

Ohne Werte kein Geschäft?

Ein Interview zur Ethik von SupervisorInnen

Von Monika Bobbert und
Jörg Fellermann

Fellermann: Wenn man sich in der Geschäftswelt umschaute, in der Presse oder in der Werbung, Frau Bobbert, so bekommt man den Eindruck: Werte lassen sich offensichtlich zur Zeit gut nutzen bei der Vermarktung von Dienstleistungen und Produkten. Auch dieses Interview hat zunächst in einer solchen Überlegung mit seinem Ursprung. Was halten Sie davon, dass Unternehmen, Verbände, Organisationen auf die Idee kommen, Werte herauszustellen und sich damit zu positionieren?

Bobbert: Zunächst einmal ist es natürlich eine positive Entwicklung, weil eben ethische Überlegungen nun eine Rolle spielen sollen; Werte werden beachtet. Die Vermarktung von Werten war ja zunächst besonders deutlich zu erkennen im Rahmen der Vermarktung ökologischer Produkte; der Konsument hat höhere Preise akzeptiert, weil er ökologisch »wertvolle«, d. h. verträgliche Produkte erwerben wollte. In den letzten zehn Jahren haben andere Branchen gemerkt, dass man sich mit Ethik-Etiketten interessanter machen kann. Das ist natürlich eine zweischneidige Sache, denn die Frage ist ja immer: Geht es nur um die Steigerung von Verkaufszahlen, egal um welchen Preis, oder steckt wirklich eine Veränderung dahinter? Auch im sozialen Bereich hat in den letzten Jahren die Diskussion darüber angefangen, ob man durch ethische Überlegungen seine Einrichtung attraktiver machen kann. Und dann entwickeln sich gelegentlich Leitlinien, in Kliniken z. B., die allerdings oft lediglich Voten und Appelle bleiben: »Der Patient steht an erster Stelle«, »Wir pflegen patientenorientiert«, »Bei uns sind die Klienten Kunden, deren Wünsche und Interessen wir berücksichtigen möchten.« Leider bleibt das häufig alles sehr allgemein: Man kann viele Werte oder Anliegen formulieren, aber die interessantere Frage ist eigentlich: Wie wird es umgesetzt? Wie sieht es konkret aus? Was passiert denn, wenn ein Patient oder ein Bewohner in einer Behinderteneinrichtung einen besonderen Wunsch hat, der den Ablauf durcheinander bringt, oder der es erforderlich macht, dass jemand länger bleibt? Dann wird es eigentlich erst richtig konkret. So können

manche Werte, die mehr sein wollen als nur ein Etikett, erst dann greifen, wenn man sie in handfeste und überprüfbare Regelungen umformuliert. Lippenbekenntnisse nützen den Hilfebedürftigen nicht.

Fellermann: Am Klinikeingang hängt dann ein Schild: »Ethisch-zertifizierter Betrieb« und drinnen läuft der gleiche Dreh wie eh und je ...

Bobbert: Ja, so bin ich einmal von einer sozialen Einrichtung angefragt worden, eine Art »Ethik-Checkliste« zu erarbeiten, mit der man prüfen könnte, ob die Einrichtung und ihre MitarbeiterInnen sich moralisch richtig und gut verhalten, und das wiederum hätte diese soziale Einrichtung gegenüber der Konkurrenz vielleicht interessanter gemacht. Ich halte so etwas für ausgesprochen bedenklich. Ob jemand z. B. achtungsvoll und vorsichtig mit einem Menschen mit einer Behinderung umgeht, das lässt sich nicht über eine Checkliste prüfen. MitarbeiterInnen müssen geschult werden, damit sie ihre Sensibilität weiterentwickeln und auch die Bereitschaft, sich auf ihre KlientInnen einzustellen.

Fellermann: Dann müsste man ja eigentlich einen kommunikativen Ort dafür schaffen, um diese Umsetzung in die alltägliche Praxis zu ermöglichen. Denn was »patientenorientierte Pflege« z. B. eigentlich heißt, lässt sich doch nur über Kommunikation realisieren.

Bobbert: Ja, genau.

Fellermann: Gibt es solche Orte in Organisationen? Oder bleibt es bei diesen Leitlinien?

