

## **Supervision und ethische Entscheidungen**

Supervision dient in ihrer Kernaufgabe der „Qualitätsverbesserung des professionellen Handelns“ (Buhr, 1999, 36). Weniger bekannt ist, dass Supervision ein „Gremium für ethische Entscheidungen“ (Schreyögg, 1993, 70) sein kann. Buhr schreibt in seinem kürzlich veröffentlichten Lehrbuch, daß Supervision hilft, „begründete und tragfähige Entscheidungen zu fällen und zu verantworten.“ Vermutlich hat er auch recht, wenn er kritisch anmerkt: „Allerdings wäre zur Bewältigung dieser speziellen Aufgabe angesichts des weit verbreiteten ethischen Analphabetentums eine besondere moralphilosophische Zusatzqualifikation notwendig.“ (Buhr, 153)

Ich möchte den Versuch beschreiben, diese vernachlässigte Seite von Supervision aufzugreifen. Die Idee dafür entstand vor einigen Jahren nach einer Veranstaltungsreihe über die vier Kardinaltugenden (Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Maß), in der wir konkret mit praktischen Übungen mit diesen „erworbenen Lebenshaltungen“ (Buhr) experimentierten. Die Resonanz zu diesem ethischen Thema war groß. Einige Teilnehmer wollten praxisnah an ethischen Themen weiterarbeiten.

Daraufhin schrieb ich eine Supervisionsreihe zu ethischen Themen aus. Die TeilnehmerInnen sollten ethisch relevante Fragestellungen, auf die sie in ihrem beruflichen Alltag stoßen, einbringen. Im Ausschreibungstext war erläutert, dass wir „prozeßhaft mit verschiedenen Methoden aus Gestalttherapie und Psychodrama (arbeiten wollen), um nicht abgehoben zu diskutieren, sondern mit uns und der Situation in Kontakt zu kommen und mit Geist, Seele und Körper die ethischen Implikationen zu verstehen und nach Lösungen zu suchen.“ Die Gruppe von Frauen und Männern kam besonders aus medizinischen, pastoralen und wirtschaftlichen Arbeitsfeldern. Einige waren supervisionserfahren. Für alle war diese Art von Supervision neu.

Der methodische Rahmen eines zwei stündigen Abend-Treffens sah folgendermaßen aus: In einer ersten Runde wurde geklärt, wer eine Situation oder Fragestellung einbringen möchte. Die Gruppe einigte sich dann auf die Personen (1-2 Personen am Abend), das Thema und die Reihenfolge.

Dann begann die Person (Supervisand), den Fall vorzustellen. Der Supervisor übernahm die Gesprächsführung, arbeitete mit dem Supervisanden an der Fragestellung und bezog die Gruppe immer wieder mit ein. Am Ende stand die Reflexion über die Erfahrungen und das ethische Thema.

Ich möchte einen Fall (Name und Thema sind leicht verändert) vorstellen:

Herr K. ist in einer Unternehmensberaterfirma angestellt. Sein Chef will ihm einen Auftrag übergeben. Bei dem Auftrag handelt es sich um einen Zigarettenkonzern, der durch ein innovatives Produkt die Marktanteile erhöhen möchte. Um dies zu erreichen, will sich der Konzern Beratung von außen einkaufen. Herr K. ist sich aber unsicher, ob er diesen Auftrag übernehmen will. Daher bringt er den Fall in die Supervision ein

Der Supervisor fordert ihn auf, genauer zu schildern. Herr K. erzählt, dass es um ein neuartiges Zigarettenprodukt gehe, für das es momentan noch ein Steuerschlupfloch gebe und der Konzern nun professionelle Hilfe suche, um herauszufinden, was sie in Management, Produktion und Werbung tun müssen, um zum Ziel zu kommen. Herr K. zögert einen Moment und auf Nachfrage fügt er hinzu: „Ich weiß nicht, ob ich dies übernehmen will, ich spüre einen großen Widerstand.“ Bei der Frage nach dem Widerstand sagt er: „Darf ich dies eigentlich und kann ich dann vor mir geradestehen? Ich soll doch mithelfen, dass neue Raucher gewonnen werden und ich halte dies für gesundheitsschädlich.“

Nun wird die Gruppe einbezogen mit der Frage nach ihrer spontanen Resonanz auf das Gehörte. Die einen können die Frage verstehen und teilen seine Gewissensnot und finden es schwer, eine Entscheidung zu treffen, da dies vielleicht auch den Verlust des Arbeitsplatzes bedeuten könne. Andere appellieren an die Freiheit des Rauchers und an die Verantwortung der Gesundheitsbehörde.

In einem nächsten Schritt benennt Herr K. die relevanten Personen und Gruppen: die Unternehmensberaterfirma und den Chef, den Konzern, die (potentiellen) Raucher, die Nichtraucher, die Gesundheitsbehörde, der Gesundheitsminister, das Finanzministerium, das Verfassungsgericht, Politiker und Wähler. Dies wird auf einer Flip-Chart festgehalten.

