieren, wird kommunikativ durch einen Verweis einer Abteilungsleitung, dies sei eine *“sehr unübliche Konstruktion in diesem Unternehmen”*, begegnet (E2:14). Indem auf die Organisation und deren Usancen verwiesen wird, kann dem Vorgesetzten Widerstand von unten kommuniziert werden.

Abseits spezifischer verbaler Kommunikationsstrategien kann Reden oder Schweigen per se machtvoll sein. (E1:96) Der Macht, die darin liegt, können sich alle am Supervisionsprozess Beteiligten bedienen. So beschreibt E1:

“gestern in einer Teamsupervision, das war die erste Sitzung, da war ich auch mächtig, weil ich der Leitung gesagt habe, hören Sie sich das jetzt einfach mal an, wie Ihr Team das wahrnimmt” (E1:96)

Die Intervention basiert auf der Zuschreibung, dass Reden mächtig ist, die auch von E3 thematisiert wird (E3:18). Um Macht im Zusammenhang mit Redeanteilen zu verorten, ist es für E3 nötig, darüber nachzudenken, wie ein Team damit umgeht:

“wenn Reden, sagen wir die Zuschreibung ist, Reden ist urmächtig. Wie tun dann diese mächtigen Personen, dass vielleicht Personen, die nicht, denen das nicht so vertraut ist gleich immer was zu sagen oder das so klar zu haben in Sekunden, wie werden die mit einbezogen? Damit es nicht gewaltvoll wird, nämlich die, die dann komplett draußen gelassen werden. Wer liegt da in der Verantwortung, wen wie reinzuholen oder was beizutragen? [...] Man könnte sich ja überlegen: Hey, wieso sagt die Person nichts? Wie gestalten alle anderen den Rahmen, dass die zwei selben immer nichts sagen? Können sich ja die Frage stellen, was braucht es an Veränderung? Und da ist, finde ich, das Machtthema drinnen, ob es über Reden ist, ob es über Schweigen ist.” (E3:18)

Denn die Kommunikation auf Teamebene, zu der neben dem Reden und dem Schweigen auch das Unterbrechen, das Drüberfahren, das Aussprechenkönnen, das Wiederholen etc. gehört, macht Machtdynamiken sichtbar, auch wenn von etwas ganz anderem die Rede ist (E3:62). Und auch die Vorstellung innerhalb eines Teams, wie Kommunikation laufen sollte, ist für Supervisor*innen im Kontext von Macht (-vorstellungen) aussagekräftig:

“manche Teams haben diese Fantasie, alle müssen immer was sagen und alle müssen da gleich viel Raum kriegen und alle müssen gleich viel reden, also alles muss gleich sein. Es darf nichts differenziert werden, weil sonst im Leben ist auch alles gleich in dieser gleichen Welt.” (E3:18)

In Fallbesprechungen lässt sich Macht für E4 gut verorten, da hier gleich doppelt sichtbar wird, wie die Mitarbeiter*innen so (miteinander) tun - im besprochenen Fall und in der Art, wie sie den Fall besprechen (E4:22). Dementsprechend wird die Trennung von Fall- und Teamsupervision von E4 kritisch in Frage gestellt und er* berichtet, dass er* sich diesbezüglich auch schon über den Auftrag (reine Teamsupervision) bewusst, und nicht ohne *“eine gewisse Freude”* (E4:18), hinweggesetzt hat. Ein weiteres Beispiel, wie eine Fallsupervision zur Machtverortung beitragen kann, beschreibt E5. Auch er* ist eigentlich als Teamsupervisor* in der Organisation:

“in dem Fall war es so, dass die Leute gesagt haben, nein, wir verschieben das Thema, wie es uns miteinander geht, was wir vorhaben, wie wir miteinander reden, nicht. Wir nutzen das, den XY, für das, für was wir ihn geholt haben, nämlich für die auch nicht unanstrengende Teamdynamik. Und die anderen haben gesagt, na ja, das ist schon gut so, aber ich möchte lieber über den Seppi reden in der Jugendwohngemeinschaft, der halt im Moment große Schwierigkeiten hat. Na ja, ich schaue mir das an. Da ist jetzt zu schauen, wer oder welche Interessensgruppe setzt sich denn durch?” (E5:10)

Es geht also um die Entscheidung, was in der Teamsupervision behandelt werden soll, um das Agenda-setting - und in diesem möchten mehrere Akteur*innen wirkmächtig sein, ihre Interessen durchsetzen. Es kommt zu einem durch den Supervisor* moderierten Kompromiss:

“es hat sich durchgesetzt, dass wir den Fall zumindest so weit machen, nicht als Fallbesprechung, aber so, dass die Situation allen im Team Anwesenden erklärt wird und die Belastung festgemacht wird und das in eine Teamsitzung dann [...] verlagert wurde” (E5:10)

Auf den ersten Blick, haben also jene gewonnen, die den Fall besprechen wollten, sieht man genauer hin, so erkennt man*

“de facto haben sich dann doch, sage ich mal, haben sich die durchgesetzt, die über das Team reden wollten [...] mit dem Kompromiss oder mit dem Zugeständnis, dadurch haben sie natürlich noch mehr Macht bekommen, weil sie ja quasi, das ist noch sehr wohlwollend aufgefasst worden” (E5:10)

In den vorigen Beispielen lässt sich Macht auch in Form von Widerstand verorten - konkret jenem der beiden Supervisoren* gegen den organisationalen Auftrag, der Fallsupervision eigentlich ausnimmt.

Initiative Thematisierung von Macht durch Supervisand*innen findet kaum statt und kann daher auch kaum zur Verortung des Themas dienen. E5 erwähnt Erfahrungen mit der Thematisierung von Ohnmacht durch Teams, die dann als Anfang für den Diskurs über das Thema Macht fungieren (E5:2) Er* spricht davon, dass das Thema zunächst *“freiseziert”* werden muss (E:104).

Ist ein Machtdiskurs einmal etabliert, verortet er* darin auch die Gefahr von Manipulation bzw. die Tendenz, dass das Machtthema

“von denen, die eh schon mächtig sind, dann auch noch benutzt wird, um eigene Interessen noch stärker in den Vordergrund zu bringen. Da muss man ein bisschen aufpassen, wie ein Haftelmacher. Und das zumindest zu benennen” (E5:107)

Diese Phase tritt in seiner* Erfahrung oft in der Mitte eines Supervisionsprozesses ein.

Die Supervisionsprozesse werden von drei Interviewten als Möglichkeit beschrieben, die Teams dabei zu begleiten, Macht innerhalb des Teams und auf der Ebene der Organisation und der potentiellen Klient*innensysteme selbst verorten und verstehen zu können und so Handlungsspielräume auszuloten und Limitierungen anzuerkennen (E5:107, E1:134, E4:126)

E1 und E3 verorten Macht am Thema Entscheidungen. Entscheidungsfindung wird oft innerhalb der Teamsupervision thematisiert: *“Wie können wir gut Entscheidungen treffen im Team, die verbindlich sind, sodass wir uns alle daran halten?”* (E1:2), wobei im zweiten Teil bereits eines der Probleme anklingt. E1 erwähnt, dass Entscheidungen im Team einerseits als Aufgaben von Leitung verortet werden (E3:8, E3:6), andererseits aber auch im Supervisionsprozess von Teammitgliedern verhindert werden. Dies passiert auf verschiedenen Wegen - erstens indem sie immer wieder aufgemacht (E1:18 *“Also dieses Machtvolle in diesem Team ist, diese Themen auch immer wieder bis gummihafte zum Thema zu machen”*), zweitens indem sie durch Nicht-Einbringen und Passivität einzelner Teammitglieder verhindert (E1:20,26) und drittens indem sie nicht eingehalten werden (E1:4). Das Thema wird stark mit Leitung verknüpft - unabhängig davon, ob die Teamleitung an der Teamsupervision teilnimmt oder nicht:

“Die Leitung kann entscheiden, wie getan wird, also ob die Entscheidung von der Person der Leitung getroffen wird oder gemeinsam oder sie nur Infos einholt, wie auch immer” (E3:8)

Fehlendes Leitungsbewusstsein bzw. das Nicht-Nutzen der Entscheidungsmacht führt dementsprechend auch zu Kritik der Mitarbeiter*innen an der Leitung:

*“das wird kritisiert von Mitarbeiter*innen, wenn die nicht Entscheidungen treffen und dazu stehen und es quasi aufs Team übertragen wird”* (E3:18)

E3 beschreibt weiter, dass die Abwesenheit der Leitung, den Wunsch nach Entscheidungen besonders sichtbar werden lässt, die Anwesenheit oft dazu führt, dass auf Entscheidungen innerhalb des Supervisionssettings gedrängt wird (E3:6).

Es wird noch eine Reihe weiterer Machtaspekte am Thema Leitung verortet. E1 verortet Macht in Form von Machtbewusstsein bei Leitungspersonen (E1:4), während dem Team die eigene Macht oft weniger klar ist. Oft ist es die Leitung, die bestimmt, dass Supervision stattfindet, oft zur eigenen Entlastung (E1:82, 84, E4:138). E4 interpretiert den Wunsch einer Leitung, Entscheidungen in der Supervision zu treffen, als Wunsch nach einem Schutzraum für sich selbst:

“Ich bin dort ein bisschen das Beruhigungspflaster für die Teamleiterin [...], dass sie ein bisschen Sorge hat, was da vielleicht in der Dynamik aufkommen könnte, wenn sie etwas entscheidet” (E4:148)

E2 zeigt auf, dass Leitungsteilnahme die Kommunikation verändert und dazu führt, dass aufgrund von Machtungleichheiten viel indirekter verbalisiert und kommuniziert wird. Das Team versteht, was eigentlich gesagt wird, aber die Erwartungshaltungen, die sich daran knüpfen, sind unklar:

“Man versteht nicht, was soll ich jetzt, oder was ist jetzt hier, oder so? Und versucht auch [...] sich abzusichern. Was muss ich tun, was muss ich nicht tun, nach dem Motto” (E2:19)

Um zu verhindern, dass man in so einer unsicheren Situation einen Fehler macht, passiert dann oft nichts (E3:18). Man* antwortet, so wie man glaubt, dass es erwünscht ist. Eigene Interessen werden verschleiert. Es wird ein zweiter Dialog als Sub-Text des eigentlichen Dialogs geführt, der zwar für viele dekodierbar ist, aber der nicht ausagiert werden kann. E2 illustriert das mit einem Beispiel:

“und natürlich hat auch der eine oder andere gesagt, du musst aber dann, wenn es dann Schwierigkeiten gibt, [...] entscheiden. Der hat schon im Kopf gehabt, wir brauchen dich. [...] das sind richtig so zwei Parallelwelten, natürlich sagt dann aber der Bereichsleiter, ja, ja, klar, mach ich schon. Allen ist ein, oder vielen, oder manche haben das vielleicht geglaubt, manche haben befürchtet, dass es nicht so ist und was halt dann im Nachhinein sich gezeigt hat, war, dass dieses neue Konstrukt nicht wirklich mit Leben gefüllt wurde.” (E2:22)

Wird eine veränderte Machtorganisation nicht offiziell kommuniziert, so zeigt sich, wird die eigentliche Entscheidungsverantwortung auch nicht übertragen und entsprechend auch nicht von der Organisation angenommen. E5 spricht in Zusammenhang mit Leitung noch an, dass sich da auch viel Ohnmacht verorten lässt:

“Auch die Ohnmacht der Leitung, etwas durchzusetzen. Das ist ja eher der Klassiker. Eine sehr ohnmächtig gemachte Leitung, entweder vom Team oder von der Organisation.” (E5:117)

Ohnmacht kann sehr machtvoll sein, wenn sich Teams oder einzelne Supervisand*innen in dieser *“eingebettet”* (E5:119) haben. Supervision bzw. Supervisor*innen, die in so einem Fall versuchen, der Ohnmacht Handlungsoptionen entgegenzusetzen, laufen Gefahr, aus der Organisation zu fliegen - auch daran wird Macht im Gespräch verortet:

“Das habe ich auch schon erlebt, führt zum Wechsel des Supervisors. Zumeist ausgehend vom Team, weil die Ohnmächtigkeit des Supervisors, die Ohnmächtigkeit der Leitung, die ich in der Fantasie habe, vom Team gemacht wurde. Die haben sie einfach hinten und vorne beschnitten und überhaupt keine Chance gehabt. Diese Ohnmacht ist auf mich übergegangen. Ich habe mich gar nicht ohnmächtig gefühlt als Person, aber das ist nicht das gewesen, was sie wollten und zack. Bevor es ans Eingemachte geht natürlich.” (E5:119)

Als letzten Bereich, wo Macht von Supervisor*innen verortet wird, lassen sich die gesellschaftlichen Strukturkategorien Geschlecht, sexuelle Orientierung und Alter nennen. Dabei beziehen sich die Expert*innen sowohl auf die Supervisand*innen als auch auf ihre eigene diesbezügliche Verortung als Su-

pervisor*innen. E4 beschreibt das Sichtbar- und Wirksamwerden von beiden Perspektiven in einem Team:

“dort gibt es eine große Variabilität an Altersunterschieden, ganz viele junge Kolleginnen, und das macht schon was, wie man überhaupt ein Problem bespricht. Und das ist tatsächlich wirklich sehr interessant, wie sich das bei Männern in den Generationen verändert hat, zwischen jüngeren oder halt meiner Generation. Da gibt es wirklich einen großen Unterschied” (E4:74)

Sein* Alter deutet E4 als wirkmächtig in Bezug auf die Auftragslage (E4:76), dass sein* Geschlecht damit etwas zu tun hat, denkt er* nicht, sieht seine* Position als Mann* aber als wirkmächtig in seinem Verhalten: *“aber es ist sicher so, dass ich vorsichtig bin, was das betrifft. Manchmal, weil es einfach heikel ist. Man muss aufpassen. Das ist so” (E4:76)*. Er* erzählt außerdem von einem Fall, in dem ein Konflikt, dessen Ursache aus seiner Sicht noch nicht erkundet war, gleich gesellschaftlich/strukturell auf der Machtebene gelesen wurde:

“Es war der Konflikt zwischen Männern und Frauen. Und gar nicht so sehr, glaube ich, dass die Männer älter waren [...] entweder hat eine Kollegin eine Intervention gesetzt, was für den Kollegen nicht nachvollziehbar oder tragbar war, oder umgekehrt und der Konflikt, der zwischen den beiden begonnen hat, ist mir als irgendwie, also die jungen Kollegin mit Unterstützung von zwei, drei anderen hat diesen konkreten Konfliktfall sehr schnell auf eine politische, allgemeine Ebene gebracht, was ich in dem Moment eigentlich störend gefunden habe, hab mich da auch eingemischt. Dann war es zach.” (E4:40)

Seine* Intervention geht - möglicherweise aufgrund seiner-* Position (Alter, Geschlecht) - nicht auf und seine* supervisorische Wirkmacht leidet darunter. In einem weiteren Fall verortet er* einen Konflikt um die *“Diskurshoheit”* in Verbindung mit der Institutionsgeschichte in einem Team, dessen Mitarbeiter*innen er* so beschreibt:

“die Alten zu ideologisch und basisdemokratisch [...] die Jungen, es waren fast nur ganz junge Frauen, wieder extrem in dieser Wokeness” (E4:28)

Generell stellt E4 starke Veränderungen hinsichtlich dessen fest, wie viel Raum und Macht Faktoren wie Geschlecht und auch sexueller Orientierung im organisationalen Kontext gegeben wird. Er* erzählt von einem Fall eines Teams *“da ist die Leiterin lesbisch, das hat sie mir gleich erklärt, und ein Mitarbeiter schwul” (E4:164)*, in dem es dann zu einem Konflikt kam,

“wo ein Heteromann, ich weiß nicht, es war irgendwie sehr, also da gab es einen persönlichen Konflikt, wo letztlich sozusagen auch die geschlechtliche Orientierung irgendwie zumindest im Vorwurf mit hineingenommen wurde” (E4:164)

Er* spricht an, dass die Position, aus der man* spricht, reflektiert werden muss, auch wenn er* selbst dadurch in jenem Fall das Gefühl hatte, in seinen Reaktionsmöglichkeiten eingeschränkt zu werden:

“Ich finde es immer dann schwierig, wenn es einen Punkt gibt, wo man überhaupt nicht mehr lachen darf oder kann über irgendwas. Wenn nur mehr die Tragödie die Lösung der Welt ist und nicht mehr die Komödie, dann ist es wirklich ein Problem” (E4:164)

E1, die auch mit queeren und FLINTA*-Gruppen supervisorisch arbeitet, berichtet davon, dass die Fragen *“wer spricht und wer spricht für wen?”* (E1:194) sehr machtvoll verhandelt werden, und stellt fest:

“Je komplexer die Geschlechtlichkeit und die Identität, desto komplexer auch die Machtverhältnisse” (E1:194).

E3 thematisiert unterschiedliche Zuschreibungen, wie Macht gezeigt werden darf, abhängig von Geschlecht:

“sehr klassisch Mann/Frau, also sehr und divers kommt gar nicht vor in diesem Bild, Männer im Sinne von hacken sich ein Auge nach dem anderen aus und dann ist es gut und machen ihre Hickhack-Ordnung und Frauen, wenn da eine Person anders tut, als die andere, wird sie rausgehaut aus dem Krabbenkorb. Da denke ich mir schon, wie subtil ist es im Frauenkontext, wie auch mit Konkurrenz umgegangen wird und darf eine Person Kompetenz zeigen? Es ist wirklich sehr arrogant, was die jetzt macht, oder? Sondern sie sagt einfach, sie kann was. Und hält es das System aus oder schüchtert das sofort ein? Oder es wird ihr zugeschrieben, tut wie ein Mann, sehr männliche Person, weil sie sagt, was sie kann. Wird Männern, glaube ich, weniger zugeschrieben, wenn die sagen, so ABCD. Da findest du schon diese klassischen Zuschreibungen auch von den Rollenbildern noch sehr verankert, wem was auch erlaubt wird, wer da wie tun darf. Vor allem im Machtkontext. Und was bedrohlich erlebt wird, vice versa, auch von Männern, wenn Frauen so auftreten und sagen, so bitte, ich stehe zur Verfügung auf der Machtebene. Tut was” (E3:14)

Wie stark geschlechtsspezifische Erwartungen einerseits sind, und wie viel diesbezüglich in Veränderung ist, wird in einem weiteren Beispiel von E5 sichtbar. Er* beschreibt, wie es in dem Fall überhaupt dazu kam, dass er* als Supervisor* aufgesucht wurde:

“Mit dem einen, der quasi die Macht hat, dem ist gesagt worden, von einer jungen Mitarbeiterin, das Feministische war jetzt auch aus dieser Ecke gespeist, ich kenne da jemanden, oder ich kenne jemanden, der jemanden kennt, der genauso Schwierigkeiten hat im Team. Und sie hat gesagt, sie war die Jüngste in diesem Team, zu dem Ältesten, aber auch Mächtigsten, im Nachhinein gesehen, rede einmal mit dem, was ich quasi für Ideen habe. Die Junge hat ihn zu mir geschickt und dann haben wir halt geredet.” (E5:54)

Sein* Erstaunen darüber, dass hier eine junge Frau* einen älteren Mann* auf seine Defizite hinweist und ihn* auffordert, sich diesbezüglich professionelle Unterstützung zu holen, zeigt sich durch den mehrfachen Verweis darauf im Interview.

Kategorie 2: Annahmen/Haltung der Supervisor*innen hinsichtlich Macht

Im Verlauf der Interviews kommen alle Expert*innen darauf zu sprechen, welche Annahmen über Macht im Allgemeinen ihr Handeln bestimmen, was ihre supervisorische Haltung Machtphänomenen gegenüber ist und welches Verständnis von Supervision ihrem Arbeiten zugrunde liegt. Auch Grundannahmen über Macht im Kontext Organisation werden thematisiert. Eigene berufliche Hintergründe und die eigene Biografie sind dabei bei allen Befragten Thema.

Alle Interviewpartner*innen eint der Zugang, dass Macht immer da ist - mal offensichtlicher, mal verdeckter. E2 beschreibt Macht als eine Sphäre der Interessen, die sie* von der Sachebene abgrenzt:

“auf der sachlich-fachlichen Ebene gibt es die Währung Kompetenz, also Stimmigkeit, Rationalität. Auf der Machtebene gibt es die Währung Interesse und Durchsetzbarkeit von Interessen [...] Die Machtebene ist ja ganz einfach. Ich! Ich will, dass es mir gut geht und ich Sorge für mich, so gut es geht” (E2:44)

Der Weg, diese Interessen zu verfolgen, muss dabei für andere zunächst nicht nachvollziehbar sein

“es gibt einfach da eine bestimmte Logik und wenn ich aber jetzt einfach mal akzeptiere, dass das Fürsichsorgen und seine Interessen durchzusetzen, dass das legitim ist und nicht verwerflich” (E2:46)

Als Supervisor*in muss dementsprechend die Interessenebene immer mitgedacht werden, sonst drohe *“ein limitierter Blick auf die Realität, also sehr deutlich limitiert”* (E2:65). E5 sieht Macht als etwas Produktives und verbindet sie stark mit Verantwortungsübernahme (E5:76). Gleichzeitig kann Macht aus seiner* Sicht nur wirksam sein, wenn sie organisiert ist (E5:96). Weiters geht E5 davon aus, dass weder Macht noch Ohnmacht je allumfassend sind:

“Es gibt keine hundertprozentige Ohnmacht, wie auch keine hundertprozentige Macht” (E5:119)

Die supervisorische Grundhaltung der Befragten lässt sich schwer subsumieren. In den Interviews wurde diese nicht explizit von mir erfragt, sondern die Expert*innen ließen sie unterschiedlich stark in ihre Ausführungen einfließen, manches davon war stärker auf das Thema Macht konzentriert, anderes wurde ganz generell formuliert.

E1 benennt im Zuge einer Fallschilderung drei allgemeine Ziele ihres* supervisorischen Arbeitens: Ermächtigung, Handlungsfähigkeit und das Finden eines (neuen) Umgangs mit Situationen (E1:134). Team-supervision ist für sie* *“sinnführend”* (E1:172), solange einige Teammitglieder sich auf diesen Prozess gemeinsam einlassen können, auch wenn andere vielleicht eine Blockadehaltung einnehmen. Blockieren alle oder so viele, dass kein Teamprozess mehr möglich ist, beendet sie* Supervisionsprozesse.

