

SUPERVISION

Theorie – Praxis – Forschung

Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift
(peer reviewed)

2001 gegründet und herausgegeben von:

Univ.-Prof. Dr. Dr. Dr. **Hilarion G. Petzold**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen,
Donau-Universität Krems, Institut St. Denis, Paris, emer. Freie Universität Amsterdam

in Verbindung mit:

Univ.-Prof. Dr. phil. **Jörg Bürmann**, Universität Mainz

Prof. Dr. phil. **Wolfgang Ebert**, Dipl.-Sup., Dipl. Päd., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit,
Hückeswagen

Dipl.-Sup. **Jürgen Lemke**, Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Düsseldorf

Prof. Dr. phil. **Michael Märtens**, Dipl.-Psych., Fachhochschule Frankfurt a. M.

Univ.-Prof. Dr. phil. **Heidi Möller**, Dipl.-Psych. Universität Innsbruck

Lic. phil. **Lotti Müller**, MSc., Psychiatrische Universitätsklinik Zürich, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale
Gesundheit; Rorschach

Dipl.-Sup. **Ilse Orth**, MSc., Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit, Hückeswagen

Prof. Dr. phil. **Alexander Rauber**, Hochschule für Sozialarbeit, Bern

Dr. phil. **Brigitte Schigl**, Department für psychosoziale Medizin und Psychotherapie, Donau-Universität Krems

Univ.-Prof. Dr. phil. **Wilfried Schley**, Universität Zürich

Dr. phil. **Ingeborg Tutzer**, Bozen, Stiftung Europäische Akademie für psychosoziale Gesundheit

© FPI-Publikationen, Verlag Petzold + Sieper, Hückeswagen.

www.fpi-publikationen.de/supervision

SUPERVISION: Theorie – Praxis – Forschung

Ausgabe 16/2011

Supervisionsziel Empowerment
Empowerment der Mitarbeiter durch
Übergabe von Expertenmacht
Ein Projekt in einer Altenpflegeeinrichtung¹

Ansgar Fleischer

¹ Aus der „Europäischen Akademie für psychosoziale Gesundheit“ (EAG), staatlich anerkannte Einrichtung der beruflichen Weiterbildung (Leitung: Univ.-Prof. Dr. mult. Hilarion G. Petzold, Prof. Dr. phil. Johanna Sieper, Hückeswagen <mailto:forschung.eag@t-online.de>, oder: EAG.FPI@t-online.de), Information: <http://www.Integrative-Therapie.de>

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	S. 5
I. Theoretischer Teil	S. 5
1. Empowerment: Zur Verwendung des Begriffs	S. 5
1.1 Empowerment in Sozialarbeit und Supervision	S. 5
1.2 Was versteht man heute unter Empowerment?	S. 6
1.3 Zur Geschichte des Empowerment-Gedankens	S. 6
1.3.1 Empowerment als Überwindung kolonialer und neokolonialer Unterdrückung	S. 6
1.3.2 Grundorientierungen des Empowermentkonzepts in den 1970 er Jahren und heute: Falsche und wahre "Großmut"- domestizierende und befreiende Bildungs- und Sozialarbeit	S. 7
1.4 Empowerment als Überwindung von Diskriminierung	S. 8
1.4.1 Aktueller Stand: Ausweitung des Diskriminierungsschutzes in den letzten Jahren	S. 8
1.4.1.1 Ausweitungen der Diskriminierungsmerkmale	S. 8
1.4.1.2 Ausweitungen der Diskriminierungsformen	S. 9
1.4.1.3 Ausweitungen der Verpflichtungsdimensionen	S. 9
1.4.2 Diskriminierung und Menschenrechte in Deutschland	S. 9
2. Supervision als Empowerment	S. 10
2.1 Empowerment: ein zentrales Ziel der Integrativen Supervision	S. 10
2.2 Zu welcher "Macht" er"mächt"igt Em"power"ment?	S. 11
2.2.1 Die Position Paulo Freires	S. 11
2.2.2 Zum Machtverständnis der Integrativen Therapie	S. 12
2.2.2.1 Macht als konstruktive und destruktive Wirkmöglichkeit	S. 12
2.2.2.2 Macht und Souveränität	S. 13
2.2.2.3 Leitziel Konvivialität	S. 14
2.2.3 Macht, Wille und Liebe bei Assagioli	S. 15
3. Zur ethischen Begründung von Empowerment	S. 16
3.1 Koexistenz und Mitbetroffenheit in der Integrativen Therapie	S. 16
3.2 Die „vorrangige Option für die Armen“ in der Lateinamerikanischen Befreiungsphilosophie	S. 17
4. Empowerment als Erweiterung von Kontrolle	S. 18
4.1 Erweiterung der Kontrolle durch soziale Macht	S. 19
4.2 Erweiterung der Kontrolle durch Fertigkeiten	S. 19
4.3 Erweiterung der Kontrolle durch Wissen	S. 19
4.4 Erweiterung der Kontrolle durch Rollen und Normen	S. 20
4.5 Erweiterung der Kontrolle durch Expertenmacht	S. 20

5.	Volitionale Aspekte von Empowerment	S. 20
5.1	Methoden der Willensschulung bei Assagioli	S. 21
5.1.1	Ausräumen von Missverständnissen	S. 21
5.1.2	Die existenzielle Erfahrung des Willens	S. 22
5.1.3	Schulung der einzelnen Willenselemente	S. 22
5.1.4	Herausfinden des schwächsten Punktes	S. 23
5.2	Methoden der Willensschulung in der Integrativen Therapie	S. 23
5.2.1	Ich-Funktionsbilder	S. 23
5.2.2	Die Panorama-Technik	S. 24
5.2.3	Das "Narrative willensdiagnostische Interview"	S. 24
5.2.4	Zielkartierungen	S. 25
5.3	Neurowissenschaftliche Erkenntnisse	S. 25
II.	Praktischer Teil	S. 26
6.	Empowerment der Mitarbeiter durch Übergabe von Expertenmacht	S. 26
6.1	Das Projekt	S. 26
6.2	Zum Verlauf des Projekts	S. 28
6.2.1	Die ersten und zweiten Teamsitzungen: Umgang mit Stresssituationen	S. 29
6.2.1.1	Ein Beispiel: Umgang mit Ohnmachts-/Überforderungsgefühlen und mit sexuellen Übergriffen	S. 30
6.2.2	Die dritten Teamsitzungen: Überprüfung und Ergänzung der kommunikativen Instrumente der Einrichtung auf Teamebene: „Umgang mit Kritik“, „Konfliktgespräch“	S. 31 S. 32
6.2.3	Verbesserung ausgewählter Instrumente auf Leitungsebene (Leitungsseminare)	S. 33
6.2.3.1	Feed-back-Übung zur Rollenklarheit und Rollensicherheit in der Leitungsposition.	S. 33
6.2.3.2	Kompetenzerweiterungen in der Gesprächsführung: Übung von Kritikgesprächen	S. 33
6.2.3.3	Verbesserung der Konfliktlösungskompetenz: Moderation von Konfliktgesprächen	S. 34
6.2.3.4	Erstellung von Merk- und Rollenkarten für Mitarbeitergespräche und Teamsitzungen	S. 34
6.2.3.5	Die vierten und fünften Teamsitzungen: Hilfe zur Selbsthilfe durch Mentoring bei Teamsitzungen	S. 35
6.2.3.6	Kokreative Gestaltungsprozesse von Supervisor und Teamleitung	S. 36
7.	Supervision als Empowerment: Grenzen und Schwierigkeiten	S. 36
7.1	Institutionelle Grenzen	S. 36
7.2	Zeitliche und finanzielle Grenzen	S. 38
7.3	Verzicht auf Gewinnorientierung versus leistungsorientierte Bezahlung	S. 39

7.4 Der Erfolg von Empowermentprozessen ist nicht immer für jedermann sichtbar	S. 39
7.5 Joint Kompetenz versus Kompetenzen als Selektionsinstrument	S. 39
7.6 Selbststeuerung versus top-down-Orientierung	S. 39
7.7 Zurückweisung der Zumutungen von Empowerment durch die Adressaten	S. 40
7.8 Supervisorenrolle und Empowerment	S. 40
8. Abschließende Bewertung und Ausblick	S. 41
9. Zusammenfassung/Summary	S. 42
10. Literaturverzeichnis	S. 44

Einleitung

Dem Thema „Empowerment“ bin ich zum ersten Mal in den siebziger Jahren des letzten Jahrhunderts begegnet, als ich in Nordostbrasilien mit brasilianischen Sozialarbeitern und Befreiungstheologen zusammenarbeiten konnte.

Unter den extremen Bedingungen einer repressiven Militärdiktatur war man fasziniert von einer allgemeinen Aufbruchsbewegung, bei der das arme Volk begann, sich aus der Opferrolle zu befreien und in solidarischen Organisationsformen gegen viele Widerstände das eigene Schicksal in die Hand zu nehmen. Es lernte seine eigene Kultur wertzuschätzen und entwickelte bei großer materieller Armut einen beeindruckenden Reichtum an kreativem Ausdruck in Musik, Tanz, Theater und Liturgie. (Modehn 1976, Bader 1987) Dreißig Jahre später begegnete ich dem Thema erneut und unter ganz anderen Bedingungen. Eine Schweizer Altenpflegeeinrichtung startete ein Projekt "Empowerment der MitarbeiterInnen". Neben mehreren Fortbildungsangeboten gab es auch eine "supervisorische Prozessbegleitung", mit der ich beauftragt wurde.

Dieser biographische Hintergrund hat mich beim Abfassen dieser Arbeit geleitet und mich veranlasst, eine Vorgehensweise in "transversalen Passagen zwischen Zeit- und Kulturfeldern" (Petzold, Sieper 2008, S. 509;) zu wählen.

Transversalität, ein "Kernkonzept des Integrativen Ansatzes" (Petzold, Sieper 2007, S. 320, Anm. 49), bezieht sich dabei weitgehend auf zwei Zeiträume: auf die 60 er und 70 er Jahre des letzten sowie auf das erste Jahrzehnt dieses Jahrhunderts und auf zwei Kulturfelder: die Kultur Nordostbrasilien, bei der sich indianische, afrikanische und europäische Elemente in tropischem Lebensgefühl mischen sowie die Kultur der mitteleuropäischen Länder Deutschland und Schweiz.

Aus der Perspektive ehemaliger Kolonialvölker aus der südlichen Hemisphäre hat der Begriff "Empowerment" eine andere Bedeutung als aus der Perspektive von Ländern der nördlichen Hemisphäre, die in den letzten Jahrhunderten die Weltwirtschaft und globale Politik dominiert haben.

Als Autoren beziehe ich mich für die erste Zeit hauptsächlich auf den Brasilianer Paulo Freire und den Italiener Roberto Assagioli, für die Zeit nach der Jahrtausendwende auf die Deutschen Norbert Herriger und Hilarion Petzold.

I. Theoretischer Teil

1. Empowerment: Zur Verwendung des Begriffs

1.1 Empowerment in Sozialarbeit und Supervision

In der Sozialarbeit hat das Empowermentkonzept in den letzten Jahren immer mehr an Bedeutung gewonnen. "Zwischen Buchdeckel gepackt" (Herriger 2006, S. 21) wurde es nach Herriger zum ersten Mal 1976 in den USA. Im deutschsprachigen Raum hat es erst in den 90 er Jahren Einzug in die "wissenschaftlichen und berufspraktischen Diskurse" der Sozialarbeit gefunden. (ebd., S. 11). Seitdem war sein Siegeszug auch in unseren Breiten nicht mehr zu stoppen.

"Kaum ein Fachlexikon und Grundlagenwerk in der Sozialarbeit, das auf das Stichwort Empowerment verzichtet, kaum eine Fachtagung[...], kaum ein Modellprojekt und kaum ein Konzeptionsentwurf, die Empowerment-Perspektiven nicht in ihren Zielkatalogen aufführen." (ebd.). Die Forderung nach einer veränderten psychosozialen Praxis, "die sich

von Mustern einer bevormundenden und expertendominierten Hilfe abwendet" und die Selbstverfügung und Eigenverantwortung ihrer Adressaten "zur Leitlinie der helfenden Arbeit macht" (ebd.), ist nahezu allgegenwärtig, konstatiert Herriger im Jahre 2006. Ganz anders sieht es im Bereich der Supervision aus. Das zeigt schon ein Blick auf die Veröffentlichungen der letzten Jahre: So findet sich z.B. im „Katalog aller Freiburger Bibliotheken“ unter dem Schlagwort "Empowerment" für die letzten 10 Jahre 19 Titel aus dem Bereich der Sozialarbeit und kein einziger aus dem Bereich der Supervision. (Zugriff Oktober 2011).

1.2 Was versteht man heute unter Empowerment?

Allgemein wird zwischen zwei Bedeutungen des Empowermentbegriffes unterschieden. Empowerment kann zum einen die Selbstbemächtigung problembetroffener Personen bezeichnen, zum anderen aber auch die professionelle Unterstützung der betroffenen Personen auf ihrem Weg zu mehr Autonomie und Selbstgestaltung.

In diesem zweiten Sinne ist Empowerment "das Anstiften zur (Wieder)Aneignung von Selbstbestimmung über die Umstände des eigenen Lebens." (Herriger 2006, S. 8)

Herriger nennt acht Aspekte des Empowerment-Begriffs:

1. „Die Fähigkeit, aus der bunten Vielzahl der angebotenen Lebensoptionen auswählen und eigenverantwortete Entscheidungen für die eigene Person treffen zu können;
2. Die Fähigkeit, für die eigenen Bedürfnisse, Interessen, Wünsche und Phantasien aktiv einzutreten und bevormundenden Übergriffen anderer in das eigene Leben entgegenzutreten zu können;
3. Die Erfahrung, als Subjekt die Umstände des eigenen Lebens (Selbst-, Sozial- und Umweltbeziehungen) produktiv gestalten und erwünschte Veränderungen in eigener Regie bewirken zu können (die Erfahrung von Selbstwirksamkeit und Gestaltungsvermögen);
4. Die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich belastenden Lebensproblemen aktiv zu stellen (und nicht zu Mustern der Verleugnung und der Nicht-Wahrnehmung Zuflucht zu suchen), wünschenswerte Veränderungen zu buchstabieren und hilfreiche Ressourcen der Veränderung zu mobilisieren;
5. Das Vermögen, ein kritisches Denken zu lernen und das lähmende Gewicht von Alltagsroutinen, Handlungsgewohnheiten und Konditionierungen abzulegen;
6. Die Fähigkeit, sich aktiv Zugang zu Informationen, Dienstleistungen und Unterstützungsressourcen zu eröffnen und diese zum eigenen Nutzen einzusetzen;
7. Die Einsamkeit überwinden und die Bereitschaft, sich in solidarische Gemeinschaften einzubinden;
8. Das Einfordern der eigenen Rechte auf Teilhabe und Mitwirkung und die stete Bereitschaft, offensiv gegen stille Muster der Entrechtung einzutreten.“
(Herriger 2006, S. 20, Nummerierung von mir, A.F.)

Mit diesen Merkmale scheint mir der Empowermentbegriff so weit operationalisiert zu sein, dass geprüft werden kann, ob in dem Projekt, das im praktischen Teil dieser Arbeit vorgestellt wird (Kapitel 6), ein Zuwachs an Empowerment erreicht wurde.

1.3 Zur Geschichte des Empowerment-Gedankens

1.3.1 Empowerment als Überwindung kolonialer und neokolonialer Unterdrückung

Die Entstehung des Empowerment-Gedankens ist eng mit den neuen sozialen Bewegungen verbunden. Er wurde entwickelt von Menschen, "die in besonderer Weise von den Strukturmustern sozialer Ungleichheit verletzt worden sind und die - eingebunden in die Solidargemeinschaften alternativer Organisation - für ein Mehr an Lebensregie, Partizipation und politischer Durchsetzungskraft eintreten." (ebd., S. 22)

Als "Geburtsort der Philosophie und der Praxis des Empowerments" macht Herriger die amerikanische Bürgerrechtsbewegung aus, die mit gewaltfreien Methoden zivilen Ungehorsams für die Rechte der schwarzen Minderheitsbevölkerung gekämpft hat. (ebd.) Da die Diskriminierung der afroamerikanischen Bevölkerung in den USA ihre Wurzeln in Kolonialismus und Sklaverei hat, verwundert es nicht, dass die amerikanische Bürgerrechtsbewegung ihre Vorbilder in den Unabhängigkeitsbewegungen ehemaliger Kolonialvölker gefunden hat.

Hier sind der indische Unabhängigkeitskampf mit Gandhis Philosophie und Methodik des gewaltlosen Widerstandes zu nennen und die afrikanischen Unabhängigkeitsbewegungen mit Denkern wie Fanon (Fanon 1981) und Nkrumah. Der Kampf der Lateinamerikaner gegen neokoloniale Ausbeutung und Fremdbestimmung verlief nahezu zeitgleich mit der amerikanischen Bürgerrechtsbewegung. Es gab einen regen Austausch zwischen den beiden Bewegungen. Getragen wurde dieser Kampf von den Gedanken der Philosophie (Dussel 1989), Theologie (Gutiérrez 1978, Boff 1980) und Pädagogik der Befreiung (Freire 1978). Allgemein kann das Empowerment-Konzept auch als Kind der Aufklärung bezeichnet werden, da es dabei ja um reale Prozesse geht, die "den Ausgang des Menschen aus seiner [...] Unmündigkeit" (Kant 1784/1968, S. 35) zum Ziel haben.

Mir scheint es ratsam diese Quellen des Empowerment-Konzeptes im Blick zu behalten um der Gefahr einer neoliberalen Verkürzung und Instrumentalisierung dieses Konzeptes zu entgehen, die Herriger z.B. im Zusammenhang mit der durch die Agenda 2010 initiierten neuen Sozialpolitik sieht. (Herriger 2006, S. 12) Für ihn geht die Bedeutung von Empowerment über "die Verwertungslogik des Arbeitsmarktes" hinaus, es kann nicht nur darum gehen, den einzelnen durch die Flexibilisierung seines Arbeitsvermögens besser "in die engen Nischen des Arbeitsmarktes einzupassen." (ebd.)

1.3.2 Grundorientierungen des Empowermentkonzepts in den 1970 er Jahren und heute: Falsche und wahre "Großmut"- domestizierende und befreiende Bildungs- und Sozialarbeit

Zentrale Aussagen der heutigen Empowerment Diskussion lassen sich schon in Texten aus den 1970 er Jahren finden, z.B. beim brasilianischen Befreiungspädagogen Paulo Freire. Ausgangspunkt von Freires pädagogischer Theorie und Praxis ist seine Begegnung mit dem Leid der im Elend lebenden Bevölkerung in Nordostbrasilien, wo Freire aufgewachsen ist. Der Großteil von Freires Landsleuten arbeitete dort in einer sklavenähnlichen Situation als Zuckerrohrschneider für einen Hungerlohn und in totaler Abhängigkeit von Großgrundbesitzern, von deren Pistoleiros kontrolliert und bedroht.

Bei diesen Landarbeitern hat Freire mit großem Erfolg Alphabetisierungskampagnen durchgeführt. Ein leitendes Merkmal seiner pädagogischen Arbeit war die Unterscheidung zwischen wahrer und falscher Großmut.

