



Verein für Weiterbildung

in Supervision auf der Grundlage
der Themenzentrierten Interaktion

Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Supervision e.V. (DGSv)

TAGUNG LEHRSUPERVISION 2010 <i>Kollegialität - Konkurrenz – Rivalität. Aspekte von Beziehungsdynamik in der Lehrsupervision</i> 26./27. November 2010 KÖNIGSWINTER (BRD)	TAGUNGSBERICHT Erstellt von der Projektgruppe Lehrsupervision: Drs. Louis van Kessel / Wolfgang Dinger / Janny Wolf-Hollander
---	--

I. EINLEITUNG

Im Rahmen des Projekts 'Lehrsupervision im Fokus - Lehrsupervision in Entwicklung' führte die Projektgruppe Lehrsupervision des *Vereins für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion* am 26./27. November 2010 die jährliche Lehrsupervisorische Tagung diesmal in Königswinter durch. Thema war *Kollegialität - Konkurrenz - Rivalität. Aspekte von Beziehungsdynamik in der Lehrsupervision*.

Ziel dieses Berichts

Mit diesem Bericht verfolgen wir das Ziel, Lehrsupervisoren¹ Anregungen für ihre Tätigkeit zu bieten. Wir wollen die Erfahrungen und Ergebnisse der Tagung sichern, weitergeben und für das Projekt nutzen. Die Gliederung des Berichts folgt nicht dem Ablauf der Tagung, sondern stellt eine möglichst logische und übersichtliche Darstellung der gesammelten Erkenntnisse und Fragen vor. Sie wurden mit Hilfe verschiedener Arbeitsformen gesammelt (siehe Kapitel II).²

Zielsetzung der Tagung

Die Projektgruppe beabsichtigte eine gemeinsame Klärung der Bedeutung und Funktion von Kollegialität, Konkurrenz und Rivalität als Aspekte von Beziehungsdynamik in der Lehrsupervision sowie die Entwicklung entsprechender Handlungsperspektiven.

Teilnehmerkreis

Insgesamt 23 Lehrsupervisoren aus Deutschland (12), Österreich (1), der Schweiz (1) und den Niederlanden (9) nahmen teil. Insgesamt 'vertraten' sie zwei Muttersprachen und (indirekt) fünf Supervisionsverbände, sowie mehrere, verschiedenartige Supervisionsausbildungen. Ein wichtiges Vorhaben des Projekts ist damit gelungen: die Teilnahme von Kollegen, die nicht in die Ausbildung des Instituts eingebunden sind sowie die internationale Zusammensetzung.

¹ Für die Lesbarkeit verwenden wir die männliche Schreibweise.

² Für die Abfassung dieses Berichts wurden Notizen der Tagung von Monika Hild-Renz, Barbara Kind, Phien Kuiper, Klaus Junghans, Christine Miedaner und Wolfgang Dinger genutzt, die diese dankenswerterweise angefertigt hatten. Für den vorliegenden Text übernehmen die Autoren die Verantwortung.

II. PROGRAMM

Das Thema wurde diskursiv und dialogisch in verschiedenen Schritten bearbeitet, im Wechsel zwischen handlungsorientierter und praxisnaher Beschäftigung mit dem Thema sowie Systematisierung und ansatzweiser Theoriebildung. Die Vorgehensweise erfolgte nach dem Verfahren der Aktionsforschung.

1. Vorstellung der Teilnehmer

Nach Begrüßung und Eröffnung stellten sich die Teilnehmer vor: Name, Land und Wohnsitz, und mit welchen Instituten sie als Lehrsupervisoren verbunden. Wenn erforderlich wurde von den niederländischen Kollegen Übersetzung angeboten und nachgefragt.

2. Mit Kollegen und Thema in Kontakt

Mittels einer Aufstellung im Raum zeigten die Teilnehmer, seit wann sie sich mit Lehrsupervision beschäftigten. Der Überblick ergab von 1973 bis 2010. Auch die Verbindungen mit Ausbildungsinstituten wurden sichtbar.

3. Einführung zum Thema

In einem Dreiergespräch vor dem Plenum präsentierte die Projektgruppe, auf Grund welcher Erfahrungen und Überlegungen sie zu diesem Thema gekommen war.