“Wenn ich in der Supervision bin, ist es ja nicht mein Grundanliegen, jemandem einen anderen Machtbegriff beizubringen” (E2:52)

Was das Grundanliegen von E2 als Supervisorin* ist, wird nicht explizit benannt, aus dem Gespräch wird aber deutlich, dass es ihr* darum geht, mächtig im Sinne von (selbst)wirksam im Hinblick auf den Auftrag zu sein. (E2:16, 52, 61) Im Sinne dieser Wirksamkeit innerhalb des organisationalen Kontextes und des kontraktierten Auftrages stellt sie* auch ganz klar fest:

“Ich arbeite nicht an den Neurosen, aber mit ihnen.” (E2:73)

Supervision muss also mit persönlichen und psychischen Verfasstheiten arbeiten, um wirksam sein zu können, darf sich aber nicht anmaßen, hier Veränderung oder Heilung zu bewirken. Herzstück von Supervision ist für E2 das Einnehmen anderer Perspektiven (E2:54). Was die Bearbeitung von Macht in Supervision betrifft, so geht sie* von der Annahme aus, dass etwas zu erkennen nicht nur noch nicht bedeutet, es auch verändern zu können, sondern die Situation auch verschlimmern kann, etwa wenn man* erkennt, welche gruppensdynamische Position man* einnimmt (E2:75). Ihr* supervisorischer Zugang richtet sich daher nach den Antworten auf die folgenden Fragen:

“Also erstens, ist es wahr? [...] Das zweite, ist es wichtig? Ich meine, man sieht ja viel in Gruppen auch. Man sieht viel. Ist es wichtig? Und der dritte, nützt es? Und wenn es nicht nützt, oder wenn eines dieser drei Themen nicht da ist, [...] dann halte ich meine Klappe. Aber ich arbeite damit und baue dann meine Interventionen entsprechend andersrum.” (E2:78)

Die in ihrer* Wahrnehmung verbreitete supervisorische Sichtweise *“alles ist besprechbar und alles wird durch Besprechungen verbessert”* bezeichnet sie* als *“philosophisch oder naiv”* und erteilt ihr eine klare Absage. (E2:12)

E3 spricht davon, dass Macht am spürbarsten wird *“wenn die Gruppe miteinander tut”* (E3:62) - auch für die Gruppe selbst, was ihre* supervisorische Grundannahme begründet, dass Macht im Erleben besprochen werden muss und nicht nur erläutert. Dementsprechend initiiert sie* auch die Auseinandersetzung mit dem Thema, wenn sich in ihr* die Annahme verfestigt, dass es um ein Machtthema geht (E3:32). Ihr* Zugang ist aber ein vorsichtiger:

“In der Teamsupervision ist es sofort so präsent, diese Machtebene, und wirkt so stark, dass sie wirklich nur sehr behutsam besprechbar ist” (E3:62)

Die Unausweichlichkeit der Thematisierung begründet sie* so:

“Ich glaube, dass viele Menschen etwas bewirken wollen. Und dann muss man sich anschauen, wie kommt man da hin und was braucht es. Ich finde, da kommt man um die Machtebene nicht herum” (E3:68)

Sie* kann sich an keinen Teamsupervisionsprozess erinnern, in dem Macht nicht irgendwann zur Sprache gekommen ist, *“weil ich es spätestens irgendwann anrede”* (E3:16). Auch wenn dieses Ansprechen behutsam erfolgt, nimmt sie* Supervisand*innen in die Verantwortung:

“Ich habe keine Ahnung, was die Lebensthemen dieser Person sind. Und das ist, finde ich, ein Unterschied zu Selbsterfahrung und Therapie. Es ist ja eine gewisse Eigenverantwortung da und kein stationärer Aufenthalt, also jetzt in meinem Setting, dass die Personen ‘gesund genug’ sein müssen, damit sie damit umgehen, arbeitsfähig zu sein, wenn sie da drinnen sitzen” (E3:30)

Essentiell für ihr* Arbeiten ist die Grundannahme ihren* Supervisand*innen gegenüber: *“das sind fähige Menschen”* (E3:32). Davon ausgehend hält sie* es auch gut aus, wenn ihr* Grundantrieb, der Wunsch zu verstehen, *“was da ungefähr passiert”* nur teilweise befriedigt wird:

“Und manches muss ich auch nicht verstehen, vieles brauche ich wirklich nicht verstehen, was da oft geredet wird. Ich sage ihnen auch, sie wissen, was sie da reden, ich verstehe das überhaupt nicht, aber sie brauchen mir das nicht erklären, solange ich sie begleiten kann, indem sie sich verständigen” (E3:32)

Supervision als Suche nach Handlungsspielraum (E3:34) stößt aber auch an Grenzen, die auch Supervisor*innen akzeptieren müssen:

“Manchmal ist es wirklich zu akzeptieren, dass die Wirksamkeit in diesem Bereich gleich Null ist. Da kann man machen, was man will, das kann man nicht ändern. Und manches, seien es Gesetze, Auflagen oder was auch immer, kann man auch gut oder schlecht finden, aber ändern kann man es auch nicht. Und auch Biografien von Menschen können bis zu einem gewissen Zeitpunkt eben davor nicht mehr geändert werden, und das Schicksal und so weiter.” (E3:36)

Das Darüber-Reden und auch das Darüber-Streiten gehören dazu (E4:104) - so lässt sich vielleicht eine der Grundannahmen von E4 zusammenfassen. Als Supervisor* gesteht er* sich daher zu/ein, seine* eigenen Positionen sichtbar werden zu lassen:

“wenn mir das sehr aufstößt, spreche ich es sicher an, auch wenn es vielleicht für das Team gar nicht so essentiell ist.” (E4:73)

Dabei handelt er* auch immer wieder instruktiv, gibt also fachlichen Input (E4:85f) Für ihn* ist der Dreiecksvertrag, der in Organisationen mit langer Supervisionspraxis aus seiner* Sicht oft ignoriert wird, für das Machtthema sehr wichtig, da dadurch sichergestellt ist, dass alle Beteiligten Gehör finden (E4:50). Supervision ist für ihn* nicht *“der Ort für Entscheidungen”* (E4:148) und Wünschen in diese Richtung erteilt er* klar eine Absage. Wofür Supervision aber für E4 unbedingt den Raum bieten muss, vor allem in Kontexten mit schwieriger Klientel, wo sich keine großen Veränderungen erzielen lassen, ist,

“dass es einfach nur ums Aushalten geht, ganz viel ums Aushalten. Und Supervision einfach der Rahmen dafür ist, um Dinge aussprechen zu können, die man vielleicht sonst nicht loswerden kann” (E4:60)

Auch E5 bezieht sich auf den Dreiecksvertrag und Transparenz als grundlegend:

“von der Grundidee ist es schon, dass ich als Supervisor schon auch nicht den Auftrag des Teams alleine bekomme, sondern schon auch von der Organisation etwas zu machen und auch von der Teamleitung. Ich bin einer, der auch die Option anbietet, mit der Teamleitung dann über einen nächsten Schritt zu sprechen. Ganz offiziell, dass das alle mitkriegen” (E5:42)

Er* versteht sich nicht als *“abstinenter Supervisor”* (E5:22), denn er* vertritt die Ansicht, dass Macht auf jeden Fall thematisiert werden muss, auch konfrontativ (E5:84). Seine* supervisorische Grundhaltung lässt sich als unterstützend und ermächtigend (E5:107) beschreiben, wobei die Frage *“Wen unterstütze ich?”* (E5:50) oft konfliktuell erlebt wird, da er* das Gefühl hat, nicht zur selben Zeit alle Personen, Ebenen, betroffenen Gruppen gleichermaßen unterstützen zu können. (E5:48, 50) Deswegen arbeitet er* nicht gleichzeitig auf mehreren Ebenen innerhalb einer Organisation. *“Aufpassen wie ein Haftelmacher”* (E5:107) - diese Rolle kommt ihm* immer dann zu, wenn das Thematisieren von Macht innerhalb eines

Teams selbst zum Machtspielzeug und manipulativ verwendet wird. E5 ist überzeugt, dass es umso wichtiger ist, an der Lokalisierung von Macht zu arbeiten, je weniger formal die Macht verortet ist und nennt als Beispiel ein kollektiv geleitetes Ensemble (E5:127).

Alle Interviewpartner*innen vertreten die Position, dass die Besprechbarkeit von Macht im Teamsetting, verglichen mit einem 4-Augen-Setting, geringer ist bzw. ein Ansprechen von Macht viel vorsichtiger erfolgen muss. (E1:114, E2:12, E4:156, E5:59, E3:62) Für E2 ist es im Mehrpersonenkontext auch schlicht manchmal nicht möglich, das Thema anzusprechen (E2:16). Sie* betont auch, dass so ein Ansprechen mit Risiken verbunden ist - für die Person, die adressiert wird, aber auch für die ansprechende Person (E2:12). Für E3 wird es besprechbar,

“wenn ich mich zur Verfügung stelle als Supervisorin und mal kurz so ein paar Einleitungssätzchen mache und quasi von mir was hergebe, als mächtige Person in diesem System, als externe, nicht in diesen Teamwahnsinn involvierte, geldbekommende, was auch immer Person, die da Fragen stellt” (E3:15)

E3 nimmt an, dass Teams immer nur das zum Thema machen, was ihnen auch anschlussfähig an die Supervisor*innen erscheint:

“Ich bin wahrscheinlich keine klassische Supervisorin für solche Situationen, weil ich glaube, ich repräsentiere schon in der Auftragsklärung, mit Machtthemen sind sie herzlich willkommen. Also mich irritiert das nicht. Und das ist nichts, wo das Team, glaube ich, spürt instinktiv, das ist ein Tabuthema, glaube ich. Bei der Supervisorin ist es ein Tabuthema. Über Macht können wir nicht reden.” (E3:16)

E3 erläutert ausführlich die Vorteile eines Zweiergesprächs, weniger Scham und das Gefühl von Kontrolle, aus Sicht der Supervisand*innen:

“Ich finde, im Einzelsetting ist die Scham viel niedriger als im Gruppensetting. [...] die einzige Person, die es gerade hört, bin maximal ich, die nicht in dieser Organisation arbeitet. Man muss mich nie mehr wiedersehen in Wahrheit, also höchste Sicherheit. Und es lässt sich viel über Machtthemen, was passiert da, weil es ja meistens darum geht, dass diese Person etwas erzählt mit anderen, über andere, die gerade nichts dazu sagen können, sehe ich genauso, sehe ich nicht so. Es gibt keine direkte Reaktion, es gibt von mir, was klingt an, was verstehe ich, aber immer in dem Wissen, ich bin nicht in diesem Kontext. Also sehr gefiltert von dem, was von mir kommt, und ich glaube, aus Sicht der Supervisand:innen, hochkontrollierbar, was [...] da jetzt passiert und was da nicht passiert.” (E3:62)

Für Supervisor*innen, so meine Interpretation, sieht sie* den Vorteil des Teamsettings aber darin, dass die Wahrnehmung von Macht viel unmittelbarer auf der Ebene der Dynamiken innerhalb einer Gruppe passieren kann.

Alle Supervisor*innen äußern Annahmen über Arbeitsfelder bzw. Organisationstypen. E1 spricht von der Harmoniebedürftigkeit des psychosozialen Feldes (E1:146) E3 geht in ihrem* Arbeiten davon aus, dass es *“im psychosozialen Bereich [...] viel besser [ist], lieb zu sein”* (E3:56) E2 geht je nach Organisations-

kultur von unterschiedlichen Machtkonstellationen aus (E2:30) und auch das Ausmaß der Tabuisierung von Macht sieht sie* organisationsspezifisch begründet (E2:28). E4 trifft eine Zuschreibung, wenn er* sagt *“dass im sozialen Feld die Leitungsfunktion irgendwie, dass da oft was hapert, kommt mir vor”* (E4:156) und teilt im Interview auch sein* persönliches Erklärungsmodell:

“weil es jetzt nicht die Karriere, weil es sowieso nicht sozusagen die Disziplin ist, wo Menschen, die vielleicht ganz geil auf Karriere sind oder so, landen, sondern die irgendwie ein anderes intrinsisches Motiv haben, wo eben Hierarchie und Leitung wieder auch irgendwie, natürlich ist es hierarchisch schon mal irgendwie ein bisschen schlecht, zumindest das ist nicht wertfrei. Man hat vielleicht Ambivalenzen in Bezug auf Fragen, ob Hierarchie überhaupt erlaubt sein soll und das ist vielleicht ein Faktor. Dann tatsächlich diese Historie mit der Basisdemokratie in Österreich, die doch ziemlich durchgeschlagen hat, glaube ich. Und, wie soll ich sagen, man kann nur dann leiten, wenn man frei genug ist, dass man es nicht jedem recht machen muss und dass man es auch aushalten muss, dass man Sachen entscheidet, die wem anderen vielleicht auch wehtun und dafür muss man sich auch entscheiden für so eine Funktion. [...] Insofern ist es oft, wo die Leitung aus dem Teamprozess kommt, noch einmal schon schwieriger, wenn es ehemalige Mitarbeiter sind. Und in großen Organisationen, ich denke jetzt an XY, weil ich es gut kenne, dieses Sandwichmanagement, das würde ich niemandem empfehlen, das irgendwie zu machen. Das ist so schrecklich” (E4:158)

Auch E5 geht davon aus, dass das Arbeitsfeld und die Organisationsform den Zugang zu Macht prägen (E5:38, 54, 127). Er* illustriert dies an einem Beispiel eines Teams aus dem IT-Sektor, das den Blick nur auf die Technik, nicht auf die Menschen richtet (E5:54). Im Sozialbereich versteckt sich, so seine* Annahme, Macht gern, da sie dort *“gekoppelt ist mit dieser Ohnmacht auch des Klientels, auch dem Klientel gegenüber.”* Bestätigt sieht er* sich in dieser Annahme in Anbetracht der Schwierigkeit, Leitungsfunktionen in diesem Arbeitsfeld zu besetzen:

*“Es entscheiden sich nicht so leicht Psycholog*innen, die noch am ehesten, aber Sozialarbeiter*innen, Sozialpädagog*innen für eine Leitungsstelle. [...] Also dieses Karrieredenken und damit verbundenen mehr Macht, dass ich mehr machen kann in einem System, mich mehr verwirklichen kann oder meine Ziele besser verfolgen kann, das ist im Sozialbereich, ich sage jetzt mal auch leider, nicht so ausgeprägt.”* (E5:54)

Manifestationen des Arbeitsfeldes, wie gerade beschrieben, kommen zweimal in Fallbeispielen von E4 vor, in denen in Reaktion darauf sein* eigener beruflicher Hintergrund prägend wird. Der erste Fall spielt im Kontext der ambulanten Kinderbetreuung und wird von E4 als *“sehr medizinlastig”* (E4:90) beschrieben. Die Supervisand*innen greifen bei Fallbesprechung sofort zu den Akten der Patient*innen, was in E4 massiven Widerstand auslöst:

“Das war ganz schwierig zu sagen: legen Sie den Akt weg oder irgendwas, oder fangen Sie einfach an frei zu reden über den Patienten. Das ist vielleicht etwas, wo ich, aber das hat jetzt eher weniger mit meinem Dasein als Supervisor zu tun, sondern grundsätzlich mit meiner beruflichen Auseinandersetzung mit der Psychowelt, die ja auf mehreren Ebenen passiert und die ich grundsätzlich schwierig finde, weil ich einfach den Psycho-Diskurs bei uns für ziemlich versaut halte” (E4:90)

Auch im zweiten Fall, der in einer Suchthilfeeinrichtung verortet ist, erfolgt eine ganz klare Bewertung des professionellen Zugangs der Supervisand*innen durch E4, der* hier als Psychoanalytiker* reagiert:

“Wenn da jemand dann so auf eine Psychoschiene hüpf und mit irgendwelchen Diagnose-manualen herumschmeißt, da wird mir ganz schlecht, aber weil ich aus einer analytischen Schule komme, [...] wo sozusagen ein Mantra ist, hüten Sie sich davor, irgendetwas zu verstehen, was der Patient sagt, damit Sie etwas hören können” (E4:92)

Auch E1, E2 und E5 verweisen in den Interviews auf ihren eigenen beruflichen Hintergrund, der mitbeeinflusst, wie sie als Supervisor*innen einem Thema begegnen. E1, *“als Politologin [...] mit vielen Machttheorien irgendwie ausgestattet” (E1:132)*, nennt Hannah Arendts Ansatz als für sie* prägend: *“Macht kommt von machen und das ist so mein Antrieb, was zu bewegen, was zu tun”*, und grenzt sich von Gruppendynamiker*innen dahingehend ab, da sie*

“dann viel [...] auch die Organisationsbrille [aufhabe], dass ich sehe, ah, da wirken einfach auch machtvolle Rahmenbedingungen. Das ist jetzt nicht irgendwie das Team, die Personen, die mir gegenüber sitzen, die Widerstand leisten, sondern da ist es das Feld oder die Organisation und damit bemühe ich mich zu arbeiten.” (E1:132)

E3 und E4 merken beide mehrfach an, dass sie Gruppendynamiker*innen sind und die drei gruppendynamikbestimmenden Variablen (Intimität, Zugehörigkeit und Macht) auch ihren supervisorischen Blick prägen (E3:68,16, E5:2, 4, 111, 115).

Biografisches abseits des eigenen beruflichen Hintergrunds wird von zwei Interviewpartnerinnen* thematisiert (E2-E5). E3 gibt an, sich schon in ihrer* Kindheit intensiv dafür interessiert zu haben, wie Systeme ticken und illustriert das am Beispiel des Mitspielendürfens und -lassens (E3:68) und des Bestimmens im Familiensystem (E3:74). E2 teilt ein Schlüsselerlebnis am Beginn ihrer* Arbeit als Supervisorin* als Auslöser für ihr* Interesse an Macht bzw. für das Erkennen der Wirkmächtigkeit von Interessen. Sie* beschreibt eine Teamsupervision mit Supervisor*innentandem. Ihr* Kollege hält sich, für sie* überraschend, nicht an das kurz zuvor Vereinbarte. In der Nachbesprechung spricht sie* ihn* darauf an, und er* begründet diese Änderung nicht mit einem Sachargument, sondern mit einer Änderung seines* Interesses. (E2:4,10) Für E2 ist das der Moment, ab dem sie* beginnt, sich mit der Interessenebene intensiv zu beschäftigen.

E3 erlebt eigene, wertende Anteile als immer weniger wirksam in ihrer* Rolle als Supervisorin*:

“Ich finde, desto länger das ist in meinem Leben, desto weniger tangiert mich das, wie das abrennt. Im Sinne von, so soll es sein und so soll es nicht sein” (E3:30)

Im Gespräch mit E4 geht es hingegen auch um divergierende Wertvorstellungen zwischen ihm* und Supervisand*innen (E4:28, 166, 170), die er* oft nicht unkommentiert lassen kann.

Bezüglich der Teilnahme von Leitung an der Teamsupervision gibt es unter allen Befragten Konsens darüber, dass zumindest die Möglichkeit, diese in den Prozess bei Bedarf hineinzuholen, gegeben sein muss (E1:74, E2:42, E3:4, E4:56, E5:30, 32).

Ich erlebe alle Interviewpartner*innen während der Interviews als sehr lustvoll im Umgang mit Macht.

Kategorie 3: Macht der Supervisor*innen

In den Interviews sehen alle Befragten ihre Position als Supervisor*innen auch als eine mächtige an und diese Macht wird immer wieder Thema. Welche Macht Supervisor*innen haben, woher diese stammt und welche Gefahren und Verführungen in diesem Bereich lauern, wird im Verlauf der Gespräche thematisiert.

Interessant ist, dass - da die Gesprächseröffnung die Wahl des ersten Aspekts von Macht, um den es gehen soll, durch eine ganz offene Formulierung den Expert*innen überlässt - gleich zwei der fünf interviewten Personen sofort bei der Macht der Supervisor*innen ansetzen (E1:2, E4:4). Dies und dass die Supervisor*innen im Fokus dieser Arbeit stehen, waren die Gründe, das Thema bei der Extraktion extra zu berücksichtigen und nicht nur als Unterkategorie zur Verortung von Macht zu betrachten.

E1 beschreibt, dass sie* es in ihrer Rolle als Supervisorin als mächtig erlebt, nicht Teil der Organisation zu sein:

“als externe, nicht in diesen Teamwahnsinn involvierte, geldbekommende, was auch immer Person, die da Fragen stellt, sehr viel mächtige Sachen sind da drinnen. Und jederzeit gehen kann und beenden kann (E3:16)

Auch E1 erlebt,

“dass es eigentlich auch ziemlich mächtig ist, dass ich als Supervisorin komme und gehe. Ich bin in dieser mächtigen Position, dass ich für 90 Minuten oder 135 Minuten beim Team bin und dann wieder gehe. Das ist ja auch eigentlich eine sehr privilegierte und machtvolle Position” (E1:2)

Und auch E3 verweist auf die, im Vergleich zu den Supervisand*innen, viel autonomere Situation, *“nicht in diesem System drinnen zu sein” (E3:20).*

Erst durch den Supervisionskontrakt, also das Eingehen einer vertraglich fixierten Beziehung, kommen Supervisor*innen in das System. Dieser Vertrag hat viel mit der Macht der Supervisor*innen zu tun.

“Man geht ja aus der Position heraus, die man sich da einnimmt, auch in die Organisation, also die eigene Wirksamkeit, die eigene Macht hängt ja ein bisschen an dem.” (E5:112f)

Supervisor*innen können also durch den Vertrag von vornherein gestärkt oder geschwächt werden in ihrer supervisorischen Macht. Außerdem können sich Supervisor*innen durch den Kontrakt organi-

sationaler Macht versichern, indem etwa darin ihre Macht gründet, im Bedarfsfall die Leitung dazu-
zuholen, sofern diese nicht ohnehin teilnimmt. (E1:84) Abhängig davon, von wem die Anfrage ausgeht,
beeinflusst auch dies die Macht der Supervisor*innen (E5:60) Steht der vertragliche Rahmen einmal, so
ist die Gestaltung des spezifischen Supervisionssettings eng mit der Macht der Supervisor*innen ver-
knüpft - das kann Zeit- und Raumfragen, Regeln der Konzentration/Fokus der Supervisand*innen wäh-
rend der Teamsupervision betreffen:

*“Hier hilft jetzt auch wieder, wenn ich Macht durch Wirksamkeit ersetze. Wo bin ich denn
wirksam? Ich muss wirksam sein. Und da ist es schon gut zum Beispiel, wenn ich die Prozess-
macht habe, also wenn ich den Prozess steuern kann. Wenn ich die Hoheit, die Macht habe über
das Setting. [...] da brauche ich und will ich Macht und Wirksamkeit, um eben das, was da ge-
schehen soll, wofür ich bezahlt werde, damit das geschehen kann.” (E2:61)*

Damit benennt E2, was auch von anderen im Verlauf der Interviews angesprochen wird (E5:60, E1:106):
dass diese Prozessmacht, die ganz zentral für die Wirkmächtigkeit also Macht der Supervisor*innen ist,
immer wieder in Bezug auf die Rahmenbedingungen gefährdet werden kann. Diese Gefährdung kann
auf der Ebene des Teams selbst, aber auch auf der Ebene der Organisation erfolgen (E3:80 - Handys
nicht lautlos, ständiges Telefonieren, Sesselkreis nicht möglich; E2:32 - Unpünktlichkeit, Termin wird
vergessen, 61 - Raum belegt; E4: 42-44 - Mitarbeiter*innen kommen und gehen, Limitierung des Bud-
gets → zu große Gruppen, nicht das ganze Team darf teilnehmen, Supervisionsteilnahme in der Freizeit
wird gefordert etc.). Dies kann soweit führen, dass ein Supervisionsprozess beendet wird:

*“da hat es so viel Widerstand gegeben [...] und da habe ich dann gesagt, ich will nicht mehr.
Dann haben wir eine Abschluss supervision gemacht und da ist witzigerweise alles eingehalten
worden, was ich gefunden habe, das notwendig ist, und dann haben sie mir gesagt, so gut wie
heute haben sie noch nie gearbeitet. [...] aber da habe ich schon gefunden, da ist jetzt meine
Grenze einfach erreicht. Ich will so nicht arbeiten” (E3:80)*

E3 setzt hier eine klare Grenze und verlässt die Organisation. Auch E1 erzählt von einem Prozess, den sie
letztlich beendet, weil sie bemerkt

*“ich mag nicht mehr unter diesen Rahmenbedingungen, unter denen auch die Mitarbeiter*innen
Supervision machen müssen. Ich sah mich da nicht mehr irgendwie wirksam oder auch keine
Hebel oder der Hebel war für mich mit der Leitung in Kontakt treten und bei der Leitung bin ich
an meiner Ansprechperson dann auch abgeblockt” (E1:56)*

Der Exit aus der Organisation wird also für Supervisor*innen zum Mittel, um nicht in einer ohn-
mächtigen Situation zu landen, ihre Macht also zu wahren, auch wenn dies dennoch das Ende der
Wirksamkeit innerhalb dieser Organisation bedeutet. Während im geschilderten Fall von E3 die
Prozessmacht jedoch in der Gestaltung des Endes bei ihr* bleibt und eine Abschluss supervision
stattfindet, stößt E1 mit diesem Vorschlag auf Widerstände und kann den Prozessabschluss nicht mehr
gestalten:

“man kann es jetzt ein Scheitern eines Supervisionsprozesses nennen, solche Prozesse machen natürlich immer irgendwie hellhöriger fürs nächste Mal, oder wenn ähnliche solche Situationen kommen” (E1:70)

Ihr bleibt nur, sich mit einem Erfahrungsgewinn zu trösten, was aber in gewisser Weise einen Machtgewinn als Supervisorin* darstellt - mehr Expertise.