"Falsche Barmherzigkeit zwingt die Furchterfüllten und Unterdrückten, die vom Leben Verworfenen, ihre zitternden Hände auszustrecken, echte Großmut ringt darum, daß diese Hände - einzelner oder ganzer Völker - sich immer weniger in bittender Haltung ausstrecken müssen und statt dessen mehr und mehr menschliche Hände werden, die durch ihre Arbeit die Welt verwandeln." (Freire 1973, S. 32)

Was Freire mit dem Begriff "falsche Barmherzigkeit" kennzeichnet, wird heute als "entmündigende soziale Expertokratie" definiert, gegen die sich Mitglieder sozialer Bewegungen immer wieder gewandt haben. Die aktuelle Kritik an der bisherigen Form von Sozialarbeit spricht von staatlicher "Kolonisierungspolitik", die "unter dem Deckmantel pädagogisch-therapeutischer Assistenz ihre Interventionen in immer neue Reviere des Alltags trägt." (Herriger 2006, S. 37)

Auch Freires Vorstellung von "wahrer Großmut" findet sich deutlich in der aktuellen Diskussion zum Empowerment-Konzept wieder. Greifbar ist sie z.B. in den zwei wesentlichen Elementen neu verstandener Sozialer Arbeit, die Herriger in Anlehnung an Barbara L. Simon als Resultat der Empowerment Bewegung ausgemacht hat:

Als erstes Element wird eine neue Kultur des Helfens genannt, die sich als „Unterstützung einer vom Adressaten sozialer Hilfe nach eigenen Maßstäben buchstabierten Lebenssouveränität“ (Herriger 2006, S. 38) versteht, als zweites Element engagierte Parteilichkeit, die "für gesellschaftliche Veränderungen als Bedingung für die Verbesserung individueller Entfaltungsmöglichkeiten" (ebd. S 39) eintritt.

1.4 Empowerment als Überwindung von Diskriminierung

"Empowerment" bedeutet im US-amerikanischen Sprachgebrauch auch "politische Emanzipation". Es geht um die Befreiung von Gruppen, die aufgrund ihrer Rasse, Ethnizität, Geschlecht, Klassenzugehörigkeit usw. diskriminiert und von politischen Entscheidungsprozessen ausgeschlossen waren. Der Gegenbegriff zu Empowerment ist in diesem Kontext der Begriff der Diskriminierung. Empowerment bedeutet also auch Abbau von Exklusion, "ein engagiertes Eintreten für und ein Ernstmachen mit den grundlegenden Menschenrechten [...] wie sie in den Konstitutionen der großen Demokratien und den internationalen Menschenrechtsvereinbarungen festgeschrieben worden sind." (Petzold, 2007, S. 281)

1.4.1 Aktueller Stand: Ausweitung des Diskriminierungsschutzes in den letzten Jahren

Obwohl nach wie vor in sehr vielen Ländern Menschen unter gravierenden Verletzungen ihrer Grundrechte leiden (vgl. Jahresberichte von Amnesty International), hat sich gleichzeitig auch die Sensibilität für Diskriminierungen in den letzten Jahrzehnten erheblich erhöht.

So hat sich das allgemeine Diskriminierungsverbot seit der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte von 1948 eindrücklich weiter entwickelt und zwar auf drei Ebenen.

- in der Ausweitung der Diskriminierungsmerkmale,
 - in der Ausweitung der Diskriminierungsformen und
 - in der Ausweitung der Verpflichtungsdimensionen.
- (vgl. Bielefeldt/Follmar-Otto, S. 5 ff)

1.4.1.1 Ausweitung der Diskriminierungsmerkmale

Die EU-Grundrechtecharta vom Dezember 2000 nennt im Artikel 21 Absatz 1 Diskriminierungen "insbesondere wegen des Geschlechts, der Rasse, der Hautfarbe, der ethnischen oder sozialen Herkunft, der genetischen Merkmale, der Sprache, der Religion oder der Weltanschauung, der politischen oder sonstigen Anschauung, der Zugehörigkeit zu einer nationalen Minderheit, des Vermögens, der Geburt, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung." (ebd. S. 6)

Das Wörtchen "insbesondere" weist darauf hin, dass die Merkmale keine abgeschlossene Liste bilden, dass die Liste also entwicklungs offen ist. Dieser juristische Tatbestand entspricht der soziologischen Erkenntnis, dass Gesellschaften immer neue Formen von Exklusionen schaffen, dass manchmal sogar dieselbe Person gleichzeitig Diskriminierungsopfer und -täter sein kann.

1.4.1.2 Ausweitung der Diskriminierungsformen

In Anlehnung an den vom norwegischen Friedensforscher Galtung geprägten Begriff der "strukturellen Gewalt" haben Menschenrechtsschützer inzwischen auch weniger augenscheinliche Formen der Diskriminierung im Visier:

Strukturelle Diskriminierungen, (z.B. Ausschluss Behinderter durch das Fehlen barrierefreier Zugänge zu öffentlichen Gebäuden oder Verkehrsmitteln) und indirekte Diskriminierungen, (z.B. unterschiedliche Regelungen für Voll- und Teilzeitbeschäftigte als indirekte Diskriminierung von Frauen, ebd.).

1.4.1.3 Ausweitung der Verpflichtungsdimensionen

Gegenüber dem Staat entfalten Menschenrechte verschiedene Verpflichtungsdimensionen, die kurz als Achtungs-, Schutz- und Gewährleistungspflichten zusammengefasst werden können. Das bedeutet auf das Diskriminierungsverbot bezogen:

"Der Staat ist nicht nur gehalten, selbst keine diskriminierenden Maßnahmen zu ergreifen; er muss im Rahmen seiner Schutzpflicht auch vor Diskriminierungen durch Private schützen und im Rahmen seiner Gewährleistungspflichten einen adäquaten Rahmen an Gesetzgebung und Institutionen zur Verfügung stellen, damit Betroffene sich gegen Diskriminierungen durch staatliche wie nicht-staatliche Akteure effektiv wehren können." (ebd. S. 8)

Das menschenrechtliche Diskriminierungsverbot verpflichtet die Staaten, einen adäquaten Rahmen zur Verfügung zu stellen, damit Betroffene sich gegen Diskriminierungen effektiv wehren können und das Ziel eines diskriminierungsfreien Zusammenlebens gefördert wird. Internationale Menschenrechtsinstitutionen fordern die Staaten seit einigen Jahren daher zunehmend auf, spezialisierte, unabhängig arbeitende Antidiskriminierungsstellen einzurichten, deren Unabhängigkeit gesetzlich überprüfbar sein muss.

1.4.2 Diskriminierung und Menschenrechte in Deutschland

Zum sechzigsten Jahrestag der Verkündung der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte im Dezember 2008 beklagte die Generalsekretärin der deutschen Sektion von Amnesty International massive Menschenrechtsverletzungen im Umgang mit Asylbewerbern und Flüchtlingen, ebenso bei Gewaltexzessen deutscher Polizisten. Sie stellte auch eine Mitverantwortung Deutschlands bei Menschenrechtsverletzungen im Anti-Terror-Kampf fest. (Die Welt, 7.12.2008)

Im Februar 2009 wurden bei der ersten Anhörung der Bundesrepublik vor dem Menschenrechtsrat in Genf von deutscher Seite neben rechtsextremen Exzessen auch Mängel bei der Integration von Ausländern und bei der Gleichberechtigung von Mann und Frau eingestanden.

Andere Länder prangerten exzessive Gewalt einiger deutscher Strafverfolgungsbehörden, Rassismus gegen Roma und Sinti sowie Übergriffe gegen Homosexuelle an.

Im Januar 2010 äußerte die Referentin für Polizei und Gewalt von Amnesty Deutschland, Katharina Spieß, in einem Zeitungsinterview ihre Besorgnis darüber, dass Vorwürfe gegen Polizeigewalt nur extrem selten zur Anklage kommen. "In Berlin folgten 2008 aus rund 550 Ermittlungsverfahren gegen Polizei nur zwei Anklagen" (Frankfurter Rundschau, 7.1.2010) Sie fordert deswegen unabhängige Untersuchungskommissionen bei Ermittlungen gegen Polizisten. "Das Modell gibt es bereits anderswo in Europa: etwa in Irland, Norwegen und Großbritannien." (ebd.)

Der Direktor des Deutschen Instituts für Menschenrechte konstatierte "eine Tendenz deutscher Selbstgefälligkeit beim Thema Menschenrechte". (Der Tagesspiegel, 3.2.09)

Zu dieser Selbstgefälligkeit könnte es auch passen, dass man über Erfolge im Kampf gegen bestimmte Formen der Diskriminierung redet ohne zu bemerken, dass sich neue Formen der Diskriminierung entwickelt haben. Viel zu wenig im Blick der Öffentlichkeit sind m.E.

Menschenrechtsverletzungen gegenüber älteren Menschen in Familien und in Einrichtungen der Altenpflege. (vgl. Tyroller 1998) Berichte über Morde in Altenheimen schrecken die Öffentlichkeit meistens nur für kürzere Zeit auf (vgl. Petzold, 2007, S. 136 ff). Die hohe Zahl von Fixierungen, und das ist nur ein Beispiel von Menschenrechtsverletzungen gegen alte Menschen, auf gut deutsch: Freiheitsberaubungen durch Fesseln, wird entweder ignoriert oder als "notwendiges Übel" toleriert. Man stelle sich einmal vor, Kinder würden stundenlang an ihr Bett gefesselt, weil man Angst hat, sie könnten weglaufen oder stürzen. Erschwerend kommt hinzu, dass die betroffenen alten Menschen ihre Interessen meistens selbst nicht mehr vertreten können und im Vergleich etwa zu den inzwischen starken Frauenvertretungen auch kaum eine Lobby haben, die ihre Menschenrechte verteidigt. Menschen, die für und mit älteren Menschen arbeiten, brauchen häufig viel Mut und Zivilcourage, um entsprechende Menschenrechtsverletzungen anzuprangern und gegen die vielfältigen Formen struktureller Gewalt vorzugehen (vgl. Petzold 2007, S. 140). Ein Empowermentprozess sollte sie auch dazu befähigen.

Darüber hinaus sollten die Begleiter von Empowermentprozessen auch über ausreichende Kompetenzen in der Gender- und Diversitythematik verfügen (vgl. Surur Abdul-Hussein 2009; 2011) – eine anspruchsvolle Aufgabe, wie auch Surur Abdul-Hussein feststellt -, um für die Dignität aller am Prozess Beteiligten, die Gleichheit ihrer Rechte und die Wahrung „notwendiger und gewünschter Differenz (bezüglich Gender, Ethnie, Religion, Schicht, Alter u. a. m.)“ (Orth, Petzold in: Surur Abdul Hussein 2011, S. 223 f) eintreten zu können.

2. Supervision als Empowerment

2.1 Empowerment: ein zentrales Ziel der Integrativen Supervision

In der Literatur zur Supervision scheint Empowerment, wie bereits festgestellt, nicht denselben Stellenwert zu haben wie in der Sozialarbeit. Für die Integrative Supervision gehört sie jedoch zu ihren "zentralsten Zielsetzungen" (Petzold 1998, S. 189).

Schon "seit 1972 [ist] in den Weiterbildungsrichtlinien des FPI als das vierte *Richtziel* der Weiterbildung, die ‚*Förderung des sozialen Engagements*‘ verankert.“ (Petzold 1996, Bd. I, 1, S. 261 f, kursiv im Original).

Die Verantwortlichen für die Ausbildung in Integrativer Therapie und Supervision sehen es als ihre Aufgabe an, Solidargemeinschaften des Alltags und der politischen Aktion anzustoßen und aufzubauen, "die aus dem aus wechselseitiger Unterstützung, Ermutigung, Bekräftigung oder auch aus gemeinsamer Empörung gewonnenen Empowerment" erwachsen. (ebd., S. 261).

Supervision soll die Supervidierten in ihrer Persönlichkeitsentwicklung fördern, so dass sie in den Zeiten "zwischen den Supervisionen und über die Supervision hinaus handlungsfähig werden" und "persönliche und professionelle Souveränität gewinnen." (Petzold, 2007, S. 157).

Dies ist nach Petzold nur möglich, wenn eine einseitige Abhängigkeit vom Experten (Supervisor) vermieden wird. Der Expertenkompetenz stellt er die "joint competence", die "gemeinsame Expertenschaft" gegenüber. Statt technisch-instrumenteller Professionalität fordert er die Bereitschaft, "Problemsituationen gemeinsam zu tragen, falls notwendig zu durchleiden, und natürlich auch die Bereitschaft, sich gemeinschaftlich zur Wehr zu setzen und Solidarität zu praktizieren - im Zusammenwirken von Exzentrizität und Engagement." (ebd.)

Wird Supervision als Empowerment verstanden, impliziert das dann auch die Vorstellung, dass der Supervisor sich als Experten tendenziell überflüssig macht wie ein der Emanzipation seiner Adressaten verpflichteter Pädagoge oder ein Entwicklungshelfer, der nach dem Prinzip der Subsidiarität Hilfe zur Selbsthilfe leistet. "Selbsthilfe-Förderung ist stets auf ein 'Sich-überflüssig-Machen' hin angelegt." (Herriger 2006, S. 149)

2.2 Zu welcher "Macht" er"mächt"igt Em"power"ment?

2.2.1 Die Position Paulo Freires

Paulo Freire weist darauf hin, dass bei Befreiungsprozessen von Marginalisierten und Unterdrückten - und das Gleiche dürfte für Empowermentprozesse gelten - auf bestimmte „Fallen“ und mögliche Fehlentwicklungen geachtet werden muss. Er sieht die Gefahr, dass die Unterdrückten „selbst zum Tyrannen oder zum 'Sub-Tyrannen' [...] werden.“ (Freire 1973, S. 33) In der ersten Phase des Befreiungsprozesses würde das sehr häufig geschehen, denn "die Wahrnehmung seiner selbst als Unterdrückter wird [in dieser Phase] dadurch beeinträchtigt, daß er in die Wirklichkeit der Unterdrückung eingetaucht ist." (ebd.)

Die Unterdrückten können in dieser Phase - könnte man in der Sprache der integrativen Therapie formulieren- ihre Situation noch nicht aus einer exzentrischen Position betrachten, sie können sich noch kaum vorstellen, dass es jenseits von Unterdrückung eine andere, dialogische Form des Zusammenlebens gibt.

„Für sie bedeutet der neue Mensch“, so Freire, "daß sie selbst zum Unterdrücker werden." (ebd.)

Zum Befreiungsprozess gehört es für Freire daher, dass ein Welt- und Menschenbild überwunden wird, nach dem es nur Unterdrücker und Unterdrückte, Sieger und Verlierer gibt, nach dem die Macht des einen immer von der Ohnmacht des anderen begleitet sein muss.

"Wenn es das Ziel der Unterdrückten ist, vollkommen Mensch zu sein, dann werden sie ihr Ziel nicht dadurch erreichen, daß sie bloß die Elemente des Widerspruchs umkehren oder einfach die Pole vertauschen.“ (Freire 1973, S. 44)

Dieses Problem wurde schon von Friedrich Schiller etwa zwei Jahrhunderte früher, am Vorabend der Französischen Revolution thematisiert, z.B. in seinem Drama „Don Karlos“ (vgl. Safranski 2009).

„Nur im Milieu der Freiheit lernt man jene Tugenden des Altruismus und der Opferbereitschaft fürs Gemeinwohl, die zur Aufrechterhaltung einer freiheitlichen Ordnung nötig sind.“ (ebd., S. 254)- interpretiert Safranski die Position des Marquis de Posa. „Die Kultur der Freiheit, und nur sie schafft die sittlichen Voraussetzungen, unter denen sie bestehen kann.“ (ebd.)

Was Schiller vor der Französischen Revolution hellsichtig zunächst als Gefahr erkannt hatte, ist aus seiner Sicht dann tatsächlich eingetreten: „Die Revolution [...] hat Menschen befreit, die selbst noch nicht innerlich frei, d.h. freiheitsfähig sind.“ (ebd.)

Selbst wenn man Schillers „Skepsis in Bezug auf die Freiheitsfähigkeit der Unterdrückten“ (ebd.) nicht voll und ganz teilt, scheint es empfehlenswert, auf dem Weg zur Befreiung „[...] mit einer riskanten Übergangszeit des Lernens zu rechnen.“ (ebd.)

Dabei darf aber eine zweite, wahrscheinlich schwerwiegendere Gefahr nicht übersehen werden: selbst „wohlmeinende“ Privilegierte stellen häufig, weil sie den Leidensdruck der Unterdrückten nicht kennen und den verzweifelten Wunsch nach Befreiung aus diesem Leiden nicht spüren, mit dem Hinweis auf ein bestimmtes „Fehlverhalten“ – möglicherweise auch nur einiger Betroffener - die Notwendigkeit und Berechtigung des Kampfes zur Überwindung unmenschlicher Zustände insgesamt in Frage.

Für Freire ist das Ergebnis von Befreiung und das wahre Ziel von Empowerment eine neue Form des Zusammenlebens, eine dialogische Existenz, die nicht nur für die Unterdrückten, sondern auch für die Unterdrücker einen Fortschritt bedeutet. Gleichberechtigte Kommunikation und Kooperation sind für ihn zentrale Werte menschlicher Existenz, die beide eng miteinander verbunden sind. Denn Aktion und Reflexion gehören für Freire zusammen. Es gibt "kein wirkliches Wort, das nicht gleichzeitig Praxis wäre." (Freire 1973, S. 71) Deswegen heißt "das wirkliche Wort sagen - was gleichbedeutend ist mit Arbeit, Praxis - die Welt verwandeln, aber dieses Wort sagen ist nicht Privileg einiger weniger Menschen, sondern das Recht eines jeden." (ebd., S. 72)

Wesentliches Kennzeichen dieser Weltverwandlung im Dialog ist für Freire eine unsentimentale und nicht vereinnahmende Liebe.

"Als Akt der Tapferkeit kann Liebe nicht sentimental sein, als Akt der Freiheit darf sie nicht als Vorwand der Manipulation dienen [...] Wenn ich nicht die Welt liebe, wenn ich nicht das Leben liebe, wenn ich nicht die Menschen liebe, kann ich nicht in den Dialog eintreten." (ebd., S. 73)

In dieser Form von Dialog werden die Menschen nicht mehr in Experten und Ignoranten unterteilt: "Dort wo man sich begegnet, gibt es weder totale Ignoranten noch vollkommene Weise - es gibt nur Menschen, die miteinander den Versuch unternehmen, zu dem, was sie schon wissen; hinzuzulernen." (ebd., S. 74)

2.2.2 Zum Machtverständnis der Integrativen Therapie:

2.2.2.1 Macht als konstruktive und destruktive Wirkmöglichkeit

Die eben dargelegten Gedanken mögen heute aus europäischer Sicht ziemlich idealistisch klingen, vielleicht sogar etwas naiv. Welches Interesse können diejenigen, die aufgrund ihres Amtes (Führungspersonen) oder ihres Expertenwissens (Supervisoren) über einen Vorsprung an Macht verfügen, an einem Empowermentprozess haben, der die "Stärkung von

Eigenmacht, Autonomie und Selbstverfügung" (Herriger 2006, S. 20) der bisher Ohnmächtigen zum Ziel hat? Bringt ein Empowermentprozess bei den Mitarbeitern nicht notwendigerweise einen Machtverlust auf der Führungsebene mit sich? Entzieht sich ein Supervisor, der sich dem Empowerment der Supervidierten verpflichtet fühlt, nicht seine eigene Arbeitsgrundlage?

Die Beantwortung dieser Fragen hängt vom Machtverständnis der Beteiligten ab.

Petzold unterscheidet zwischen funktionaler und dysfunktionaler Macht.

Funktionale Macht sieht er als Potential zu konstruktiven, dysfunktionale Macht ist für ihn mit dem Risiko zu destruktiven Wirkmöglichkeiten verbunden. (Petzold 2007, S. 273)

Dem besonders "im psychosozialen Feld und in helfenden Organisationen" häufig negativ konnotierten Machtbegriff (ebd., S. 271) stellt er ein positives Verständnis von Macht als Wirkmöglichkeit, als "power", durch die "man sich mächtig und kraftvoll fühlen kann", (ebd., S. 279) gegenüber.

Macht, die die Ohnmacht anderer braucht, wirke sich auf Dauer destruktiv aus.

"Ohnmacht und Angst lähmen Aktivität, verhindern Kreativität und damit letztlich Produktivität. Sie [...] beeinträchtigen das Selbstwertgefühl." (ebd., S. 275)

Wo Mitarbeiter sich ohnmächtig fühlen, entwickle sich ein Betriebsklima, das von "Skeptizismus, Pessimismus, Inaktivität, Bedenkenrärgertum, Kritizismus, Entschlußlosigkeit, Entscheidungsunwilligkeit [und] Lähmung" (ebd., S. 283) geprägt ist.