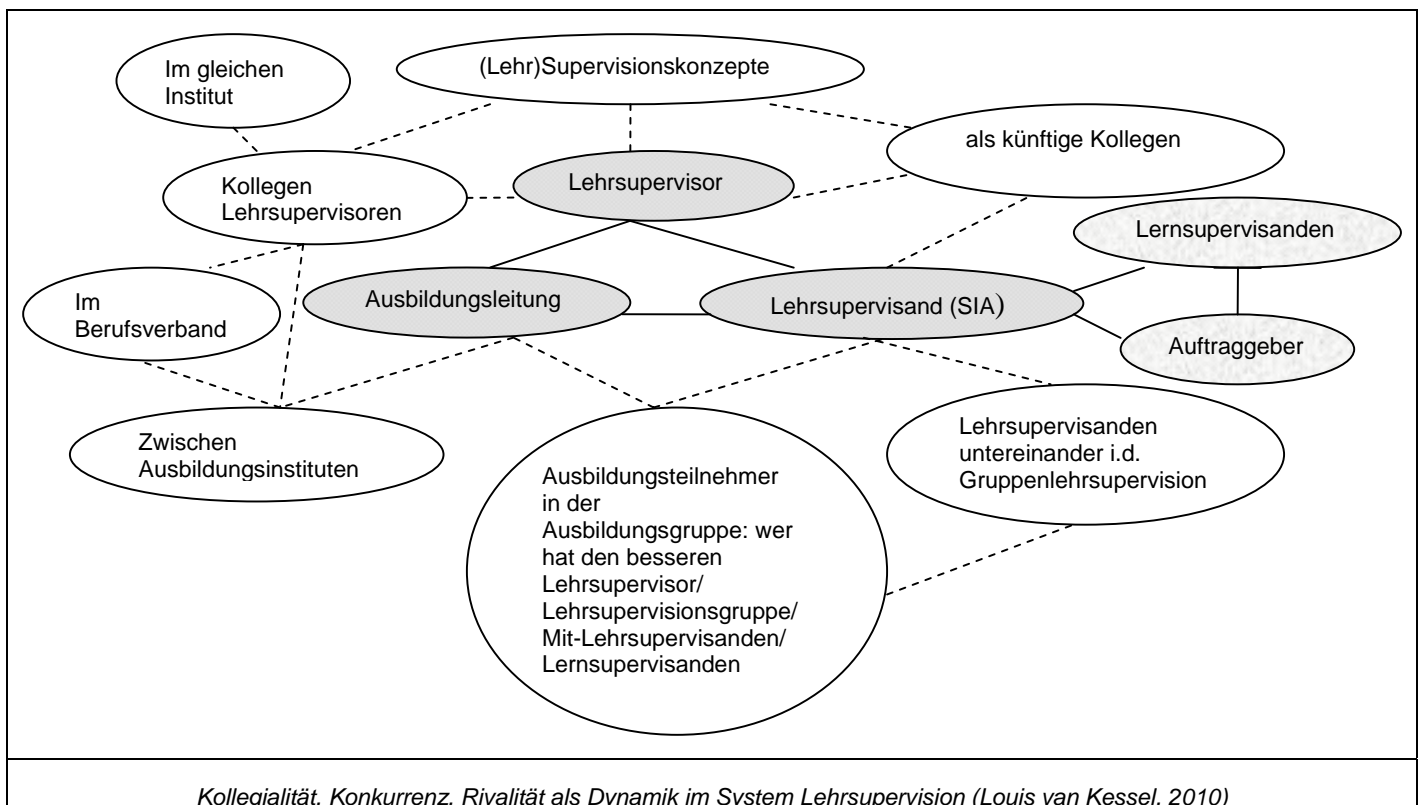
Danach stellte Monika Hild-Renz in einem Vortrag (siehe *Anhang I*) ihre Thesen und Gedanken zum Thema vor als theoretischen Rahmen für die weitere Arbeit. Das wurde mit einer Resonanzrunde abgeschlossen.

4. Beispiele zum Thema aus der eigenen lehrsupervisorischen Praxis

Danach fand in vier Fünfergruppen ein spontaner Austausch über konkrete Beispiele aus der Alltagspraxis der eigenen lehrsupervisorischen Tätigkeit zum Tagungsthema statt: Wie begegnet uns Kollegialität, Konkurrenz, Rivalität in der Lehrsupervision?