Das Ende von Prozessen ist, so wird aus den Interviews klar, immer interessant im Hinblick auf die Macht der Supervisor*innen: *“Wer sagt die Supervision ist zu Ende? Wer macht diese machtvolle Aussage?”* (E5:107, E3:80, E1:40, E3:22, E3:76) Die Supervisor*innen, die hier als Externe niemandem innerhalb der Supervision Rechenschaft ablegen müssen, können diese Macht immer beanspruchen.

Gleichzeitig werden externe Supervisor*innen Teil einer formalen Macht bzw. verkörpern diese auch, wenn Supervision von oben initiiert wird, was oft der Fall ist. (E1:169; E2:61).

Supervisorische Macht ist in erster Linie Expert*innenmacht. Diese beinhaltet Wissen über den supervisorischen Prozess und über Organisationen, kann aber auch durch Expertise in spezifischen, für das jeweilige Arbeitsfeld relevanten Hintergründen der Supervisor*innen liegen. (E4:85f, E5:54, E3:22) Drei Interviewpartner*innen erläutern in diesem Zusammenhang, wie sie ihre Macht durch den Input von Theorie(n), also explizit sichtbar gemachter Expertise, in schwierigen Prozessphasen nutzen, in denen ihre Macht so in Gefahr gerät, dass der Prozess in seinem Fortbestand gefährdet ist. E3 beschreibt dies sehr genau an einem Fall:

*“wurscht jetzt welche Theorie man hernimmt, aber wenn man das Dependenzmodell hernimmt, ist mir diese Theorie vertraut, daher Kompetenz von mir und ich habe ihnen einen Vorsprung in dem Fall, weil ich bin extern und ich kann das reflektieren und zur Verfügung stellen. Was einen ja ermächtigt, das überhaupt einmal in Sprache zu bringen, im Vergleich zu allen anderen, die finden die Supervisorin völlig vertrottelt und schon die Fünfte, die so ist in der Reihe. Ohne der Überlegung, es könnte mit dem Prozess was zu tun haben. [...] wenn man das Dependenzmodell zur Verfügung stellt und wertschätzt [...] was geleistet wurde in dem Prozess [...] [dann sage ich] ich glaube es braucht mal kurz einen Stopp und eine Reflexion, was hat sich da getan und stelle ihnen meine Beobachtung zur Verfügung auf den Prozess, was Sie geleistet haben und auch ich, so alle miteinander, aus den unterschiedlichen Perspektiven, mit dem Wissen, mit den Kund*innen, Klient*innen [...] und jetzt sind wir in dieser ernüchternden Phase, Sie müssen sich jetzt mal überlegen, wie tun Sie weiter? Aber es gehört dazu. Wir können das beenden und Sie fangen wieder mit der Happy-Peppi-Phase an, wie in jeder Beziehung, da ist alles super am Anfang und man schaut sich nie die Differenzierung an, was ist super, was ist nicht super, was brauchen wir, was braucht es für Änderungen oder sie lassen sich darauf ein, weiterzutun.”* (E3:22)

Durch das Teilen ihres* Expertinnenwissens gelingt es, die schwierige Prozessphase zu überwinden und zur Arbeitsfähigkeit zurückzukehren. Die Macht der Supervisorin* ist dabei sogar gewachsen. E2 hingegen beschreibt das Sichtbarmachen ihrer Expertise als Möglichkeit, ihre eigene Macht zu wahren, auch wenn sie innerhalb eines Prozesses gerade keine Bewegung in diese Richtung bewirken kann:

"Ich habe gesagt, das wird nicht so funktionieren jetzt. Ich finde es noch besser, wenn man [...] das direkt sagen kann, anschließend ihm persönlich, als wenn es einfach nur anschließend nicht wirklich funktioniert, weil er hat dann schon nachgedacht" (E2:14)

Indem sich ihre* Prognose erfüllt, zeigt sich ihre* Expertise, sie* gewinnt an Macht.

Entscheidungen, so wird in vier der fünf Gesprächen (E1:36, E4:11-14, E5:40, E3:20) deutlich, stellen eine machtvolle Verführung für Supervisor*innen dar:

"A sagt so, B sagt so und dann gibt es die Blicke zur Supervisorin. Was finden Sie? A oder B? Und sie müssen entscheiden, wenn schon die Leitung nicht da ist oder die Leitung da ist und nichts sagt. Wie schaut sie aus? Wie hat sie reagiert? Hat sie jetzt gelacht? Hat sie aha gemacht? Was hat sie jetzt gemacht? Man ist ja auf einem riesigen Prüfstand von diesen ganzen Blicken. Desto größer das Team, desto größer die Bühne in Wahrheit für das eigene Reagieren" (E3:20)

Durch Zuschreibung des Teams entsteht hier unweigerlich eine Macht der Supervisor*Innen. E3 ergänzt *"desto länger der Prozess dauert, desto weniger werden diese Versuche [...] mich zu verführen, da irgendwie Entscheidungen zu treffen"* (E3:28), wobei im Interview nicht ganz klar wird, ob sie* damit meint, dass das Team immer weniger versucht, sie* zur Schiedsrichterin* zu machen, da sie wissen, dass sie* das nicht tun wird, oder ob sie* darauf anspielt, dass die Gefahr, diesen Verführungen zu erliegen, bei ihr* abnimmt. Zweitere Lesart, die auf einer zuvor im Gespräch gemachten Aussage basiert (E3:24 *"ab und zu passieren vielleicht so Minientscheidungen"*), ließe die Annahme zu, dass ihre* Macht als Supervisor*in nach einer gewissen Zeit stärker abgesichert ist und sie es sich somit leisten kann, das Team zu enttäuschen.

Die Sehnsucht, dass mächtige Supervisor*innen Entscheidungen für das Team treffen, wird in den Gesprächen stark mit dem Thema Leitung verknüpft. E5 sieht daher eine Machtverlockung, die er aber als Gefahr betrachtet:

"Die Gefahr, die besteht, wenn ein Team sagt, sie möchten die Leitung nicht dabeihaben, ist, dass der Supervisor die Funktion Leitung übernimmt" (E5:34)

Er beschreibt einen Fall, wo die Leitung zwar prinzipiell teilnimmt, aber krankheitsbedingt ausfällt:

"und dann wollten sie natürlich, dass genau ich die Funktion einnehme. [...] Regulierungsvorschläge soll ich einbringen, Lösungsvorschläge, Strukturierungsvorschläge [...] Und dann übernimmt man als Supervisor, weil es ja so ein liebes Team ist [...] ein bisschen die Leitung. Nicht nur Leitung für die Supervision, sondern auch, habt ihr an das auch gedacht? Es sind so Kleinigkeiten. Manchmal passen diese Halbsätze eh ganz genau in die Supervisionsarbeit und manchmal sind sie einfach, merkt man dann nachher, da hast du selber dir eine Macht auch genommen, das Team in eine Richtung zu führen." (E5:38)

Wird die Leitung von Supervisor*innen als schwach empfunden, steigt die Gefahr, dass hier die Leitungsfunktion übernommen wird (E5:42). E4 reflektiert diesbezüglich:

“was das Team, glaube ich, mag, was aber, wo ich, glaube ich, ein bisschen aufpassen muss, manchmal nicht zu sehr. Das hat natürlich irgendwas mit Macht zu tun.” (E4:4)

Er* beschreibt eine weitere diesbezügliche Situation:

“Und das gibt es natürlich in einer Gruppe, wo viele Erwartungen an irgendeinen Leithammel, vor allem, wenn in der Gruppe die eigene Leitung nicht funktioniert, dann gibt es viele Erwartungen. Das sind natürlich Verführungen” (E4:72)

E5 erzählt von einem Setting, in dem es um Entscheidungsfindung ging und er* sich ganz bewusst die Leitungsmacht genommen hat - aufgrund eigener Werthaltungen als politischer Mensch:

“Keine Macht heißt auch keine Verantwortung. [...] Diese Nichtverantwortungsübernahmen. Und da bin ich dann schon strenger. Da bin ich dann schon ein bisschen Leiter” (E5:76)

Auch diese Macht haben Supervisor*innen.

Das Machtverhältnis zwischen Supervisor*innen und Leiter*innen wird im Gespräch mit E1 Thema. Sie* erzählt vom ersten Termin einer Teamsupervision mit Leitungsteilnahme, die unmittelbar vor dem Interview stattfand: *“da war ich auch mächtig, weil ich der Leitung gesagt habe, hören Sie sich das jetzt einfach mal an, wie Ihr Team das wahrnimmt” (E1:96)*, sagt jedoch dann im weiteren Nachdenken über den Fall: *“Es löst natürlich bei mir jetzt den Impuls, bei der nächsten Teamsupervision, die, die ich zum Zuhören verurteilt habe, denen vielleicht auch Sprache zu geben”*, allerdings nicht aus einer Werthaltung oder einem eigenen Glaubenssatz heraus, wie etwa, dass Sprechzeiten ausgewogen verteilt werden müssen und dies ihre* Aufgabe wäre, sondern *“das ist mehr eine Verführung meinerseits, dass ich da natürlich den Widerstand oder den Unmut der Leitung wahrgenommen habe” (E1: 98-100)*. Die Leitung zu verärgern, so lässt die Reaktion vermuten, gefährdet die Macht der Supervisorin*, da Supervision von der Leitung eingeführt wurde und somit auch beendet werden kann. Im Sinne der eigenen Wirkmächtigkeit als Supervisor*in ist es nicht nur wichtig, die Leitung nicht gegen sich aufzubringen, man muss sich gegen die Zuschreibungen, die bessere Leitung zu sein, auch aktiv wehren, um die Leitung nicht zu schwächen. E2 erläutert, was es zu berücksichtigen gilt und wie sie* in solchen Situationen vorgeht:

“Ich werde fantasiert, wenn ich die Chefin wäre. Das muss ich aktiv im Kopf haben, dass ich die Leiterin schütze. [...] diese Machtzuschreibung oder diese Machtfantasie [...] das darf ich nicht zulassen, weil sonst schwäche ich die Leiterin oder den Leiter und damit schwäche ich die Organisation und damit schwäche ich das Team. [...] Und da kommt man manchmal nicht umhin, weil wir sind ja nun manchmal auch diejenigen, die vielleicht natürlich besser mit so einem Team umgehen könnten. Das mag ja sein. Es ist trotzdem nicht legitim, das raushängen zu lassen. Das sage ich dann manchmal. Zu sagen, wissen Sie, ich habe gut reden, bei mir sind Sie ja alle ganz nett. Ich muss Sie nicht anschließend, ich muss mich nicht mit Ihnen verstreiten, weil ich jemanden brauche, der hier aushilft oder sonst wie. Das ist leicht, dass ich Ihnen hier gefalle. [...] Ihre Chefin hat es schwerer. [...] wenn es Dinge gibt, die gut sind oder die ich loben mag, über den Chef oder die Chefin, mache ich das. Damit auch klar wird, dass dieser Respekt da ist

und dass ohne diese Person ich hier auch gar nicht sitzen würde. Muss man ja auch so sagen: Gegen den Willen von einer Leitung ist es meistens so, dass keine Supervision stattfindet.” (E2:61)

Auch E5 betont, dass Supervisor*innen bei Wünschen nach Entscheidungen immer mitbedenken sollten, dass ihnen eigentlich keine formelle Entscheidungsmacht innerhalb der Organisation zukommt, die Leitung kann *“alles overrulen”* (E5:56). Es ist daher im Sinne der Macht der Supervisor*innen nicht zu empfehlen, sich hier aus dem Fenster zu lehnen.

Die meisten der Interviewten zeigen sich als sehr machtbewusst in Bezug auf die eigene Macht und sprechen sehr klar an, wo die Gefahr liegt, diese durch eigenes Handeln zu beschädigen: So kann die falsche Intervention, die falsche Art, etwas zu thematisieren, oder auch Thematisieren per se dazu führen, dass man Macht verliert. E2 gibt ein Beispiel, das illustriert, wieso Machtthematiken für sie im Teamkontext manchmal unansprechbar sind:

“das kann man locker kontern, und dann steht diejenige oder derjenige, der das thematisiert hat, blöd da [...] wenn ich zum Beispiel sage, das ist doch jetzt ein abgekartetes Spiel zwischen euch zwei, da verliere ich einfach, weil man das als Unterstellung, ich kann es ja nicht beweisen, als Unterstellung etikettieren kann und dann stehe ich dumm da” (E2:12)

Die Besprechbarkeit wird auch im Austausch mit E1 Thema, die im Gespräch zu der Feststellung gelangt, dass sie den Begriff Macht nicht verwendet, da sie erwartet, dass dies Widerstand hervorrufen könnte (E1:32). E5 spricht darüber, dass es wichtig ist, die Grenzen der eigenen Expertise und Kompetenz zu kennen und nichts anzubieten, *“was man nicht bringt”* (E5:62). Passieren kann dies aus unterschiedlichen Motiven, so seine* Einschätzung. Er* nennt eine magere Auftragslage, Eitelkeit, Risikobereitschaft auf seiten der Supervisor*innen ebenso als Motive, wie die Möglichkeit, eine Organisation so spannend zu finden, dass man sich nichts entgehen lassen möchte (E5:65-70) E2 argumentiert, dass Supervisor*innen ihre eigene Macht im Sinne von Wirkmächtigkeit gefährden, wenn sie ihren supervisorischen Blick im Hintergrund nicht immer auch auf das Thema Macht richten (E2:65). E1 beschreibt einen Fall, wo es, aufgrund der abwehrenden Grundhaltung der Supervisand*innen, zu einer inhaltlichen Reduktion des Supervisionsformat auf *“Psychohygiene”*, also zu einem *“Raum, uns auszukotzen”* (E1:56), kommt, worauf sich das Team immerhin einlassen kann. Bald wird dadurch jedoch ihre* Macht als Supervisorin* in Frage gestellt wurde. Das Team, das in diesen Sitzungen nicht konstruktiv arbeiten kann/möchte, verlagert das Problem in die Person der Supervisorin und wünscht einen Wechsel. Ähnliches beschreibt E5 in einem Fall. Die Ohnmacht des Teams, die der Supervisor* aufbrechen möchte, führt zu einem Wechsel der supervidierenden Person (E5:119) Beide Beispiele illustrieren wie begrenzt die Macht der Supervisor*innen innerhalb von Organisationen letztlich auch jederzeit sein kann. Eine weitere diesbezügliche Grenze, die von E5 als *“Ohnmacht des Supervisors”* bezeichnet wird, erfährt dieser*, als während eines Prozesses eine Entscheidung außerhalb/oben fällt, die

alles verändert (E5:117) Auch E1 erlebt sich *“ohnmächtig in meiner Position”* (E1:68), wenn ihre* Vorschläge als Supervisorin* von der Leitung nicht gehört werden. Und sie* erwähnt auch Barrieren, Grenzen des Besprechbaren:

“Es gibt aber so gewisse Momente, wo ich dann als Supervisorin denke, ja, jetzt kommen wir ans Eingemachte, da wird dann die Barriere. Sie hat sich vielleicht diese Grenze des Redens oder diese Kontrolle haben zu müssen, hat sich etwas erweitert oder ist lockerer geworden, aber es gibt dann immer noch dieses Instrument, hier ist Schluss.” (E1:126)

Machtlust wird spürbar, wenn E4 darüber berichtet, wie er* sich an einem Punkt in einem Prozess über den Auftrag, der eine reine Teamsupervision ohne Fallsupervision vorsieht, da diese parallel mit jemand anderem stattfindet, hinwegsetzt: *“wo ich selbst eine gewisse Freude verspüre manchmal”* (E4:18), zugleich aber reflektierend *“dass man schon gefordert ist, sich oft zurückzunehmen, um den Platz nicht, um etwas auszunutzen, was strukturell fixiert ist”* (E4:72) Auch diese Aspekte zählen zur Macht der Supervisor*innen.

Kategorie 4: Supervisorische Bearbeitungsstrategien

Im Hinblick auf die supervisorischen Bearbeitungsstrategien bilden Annahmen über die An- und Besprechbarkeit von Macht den zentralen inhaltlichen Knotenpunkt in den Interviews. Abhängig von den jeweiligen Annahmen, die Supervisor*innen diesbezüglich vertreten, sprechen sie Macht daher - immer natürlich auch abhängig von der spezifischen Situation in der Supervision - direkt oder indirekt an, verwenden sie den Begriff, versuchen ihn positiv umzubesetzen oder greifen auf alternative Begriffe zurück. Die in den Interviews konkretisierten Bearbeitungsstrategien lassen sich im Groben in reflexive, instruktive und konfrontative Zugänge unterteilen.

Die stärksten Zweifel an der Besprechbarkeit im Teamsetting kommen von E2, die* außerdem zu bedenken gibt, dass *“die schlichte Besprechung oder Offenlegung [...] nicht immer hilfreich ist”* (E2:12), unter Umständen auch Schaden anrichtet. Die Nichtbesprechbarkeit wird von ihr* jedoch nicht damit gleichgesetzt, dass keine Beschäftigung mit Machtthemen erfolgen kann. In ihrem* Handeln fokussiert sie* auf Macht in Form von Interessen, die aber eben nicht direkt angesprochen werden können - weder eigene noch fremde. Mittels Andeutungen

“solche Terminverschiebungen sind möglicherweise auch ein Ausfluss dessen, dass man gerade wirklich anderes genügend zu tun hat” (E2:48)

und Beispielen regt sie* ein Nachdenken und Verstehen über das Zusammenspiel von eigenen und fremden Interessen an. Wichtig ist ihr* dabei:

“Wir flankieren das mit Verständnis, damit man sich nicht ertappt fühlt oder etwas falsch gemacht hat. Das ist ja auch normal” (E2:48)

Fallbesprechungen stellen hierzu einen guten Ansatzpunkt im Teamsetting dar, so E2, da im Zuge derer die Interessenebene sowohl erläutert als auch normalisiert werden kann. Dadurch erfolgt eine Abkehr von einer nicht konstruktiven Psychologisierung:

“Da ist es eigentlich noch einfacher, [...] da muss man die Leute nicht selber konfrontieren [...] da wird das ja auch üblicherweise thematisiert, warum oder auch warum tut der Klient nicht das, was wir eigentlich besprochen haben? Nicht nur weil er zu faul ist, sondern weil irgendwas anderes wichtig ist. Ich weiß nicht, es wird oft ein bisschen an manchen Ebenen ein bisschen zu sehr psychologisiert [...] die Machtebene ist ja ganz einfach. Ich! Ich will, dass es mir gut geht und ich Sorge für mich, so gut es geht und wenn ich es auf sehr komische, also durch die Brust ins Auge, also so etwa mache, auf sehr verquere Art, Sorge ich für mich” (E2:44)

Indirekt spricht E1 Macht dann an, wenn in einem Prozess der Eindruck entsteht, dass gerade nichts geht:

“Jetzt stehen wir an, jetzt ist es schwer. Das sind so die Worte, die ich dann wähle, um zu signalisieren, da könnten wir jetzt eigentlich weiterschauen, wenn es uns gelingen würde, da die Bereitschaft zu erarbeiten” (E1:128)

Auch E5 spricht davon, dass er oft zunächst einen indirekten Zugang wählt, wenn er* merkt, dass es Vorbehalte gegen den Begriff Macht im Team gibt. Er* fragt dann nach der Wirkung von Macht, anstatt diese selbst als solche zu benennen:

“Wie passiert etwas in diesem Team? Wann geschieht etwas in diesem Team? Wann wird etwas in Bewegung gesetzt?” (E5:8)

Sobald dieses Gespräch eröffnet ist, *“dann kann man das natürlich, genau das, was da gemacht wird, auch als Macht bezeichnen” (E5:8)*. E5 vertritt im Vergleich mit den anderen Befragten am stärksten das direkte Ansprechen: *“Ja, was ist die Alternative? Nur zu tun und nicht darüber zu reden?”* und beschreibt sich in diesem Kontext als *“sehr konfrontativ” (E5:84)*. Er* baut dabei auf die Erleichterung, die in seiner Erfahrung auf die Enttabuisierung des Themas Macht folgt. Dabei arbeitet er* stark mit seinen* gruppendynamischen Hintergrundfolien und versucht das Team in dessen eigenem momentanen Erleben abzuholen:

“Ja, wie agieren Sie denn da herinnen machtvoll? Lassen wir das machtvoll weg, wenn das ein böses Wort ist. Wie agieren Sie da herinnen? Und wie reagieren die anderen darauf? Wird Ihnen gefolgt? Bei welchen Fragen, bei welcher Haltung oder bei welchen, wie Sie es tun, wird Ihnen gefolgt? Und wie geht es Ihnen dabei? Da kommt meine psychodynamische Seite raus. Und wie fühlt es sich an, wenn da diese Gruppe Ihnen folgt? Nicht nur ganz schlecht, die meisten” (E5:82)

Ein anderer Weg, dessen er* sich bedient, um Macht ins Gespräch zu bringen, ist die Verknüpfung von Macht und Ohnmacht. Dass Ohnmacht adressiert wird, erlebt er* viel häufiger als dass Macht vom Team thematisiert wird und er* teilt die Erfahrung:

“wenn man dann genauer hinschaut, dass es da dann zu einem ganz selbstverständlichen Diskurs oder einer Notwendigkeit von Macht kommt” (E5:2)

Auch wenn Macht negativ besetzt ist, also quasi als Schimpfwort in der Teamsupervision fällt, sieht er* darin einen guten Ansatzpunkt, um das Thema besprechbar zu machen. Er* geht dabei so vor: zunächst lässt er* die negative Besetzung des Begriffes stehen und fragt nach dem Gegenteil von Macht, was dann meist zum Thema Ohnmacht führt. Langsam wird, so beschreibt es E5, dadurch eine Auseinandersetzung mit dem Thema Macht möglich und es erschließt sich ein supervisorisches Arbeitsfeld (E5:8) Umgekehrt verknüpft E2 Macht und Ohnmacht gerne miteinander, wenn Macht vom Team thematisiert und mit Leitung in Verbindung gebracht wird, indem sie* dann sofort auch auf die *“Ohnmacht, also in den sogenannten Machtpositionen”* (E2:52) verweist und somit einen Perspektivwechsel anregt.