Folgt man dieser Logik, so müssen Leitungskräfte nicht das Empowerment ihrer Mitarbeiter fürchten, sondern eher ihre Ängste, ihr mangelndes Selbstwertgefühl und ihre Ohnmachtsgefühle.

Ein weiteres Merkmal positiver, funktionaler Macht ist nach Petzold der selbstreflexive Umgang mit ihr. Dazu gehöre auch, dass der Umgang mit Macht transparent und diskursfähig ist. In Organisationen, in denen Selbstreflexivität und Transparenz als Merkmale eines positiven, funktionalen Umgangs mit Macht anzutreffen sind, könne über Macht gesprochen werden.

"Machtwünsche, Machtbereiche, [...] Machtmotivationen, Machtlegitimation, die Qualität der Machtausübung, die ethischen Maxime im Gebrauch von Macht, die Möglichkeiten und die Praxis der Kontrolle von Macht, das Verhältnis von Macht und Wille werden Thema von Korespondenzprozessen." (ebd., S. 281)

Ist ein derartiger Diskurs über Macht in einer Organisation, einem Betrieb oder einer Institution entwickelt worden, können Entscheidungen im fundierten Konsens oder im "respektvollen Dissens" getroffen werden. (ebd.)

Dann verändere sich auch - ganz im Sinne von Freire- die Beziehung von "Vorgesetzten" und "Untergebenen":

"Wenn 'Vorgesetzte' aus der Haltung eines 'reflexiven Managements' mit ihren 'nachgeordneten Mitarbeitern' über ihre Macht sprechen können und Mitarbeiter mit ihrem 'Vorgesetzten' über seine Form und Qualität des Gebrauchs von Macht ins Gespräch kommen,... hören sie auf, 'Untergebene' zu sein. Sie erhalten die Chance, ihre Kompetenz voll zu nutzen, der 'Dienstherr' erhält die Chance, Feedback zu seinem Führungsstil zu bekommen, ihn in Richtung integrierender Leitungsfunktion zu entwickeln und eine reflexive und kollegiale Qualität für sein Handeln zu entwickeln." (ebd., S. 281 f)

Eine transparente, diskursfähige und funktionale Form von Macht zu entwickeln liegt so im Interesse aller Mitarbeiter einer Organisation oder Institution.

2.2.2.1 Macht und Souveränität

Im Rahmen seiner Arbeit mit dem "Inneren Ort und dem äußeren Raum persönlicher Souveränität" gibt Petzold eine theoretische Einführung in das Konzept der Souveränität:

"Menschen, die sich wohlfühlen, die sich in ihrer Arbeit und in ihrem sozialen Zusammenhang sicher und kompetent erleben, die Dinge, die sie tun, selbst-verständlich und aus 'innerer Freiheit' tun, befinden sich in einer Lebenslage, die man mit dem Begriff '**Souveränität**' kennzeichnen kann. Im Unterschied zu einer solchen "**souveränen Lage**" sprechen wir von "**persönlicher Souveränität**" erst dann, wenn es einem Menschen gelingt, auch in schwierigen Situationen, unter äußerem Druck oder bei Belastungen seine innere Ausgewogenheit zu behalten und in Freiheit mit Ruhe, Gelassenheit, Überzeugungskraft zu reagieren. Er strahlt dann eine Souveränität aus, die aus seinem innerstem Wesenskern zu kommen scheint und die keinen Überlegenheitsgestus braucht, weil um ihn eine Atmosphäre entsteht, die von einer "natürlichen Autorität" charakterisiert ist." (ebd., S. 232)

Als wesentliche Qualitäten der Souveränität werden "innere Gewissheit", "kreativer Elan" und "Freude an sich selbst" genannt, im Umgang mit anderen "Aufrichtigkeit", "Herzlichkeit" und "wechselseitiger Respekt". Begleitet sind diese Qualitäten von einem inneren Gefühl der Kraft, und der Schluss liegt nahe, dass diese aus der inneren Souveränität erwachsene Kraft (power) zusammen mit den anderen genannten Qualitäten für die Integrative Therapie als Ziel von Empowerment gelten kann. Das Erleben innerer und äußerer Souveränität überwindet Angst, Konkurrenz und dysfunktionales Machtstreben. Es kann anderen ihren Freiraum lassen. (vgl. Petzold 1998, S. 282) Die Macht des einen braucht in diesem Verständnis nicht die Niederlage und Ohnmacht des anderen, sie ist Grundlage fundierter Kollegialität, bei der sich Mitarbeiter im kokreativen Austausch wechselseitig anregen und fördern (vgl. ebd., S. 293 ff).

In etwas anderer Weise beschreibt der buddhistische Mönch Thich Nhat Hanh die beiden Machtbegriffe:

"Unsere Gesellschaft hängt einem sehr eingeschränkten Machtbegriff an. Macht bedeutet Reichtum, beruflicher Erfolg, Ruhm, körperliche Stärke, militärische Überlegenheit oder politischer Einfluss [...]. Das Leben auf eine tiefe Weise zu leben, glücklich zu sein, Zeit mit den Menschen zu verbringen, die wir lieben und die uns etwas bedeuten - dies zeigt uns hingegen eine völlig andere Form von Macht." (Thich Nhat Hanh 2008, S. 7 f)

Bei der Entscheidung, von welchem Machtbegriff man sich leiten lässt, geht es um mehr als "technisch-instrumentelle Professionalität". Eine ethische und wohl auch spirituelle Grundentscheidung ist unvermeidbar. Die Folgen dieser Entscheidung können weit reichend sein, wie das Beispiel vieler zeigt, die sich gegen dysfunktionale, unterdrückerische Macht für das Empowerment ihrer Mitmenschen eingesetzt haben: von Sokrates und Jesus über Gandhi und Martin Luther King bis zu den Vertretern der Philosophie, Pädagogik und Theologie der Befreiung, die nicht nur unter politischen Unterdrückungsregimen, sondern auch unter einem religiösen Machtapparat (auch unter dem jetzigen Papst, Benedikt XVI., Boff 2009) zu leiden hatten.

Neben Giftbecher, Kreuzigung, Folter, Erschießen, Schreibverbot, Bußschweigen und Lehrentzug gibt es natürlich noch andere Möglichkeiten Feinde "fertig zu machen". Mit diesen subtileren Formen von Machtmissbrauch und Gewalt muss in jeder Organisation und in jedem Team gerechnet werden. Offene oder verdeckte Parteiungen, Machtkämpfe, Konkurrenz und Eifersucht, mit all dem möglichst konstruktiv umzugehen gehört zu den zentralen Aufgaben supervisorischer Tätigkeit.

Ein nachhaltiger Weg zur Überwindung der Probleme, die aus einem dysfunktionalem Umgang mit Macht resultieren, liegt für die Integrative Supervision im Zuwachs an funktionaler Macht, im Empowerment aller Mitarbeiter, in einem allgemeinen Zuwachs an Souveränität.

2.2.2.3 Leitziel Konvivialität

Wenn die funktionale Macht der einzelnen Mitglieder eines Teams in einem Empowermentprozess gestärkt wurde, kann auf dem Boden gesteigerter Souveränität auch eine neue Qualität des Zusammenseins entstehen, die Petzold mit dem Begriff „Konvivialität“ umschreibt.

Konvivialität gilt ihm als ein Leitziel eines dynamischen Meliorismus, der „danach strebt, die Weltverhältnisse, die Gesellschaften oder den Menschen zu ‚verbessern‘“ (Haessig, Petzold 2008, S. 3) Er beschreibt sie als freudige, heitere „Verbundenheit in einer Leichtigkeit“ (ebd., S. 5), als „Gemeinschaftlichkeit, die aufkommt, wenn Menschen bei einem Gastmahl oder in einem Gespräch oder einer Erzählrunde zusammensitzen, wenn sie miteinander spielen, singen, wenn Lachen und Scherzen den Raum erfüllt oder sie gemeinsam Musik hören oder einer Erzählung lauschen.“ (ebd.)

Diese besondere Qualität von sinnerfülltem mitmenschlichem Zusammensein kann auch in anderen Zusammenhängen entstehen, z.B. in Selbsterfahrungsgruppen, in denen wichtige Lebenserfahrungen mit kreativen Methoden der Gestaltpädagogik und Integrativen Therapie zum Ausdruck gebracht, untereinander ausgetauscht und reflektiert werden. Ein Auszug aus einem Interview, in dem ich von einem Erlebnis bei einem Seminar mit Altenpflegeschülern und –schülerinnen zum Thema „Trauer, Tod und Sterben“ erzähle, soll diese Feststellung veranschaulichen.

An diesem Beispiel – ebenso wie bei Petzolds Beschreibung der Konvivialität - kann vielleicht auch deutlich werden, dass eine narrativ-poetische besser als eine wissenschaftliche Sprache geeignet ist, die subtile Qualität gelückten menschlichen Zusammenseins auszudrücken.

„10 Schülerinnen und Schüler saßen verstreut in einem Raum. Sie hatten sich mit leidvollen Erfahrungen in ihrem Leben auseinandergesetzt. Jetzt waren sie dabei, diese Erfahrungen in Bildern, Gedichten, Briefen usw. auszudrücken.

Es herrschte eine konzentrierte Stille im Raum, die Arbeit geschah in großer Freiheit. Ich hatte den Eindruck: die Schülerinnen und Schüler waren ganz beim Thema, ganz bei sich und gleichzeitig ganz in der Gemeinschaft. Es war spürbar: „Wir fühlen uns aufgehoben in der Gemeinschaft, angesichts des Todes teilen wir alle dasselbe Schicksal.“

Der anschließende Austausch war von einer starken wechselseitigen Sympathie getragen. In Blicken und Worten glaubte ich eine Botschaft zu hören, die nur schwer in Worte zu fassen ist. Für mich lautete sie ungefähr so: „Wir haben uns nicht für ewig. Wir wollen miteinander achtsam umgehen. Wir wollen die kurze Zeit, die wir gemeinsam haben, uns und den anderen so schön wie möglich gestalten.“

(Droste 2011, S. 80)

2.2.3 Macht, Wille und Liebe bei Assagioli

Der italienische Psychiater und Psychotherapeut Roberto Assagioli hat ein Buch mit dem Titel "Die Schulung des Willens" veröffentlicht. Das Buch erschien 1972, also etwa um dieselbe Zeit wie die "Pädagogik der Unterdrückten" von Paulo Freire. Es "ist im

wesentlichen eine phänomenologische Untersuchung auf der Basis meiner eigenen Erfahrungen und von Aussagen und Berichten meiner Klienten, Studenten und Kollegen über viele Jahre hin." (Assagioli 1982, S. 7) Es ist als "Einführung [...] und [...] Trainingshandbuch geschrieben" (ebd.).

Auch in diesem Buch findet sich die Unterscheidung zwischen funktionaler und dysfunktionaler Macht. Assagioli weist nämlich darauf hin, dass die Stärkung des einzelnen und seiner Willenskraft nicht allein auf dessen persönliche Verwirklichung ausgerichtet sein darf. Jeder lebe in vielfältigen Beziehungen und stoße in vielfältiger Weise auf die Willen anderer. "So stark und fähig der einzelne auch sein mag, wenn er diese Beziehungen nicht berücksichtigt, erzeugt er unvermeidlich Reaktionen und Konflikte, die oft seine Ziele zunichtemachen." (ebd., S. 81)

Deswegen ist für Assagioli eine Stärkung der Willenskräfte ohne gleichzeitige Schulung der Fähigkeit "solche Ziele zu wählen, die mit dem Wohlergehen anderer und dem allgemeinen Wohl der Menschheit im Einklang stehen" (ebd., S. 82), wenig hilfreich, ja sogar schädlich. „Man kann daher sagen, daß das Erlernen *rechte* Ziele zu wählen, ein wesentlicher Aspekt der Schulung des Willens ist.“ (ebd., S. 24, kursiv im Original)

Um diese Fähigkeit zu erreichen, schlägt er mehrere Wege vor. Die Überwindung von Selbstsucht und egozentrischer Einstellung ist für ihn der erste Schritt. Assagioli unterscheidet diese beiden Begriffe: Der egozentrische Mensch "kann altruistisch sein und aufrichtig Gutes tun wollen. Aber er will es auf *seine eigene Art und Weise* tun [...]. Er versucht alle zu *seinen* Überzeugungen zu bekehren, *seine* Methoden aufzudrängen, und er sieht Rettung nur in den Heilmitteln, die *er* anbietet." (ebd., S. 82 f, kursiv im Original)). Der nächste Schritt beim Erlernen der Fähigkeit, die richtigen Ziele zu wählen, ist für Assagioli die Entwicklung eines besseren Verständnisses für andere. Dazu gehört das Wissen um die allgemeine Beschaffenheit des menschlichen Wesens, das Wissen um die psychologischen Unterschiede zwischen Individuen und die Fähigkeit zu Empathie. Der letzte Schritt ist für ihn "eine allmähliche Verschmelzung von Liebe und Willen". (ebd., S. 94). In Anlehnung an Erich Fromm (Fromm 2008) stellt er fest, dass die Schulung der Liebesfähigkeit ebenso eine "Kunst" ist, die erlernt und geübt werden muss, wie die Schulung des Willens. Nur wenigen Menschen gelänge es, diese beiden Fähigkeiten in gleicher Weise zu entwickeln.

"Eine der Hauptursachen des heutigen Durcheinanders ist ein Mangel an Liebe auf Seiten derer, die Willen haben, und ein Mangel an Willen bei denen, die gut und liebevoll sind." (Assagioli 1982, S. 87) .

Jeder müsse zunächst einmal die jeweils schwächere Funktion bei sich üben und stärken, so dass "Liebe und Wollen in gleicher Weise verfügbar" (ebd. S. 92) werden.

Für die weitere Entwicklung sei dann zunächst die Erkenntnis fundamental, dass es unterschiedliche Stufen des Willens und auch der Liebe gebe. Das heißt z.B., "daß eine Liebe, die leidenschaftlich, überwältigend, besitzergreifend, eifersüchtig und blind ist, auf einer niedrigeren Stufe steht als eine zärtliche und um die geliebte Person besorgte Liebe, die ihr Wohlergehen sucht und die Vereinigung der besten Aspekte beider Persönlichkeiten wünscht." (ebd., S. 93)

Ein ähnlicher Unterschied bestünde zwischen einem Willen, der rücksichtslos nach Macht und Herrschaft strebt und einem Wollen, das Beziehungen zu anderen Menschen herstellen und mit ihnen zusammen konstruktive Ziele anstreben will. Öffne sich ein Mensch der Entwicklung zu höheren Stufen des Wollens, träten nach und nach "die Anziehungskraft der Kräfte in den Vordergrund, die Maslow die höheren Bedürfnisse genannt hat." (ebd.) Wer

diesen Bedürfnissen folgt, befasse sich z.B. mit „letzten Werten, [...] mystischer Erfahrung [...] Glückseligkeit [...], Einssein, kosmischem Bewußtsein [...] höchster sinnlicher Bewußtheit.“ (ebd., S. 24f)

Hier stellen sich im Blick auf das Thema unserer Arbeit einige Fragen: Haben Menschen auf niederen Entwicklungsstufen des Liebens und des Wollens im Sinne Assagiolis notwendigerweise einem dysfunktionalen Umgang mit Macht und Menschen auf höheren Stufen einen funktionalen?

Eine Bejahung dieser Frage würde der Beobachtung Freires entsprechen, dass Menschen in der ersten Phase der Befreiung leicht selbst zum Tyrannen werden und eine dialogische Existenz noch nicht kennen. (vgl. diese Arbeit, S. 11)

Was geschieht, wenn Menschen mit unterschiedlich entwickelter Liebes- und Willensfähigkeit z.B. in demselben Team zusammenarbeiten? Heißt Empowerment dann, dass die Menschen auf niederen Entwicklungsstufen zunächst befähigt werden müssen von einem dysfunktionalen zu einem funktionalen Umgang mit Macht zu wechseln? Ist dann zunächst einmal ethische Überzeugungsarbeit gefragt?

3. Zur ethischen Begründung von Empowerment

3.1 Koexistenz und Mitbetroffenheit in der Integrativen Therapie

Das Machtverständnis der Integrativen Therapie leitet sich aus ihrer Kosmologie, Anthropologie und Gesellschaftstheorie ab: „Wir [...] sehen *Evolution durch Kooperation/Kokreation* bestimmt, eher durch Zusammenspiel [...] denn durch ein dominierendes Konkurrenz-Selektions-Paradigma.“ (Petzold 1992, S. 491, kursiv im Original) Der von multipler Entfremdung bedrohte Mensch entwickelt die Fülle seiner Möglichkeiten erst im Zusammenspiel mit anderen. Seine Freiheit und Exzentrizität sind "gebunden", d.h. "im Ko-respondenzprozess bestimmt, in Begegnung erfahren und in Auseinandersetzung erarbeitet" (ebd., S. 496).

Entsprechend soll gesellschaftliche Macht "synarchisch" ausgeübt werden.

"Gesellschaftsformen, in denen Macht [...] monarchisch, oligarchisch und hierarchisch zentriert wird [...] sollen von antihierarchischen und [...] partizipativ herrschenden [...] abgelöst werden." (ebd., S. 500).

Wo unkontrolliert Macht ausgeübt wird, können Gewalt, Entfremdung und Entbehrung dazu führen, dass Menschen bis in ihrer personale Leiblichkeit hinein unterdrückt und gebremst werden. Man trifft dann auf "Menschen, die das Gesicht verloren haben , denen das ‚Rückgrat gebrochen‘ wurde, deren Hände schlaff und leblos geworden sind, weil sie nichts ergreifen, gestalten und festhalten durften, deren Füße das Springen und Tanzen verlernt haben." (ebd., S. 496 f)

Unentfremdete Menschen können sich mit einer derartigen Situation nicht abfinden. Dem ontologischen Begriff der Koexistenz entspricht der ethische Begriff der Mitbetroffenheit: "Ich werde vom Schicksal des anderen, von seinem Glück und Leid berührt, bin betroffen, wenn er getroffen wird, weil diese Widerfahrnis aufgrund der uns *gemeinsamen Menschennatur* - der andere ist mein ‚*Fleischgenosse*‘- auch mir geschieht bzw. geschehen könnte." (ebd., S. 502, kursiv im Original)

„Exchange Helping - Exchange Learning" (Petzold 1996, 264), sind hier gefragt, Empowerment, das "aus wechselseitiger Unterstützung, Ermutigung, Bekräftigung oder auch aus gemeinsamer Empörung" (ebd., S. 261) erwächst.

3.2 Die „vorrangige Option für die Armen“ in der Lateinamerikanischen Befreiungsphilosophie

Die Lateinamerikanischen Befreiungsphilosophen gehen hier noch einen Schritt weiter. Für sie ist "Gewalt, Entfremdung und Entbehrung" kein Sonderfall, sondern Alltagsrealität, die das Leben der Menschen auf ihrem Kontinent weithin bestimmt. Sie erfasst alle Lebensbereiche, auch das Denken und die Philosophie. Deswegen stellt sich die Frage, wie unter diesen Bedingungen, "auf unserem unterentwickelten, [...] kulturell und philosophisch unterdrückten Kontinent" (Dussel 1973, S. 154, zitiert in: Eisermann 1998, S. 49) überhaupt eine authentische Philosophie möglich sei.

Authentizität könne nach der Meinung eines der Hauptvertreter der Philosophie der Befreiung, Henrique Dussel, nur unter einer Bedingung wieder gewonnen werden: „Im Ausgang vom Selbstbewußtsein seiner eigenen Entfremdung und Unterdrückung und im Wissen um das Scheitern an der Dialektik der Herrschaft selbst muß man eben diese Unterdrückung zum Gegenstand des Denkens machen und dann als Horizont des Denkens die befreiende Praxis einer Philosophie bestimmen, die sich selbst befreit.“ (ebd.)