5. Bearbeitung des Themas im Blick auf das System Lehrsupervision

Anhand der folgenden Skizze wurde aufgezeigt wie das Thema in der Dynamik des Systems Lehrsupervision eine Rolle spielen kann.



Mit der Skizze im Hintergrund arbeiteten die Teilnehmer in vier Untergruppen an folgenden Fragen:

- *Wie lassen sich die gesammelten Beispiele in das System der Skizze einordnen?*
- *Welche Dynamik lösen sie im System Lehrsupervision aus?*
- *Und welche Wirkung haben sie auf mich als Lehrsupervisor?*

Ziel war es aus der Reflexion, Erkenntnisse zu gewinnen.

6. Plenum

Die Arbeit der ersten Tag wurde mit folgendem Input plenar abgeschlossen:

- *Die Arbeit von heute, was könnte sie für die Aufgabe Lehrsupervision und Ihre Rolle als Lehrsupervisor bedeuten?*
- *Gibt es aus der Arbeit von heute Fälle und/oder Situationen, an denen jemand bzw. mehrere Teilnehmer morgen weiterarbeiten möchten?*

7. Fallsimulation und Probehandeln: Wie können wir als Lehrsupervisor mit dem Phänomen von Konkurrenz umgehen?

Um durch Fallarbeit Interventionsmöglichkeiten zu erproben, wurden die Teilnehmer eingeladen selbst einen Fall vorzustellen oder eine der folgenden Szenen zu wählen.

Der Lehrsupervisor sagt:

- *In der ersten Sitzung 'Ich bin Psychotherapeut und Sie sind Sozialarbeiterin, wenn es stimmt, was ich auf Ihrer Webseite gefunden habe?'*
- *'Der Referent im letzten Ausbildungsabschnitt war wirklich wunderbar! Er hat uns klare Techniken beigebracht, und die waren sehr nützlich. Themen, die ich hier in der Lehrsupervision mehrmals dargestellt habe, haben sich wirklich in kurzer Zeit geklärt!'*
- *'Ich führe eine Teamsupervision durch. Die Leiterin ist selbstverständlich dabei. Und Sie sagt immer wo es langgeht: am Anfang setzt sie die Themen, und am Ende gibt Sie den Teammitgliedern Aufträge. Und sie bittet mich dann auch noch das zu bestätigen.'*

Von Seiten der Teilnehmer wurde folgender Fall hinzugefügt:

In einer triadischen Lehrsupervision ist ein Lehrsupervisor sehr zufrieden mit den Verfahrensweisen und Interventionen des Lehrsupervisors. Die andere Lehrsupervisorin ist jedoch sehr unzufrieden, weil wie sie sagt 'es in der Ausbildung ganz anders gelehrt wird!'. So ergibt sich eine Rivalität zwischen dem Lehrsupervisor und der Ausbildung, wie auch zwischen Lehrsupervisor und Lehrsupervisorin.

In vier Arbeitsgruppen wurde daran folgendermaßen gearbeitet: Fallauswahl; einer übernimmt der Rolle des Lehrsupervisoranden; nacheinander übernehmen zwei Mitglieder die Rolle des Lehrsupervisors; die anderen beobachten, was wie wirksam ist; Nachbetrachtung: Welche Alternativen könnte es geben? Die Arbeitsgruppen wurden eingeladen, ihre Arbeit und Erkenntnisse im Plenum szenisch zu präsentieren.

8. Plenum

Nachdem jede Arbeitsgruppe im Plenum präsentiert hatte, was sie gemacht hatte und was es ihnen gebracht hat, wurde den Teilnehmer die Frage vorgelegt: *Bei welcher Gruppe wäre ich am liebsten dabei gewesen?*

9. Austausch zum Abschluss

Mit folgendem Impuls wurde die Tagung beendet:

- *Was haben Sie an Kollegialität, Konkurrenz, Rivalität erlebt und wahrgenommen hier in der Gruppe zwischen dem Anfang und jetzt? Welche spontanen Impressionen gibt es?*

III. ERGEBNISSE

Über konkreten Szenen aus der Lehrsupervision gelang ein guter Zugang zu den Themen Konkurrenz, Rivalität (konstruktiv, destruktiv, defizitär, strukturell) und Kollegialität. Auf dem Hintergrund des Vortrages von Monika Hild-Renz (siehe *Anhang I*) ging es u.a. um die destruktive Rivalität und die Kunst, diese in eine konstruktive, lustvolle Rivalität umzumünzen.