Die Gruppendynamik innerhalb eines Teams zum Thema zu machen ist automatisch auch ein Ansprechen von Machtverhältnissen, aber das ist im Setting Teamsupervision, so hält E2 fest, nicht immer möglich oder sinnvoll:

“Sie müssen ja fragen, wenn Sie in einer Gruppendynamik herausfinden, ganz offiziell für alle sichtbar machen, das ist die Doofe und das ist der Tschakar-Typ. Das ist ja wunderbar, das können Sie rauskriegen. Was machen Sie da? Sie kriegen ja diese eine, die die Omega-Position hat, die kriegen Sie ja gar nicht so stabilisiert. Dafür ist sie beschämt vor allen. Sie hat jetzt offiziell das Schild. Und deswegen ist es heikel” (E2:73)

Sollte es ihr* wichtig erscheinen *“dass irgendwer gruppendynamisch weiß, wo er steht im Ranking”* (E2:75) so muss sie* sich als Supervisorin* gut überlegen, wie und wo das passieren soll - spontan und im Teamsetting jedenfalls nicht. Hypothesen über personale Eigenheiten, sie* nennt als Beispiel ihre Zuschreibung Narzissmus bei einem Teammitglied, werden von ihr* in der Regel nicht thematisiert, im supervisorischen Handeln aber immer entsprechend berücksichtigt:

“Wenn ich bemerke, ein bisschen zu großer narzisstischer Anteil, dann berechne ich das doch mit ein und werde noch achtsamer sein, dass ich diese Person nicht kränke” (E2:73)

Angesprochen wird Persönliches von ihr* nur dann, wenn sie das Gefühl hat, dass es dem Ziel dieser Organisation dienlich ist oder der Person wirklich helfen könnte. Das Zeitfenster dafür liegt für sie* am Prozessende:

“Wenn es wirklich weiterbringt, dann kann ich sagen, wissen Sie, haben Sie schon mal darüber nachgedacht? Ich mache das jetzt bei Depressionen, wenn ich die Befürchtung habe, dass jemand depressiv ist, oder eine depressive Phase hat, mache ich das auch, weil ich dann sage, es könnte sein, dass das Coaching Ihnen nicht hilft” (E2:73)

E2 betont, dass jedem Teilen eine sehr genaues Überlegen vorangeht, welche Erkenntnis für wen wichtig ist, was geteilt werden soll und *“welchen mikropolitischen Weg”* sie* dafür nutzen kann (E2:77). Ob Machtverhältnisse angesprochen werden, hängt für E4 nicht nur mit der Situation im Team zu-

sammen, sondern davon, ob er* als Supervisor* in der Situation eine Möglichkeit findet, dies konstruktiv zu tun *“ohne zu sehr sarkastisch zu sein oder mich selber lustig zu machen”* (E4:72)

Mehrfach wird in den Interviews geschildert, wie negativ besetzte Begriffe von den Supervisor*innen vermieden werden. Manchmal werden diese durch andere Begriffe, die positiv konnotiert sind, ersetzt (renaming), um das Besprechen zu ermöglichen (E2:52, E1:27-30, E3:14). E2 verwendet beispielsweise die Begriffe *“Einfluss”* und *“Selbstwirksamkeit”* statt Macht (E2:52). Alternativ wird in manchen Fällen auch versucht, negativ geladene Begriffe beizubehalten, aber neu zu bewerten (reframing) (E3:14, E3:18). Während beim Sprechen über Macht im Einzelsupervisionssetting eine Bezugnahme auf Biografisches die Besprechbarkeit, so E3, erhöhen kann, erscheint ihr* das im Teamsetting nicht möglich. E3 beschreibt in diesem Kontext stattdessen manchmal, was der Begriff Macht für sie* bedeutet, und lädt dann ein Team dazu ein, sich darüber auszutauschen, wie sie Macht definieren, was ja mit auf ihren biografischen Erfahrungen beruht. (E3:70)

Bei der supervisorischen Bearbeitung von Macht im Kontext von Teamsupervision verlassen einige der interviewten Supervisor*innen immer wieder das eigentliche Format Teamsupervision. Dies hängt in den meisten geschilderten Fällen mit den Annahmen zur Besprechbarkeit zusammen, vor allem, wenn es um eine Verlagerung ins Vier-Augen-Gespräch geht (E2:12, 14, E5:59). So berichtet E2, dass sie* im bilateralen Gespräch einem Leiter* Folgendes sagt: *“Hören Sie zu, ich verstehe Sie, Sie wollen hier keine Zeit mehr investieren”* Diese Direktheit war ihr* in diesem Setting möglich, vor den anderen wäre es unmöglich gewesen: *“Das hätte ihn ja beschämt, also ich meine, da hätte er mir was gepustet”* (E2:14) Der Grund für den Formatwechsel kann aber auch andere Gründe haben. E5 fordert von einer Organisation am Anfang eines beschriebenen Prozesses einen Halbttag ein, also eine Art von Klausur, damit das Thema, worum es in der Supervision überhaupt gehen soll, erarbeitet werden kann (E5:60). Auch E1 berichtet von einem Fall, wo sie vor der Teamsupervision zwei halbtägige Workshops mit dem Team abhält, um zu klären, ob Supervision überhaupt das richtige Format ist (E1:124). E5 arbeitet in einem Fall mit einer Leiterin* außerhalb des Teams, da im Prozess klar wird, dass dies zur Unterstützung des Teams nötig ist (E5:42). In einem anderen Fall, hätte eine Bearbeitung der Machtfragen in Zusammenhang mit der Leitung innerhalb des Teamsettings diese geschwächt: *“Alter Mann* stärkt junge Frau* im Team [...] das wäre eine Schwächung”* (E5:46) und deswegen geht er* auf die Idee der Leitung, eine Stunde nur mit ihr* zu arbeiten, ein.

Neben dem Verlassen des Formats zur Bearbeitung von Machtthemen, wird im Gespräch mit E4 und E5 auch Thema, dass es wichtig ist, das Format Teamsupervision in diesem Kontext zu schützen. So spricht E4 davon, dass er* es ablehnt, etwas in der Supervision zu machen, was dort nicht hingehört, und er dann an den entsprechenden Ort innerhalb der Organisation verweist - und nennt als Beispiel das Tref-

fen von Entscheidungen (E4:150). Auch E5 betont, wie wichtig es ist, im Format Supervision als Supervisor*in nichts zu übernehmen und etwa für das Team zu sprechen, sondern immer nur im Sinne des Gelingens des Prozesses zu agieren (E5:44f) und das auch bei Formatwechseln transparent zu machen.

Wenig überraschend für Supervisor*innen schildern alle Interviewpartner*innen, wie sie ihre Supervisor*innen, primär mittels Fragen, dazu bringen, das eigene Tun, eigene Interessen, organisationale Strukturen, eigene Annahmen, Wertungen und Zuschreibungen zu reflektieren (E1:18; E2:40, 46, 50, 54, 59; E3:10, 18, 20, 32, 52; E4:60, 98, 150; E5:12, 14, 16, 86). E2 betont das Einnehmen anderer Perspektiven als zentral für Supervision und versucht mittels Fragen, das Team dazu zu bringen, über mögliche Interessen jener, deren Verhalten als konflikthaft erlebt wird, nachzudenken (E2:54). Besonders im Bezug auf Leitung erscheint ihr* ein Perspektivwechsel der Mitarbeiter*innen im Rahmen der supervisorischen Arbeit besonders wichtig:

“Es sieht ja so aus, als wenn die Chefin hier die große Macht hätte. Denken Sie sich das doch einfach mal anders. Die ist abhängig von Ihnen, ob Sie das sagen. Die ist abhängig von Ihnen, ob Sie das nicht sagen. Die ist abhängig von ihren Chefs, weil, wenn die kein Geld mehr kriegt. Nur einfach mal so als Gedankenexperiment. Wollten Sie mit ihr teilen? Oder wollten Sie mit ihr tauschen? Das lässt sich besprechen. Das kann man auch sehr freundlich, aber klar sagen. Wenn Sie nicht wollen, kann sie gar nicht. Manchmal kommt dann so ein Lächeln oder ein Mhm, weil implizit ist das Wissen ja vorhanden. Implizit ist ja, weiß man ja, die kann ja nichts. Und rausschmeißen kann sie mich schon gar nicht. Erstens, weil unsere Kultur das nicht zulässt. Zweitens, weil sie auch sonst niemanden kriegen würde. Das ist ja sehr umgedreht” (E2:40)

Bewusstsein für die Interessenebene herzustellen ist ihr* ein zentrales Anliegen:

“Ich muss es ja nicht gutheißen oder sonst was. Ich sollte es nur checken [...] dass ich da mal nur von der rein sachlichen Ebene wegkomme, die wichtig ist, aber zu sagen, was haben denn die anderen für Interessen und warum liefern die nicht die Dinge, die nötig sind? Und nur dann, wenn ich das verstanden habe, finde ich überhaupt eventuell Chancen, das zu ändern. Wenn ich die Gesetzmäßigkeit gar nicht checke, dann bin ich ja auch wirklich dramatischerweise hilflos” (E2:59)

Verständnis für die, oft divergierenden, Interessen der Organisationsmitglieder auch auszusprechen und gleichzeitig mit diesen Interessen dann weiterzuarbeiten, ist eine weitere von E2 geschilderte Strategie:

“Ich kann ihr Interesse verstehen, aber so wie sie es jetzt machen, wird es nicht funktionieren. Oder [...] es wird noch schlimmer kommen, vielleicht das oder jenes. Das kann ich sagen, sodass ich den Leuten nicht ihre Interessen wegnehmen muss. Ich kann nur sagen, das hat folgende Folgen. Oder auch ein Team [...] Dann sage ich, Sie können natürlich Ihre Chefin in die Ohnmacht treiben oder in den Wahnsinn, das geht schon, das können Sie. Und dann argumentiere ich nicht mit der fachlichen Ebene, dass dann die Klienten Nachteile haben usw., sondern ich argumentiere dann gegebenenfalls auch mit deren Interessenebene. Stellen Sie sich mal vor, ist da nicht auch Ihre Seelenruhe dahin? Wenn Frau Sowieso krank wird oder einfach die Stelle wechselt und Sie hier eine Vakanz haben, dann ist eventuell Hauen und Stechen beim Dienstplan angesagt. Dann moderiert das niemand mehr. Ich argumentiere dann bei einer dysfunktionalen Interessenssache auch mit Interessen und nicht moralisch” (E2:46)

Macht, die in Form eines Leitungs- und Entscheidungswunsches an die Supervisor*innen im Prozess sichtbar wird, bearbeitet E3 reflexiv, indem sie* sagt:

"Was meinen Sie denn genau? Sagen Sie es noch einmal. Ich weiß nicht, ob ich es so finde oder nicht, aber schauen wir mal, was Sie beide und ich verweise dann auf die Person B, was Sie beide finden oder wo Sie gerne hinwürden" (E3:20)

Durch das Vorgeben, etwas nicht genau verstanden zu haben, fordert sie* präziseres Nachdenken von den Supervisand*innen ein und spielt den Ball dann sofort an diese zurück. Auch das direkte Erfragen - etwa des im Team/in der Organisation üblichen Entscheidungsmodus (E3:10) oder der Machtzuschreibungen in Bezug auf das Redeverhalten (E3:18) - ist eine von E3 beschriebene reflexive Bearbeitungsstrategie.

E5 setzt in seiner* supervisorischen Bearbeitung in einem geschilderten Fall direkt bei einer aktuellen Teamsituation an. Er* nimmt also etwas, das gerade im Rahmen der Teamsupervision geschehen und somit allen Anwesenden unmittelbar zugänglich ist, um via Aufstellung der Szene eine Reflexion darüber in Gang zu setzen, was Macht ist und wie Machtbeziehungen aussehen können:

"Das war ja ganz leicht, weil ich ja da in dieser Situation dabei war. [...] jetzt nicht angewiesen auf Erzählungen und gefärbte Dinge, subjektiv wahrgenommene Sequenzen, sondern wir haben gesehen, wie ist denn das jetzt da gelaufen? Da hat sich wer durchgesetzt, wie hat er sich durchgesetzt? Wie wurde er, in dem Fall war es ein Mann gewesen, unterstützt? Wie schaut dann diese Machtbeziehung aus? Was erwarte ich mir denn dann auch davon" (E5:14)

Das normalisiert das Phänomen Macht, macht es zu etwas Alltäglichem und enttabuisiert es dadurch.

Auch konfrontative Bearbeitungsstrategien werden von allen Supervisor*innen im Interview benannt (E1:32, 96, 140-144, 150, 162; E2:12; E3: 38, 56; E4: 32-36, 40; E5: 107). In einem Fall von E1 konfrontiert jene* das Team mit der durchaus ironisch zu verstehenden Aussage: *"Ich höre, es geht Ihnen gut"* (E1:32), da ihre* Annahme ist, dass sich das Team hinter einer Harmoniefassade versteckt. In zwei anderen Fällen konfrontiert sie* Teams mit Spiegelphänomenen des Arbeitsfeldes und bricht so beispielsweise die Illusion von Elementarpädagog*innen, dass es bei ihnen keine Hierarchien gibt (E1:148-150). Sie* erzählt außerdem von einem Prozess, in dem Ohnmächtigkeit ganz übermächtig wurde:

"Die sind jedes Mal irgendwie, wenn jemand gegangen ist aus dem Team, haben die das als persönliche Niederlage empfunden. Ja, und auch einen Angriff auf ihre Kompetenz. Weil die gehen, dann muss es hier schlecht sein, muss die Arbeit schlecht sein, also arbeite ich auch schlecht" (E1:162)

Auch hier arbeitet sie* konfrontativ, indem sie* ihnen zurückspiegelt, was sie* beobachtet: *"Einer geht, alles kippt"* (E1:162) In der Fallschilderung verwendet sie* außerdem die sehr starke Metapher *"die sind immer so umgefallen wie so Dominosteine"*, es ist aber für mich nicht klar, ob das auch ihre* Formulierung dem Team gegenüber war. In der weiteren Fallbearbeitung zielt ihr* supervisorisches Handeln

darauf ab, dass Macht und Ohnmacht keine Dichotomie bilden. Jemand kann mächtig sein und dennoch wird auch diese Person erfahren, dass jemand anderer mächtiger ist. Weder Macht noch Ohnmacht kann also verabsolutiert werden. Alle brauchen einen Umgang mit Ohnmacht, der gleichzeitig erlaubt, parallel dazu die eigenen Handlungsmöglichkeiten nicht aus den Augen zu verlieren. E3 beschreibt, wie sie* durch kurze Kommentare während Fallschilderungen, den Supervisand*innen rückmeldet, dass diese sich in einer mächtigen Position befinden, was ihnen oft nicht bewusst zu sein scheint: *“Wahnsinn, in welcher mächtigen Position Sie eigentlich sind”* (E3:56). Je nach Reaktion auf diese erste Konfrontation, erläutert sie* im Prozess dann noch ausführlicher, wie das Machtverhältnis zwischen Supervisand*innen und deren Klientel sich gestaltet - beispielsweise so:

“Sie sind diejenige, die das da bestimmen und entscheiden kann oder Informationen hat oder das gestalten kann. Da ist schon eine Abhängigkeit, die nicht auf Augenhöhe, also es kann schon auf Augenhöhe das Gespräch sein, aber es ist schon ganz klar, Sie sind Therapeutin oder Sie sind Justizwachebeamtin. Ich meine, Sie gehen heim am Abend. Die andere Person kann nicht sagen, ich gehe jetzt heim” (E3:56)

Der vollkommenen Verweigerungshaltung eines Supervisanden* in einer Teamsupervisionseinheit begegnet E3 ebenfalls konfrontativ. Sie* spricht die Person, die die Gesprächsteilnahme verweigert, offen auf diese Verweigerung an, die sie* sogar als *“etwas Gewaltvolles”* bezeichnet, denn

“es ist nicht mehr möglich, dass sich die anderen fünf Kolleginnen mit dir austauschen können, zu etwas, was einen Jugendlichen von euch allen betrifft” (E3:38)

Dem Ansprechen folgt die Thematisierung dessen, was das mit allen Beteiligten macht, welche Unsicherheiten das schafft und sie* versucht, die Gründe für die Verweigerung zu erkunden. Zuletzt ist sie* bereit, diese Verweigerung, die auch verständlich ist, zu akzeptieren, solange die Person bereit ist

“zumindest mitzutragen, was die anderen sich überlegen, und nicht zu boykottieren und zu sagen, fein, dass ihr euch das jetzt überlegt habt, aber das trage ich nicht mit” (E3:38)

Witze sind für E4 ein indirekter Weg der konfrontativen Bearbeitung von Themen im Kontext von Macht, ebenso wie direkt zu sagen: *“ich finde, das geht überhaupt nicht”* (E4:36).

Manchmal konfrontiert er* Teams oder einzelne Mitglieder auch mit dem Hinweis, *“dass halt jeder für sich selbst entscheiden muss, ob er letztlich unter den Bedingungen arbeiten will”* - vor allem, wenn es Supervision in einem Arbeitsfeld mit besonders schwieriger Klientel handelt. Die Mitglieder müssen manchmal auch anerkennen,

“dass es einfach nur ums Aushalten geht, ganz viel ums Aushalten. Und Supervision einfach der Rahmen dafür ist, um Dinge aussprechen zu können, die man vielleicht sonst nicht loswerden kann” (E4:60)

Im Verlauf von Prozessen, meist sobald die Supervision gut läuft und auch die Auseinandersetzung mit Macht schon *“ganz gut aufgestellt ist”*, beginnt E5 Supervisand*innen nicht nur damit zu konfrontieren,

wann er* sie als mächtig erlebt, sondern er* versucht sie dazu anzuleiten, *“selber in diese Sichtbarmachung von Macht zu gehen”* - also sich wechselseitig damit zu konfrontieren, wann sie einander als mächtig erleben und wie es ihnen damit geht (E5:107).

Die interviewten Supervisor*innen gehen alle in ihrer supervisorischen Arbeit am Themenkomplex Macht auch instruktiv vor - sie geben Anweisungen, fordern auf und teilen ihr Wissen. E1 erzählt von einem Fall, wo ein*e Vielredner*in von ihr* klar gestoppt und zum Zuhören aufgefordert wird. Sie* lädt in dieser Anfangsphase eines Prozesses alle Teilnehmer*innen, Mitarbeiter*innen und Leitung, in einer Teamsupervision ein, unterschiedliche Wahrnehmungen auch einfach mal so stehenzulassen. Rechtfertigungen der Leitung lässt sie* nicht zu (E1:96-100). E2 erzählt, wie sie Hypothesen über Handlungsmöglichkeiten, basierend auf dem Organisationstyp, als Wissen zur Verfügung stellt, um dafür zu sorgen, dass die Lösungssuche realistisch bleibt:

“Wenn es eine Gründerfigur gibt oder wenn es ein Familienbetrieb ist, oder ein regional sehr verwurzelter Betrieb, dann weiß ich zum Beispiel, da ist keine Hire und Fire-Mentalität. Wenn da sich jemand beschwert über einen Low-Performer und dass sie den am liebsten loswerden möchten, dann [...] stelle schon gleich eine Hypothese zur Verfügung, sage ich, der Punkt ist, sie werden vermutlich diese Person nicht einfach entlassen können. Ja, stimmt, das kann man nicht. Dann sage ich, dann lassen Sie uns gleich überlegen, also dann lassen Sie uns nicht fantasieren, dass Sie den loskriegen, sondern, was tun Sie mit dem? Er wird Ihnen da treu bleiben. Also, wie machen wir das? Wir gehen wir jetzt vor?” (E2:32)

In Bezug auf ihren* Ansatz, dass sich Supervisand*innen intensiv mit der Interessenebene beschäftigen sollten, spricht E2 von einem *“kleine[n] Qualifizierungsnebenaspekt”* (E2:52) hinsichtlich ihres* Fachinputs. Auch E3 stellt ihr* Verständnis von Macht als Wissen zur Verfügung (E3:14), um die Sicht des Teams dadurch zu erweitern (E3:16). Zur Bearbeitung von Machtthematiken ein Theoriemodell, sie* nennt das Dependenzmodell, zur Verfügung zu stellen, wirkt entlastend, nimmt Emotionen aus dem Thema und normalisiert es (E3:22). E4 spricht ebenso im Interview davon, dass es in seinen* Teamsupervisionen auch instruktive, erläuternde Passagen gibt, in denen er* Fachinput aufgrund seiner beruflichen Erfahrung gibt (E4:87). E5 berichtet von einem Fall, wo durch sein* Vorstellen des Rangdynamik-Modells nach Schindler erst die supervisorische Bearbeitung von Macht möglich wurde, weil davor seitens der Supervisand*innen einfach keine Reflexionsfolie zur Verfügung stand (E5:54).

Supervisor*innen müssen auch in der Bearbeitung von Machtthemen Leitung immer in ihr Handeln miteinbeziehen, so ließe sich der Tenor aus den Interviews zusammenfassen. Supervisorische Arbeit mit Leitung kann dabei ganz unterschiedliches bedeuten. E3 erzählt, dass er* es immer thematisiert, wenn aus seiner* Sicht etwas Thema wird, was die Leitung wissen muss, diese aber nicht anwesend ist (E3:42). E5 und E3 betonen den organisationalen Aspekt, dass sie als Supervisor*innen es als ihre Aufgabe sehen, zu sichern, dass mit der Leitung kommuniziert wird. Dies kann etwa in Form *“strukturierter Rück-*

meldung“ geschehen, die vom Team geleistet werden muss, was oft dazu führt, dass das Team erkennt, wieso die Leitung eigentlich dabei sein sollte (E5:32). Ist eine Leitung nicht anwesend und es kommt in der Supervision aber ein Thema auf, das *“in der Entscheidungskompetenz der Leitung”* liegt, dann begleitet E3 das Team darin, zu entscheiden, wie weiter vorgegangen wird, sich also so zu organisieren, dass das Thema den Weg zur Leitung findet - sei es, dass es in die nächste Teambesprechung mitgenommen wird, das Team eine*n Repräsentant*in damit zur Leitung schickt oder auch die Leitung vom Team in die nächste Teamsupervision eingeladen wird (E3:12). Auch das direkte Thematisieren der Abwesenheit der Leitung durch ihn* wird von E5 dazu genutzt, das Team zum Erkennen dessen zu führen, wieso Leitung wichtig ist (E5:40). E3 schildert einen Fall, der zeigt, dass es ihr* wichtig ist, dass die Leitung in der Teamsupervision auch Platz dafür bekommt, ihre Position zu erläutern. Dabei fordert sie* von der Leitung aber auch ein, zu entscheiden und zu deklarieren, was diese in dieser Situation dann vom Team möchte - ob sie nur gehört werden will oder ob sie einen Dialog beginnen will, wie andere das erleben. Dies wird von E3 als notwendig beschrieben, um das Team zu entlasten (E2:50-54). Sowohl E3 als auch E5 gehen darauf ein, dass, indem sie der Leitung ermöglichen, ihre Position zu schildern und auch ihre Ohnmacht zu thematisieren, sowohl das Machtverständnis des Teams erweitert wird, als auch die Leitung zu einer Entwicklung eingeladen wird (E3:50, E5:119) Leitungsfantasien und daraus resultierendem Druck auf sich, die Leitungsfunktion einzunehmen, begegnet E3 sehr konfrontativ:

“Ich spiele ihnen dann einfach retour, wenn es mir manchmal zu steil wird, dass ich es wirklich mühsam finde, dagegen zu halten, dass ich nicht die Leitung bin. Sage ich ihnen dann. Dann haben sie ein schlechtes Gewissen und sagen, das wollen wir eh nicht, natürlich sind Sie nicht die Leitung. Sage ich Ihnen, Sie müssen sich nicht um mich kümmern, ich wollte Ihnen nur sagen, ich will es nicht machen” (E3:28)

E1 teilt einen Fall eines Teams, das keine Teamsupervision wollte, die aber von der Leitung verordnet wurde. E1 thematisiert dies mit dem Team direkt, indem sie* ihnen ihr* Angebot erläutert und die Wahl lässt: *“Können Sie da mitgehen, oder können Sie da nicht mitgehen?”* (E1:170). Der Auftrag allein garantiert keine echte Beteiligung der Teammitglieder. In der Frage zeigt sich die Anerkennung der Ausgangsposition des Teams durch E1.