Wegweisend für dieses Projekt war die Philosophie Emmanuel Levinas'. Wie für die Philosophie der Befreiung die Erfahrung des Kolonialismus und Neokolonialismus mit dem millionenfachen Genozid an der nord- und südamerikanischen Urbevölkerung und der Misshandlungen der aus Afrika importierten Sklaven bestimmend ist, ist das Denken von Levinas durch die Erfahrung des Holocaust geprägt, - er verlor in den Konzentrationslagern seine ganze Familie. Der Holocaust ist für ihn nicht nur ein „zufälliges Ereignis der abendländischen Geschichte [...], sondern deren unerbittliche Konsequenz.“ (Eisermann 1998, S. 49 f) Denn für ihn ist das abendländische Denken "eine totalitäre Ideologie, ein Seinsdenken, das nur bejaht, was ihm gleich ist, das die ‚Andersheit des anderen‘ negiert.“ (ebd., S. 50)

Dem abendländischen Denken, das von Symmetrie ausgeht, stellt er die Asymmetrie gegenüber, die durch den Einbruch des "Antlitzes des Anderen" in die "totalisierende Welt des Ichs" entsteht.

Die Betroffenheit durch den Anruf des "Anderen", der in die Welt des Ichs einbricht und dieses zur Antwort und Ver-antwortung ruft, geht für Levinas jedem Denken voraus; "eine Vernunft vor dem Anfang, vor jeder Gegenwart, denn meine Verantwortung gebietet mir vor jeder Entscheidung." (Levinas 1992, S. 36, zitiert in Eisermann 1998, S. 96). Ethik wird so zur "prima philosophia".

Für Dussel bekommt der bei Levinas abstrakt gedachte "Andere" eine konkrete Gestalt. Er ist der Arme und Ausgeschlossene, "nicht nur als der aus der Argumentation ausgeschlossene, der durch seine Nicht-Teilhabe verletzt wird, sondern als der vom Leben, von der Produktion, von der Konsumtion Ausgeschlossene, der von Elend, Armut, Hunger und Tod bedroht wird [...] die Mehrheit der Menschen in Lateinamerika, Afrika und Asien." (Dussel 1992, S. 120 f, zitiert in Eisermann 1998, S. 82)

„Dieser Arme bricht mit einem interpellativen Sprechakt ‚Ich habe Hunger und fordere Gerechtigkeit‘ im Namen der idealen Gemeinschaft in die reale Gemeinschaft von Kommunikation und Produktion (Marx) ein und bittet oder fordert aufgrund seines transzendentalen Rechts als Person Teil dieser Gemeinschaft zu werden.“ (Eisermann 1998, S. 81)

Der Imperativ geht hier wie bei Levinas dem Indikativ voraus. Ein Gespräch über die ideale Gesprächssituation, das diesen Appell nicht hört, kann als zynische Vernunft (Sloterdike

1983) und Zementierung des Status quo gesehen werden, wie Dussel Apel als Vertreter der diskursiven Ethik entgegenhalten hat. (Eisermann, S. 84)

Es wäre m.E. eine lohnenswerte, aber nicht leicht zu bewältigende Aufgabe das Korespondenzmodell der Integrativen Therapie auf dem Hintergrund dieser Gedanken neu zu reflektieren. Das ideale Subjekt der Korrespondenz müsste durch ein reales Subjekt ergänzt werden, das durch eine erweiterte Gesellschaftstheorie und Gesellschaftsanalyse näher zu bestimmen wäre. (vgl. Duchrow u.a. 2006)

Eine Auseinandersetzung mit dem Leitmotiv der Theologie und Philosophie der Befreiung "Vorrangige Option für die Armen" würde eine Reihe von Fragen aufwerfen, die über die Kritik an der Pastoral- und Deutungsmacht von Therapeuten und Supervisoren hinausgehen (Petzold 1998, S. 278 ff) und auch für die supervisorische Praxis relevant sind.

Wer kommt in die Therapie oder zur Supervision? Gibt es Ausgeschlossene, die das jeweilige Setting überhaupt nicht erreicht?

Das Konzept der Mehrperspektivität könnte dahin gehend befragt werden, ob alle Perspektiven gleichwertig sind. Gibt es dringende Probleme, die Vorrang vor anderen haben, gibt es eine Not, auf die sofort reagiert werden muss, gibt es abwesende Andere, die von den bearbeiteten Themen mit betroffen sind, deren Stimme aber nicht zur Sprache und deren Perspektive nicht in den Blick kommt?"

4. Empowerment als Erweiterung von Kontrolle

Wer im Sinne von Levinas und Dussel den "Anruf des Anderen", die Stimmen der Ausgeschlossenen hören und ihrem Wunsch nach mehr Teilhabe Rechnung tragen will, muss zunächst einmal fragen: In welcher Form wird Macht in verschiedenen Gesellschaften zugeteilt, ausgeübt und vorenthalten? Auf welchen Ebenen kann mehr Teilhabe und Mitbestimmung angestrebt werden?

Die Beantwortung dieser Fragen kann gleichzeitig Hinweise darauf geben, wie Empowermentprozesse konkret initiiert werden können und an welchen Hebeln sie ansetzen müssen. Das Buch von Flammer "die Erfahrung der eigenen Wirksamkeit" (Flammer 1990) bietet hier hilfreiche Unterscheidungen an.

Flammer definiert Macht als Möglichkeit, in der Welt etwas zu bewirken. Wirkmöglichkeiten und die "Erfahrung der eigenen Wirksamkeit" werden in der Fachliteratur als "Kontrolle" bezeichnet, wobei der englische Begriff "control" eine umfassendere Bedeutung hat als seine deutsche Übersetzung. (ebd., S. 19)

Flammer beschreibt verschiedene Ebenen der Kontrolle und des Kontrollbewusstseins.

4.1 Erweiterung der Kontrolle durch soziale Macht

Soziale Macht wird von Flammer in einem weiteren und in einem engeren Sinne definiert. Bei der weiteren Definition beruft er sich auf Thomas Hobbes: "Immer wenn ein Akteur jene Zufälle in der Hand hat, die eine notwendige Voraussetzung für einen Effekt in seinem Partner sind, dann sagen wir, jener Akteur habe die Macht, diese Ereignisse hervorzubringen." (ebd., S. 171) Diese Macht - so Flammer - wird immer und überall ausgeübt, wo Menschen miteinander in Kontakt treten und interagieren. "Der Versuch andere schlechthin nicht zu beeinflussen, ist unmöglich und sinnlos." (ebd., S. 172)

Die Definition im engeren Sinne stammt von Max Weber. "Macht bedeutet jede Chance, den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht." (ebd., S. 171)

Auch dieser Form von Machtausübung kann man alltäglich begegnen "Ungleiche Kontrollverteilung ist der faktische Normalfall, aber in der gegebenen Form weder nötig noch funktional noch allen Beteiligten angenehm." (ebd., S. 172)

Das heißt: Auch wenn die prinzipielle Notwendigkeit ungleicher Kontrollverteilung akzeptiert wird, ist ihre konkrete Form, sind die real existierenden Machtverhältnisse fast immer kritisierbar und verbesserbar. Deswegen "verwundert es nicht, daß unser gesellschaftliches Leben permanent im Aushandeln und Ausfechten von Kontrollverteilungen besteht." (ebd.)

4.2 Erweiterung der Kontrolle durch Fertigkeiten

"Für praktisch jede denkbare Kontrolle ist ein minimales Set von Fertigkeiten notwendige Voraussetzung." (ebd., S. 163) Grenzen der Fertigkeiten sind Kontrollgrenzen. Diese werden bei Kindern meist großzügig als "Noch-nicht-Können" ertragen. Erwachsene empfinden sie häufig als peinlich oder schmerzhaft, besonders wenn "zu befürchten ist, daß sie diese Fertigkeiten nicht mehr erwerben [werden]." (ebd., S. 164) Für ältere Menschen kann der Verlust von Fertigkeiten den "Charakter des Definitiven" haben.

4.3 Erweiterung der Kontrolle durch Wissen

"Fehlendes Wissen behindert erfolgreiche Lebensbewältigung." (ebd., S. 165) "Wissen selbst aber ist meistens leichter erwerbbar als Fertigkeiten." (ebd.)

Kontrolle, die durch Wissensübermittlung erworben wurde, kann nicht mehr zurückgenommen werden. "Lehrende werden im erfolgreichen Fall überflüssig, weil die Kontrolle dann definitiv auf die Lernenden übergegangen ist." (ebd.)

4.4 Erweiterung der Kontrolle durch Rollen und Normen

Soziale Rollen enthalten Normen, die einschränkend wirken, aber auch Kontrolle vermitteln können. Soziale Normen stecken Handlungsgrenzen ab, ihre Nichteinhaltung hat soziale Sanktionen zur Folge. Normen, die voll und ganz internalisiert sind, werden nicht als Zwang empfunden. Daneben gibt es immer auch Normen, die strittig sind und die man nicht so ohne weiteres akzeptiert. Emanzipationsbewegungen haben immer mit neuen Definitionen von Rollen und Normen zu tun.

4.5 Erweiterung der Kontrolle durch Expertenmacht

Eine besondere Form der ungleichen Kontrollverteilung oder Machtkonzentration ist die Expertenmacht. In der hochkomplexen und arbeitsteiligen modernen Gesellschaft kann der einzelne immer weniger Lebensaufgaben selbständig bewältigen. Er braucht die Hilfe von anderen, die in diesem Bereich über mehr Fertigkeiten und Wissen verfügen. Experten sind gefragt, die sich auf bestimmte Lebens- und Arbeitsbereiche spezialisiert haben, über bestimmte Fertigkeiten verfügen oder sich in bestimmten Bereichen besonders gut

auskennen, so dass sie andere beraten können. Die immer größere Ausbreitung des Dienstleistungssektors ist eine der Konsequenzen dieses Tatbestandes.

"Die Ausübung von Expertenmacht basiert auf *Vertrauen*; sie zuzugestehen, heißt, Vertrauen zu schenken und auch Risiko auf sich zu nehmen." (ebd., S. 173, kursiv im Original)

Nach Flammer kommt es darauf an, das richtige Maß zwischen übertriebener Kontrolle und blindem Vertrauen zu finden. Wie vor ihm Ivan Illich (Illich 1979) plädiert er für eine Reduzierung der Expertenmacht, für "eine teilweise Rücknahme der Arbeitsteilung" (Flammer 1990, S. 173).

In dem Spannungsfeld von Vertrauensvorschluss, Risikobereitschaft und Kontrollbedürfnis bewegt sich auch der Supervisor, zumal die Qualität seiner Dienstleistung nicht immer eindeutig nachgewiesen werden kann. Oft ist seine Aufgabe auch noch dadurch erschwert, dass er bei verschiedenen Personengruppen gleichzeitig Vertrauen gewinnen muss, die untereinander in einem Spannungsverhältnis stehen. Wenn z.B. sein Auftraggeber von ihm Loyalität verlangt, dessen Untergebene, mit denen er arbeitet, aber in heftiger Opposition zu diesem Auftraggeber stehen, liegt es nahe, dass beide Seiten Versuche unternehmen werden, ihn auf ihre Seite zu ziehen. Hier scheint eine Theoriegeleitete Intervention, bei der der Machtbegriff geklärt wird, unerlässlich. (vgl. Petzold 2007, S. 273 ff)

Dabei sollte deutlich werden, dass ein Abbau von dysfunktionaler Macht und ein Zuwachs an funktionaler Macht allen zu Gute kommt, dass die Stärkung jedes einzelnen, ein allgemeiner Zuwachs an Souveränität zu besserer Zusammenarbeit und mehr Vertrauen führt. (vgl. oben, S. 14 ff) „Gefragt ist ein Helfertypus, der seine Rolle auf Gegenseitigkeit, Gleichgestellttheit und Entfaltung von Selbsthilfepotentialen hin verändert hat und darüber hinaus das Prinzip des Sich-überflüssig-Machen als Ziel und Weg seiner Arbeit ansieht." (Bobzien 1993, S. 49, zitiert in Herriger2006, S. 149)

Empowerment als Abgabe von Expertenmacht, darum geht es in dem Projekt, das im Kapitel 6 vorgestellt wird.

5. Volitionale Aspekte von Empowerment

Neben äußeren Hindernissen auf dem Weg zu größerer Selbstwirksamkeit und Kontrolle gibt es auch innere Hindernisse, die in der Person dessen liegen, der Souveränität und Selbstbestimmung erlangen will. Hier kommt dem Willen eine zentrale Bedeutung zu.

Es gibt schwerwiegende Willensstörungen, z.B. bei Depressionen, Süchten und Zwangsstörungen, die eine klinische Behandlung brauchen. Willensschulung ist dabei nicht nur Aufgabe, sondern auch Voraussetzung für therapeutische Prozesse.

„Ohne ‚Entschlüsse, Entscheidungen sowie die Bereitschaft und Kraft, diese durchzutragen‘, sind ‚keine Veränderungen in therapeutischen Prozessen möglich‘." (Velt 2008, S. 442)

Die Aufgabe der Willensschulung stellt sich für jeden Menschen und bleibt schon deswegen nicht auf Kindheit und Jugend beschränkt, weil "der Wille kein Vermögen der menschlichen Persönlichkeit ist, das im Frühbereich der Entwicklung voll ausgeprägt wird." (Petzold, Sieper 2007/2008., S. 544)

Nach wichtigen neuen Entwicklungen im Jugendalter, z.B. einer Erweiterung des Verständnisses für Wertentscheidungen und einer erhöhten Persistenz in der Verfolgung von Zielen (ebd., S. 545) lassen sich weitere Veränderungen des Willensgeschehens in den folgenden Lebensjahrzehnten bis hin ins hohe Alter beobachten. "Wille erstarkt, wenn für Kinder Einsatz gebracht werden muss, wird geschwächt [und manchmal auch gestärkt] durch

Kritische Lebensereignisse, kann aufblühen nach dem Tod eines repressiven Lebenspartners." (ebd.)

Die „Arbeit an der Entwicklung und Handhabung des eigenen Willens zur Verwirklichung der eigenen 'Souveränität' [...] stellt sich jedem Menschen als lebenslange Entwicklungsaufgabe" (ebd., S. 355)

5.1 Methoden der Willensschulung bei Assagioli

5.1.1 Ausräumen von Missverständnissen

Für Assagioli beginnt die Willensschulung mit dem Ausräumen von Missverständnissen, denn der Begriff "Willensschulung" sei bei vielen Menschen mit negativen Gefühlen verbunden. Diese negativen Gefühle hingen mit allgemein verbreiteten Missverständnissen "über die Natur und Funktion des Willens" (Assagioli 1982, S. 19) zusammen, die vor Beginn einer Willensschulung zuallererst aus dem Weg geräumt werden müssen.

Viele Menschen verbänden mit dem Willensbegriff die Vorstellung "von etwas Strenghem, etwas Verbotendem, das verurteilt und das die meisten anderen Aspekte der menschlichen Natur unterdrückt." (ebd.) Diese Vorstellung bezeichnet Assagioli als "Karikatur des Willens", ihr stellt er seine "wahre Funktion" gegenüber. Der Wille handelt nicht "gegen die Persönlichkeitstrieb" (ebd.). Er "hat eine *leitende* und *regulierende* Funktion; er gleicht aus und benutzt auf konstruktive Weise alle anderen Tätigkeiten und Energien des Menschen, ohne irgendeine von diesen zu unterdrücken." (ebd., kursiv im Original)

"Die begrenzte, 'viktorianische' Vorstellung vom Willen als bloßem Zwang" führe häufig zu zwei Extremen. Die einen versuchen, dem Willen die anderen psychischen Funktionen durch "reine Kraft und Zwang dienstbar zu machen" (ebd., S. 49), die anderen verzichten ganz auf den Willen. "Impulsen, Trieben und Wünschen wird erlaubt, sich ohne irgendeine Regulierung und konsistente Leitung gehen zu lassen'." (ebd.)

Wie kann man diesem Dilemma entkommen?

Zunächst müsse die Überbetonung des starken Willens korrigiert werden, die falsche Vorstellung, "daß der starke Wille der ganze Wille sei." Denn "Stärke ist nur ein Aspekt des Willens und wenn er von den anderen getrennt wird, kann er für den Menschen selbst und für andere wirkungslos und schädlich sein." (ebd., S. 23) Die Vorstellung vom starken Willen müsse von der des "geschickten" und "guten Willens" ergänzt werden. Beim "geschickten Willen" geht es für ihn um die Fähigkeit "erwünschte Resultate mit dem geringsten Aufwand der Energie zu gewinnen."(ebd.) Der "gute Wille" verhindere, dass ein starker und geschickter Wille "auf üble Ziele ausgerichtet" und damit "eine ernstliche Gefahr für die Gesellschaft" werden kann." (ebd.).Schließlich beschreibt er den "transpersonalen Willen" und das "wachsende Wechselspiel [...] des persönlichen und transpersonalen Selbst." (ebd., S. 25)

5.1.2 Die Existenzielle Erfahrung des Willens

Wenn also klar gestellt ist, dass es bei der Willensschulung nicht um Triebunterdrückung durch die Entwicklung eines „eisernen Willens“ gehen kann, sondern um die Entwicklung vielfältiger Willensfunktionen, die wechselseitig voneinander abhängig sind, kann so

Assagioli- ein zweiter Schritt vollzogen werden, bei dem eine „existentielle Erfahrung des Willens“ erreicht und bewusst gemacht wird.

Die Einsicht in die Bedeutung des Willens für die eigene Existenz könne auf verschiedenen Wegen erreicht werden. Der erste Weg führt über Erfahrungen, in denen "man ein lebendiges, unverkennbares inneres Erlebnis" (ebd., S. 17) von der Realität und Natur des eigenen Willens gehabt hat, über Erlebnisse, bei denen "aus den geheimnisvollen Tiefen unseres Seins plötzlich eine Stärke" (ebd., S. 18) aufgetaucht ist, die z.B. dazu befähigt "einem Angreifer ruhig und bestimmt entgegenzutreten [...], mit Bestimmtheit zu sagen: 'Nein! Um jeden Preis stehe ich für meine Überzeugungen ein; ich werde tun, was ich für richtig halte.'" (ebd.)

Als weitere Wege, die zur inneren Erfahrung des "Wollens" führen können, nennt Assagioli "Zeiten des Schweigens und der Meditation" und Situationen, in denen "wir uns geistig und körperlich anstrengen, [...] uns emsig mit Hindernissen abmühen oder uns mit entgegengesetzten Kräften messen." (ebd.)

Wie immer sich die Entdeckung des Willens auch einstellt, "ob spontan oder durch bewusstes Handeln, ob in einer Krise oder in der Ruhe der inneren Sammlung, sie ist ein äußerst wichtiges und entscheidendes Ereignis in unserem Leben." (ebd.)

Man verstehe jetzt, dass man "ein 'lebendiges Subjekt' ist, das mit der Kraft ausgestattet ist, zu wählen, sich in Beziehung zu setzen und Veränderungen in seiner eigenen Persönlichkeit, in anderen und in Umständen zustande zu bringen." (ebd.)

5.1.3 Schulung der einzelnen Willenselemente

Die Entdeckung der existentiellen Bedeutung des eigenen Willens soll den Anstoß geben, an der Entwicklung der einzelnen Willensfunktionen zu arbeiten: Stärke, Geschicklichkeit, Wahl des Guten, Verschmelzung von Liebe und Willen.

Für jeden dieser Bereiche stellt Assagioli Übungen und Techniken der Schulung vor.

Damit diese Übungen möglichst effektiv eingesetzt werden können, braucht es die genaue Kenntnis, wie ein Willensakt von der ersten Idee bis zur vollendeten Tat abläuft.