1. Wie inszeniert sich Kollegialität, Konkurrenz, Rivalität in der Praxis der Lehrsupervision?

Dazu einige Beispiele:

- a. Abbruch einer Lehrsupervision, weil der Lehrsupervisand sich nicht auf die Rolle des Lernenden einlassen konnte. Er war im Erstberuf Richter. Der Lehrsupervisor hat ihn so erlebt: 'Die haben immer das letzte Wort.'. Das könnte auf strukturelle Rivalität verweisen.
- b. In einer Gruppenlehrsupervision ist eine individuelle schriftliche Reflexion kontraktiert. Zwei männliche Lehrsupervisanden konkurrieren miteinander, wessen Bericht zuerst bei der Lehrsupervisorin ist. Einschätzung der Kleingruppe: Defizitäre Rivalität.
- c. Ein Lehrsupervisand spricht den Lehrsupervisor in Konkurrenz zur Kursleitung auf der Ebene, wer recht hat, an. Nimmt der Lehrsupervisor den Ball auf, dann begibt er/sie sich in eine Rivalität zur Kursleitung.
- d. Eine Lehrsupervisandin vergleicht die Lehrsupervisorin ständig mit der Kursleitung: 'Da bekomme ich mehr.' Einschätzung der Kleingruppe: Destruktive Rivalität.
- e. Ein Lehrsupervisand ist evangelischer Pfarrer. Er konkurriert ständig mit der Lehrsupervisorin unter dem Stichwort 'Autorität der Bücher': Wer hat mehr bzw. was gelesen? Weil die Lehrsupervisorin auf die Provokation einging, konnte die Rivalität nicht angesprochen werden.
- f. Manchmal werden Konkurrenz und Rivalität zwischen Lehrsupervisor und Lehrsupervisand über Geld ausgetragen. Es kann dabei um Wertschätzung und Vergleich gehen.
- g. Nach Abschluss seiner Einzellehrsupervision nimmt ein Lehrsupervisand an einer Gruppenlehrsupervision teil. Der Lehrsupervisor erlebt, dass er in Rivalität mit dem Kollegen der Einzellehrsupervision gerät: Er möchte es besser machen.

2. Inszenierungen in anderen beruflichen Situationen

Es gab noch weitere Szenen, in denen Lehrsupervisoren mit ehemaligen Lehrsupervisanden auf dem Supervisionsmarkt konkurrierten oder neidvoll feststellten, dass jemand besser ist als sie selbst. Ein Beispiel:

- Die Lehrsupervisorin ist zum Vortrag über Supervision in Belgien eingeladen. Die Veranstaltung entwickelte sich zu einer Konkurrenz, wer das bessere Konzept hat. Die Kleingruppe gab dem die Bezeichnung: Rivalität unter Nachbarn.

3. Umgang mit Konkurrenz und Rivalität in der Lehrsupervisionssituation. Einige Handlungsoptionen.

Anhand von angebotenen Situationen wurde erprobt, wie ein Lehrsupervisor derartige Situationen handhaben kann.

a. Situation

Der Lehrsupervisand (Psychotherapeut) sagt in der ersten Sitzung *'Ich bin Psychotherapeut und Sie sind Sozialarbeiterin, wenn es stimmt was ich auf Ihrer Webseite gefunden habe?'*

Die unausgesprochene Grundfrage des Lehrsupervisanden ist: Können Sie für meinen Lernprozess ein Gegenüber sein, auf das ich mich einlassen kann?

Szene 1: Defizitäre Rivalität

Im ersten Teil des Gespräches hat die Lehrsupervisorin den Prozess im Griff. Sie wirkt entspannt und souverän. Der Lehrsupervisand ist eher angespannt, und hebt ab auf seine lange Erfahrung als Psychotherapeut. Als er die Lehrsupervisorin mit ihrem Berufshintergrund konfrontiert, bekommt sie ein defizitäres Gefühl, erzählt und begründet viel, geht aus dem Kontakt, und ihre Körperhaltung ist angespannt.