Generell ist Anerkennen ein wichtiger Aspekt des supervisorischen Arbeitens mit dem Thema Macht. E3 beschreibt, wie wichtig es ist, Erschöpfung anzuerkennen und Mitarbeiter*innen in der Supervision zu stoppen, wenn sie zu schnell mit Lösungsvorschlägen kommen. Ihm* ist es wichtig, der Ohnmacht Raum zu geben, indem er* dafür sorgt, dass die Erschöpfung gesehen anerkannt und auch ausgehalten wird:

“dass das einmal gehört werden muss, und nicht nur, was kann man alles machen, machen, machen, machen, sondern es muss einmal gehört werden, da ist wirklich eine Erschöpfung auch gerade da, bei dem Vorrangig” (E3:40)

Auch E4 beschreibt einen Fall, wo seine* supervisorische Intervention darin besteht, anzuerkennen:

"Sie machen so eine schwere Arbeit, die auch zu wenig anerkannt wird in der Gesellschaft, also im Behindertenbereich, ist immer noch ziemlich am schlechtesten bezahlt. Das muss man wirklich aushalten. Da sind Menschen, die können sich nicht artikulieren, die schreien, also die können auch nicht sprechen, und das ist so, die stehen selbst unter so einem hohen Spannungsniveau. Das ist schon irre" (E4:114)

Er betont, wie wichtig es ist,

"die Erwartung runterschrauben, dass das eine Situation ist, mit der man einfach zurechtkommen kann. Das kann niemand, glaube ich. Das ist schwer" (E4:114).

Neben dem Anerkennen ist auch das Raum-Geben im Supervisionsprozess eine mögliche Bearbeitungsweise. In einem Beispiel von E1 realisiert sich das in der Form, dass sie* dem Team Raum gibt, über etwas Organisatorisches zu sprechen, also etwas, was eigentlich sonst nicht in die Supervision gehört. Ihr* Gefühl sagte ihr* aber, dass die Interaktion, die dieses Gespräch auslöste, bedeutsam ist: *"eine neue Mitarbeiterin, die etwas Etabliertes hinterfragt"* (E1:14). Dies wird von ihr* als Hinweis darauf gelesen, dass hier im Team etwas in Bewegung gerät - was wieder supervisorisch hilfreich sein kann. E5 betont die Wichtigkeit, das Raum-Geben auch zeitlich zu realisieren. Er* spricht davon, dass er* in der Thematisierung von Macht Zeit gibt und nicht drängt, damit Themen im Hintergrund reifen können. Er* erläutert dies so:

"Wenn es um die Macht geht, das Wort zu ergreifen und alles zu sagen [...] wenn das die Einladung ist und es ist eigentlich dahinterliegend ein Konflikt mit der Leitung, also eine Funktion, die per se eine machtvollere ist, als das Teammitglied. Sagen wir mal so, ich teile das ja nicht, aber es ist in den Teams dann so, dass quasi die Macht auch der Leitung zugeschrieben wird und die Leitung das aber weder will und das Team auch nicht thematisieren kann, weil zum Beispiel viel Angst vorhanden ist, sich mit einer mächtigen Person oder zumindest zugeschriebenen mächtigen Person auseinanderzusetzen, dann dauert das eine Zeit." (E5:28)

E3 versucht mit dem Team auszuloten, was machbar ist, und was nicht, um zu verhindern, dass Energie wirkungslos verpufft und Frustration bei den Teammitgliedern dadurch noch steigt. Dann versucht sie* dem Team recht klar zu vermitteln, dass die Grenzen anerkannt und ausgehalten werden müssen, also jede*r einen Umgang damit finden muss. Das Aufzeigen, dass die Organisationsmitgliedschaft nicht untastbar ist, gehört für sie* in diesem Kontext dazu:

"Sie sollen sich überlegen, ob sie wirklich hier arbeiten wollen. Ich denke, das muss auch in einer Supervision möglich sein, zu sagen, überlegen Sie sich das gut, ob Ihnen das guttut, weil wenn Ihnen das nicht guttut, das kann der Organisation nicht guttun, weil das tut niemandem gut. Blenden Sie es nicht aus, man hat jederzeit die Wahl zu gehen" (E3:42)

Dass die Wahl der supervisorischen Bearbeitungsstrategie auch mit Prozessphasen zu tun hat, zeigt sich in den Interviews besonders an zwei Stellen. So wählt E3 eine instruktive Herangehensweise, bei der sie* Prozessphasen und deren typische Schwierigkeiten erläutert, genau in jener Phase, als der Prozess

schwierig wird (E3:22) und für E5 ist es die letzte supervisorische Intervention, einen Prozess, der für ihn* zu einem Ende gekommen ist, nicht zu beenden, sondern diese Verantwortung beim Team zu lassen. Erst dadurch vollzieht sich für ihn* (*“da habe ich einen pädagogischen Auftrag”*) der wichtige *“Lernschritt der Selbstermächtigung”* (E5:109).

8 Diskussion der Daten

Der Vermittlungsschritt zwischen Empirie und Theorie erfolgt in der qualitativen Sozialforschung nach der Erhebung (Bogner et al 2014:31) - dieser Schritt soll in diesem Kapitel vollzogen werden. Gegliedert nach den vier Hauptkategorien der Auswertung werden die Ergebnisse im Folgenden nun in Beziehung zu einigen der in Kapitel 2 bis 5 zusammengestellten theoretischen Überlegungen und zu einigen Zwischenfazits, die ich aus der Perspektive der Forschenden* gezogen haben (vgl. Kapitel 2.2, 3.8 und 4.10), gesetzt.

8.1 Verortung von Macht durch die Supervisor*innen

Der Befund, dass Macht ubiquitär ist (Schülein 2017:13), hat sich auch bei der Verortung von Macht durch die Supervisor*innen bestätigt. Alle Expert*innen verorten Macht auf mehreren Ebenen: innerhalb der Organisation, in der Organisationskultur und im Supervisionsprozess sowie bei den daran Beteiligten selbst. Als Beziehungsphänomen (Weber 1920/21:28, §16; Foucault 1976: 250; Foucault 1983:99) wird Macht auf der Teamebene besonders sichtbar. Die von Hinsch vorgeschlagene Erweiterung des Machtbegriffs, die kein wollendes Subjekt voraussetzt und die Möglichkeit von unbewusster und unwillentlicher Machtausübung eröffnet (Hinsch 2003:18), entspricht dem, was in vielen Interviewpassagen beschrieben wird: Organisationsmitglieder in Teamsupervision agieren vielfach mächtig, ohne ein Bewusstsein für diese eigene Macht zu haben.

Dem oft geringen Machtbewusstsein der Supervisand*innen stehen Supervisor*innen gegenüber, die, so zeigt sich darin, wo sie Macht verorten, einen sehr umfassenden und differenzierten Blick auf Macht haben und entsprechend machtbewusst handeln. Dem Dreieckskontrakt, bei dessen Zustandekommen immer organisationale Machtverhältnisse wirksam sind (Baumann 2017:58), wird von ihnen entsprechend große Bedeutung zugemessen. Eine klare Vereinbarung über die Teilnahme von Leitung an einem Teamsupervisionsprozess, darüber herrscht theoretische und praktische Einigkeit, sollte unbedingt Teil jeder Auftragsklärung sein. Während der Kontrakt als formalisierter Rahmen also in Theorie und Praxis der Verortung von Macht dient, kommt die Ausgestaltung des Settings in der konkreten Teamsupervision (Raum, Adressierung, Regeln während der Supervisionseinheiten etc.) nur in den Interviews zur Sprache. Was die organisational gesetzten Rahmenbedingungen von Teamsupervision betrifft, so werden, wenn auch nicht von allen Interviewten, limitierte budgetäre Ressourcen als wirkmächtig beschrieben, worauf auch Obermeyer/Pühl (2015:17) verweisen.

Luhmann folgend, der Organisationen als autopoietische Systeme beschreibt, die aus Entscheidungen bestehen, welche wiederum selbst von diesen zu erbringen sind (Luhmann 1988:166), ist der Blick auf Entscheidungen zentral für die Verortung von Macht. In den Interviews spiegelt sich die Belastung, die es für Organisationsmitglieder bedeutet, wenn Entscheidungsmacht nicht genutzt wird (Volk 2019:33, Haubl 2018:7, 37; Hinsch 2003:18, Wetzel 2007:61f) Solch ein Führungsvakuum schadet der Organisation (Wetzel 2007:61) und wird auf der Teamebene konflikthaft sichtbar (Körmendy/Herrmann 2012:187; Schreyögg 2003). In den Interviews wird das besonders dort klar, wo Teams beschrieben werden, in denen Entscheidungen keine Gültigkeit beanspruchen können und immer wieder aufgemacht werden, weil sie nicht mit der entsprechenden Macht getroffen wurden (Parsons 1972:28 - nach Schüle 2007:19). Und umgekehrt lässt sich durch die starke Verknüpfung von Entscheiden und Macht ein Aufmachen von Entscheidungen anderer (etwa der Teamleitung) auch als Machtanspruch (von Mitarbeiter*innen) lesen. Je öfter dies passiert, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass es zu Wiederholungen kommen wird, da jede Wiederholung das Machtpotenzial verstärkt und stabilisiert. (Schüle 2007:34f). Dynamiken dieser Art werden in vielen der geschilderten Fälle sichtbar.

Am Format Supervision selbst wird von den Interviewpartner*innen Macht gleich mehrfach verortet - in den Gesprächen ist in diesem Kontext vor allem vom Widerstand von Supervisand*innen oder sogar der Teamleitung die Rede, wenn Supervision quasi von weiter oben installiert wird (Jung 2010). Supervision als Spielball innerorganisationaler Mikropolitik wird jedoch weniger thematisiert, als dies meine Annahme war. (Ameln/Heintel 2016:244-249)

Leitung verkörpert Macht und dementsprechend ist die An- oder Abwesenheit von Leitung in der Teamsupervision zentrales Thema - sowohl in der Fachliteratur als auch während der Interviews. Ein übersteigter Fokus der Supervisand*innen auf die Führungskraft (Körmendy/Herrmann 2012:186f) wird in den Interviews immer wieder deutlich. Dieser ist bei Anwesenheit der Leitung, aber auch bei deren Abwesenheit möglich. Worin die darin sichtbarwerdende Dysfunktionalität eines Teams gründet, lässt sich anhand der Fallschilderungen nicht klar feststellen. Die interviewten Supervisor*innen streben durchweg eine, auch in der Literatur empfohlene, Einbindung der Leitung an. (Weigand 2014:118f; Baumann 2017:58; Schiersmann/Thiel 1996:220) Ist dies nicht möglich, so wandert das Thema Macht oft in die Beziehung zwischen Supervisor*innen und Supervisand*innen. Die dabei wirksamwerdenden Übertragungsphänomene (Giernalczyk et al 2012:42) werden von den interviewten Supervisor*innen, aufgrund ihrer Expertise, die es ihnen ermöglicht, diese Übertragungen auch als solche zu erkennen, genutzt, um Machtthemen zu orten.

Eine starke Verortung von Macht im Supervisionsprozess selbst ist bei den Interviewten auch in Hinblick auf das Prozessende festzustellen, das in den geschilderten Prozessen nicht bereits in der

Auftragsklärung terminiert ist. Eine Befristung, wie sie Boomgarden (2003:37) fordert, wird in keinem der geschilderten Prozesse erwähnt. Die geschilderten Supervisionsprozesse enden also in gewisser Weise spontan bzw. wird das Ende aus dem Prozessverlauf argumentiert. Das Beenden kann dabei, ungeachtet auf wessen Initiative hin es erfolgt, im Einvernehmen zwischen Supervisor*innen und Organisation stattfinden, kann, aber auch - gegen den Willen von Supervisor*innen - als abruptes Ende realisiert werden. In jedem Fall hat es Aussagekraft hinsichtlich der in einer Organisation und einem Prozess wirksamen Machtdynamiken. Diese Bedeutung, so mein Befund, spiegelt sich nicht in der von mir rezipierten Literatur.

In einigen der geschilderten Fälle wird das Klient*innensystem zu jenem Ort, an dem Macht besonders vielgestaltig virulent wird - was mit dem Hereinbrechen von Gewalt zu tun hat. Folgt man Luhmann, so bildet Gewalt eine Voraussetzung von Macht - und stellt gleichzeitig eine Gefährdung dieser dar, da Gewalt eben dann zum Einsatz kommt, wenn die Macht, als Fähigkeit zur Beeinflussung ohne Zwang, nicht mehr ausreicht. (Schülein 2007:22) Dies kann als Erklärung dafür dienen, wieso beispielsweise das Einschalten der Polizei bei körperlichen Übergriffen durch Klient*innen, wie es in einem Fall geschildert wird, von seiten der Organisationsmitglieder vermieden wird. Das Dilemma der Organisationsmitglieder wird noch größer, wenn man davon ausgeht, dass das Nicht-Anerkennen von Durchsetzungsansprüchen durch die von einer Macht Betroffenen, diese automatisch zu Gewalt macht, da sie als sozial ungerechtfertigt wahrgenommen wird. (Schiersmann/Thiel 1996:211) Hier spielt auch hinein, dass kollektive Werte wie Freiheit und Autonomie - wenn auch aus Gründen - in der Arbeit mit bestimmten Gruppen zu beträchtlichen Teilen suspendiert sind. (Hinsch 2003:21)

Die eigene Macht, die Supervisand*innen in manchen Arbeitskontexten über ihre Klientel haben, wird - so zeigt sich in den Interviews - von diesen oft verdrängt, die eigene Ohnmacht hingegen stark fokussiert. Dies wird von den Supervisor*innen einerseits auf die Machtkultur des Arbeitsfeldes selbst zurückgeführt, aber auch als Spiegelung einer Ohnmacht aus dem Klientelsystem dechiffriert, wie auch bei Petzold (2009) und Obermeyer/Pühl (2015:142).

Dass Ohnmachtsnarrative den Machtdiskurs innerhalb von Supervision bestimmen (Jansen 2003:1-4, Buer 2010:304), bestätigt sich nur teilweise. Zwar wird Ohnmacht öfter von den Supervisand*innen direkt angesprochen als Macht, beides aber passiert, so die Erfahrung der Interviewten, höchst selten. Dennoch dient Ohnmacht der Verortung von Macht und - worauf später noch eingegangen wird - als Hebel zur Besprechbarkeit. Die Interviewten zeigen ein großes Gespür dafür, zu erkennen, wenn Macht sich als Ohnmacht verkleidet (Jansen 2003:4), um bewusst zu manipulieren (Schiersmann/Thiel 1996:213) Auch die Verortung von Macht in ganz irrational anmutenden emotionalen Ausbrüchen ist Thema in den Interviews - wobei Emotionen spontan ausagiert werden und dabei nur als Hinweis auf

dahinterliegende Machtdynamiken gelesen werden können, es aber genauso möglich ist, dass eine emotionale Reaktion einen spezifischen Interesse, also Machtkalkül, folgt. (Haubl 2018:13).

Die Bedeutung des Organisationstyps bzw. des Arbeitsfeldes zur Verortung von Macht, wie sie etwa von Schiersmann/Thiel (1996:216) betont wird, wird durch alle Interviews bestätigt. Auch die interviewten Supervisor*innen unterscheiden, im Sinne einer anfänglichen Komplexitätsreduktion, prinzipiell zwischen Profit- und Non-Profit-Organisationen und verorten Macht dementsprechend, um erste Arbeitshypothesen zu bilden. Im supervisorischen Tun werden diese jedoch, so wie Körmendy/Herrmann (2012:189) dies empfehlen, einer kritischen Prüfung unterzogen, indem gemeinsam mit dem Team erkundet wird, wie sich Macht und Mächtig-Sein in der jeweiligen Organisation gestalten.

Wie jedes soziale Geschehen, ist auch Teamsupervision von Macht durchdrungen, Makro-Ebene und Mikro-Ebene der Macht folgen dabei durchaus unterschiedlichen Logiken (Schüle 2007:37). Dies zeigt sich in den Interviews am Wirksamwerden von gesellschaftlichen Strukturkategorien (Geschlecht, Alter, sexuelle Orientierung etc.), wenn es darum geht, wer die Diskurshoheit hat, wer sich mit welchen Vorwürfen konfrontiert sieht und wer welche Handlungsoptionen hat bzw. wessen Handlung sich wie auswirken - was sowohl Supervisand*innen als auch Supervisor*innen betrifft. Die Subjektbezogenheit aller Überlegungen von Macht wird offensichtlich, da auch soziale Strukturen Macht, in Form von Kontrolle über menschliches Verhalten, nur durch eben dieses vermittelt ausüben können, Interessenkonflikte - auch über Normen und Werte - letztlich immer zwischen konkreten Personen ausgetragen werden (Hinsch 2003:18f).

Die von Volk (2019:46ff) thematisierten massiven Umbrüche in Bezug auf die Bedeutung von Hierarchien und die durch Technologien, allen voran AI (artificial intelligence), zu erwartenden Veränderungen der Arbeitswelt, werden in den Interviews nicht Thema. Diskursive Machtverortung dahingehend findet also nicht statt. Die in den Interviews angesprochenen Teams weisen jedoch einige jener Merkmale auf, die von Obermeyer/Pühl (2015) als charakteristisch für die Arbeitswelten der Gegenwart definiert werden. In den Fallbeispielen lassen sich Teamstrukturen finden, die als "unruhig" und "flüssig" beschrieben werden können und entsprechende Auswirkungen auf die Machtdynamik zeitigen, und auch an der "generationale[n] Klammer" und daraus entstehenden Konflikten innerhalb von Teams lässt sich Macht verorten. (Obermeyer/Pühl 2015:27)

8.2 Zugang/Haltung der Supervisor*innen gegenüber Macht

Alle Supervisor*innen sehen Macht als allgegenwärtig an, mal offensichtlicher, mal verdeckter. Es gibt kein Außerhalb von Macht. Dementsprechend ist ein Blick auf Organisationen automatisch auch ein

Blick auf Macht (Volk 2019:31f) und die Beschäftigung mit Macht in allen Supervisionskontexten von Bedeutung. Denn alle Handlungszusammenhänge in Organisationen haben auch mit Machtausübung zu tun, da es immer um die Realisierung von Interessen, eigener und/oder organisationaler, geht. (Buer 2010:314) Dass Macht an so vielen Stellen im Kontext von Teamsupervision von den interviewten Supervisor*innen verortet wird, zeigt den differenzierten Blick dieser auf die Formenvielfalt, der von Haubl/Daser (2007:8) als grundlegend für die kritische Betrachtung des Phänomens genannt wird.

Die Interviewpartner*innen betonen alle die Wichtigkeit, die sie dem triadischen Kontraktieren im Zusammenhang mit Macht beimessen. Ob sie davon in der Realität hin und wieder abweichen, lässt sich nicht sagen. Es wird kein Fall erwähnt, bei dem ein Verzicht auf das Kontraktieren beschrieben wird. Lediglich in einem Interview wird thematisiert, dass in Organisationen mit langer Supervisionstradition der Dreieckskontrakt manchmal vernachlässigt wird - es bleibt aber offen, wie sich dies äußert. Das supervisorische Ideal wird also auch von den befragten Supervisor*innen hochgehalten. Viele Bezugnahmen auf das Machtgeschehen während der Auftragsklärung in den geschilderten Beispielen lese ich als Indiz dafür, dass es anders als in der Literatur beschrieben, keine so große Diskrepanz zwischen Ideal und gelebter Praxis gibt. (Jansen 2003:7, Rappe-Giesecke 2009:192ff, Schreyögg 2010:180, Obermeyer/Pühl 2015:25)

Die Zuschreibung, dass Supervisor*innen tendenziell die Seite der Ohnmächtigen einnehmen (Buer 2010:305) trifft auf die interviewten Expert*innen nicht zu. Vielmehr fällt auf, dass sich die Supervisor*innen häufig mit der Frage beschäftigen, wie die Leitung gestützt werden kann. Dies geschieht aus einem Verständnis für die Wichtigkeit der Leitungsfunktion für das Funktionieren von Teams heraus und lässt sich auch am Bestreben aller Gesprächspartner*innen, die Leitung in die Teamsupervision gut einzubinden, belegen. Dieses Einbinden wird auch in der Supervisionsliteratur als zentral beschrieben, wenn es um Macht geht. (Weigand 2014:118f; Baumann 2017:58; Schiersmann/Thiel 1996:220)

Sowohl in Hinblick auf die Leitungs- als auch auf die Mitarbeiter*innenebene zeichnet sich in den Interviews bei allen ein Supervisionsverständnis ab, dass Supervision, wie Baumann (2017:57), als Ort der Reflexion der eigenen Machtrolle(n) versteht. Beide Ebenen werden zudem zum Perspektivwechsel eingeladen.

Was die in Kapitel 4.3 subsumierten dominanten Hypothesen in Bezug auf Macht innerhalb des beratungswissenschaftlichen Diskurses betrifft, so zeigt sich einzig die machtasketische Annahme, dass Beratung temporär machtfreie Räume schafft (Ameln/Heintel 2016), als gar nicht anschlussfähig für meine Interviewpartner*innen. Am stärksten wird die Haltung, dass jede Form organisationaler Beratung Macht reflektieren muss, von allen geteilt. Hinsichtlich der Frage, wie stark Werte, eigene oder

universelle, in die eigene supervisorische Haltung einfließen, unterscheiden sich die Interviewpartner*innen in meiner Wahrnehmung sehr. Die Bandbreite reicht von einer klaren Absage an jede aufklärerische Mission, die nicht in direktem Bezug zum Auftragsziel steht, bis hin zu einem klaren Bekenntnis, den eigenen Werten und Überzeugungen auch im Supervisionsprozess Gehör zu verschaffen - wie es auch etwa Buer (2010:304f), Petzold (2009) oder Jahn (2020:45) beschreiben. Benannt werden pädagogische, politische und professionskritische Motive, nicht-altruistische Motive (Altvater 2020:11f) kommen jedoch in den Interviews nicht vor. Bevor man* die altruistische Grundeinstellung von Supervisor*innen jedoch verallgemeinernd idealisiert, muss doch zumindest in Zweifel gezogen werden, ob andere Motive überhaupt ansprechbar wären, ohne sich selbst zu diskreditieren.