Assagioli unterscheidet "sechs Stufen der Willensstat" (ebd., S. 121), "sechs funktionale Stadien des Willens in Aktion." (ebd., S. 123)

1. Der Zweck, das Ziel oder das Endziel, das sich auf Bewertung, Motivation und Absicht gründet.
2. Die Erwägung oder Beratschlagung, [welches unter den vielen möglichen Zielen vorzuziehen ist]
3. Die Wahl und Entscheidung
4. Die Selbstversicherung oder Bekräftigung (Bestätigung): der Befehl oder das "fiat" (es soll geschehen) des Willens.
5. Das Planen oder Ausarbeiten eines Programmes.
6. Die Leitung der Durchführung. (ebd., S. 121)

Heckhausen und Gollwitzer legen in ihrer „Rubikontheorie“ (mit nur vier Handlungsphasen) einen besonderen Schwerpunkt auf den „Übergang von unverbindlichen Wünschen zu verbindlichen Zielintentionen“ (Gerets, Heise 2001, S. 77). Mit diesem Überschreiten des „psychologischen Rubikons“ wechselt man „von Prozessen des Abwägens und Auswählens zu Prozessen der Zielrealisierung“. (ebd. S. 78)

In Assagiolis Modell müsste dieses Überschreiten des „psychologischen Rubikons“ wohl dem vierten Stadium zugerechnet werden. In der Terminologie von Heckhausen wird hier die „Fazittendenz“ von der „Fiattendenz“ abgelöst. (vgl. ebd.)

5.1.4 Herausfinden des schwächsten Punktes

Bemerkenswert finde ich Assagiolis Behauptung, dass die Stadien des Willensprozesses eine Kette bilden, die nur so stark ist wie ihr schwächstes Glied. (Assagioli 1982, S. 121) Den Hauptgrund für die Nichtvollendung einer Willenstat sieht er darin, "daß die Menschen bei der Ausführung des einen oder anderen Stadiums oft Schwierigkeiten haben." (ebd., S. 122) Deswegen müssten die besonders schwachen Punkte herausgefunden werden, damit mit Übungen der unterentwickelten Funktionen begonnen werden kann (S. 121 f).

5.2 Methoden der Willensschulung in der Integrativen Therapie

Außer der Arbeit von Assagioli gab es bis zum Beginn des neuen Jahrtausends in der Psychotherapie nur wenige Arbeiten über das Willensthema. (Petzold, Sieper 2007/2008, S. 9) Das dürfte mit ein Grund dafür gewesen sein, dass Petzold 2001 einen Sammelband "Wille und Wollen" (Petzold 2001) herausgegeben hat, in dem ein neuer, interdisziplinärer Ansatz zum Willensthema der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. (vgl. ebd.) Drei Jahre später wurden in dem zweibändigen Werk "Wille und Wollen in der Psychotherapie" (Petzold, Sieper 2004) die Positionen der großen psychotherapeutischen Schulen zum Willensthema vorgestellt. 2008 folgte schließlich, "der Wille, die Neurobiologie und die Psychotherapie" (Petzold, Sieper 2007/2008), wieder ein zweibändiges Werk, in dem die neuesten neurowissenschaftlichen Erkenntnisse und Praxisansätze zum Willensthema zusammengestellt sind.

Was die praktische Arbeit am Willensthema angeht, hat die Integrative Therapie in drei Jahrzehnten eine ganze Reihe kreativ-medialer Prozesstechniken entwickelt. Sie werden im zweiten Band von "Der Wille, die Neurobiologie und die Psychotherapie" beschrieben und "anhand von Beispielen und Therapie vignetten illustriert." (Petzold, Sieper 2008, S. 611)

Vier dieser Techniken seien hier kurz vorgestellt, neun weitere werden am Ende des zweiten Bandes von "Der Wille, die Neurobiologie und die Psychotherapie" kompakt beschrieben. (ebd., S. 651 ff). Darüber hinaus wird die Arbeit mit „Power maps“ ausführlich in „Supervision, Metaconsulting, Organisationsentwicklung“ (Petzold 2007, S. 266ff) an mehreren praktischen Beispielen illustriert.

5.2.1 Ich-Funktionsbilder

Bei dieser Prozesstechnik sollen die verschiedenen primären Ich-Funktionen (Wahrnehmen, Fühlen, Denken, Wollen, Memorieren, Handeln) „in möglichst breiter Weise aus der Sicht der KlientInnen“ erfasst werden. (ebd., S. 534)

Nach kurzer Instruktion stellt der Klient diese Funktionen, wie er sie bei sich wahrnimmt und bewertet, mit Farben und Symbolen auf einem grossen Papierbogen bildlich dar. Der Stellenwert des Willens im Vergleich zu den anderen Ich-Funktionen kann so gut erfasst werden.

Die fertigen Diagramme können anschliessend "im therapeutischen Gespräch aufgearbeitet [werden]. Manchmal wird die Aussprache durch einen 'intermedialen Quergang' [...], etwa dem Schreiben eines Textes, Gedichtes etc. vorbereitet." (ebd. 627)

5.2.2 Die Panorama-Technik

Die **Panorama-Technik** arbeitet in ähnlicher Weise. Sie ist "darauf gerichtet, Menschen eine Übersicht über wesentliche, lebensbestimmende Themen und Einflüsse ihrer Vergangenheit und Gegenwart zu geben. Und ihnen eine prospektiven (sic!) Aussicht auf ihren Zukunftshorizont zu ermöglichen." (ebd., S. 535) Einzelne Bereiche können fokussiert werden, also z.B. auch die Geschichte des eigenen Willens.

Bei der Arbeit am Willenspanorama drücken die KlientInnen ihre Erinnerungen und Wertungen zur Entwicklung ihres Willens in Symbolen und Farben auf einem Packpapier- oder Flip-Chart-Bogen aus. Leitfrage ist dabei: "Wer/was hat meinen Willen gefördert, behindert, beschädigt: wann, wie, wodurch?" (ebd.)

Formen und Farben können Aufschluss über nicht-bewusste Dimensionen geben.

"*Deutungen* sind in der Regel nicht notwendig, weil [...] z.B. aus Elementen, die sich wiederholen, Zusammenhänge aus sich heraus klar werden [...], die nur durch eine solche ‚Synopsis‘ ins Auge springen: 'Die hat mich ja nie etwas zu Ende machen lassen, mir immer die Sachen aus der Hand genommen!' (Klientin über ihre Mutter)" (ebd., S. 536, kursiv im Original).

5.2.3 Das "Narrative willensdiagnostische Interview"

Beim "Narrativ willensdiagnostischen Interview" werden biographische Erfahrungen mit der Willensthematik angesprochen. "Die Leitfragen führen zu kleinen 'narrativen Sequenzen', in denen biographische Szenen und Atmosphären in den Blick kommen und das Erzählen schon eine therapeutische Qualität gewinnt." (ebd.)

Die Interviewfragen sind in vier Bereiche gegliedert:

- I. **Subjektive Theorien des Patienten/der Patientin**
(z.B. „Was verstehen Sie unter dem Begriff ‚Willen‘?“, „Wieviel ‚eigenen Willen‘ durften Sie als Kind/Jugendlicher haben?“);
- II. **Willensverhalten: Entscheidungen**
(z.B. „Fällt es Ihnen leicht oder schwer Entscheidungen zu fällen?“, „Was/wer fördert Sie heute in Ihrem Entscheidungsverhalten, was/wer behindert Sie?“);
- III. **Willensverhalten: Umsetzen und Durchhalten**
(z.B. „Wie steht es mit Ihrem Durchhaltevermögen, wenn Sie die Entscheidung getroffen und mit ihrer Umsetzung begonnen haben?“);
- IV. **Willensverhalten: Feinstrukturen.**
(z.B. „Haben Sie die Möglichkeit, von Zielen Abstand zu nehmen und sie aufs Neue zu überdenken also flexibel zu bleiben?“) (ebd. S. 537 f)

Die Bedeutung dieser vier Bereiche ergibt sich aus dem Kreativen Handlungsmodell der Integrativen Therapie.

"Aus ggf. vielfältigen Motiven wird (prädezisional) ein dominantes **Motiv** prägnant oder bewusst ausgewählt und führt zur \leftrightarrow **Absicht/Zielintention**, \leftrightarrow diese dann (dezisional) zur volitiven Entscheidung [II. Bereich: Entscheidungen], auf welche nach Planung (präaktional) oder spontan \leftrightarrow volitive Ausführungen/konversive Umsetzungen, d.h. performativ (aktional) entsprechende Willenshandlungen folgen. [III. Bereich, Umsetzen]

Diese müssen (postdezisional) ggf. mit einer gewissen \leftrightarrow **Persistenz/Ausdauer** als Durchhaltekraft [III. Bereich, Durchhalten] wiederholt ausgeführt werden." (ebd., S.551)

Dass dabei von ständigen Rückkoppelungen zwischen den einzelnen Bereichen ausgegangen wird (gekennzeichnet durch die Doppelpfeile), relativiert die Forderung von Assagioli, dass die Willensschulung ihren Schwerpunkt auf das schwächste Glied des Willensprozesses legen müsse. (Assagioli, S. 121, diese Arbeit S. 23) Denn auch die Arbeit an „Stärken“ kann sich nach diesem Modell positiv auf die Entwicklung schwächerer Funktionen auswirken.

5.2.4 Zielkartierungen

Sie visualisieren Global-, Grob- und Feinziele der Willensarbeit und machen Gewichtungen und Zusammenhänge zwischen den einzelnen Zielen deutlich. (Beispiele: Petzold, Sieper 2008, S. 633 ff) Dadurch kann ein Ordnungsprinzip eingeführt werden, mit dessen Hilfe Wesentliches und Unwesentliches unterschieden werden kann. Das Fehlen dieses Ordnungsprinzips mit entsprechenden Zielverwirrungen ist „bei manchen [psychischen] Störungsbildern charakteristisch“. (ebd., S. 540)

5.3 Neurowissenschaftliche Erkenntnisse

Angesichts der neurowissenschaftlichen Revolution in den Humanwissenschaften stellen sich für unsere Thematik drei wichtige Fragen

1. Welche neuen Hinweise hat die Gehirnforschung für die Schulung des menschlichen Willens erbracht?
2. Sind die Arbeiten zum Willenthema, die vor der "neurowissenschaftlichen Wende" in der Psychotherapie" (ebd., S. 606) veröffentlicht wurden, inzwischen überholt?
3. Gibt es überhaupt eine Willensfreiheit?

Im Rahmen dieser Arbeit möchte ich nur auf die beiden ersten Fragen eingehen und mich dabei auch auf einige Hinweise beschränken.

Zunächst einmal hat sich die Bedeutung sportlicher und sporttherapeutischer Übungen bestätigt, auf die bereits Assagioli hingewiesen hat (Assagioli 1982, 45): „Jede körperliche Bewegung ist in Wirklichkeit eine Tat des Willens, ein Befehl, der dem Körper gegeben wird. Und die absichtliche Wiederholung dieser Taten – mit Aufmerksamkeit, Sorgfalt und Ausdauer – übt und kräftigt den Willen.“ (ebd.) Auch die Integrative Therapie betont den Wert sporttherapeutischer Übungen für die Willensschulung (Petzold, Sieper 2007/2008, 521). Darüber hinaus unterstreicht sie den Wert fernöstlicher Kampfkünste. „Die fernöstlichen Kampfkünste haben in sich Wirkungen, die der von Psychotherapien vielfach an die Seite gestellt werden können, und sie sind eine hervorragende Ergänzung von Therapien oder mit diesen kombinierbar.“ (ebd., S. 564)

Auch die Bedeutung imaginativer prospektiver Übungen (vgl. z.B. ebd., S. 625) wurde durch neurobiologische Erkenntnisse untermauert.

So hat der Neurobiologe Goschke festgestellt, dass die Fähigkeit, zukünftige Effekte bestimmter Verhaltensweisen unter bestimmten Bedingungen zu antizipieren, für Willenshandlungen eine zentrale Bedeutung hat. Dazu gehöre „Die Fähigkeit, Zielzustände also angestrebte Effekte und Ergebnisse eigener Handlungen mental repräsentieren zu können, und die [...] Fähigkeit, Bedürfnisse in der Vorstellung vorwegzunehmen, die man aktuell noch gar nicht hat.“ (Velt 2008, S. 418) Die genauere Beschreibung der präfrontalen exekutiven Funktionen ermöglicht eine Präzisierung der Aufgaben der Willensschulung und Willenstherapie, wie sie von Assagioli und der Integrativen Therapie entwickelt wurden. Goschke nennt hier:

- "die *Konfigurationen* von Verarbeitungsmodulen,
 - die *Koordination* multipler Ziele,
 - die *Planung* neuer Handlungssequenzen,
 - das *prospektive Gedächtnis* für auszuführende Absichten,
 - die aktive *Aufrechterhaltung* aufgabenrelevanter Informationen,
 - die *Inhibition* impulsiver Reaktionen,
 - die *Überwachung* von Reaktionskonflikten und Fehlern und
 - die *Bewertung* von Handlungsergebnissen"
- (Goschke 2006, S. 130 ff, zitiert in Petzold, Sieper 2007/2008, S. 511, kursiv bei Petzold/Sieper)

Empowerment, das dürfte klar geworden sein, ist ohne eine Schulung und Entwicklung des Willens - sei sie bewusst und explizit intendiert oder mehr unbewusst unter andere Empowermentziele subsumiert - nicht vorstellbar.

II. Praktischer Teil

6. Empowerment der Mitarbeiter durch Übergabe von Expertenmacht

6.1 Das Projekt

Eine Schweizer Einrichtung der Altenpflege hat von 2005 bis 2007 ein Weiterbildungsprojekt unter dem Titel "Empowerment der MitarbeiterInnen" durchgeführt.

Die Anzahl der MitarbeiterInnen aus Betreuung und Pflege lag bei ca. 100 Personen. Das Verhältnis von ausgebildetem Pflegepersonal und Mitarbeitern ohne Ausbildung lag bei 40:60. Neben den Weiterbildungsmodulen "Basiswissen Demenz", "Validation", "Basale Stimulation", "Umgang mit Aggressionen" gab es für alle 10 Teams der Einrichtung eine "supervisorische Prozessbegleitung". Im Rahmen dieser Prozessbegleitung gab es fünf Sitzungen für jedes Arbeitsteam und zwei halbtägige Seminare zum "Empowerment" der Wohnbereichsleitungen. Die Notwendigkeit des Projekts wurde folgendermaßen begründet:

"In unseren Einrichtungen leben außergewöhnlich viele Bewohnerinnen und Bewohner, die ein Problemverhalten zeigen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Bereich Betreuung und Pflege drücken ihre Überforderung aus und äußern das Bedürfnis nach Unterstützung."

Die Inhalte der Prozessbegleitung wurden zwischen der Heimleitung, einer Projektverantwortlichen und dem Supervisor/Prozessbegleiter in den verschiedenen Phasen des Projektes jeweils abgesprochen. Zu jeder Sitzung gab es "eine anonyme Ermittlung der Zufriedenheit der Teammitglieder", deren Ergebnisse der Heimleitung und den Abteilungsleiter/innen zugesandt wurde. Außerdem verfasste der Supervisor/Prozessbegleiter zu jeder Sitzung ein Kurzprotokoll, so dass Heimleitung und Projektverantwortliche sich jederzeit über den aktuellen Stand des Projekts informieren konnten.

Diese Maßnahme - das sei hier schon angemerkt - war nicht ganz problemlos.

Zwar war damit eine Transparenz geschaffen, die dem gemeinsamen Prozess sicher zu Gute kam, andererseits erforderten die angesprochenen Themen zumindest teilweise eine Verschwiegenheit, ohne die eine vertrauensvolle Zusammenarbeit erschwert oder sogar verhindert werden konnte. Es musste ein Ausgleich zwischen dem Informationsbedürfnis der Leitung und der Verschwiegenheitspflicht gegenüber den Mitarbeitern gefunden werden.

Dieses Problem wurde zu Beginn der ersten Sitzung mit den Teams besprochen und es wurde folgende Lösung erarbeitet: In den Protokollen wird nur der grobe Ablauf geschildert, es werden keine Namen genannt, zu Ende jeder Sitzung wird mit den MitarbeiterInnen geklärt, ob es Punkte gibt, die im Protokoll nicht erwähnt werden sollen.

6.2 Zum Verlauf des Projekts

Übersicht zum Projektverlauf

Teamsitzungen	Inhalte/Themen	Angebote für die Wohnbereichsleitungen	Absprachen mit der Heimleitung.
			Vorbesprechung zwischen Heimleiter, Projektverantwortlicher, Prozessbegleiter: Grobe Festlegung der Ziele und des Ablaufs
		Information der WB-Leitungen d. Heimleiter und Prozessbegleiter	
1. Teamsitzung	Umgang mit Stresssituationen		
2. Teamsitzung	Umgang mit Stresssituationen		
			Besprechung: Heimleiter/Projektverantwortliche/Prozessbegleiter: Festlegung der nächsten Ziele
3. Teamsitzung	Evaluation der Instrumente zur Information, Kommunikation und Ko-operation innerhalb des Teams		
			Besprechung: Heimleiter/Projektverantwortliche/Prozessbegleiter: Festlegung der nächsten Ziele
		1. Leitungsseminar	
4. Teamsitzung	Teambesprechungen: WB-Leiter(in) moderiert, Einführung d. Rollenkarten, Mitarbeiter übernehmen verschiedene Aufgaben, Prozessbegleiter als Mentor	2. Leitungsseminar	
5. Teamsitzung	Teambesprechungen (siehe 4. Teamsitzung)		

6.2.1 Die ersten und zweiten Teamsitzungen: Umgang mit Stresssituationen

Eines der Ziele des Projekts war "Stressabbau im Alltag." Deswegen setzten wir uns in den ersten beiden Sitzungen mit belastenden Situationen und Erlebnissen in der Arbeit auseinander. Dabei ging es um konkrete Hilfen und um das diagnostische Erfassen zentraler Problempunkte. Zunächst wurden Stresssituationen benannt, dann tauschte man sich über die genannten Situationen aus. Anschließend suchte man gemeinsam nach Möglichkeiten, wie man in diesen Situation positiv reagieren und handeln kann.

Einzelne belastende Situationen wurden mit Methoden der Integrativen Supervision bearbeitet. Mit Hilfe eines einfachen Schaubildes sollte der Prozess strukturiert und die möglichen Arbeitsschritte verdeutlicht werden.

Dabei wurde jeweils überprüft, in welcher Form das in den begleitenden Weiterbildungen erworbene Wissen bei der Lösungssuche behilflich sein kann. (Schaubild, Punkte c) und d))

Grafik: Umgang mit Stresssituationen

Äußere Situation	e. Hilfen, Ressourcen	Innere Situation	j. Hilfen, Ressourcen
a. Situation			
b. Verhalten der Heimbewohner/innen, der Angehörigen...		f. eigenes Verhalten	
		g. Gedanken und Gefühle, die das Verhalten von HeimbewohnerInnen, Angehörigen etc. bei mir hervorruft.	
c. Mögliche Erklärung für dieses Verhalten		h. Mögliche Erklärung für meine Gefühle und Reaktionen. z.B. frühere Erfahrungen.	
d. Mögliche Reaktion als Mitarbeiter/in		i. Möglicher Umgang mit meinen Gefühlen, Handlungsalternativen.	

Die Protagonisten und das Team konnten jeweils entscheiden, auf welcher Ebene sie arbeiten wollten. Dadurch wurde das Procedere transparenter und war nicht mehr nur "Geheim- und Expertenwissen" des Supervisors. Die Teams sollten befähigt werden, sich mit Hilfe dieses Schaubildes nach einigen Übungen selbstständig über schwierige Situationen

auszutauschen. (Empowerment als „Hilfe zur Selbsthilfe“) Gleichzeitig diente das Schaubild auch als Folie für die Reflexion des Arbeitsprozesses in den jeweiligen Sitzungen.

6.2.1.1 Ein Beispiel: Umgang mit Ohnmachts-/Überforderungsgefühlen und mit sexuellen Übergriffen

Die Bereitschaft der Teams, sich auch auf die Reflexion „innerer“ Prozesse einzulassen, war sehr unterschiedlich. Bei einigen Teams beschränkte sich die Arbeit auf die Punkte a) bis e) des Schaubilds. Erkenntnisse aus den Weiterbildungen "Demenz" und "Validation" wurden hier und da eingebracht, Vorschläge, den Blick auch einmal auf die eigene Person zu lenken, wurden in mehreren Teams abgelehnt.