Defizitäre Rivalität, weil die Lehrsupervisorin versucht dem Psychotherapeuten etwas entgegensetzen: Weiß ich überhaupt genug, dass ich mit ihm arbeiten kann?

Szene 2: Konstruktive Rivalität

Die Lehrsupervisorin eröffnet das Gespräch und erzählt, was sie schon vom Lehrsupervisoranden weiß. Sie stellt sich als erfahrene Lehrsupervisorin vor, geht von Beginn an offensiv in den Kontakt mit ihm, bestätigt ihn, hebt hervor etc. Die Konfrontation mit ihrem Berufshintergrund nimmt sie sachlich auf. Ebenso seine indirekte Anfrage 'Sind Sie mir als Lehrsupervisorin gewachsen'.

Konstruktive Rivalität, weil die Lehrsupervisorin die Rivalität positiv, lustvoll aufgegriffen hat. Sie hat ihre Erfahrung positiv dargestellt und sich nicht verglichen.

b. Situation

Begeistert von einem Referenten in der Ausbildung erzählt der Lehrsupervisorand, dass er von ihm erst 'richtig gute Methoden' für Gestaltung seiner Supervision bekommen hat. Die sind wirklich hilfreich!

➤ *Deutung des Verhaltens des Lehrsupervisoranden*

Ohne sich dessen bewusst zu sein, stellt der Lehrsupervisorand sich in der Lehrsupervision dar, als ob er 'zur zweit anwesend' wäre. Er braucht in der abhängigen Konkurrenz (was ist methodisch gesehen am besten) mit seinem Lehrsupervisor offensichtlich Unterstützung vom abwesend-präsenten besseren Referenten. Der Lehrsupervisorand fühlt sich vom Lehrsupervisor im Stich gelassen: Ich brauche Methoden und mein Lehrsupervisor gibt mir diese nicht.

➤ *Reaktionsmuster des Lehrsupervisors*

Auf welchen Boden des Lehrsupervisors fällt das, was der Lehrsupervisorand sagt? Das äußert sich in den spontanen Reaktionsmustern von Lehrsupervisoren, die auf biografische Hintergründe zurück zu führen sind:

- 'Es berührt mich nicht.' zu verstehen im Sinne von: 'Ich bin schon weiter.' 'Mit meiner Erfahrung stehe ich drüber.' 'Ich kann damit umgehen.'
- 'Eine solche Äußerung seitens des Lehrsupervisoranden provoziert bei mir Kränkungen.'
- Humor, Provokation, Sarkasmus, Schweigen.

➤ *Interventionsmöglichkeiten*

Wie kann ein Lehrsupervisor mit seinem jeweiligen Reaktionsmuster umgehen?

- Das Erfahren einer Kränkung seitens des Lehrsupervisors könnte etwas sagen über die Arbeitsbeziehung. Sie könnte z.B. mögliche Kränkungsgefühle des Lehrsupervisoranden spiegeln. Die Benennung der Kränkung ermöglicht einen Blick auf die Arbeitsbeziehung zwischen dem Lehrsupervisoranden und seinem Lehrsupervisor und wie der Lehrsupervisorand das parallel mit seinen Lernsupervisoranden erlebt. Dieses Spiegelphänomen wird dann Thema seines Lernprozesses.
- Neugier nach dieser bedeutsamen Erfahrung und der Begeisterung über die neuen Erkenntnisse ermöglichen dem Lehrsupervisoranden, sich deren Bedeutung näher anzuschauen und zu reflektieren.
- Authentizität und der persönliche Stil des Umgangs sind von entscheidender Bedeutung für die Anwendung der oben genannten methodischen Beachtungspunkte.

c. Situation

Der Lehrsupervisorand ist von seiner Lernsupervisorandin - einer Kollegin - gefragt worden, sie in einer Supervision mit seinen Fähigkeiten als Organisationsentwickler zu unterstützen und mit ihr an einer Schule ein Projekt zu machen. Er nimmt den Auftrag in die Hand, ruft die Schule selbst an und bootet sie so aus. Es folgt ein langer und unbefriedigender Mail-Streit. Einige Zeit später wird der Lehrsupervisorand (Mann) der Chef der Lernsupervisorandin (Frau).