Bobbert: Sicher sind Fortbildungen, die gezielt zur Förderung solcher Kompetenzen angeboten werden, für MitarbeiterInnen hilfreich. Man könnte daran sicher auch ablesen, ob eine Einrichtung sich um die Umsetzung von Leitlinien bemüht. Wichtig erscheint mir dabei zunächst zu sein, dass eine solche Sensibilisierung von MitarbeiterInnen freiwillig geschieht, alles andere wäre m. E. gerade auf den unteren Ebenen einer Organisation kontraproduktiv. Natürlich sollte man auch versuchen, Strukturen von Einrichtungen zu verändern, um die Umsetzung ethischer Leitlinien voran zu treiben. Man kann die

Bei allem aufregenden und aufgeregten Bemühen um den Markt und die auf ihm lauernden Geschäfte gerät gelegentlich die Verbindung des Beratungskonzeptes Supervision zu grundlegenden Werten aus den Augen. Supervisorinnen und Supervisoren verpflichten sich Werten, eigenen und fremden. Das folgende Gespräch zwischen Monika Bobbert, Institut für Geschichte der Medizin, Arbeitsbereich Medizinethik an der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, und Jörg Fellermann, Zeitschrift »supervision«, entwickelte sich aus der Frage, welche Bedeutung die Integrität des Beraters/der Beraterin haben kann, und zeigte letztlich, wie nötig die Diskussion der Wertgebundenheit der Profession gerade in Zeiten der Markterweiterung ist.

Transparenz einer Organisation erhöhen, man kann auf verschiedenen Ebenen Gremien einrichten, die für ihren Arbeitsbereich genauer überlegen, was wie umgesetzt werden kann. Die Mitgestaltungsmöglichkeiten für MitarbeiterInnen spielen dabei allerdings eine erhebliche Rolle.

Fellermann: Wir hatten uns heute zu diesem Gespräch verabredet, weil ich mit Ihnen gerne die Frage erörtern wollte: Ist Integrität nach Ihrer Einschätzung ein für BeraterInnen bedeutsamer Wert? Ich denke selbst, BeraterInnen müssen integer sein, sie müssen ihre Unversehrtheit bewahren, indem sie sich nicht benutzen, nicht kaufen, nicht einspannen lassen. Ich würde gerne von Ihnen wissen, was Sie einerseits als Fachfrau für Ethik, andererseits aber auch als mögliche Kundin von Supervision, zu dieser Zuschreibung sagen.

Bobbert: Integer heißt: unversehrt. Man hat also z. B. in der Medizin die ethische Norm, die körperliche Unversehrtheit zu respektieren. Man muss um Einwilligung fragen, wenn man in den Körper oder in die Psyche eingreift. Hier handelt es sich um eine Schutznorm, bei der die Integrität selbst nicht definiert wird. SupervisorInnen haben vielleicht die Vorstellung, die Integrität sei wie eine abgeschlossene runde Sache in einem Menschen, vielleicht moralisch gefüllt, und diese Integrität solle im eigenen Leben und damit auch in der Berufstätigkeit durchgetragen werden. Ich glaube, dass dieses Bild nicht weit reicht. Ich habe überlegt, was könnte man aus ethischer Sicht aus diesem so komplexen und dann doch so unklaren oder gar geheimnisvollen Begriff Integrität machen? Was sind denn die Aufgaben einer Supervisorin oder eines Supervisors, wenn man die Integrität als moralische Integrität versteht? Und da würde ich als erstes sagen: Beratung als Aufgabe der Supervisorin oder des Supervisors kann nie wertfrei sein. Auch dann nicht, wenn man nicht-direktiv berät: Jede Problemformulierung, jede Schwerpunktsetzung im Gespräch, jede Intervention spiegelt persönliche Wertungen der Beraterin oder des Beraters und auch Vorstellungen von Gerechtigkeit, von Fairness, von gutem Leben wider. Ob jemand Teams berät, in denen »kein gutes« Arbeitsklima herrscht, oder Leitungspersonen, die ihre Vorstellungen von Führen und Geführtwerden umsetzen und dabei auf »Probleme« stoßen - immer schwingen Werte und Wert-

vorstellungen mit: vom guten Arbeiten, vom guten Leiten. Sowohl die KlientInnen als auch die SupervisorInnen haben Bilder des »Guten« vor Augen und richten ihre Ziele und Handlungen daran aus. Ich folgere daraus, dass Beraterinnen und Berater, wenn sie integer sein wollen und wenn es um moralische Qualität geht, sich ihrer Wertungen und der Richtung, in die sie agieren, bewusst bzw. klar werden müssen.

Fellermann: Beraterinnen oder Berater, die einmal selbst Leiterinnen oder Leiter waren und dann ebensolche wieder beraten, sind ohnehin vielleicht manchmal mit Vorsicht zu genießen. Aber ich wollte noch einmal auf etwas anderes hinaus. Sie sagen, Beratung ist eigentlich immer parteilich. Habe ich das richtig verstanden?