Andere Teams legten von sich aus den Focus auf die "eigenen Gefühle in schwierigen Situationen." (Schaubild, Punkte „g.“, „h.“, „i“).

Der **Verlauf einer Sitzung** mit diesem Schwerpunkt soll im Folgenden beschrieben werden.

In Dreiergruppen: tauschte man sich zu folgenden Fragen aus:

- *Was sind für mich belastende Situationen?*
- *Welche Gefühle habe ich in diesen Situationen?,*
- *Wie gehe ich mit diesen Gefühlen um?*
- *Wie bewältige ich die Situation?*

Als belastende Erlebnisse wurden genannt:

- Ekel - wegen Speichelfluss, Erbrechen, Inkontinenz;
- Aggressivität unter Bewohnern;
- Hilflosigkeit, Ohnmacht, bei bestimmten Leiden nicht helfen zu können;
- sexuelle Übergriffe von Bewohnern.

Nach der Beschreibung der Gefühle (Schaubild, Punkt f.) und einigen praktischen Tipps (Duftöl unter die Nase schmieren gegen Geruchsbelästigungen/ Schaubild Punkt d.) wurde versucht, die eigene Reaktion und die eigenen Gefühle von ihrem biographischen Hintergrund her zu erklären. (Schaubild Punkt g.). Es wurde über Ohnmachts- und Überforderungserfahrungen in verschiedenen Lebensphasen berichtet.

Dies schien mir in diesem Team möglich zu sein, weil unter den Teammitgliedern ein vertrauensvolles, offenes Klima herrschte.

In dieser vertrauensvollen Atmosphäre war es auch möglich beim Thema "Sexuelle Übergriffe" biographische Zusammenhänge anzusprechen und sich den Zusammenhang zwischen früheren und aktuellen Erfahrungen bewusst zu machen Die Auswirkungen dieser Erfahrungen und der damit verbundenen Ängste auf den Umgang der betroffenen weiblichen Pflegerinnen mit den männlichen Bewohnern z.B. bei der Intimwäsche, konnten reflektiert werden.

In der Schlussrunde zu dieser Sitzung gab es u.a. folgende Äußerungen:

- "Mit der Erkenntnis ihrer Ursachen sind die unangenehmen Gefühle nicht beseitigt, ich kann sie aber besser einordnen, besser mit ihnen umgehen, sie ein Stück weit relativieren und mich nicht ganz von ihnen beherrschen lassen." (Schaubild Punkt h., i.)
- "Gut zu wissen, dass es anderen auch so geht wie mir; ich kann jetzt einige Mitarbeiter besser verstehen".
- "Ich habe mich besser kennen gelernt."
- "Ich verstehe besser, wie man jemand anderem begegnet."
- "Wir kennen unsere Ressourcen besser." (Schaubild „e.“ und „j.“)
- "Es ist ein harmonisches Team, ein geschützter Kreis, wo man ehrlich sein kann; wir können die Fassade abbauen, uns näher kommen."

Bedeutung für den Empowermentprozess

Welche Ebenen von Empowerment wurden bei dieser Sitzung berührt, welche Ziele erreicht?

Zur Beantwortung dieser Fragen möchte ich mich an die zu Beginn dieser Arbeit genannten acht Merkmale von Supervision halten, die Herriger zusammengestellt hat. (diese Arbeit, S. 6)

In der beschriebenen Sitzung war für die Teilnehmer, wie die beiden letzten Aussagen der Schlussrunde belegen, vor allem die Erfahrung wichtig, dass Isolation und Vereinzelung überwunden und Solidarität erlebt wurde (**Herriger, Ziel 7**) Man konnte Probleme benennen, sich über sie austauschen, stellte fest, dass andere ähnliche Probleme haben und dass man von einer Gemeinschaft getragen ist.

Dieses Gefühl unterstützte "die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich belastenden Lebensproblemen aktiv zu stellen und nicht zu Mustern der Verleugnung und der Nicht-Wahrnehmung Zuflucht zu suchen." (**Herriger, Ziel 4**). Wünschenswerte Veränderungen und hilfreiche Ressourcen der Veränderung wurden zwar nur punktuell angesprochen. Das schien aber auszureichen, um sich nicht mehr von dem Gefühl der eigenen Ohnmacht und des Erstarrtseins in Alltagsroutinen, Handlungsgewohnheiten und Konditionierungen (**Herriger, Ziel 5**) beherrschen zu lassen. Eine Hoffnung, gemeinsam die Arbeitssituation verbessern zu können (**Herriger, Ziel 3**), war spürbar.

Probleme

Es ist zu vermuten, dass in diesem Team die Wirkung der Arbeit in den ersten beiden Sitzungen deutlicher und nachhaltiger war als in den Teams, die nur an der „äußeren Situation“ arbeiten wollten.

Wie erklärt sich die aber die Zurückhaltung oder Weigerung der Teams, die innere Prozesse nicht thematisieren wollten?

Hier kann ich nur einige Vermutungen äußern.

Zunächst einmal ist die Zurückhaltung gegenüber einem zunächst fremden Prozessbegleiter/Supervisor durchaus verständlich. Hier liegt auch ein wesentlicher Unterschied zwischen Team- und Gruppensupervision. Es gab auch wenig Zeit, um sich aneinander zu gewöhnen und Vertrauen entwickeln zu können. Außerdem kann von mangelnder Übung in Selbsterfahrungsprozessen ausgegangen werden.

Eine weitere mögliche Ursache könnte in einigen Fällen ein angespanntes Gruppenklima gewesen sein. In manchen Teams waren Spannungen, latente und offene Konflikte zu spüren, die die Mitglieder in eine Verteidigungshaltung drängten. Auch die schon angesprochene Angst vor unzureichender Verschwiegenheit könnte eine Rolle gespielt haben. Nicht zuletzt könnten einige Mitarbeiter/innen die Prozessbegleitung als eine von der Heimleitung verordnete Pflichtveranstaltung gesehen haben, die man ohne allzu großen Energieaufwand über sich ergehen lässt.

6.2.2 Die dritten Teamsitzungen: Überprüfung und Ergänzung der kommunikativen Instrumente der Einrichtung auf Teamebene

Als Ziel der nächsten Sitzung wurde in einer Besprechung zwischen Heimleitung und Supervisor eine Evaluation der Instrumente festgelegt, die der Information, Kommunikation und Kooperation im Team dienen. Dazu gehörten z.B. Teamsitzungen, Übergaben (in der Schweiz „Rapport“), Protokolle, Gespräche mit Angehörigen. Diese Instrumente sollten bei Bedarf weiter entwickelt und evtl. durch einige neue ergänzt werden.

Wohnbereichsleitungen sollten im Umgang mit diesen Instrumenten geschult werden. Diese Ziele wurden den Teams zu Beginn der Sitzung mit einer kurzen Einführung in die Theorie des Empowerment und einer Information über den nächsten Abschnitt der Prozessbegleitung mitgeteilt. Eine Tabelle mit den bisherigen Instrumenten der Information und Kommunikation wurde vorgestellt und jede/r Teilnehmer bewertete die Instrumente erst einzeln auf Blätter, dann mit Klebepunkten auf Plakaten.

Die Punkte, für die die Notwendigkeit einer schnellen Veränderung angemahnt wurde, wurden zuerst behandelt (vgl. Kapitel 3.2). Schließlich wurde gefragt, ob es Instrumente gebe, die nicht auf dieser Liste erfasst seien.

6.2.2.1.1 Entwicklung neuer Instrumente: „Regeln für den Umgang mit Kritik“, „Konfliktgespräch“

Nachdem die Liste "Teaminterner Instrumente" erklärt worden war, sind wir in einem Team auf das Thema "Kritikgespräche" gestoßen.

Der Anlass dazu war folgender: Schon in der ersten Sitzung war in diesem Team als einer der Punkte, die die Arbeit erschweren, "Konflikte im Team" und "Umgang mit Kritik" genannt worden. Auf Nachfrage stellte sich heraus, dass dieses Problem auch bei anderen Teams häufig auftauchte.

Immer wieder beklagten sich Mitarbeiter bei der Wohnbereichsleitung über andere Mitarbeiter. Die Wohnbereichsleitung sah sich durch die vielen Klagen überfordert. Im Einzelgespräch mit den kritisierten Mitarbeitern erhoben diese dann häufig Vorwürfe gegen die Person, die sie kritisiert hatte. Häufig stand Aussage gegen Aussage. Einer schob dem anderen den „Schwarzen Peter“ zu. Diese Situation wurde besprochen und gemeinsam wurde eine eindeutige, **allgemeingültige Vorgehensweise beim Umgang mit Kritik** erarbeitet:

Schritt 1: Man spricht direkt mit dem Betroffenen

Schritt 2: Bei wiederholtem Fehler/Unterlassung kommt es zu einem Gespräch mit der Wohnbereichsleitung

Schritt 3: Die Wohnbereichsleitung moderiert ein Konfliktgespräch zwischen den beiden Mitarbeitern

Bei der nächsten Sitzung berichteten die Mitarbeiter, dass es fast keine Kritik über dritte bei der Wohnbereichsleitung mehr gegeben habe. Man würde zunehmend die Betroffenen direkt ansprechen und diese würden die Kritik auch besser akzeptieren als früher. Die Wohnbereichsleitung sagte, dass sie sich bei der Moderation von Konfliktgesprächen noch unsicher fühle und Übung brauche. Den meisten anderen Leiter/innen ging es ähnlich. Deswegen wurde dieses Thema bei den Leiterseminaren noch einmal aufgegriffen.

Bedeutung für den Empowermentprozess

Mit Hilfe des Supervisors hatte man sich einen neuen Zugang zu (kommunikationspsychologischem) **Fachwissen** (vgl. Kapitel 4.2) und damit eine neue **Ressource** erschlossen (**Herriger, Ziel 6**). Bisher wurden immer, wenn es größere Konflikte im Team gab, ein Supervisor zur Klärung dieser Konflikte eingeschaltet. Nun hatten die Wohnbereichsleitungen ein Instrument in der Hand, mit dessen Hilfe sie selbst versuchen konnten, Konflikte zwischen Mitarbeitern zu klären. Die Erfahrung von Selbstwirksamkeit (**Herriger, Ziel 3**) ist damit gewachsen.

Der Umgang mit dem neuen Instrument musste allerdings noch eingeübt werden. Dies sollte im Seminar der WohnbereichsleiterInnen geschehen.

6.2.3 Verbesserung ausgewählter Instrumente auf Leitungsebene (Leitungsseminare)

In einer weiteren Sitzung zwischen Heimleitung; Projektverantwortlicher und Supervisor wurden Ziele für zwei Leitungsseminare festgelegt, die jeweils vier Stunden dauerten. Die Leiter/innen sollten in Ihrer Leitungsrolle gestärkt und befähigt werden, eine größere Sicherheit in den Bereichen zu entwickeln, die sich in der ersten Phase des Prozesses als besonders schwierig erwiesen haben: Ein sachlicher, wohlwollender und fairer Umgang mit Kritik, die Moderation von Konfliktgesprächen zwischen Mitarbeitern und die lebendige Gestaltung und Moderation von Teambesprechungen.

Der Zuwachs an eigener Souveränität sollte sie befähigen, auch den Stärken und Ressourcen der Mitarbeiter mehr Raum zu geben. Das Empowerment der Leitung sollte ein Empowerment der Mitarbeiter ermöglichen. Die größere Sicherheit der Leiter/innen sollte sie befähigen einige Aufgaben abzugeben, ein Zuwachs an eigener Kompetenz und Souveränität - so hofften wir - würde die Bereitschaft erhöhen, bestimmte Aufgaben zu delegieren.

Hier nun die wichtigsten Inhalte der Seminare.

6.2.3.1 Feed-back-Übung zur Rollenklarheit und Rollensicherheit in der Leitungsposition.

Begonnen wurde mit einer Feed-back-Übung, die zu größerer Rollenklarheit und Rollensicherheit in der Leitungsposition führen sollte. Jede/r stellte sich als neue/r Leiter/in eines Wohnbereichsteams (durch die anderen Teilnehmer repräsentiert) vor und teilte mit, was ihr/m an ihrer/seiner Arbeit besonders wichtig ist. Diese Übung mag zunächst ziemlich einfach erscheinen, sie bereitete den Leiter/innen aber einige Schwierigkeiten. Manche fühlten sich durch Schamgefühle und Angst vor kritischen Blicken gehemmt. Es ging ja nicht nur um verbale Inhalte, sondern auch um Körpersprache, Ausdrucksfähigkeit, Auftreten; Qualitäten also, die im pflegerischen Bereich nicht so sehr im Vordergrund stehen. Außerdem wird der "Blick des anderen" (Sartre) im alemannischen Raum (aus dem auch Sartres Vorfahren stammen) eher scheu und angstvoll als mit exhibitionistischer Freude erlebt, wie in der anschließenden Reflexion kommentiert wurde.

Bedeutung für den Empowermentprozess

Obwohl die Selbstvorstellung vor den anderen mit anschließendem Feed-back also teilweise Überwindung gekostet hat, wurde sie von den meisten doch als wichtige Erfahrung gesehen. Die Angschwelle überwunden zu haben, habe mehr Sicherheit und Kraft, also "Empowerment" gegeben. Außerdem konnte man sich jetzt besser mit der eigenen Leitungsrolle identifizieren und hatte eine größere Klarheit über die eigenen Ziele. Die Entscheidung und Motivation für den Altenpflegeberuf wurde bewusster. Man konnte diese Lebensoption gegenüber anderen nun besser vertreten. (**Herriger Ziel 1**)

6.2.3.2 Kompetenzerweiterungen in der Gesprächsführung: Übung von Kritikgesprächen

Anschließend wurden Merkmale, Ablaufschritte und Regeln für Kritikgespräche in einem Kurzvortrag vorgestellt und begründet. Triadenübungen an Fallbeispielen schlossen sich an. Einige Fallbeispiele wurden auf laminierten Karten vorgelegt. Aus diesen konnten die Teilnehmer eines auswählen. Einige Leiter/innen brachten auch eigene aktuelle Beispiele aus ihrer Arbeitssituation ein. Nach Abschluss der Übungen tauschte man sich im Plenum über die gemachten Erfahrungen aus.

6.2.3.3. Verbesserung der Konfliktlösungskompetenz: Moderation von Konfliktgesprächen

In einem einführenden Kurzreferat wurden vor allem das Konfliktlösungsmodell von Gordon (Gordon 1996) und das Harvard-Verhandlungsmodell (Fisher u.a. 2001) vorgestellt. Konfliktlösungen nach dem Sieg-Niederlage-Prinzip wurde das Win-win-Modell gegenüber gestellt, nach dem beide Konfliktpartner am Ende "gewonnen" haben. Damit war der Unterschied zwischen funktionaler und dysfunktionaler Macht (vgl. diese Arbeit, S. 12 f), zwischen dialogischem und autoritärem Handeln angesprochen. Anschließend wurde das Vorgehen nach dem Win-win-Modell von Gordon eingeübt. In Triadenübungen wurden Konfliktgespräche zwischen zwei MitarbeiterInnen durchgeführt, in denen die Wohnbereichsleitung die Rolle der Mediatorin bzw. Moderatorin einnahm. Einige Teilnehmer/innen wählten an Stelle der vorbereiteten Fallbeispiele aktuelle Konflikte in ihrem Team. Abschließend gab es wieder einen Austausch im Plenum.

Bedeutung für den Empowermentprozess

Die Triadenübungen mit Rollenspiel und Reflektion der unterschiedlichen Reaktionsweisen wurden insgesamt als interessant und hilfreich empfunden. Die Angst vor Konflikten sei kleiner geworden. Besonders die Übung an aktuellen Teamkonflikten ermunterte die Leiter/innen, diese Konflikte anzusprechen. Einige Leiter/innen nahmen sich vor, in den

nächsten Tagen Mitarbeiter zu einem Konfliktgespräch zu bitten. Mehrfach wurde der Wunsch geäußert, diese Übungen weiter zu führen und zu vertiefen. Insgesamt ist in diesem Seminar offenbar die Fähigkeit gewachsen, für eigene Interessen einzutreten (**Herriger, Ziel 2**). Die Bereitschaft, in einem Kritikgespräch Störendes anzusprechen, ist durch die Erkenntnis und Erfahrung gewachsen, dass derartige Gespräche ohne Verletzungen und Verlierer durchgeführt werden können. Das Verdrängen und Ausweichen von Konflikten ist einem aktiven Gestalten gewichen, die Angst und Ohnmacht einer erhöhten Erfahrung von Selbstwirksamkeit (**Herriger, Ziel 3**)

6.2.3.4 Erstellung von Merk- und Rollenkarten für Mitarbeitergespräche und Teamsitzungen

Zur Nachhaltigkeit, Übersichtlichkeit und leichteren Handhabung wurden für alle Teamleiter/innen **Merkkarten** erstellt, auf denen Merkmale und wichtige Regeln festgehalten sind, die bei der jeweiligen Gesprächsart beachtet werden müssen. Diese Karten wurden bei dem Leiterinnenseminar eingeführt und auf ihre Handhabbarkeit überprüft. Ebenso wurden **Rollenkarten** erstellt, auf denen die Rollen und Aufgaben, die bei Teamsitzungen anfallen, beschrieben sind. (Moderator, Zeitwächter, Protokollant und "Wadenbeißer", der auf die Einhaltung bestimmter vorher vereinbarter Regeln achtet.) Zu Beginn jeder Sitzung wurden die Karten verteilt. Die Rollen wechselten von Sitzung zu Sitzung, die Moderatorenrolle blieb allerdings immer bei der Leitung.

Bedeutung für den Empowermentprozess

Weil die Merkkarten jeder Wohnbereichsleitung zusammen mit anderen wichtigen Informationen in einem handlichen Ordner zur Verfügung gestellt wurden, wurde ein gewisser Standard signalisiert und eine gewisse Nachhaltigkeit erreicht. Für neu eingeführte Leitungen werden mit der Aushändigung dieser Karten Kompetenzen markiert, die sie evtl. noch erwerben müssen.

Da in allen Wohnbereichen/-gruppen mit denselben Karten und Regeln gearbeitet wird, besteht die Chance, dass sich nach und nach in allen Gruppen der Einrichtung eine bestimmte Gesprächs- und Konfliktkultur entwickelt.

Die Verantwortung für das Gelingen von Sitzungen wurde durch die Aufteilung der Rollen auf mehrere Schultern verteilt und die Wohnbereichsleitung konnte sich auf die Moderatorenrolle konzentrieren. Sie war nun nicht mehr die einzige Verantwortliche und Experte für das Gelingen von Sitzungen. Auch konnten die MitarbeiterInnen mit den neuen Rollen neue Fähigkeiten erwerben. Das Empowerment der MitarbeiterInnen führte gleichzeitig zu einer Entlastung der Leitung.

6.2.3.5 Die vierten und fünften Teamsitzungen: „Hilfe zur Selbsthilfe“ durch Mentoring bei Teamsitzungen:

Viele Leiter/innen hatten darüber geklagt, dass die Mitarbeiter bei Teamsitzungen häufig passiv und desinteressiert wirken. Auch die Mitarbeiter waren mit diesen Sitzungen nicht zufrieden. Manche empfanden sie als zwar notwendig, aber doch auch als lästig. Die

Rollenkarten und die damit verbundene Rollenaufteilung war ein erster Schritt um diesen Zustand zu verbessern.

Weitere Schritte sollten nun gemeinsam mit dem Supervisor/Prozessbegleiter überlegt werden. Im ersten LeiterInnenseminar - nach der dritten Teamsitzung - wurde in Kleingruppen das nächste Treffen der Prozessbegleitung vorbereitet, das nun schon von den Teamleitungen - allerdings noch mit Unterstützung des Supervisors - durchgeführt werden sollte. Ziel war es, aus der "Einzelkämpfersituation" herauszukommen, mit anderen in einen kokreativen Prozess einzutreten, so dass langfristig aus einer Veranstaltung, die weitgehend negativ konnotiert war, etwas Interessantes und Motivierendes werden konnte. Folgende schriftlich fixierten Arbeitsaufträge dienten als Leitfaden für die Kleingruppenarbeit zur Vorbereitung der nächsten Teambesprechung.