Was die Thematisierbarkeit von Macht im Teamkontext betrifft, zeigen sich stark unterschiedliche Annahmen bei den interviewten Supervisor*innen. Die Annahme, dass die Thematisierung von Macht und Hierarchie prinzipiell in allen Settings möglich ist (Schiersmann/Thiel 1996:215), wird nur bedingt geteilt, da zwar alle Interviewten Szenarien schildern, wo sie das Thema direkt ansprechen, dieses direkte Ansprechen aber für manche unbedingt einen Settingwechsel, raus aus dem Team, erfordert. Indirekt thematisieren lässt sich Macht, darüber herrscht Einigkeit unter den Interviewpartner*innen, auch im Rahmen einer Teamsupervision.

Alle befragten Expert*innen wollen mächtig im Sinne von wirksam sein, es lässt sich aber festhalten, dass sich alle gut der Grenzen der supervisorischen Möglichkeiten bewusst sind. Bezugnehmend auf Ameln/Heintel (2016:256) lässt sich also durchaus eine Haltung der "Demut im Hinblick auf die begrenzte Wirkmächtigkeit der eigenen Intervention" beobachten.

Der in Kapitel 2.1 thematisierte Machtkampf der Theorien und der in Kapitel 4.3 dargestellte machtvolle Diskurs um Macht im Kontext von Supervision, bildet sich in den Interviews nicht ab. Die Supervisor*innen bleiben die meiste Zeit sehr bei sich, formulieren lediglich ihre eigene Haltung und verweisen auch wenig auf große Namen oder Theorien. Michel Foucault und Hannah Arendt finden einmal Erwähnung und zwei Modelle der Gruppendynamik, das Rangdynamik-Modell nach Schindler und das Dependenz-Modell von Bennis/Shepard, werden referenziert.

Der in der Theorie erhobene Forderung an Supervisor*innen, sich ihrer eigenen Haltung gegenüber Macht bewusst zu sein und diese fortwährend zu reflektieren (Leuschner 1993:50; Baumann 2017:57; Schiersmann/Thiel 1996:222), stimmen alle Interviewpartner*innen in meiner Wahrnehmung nicht nur zu, sondern sie realisieren dieses Verhalten auch in den Interviews. Die eigene Berufsbiografie wird dabei in allen Gesprächen zwischendurch eigeninitiativ von den Interviewpartner*innen eingebracht, was die These Jansens, dass berufliche Sozialisation den Machtzugang prägt (Jansen 2003:4f), bestätigt.

8.3 Macht der Supervisor*innen

In den Interviews reflektieren alle befragten Expert*innen ihre eigene Machtposition als Supervisor*in. Im Folgenden wird nur auf die Macht der Supervisor*innen eingegangen, welche letztlich, wie jede Macht begrenzt ist. Dementsprechend werden die Ohnmachtserfahrungen - die sich aus Abhängigkeiten von der Organisation, (unzureichender) Kooperationsbereitschaft der Leitung und der Supervisor*innen und auch aus unveränderbaren oder widerständigen Rahmenbedingungen ergeben können und in den Interviews mehrfach thematisiert wurden - hier außen vor gelassen, dürfen aber nicht vergessen werden.

Trotz der bereits beschriebenen "Demut im Hinblick auf die begrenzte Wirkmächtigkeit der eigenen Intervention" (Ameln/Heintel 2016:256), wird die eigene Macht - anders als dies der Professionsdiskurs vermuten lässt (Schiersmann/Thiel 1996:225; Petzold 2009; Volk 2019:60f) - nicht tabuisiert. Das Erleben dieses Mächtigseins wird aber in den Interviews nicht im Detail spezifiziert.

Zentrale Bedeutung bezüglich der Wahrnehmung der eigenen Macht durch die interviewten Supervisor*innen hat dabei ihre Rolle als Externe. Sie sind nicht Teil der Organisation, die sie beraten, sie kommen und gehen und unterliegen keinen formellen Machtstrukturen. Erst der Kontrakt holt sie ins organisationale System - wodurch diesem auch zentrale Bedeutung hinsichtlich der Macht der Supervisor*innen zukommt. In diesem gilt es auch dafür zu sorgen, die Gestaltungsmacht über das supervisorische Setting - im Interview bezeichnet eine Expertin* diese als "*Prozessmacht*" - möglichst abzusichern.

Organisationsmacht ist Personalmacht, die sich simplifizierend in Exit-Macht und Karriere-Macht unterteilen lässt (Kühl 2008:55f). Als Nicht-Mitglieder der Organisation sind Supervisor*innen dieser Personalmacht zwar nicht genuin unterworfen, durch das formelle In-Beziehung-Treten in Form eines Kontraktes werden aber auch Supervisor*innen im organisationalen Kontext verankert. Diese Form der Beziehung unterscheidet sich grundlegend von Organisationsmitgliedschaft und ist in den allermeisten Fällen nicht auf unbegrenzte Zeit angelegt. Befristungen, wie sie Boomgarden (2003:37) zur Kontrolle von Supervisor*innen als unverzichtbar erachtet, werden in den Interviews nicht erwähnt. Der Exit der Supervisor*innen aus der Organisation steht bei Prozessbeginn prinzipiell einmal fest, der Zeitpunkt nicht. In den Interviews wird mehrfach die Frage, wann ein Prozess endet und wer ihn beendet zur Machtfrage. Ein jederzeit mögliches, nicht von den Supervisor*innen initiiertes Ende stellt eine permanente Bedrohung supervisorischer Macht dar. Jene Gegenmacht auf seiten der Organisationsmitglieder, die sich aufgrund der Abhängigkeit der Organisation von ihren Mitgliedern konstituiert (Schülein 2007:23), können Supervisor*innen nicht für sich beanspruchen.

Das Modell von French/Raven, wie es in Kapitel 2.1 kurz umrissen wurde (Schiersmann/Thiel 1996:212), stellt den Versuch dar, Formen von Macht aufgrund ihrer Quelle zu typisieren und unterscheidet fünf Machttypen, von denen einige auch Supervisor*innen zur Verfügung stehen und deren Beschreibung sich - teils direkt, teils indirekt - in den Interviews findet: Expert*innenmacht, Belohnungsmacht, legitime Macht, Referenz- und Identifikationsmacht und Zwangsmacht. Letztere steht Supervisor*innen nicht zur Verfügung. Explizit referenziert wird das Modell von keiner interviewten Person. Die zentralste Art von Macht, über die Supervisor*innen in Teamsupervisionsprozessen verfügen, ist die Expert*innenmacht. Sie ist zunächst vor allem zugeschriebene Macht und der Grund, wieso Supervisor*innen in eine Organisation geholt werden (Schiersmann/Thiel 1996:224; Petzold 2009). In den Interviews referenzieren die Supervisor*innen mehrfach auf ihre Expertise. In einigen der geschilderten Teamsupervisionen kommt diese Expertise daher auch besonders dann zum Einsatz, wenn die Macht der Supervisor*innen in Bedrängnis gerät und ein Abbrechen der Supervision zu befürchten ist. Indem Supervisor*innen in solch kritischen Prozessphasen ihr Wissen über Prozesse zur Verfügung stellen, stabilisieren sie ihre eigene Macht, befähigen aber gleichzeitig auch das Team zu einem reflektierten Blick auf Prozesse. Petzold (2009) spricht in diesem Zusammenhang von "Erkenntnismacht", die Supervision nicht nur haben, sondern auch herstellen könne. Auch Belohnungsmacht, in Form von emotionaler Anerkennung, steht Supervisor*innen zur Verfügung - etwa wenn sie, wie in einem der Interviews geschildert, Raum schaffen für das Anerkennen beruflicher Belastungen oder auch, wenn Supervision für Leiter*innen zum Schutzraum wird, in dem Verständnis für die Anforderungen einer Leitungsfunktion generiert werden kann. Legitime Macht haben Supervisor*innen nur bedingt - solange alle Beteiligten in die Entscheidung, dass Teamsupervision stattfindet, eingebunden sind und hinter dieser stehen. In den Interviews wird deutlich, dass diese Macht der Supervisor*innen aber sehr fragil und gefährdet ist, sobald Leitung im Supervisionsprozess nicht (mehr) hinter dem Format steht. Die Referenz- bzw. Identifikationsmacht taucht in den Interviews mehrfach auf - vor allem antizipierend und abwehrend. Die Supervisor*innen beschreiben die Gefahr, von Teams als die besseren Leiter*innen imaginiert zu werden, und dass dies aber letztlich die Leitung beschädigen kann, was wiederum dem organisationalen Auftrag der Supervisor*innen, und somit ihrer Wirkmächtigkeit nicht dienlich ist. Obermeyer/Pühl (2015:17) warnen dementsprechend vor dem Phänomen "Teamsupervision als Führungssubstitution".

Alle zugeschriebenen Formen von Macht müssen von Supervisor*innen mikropolitisch versiert zum Einsatz kommen, um wirksam zu sein, denn Supervision ist "angewandte Sozialwissenschaft", die auf die Beeinflussung von Menschen abzielt (Schiersmann/Thiel 1996:224). "Regelhandhabungskompetenz" (Neuberger 2006:472) als Umschreibung mikropolitisch versierten Handelns wird in den Interviews im

beschriebenen Agieren der Supervisor*innen gut sichtbar. Es wird etwa klar ersichtlich, dass das Abweichen von Regeln und Vorgaben durchaus im Sinne der Organisation sein kann (Neuberger 2006:483), wenn in der Teamsupervision von der vereinbarten reinen Selbstthematisierung abgewichen wird und Fallarbeit stattfindet, um die Teamdynamiken und das Klient*innensystem besser erschließen zu können. Auch in Bezug auf die Besprechbarkeit von Macht zeigt sich in den Interviews sehr mikropolitisch versiertes Handeln der Supervisor*innen, wenn genau abgewogen wird, ob, wann, vor wem und wie etwa Interessen, Machtdynamiken innerhalb einer Gruppe thematisiert werden können.

8.4 Supervisorische Bearbeitungsstrategien

Wie die supervisorische Bearbeitung erfolgt, hängt stark mit den jeweiligen Annahmen der interviewten Supervisor*innen über die Besprechbarkeit von Macht im Allgemeinen und im Teamsetting im Besonderen ab. Dabei ist nicht die Unklarheit des Begriffs (Han 2005:7) das Problem, sondern die negative Besetztheit. (Imbusch 2012:9; Ameln/Heintel 2016:51) Die Supervisor*innen begegnen dieser Problematik unterschiedlich - in den Interviews findet sich das Vermeiden des Begriffs Macht, das Ersetzen durch andere Begriffe sowie Versuche, die negativen Konnotationen aufzubrechen und den Begriff neu zu besetzen.

Die befragten Supervisor*innen beschreiben instruktive, konfrontative und reflexive Zugänge bei ihrer Bearbeitung von Machtthemen, wobei letztere klar überwiegen. Da sich das Beratungsformat Supervision klar einem selbstreflexiven Paradigma verpflichtet fühlt (Altvater 2020:9), verwundert dies nicht weiter. Schiersmann/Thiel (1996:215) listen Determinanten, die ihnen im Kontext von Supervision in Bezug auf Macht in Organisationen bedeutend erscheinen (siehe Kapitel 4.9). In den Interviews zeigt sich, dass sich Fragen, die Supervisor*innen bei der Bearbeitung von Macht im Teamsetting stellen, jeweils mindestens einer dieser Determinanten zuordnen lassen.

Lösungskompetenz liegt, das steht in allen Interviews außer Frage, bei den Organisationsmitgliedern, was sich auch im Handeln der befragten Expert*innen durchgehend abbildet. Instruktive Passagen und Suggestivfragen zur Steuerung kommen vor, ohne dass dadurch jedoch das selbstreflexive Paradigma verlassen wird.

Die Supervisor*innen verknüpfen in der Bearbeitung das Thema Macht häufig mit dem Thema Ohnmacht, so dass Supervisand*innen ihre Position als eine begreifen können, "in der sie diese Macht zugleich erfahren und ausüben". (Foucault 1978: S. 82- zitiert nach Schiersmann/Thiel 1996:214) Dem Perspektivwechsel kommt dabei zentrale Bedeutung zu.

Das Sicherstellen der durchgängigen Kommunikation mit der Leitung wird als wichtige supervisorische Strategie in der Bearbeitung von Machtthemen in der Teamsupervision mehrfach in den Interviews thematisiert. Dabei geht es darum, dass relevante Informationen, also im Prozess generierte Erkenntnis- und Wissensbestände, an die für deren Wirksamkeit relevanten Stellen gelangen. Indem Supervisor*innen diesen Prozess gestalten und kontrollieren, sind sie mächtig.

Nimmt die Leitung teil und nutzt die Teamsupervision um über die eigene Position als Leitung in diesem System zu sprechen, können Supervisor*innen durch explizites Nachfragen sicherstellen, dass klar wird, welche Erwartungen an die Teammitglieder seitens der Leitung damit gestellt werden. Sie reduzieren somit die drei von Luhmann thematisierten Unwahrscheinlichkeiten der Kommunikation, da sie erstens das Verstehen erleichtern, wenn sie das Gesagte in ihren Fragen nochmals reformulieren, zweitens die Mitteilung mit den Adressat*innen in eine konkrete Verbindung setzen und drittens diesen damit erleichtern, die Mitteilung anzunehmen und darauf zu reagieren, wodurch im Sinne Luhmanns erst Kommunikation stattfindet. Durch das supervisorische Handeln werden Unsicherheiten reduziert und die Akzeptanz erhöht - sofern den Supervisor*innen durch die Supervisand*innen in diesem Kontext genug Autorität, Macht und Vertrauen zugeschrieben wird. (Brodocz 2012:249f)

Dass es dieser Vermittlung durch Supervisor*innen in der Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeiter*innen braucht, kann weiters darauf zurückgeführt werden, dass sich die Leitung nicht darüber im Klaren ist, dass sie Unsicherheit auslöst. Die Entwicklung von Machtbewusstsein braucht oft Konflikte mit anderen. Da Macht aber gleichzeitig vor diesen Konflikten schützt, sind sich nicht alle Leiter*innen darüber im Klaren, dass Mitarbeiter*innen, solange diese die Leitung als mächtig anerkennen, dazu zu tendieren, sich so zu verhalten, wie sie denken, dass es von ihnen erwartet wird. (Hinsch 2003:18) Erst durch das supervisorische Intervenieren werden die Erwartungen benannt und ein diesen angemessener Austausch zwischen verschiedenen Machtebenen ermöglicht.

Supervisor*innen sind sich zudem darüber bewusst, dass den Worten und dem Agieren von Führungskräften aufgrund psychodynamischer Übertragungsphänomene besondere Bedeutung zugemessen wird. Was von der Leitung ans Team kommuniziert wird, ob verbal oder non-verbal, kommt dort "überlaut" in einem metaphorischen Sinn an. (Giernalczyk et al 2012:42f) Auch dies zeigt sich in den vermittelnden Interventionen der Supervisor*innen zwischen den Machtebenen im Team, das in den Interviews beschrieben wird: Wenn beispielsweise eine Leitung dazu aufgefordert wird, nur zuzuhören und sich vorerst nicht zu rechtfertigen, wird von der Supervisorin* antizipiert, dass die Rechtfertigung in Folge zu einem Verstummen des Teams führen könnte. Zu sagen, dass Supervision damit einen "Raum temporär ausgesetzter Machtverhältnisse" gelten kann (Ameln/Heintel 2016:271), erscheint mir dennoch zu weit gegriffen.

Indem die Supervisor*innen es zulassen oder sogar anregen, dass die Leitung im Setting der Teamsupervision über ihre Position sprechen kann, leiten sie Perspektivwechsel an. (Schiersmann/Thiel 1996:217) Durch entsprechende Fragen wird dies erzielt, wenn die Leitung nicht anwesend ist. Dadurch kann ein zunehmend differenzierter Blick auf Organisationen als Ganzes und deren Akteur*innen entstehen. Um mikropolitisch reüssieren zu können, müssen Organisationsmitglieder "immer einer Vielzahl von Prinzipien gleichzeitig, die untereinander konkurrieren, Polaritäten beinhalten und gegensätzliche Anforderungen stellen" folgen (Neuberger 2006:235). Mikropolitische Handlungsfähigkeit auf Seiten der Supervisand*innen wird also durch die supervisorische Arbeit am Thema Macht gefördert und als organisationale Normalität enttabuisiert.

In den Interviews werden Fantasien und Zuschreibungen der Supervisand*innen, in denen die Supervisor*innen zu den besseren Leiter*innen gemacht werden, von diesen auf unterschiedlichste Art zurückgewiesen werden. Dennoch wird spürbar, dass aus Sicht der Supervisand*innen die Supervisor*innen ein attraktives Leitungskonzept verkörpern, und somit potentiell auch die Anforderungen, die sie an die tatsächlichen Führungskräfte stellen, verändern. (Schiersmann/Thiel 1996:219)

Neuberger (2006:557f) schlägt in seinen Ausführungen über Mikropolitik vor, moralische Argumentation zur Einhegung von Mikropolitik zu verwenden. Die interviewten Supervisor*innen argumentieren nicht mit Moral, um Supervisand*innen zur Änderung ihrer Haltung oder ihres Verhaltens zu bewegen, sondern stark mit individueller Interessenslogik. Die Supervisand*innen werden dabei nie zur Veränderung ihrer Haltung oder ihres Handelns explizit aufgefordert, sondern durch Reflexion dazu angeregt.

Supervisor*innen fragen danach, wie es sich anfühlt, mächtig zu sein oder von anderen Macht zugeschrieben zu bekommen. Indem sie dies tun, setzen sie "der elementare[n] Erfahrung des Ausgeliefertseins", die Macht auch bedeutet (Wetzel 2007:65), ein anderes, stärkendes Erleben gegenüber.

In der Reflexion über Macht im Teamsetting wird der Blick und das Reflektieren der Supervisand*innen von Supervisor*innen auch darauf gelenkt, was Macht innerhalb einer Organisation, aber auch innerhalb einer Gesellschaft ermöglicht und was ohne diese nicht möglich wäre (Hinsch 2003:18). Dabei wird zudem berücksichtigt, was im Rahmen einer Organisationskultur möglich ist, um sich nicht in unrealistischen Handlungsoptionen zu verrennen (Buer 2010:307).

Dem Problem der Unsichtbarkeit von Macht (Neuberger 2002:712, Hinsch 2003:16, Haubl/Daser 2007:7) begegnen Supervisor*innen, indem sie an dem Ansetzen, was in der Teamsupervision zu sehen ist, oder Fallbesprechungen diesbezüglich als Material heranziehen. Fallbesprechungen können also, so zeigt sich in den Interviews, auch zur Thematisierung von Macht innerhalb eines Teams genutzt werden. Das bei Schiersmann/Thiel (1996:216) beschriebene supervisorische Arbeiten "auf der situativen Mikro-

ebene“, um “organisationalen Akteur*innen ihre eigenen Macht- und Hierarchieerlebnisse bewusst“ zu machen, findet sich mehrfach in den Interviews. Dass Machtdynamiken im Team Fallbesprechungen blockieren (Obermeyer/Pühl 2015:142f), kommt hingegen nicht vor.

Agieren die interviewten Supervisor*innen konfrontativ, so operieren sie meist mit Zuspitzungen, die eine stark verdichtete Zustandsanalyse darstellen. Altvater (2020:11) beschreibt in diesem Zusammenhang die “Gefahr, aufgrund von Macht- oder Interessenskollisionen und vermeintlicher oder empfundener Schuld- bzw. Verantwortungszuschreibungen“ damit auf Ablehnung zu stoßen. Dementsprechend beschreiben einige Supervisor*innen, dass sie sehr genau überlegen, ob, wann, wo, wem und wie sie ihre Hypothesen mitteilen.

Die Exit-Macht auf Seiten der Supervisand*innen wird, so zeigen die Interviews, von Supervisor*innen durchaus konfrontativ ins Spiel gebracht. Demgegenüber wird die Exit-Macht seitens der Organisation den Mitarbeiter*innen gegenüber (Brodosz 2012:255; Kühl 2008:55f) in den Interviews nur einmal kurz Thema. Karriere-Macht bildet eine signifikante Leerstelle und lässt die Vermutung entstehen, dass die eigene Karriere nicht im Teamsetting verhandelbar ist.

Strukturelle Ungleichheiten werden von allen Supervisor*innen im Gespräch benannt. Dementsprechend kann davon ausgegangen werden, dass in der supervisorischen Bearbeitung Entpersonalisierung von Machtthematiken dahingehend stattfindet, indem “Ungleichheiten, etwa in Bezug auf geschlechtsspezifische Erwartungen und Zuschreibungen [...] im Supervisionsprozess von persönlichen Ursachen unterschieden werden.“ (Möller 2012:98)

Die prägende Bedeutung von Biografie im Kontext von Macht, wie sie bei Petzold (2009), in Schüleins (2009) machtspezifischem Entwicklungsphasenmodell oder in Bourdieus Habituskonzept formuliert wird, kann in der supervisorischen Bearbeitung im Teamsetting nur bedingt berücksichtigt werden. Die Supervisor*innen sind sich der Bedeutung biografischer Erfahrungen bewusst, eine direkte Bearbeitungsmöglichkeit im Rahmen von Teamsupervision wird aber nicht benannt.

Obermeyer/Pühl (2015:208f) betonen, dass fehlende Durchsetzungsmacht innerhalb des Supervisionsystems, vor allem wenn diese auch außerhalb nicht lokalisierbar und/oder adressierbar ist, das Risiko für Resignation und psychische Erkrankungen innerhalb eines Teams erhöht. Die interviewten Supervisor*innen beschreiben in den Interviews, wie sie fehlender Durchsetzungsmacht Raum geben und das Aushalten und Anerkennen somit eine supervisorische Bearbeitung darstellt. Die Verortung außerhalb des individuellen Handlungsspielraums kann entlastend erfahren werden.

Zur Bearbeitung zählt auch, in manchen Arbeitsfeldern die Ohnmachtsposition der Klientel (Petzold 2009) in der Supervision zu thematisieren. Im gemeinsamen Realisieren der individuellen Mächtigkeit

im professionellen Handeln mit Klient*innen entsteht die Möglichkeit, diese Macht wechselseitig zu kontrollieren, aber auch in ihrer produktiven Wirksamkeit zu unterstützen - "beides organisationale Notwendigkeiten, um Machtmissbrauch einerseits und Lähmung andererseits zu verhindern". (Jansen 2003:7) Indem die Supervisor*innen Supervisand*innen nicht nur ihre eigene Macht, beispielsweise in Fallschilderungen, konfrontativ rückmelden, sondern sie auch ermutigen, eine wechselseitige Rückmeldungskultur diesbezüglich zu etablieren, trägt die supervisorische Bearbeitung von Machtthemen zur Etablierung eines kritischen Machtbewusstseins bei, bei dem besonders die Klient*innen- und Patient*innensysteme reflektiv Berücksichtigung finden. In den Interviews zeigt sich supervisorisches Handeln, das darauf abzielt, besonders bei jenen Supervisor*innen, die sich über ihren eigentlichen organisationalen Auftrag hinaus noch stark anderen Werten verpflichtet fühlen.