Bobbert: Ja.

Fellermann: Supervisorinnen und Supervisors definieren sich gerne als allparteilich und sehen sowohl in der Annäherung wie auch in der Distanzierung zu den Beteiligten eigentlich ihre Kunst. Sie definieren sich gern »auf der System- oder Organisationsgrenze«. Nur im Extremfall schlägt man sich auf eine Seite, denn eigentlich ist es ein Kunstfehler in der Supervision, sich auf irgendeine Seite zu schlagen. Wie finden Sie diese Selbstdefinition unserer Profession?

Bobbert: Allparteilich zu sein ist auch eine Art von Parteilichkeit. So könnte das etwa heißen: Ich möchte hier alle hören, alle Stimmen, möchte ein Bild bekommen, das vollständig ist, in dem auch die Schweigsamen Platz haben sollen. Sicher mag es Situationen geben, die verlangen, sich in einem Konflikt eher einer Partei zu zuneigen. Und das empfinden dann manche schon als Berufungsglück. Ich glaube aber vielmehr, dass die subtilen Parteilichkeiten gleichermaßen zu beachten sind wie die ganz offensichtlichen. Nämlich z. B. dann, wenn man sich als Beraterin oder Berater fragt: Wo will ich denn jetzt hin? Wie geht die nächste Sitzung weiter? Was ist das Thema dieser Sitzung? Was ist das Problem dieser Gruppe? Geht die Beantwortung dieser Fragen wirklich ohne eine gewisse Parteilichkeit? Ich glaube nicht. Als Beraterin oder Berater will ich doch z. B. eine gute Teamzusammenarbeit nicht nur aus zweckrationalen Überlegungen heraus auf den Weg bringen. Aber selbst die zweckrationale Analyse und Schlussfolgerung: »Das Produkt oder die Dienstleistung ist schlecht, weil Ihr nicht kom-

muniziert, also trainiere ich Euch mit Hilfe einer bestimmten Technik, besser zu kommunizieren«, könnte zusätzlich noch auf folgender Wertvorstellung basieren: »Es ist human, zu kommunizieren. Es erleichtert alle, wenn sie voneinander wissen, wo sie hin wollen, was ihnen wichtig ist. Es gibt die schöne Möglichkeit, über Kommunikation zu einer Lösung zu finden, die zumindest mehr Leute zufrieden stellt, als wenn man dominant durchgreift.« Das sind auf Zusammenarbeit bezogene Wertungen, die auf einer ethischen Ebene angesiedelt sind. Und diese »kleinen« Wertungen oder Parteilichkeiten, die gehören eben dazu, die kann man nicht ausschließen. Ich denke, das muss sich die Profession Supervision deutlicher machen. Es ist ja nicht die Wertung an sich etwas Schlechtes, schlecht ist nur, sie unreflektiert zu transportieren.

Fellermann: Sind denn für Sie, wenn Ihnen bislang Supervision begegnet ist, solche Wertvorstellungen bei Supervisorinnen und Supervisors zu erkennen?

Bobbert: Sobald jemand eine Vorstellung davon hat, was ein gutes Arbeitsleben ausmacht, ein gutes Zusammenarbeiten, hat er Wertvorstellungen. Und sobald jemand bestimmte Gerechtigkeits- oder Fairnessvorstellungen hat, wie z. B. ein Arbeitgeber mit seinen MitarbeiterInnen umspringen darf und wo es eine Grenze gibt, wie weit ein Unternehmen rationalisieren und die MitarbeiterInnen dadurch belasten darf, schon sind Wertvorstellungen im Spiel. Bei solchen Fragen haben Beraterinnen und Berater doch intuitive Vorstellungen. Und selbstverständlich tut sich hier für sie ein Konfliktfeld auf, weil vielleicht der Auftraggeber derjenige ist, mit dessen Positionen man nicht mehr konform gehen kann. An dieser Stelle wird das Wort von der Integrität ja virulent. Wenn man seinen Auftrag und sein Geld hat und dann aber vielleicht gegen diesen Auftraggeber Einwände machen müsste. Und dann fragen sich SupervisorInnen, die den Anspruch haben, »wertfrei« zu beraten, vielleicht überrascht: Ist das mein Auftrag? Ich wollte doch nur ein wenig Kommunikation lehren oder dazu anleiten.

Fellermann: Lassen Sie uns noch einmal zurück kommen zu Ihrem Gedanken, was aus ethischer Sicht die Aufgabe von Beraterinnen und Beratern sein kann.