- *Wählen Sie bitte ein oder mehrere Themen, die in einer Stunde behandelt werden können.*
- *Entwerfen Sie bitte eine kleine Verlaufsskizze für die Sitzung.*
- *Überlegen Sie bitte auch, welche Rollen und Aufgaben von anderen Mitarbeitern übernommen werden können.*
- *Wie können Sie motivieren? Mit welchen Schwierigkeiten rechnen Sie? Was brauchen Sie zur Visualisierung? (Raum? Hilfsmittel?)*
- *Als Ergebnis der Sitzung erhoffe ich mir....*
- *Wenn es schlecht läuft, könnte ich....*
- *Die befürchtete Situation könnte ich vermeiden, indem ich....*

Die Ergebnisse wurden kurz vorgestellt. Ein intensiver Austausch über Probleme und Chancen von Teamsitzungen schloss sich an. Es wurde gemeinsam überlegt, wie die Mitarbeiter sich bei den Sitzungen besser einbringen und partizipieren können. Die Verteilung der Rollen wurde als erster positiver Schritt gesehen.

Im zweiten LeiterInnenseminar wurde dann die Durchführung von Teamsitzungen in verschiedenen Rollen geübt. Themen waren u.a. „Zeitmanagement“, „Möglichkeiten der Visualisierung“, „Umgang mit schwierigen Situationen und schwierigen Teilnehmern“ (Vielredner, Streitsüchtige etc.)

Bedeutung für den Empowermentprozess:

Delegation von Aufgaben bei Teamsitzungen als Abgabe von Expertenmacht

Die letzten beiden Teamsitzungen der Prozessbegleitung wurden von Supervisor/Prozessbegleiter und Teamleitung gemeinsam geplant. Die Teamleitungen machten für die letzten beiden Sitzungen jeweils einen Entwurf, den sie vor der Sitzung mit dem Supervisor durchsprachen. Die Sitzung wurde dann von ihnen mit mehr oder weniger Unterstützung des Supervisors geleitet und anschließend gemeinsam durchgesprochen.

Eine größere Mitwirkung der Mitarbeiter war dabei ein Hauptziel. (vgl. **Herriger, Ziel 3, Ziel 8**). Möglichkeiten sollten gefunden werden, wie die Mitarbeiter ihr Spezialwissen, das sie z.T. in früheren Berufen oder in Zusatzausbildungen gewonnen haben, einbringen können. Das bedeutete, dass in Zukunft bei den Sitzungen neben organisatorischen Fragen immer auch inhaltliche Themen (Krankheitsbilder, Inhalte von Weiterbildungen...) auf die Tagesordnung kommen sollten. Welche Punkte der Tagesordnung können von jemandem anderen als der Teamleiterin übernommen werden? - war eine der Leitfragen.

6.2.3.6 Kokreative Gestaltungsprozesse von Supervisor und Teamleitung

Beim gemeinsamen Entwerfen von Sitzungen haben sich die Arbeitsatmosphäre und die Beziehung zwischen mir als Prozessbegleiter/Supervisor und den Leiter/innen geändert. Die gemeinsame Arbeit hat mir und ich glaube auch den meisten Leiter/innen einfach Spaß gemacht. Die Qualität kokreativer Prozesse (Petzold 2007, S. 224 ff) wurde spürbar: im gemeinsamen Suchen, Finden und Verwerfen von kreativen Ideen entwickelte sich eine spielerische Leichtigkeit und Freude.

Bedeutung für den Empowermentprozess

Am Anfang des Projekts ging es ziemlich ernst zu, jetzt wurde häufiger gelacht. (vgl. Petzold 1998; S. 264)

Wohnbereichsleitung und Supervisor kommunizierten auf einer anderen Ebene, sie saßen sozusagen „in einem Boot“, arbeiteten an demselben Ziel, entwickelten gemeinsam Ideen (**Herriger, Ziel 6**) Stand bisher die rationale Auseinandersetzung im Vordergrund, kam es jetzt auch zu einem "koemotiven Zusammenspiel" (ebd.)

Die **geteilte Verantwortung** für die Sitzung ermunterte zu größerer Risikofreudigkeit, man sah das Ganze auch als Experiment. Schwierigkeiten wurden weniger als Versagen gesehen denn als Möglichkeit neue Erfahrungen zu machen. Dadurch wurde es möglich "Alltagsroutinen, Handlungsgewohnheiten und Konditionierungen abzulegen". (**Herriger, Ziel 4**) Manchmal genügte ein kleiner Anstoß um eine Blockade aufzuheben. Die Ängste und Fähigkeiten wurden im Einzelsetting deutlicher, leichter ansprechbar und Wertschätzung konnte direkter ausgedrückt werden. Das Zutrauen zu eigenen Ideen und eigenen Fähigkeiten wuchs. (**Herriger, Ziel 3**) Konvivialität war im Ansatz spürbar (vgl. diese Arbeit S. 14).

7. Supervision als Empowerment: Grenzen und Schwierigkeiten

7.1 Institutionelle Grenzen

"Die Entdeckung von Stärken und das Anstoßen von Lebensveränderungen erfordert den mutigen Schritt aus ausgetretenen Routinewegen heraus, erfordert die Bereitschaft zu einem 'Andersmachen' und zur Erprobung von innovativem Denken und Handeln." (Herriger 2006, S. 219) Damit wird gleichzeitig aber auch eine Routine in Frage gestellt, die neben manchen negativen Aspekten auch eine entlastende Funktion hat: Schließlich werden durch die Rationalisierung von Arbeitsvollzügen, durch die Reduzierung von Komplexität, durch klare Vorgaben und standardisierte Arbeitsabläufe die Mitarbeiter vor Überforderungen und Handlungsunsicherheiten geschützt. (vgl. ebd.)

Das darf man nicht vergessen, wenn man Mitarbeiter zu mehr Kreativität, Innovation und Selbstbestimmung ermuntern will. Wenn in einem Betrieb das Hauptaugenmerk darauf gerichtet wird, **wie** etwas getan wird, "wenn die Form und nicht das Ergebnis (...) im Vordergrund des als erfolgreich verstandenen Wirkens" steht, scheint das Anstoßen von Empowermentprozessen besonders schwierig zu sein. Denn "Aufgabenstellungen, für die es nicht Prozeduren im Sinne festgelegter Vorgehensweisen gibt, machen in diesem Kontext permanent Angst, formal falsch zu handeln und somit Fehler begehen zu können." (ebd., S. 219 f)

Herriger weist darauf hin, dass es ein riskantes Unterfangen ist, gegen diese defensiven und beharrenden Kräfte alleine vorgehen zu wollen.

Es braucht eine gemeinsame Philosophie des beruflichen Handelns, den Glauben an die Fähigkeit zu persönlichem Wachstum und Selbstbestimmung, und " die wechselseitige Ermutigung in einer akzeptierenden und stärkenorientierten Arbeitshaltung fortzufahren." (ebd., S. 220) Zur Entwicklung einer "kollektiv geteilten, institutionellen 'Kultur des Empowerments' " (ebd.) empfiehlt er die Einrichtung von "Empowerment-Zirkeln".

Probleme im Projekt

Die Einrichtung, in der das Projekt durchgeführt wurde, kann im Vergleich zu anderen Altenpflegeeinrichtungen als äußerst offen und innovationsfreudig bezeichnet werden. Die Bereitschaft, sich auf einen Prozess einzulassen, dessen Ablauf und Ziele nicht von vorneherein feststanden, sondern Schritt für Schritt, prozessorientiert entwickelt wurden, ist wohl in wenigen vergleichbaren Einrichtungen anzutreffen. Dementsprechend wichtig waren die gemeinsamen Besprechungen zwischen Heimleitung, Prozessverantwortlicher und Supervisor, in denen der jeweils nächste Schritt festgelegt wurde.

Als Nachteil erwies es sich, dass die gemeinsame Philosophie des Empowerment auf allen Ebenen zu wenig abgesprochen war. Zwar gab es eine vorbereitende Sitzung, bei der die Leiter/innen mit dem Konzept und dem Projekt vertraut gemacht wurden. Aber sowohl der Rahmen (Kurzvortrag des Supervisors/Prozessbegleiters in einer Leitersitzung) als auch der zeitliche Umfang dieser Vorbereitung schienen mir nicht ausreichend gewesen zu sein. Bei den Wohnbereichsleiter/innen gab es mehr Erstaunen und Befremden - so war mein Eindruck - als Begeisterung für die Idee des Empowerments.

Außerdem wurde zwischen Heimleitung und Supervisor/Prozessbegleiter nicht geklärt, welche Macht abgegeben, welche Kontrolle erweitert werden sollte: die Expertenmacht des Supervisors, die Leitungsmacht auf den verschiedenen Ebenen oder beides?

Der Machtbegriff wurde nur im Zusammenhang mit den Methoden der Konfliktlösung, dem Harvardmodell (Fisher u.a. 2001) und dem Win-win-Modell von Gordon (Gordon 1996) thematisiert. Mir selbst wurde erst durch die theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema nach Abschluss des Projekts klar, wie wichtig es ist, dass jedem der am Prozess Beteiligten der Unterschied zwischen funktionaler und dysfunktionaler Macht bekannt ist und dass jeder für sich und mit anderen klärt, was „Macht“ für ihn bedeutet. Eine theoretische Klarheit zu Anfang und eine gewisse Begeisterung für den Empowerment-Gedanken hätten sicher den Erfolg des Projektes gesteigert.

Allerdings gibt es auch ein anderes Modell: Danach soll Menschen mit „erlernter Hilflosigkeit“ (Seligman 1995) vor aller theoretischen Auseinandersetzung die Erfahrung ermöglicht werden, dass diese Hilflosigkeit wenigstens an einem Punkt durchbrochen werden kann. An dieser Philosophie hat sich die Entwicklungsarbeit in Nordostbrasilien orientiert, die ich in den 1970er Jahren kennen gelernt habe. Das Team, mit dem ich gearbeitet habe, war der Philosophie und Methodik Paulo Freires und der Theologie der Befreiung verpflichtet. Die unterprivilegierten Menschen, mit denen wir arbeiteten, hatten häufig ein fatalistisches Weltbild und nahmen Hunger, Krankheit und Naturkatastrophen, Ausbeutung und politische Unterdrückung schicksalsergeben hin. Sie brauchten als Initialzündung für einen Empowermentprozess die Erfahrung, dass wenigstens eines ihrer vielen Probleme in einer gemeinschaftlichen Aktion gelöst (Bau eines Kindergartens, Wasserversorgung, Brunnenreinigung, gemeinsamer Wiederaufbau der bei einer

Überschwemmung zerstörten Hütten) und die eigene Hilflosigkeit und Ohnmacht überwunden werden können. Hier stand also eine konkrete Befreiungserfahrung am Anfang des Bewusstwerdungsprozesses, den Paulo Freire mit dem Begriff „Conscientização“ bezeichnet hat. In unserem Altenpflegeprojekt waren die ersten Sitzungen wohl weniger geeignet, eine vergleichbare „Befreiungserfahrung“ zu vermitteln.

7.2 Zeitliche und finanzielle Grenzen

Wenn es tatsächlich gelungen ist, die Leitung und einen großen Teil der Mitarbeiter eines Unternehmens von der Empowerment-Philosophie zu überzeugen, kann die Umsetzung dieser Überzeugung trotzdem an finanzielle und zeitliche Grenzen stoßen.

Eine gemeinsame Philosophie und Kultur des Empowerments zu entwickeln, wie sie Herriger fordert, (Herriger, S. 220) ist mit einem erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand verbunden. Diese Aufgabe kann von einem einzigen Supervisor/Prozessbegleiter wahrscheinlich auch gar nicht bewältigt werden.

Probleme im Projekt

Der Supervisor/Prozessbegleiter wie auch die Mitarbeiter der Einrichtung hatten neben dem Projekt natürlich eine ganze Reihe anderer Verpflichtungen, durch die ihr zeitlicher Verfügungsrahmen begrenzt war. Auch die finanziellen Mittel, die für das Projekt zur Verfügung standen, waren verständlicherweise von vorneherein festgelegt und begrenzt. Gleichzeitig fehlte mir als angefragtem Experten auch die Erfahrung und Kompetenz, um eindeutig sagen zu können welche Mittel erforderlich waren, um das angestrebte Ziel zu erreichen.

Einerseits hatte man ein prozessorientiertes Vorgehen gewählt, bei dem die einzelnen Schritte noch variabel waren, andererseits war der finanzielle Rahmen aber festgelegt. Diesen Tatbestand empfand ich z.T. als belastend und als eine besondere Herausforderung.

7.3 Verzicht auf Gewinnorientierung versus leistungsorientierte Bezahlung

Es ist damit zu rechnen, dass bei selbstorganisierten Empowermentprozessen, die emotionale Beteiligung, das Entstehen von neuen sozialen Kontakten, die Stärkung des Selbstwertes und der sozialen Identität (Herriger, S. 139) wesentlich stärker entwickelt werden als bei einer professionellen Maßnahme der Organisationsentwicklung. Bei Selbstbetroffenheit oder ethisch begründetem Engagement ist mit einer stärkeren intrinsischen Motivation zu rechnen als bei professioneller Arbeit.

Petzold weist daraufhin, dass der humanitäre Anspruch, der mit therapeutischer Arbeit - und man kann ergänzen auch mit Supervisions- und Empowermentprozessen- verbunden ist, sich nicht voll und ganz einlösen lässt, wenn man nur der Logik des Marktes folgt.

"...das Ernstnehmen der Lebenssituation, der Alltagsprobleme (Zeit, Geld, Familie, Arbeit, Belastung etc.) des Patienten durch den Therapeuten, verlangt immer wieder konkrete, z. T. materielle Hilfen, die in einer ausschließlich vom **Tauschwert** (Marx) bestimmten Praxis von Therapie schwerlich realisiert werden. Dies zeigt die Ausblendung dieser Probleme aus der Behandlungsmethodik und -praxis, sowohl der traditionellen Psychoanalyse als auch der klassischen Gestalttherapie bis heute."

(Petzold 1996, Bd. I, 1, S. 261, fettgedruckt im Original)

Probleme im Projekt

Während die durch soziale Bewegungen angestoßenen Empowermentprozesse also weitgehend von den Betroffenen selbst ohne finanzielle Vergütung mit hohem Einsatz und großer Begeisterung getragen werden, war in unserem Projekt die Arbeit des Supervisors als Dienstleistung in Anspruch genommen und entsprechend finanziell vergütet worden. Die Teilnahme der Mitarbeiter fand innerhalb ihrer bezahlten Arbeitszeit statt.

Das hatte natürlich Auswirkungen auf die Beziehungen zwischen den Beteiligten. Ich als Supervisor/Prozessbegleiter fühlte mich unter einem erheblichen Leistungs- und Legitimierungsdruck und war dadurch sicher in meiner Kreativität und Experimentierfreude etwas eingeschränkt. Die Mitarbeiter mögen manche Projektsitzung als Pflichtveranstaltung „abgesessen“ haben, die nun mal zur Arbeitszeit dazugehört. Die Bereitschaft, sich auf einen kokreativen Entwicklungsprozess mit persönlichen und gemeinschaftlichen Veränderungen einzulassen, war nachhaltig erst bei den gemeinsamen Vorbereitungen und Durchführungen der Teamsitzungen zu spüren.

7.4 Der Erfolg von Empowermentprozessen ist nicht immer für jedermann/frau sichtbar

Der Druck des Geldes kann sich noch auf eine weitere Weise bemerkbar machen. Was bezahlt wird, muss auch zu einem sichtbaren Erfolg führen. Der Einsatz des Geldes muss vor den Geldgebern und der Öffentlichkeit gerechtfertigt werden. Ein stärkeres Selbstbewusstsein und größere Souveränität als Ergebnis eines Empowermentprozesses lässt sich aber weniger leicht darstellen als z.B. bauliche Maßnahmen, deren Ergebnis für jeden sichtbar ist. Deswegen wird häufig ja auch lieber in Sachen als in Personen investiert. Außerdem impliziert die Entscheidung für Empowermentprozesse Werthaltungen, die nicht unbedingt von allen geteilt werden. Mancher mag sich die Frage gestellt haben, ob ein Empowerment der Mitarbeiter für eine gute Pflege wirklich notwendig ist.

7.5 Joint Kompetenz versus Kompetenzen als Selektionsinstrument

In der Wahrnehmung vieler Mitarbeiter ist eine z.B. durch Weiterbildung erworbene Kompetenz zuerst einmal ein Sprungbrett für einen beruflichen Aufstieg. Dies ist mir bei Gesprächen im Laufe des Projekts bewusst geworden. In dieser Optik konkurriert der Kompetenzzuwachs des einen mit dem des anderen. Es geht darum, den eigenen Marktwert soweit zu steigern, dass er den der potentiellen Konkurrenten übertrifft. Ist eine derartige Haltung erst einmal internalisiert, kann sie Empowermentprozesse erheblich erschweren. Das Bewusstsein für den Wert einer "joint competence", bei der der Kompetenzzuwachs jedes einzelnen Mitarbeiters allen Mitarbeitern und vor allen den Klienten/Pflegeempfangern zu Gute kommt, muss dann erst noch entwickelt werden.

7.6 Selbststeuerung versus top-down-Orientierung

In unserem Fall war die Idee, einen Empowermentprozess anzustoßen, von der Leitung ausgegangen. Die Mitarbeiter mussten von dieser Idee erst überzeugt werden, wobei gar nicht sicher ist, ob das bei allen gelungen ist. Der Anlass war also für die Mitarbeiter/innen zunächst einmal ein äußerer, für sie war es zunächst eine Weiterbildung wie viele andere

auch. Ganz anders ist die Motivation sicher bei Prozessen, die aus eigener Betroffenheit ins Rollen kommen und in eigener Regie vorangetrieben werden.

Auch die einzelnen Schritte des Projekts wurden nicht von den Teams vorgeschlagen, sondern „top down“ von Heimleitung und Prozessbegleiter vorgegeben.

7.7 Zurückweisung der Zumutungen von Empowerment durch die Adressaten

"Die Erfahrungen der sozialen Praxis dokumentieren, daß [...] die Ermutigung zu Selbstbestimmung und Autonomie [...] in vielen Fällen von den Adressaten nicht positiv erfahren, sondern ganz im Gegenteil als Belastung, Bedrohung und Zumutung abgewehrt wird." (Herriger, S. 212) Hauptursache für dieses Verhalten ist - so Herriger - die "institutionelle Sozialisation in die Abhängigkeit", es entspricht der gelernten "Fügsamkeit in die von den Experten gesetzten Interaktionsregeln". (ebd.)

Probleme im Projekt

"Der Glaube an die Legitimität der Expertenmacht" (ebd) ist für den Supervisor zunächst einmal ein Potential, mit dem er arbeiten kann. Er braucht einen gewissen Vertrauensvorschuss, um seine Arbeit beginnen zu können. Ermuntert er dann die Supervisanden zu mehr Selbständigkeit und Autonomie, zu einem flexibleren Rollenverhalten, zum Ausprobieren neuer Verhaltensweisen, kann das nicht nur zu positiven Erfahrungen führen.

Der Supervisor/Prozessbegleiter könnte jetzt nämlich mit dem schon erwähnten Problem „einer riskanten Übergangszeit“ beim Erwerb der „Freiheitsfähigkeit der Unterdrückten“ (Safranski 2009, S. 254) konfrontiert werden, das nach Paulo Freire häufig zu Beginn von Empowermentprozessen auftritt: Menschen, die den dialogischen Umgang mit Macht noch nicht kennen, auch weil sie innerhalb und außerhalb des Berufes wenig Chancen hatten, dialogische und demokratische Umgangsformen zu üben, können das Angebot zu mehr Mitbestimmung missverstehen. Sie können den ihnen gewährten Machtzuwachs im Sinne von dysfunktionaler Macht missbrauchen oder sie können die Zumutungen zu neuem Rollenverhalten abwehren und sich noch starrer als bisher an bisherige Muster klammern. Während mir dieses Problem bei den Teammitgliedern kaum aufgefallen ist, hatte ich bei einer Leiterin den Eindruck, dass sie sich vehement gesträubt hat, Macht in irgendeiner Form an das Team abzugeben. Auch in der Vorbesprechung der Teamsitzungen war sie keinen entsprechenden Vorschlägen zugänglich. Nachdem dann die Sitzungen, wie vorauszusehen war, ziemlich unbefriedigend verliefen, bat ich sie zu einem persönlichen Gespräch. Auch hier hatte ich das Gefühl, dass sie "mauerte". Der einzige Hinweis zur Erklärung ihres Verhaltens war für mich die Aussage, dass sie früher mit Teams sehr schlechte Erfahrungen gemacht hat.