Wahrnehmungen:

- Die Frau ist prozessorientiert, der Mann programmorientiert.
- Kollegen werden häufig als per se kooperativ eingeschätzt. Damit wird das Thema Konkurrenz ausgeblendet. Dieser Fall lässt klar sehen, wie sich das auswirken kann.
- Konkurrenz und Rivalität mitzudenken in der lehrsupervisorischen Beziehung und Fallbearbeitung, ist nicht misstrauisch, sondern realistisch.
- Manche Dinge verlaufen einfach so falsch und destruktiv, dass sie vielleicht nicht konstruktiv gewendet werden können.

IV. Erkenntnisse aus den Erfahrungen im Prozess der Tagung

In der Arbeit am Thema haben die Teilnehmer das Thema selbst erlebt und daraus Erkenntnisse für Parallelprozesse in der (Lehr-)Supervision gewonnen.

1. Im Prozess der Kleingruppenarbeit

- Die Gruppenarbeit löst bereits Rivalität aus: Wer leitet? Brauchen wir denn überhaupt Leitung? Dieser Konflikt kann konstruktiv rivalisierend gelöst werden: Wir machen es zu Zweit! Aber eine destruktive rivalisierende Lösung ist auch möglich: Jemand reißt die Leitung an sich, aus der Position heraus 'Weil ihr es nicht macht, mache ich es!'
- Das männliche Verhaltensmuster ist eher zu rivalisieren, mit Spaß in Konkurrenz zu gehen. Das weibliche Verhaltensmuster eher: Wir machen es gemeinsam, gute Beziehung geht vor Konkurrenz.
- Aussagen von Kollegen über ihre eigene Reaktionsmuster, z.B. 'So etwas berührt mich nicht!' kann wirklich Ärger über den Kollegen auslösen und Reaktionen wie: 'So weit, dass ich so etwas locker nehme, bin ich noch nicht.' Oder auch: 'Wenn ich höre, wie gut du, Kollege, damit umgehen kannst, werde ich neidisch!'
- Als die Gruppenmitglieder ihre Einfälle zum simulierten Fall benannten, entstand eine Konkurrenz-Szene und realer Ärger auf zwei Ebenen: über den Lehrsupervisor und über den Kollegen in der Arbeitsgruppe. Eine solche Szene kann genutzt werden als Verstehenshintergrund für Gefühle, die auch im Fall später eine Rolle spielen. (Auf-)Klärung der Äußerungen und die Benennung der biografischen Anteile der Äußerungen macht die Gruppe arbeitsfähig.
- Im Probehandeln haben wir als Gruppe verschiedene Interventionsmöglichkeiten ausprobiert. Auffällig war die Lust und Freude, mit der die Rolle des Lehrsupervisor gewählt und gespielt wurde und wie auf diesem Weg der lustvolle Teil des 'Spiels von Konkurrenz und Rivalität' sichtbar wurde.

2. In der Präsentation der Kleingruppenarbeit im Plenum

- Die von der Leitung geschaffene Konkurrenzsituation für die Art und Weise der Präsentation ('Welche Gruppe bringt die beste Präsentationsform?') erzeugte eher Motivation als dass sie ein Hindernis war.

V. RÜCK- UND AUSBLICK

1. Rückblick

Nach Aussagen der Teilnehmer war es eine wertvolle Entdeckung zu erfahren dass sie miteinander dieses Thema enttabuisieren konnten. Sie konnten es auf der persönlichen und der Gruppenebene wieder erkennen und anerkennen in der kollegialen Arbeit während der Tagung. Auch auf welche Art und Weise es in der Lehrsupervision eine Rolle spielt: direkt in der Beziehung zwischen Lehrsupervisor und Lehrsupervisor, auch untereinander in einer Gruppenlehrsupervision; indirekt in der von den Lehrsupervisor durchgeführten Lernsupervision und in der von ihren Supervisor dargebotenen Szenen.

Die Teilnehmer konnten ihre Kompetenzen zum Thema Kollegialität – Konkurrenz - Rivalität erweitern, um es in ihrer Lehrsupervisionspraxis von den Lehrsupervisor bearbeiten zu lassen.

Rivalität und Konkurrenz sind kein Widerspruch zur Kollegialität. Die Herausforderung besteht darin, sie auf eine konstruktive Weise zu gestalten. Wenn das gelingt, bringt es Energie, Engagement, Kreativität und Lust.