Die These von Tietel, dass Expertise in einem spezifischen Arbeitsfeld die eigentliche supervisorische Expert*innenposition, also die Expertise für den Supervisionsprozess, in den Hintergrund drängen kann, spiegelt sich in jenen Interviews, in denen sich Supervisand*innen auch recht offen eingestehen, wann und weshalb sie als Fachexpert*innen auftreten. Die Versuchungen sind dabei dort am höchsten, wo sie sich eigenen Werten und ethischen Maßstäben verpflichtet fühlen. (Tietel 2020:22) Den Supervisor*innen ist dies bewusst, es handelt sich also nicht um latente Beratungsfunktionen. Inwieweit es zulässig ist, hier von *hidden agendas* zu sprechen, bleibt fraglich. (Jahn 2020:45, Buer 2010:304f, Petzold 2009, Ameln/Heinteln 2016:243) In den Interviews wurde nichts versteckt. Ob diese Offenlegung auch im supervisorischen Arbeiten erfolgt, kann aus den Interviews jedoch nicht beantwortet werden.

In den Interviews werden die Supervisor*innen als Personen in der Art ihrer supervisorischen Bearbeitungsstrategien klar spür- und voneinander unterscheidbar. "Im Kontext seiner Subjektivität zeigt sich der Berater bezüglich seiner Person, seiner Möglichkeiten und Grenzen, seiner Stärken und Schwächen, seiner Vorstellungen von Mensch und Welt." (Weigand 2020:50)

9 Fazit

Dieses abschließende Kapitel stellt den Versuch dar, die Ergebnisse des theoretischen und des empirischen Teils knapp zu resümieren, zur am Beginn dieser Arbeit gestellten Forschungsfrage zurückzuführen, den Forschungsprozess kritisch zu reflektieren und einen Ausblick auf mögliche weitere interessante und machtrelevante Forschungsfelder zu geben.

Anspruch und Ziel dieser Arbeit war es, einen Beitrag zum Thema Macht in der Supervisionsforschung zu leisten. Im theoretischen Teil wurden dazu Machttheorien im Allgemeinen, das Thema Macht in Organisationen und die Auseinandersetzung mit dem Thema innerhalb der Supervisionslandschaft in den Blick genommen. Im empirischen Teil wurde basierend auf fünf Expert*inneninterviews in die Supervisionspraxis geblickt, um einerseits zu überprüfen, inwiefern sich die Theorie in der Praxis manifestiert, und andererseits Informationen über die supervisorische Bearbeitung von Macht im Teamsetting zu gewinnen. Da in der beraterischen Literatur sehr oft das Einzelsetting als präferiertes Format erscheint, um über Macht zu sprechen, aber gerade die Dynamik innerhalb von Teams Macht sichtbar und erlebbar macht, erschien mir eine Engführung auf das Format Teamsupervision als geeignetes Forschungsvorhaben.

Als Einstieg erfolgte eine Annäherung an das Thema Macht, indem 15 Aspekte von Macht aus unterschiedlichen Theorien, primär aus der Soziologie und der Psychologie, herausgegriffen wurden, die für das Thema aus supervisorischer Sicht anregend sind. Dem Problem vieler Machttheoretiker*innen, das Phänomen Macht nie umfassend und restlos beschreiben und erklären zu können, entzog ich mich - weder als Forscherin* noch als Supervisorin* muss ich mich auf eine Theorie beschränken, denn ich kann mehrere, sogar widersprüchliche Theorien als Verständnisfolien nutzen. Die soziologische und psychologische Perspektive ergänzen einander in der Beschäftigung mit Macht und sind für das triadische Denken von Supervisor*innen gleichermaßen wertvoll. Die referenzierten Theorien eint, dass alle ein produktives Grundverständnis von Macht haben - Macht also als etwas betrachten, das Wirksamkeit ermöglicht. Erst die theoretische Auseinandersetzung mit den negativen Auswüchsen von Macht entspricht in ihren Bewertungen dem allgemein gesellschaftlichen schlechten Image der Macht. Anders als die Alltagspraxis es nahelegt, gilt es jedoch, Macht immer differenziert zu betrachten. So prägt Macht etwa als relationales, allgegenwärtiges Prozessphänomen Kommunikation, deren Gelingenswahrscheinlichkeit durch Macht erhöht wird. Gleichzeitig schafft Macht jedoch auch ungleiche Kommunikationsmöglichkeiten. Macht wird oft durch Sanktionsmöglichkeiten und Gewalt abgesichert. Deren Einsatz ist aber in der Regel machtschädigend. Subjekte werden einerseits durch Macht geformt und andererseits kann Macht nur von Subjekten erlebt werden. Machtverhältnisse können daher weder zur

Gänge aufgrund persönlicher Eigenschaften erklärt werden, noch kann ein Machtverhältnis entsprechend untersucht und verstanden werden, indem nur soziale Strukturen, nicht aber persönliche Eigenschaften Berücksichtigung finden. Sowohl Personen als auch Situationen sind immer als machtimpräniert zu betrachten und Macht zentrales Thema menschlicher Psychodynamik. Jedes Zusammentreffen von Individuen setzt dabei auf Seiten aller Beteiligten Psychodynamiken in Gang. Für Individuen ist Macht externe Ressource ebenso wie interne Kompetenz. Die Intensität der Dynamiken, die in sozialen Situationen entstehen, hängt eng mit der starken emotionalen Besetzung von Macht zusammen - die wiederum aus den eigenen Machterfahrungen aller Individuen resultiert. Wer Macht erlebt im Sinne eigener Bedürfnisbefriedigung und Erfahrungen der Selbstwirksamkeit, konnotiert das Phänomen völlig anders als Personen, die etwa Zwang und Erniedrigung erfahren haben. So divers und widersprüchlich bisherige Machterfahrungen gewesen sein mögen - am Ende gibt es immer einen Überhang im positiven oder negativen Sinn, der die eigene Haltung im Umgang mit Macht bestimmt. Doch nicht nur die Macht ist emotional aufgeladen, auch Emotionen können machtvoll eingesetzt werden - die eigenen und die anderer Personen. Die Bandbreite reicht vom Spiel mit den Emotionen anderer, über das gezielte Nutzen eigener Emotionalität bis hin zur emotionalen Erpressung der Mächtigen mit der eigenen (vermeintlichen) Ohnmacht. Um kompetent auf der Machtklavatur spielen zu können, bedarf es der erfolgreichen Entwicklung psychischer Machtkompetenz im Laufe des Heranwachsens. Störungen in diesem Entwicklungsprozess wirken sich oft massiv auf die spätere Fähigkeit aus, mit Machtphänomenen souverän umzugehen, und prägen so soziale Kontakte. Diese wiederum ermöglichen den Aufbau von Sozialem Kapital - wer darüber verfügt, kann eigene Macht ausbauen und auf die Unterstützung anderer bauen. Eigene Macht ist für jedes Subjekt unerlässlich - und wird vielfach durch Machtabgabe garantiert. Was auf den ersten Blick paradox erscheint, erschließt sich, wenn man* anerkennt, dass Gesellschaft auf freiwilliger Kooperation beruht, welche wiederum ohne Macht nicht möglich wäre. Indem individuelle Macht an Strukturen oder Institutionen (zB. Rechtsstaat) abgegeben wird, entsteht ein Möglichkeitsraum für wechselseitig gewinnbringende Kooperation, der ohne solche Institutionen ein unkalkulierbares Risiko bedeuten würde. Macht ist also notwendig für jede Gesellschaft - kann aber in unterschiedlichen Gesellschaften zu ganz unterschiedlichen Machtgepflogenheiten und Normen führen, von denen wiederum unterschiedliche Akteur*innen unterschiedlich profitieren. Machtbewusstsein kann, muss bei den Individuen aber nicht vorhanden sein. Um ein solches zu entwickeln, bedarf es oft bewusster Reflexionsanstrengungen, da etablierte Macht zu entsprechenden Verhaltensadaptionen bei allen Beteiligten führt, die die eigene Position in einem Machtverhältnis bereits "einpreisen". Macht bedeutet dann nicht mehr, Interessen gegen den Willen anderer durchzusetzen, da sich deren Willen bereits machtkonform angepasst hat. Macht ist also häufiger unsichtbar als sichtbar und, wird sie sichtbar, ob ihrer Mannigfaltigkeit an möglichen Formen

nicht selten schwer zu erkennen. Um machtkompetent agieren zu können, müssen Individuen die Fähigkeit entwickeln, diese dennoch zu erkennen - was vielfach unbewusst geschieht. Dies basiert auf Annahmen der Kalkulierbarkeit von Macht. Willkür als Form des Machtmissbrauch ist zwar immer möglich, aber in der Regel für Machtverhältnisse auf Dauer nicht produktiv. Macht lässt sich als strukturierendes und stabilisierendes Element verstehen, das Situationen berechenbarer macht, die Leistungsfähigkeit durch Arbeitsteilung und Differenzierung fördert und die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Verhaltensmuster stabilisiert und generalisiert werden, wobei jedoch die Möglichkeit des Scheiterns oder Brechens dieser Machtstrukturen stets gegeben bleibt. Macht ist daher immer auch von potentielltem Verfall bedroht. Um dem Vorzubeugen, gilt es, Machtquellen zu kennen, zu pflegen und zu erweitern. So lässt sich in etwa theoretische Ausgangsposition dieser Arbeit subsumieren.

In einem nächsten Schritt wurde der Diskurs rund um Macht in Organisationen überblicksartig dargestellt. Dabei ist zunächst ein grundlegender Widerspruch anzuerkennen: Moderne Gesellschaften streben nach Gleichheit, während Organisationen sich durch Ungleichheiten und hierarchische Strukturen definieren, die Macht und Kontrolle ausüben, um ihre Abläufe zu steuern. Macht, insbesondere durch Personalentscheidungen wie "Exit-Macht" und "Karriere-Macht", ist funktional, um Komplexität zu reduzieren und Kommunikation zu entlasten, kann jedoch dysfunktional werden und die Innovationskraft sowie das Vertrauen in der Organisation beeinträchtigen. Es spricht viel dafür, Macht in organisationalem Kontext prinzipiell als positiv zu betrachten und sich entsprechend mit ihr zu beschäftigen, da eine pauschale Ablehnung nicht zum Verschwinden von Macht führt, deren Missbrauch aber erleichtern kann. Organisationsmitglieder sind durch formelle und informelle Macht in ein Beziehungsnetzwerk eingebunden, wobei formelle Macht durch Positionen im Organigramm bestimmt wird, während informelle Macht dynamisch ist und von Netzwerken und deren Reziprozität abhängt, was dazu führt, dass Organisationen, auch wenn das Organigramm fixiert ist, einem ständigen Wechsel von Machtverhältnissen unterliegen. Diese Dynamik ermöglicht innerorganisationale Machtkämpfe, die sich von persönlichen oder interorganisationalen Konflikten unterscheiden, da sie theoretisch durch die hierarchische Struktur gelöst werden können, auch wenn dies realiter selten geschieht. Innerhalb von Organisationen dominieren informelle Machtpraktiken (Mikropolitik) - individuell und als Teil von Bündnissen - die genutzt werden, um die eigene Position zu stärken und formale Konfliktlösungen zu vermeiden, da deren Ausgang letztlich ungewiss ist. Die formalen Machtstrukturen, abgebildet im Organigramm und in organisationalen Regeln und Abläufen, sorgen für Struktur und Effizienz - allerdings nur im Zusammenspiel mit mikropolitischem Agieren der organisationalen Akteur*innen, die die formalen Machtstrukturen vielfältig nutzen, um eigene Interessen zu befördern. Mikropolitik kann dabei Organisationen ebenso vitalisieren wie destabilisieren. Mikropolitik in Organisationen bezieht sich auf den

alltäglichen Gebrauch von Macht und Einfluss durch Mitglieder, wobei Machtquellen wie Position, Persönlichkeit, Expertise, Beziehungen und Informationen den einzelnen Organisationsmitgliedern in unterschiedlichem Ausmaß zugänglich sind. Führungskräften stehen diese Machtquellen in der Regel verstärkt zur Verfügung und dementsprechend spielen sie in Bezug auf organisationale Macht eine zentrale Rolle. Navigations-, Beziehungs-, Innovations- und Improvisationskompetenz - alles Schlüsselqualifikationen um Leitungs- und somit Entscheidungspositionen in einer Organisation einzunehmen - bezeichnen letztlich mikropolitische Kompetenz, welche somit als Schlüssel zu effektiver Führung betrachtet werden kann. Führungskräfte sind zentrale mikropolitische Akteur*innen, welche aufgrund ihrer Position innerhalb der Organisation Macht verkörpern und entsprechend mit psychodynamischen Phänomenen - Übertragung, Projektion, Identifikation - verstärkt konfrontiert sind. Ihre Machtspielräume jedoch nur von ihrer Person abzuleiten, wäre eine unzulässige Verkürzung, da diese wesentlich auch von der Organisationskultur und den in ihr praktizierten Machtstrukturen abhängen. In Organisationen, so lässt sich zusammenfassend sagen, gelten alle zuvor genannten Annahmen über spezifische Aspekte von Macht, dennoch stellt ein organisationaler Kontext, der auf Hierarchien basiert und diese per se nicht als problematisch erachtet, ein grundlegend anderes Umfeld für Machtphänomene dar, als eine an den Prinzipien der Gleichheit orientierte moderne, demokratische Gesellschaft.

Um sich dem Forschungsfeld Supervision anzunähern, folgte darauf die Darstellung supervisorischer Positionen und Überlegungen zum Thema Macht. Dabei zeichnete sich ein recht differenziertes Bild des professionsspezifischen Machtdiskurses ab. Dem Setting von Beratung, das sich innerhalb eines Prozesses auch dynamisch verändern kann, wird große Bedeutung zugeschrieben, sowohl was die Besprechbarkeit, als auch die Bearbeitbarkeit von Machtthematiken betrifft. Die Macht auf Ebene der Mitarbeiter*innen, die Macht der Leitung aber auch jene der Supervisor*innen wird thematisiert. Während die Organisationskultur stark prägend auf die Haltung der organisationalen Akteur*innen im Umgang mit Macht wirkt, können auf Seiten der Supervisor*innen die Professionsursprünge wirksam sein. Drei divergierende Positionen hinsichtlich der Frage, wie Supervisor*innen es mit der Macht halten, wurden festgemacht: Beratung als Mikropolitik im Dienste der Organisation, Beratung als Instrument gegen Unrecht, Gewalt und Machtmissbrauch und Beratung als machtfreier Raum zur Reflexion von Macht. Spannend war es festzustellen, wie machtvoll die jeweiligen Position argumentiert wird. Obwohl sich inhaltlich dabei grundlegende Unterschiede zeigen, scheint einiges innerhalb der Supervisionsbranche unstrittig: Der Beginn eines Supervisionsprozesses, im Idealfall repräsentiert durch einen Dreieckskontrakt, erkennt Machtverhältnisse innerhalb der Organisation an. Supervisor*innen müssen eine Balance zwischen Identifikation mit den kontraktierten organisationalen Zielen und Abgrenzung von organisationalen Interessen finden, um eine klare Ist-Analyse zu entwickeln, die zudem innerhalb

der Organisation anschlussfähig sein muss. Neben den offiziellen Zielen eines Supervisionsprozesses spielt auch Unsichtbares - wie hidden agendas oder latente Beratungsfunktionen - seitens der Organisation zu Beginn eines Supervisionsprozesses eine nicht zu unterschätzende Rolle. Im Kontext ihrer Subjektivität müssen Supervisor*innen ihre eigenen Haltungen, Stärken, Schwächen, sowie die Machtaspekte in ihrer Arbeit reflektieren, da diese von ihrem beruflichen Weg und ihrer persönlichen Biografie geprägt sind. Besonders in Bezug auf die unterschiedlichen Zugänge zu Macht zwischen Beratern und Führungskräften müssen sie sich mit der Spannung zwischen Wissen und Handlungsmacht auseinandersetzen, um ihre eigene Wirksamkeit und die ihrer Prozesse zu steuern. Obwohl supervisorische Macht, die temporäre Macht ist und auf Expertise und informellen Kontrollmechanismen basiert, innerhalb einer Organisation durchaus fragil ist, kann sie eine Bedrohung für informelle Machtstrukturen darstellen. Negative Konnotationen des Begriffs und eine Tendenz, Macht zu tabuisieren, führen dazu, dass Supervision oft von einem Machtleidensdiskurs geprägt ist, in dem die eigene Macht der Supervisand*innen verborgen und als Ohnmacht inszeniert wird. Deswegen ist es für die supervisorische Bearbeitung wichtig, zu einer nicht moralisierenden Auseinandersetzung von Macht zu gelangen und einen Raum zu schaffen, in dem Machtverhältnisse- und -praktiken reflektiert, Machtausübung hinterfragt, Machtvakua aufgedeckt und individuelles Machtverständnis und -bewusstsein entwickelt werden können.

Den Theorieteil abschließend wurde das Forschungsfeld Teamsupervision erkundet, da Teamarbeit oft nicht mit Macht assoziiert und im Beraterischen Diskurs hier stark auf die Arbeit mit Führungskräften fokussiert wird, Machtfragen aber zentrale Themen in jeder Teamdynamik darstellen. Zunächst wurde festgestellt, dass es keine einheitliche Definition von Teamsupervision gibt, unterschiedliche Autor*innen unterscheiden basierend auf Zielsetzung und Kontext der Anwendung entweder Teamcoaching von -supervision oder aber Unterformen, wie etwa kooperations-bezogene und fallbezogene Teamsupervision, voneinander. Im Rahmen dieser Arbeit wurde auf eine Abgrenzung verzichtet und alle Formate, in denen Menschen, die zusammen innerhalb derselben Organisation arbeiten und an Supervision teilnehmen, unter Teamsupervision subsumiert. Teamsupervision zielt darauf ab, die Arbeitsfähigkeit von Teams zu sichern, indem sie unbewusste Konflikte zwischen Autonomie- und Regressionsbedürfnissen anspricht und das Gleichgewicht zwischen diesen beiden Bedürfnissen wahrt. Sie kann dabei sowohl Fallbesprechungen als auch Fragen zur Teamkooperation und Konflikten umfassen und unterstützt die berufliche Identitätsentwicklung sowie die Reflexion über strukturelle Belastungen. Obwohl Teamsupervision in den letzten Jahren an Popularität verloren hat, bleibt sie ein wertvolles Format zur Reflexion und Unterstützung von Teams, insbesondere in Zeiten von Veränderungsprozessen und Herausforderungen wie fluktuierenden Strukturen oder generationalen Unterschieden.

Der empirische Teil lieferte eine qualitativ forschende Auseinandersetzung mit dem Thema Macht im Kontext von Teamsupervision. Um der praxisorientierten Zielstellung gerecht zu werden, wurden fünf Supervisor*innen, die mit Teams arbeiten, als Expert*innen interviewt und die Interviews anschließend mit einem an der qualitativen Inhaltsanalyse orientierten Verfahren, dem grounded theory orientiertes Codieren voranging, ausgewertet. Drei der vier verwendeten Auswertungskategorien (Verortung von Macht durch die Supervisor*innen, Zugang/Haltung der Supervisor*innen gegenüber Macht, Supervisorische Bearbeitungsstrategien) leiteten sich direkt von der Forschungsfrage ab, eine vierte Kategorie (Macht der Supervisor*innen) wurde ergänzt, da das Thema in der Literatur recht kontrovers diskutiert wird.

Rückführung zur Forschungsfrage: *Wo und wie begegnen Supervisor*innen Macht in ihrem Arbeiten im Teamsetting und wie erfolgt die supervisorische Bearbeitung?*

Der Befund, dass Macht allgegenwärtig ist, wird durch die Verortung von Macht durch die interviewten Supervisor*innen bestätigt. Macht begegnet Supervisor*innen bei ihrer Arbeit mit Teams auf mehreren Ebenen: innerhalb der Organisation, in der Organisationskultur und im Supervisionsprozess selbst. Macht wird als Beziehungsphänomen sichtbar, insbesondere auf der Teamebene, wobei sich bei den interviewten Supervisor*innen ein differenziertes Machtbewusstsein zeigt, während Supervisand*innen oft über wenig Machtbewusstsein verfügen. Bereits Anfrage und Auftragsklärung lassen Macht sichtbar werden. Auch die Struktur von Supervision, die Einbindung von Leitung und das Ende des Prozesses sind durch Machtverhältnisse geprägt, wobei diese Dynamiken in den beschriebenen Fällen durch die Wahrnehmung von Ohnmacht, emotionalen Ausbrüchen und strukturellen Merkmalen wie Hierarchie und Organisationstyp verstärkt werden. Darüber hinaus begegnet Supervisor*innen Macht in Form von gesellschaftlichen Strukturkategorien wie Geschlecht, sexueller Orientierung und Alter.

Supervisor*innen begegnen dem Phänomen Macht mit ihren eigenen Annahmen, Zugängen und Haltungen zu Macht, wobei die Überzeugung, dass Macht in allen Kontexten relevant und wirksam ist, den gemeinsamen Nenner bildet. Abhängig von den Annahmen über die Besprechbarkeit des Phänomens im Teamsetting variiert die supervisorische Grundhaltung von ermächtigend und unterstützend bis vorsichtig und zurückhaltend beim Thematisieren von Macht. Als Gemeinsamkeit kann der Fokus auf Machtbewusstsein, Handlungsfähigkeit, Perspektivwechsel aber auch Grenzen von Macht genannt werden. Die Auseinandersetzung der Supervisor*innen mit dem Thema Macht erfolgt aus einer selbstreflexiven Position, der eigene berufliche Hintergrund und biografische Prägungen werden in ihrer Relevanz für den eigenen supervisorischen Blick wahrgenommen. Es zeigen sich unterschiedliche Auf-

fassungen darüber, wie stark persönliche Werte in die Supervision einfließen sollten.

Die supervisorische Bearbeitung erfolgt, stark geprägt von den Annahmen zur Besprechbarkeit, reflexiv, instruktiv und konfrontativ. Das Vermeiden des Begriffs oder das Aufbrechen negativer Konnotationen stellen die Bandbreite der diesbezüglichen Herangehensweisen dar. Manchmal wird das Format Teamsupervision verlassen, um ein Ansprechen des Themas zu ermöglichen. Die Reflexion von Interessen, Annahmen und Zuschreibungen kann als zentrale supervisorische Strategie benannt werden. Limitierende Machtvorstellungen werden dabei ebenso aufgebrochen wie Machtblindheit. Macht und Ohnmacht werden in Beziehung gesetzt, ohne sie als Dichotomie zu betrachten. Eine Normalisierung und damit Enttabuisierung von beiden in der Wahrnehmung der Supervisand*innen wird angestrebt. Angeregt wird dieser Reflexionsprozess der Supervisand*innen durch Perspektivwechsel, offene Fragen, das Rückmelden von Wahrnehmungen bezüglich der Macht von Supervisand*innen ebenso wie durch Wissenstransfer über Machtkulturen, Machtdynamiken etc. Fallbesprechungen dienen ebenso als Material für die Thematisierung von Macht wie konkrete Supervisionssituationen. Der Leitung kommt in der supervisorischen Bearbeitung von Macht besondere Aufmerksamkeit zu. Supervisor*innen greifen stark gestaltend in die Kommunikation zwischen Leitung und Team ein, um Machtthemen zu adressieren und zu bearbeiten.

Erweiterung der Forschungsfrage: Wie sehen Supervisor*innen ihre eigene Macht?