Auf jeden Fall sind die Ängste der Teamleitungen vor einer Rollenverunsicherung, vor Macht- und Gesichtsverlust, die mit der „Entformalisierung“ der Beziehungen im Team, beim „Eintritt des systemfremden Beraters in das Team“ (Schreyögg 200, S. 467) entstehen können, ernst zu nehmen.

7.8 Supervisorenrolle und Empowerment

Herriger fordert die Abgabe von Expertenmacht nach dem Prinzip des "Sich überflüssig-Machens" (Herriger 2006, S. 149) räumt aber gleichzeitig ein, dass es sich dabei um keine leichte Aufgabe handelt.

"Dieser Abschied von der Expertenverantwortung und die Selbstbeschränkung der professionellen Zuständigkeit führen [...] im Selbsterleben der verberuflichten Helfer vielfach zu einer angekratzten professionellen Identität." (ebd.) Schließlich ging ja die ganze berufliche Entwicklung in die andere Richtung: Sich auf einen bestimmten Lebens- und Arbeitsbereich spezialisieren, ein bestimmtes Wissen und bestimmte Fertigkeiten erwerben, mit denen man für andere unentbehrlich ist, so dass sie auch bereit sind, für die jeweilige Dienstleistung entsprechendes Geld zu zahlen. Wie soll der berufliche Unterstützer im Sich-überflüssig-Machen "eine positive Definition von Selbstwert und professioneller Kompetenz finden"? (ebd.)

Paulo Freire hat in einem anderen Kontext diese Frage auf seine Weise und in seiner Sprache beantwortet:

"Konversion zum Volk verlangt eine tiefgreifende Wiedergeburt. Wer sich ihr aussetzt, muß eine neue Existenzform annehmen, er kann nicht der bleiben, der er war." (Freire 1973, S. 47) Herriger stellt bezogen auf unsere heutige Situation fest: "Lösungen für dieses professionelle Dilemma gibt es (noch) nicht." (Herriger 2006, S. 150)

7. Abschließende Bewertung und Ausblick

Welche Ebenen von Empowerment wurden in dem Projekt berührt, welche Ziele wurden erreicht?

Auch zur Beantwortung dieser Fragen möchte ich mich noch einmal an die acht Merkmale von Supervision von Herriger halten.

Ein Blick auf das 6. Kapitel zeigt, dass bei dem Projekt alle Zielebenen berührt wurden, allerdings in unterschiedlicher Intensität.

Die Fähigkeit, aus einer Vielzahl möglicher Lebensoptionen eine auszuwählen (Ziel 1) und diese Entscheidung auch gegenüber anderen vertreten zu können, wurde besonders im Leiterseminar bei der ersten Übung (Vorstellung als Leiter/in vor einem neuen Team) trainiert.

Im Zentrum des Empowermentprozesses stand das 6. Ziel von Herriger (die Fähigkeit sich einen Zugang zu neuen Ressourcen zu eröffnen). Die Wohnbereichsleitungen konnten sich kognitiv und in praktischen Übungen „Expertenwissen“ des Supervisors/Prozessbegleiters aneignen (Kritikgespräche führen, Konflikte schlichten, Teamsitzungen vorbereiten, leiten und moderieren). Bei der Mehrzahl der TeilnehmerInnen dürfte dadurch das Gefühl der Selbstwirksamkeit und die Bereitschaft sich schwierigen Situationen zu stellen, gesteigert worden sein.

Der Zuwachs an Souveränität machte es ihnen leichter, ihrerseits Aufgaben abzugeben, und damit auch bei ihren Mitarbeitern Schritte des Empowerments zu ermöglichen.

In den einzelnen Teamsitzungen dürfte die Erfahrung, dass man sich mit anderen über Probleme austauschen konnte, die ähnliche Probleme haben, die Überzeugung gestärkt haben, dass Isolation überwunden werden kann und dass „man von einer Gemeinschaft getragen ist“ (Aussage einer Teilnehmerin, Ziel 7).

Dieses Gefühl unterstützte "die Bereitschaft und die Fähigkeit, sich belastenden Lebensproblemen aktiv zu stellen und nicht zu Mustern der Verleugnung und der Nicht-Wahrnehmung Zuflucht zu suchen." (Ziel 4). Das Gefühl eigener Ohnmacht und des Erstarrtseins in Alltagsroutinen (Ziel 5) konnte zumindest bei einigen aufgebrochen werden. Da und dort entstand auch die Hoffnung, gemeinsam die Arbeitssituation verbessern zu können (Herriger, Ziel 3).

Beim gemeinsamen Vorbereiten und Durchführen von Teamsitzungen konnte die Freude an kokreativen Prozessen erlebt werden.

Mit der Freude am Spiel (vgl. Huizinga 2006) sind die mehr von „Kampf“ und „Ernst“ geprägten Aspekte von Empowerment, wie sie Herriger aufzählt, um eine entscheidende Dimension erweitert worden. Eine Antizipation des dialogischen, ko-emotiven Menschseins, welches Paulo Freire der Dichotomie von Unterdrücker und Unterdrücktem entgegensetzt, war hier erlebbar. Der Motor der Veränderung ist dabei nicht der Leidensdruck, sondern die Begeisterung, im interpersonalen Wechselspiel (vgl. Petzold 1998, S. 293 ff) neue Ideen zu kreieren und dabei die eigenen schöpferischen Fähigkeiten kennenzulernen. Spiel (homo ludens) und Kreativität (homo creator) haben auch im Befreiungskampf der marginalisierten brasilianischen Bevölkerung eine zentrale Rolle eingenommen.

Die Anteile von „Kampf“, „Ernst“ und „Spiel“ in einem Empowermentprozess richtig auszuloten, (vgl. Fleischer 2009, S. 46 ff) bleibt sicher eine reizvolle und anspruchsvolle Aufgabe.

9 Zusammenfassung/Summary

Zusammenfassung: Supervisionsziel Empowerment - Empowerment der Mitarbeiter durch Übergabe von Expertenmacht Ein Projekt in einer Altenpflegeeinrichtung

Die Arbeit setzt sich in einem ersten, theoretischen Teil in "transversalen Passagen zwischen Zeit- und Kulturfeldern" mit den Kerngedanken des Empowerment-Konzeptes auseinander. Es wird eine Brücke geschlagen von der Pädagogik der Unterdrückten, die Paulo Freire in den 1960 er und 1970 er Jahren in Nordostbrasilien theoretisch und praktisch entwickelt hat, zu aktuellen Diskussionen in der Sozialarbeit und zum Empowermentkonzept der Integrativen Therapie .

In einem zweiten, praktischen Teil wird ein Projekt in der Altenpflege vorgestellt und reflektiert, bei dem versucht wurde, das „Expertenwissen“ des Supervisors in einigen Bereichen an die Wohnbereichsleiter/innen einer Altenpflegeeinrichtung weiterzugeben und so einen Aspekt von Empowerment zu realisieren: die Übergabe von Expertenmacht. Der Zuwachs an Souveränität bei den Leiter/innen sollte diese gleichzeitig dazu befähigen eigene Macht zu delegieren und dadurch ein Empowerment der Mitarbeiter/innen zu ermöglichen. Der Erfolg des Projektes wird mit Hilfe bestimmter Merkmale von Empowerment, die Herriger definiert hat, überprüft.

Da die Ziele von Empowermentprozessen von dem Machtverständnis der Beteiligten abhängen, werden im ersten Teil der Arbeit Machtvorstellungen verschiedener Autoren auf ihren anthropologischen und ethischen Hintergrund hin überprüft.

Anschließend werden verschiedene Ebenen der Wirksamkeit beschrieben, auf denen Empowerment entwickelt werden kann.

In einem eigenen Kapitel wird auf Möglichkeiten der Willensschulung eingegangen, die eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung von Empowerment darstellt.

Im zweiten Teil der Arbeit wird ein Projekt beschrieben, bei dem die „Übernahme supervisorischer Expertenmacht“ durch Wohnbereichsleiter/innen und Mitarbeiter angestrebt wurde. Möglichkeiten der Konfliktmoderation und Gesprächsführung, die bisher in der Hand des Supervisors lagen, wurden von Wohnbereichsleitungen trainiert. Die Gestaltung und Moderation von Teamsitzungen wurde in Mentoringprozessen eingeübt. Der Zuwachs an eigener Souveränität sollte die Wohnbereichsleiter/innen unabhängiger von supervisorischer Unterstützung machen. Sie sollten befähigt werden, eigene Macht zu delegieren und den Stärken und Ressourcen der Mitarbeiter mehr Raum zu geben.

Schlüsselwörter: Empowerment, Übergabe von Expertenmacht, Willensschulung, Paulo Freire, Pädagogik der Unterdrückten, Befreiungsphilosophie

Summary: Empowerment as a Supervisory Objective. Empowering employees by giving them the authority of experts. A project in a care home for the elderly

In the first, theoretical section of this paper, the core principles behind the concept of empowerment are explored in "transversal passages between temporal and cultural spaces". Associations are created between the "Pedagogy of the Oppressed", developed in theory and practice by Paulo Freire during the 1960s and 1970s in North-East Brazil, and current debate in social work as well as the concept of empowerment in integrated therapy. In the second, practically-focussed part of the work, attention turns to a project on care for the elderly, in which attempts are made to pass on the "expert knowledge" possessed by supervisors in certain sectors to the employees of a care home for the elderly, thus putting one aspect of empowerment into practice: the transfer of expert authority. As a result the increase in the sovereignty of managers should allow them to delegate their own authority and enable the empowerment of employees. The success of the project is examined using the specific features of empowerment defined by Herriger.

As the objectives of empowerment processes depend on how those involved understand power, the first part of the paper also examines the ideas of power and authority held by various authors based on their anthropological and ethical background.

Finally, a description is given of different impact levels at which empowerment can be developed.

One chapter is also devoted to the possibilities presented by training self-will, which is an important prerequisite for developing empowerment.

The second part of the paper investigates a project where the ultimate goal is for residential care managers and their employees to "take over the supervisory authority of experts".

Residential care managers were trained in ways of resolving disputes and leading discussions that were previously the sole domain of supervisors. Skills in how to structure and moderate team meetings were practised in mentoring processes. The increase in their own sovereignty was intended to give residential care managers independence from supervisory support, as well as provide them with the tools to delegate their own authority and provide more freedom for the strengths and resources offered by employees.

Keywords: Empowerment, transfer of expert authority, self-will training, Paulo Freire, pedagogy of the oppressed, philosophy of liberation.

Literaturverzeichnis

- Assagioli, R. (1982): Die Schulung des Willens. Methoden der Psychotherapie und der Selbsttherapie, Paderborn
- Bader, D. (1987): Besuch bei einer jungen Kirche. Erfahrungen in Brasilien, Düsseldorf
- Bielefeldt, H./Follmar-Otto, P.: Diskriminierungsschutz in der politischen Diskussion. Deutsches Institut für Menschenrechte, Policy Paper No. 5., Berlin Februar 2005
- Bobzien, M. (1993): Kontrolle über das eigene Leben gewinnen. Empowerment als professionelles Konzept in der Selbsthilfeunterstützung – Aspekte aktivierender Beratung. In: Blätter der Wohlfahrtspflege 2/1993, S. 46-49
- Boff, L. (1980): Die Neuentdeckung der Kirche: Basisgemeinden in Lateinamerika [aus dem Portugiesischen von Horst Goldstein], Mainz
- Boff, L. (2009) :Kirche: Charisma und Macht. 25 Jahre Befreiungstheologie, Gütersloh
- Droste, H. (2011): Wann warst Du denn am glücklichsten in Deinem Beruf? Interview mit Ansgar Fleischer und Ralf Rombach. In: Gewerbliche und Hauswirtschaftlich-Sozialpflegerische Schulen Emmendingen: Festschrift zum 175 jährigen Jubiläum, Emmendingen 2011, S. 76 - 80
- Duchrow, U.; Bianchi, R., Krüger, R., Petracca, V. (2006): Solidarisch Mensch werden. Psychische und soziale Destruktion im Neoliberalismus - Wege zu ihrer Überwindung, Hamburg, Oberursel
- Dussel E. (1973): America Latina: Dependencia y liberación, Buenos Aires
- Dussel E. (1989): Philosophie der Befreiung [Aus dem Spanischen von Peter Penner], Hamburg
- Dussel E. (1992): Die Interpellation als Sprechakt. In: Fornet-Bettancourt, R. (1992) (Hg): Diskursethik oder Befreiungsethik?: Dokumentation des Seminars: Die Transzendentalpragmatik und die ethischen Probleme im Nord-Süd-Konflikt (Concordia: Reihe Monographien; Bd. 6)
- Eisermann, M. (1998): Die Philosophie der Befreiung und der interkulturelle Dialog. Die Bedeutung von Enrique Dussels Befreiungsethik für das Entstehen einer globalen Ethik. Wissenschaftliche Zulassungsarbeit zur theologischen Abschlussprüfung. Universität Freiburg.
- Fanon, F. (1981): Die Verdammten dieser Erde, Frankfurt am Main
- Flammer, A. (1990): Erfahrung der eigenen Wirksamkeit. Einführung in die Psychologie der Kontrollmeinung, Bern.
- Fleischer L. (2010): Carl Zuckmaier als Neokyniker, Hamburg
- Fornet-Bettancourt, R. (1992) (Hg): Diskursethik oder Befreiungsethik?: Dokumentation des Seminars: Die Transzendentalpragmatik und die ethischen Probleme im Nord-Süd-Konflikt (Concordia: Reihe Monographien; Bd. 6), Aachen, Mainz
- Freire, P. (1973): Pädagogik der Unterdrückten [Aus dem Portugiesischen von Werner Simpfendorfer], Reinbek bei Hamburg

- Fromm, E. (⁶⁷2008): Die Kunst zu lieben. [Aus dem Amerik. von Liselotte und Ernst Mickel], Berlin
- Gerjets, P; Heise, E. (2001): Wille und Wollen im Licht der psychologischen Forschung. In: Petzold (2001) (Hg): Wille und Wollen. Psychologische Modelle und Konzepte, Göttingen
- Gutiérrez, G. (³1978): Theologie der Befreiung. Mit einem Vorwort von J. B. Metz [Aus dem Spanischen von Horst Goldstein], Mainz
- Haessig, H., Petzold, H. G. (2008): Transversale MACHT in der Supervision – integrative und differentielle Perspektiven. Mit einem Geleitwort von H. G. Petzold. In: Supervision: Theorie – Praxis – Forschung. Eine interdisziplinäre Internet-Zeitschrift – Ausgabe 10/Jg. 2008.
- Haug, Th. (2005): "Das spielt (k)eine Rolle!" - Theater der Befreiung nach Augusto Boal als Empowerment-Werkzeug im Kontext von Selbsthilfe, Stuttgart.
- Herriger, N. (2006): Empowerment in der sozialen Arbeit, 3. erweiterte und aktualisierte Auflage, Stuttgart.
- Huizinga, J. (²⁰2006): Homo ludens : vom Ursprung der Kultur im Spiel [In engster Zusammenarbeit mit dem Verf. aus dem Niederländ. übertr. von H. Nachod. Mit einem Nachw. von Andreas Flitner.], Reinbek bei Hamburg
- Illich I. (1979): Entmündigung durch Experten. Zur Kritik der Dienstleistungsberufe, Reinbek bei Hamburg
- Kant, I. (1874, 1968): Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? In: Kants Werke. Akademie Ausgabe. Unveränderter photomechanischer Abdruck des Textes der von der preußischen Akademie der Wissenschaften 1902 begonnenen Ausgabe von Kants gesammelten Schriften, Bd. VIII, Berlin 1968
- Levinas, E (²1998): Jenseits des Seins oder anders als Sein geschieht. [aus dem Französischen von Thomas Wiemer] Freiburg, München
- Modehn, Ch. (1976) (Hg.): Christen entdecken die Freiheit. Notwendige Anstöße aus Lateinamerika, München
- Petzold, H. G. (1991): Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II,1: Klinische Philosophie, Paderborn
- Petzold, H. G. (1992): Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II,2: Klinische Theorie, Paderborn
- Petzold, H. G. (1993): Integrative Therapie. Ausgewählte Werke Bd. II,3: Klinische Praxeologie, Paderborn
- Petzold, H. G. (1996): Integrative Bewegungs- und Leibtherapie. Ein ganzheitlicher Weg leibbezogener Psychotherapie, 2 Bde., 3. überarbeitete Auflage, Paderborn
- Petzold, H. G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, Paderborn
- Petzold, H. G. (2001) (Hg.): Wille und Wollen. Psychologische Modelle und Konzepte. Göttingen
- Petzold, H. G. (2007): Integrative Supervision, Meta-Consulting, Organisationsentwicklung, 2. überarbeitete Auflage, Wiesbaden

Petzold H.G. (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 – Ausgabe 4/Jg. 2009

Petzold H. G., Müller L. (2005) (Hgg.): Supervision in der Altenarbeit, Pflege und Gerontotherapie, Paderborn

Petzold, H. G., Sieper, J. (2007/2008) (Hgg.): Der Wille, die Neurowissenschaften und die Psychotherapie. 2 Bde., Bielefeld.

Petzold, H.G., Sieper, J. (2007): Psychotherapeutische Arbeit mit dem Willen. In: Petzold, Sieper (2007/2008) S. 341–356.

Petzold, H.G., Sieper, J. (2008): Integrative Willenstherapie. Teil II: Perspektiven zur Praxis des diagnostischen und therapeutischen Umgangs mit Wille und Wollen. In: Petzold, Sieper (2007/2008) (Hgg.): Bd. 2, S. 473–592.

Safranski, R. (2007): Friedrich Schiller oder Die Erfindung des deutschen Idealismus, München

Seligmann, M. E. P. (1999): Erlernte Hilflosigkeit [Aus dem Englischen von Brigitte Rockstroh], Weinheim [u.a.] 1999

Sieper, J., Orth, I., Schuch, H. W. (2007) (Hgg.): Neue Wege Integrativer Therapie. Klinische Wissenschaft, Humantherapie, Kulturarbeit – Polyloge – 40 Jahre Integrative Therapie, 25 Jahre EAG - Festschrift für Hilarion G. Petzold, Bielefeld

Sloterdijk P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft (2 Bd.), Frankfurt am Main

Surur Abdul-Hussein (2009) (Hg.): Diversity in Supervision, Coaching und Beratung, Wien 2009

Surur Abdul-Hussein (2011 im Druck): Genderkompetente Supervision. Mit einem Beitrag zur "Genderintegrität" von Ilse Orth und Hilarion Petzold. Wiesbaden, VS Verlag

Thich Nhat Hanh (2008): The Art of Power – Die Kunst, mit Macht richtig umzugehen [Aus dem Amerikanischen von Thomas Schmidt], Freiburg, Basel, Wien.

Tyroller, I. (1998): Alter und Befreiung. Von der Marginalisierung zur Partizipation. Wissenschaftliche Zulassungsarbeit zur theologischen Abschlussprüfung. Universität Freiburg.

Velt M. (2008): Die Bedeutung der Willensentscheidung und willenspsychologischer Strategien in der Behandlung von Suchtkranken aus der Sicht eines Praktikers der Integrativen Therapie. In: *Petzold, Sieper* (2007/2008) (Hgg.): Der Wille, die Neurowissenschaften und die Psychotherapie, Bielefeld. Bd. 2, S. 415–461.