Bobbert: Gerne. Wenn ich beont habe, dass Beratung nicht wertfrei sein kann

und Wertungen, gerade auch, wenn sie ganz subtil eine Rolle spielen, bewusst gemacht werden müssen, so kann ich vielleicht jetzt noch einmal erläutern, was ich aus ethischer Sicht für die beiden Hauptaufgaben von Beratung halte. Es gibt zwei Bereiche in der Ethik. Einmal den Bereich, in dem man fragt: Wie kann ein Leben gelingen, also individuell gut werden? Jeder sucht nach seiner Lebensform, seinem Lebenssinn, nach dem, was für ihn passt, nach seiner nicht nur moralischen, sondern umfassenden Integrität, nach seinem »Runden«.

Supervisionen beziehen sich ja allermeistens auf den Bereich Arbeit, und der ist ein Teil unseres Lebens. Und da, glaube ich, beraten Sie auf dieses gelingende Leben hin. Was passt für Dich in der Arbeitswelt? Was kannst Du gut? Was möchtest Du noch machen? Wo möchtest Du Dich herausfordern lassen? Wo wirst Du überfordert? Das sind wesentliche Fragen, deren Beantwortung durch Selbstreflexion in der Supervision angeleitet werden kann. Und ich halte es für wichtig, diesen Bereich durch Supervision zu begleiten. In diesem Bereich der Ethik geht es also darum, dass jemand eine für ihn stimmige Lebens- und Arbeitsform findet. Die Ethik bietet da Beispiele gelungenen Lebens und reflektierte menschliche Erfahrungen an. Man schlägt vor und tauscht sich in Gesprächen aus, z. B. über Vorbilder, bei denen etwas gelungen ist oder bei denen eine Negativerfahrung auf etwas Besseres verweist.

In dem anderen Bereich, den man moralisch-normative Ethik nennt, geht es um die Frage nach Rechten und Pflichten, also um zentrale Verpflichtungen. Dieser Bereich ist ein Bereich des Sollens, denn es geht um richtig oder falsch. Für das Arbeitsleben lassen sich z. B. die Normen Fairness und Gerechtigkeit nennen. Die Ethik befasst sich hier mit dem richtigen Handeln und mit den richtigen institutionellen Strukturen. Da wird gefragt, welche Rechte Menschen im Arbeitsleben haben und wo Grenzen sind, wo man jemanden am Arbeitsplatz schützen muss, was Vorgesetzte oder KollegInnen nicht tun dürfen. oder welche Weisen des Umgangs untereinander nicht mehr in Ordnung sind. Diese Fragen der normativen Ethik begegnen eben auch Beraterinnen und Beratern, wenn sie Einzelne oder Teams beraten.

Fellermann: Wenn ich Ihnen zuhöre, wird mir doch eine offensichtlich erhebliche

Verantwortung als Berater bewusst. Wenn ich an der Gestaltung des guten Lebens, auch wenn es nur das gute Arbeitsleben ist, beteiligt bin, oder wenn ich daran beteiligt bin, zu entscheiden, was noch Vorstellungen von Gerechtigkeit genügt und was nicht mehr, eben dann meldet sich mein Verantwortungsbewusstsein. Da liegt doch ein Bereich jenseits meiner eigenen Disziplin vor mir. Da liegen Fragen vor mir, die sich weit über den Tag hinaus erstrecken.

Bobbert: Es ist viel gefordert von den SupervisorInnen, meinen Sie das?

Fellermann: Ich nehme diese Verantwortung wahr und gleichzeitig auch den Reiz, der darin steckt. Vor allen Dingen im Kontext der Tatsache, dass wir eben die Situation haben, dass Institutionen, gesellschaftliche Institutionen, die Orientierungen vorgeben, im Niedergang sind. Kirche ist davon betroffen, die Gewerkschaften sind davon betroffen, andere eher soziologisch gemeinte Institutionen wie die Ehe oder auch der Beruf sind davon betroffen. Die Steuerung des Lebens, also auch die Steuerung der Wertgebung einzelner Menschen, liegt zunehmend bei diesen selbst, und man kann auf die Idee kommen, wenn die Menschen das selbst tun müssen, dann suchen sie heute nicht mehr wie früher den Priester, sondern vielleicht den Berater.