In den Interviews reflektieren Supervisor*innen ihre eigene Position, die sie zwar mächtig, aber auch klar als begrenzt erleben und die durch Faktoren wie Abhängigkeiten und externe Rahmenbedingungen beeinflusst wird. Supervisor*innen finden sich in einer Rolle als Externe innerhalb einer Organisation, die durch den Kontrakt mit dieser formalisiert wird. Die zentrale Machtquelle der Supervisor*innen ist ihre Expertise, die sie in schwierigen Prozessphasen einsetzen, um ihre Autorität zu sichern und Teams zur Reflexion zu befähigen. Zudem spielt Belohnungsmacht in Form emotionaler Anerkennung eine Rolle. Die legitime Macht der Supervisor*innen ist fragil, was sich vor allem dann zeigt, wenn die Leitung nicht hinter der Supervision steht. Mikropolitische Fertigkeiten sind für die Wirksamkeit der Supervisor*innen entscheidend, um etwa Machtdynamiken in Gruppen sensibel zu thematisieren und den Prozess bei Bedarf flexibel zu gestalten.

In der Diskussion der Daten, bei der sich die Erkenntnisse aus der Theorie zu großen Teilen in der Praxis wiederfinden, zeigte sich für mich eindrücklich, dass supervisorisches Arbeiten "angewandte Sozial-

wissenschaft" (Schiersmann/Thiel 1996:224) ist. Das hohe Ausmaß an Übereinstimmung ist nicht als zufällig zu erachten, sondern zeigt die intensive und differenzierte Auseinandersetzung der Supervisor*innen mit dem Phänomen Macht auf unterschiedlichsten Ebenen.

9.1 Reflexion des Forschungsprozesses

Nach einer eingehenden Beschäftigung mit der Theorie, die herausfordernd, aber methodisch nicht unbekannt für mich war, betrat ich mit dem Bereich der empirischen Forschung absolutes Neuland für mich. Ich war vor dem Verfassen dieser Arbeit weder mit quantitativen noch mit qualitativen Forschungsmethoden der Sozialwissenschaften vertraut.

Zur Auswahl der Interviewpartner*innen ist festzuhalten, dass diese stark gefiltert erfolgte (siehe Kapitel 6.2), was die Repräsentativität der Ergebnisse einschränkt. Der Großteil der Befragten arbeitet überwiegend im Non-Profit-Sektor, der Profit-Bereich ist somit unterrepräsentiert. Die Beschränkung auf fünf, sehr ausführliche Interviews ist dem Format dieser Arbeit geschuldet. Dass die Interviews sehr knapp hintereinander geführt wurden, machte es schwerer, die Interviewführung zwischendurch zu reflektieren und zu verbessern, erhöht dadurch aber die Vergleichbarkeit der Interviews.

Die Rolle der Interviewern* war mir völlig neu und entsprechend mit Unsicherheit behaftet, der Kontext, in dem die Interviews erfolgten, sorgte zudem dafür, dass alle meine Interviewpartner*innen wussten, dass ich auch als Supervisorin* arbeite. Daraus entstand auf meiner Seite einerseits das Bedürfnis, mich nicht vor Kolleg*innen durch besonders naive Fragen zu blamieren und als "Co-Expertin*" wahrgenommen zu werden, obwohl ich andererseits als Forschende von der Wahrnehmung als "Laiin*" profitiert hätte. (Bogner et al 2014:52) Inwiefern die interviewten Expert*innen mich auch tatsächlich als Kollegin* wahrgenommen haben, kann ich nicht feststellen. Wenn dies der Fall war, so gehe ich davon aus, dass diese Kollegialität auch ihr Antwortverhalten insofern beeinflusst haben könnte, dass hier Professionsideale hochgehalten wurden.

Es wurden von mir immer wieder Fragen zu hypothetischen Settings gestellt, um die Expert*innen anzuregen, ihre Haltungen und Zugänge zu erläutern. Die Beschreibung des Handelns in diesen konstruierten Szenarien ist nicht automatisch gleichzusetzen mit dem, wie tatsächlich gehandelt wird.

Das Themensetting durch mich war stärker, als ich das geplant hatte und ich formulierte ab und an Suggestivfragen. Obwohl ich bei den Interviewten aufgrund ihrer Profession voraussetzen kann, dass Widerstandsgeist/-kraft vorhanden ist, hatte dies Einfluss auf die besprochenen Aspekte von Macht.

Einige Aussagen hätten retrospektiv noch der Nachfrage bedurft - aus den Transkripten ergeben sich inhaltliche Leerstellen und Unklarheiten. In manchen Fällen wurden mir diese erst beim Anhören der Aufzeichnungen bzw. beim Lesen der Transkripte bewusst, in manchen Fällen entschied ich mich aus zeitlichen Gründen während des Gesprächs dazu, nicht nachzufragen. Hier wäre es gut gewesen, während der Interviews mehr zu notieren, um, wenn Zeit bleibt, nochmal zu Themen/Erzähltem zurückzukehren und tiefer zu schürfen.

Auch bei den Falldarstellungen der Interviewpartner*innen ergaben sich immer wieder Lücken. Ein stärkeres Nachfragen hätte aber riskiert, den Interviewfluss zu stören. An manchen Stellen wurde nachgefragt, aber den Interviewten waren manche Details nicht mehr Erinnerungsfähig.

In der Intervieweröffnung - oder vielleicht bereits in der Anfrage - hätte ich ausführen sollen, welche Beratungssettings ich im Rahmen dieser Arbeit unter dem Begriff Teamsupervision subsumiere (siehe Kapitel 5.1). Da dies nicht erfolgte, wurden fast nur kooperationsbezogene Teamsupervisionsprozesse thematisiert, bei denen Fallarbeit die Ausnahme darstellt.

Meine in 2.2 geäußerte Befürchtung, dass meine eigenen theoretischen Präferenzen und Machtkonzepte in den Interviews zu wirkmächtig sind, hat sich nicht erfüllt. Alle Interviewpartner*innen blieben sehr in ihrer Rolle und überließen das Fragenstellen größtenteils mir, so dass ich mich mit meinen Annahmen, sofern ich das beurteilen kann, gut bedeckt halten konnte.

Was meine Verfasser*innenposition betrifft, so muss ich festhalten, dass die Forscherin* und die Supervisorin* in mir beide an diesem Forschungsprozess in allen Phasen beteiligt waren. In beiden Rollen stellte ich mir häufig dieselben Fragen in der Auseinandersetzung mit der Theorie. Die Supervisorin*, die immer gleich ihre eigenen Annahmen und Ideen dazu im Kopf hat, stand der Forscherin*, die eigentlich möglichst objektiv schauen will, was ist, dabei immer wieder im Weg. Der supervisorische Blick war dabei lustvoller als der forschende - und so lief im Hintergrund jeder Fallschilderung in den Interviews die Überlegung, wie ich in der beschriebenen Situation als Supervisorin* agiert hätte. Die dritte Rolle, die beim Verfassen dieser Arbeit wirkmächtig war, war jene der Literaturwissenschaftlerin. Akademisch erstmals in den Literaturwissenschaften sozialisiert, bin ich das Interpretieren von Texten gewohnt, Interpretationen müssen dabei gut am Text belegt und verankert werden, was die vielen Zitate in dieser Arbeit erklärt. In der Literaturwissenschaft ist jedoch jede Interpretation nur eine von vielen möglichen Lesarten, während qualitative Forschung den Anspruch stellt, soziale Realität abzubilden. Dieser Anspruch hat mich im Auswertungsprozess stark beschäftigt und dazu geführt, alle meine Interpretationsentscheidungen ständig in Frage zu stellen.

Mein Misstrauen mir selbst und/oder dem qualitativen Forschungsprozess gegenüber hat dazu geführt, dass ich zunächst mit einem grounded-theory-orientierten Codieren begonnen habe. Inhaltliche Sättigung, wie das die grounded theory vorsieht, wurde jedoch von Beginn weg nicht angestrebt, da dies den Umfang einer Masterarbeit völlig gesprengt hätte. Eines der Transkripte wurde zweifach mit zeitlichem Abstand ausgewertet und die Ergebnisse dann abgeglichen, wodurch Intracoderreliabilität hergestellt werden konnte. Aufgrund des hohen Maßes an Übereinstimmung in diesem Fall wurde der Prozess nicht für alle Transkripte wiederholt. Interacoderreliabilität wurde nicht angestrebt. Um näher an der Forschungsfrage zu bleiben wurde nach Abschluss dieser Phase zum Verfahren der kategoriebasierten Extraktion gewechselt, nachdem sich aus der Forschungsfrage Kategorien ableiten ließen, die alle zuvor gefundenen Codes abdeckten..

9.2 Ausblick

Die erfolgte Auseinandersetzung mit dem Thema Macht im supervisorischen Arbeiten im Teamsetting kann und will keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit oder Abgeschlossenheit stellen. Die Mischung aus Allgegenwart und Ungreifbarkeit, die das Phänomen Macht kennzeichnet, hat mich beim Verfassen dieser Arbeit immer wieder eingeholt. So bleibt trotz der Länge dieser Arbeit das Gefühl, dass immer noch viel fehlt, und jede Strukturierung irgendwie im Kreis endet, weil immer eins ins andere greift.

Obwohl ich mich in nächster Zeit stärker auf das supervisorische Tun als auf die Supervisionsforschung konzentrieren möchte, sollen im Folgenden noch zwei Themenbereiche gelistet werden, denen nachzuspüren für mich durchaus reizvoll und aus meiner Sicht allgemein wichtig wäre:

Die Interviews haben gezeigt, welche machtvolle Rolle der **Sprache** im supervisorischen Arbeiten zukommt - ob reflexive, konfrontative oder instruktive Bearbeitungsstrategien gewählt werden: Supervision ist extrem sprachlastig. In den Interviews wurde klar, wie behutsam Supervisor*innen ihre Worte wählen, vielfach wurden genaue Formulierungen, die in Prozessen zum Einsatz kommen, geteilt, die - so meine Hypothese - kondensierte Expertise der Supervisor*innen darstellen. Supervisorische Macht liegt also auch in den gut gewählten Worten. Was bedeutet das für die Arbeit in Fremdsprachen? Unter welchen Bedingungen darf man* sich das Zutrauen und welche Folgen hat eine Überschätzung der eigenen Fähigkeiten hier für die supervisorische Macht? Aber nicht nur bezogen auf die Supervisor*innen erscheint mir Sprache als Machtfaktor. Vor allem für Supervisand*innen im Teamsetting ist davon auszugehen, wer sich nicht ausdrücken kann, ist im Nachteil, wer Verständnisprobleme hat, hat es viel schwerer, von Supervision zu profitieren. Wie dieser sprachbasierten Machtungleichheit in der Teamsupervision, mit Teams, deren sprachlichen

Hintergründe immer vielfältiger werden, begegnet wird, erscheint mir daher als ein spannendes Forschungsfeld.

Eine Fortführung oder Erweiterung dieses Themas stellt für mich das Thema **Diversity** dar, das zwar als organisationales Leitbild immer mehr an Bedeutung gewinnt, im Supervisionsbereich aber aus meiner Sicht noch viel zu wenig Aufmerksamkeit erfährt. Supervisor*innen stammen mehrheitlich aus gesellschaftlichen Gruppen, die von struktureller Privilegierung profitieren. In Teams arbeiten Menschen zusammen, deren gesellschaftliche Positionen ganz unterschiedlich sein können. Wie gelingt es, den daraus resultierenden Machtungleichheiten innerhalb des Beratungssystems im supervisorischen Arbeiten zu begegnen? Wie intersektional erfolgt die Zustandsanalyse durch Supervisor*innen? Welche Strukturkategorien erfahren Beachtung, welche werden vernachlässigt? Kann ein*e einzelne*r Supervisor*in diversen Teams überhaupt gerecht werden oder braucht es hierzu nicht viel stärker die Kooperation mit anderen Supervisor*innen? Diese Fragen zu beantworten und sich auch damit zu beschäftigen, wie die Supervisionslandschaft selbst sich inklusiver und diverser gestalten ließe, hätte sich aus meiner Sicht einiges an Aufmerksamkeit verdient.

Literaturverzeichnis

Al-Ani, Ayad (1996): Machtspiele in Organisationen. Mikropolitische Betrachtungen zur Strategieentwicklung, zum Produktivitätsparadox und zu virtuellen Organisationswelten. Dissertation Uni Wien.

Ameln, Falko v. / Heintel, Peter (2016): Macht in Organisationen. Denkwerkzeuge für Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Ameln, Falko v. (2017): Macht und Ethik im Coaching. In: Coaching-Magazin 01/2017. Osnabrück: Rauen. URL: [Macht und Ethik im Coaching](#) (13.09.2023)

Altwater, Peter (2020): Interaktionsprozesse in der Organisationsberatung. Zwischen Identifikation und Abgrenzung. Engagement und Abstinenz. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 1/2020. Gießen: Psychosozial-Verlag. 8-18

Baumann, Sarah (2017): Macht und Supervision. Die Bedeutung von Macht in Supervisionsprozessen. In: Forum Supervision. Onlinezeitschrift für Beratungswissenschaft und Supervision, 2017, Heft 50 (Konsum - Gesellschaft - Arbeit). Gießen: Psychosozial-Verlag. 46-61

Belardi, Nando (2013): Supervision. Grundlagen, Techniken, Perspektiven. 4. aktualisierte Auflage München: Beck.

Bogner, Alexander / Littig, Beate / Menz, Wolfgang (2014): Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer.

Boomgaarden, Theo (2003): Macht - ein Tabu in der sozialen Arbeit? In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 4/2003. Gießen: Psychosozial-Verlag. 32-38

Brodocz, André (2012): Mächtige Kommunikation - Zum Machtbegriff von Niklas Luhmann. In: Imbusch, Peter (Hg.): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer. 247-264

Buchinger, Kurt / Klinkhammer, Monika (2007): Beratungskompetenz : Supervision, Coaching, Organisationsberatung. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Buer, Ferdinand (2010): Die Kultur der Macht. Die Macht der Kultur. Über Supervision als Ermächtigungstechnologie in Organisationskulturen. In: OSC. Organisationsberatung Supervision Coaching. Vol.17 (3). Wiesbaden: Springer. 303-318

Carroll, Lewis (1991): Through the Looking-Glass. (Chapter VI) Onlinedokument. URL: [The Project Gutenberg eBook of Through the Looking-glass, by Lewis Carroll](#)

Dinius, Silke (2013): Das Team in der Ohnmacht. Was kann Supervision in ausweglosen Situationen leisten? In: OSC. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2013, Vol.20 (2). Wiesbaden: Springer. 217-230

Doppler, Klaus (2003): Die natürliche Allgegenwart von Macht. Anmerkungen zu einem ambivalenten Thema. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 4/2003. Gießen: Psychosozial-Verlag. 23-31

Drucker, Peter F. (2004): Das Geheimnis effizienter Führung. Harvard Business Manager 26. Berlin: manager magazin new media GmbH & Co. KG. 27-35

Foucault, Michel (1976): Überwachen und Strafen: Die Geburt des Gefängnisses. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Foucault, Michel (2010) Der Wille zum Wissen. Sexualität und Wahrheit. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Giernalczyk, Thomas/Lohmer, Matthias (Hg) (2012): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Giernalczyk, Thomas/Lohmer, Matthias/Heimer, Claudia/Albrecht, Carla (2012): Führung aus psychodynamischer Perspektive. In: Giernalczyk, Thomas / Lohmer, Matthias (Hg): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 41-55.

Giernalczyk, Thomas/Möller, Heidi (2018). Teamsupervision – fortlaufende Reflexion der Primäraufgabe. In: Entwicklungsraum: Psychodynamische Beratung in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 65 - 71.

Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2009): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 3., überarb. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Haubl, Rolf / Daser, Bettina (Hg.) (2007): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Haubl, Rolf (2018): Emotionen bei der Arbeit. Reflexionshilfen für Beratende. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Heimer, Claudia (2012): Psychodynamik interkultureller Zusammenarbeit. In: Giernalczyk, Thomas / Lohmer, Matthias (Hg): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 159 - 182

Hinsch, Wilfried (2003): Der Begriff der Macht und seine ethischen Aspekte. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 4/2003. Gießen: Psychosozial-Verlag. 15-22

Imbusch, Peter (Hg.) (2012): Macht und Herrschaft. Sozialwissenschaftliche Theorien und Konzeptionen. 2. aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer.

Jahn, Ronny (2020): Demokratie und Supervision. Eine Frage der Dosis. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 1/2020. Gießen: Psychosozial-Verlag. 42-46

Jansen, Bernd (2003): Supervision im Umgang mit der Macht. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 4/2003. Gießen: Psychosozial-Verlag. 3-8

Jung, Dirk (2010): Macht und Beratung - Gang über ein vermintes Gelände. URL: <https://denkmodell.de/macht-und-beratung/> (12.09.2023)

Kolb, Gerda (2022): Kooperation überall Wie Multiplexe Supervision Kooperation in Organisationen unterstützen kann. In: In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 4/2022. Gießen: Psychosozial-Verlag. 50-56

Körmendy, Csilla / Herrmann, Andreas (2012): Psychodynamische Teamsupervision in Profit- und Non-Profit-Organisationen. In: Giernalczyk, Thomas / Lohmer, Matthias (Hg): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 183-196

Kühl, Stefan (2008): Coaching und Supervision. Zur personenorientierten Beratung in Organisationen. 1. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Löwer-Hirsch, Marga (2017): Inszenierungen von Macht und Ohnmacht bei der Auftragsklärung und im Erstkontakt. In: OSC Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2017, Vol.24 (3). Wiesbaden: Springer. 313-322

Luhmann, Niklas (1988): Organisation. In: Küppers, Willi (Hg): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: WDV. 165-186

Möller, Heidi (2001): Was ist gute Supervision? Grundlagen - Merkmale - Methoden. Stuttgart: Klett-Cotta.

Möller, Heidi / Meister-Scheytt, Claudia (2007): Autonomie Macht Abhängigkeit. In: Haubl, Rolf / Daser, Bettina (Hg.): Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 165-189

Möller, Heidi (2012): Sie kamen, sahen und siegten - der lange Marsch der Frauen in Organisationen. In: Giernalczyk, Thomas / Lohmer, Matthias (Hg): Das Unbewusste im Unternehmen. Psychodynamik von Führung, Beratung und Change Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 91-110

Musger, Gerald (2003): Die Spiegelung des Rat suchenden Klientensystems im Beratungssystem. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 4/2003. Gießen: Psychosozial-Verlag. 45-55

Neuberger, Oswald (1992): Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele. In: Küpper, Willi / Ortman, Günther (Hg): Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. Auflage. 53-86. Opladen. Westdt. Verlag.

Neuberger, Oswald (1995): Mobbing. Übel mitspielen in Organisationen. 2. verb. und erw. Auflage. München: Hampp.

Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung. 6. völlig neu bearb. und erw. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Neuberger, Oswald (2006): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. 2., völlig neu bearb. Aufl. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Obermeyer, Klaus / Pühl, Harald (2015): Teamcoaching und Teamsupervision. Praxis der Teamentwicklung in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Offe, Claus (2018): Macht und Effizienz. Studien zur kapitalistischen Rationalisierung der Arbeit. Wiesbaden: Springer.

Petzold, Hilarion (2009): "Macht", "Supervisorenmacht" und "potentialorientiertes Engagement". Überlegungen zu vermiedenen Themen im Feld der Supervision und Therapie verbunden mit einem Plädoyer für eine Kultur "transversaler und säkular-melioristischer Verantwortung". In: Supervision: Theorie - Praxis - Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift. 04/2009. Düsseldorf/Hückeswagen: Verlag Petzold + Sieper. URL: [Petzold Macht Supervision 04 2009Druck](#) (14.09.2023)

Pühl, Harald (Hg.) (1996): Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme. Frankfurt am Main: Fischer.

Rappe-Giesecke, Kornelia (2009): Supervision für Gruppen und Teams. 4. aktual. Aufl. Heidelberg: Springer

Reiners, Felix (2007): Der Starke ist am mächtigsten allein. Theoretische Grundlagen und Fallstudie zum Networking in Organisationen. In: Haubl, Rolf / Daser, Bettina (Hg.). Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 193-229

Schiemann, Sandra Julia / Jonas, Eva (2020): Streben nach Macht fern von Ethik: Die „dunkle Triade“ bei Führungskräften und die Folgen für Organisationen. In: OSC. Organisationsberatung, Supervision, Coaching, 2020, Vol.27 (2). Wiesbaden: Springer. 251-263

Schiersmann, Christiane / Thiel, Heinz-Ulrich (1996): Macht als Thema in der Supervision mit Leitungskräften. In: Harald Pühl (Hg.): Supervision in Institutionen. Eine Bestandsaufnahme. Frankfurt am Main: Fischer. 208 - 225

Scholl, Wolfgang / Looss, Wolfgang (2018): Macht und Mikropolitik als Thema im Coaching. In: Greif, S.,

Möller, H., Scholl, W. (Hg.). Handbuch Schlüsselkonzepte im Coaching. Berlin/Heidelberg: Springer. 343-351

Schmidt, Johannes / **Brunzel**, Johannes / **von der Delsnitz**, Dietrich (2020): Signale der Macht. Eine Analyse indirekt wahrnehmbarer Machtindikatoren. In: Zeitschrift Führung + Organisation ZFO. Volume 89. Issue 3. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 146 - 151

Scholle, Jasmin / **Bergold-Caldwell**, Denise (2013): Beratung als macht- und vorurteilsbewusstes Handlungsgeschehen?!. Eine Perspektive auf differenzmarkierende Subjektivierungsprozesse. In: Schnoor, H. (Hg.). Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld von Gesellschaft, Institution, Profession und Individuum. 226 - 239.

Schreyögg, Astrid (2010): „Teamsupervision“ – ein Mythos? Ein kritischer Essay. In: Schreyögg, A., Schmidt-Lellek, C. (Hg.). Die Organisation in Supervision und Coaching. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 179-188

Schülein, Johann August (2007): Soziologische und psychoanalytische Theorien der Macht. In: Haubl, Rolf / Daser, Bettina (Hg.). Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 13-56

Thiele, Burkard (2013): Mündigkeit und Emanzipation als Ziel systemischer Beratung? In: Schnoor, H. (Hg.). Psychosoziale Beratung im Spannungsfeld von Gesellschaft, Institution, Profession und Individuum. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 183 - 197.

Tietel, Erhard: Überdosis Feldkompetenz? Warum die Beratung von Betriebsräten einschlägige Feldkompetenz erfordert. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 1/2020. Gießen: Psychosozial-Verlag. 19-28

Sennett, Richard (1985): Autorität. Frankfurt am Main: Fischer.

van Well, Bennet (2022): Organisation ohne Moral? In: VERSUS. Magazin für kritische Organisationspraxis. Quickborn: Metaplan® – Gesellschaft für Planung und Organisation mbH URL: [Organisation ohne Moral? - Versus Magazin](#), Download am 01.06.2024.

Volk, Theresia (2019): Spielen, um zu gewinnen: Macht und Wirksamkeit in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Von Rosenstiel, Lutz (2009): Beratung – ihre mikropolitische Einbindung und ihre Dynamik aus organisationspsychologischer Sicht. In: Möller, H., Hausegger, B. (Hg.). Quo vadis Beratungswissenschaft? Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. 105–117

Weber, Max (1921/22; 1980): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. revidierte Aufl. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck)

Weigand, Wolfgang (2020): Eitelkeit: Windhauch und Vergänglichkeit. Eine philosophisch-theologische Annäherung für den Berater. In: Supervision. Mensch Arbeit Organisation, 1/2020. Gießen: Psychosozial-Verlag. 47-52

Wetzel, Dietmar J. (2007): Mikrosoziologie der Führung - Macht, Habitus und Praktiken. In: Haubl, Rolf / Daser, Bettina (Hg.). Macht und Psyche in Organisationen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht. 59-75