Wir stellen dann für jede wichtige Person oder Gruppe einen Stuhl in den Raum. Der Supervisor ermutigt die TeilnehmerInnen, sich auf einen Stuhl zu setzen und dem Stuhl eine Stimme zu geben: was passiert, wenn sie sich auf den Stuhl des Konzern setzen, was würden sie da denken, wollen, was sagen, wie handeln? Was kommt ihnen in den Sinn, wenn sie sich in die Rolle der Nichtraucher versetzen? Wie geht es ihnen auf dem Stuhl des Chefs des Unternehmens. Herr K. nimmt die Rolle des Beobachters ein. Die Teilnehmer setzen sich auf die verschiedenen Stühle und sprechen aus, was sie da empfinden, denken, wollen, wie sie handeln würden. Die Spieler fangen auch an, miteinander zu kommunizieren. So wird in kurzer Zeit ein komplexes System von Interessen, von Machtspielen, von Koalitionen deutlich.

Der Supervisor ermutigt die Gruppe, auszudrücken, wie es ihnen in der Identifikation mit den einzelnen Positionen ging. Alle fanden es überraschend, wie schnell sie in die jeweilige Rolle schlüpfen konnten. Wie sehr der Konzernchef auf Marktlücke fixiert ist, die ethische Frage nach den Folgen marginalisiert und bereit zur Manipulation ist, oder wie der Unternehmensberaterchef vor allem den Gewinn, das Prestige und den Fortbestand des eigenen Unternehmens sieht, der Nichtraucher sich geschützt wissen will, aber auch selbstbestimmt bleiben möchte, wie der Politiker auf die Freiheit der Markts pocht, wie unsicher die Gesundheitsbehörde über das Maß an Fürsorge und Schutz ist und sich über den rechtlichen Rahmen absichert etc.

Herr K. wird nun gefragt, wie es ihm als Beobachter ging. Er sagt: „diese verschiedenen Stimmen kenne ich. Sie gehen in meinem Kopf herum und verwirren mich. Ich spüre aber auch, wie sehr es mich auf die Seite der Freiheit zieht.“ Auf Nachfrage fährt er fort: „es läuft alles so verdeckt. In unserem Unternehmen, da ist eigentlich keine Transparenz. Der Bürger ist die dumme Masse, da ist viel Zynismus und ich weiß auch, wie man durch Werbung manipuliert.“

Der Supervisor arbeitet mit Herrn K. nun drei Positionen heraus: die Manipulation, die Selbstbestimmung und den Schutz des Nichtrauchers. Der Supervisor bittet nun Herrn K., sich eine Position auszusuchen. Er schlüpft in die Rolle des Manipulators. Auf einmal fällt ihm der Unternehmenschef ein. „... Der möchte mich zu einem Auftrag überreden, hinter dem ich nicht stehen kann.“ Auf Aufforderung geht er in den Dialog mit dem Unternehmenschef. Es wird im Dialog und nachher in der Reflexion klar, daß er sich gefangengenommen fühlt und er dies Gefühl aus seiner Herkunftsfamilie kennt. Auch da ist er oft zu etwas manipuliert worden, was er nicht wollte. Nachdem er diese Verbindung auflösen kann, sieht er auf einmal klarer, dass er den Auftrag nicht übernehmen kann, wenn er sich und seinen Werten treu bleiben möchte. Authentisch sein ist für ihn ein höherer Wert als sich anzupassen, sich finanziell abzusichern und ein scheinheiliges Spiel mitzumachen. Er kann es mit seinem Gewissen nicht vereinbaren, eine Strategie mitzuentwickeln, durch die Menschen zu

selbstdestruktiven Handeln verleitet werden sollen. Er erörtern dann in der Gruppe die möglichen Konsequenzen seines Tuns und spielt durch, wie er das Gespräch mit seinem Chef führen und wo und wie er seine Grenzen argumentativ deutlich machen kann.

Wir berührten in der Supervisionsreihe sehr unterschiedliche Themen. Es ging vom Zeitmanagement einer Ärztin in einem Krankenhaus (für wen möchte und sollte ich mir Zeit nehmen und sollte ich mich gegen symbolische, zeitraubende Prestigeveranstaltungen eines narzistischen Chefarztes abgrenzen) bis zu der Frage eines Teilnehmers: sollte ich an Weihnachten den alten (vielleicht bald sterbenden) Vater besuchen oder mit Gleichgesinnten religiös intensiver feiern, worauf er sich seit längerem freute?

Die Supervisionsreihe half, die ethischen Fragen in die konkrete, oft komplexe Situation zu stellen, manchmal die Verbindung zur eigenen Sozialisation und Biographie zu verstehen, die eigenen Werteprägungen und Werteoptionen zu überprüfen. Die Gruppe half dem Verstehen und der kritischen Reflexion, um sich einer Gewissensentscheidung anzunähern.

Ferdinand Buer: Lehrbuch der Supervision, Münster, 1999

Astrid Schreyögg: Supervision, ein integratives Modell, Paderborn, 1992

Johannes Fischer 8.7.02