Bobbert: Genau. Den Supervisor oder die Supervisorin zum Beispiel. Wenn es um die Frage nach dem Gelingen im Leben geht, dann sind sich Ethik und Supervision vielleicht doch schnell einig. Da geht es um die Anleitung zur Selbstfindung durch den Dialog, durch die Selbstreflexion in der Supervision. Der Klient bestimmt hier doch in deutlicherem Maße die Richtung, die er einschlagen will, und richtungsgebende subtile Einflussnahmen seitens der Beraterin oder des Beraters können durch Selbsterfahrungstrainings und Beratungstechniken gering gehalten werden. Vorrangiges Ziel der Beratung ist, dass der Klient selbst entscheidet, was gut für ihn ist. Schwieriger wird es, wenn Vorstellungen von Solidarität und Gerechtigkeit, z. B. im Rahmen von Beratung für Teams oder Organisationen, mit ins Spiel kommen. Da mag es sein, dass die Ethik hier den Eindruck erweckt, der Supervision etwas ganz Bestimmtes vorschreiben zu wollen. Das liegt daran, dass es im Bereich der moralisch-normativen Ethik um richtig oder falsch geht. Allerdings sind hier

Begründungen in Form von Argumenten zum Für und Wider zum liefern, die sich an die menschliche Vernunft richten.

Fellermann: Supervisorinnen und Supervisoren wollen das vielleicht selber?

Bobbert: Zunächst einmal würde ich sagen, Supervisorinnen und Supervisoren haben solche Vorstellungen selber; und ich denke, sie sollten erst einmal bei sich anerkennen, dass sie Prozesse und Konstellationen nach Kriterien - wie z. B. Gerechtigkeit oder Solidarität - beurteilen. Was ist moralisch richtig? Die Antwort auf diese Frage ist keine, die mit Hilfe eines kurz gefassten Qualitätsverfahrens beantwortet werden kann. Welche Form von Gerechtigkeit ist denn im Arbeitsleben zu vertreten? Wo müssen Menschen gleich behandelt werden, wo müssen sie aus bestimmten Gründen unterschiedlich behandelt werden? Was bedeutet das in einem Betrieb? Gerade wenn es um den Umgang mit »schlechten« Mitarbeitern geht, wenn Mitarbeiter ihre Aufgabe nicht erfüllen, entstehen brisante Fragen, und mit dem Schlagwort Gerechtigkeit kommt man unter Umständen nur wenig weiter. Man wird schauen müssen, was im konkreten Einzelfall mit Blick auf die verschiedenen Beteiligten zu tun ist.

Fellermann: Wenn ich mir jetzt nach dem bisher Gesagten die Frage beantworten will, was ist ein integerer Supervisor, eine integere Supervisorin, dann würde ich vielleicht sagen: Ich müsste eine artikulierende und für den Kunden nachvollziehbare Vorstellung davon haben, was gutes Arbeiten ist und was ich denke, wie gerechte Verhältnisse im Arbeitsleben aussehen. Diese Vorstellung müsste ich ja transportieren können zu meinem Kunden oder meinem Klienten. Und gleichzeitig müsste ich sagen: Ich mische mich nicht ein - nur im wirklichen Ausnahmefall - in die Vorstellung, die Du als mein Kunde oder mein Klient oder als mein Auftraggeber hast. Ich akzeptiere, dass du differente Vorstellungen haben kannst. Es sei denn, es kollidiert in einem solchen Maße mit meinen Vorstellungen, dass ich sagen muss: Es geht nicht, ich kann diese Beratungsaufgabe nicht übernehmen, weil ich einen ethisch-moralischen Konflikt kommen sehe.

Bobbert: Ich glaube, der realistische Fall ist der, dass man erst im Vollzug merkt, ob und in welchem Ausmaß eine Organisation Ziele und Praktiken verfolgt, die nicht zu verantworten sind. Niemand trägt die

offen vor sich her. Oft wird vielleicht erst ein Diskurs darüber nötig sein, ob, und wenn ja, welche moralisch-normativen Normen in einer Institution verletzt werden. Die argumentative Auseinandersetzung mit unmoralischen Handlungen und Strukturen in einer Organisation könnte auch über Gespräche mit der Führung passieren. Ich würde behaupten, dass dies zum Supervisionsgeschäft dazugehört. Ich glaube, den Konflikt um diejenigen Leit- oder Zielvorstellungen, mit denen man arbeitet, was man sich unter gutem Arbeiten und gutem Zusammenarbeiten und guter Mitarbeiterführung vorstellt, diesen Konflikt darf man selbst als Supervisor nicht scheuen. Dieser Konflikt gehört in das Beratungssetting, man kann ihn nicht durch Rückzug auf die Position »Ich bin ja nicht-direktiv tätig« umgehen. Auch über eine Affirmation des Bestehenden ist man parteiisch.

Fellermann: Frau Bobbert, ich danke Ihnen herzlich für dieses Gespräch.