2. Internationale Kollegialität und Konkurrenz

In der Projektgruppe gibt es auf Personenebene eine deutsch-niederländische Zusammenarbeit. Aber bislang gab es noch nie eine solche große Beteiligung von Kollegen aus den Niederlanden bei der lehrsupervisorischen Tagung. Das führte zu Besonderheiten im Prozess. Die führende deutsche Sprache

wurde nicht immer perfekt gesprochen, und die Kollegen aus den Niederlanden brauchten dabei manchmal Übersetzungshilfe. Es gab auch Sequenzen wobei die deutschen Kollegen Nachfragen mussten und Verständigungshilfe brauchten.

Über diesen sprachlichen Aspekt hinaus gab es auch semantische Verständigungsprobleme wegen des unterschiedlichen lehrsupervisorischen Kontexts, und wegen der unterschiedlichen Praxis und den Konzepten. Es gab einen wechselseitigen Klärungsbedarf, der aber das Interesse aneinander und die wechselseitige Verständigung steigerte. Das brachte viele Anregungen und erweiterte den eigenen Horizont. Es gab eine große Neugier, voneinander zu lernen.

Die Kollegialität auf beiden Seiten brachte auch besondere Erfahrungen mit sich. So wollten in einer Kleingruppenarbeit zum Probehandeln die drei niederländischen Kollegen gerne die Akteurrollen übernehmen. Die Gruppe entschied sich dies auf Niederländisch zu machen. Die drei deutschen Kollegen, konzentrierten sich auf die nonverbale Ebene. Eine interessante Entdeckung dabei war, dass die drei deutschen Kollegen in ihren Rückmeldungen genau erfasst hatten, was das Dilemma und die Dynamik war. Für alle Teilnehmer war das eine sehr interessante Gruppenerfahrung in konstruktiver Konkurrenz. Konkurrenz und Rivalität drückt sich auch in der Körpersprache aus.

3. Berichte der Teilnehmer

Einige Aussagen der Teilnehmer illustrieren die Bedeutung, die die Tagung für sie hatte.

Zum Ergebnis

- Ich kam mit Rivalität und Konkurrenz an. Hier konnte ich damit spielen. Ich habe die Rivalität um mich herum entdeckt und in mir, dass es eigentlich immer eine Rolle spielt und dass es positiv werden kann. Die Akzeptanz des eigenen Anteils daran ist wichtig.
- Ich habe gespürt, dass immer Rivalität da ist, vom ersten Moment an: Vergleichen! Es sind drei Faktoren, von denen eine Wirkung ausgeht: Humor, Szene/Thema besprechen, Beziehung/Kontakt. In Kombination wirkt das beruhigend. Es entsteht Gemeinschaft.
- Rivalität ist manchmal beängstigend, kann aber auch anregend und lustvoll sein. Sozialisiert bin ich anders, nämlich keinen Spaß daran zu haben.
- Rivalität ist bewusst geworden. Wichtig war: Es ist in einer Struktur betrachtbar, zugänglich und konstruktiv lehrbar. Das schafft Energie und befreit. Das Thema ist erlaubt. Die Gefahr der Beschämung wirkt sich eher kontraproduktiv aus.
- Ich habe gelernt, das eigene Empfinden methodisch einzubeziehen.
- Es fällt auf mich zurück, wenn das Feld der Supervision schlecht ist. Es ist wichtig, dass wir alle gut sind.
- Im Verhältnis Lehrsupervisor - Ausbildung geht es darum, die Balance gegenüber dem Institut zu finden: Selbständigsein und Kollegialität haben.
- Das Wahrnehmen und Thematisieren von Konkurrenz und Rivalität in der Lehrsupervision war eine Entdeckung, aber ist auch nicht einfach. Es ist eher negativ besetzt. In der Kultur (auch der Institute) wird das Thema nicht gefördert. Es wird eher unter dem Tisch konkurriert.

Zum Arbeitsverfahren

- Es ist enorm, was in den 24 Stunden möglich war.
- Das Referat hat sortiert und der theoretische Rahmen hat es vereinfacht, zu schauen, was wir da eigentlich machen.
- Die Arbeit in der Gruppe hat es anschaulich und erlebbar gemacht, mit Leben gefüllt. Es ist selten, dass man in einer so großen Gruppe sich so damit beschäftigen kann.
- Die Strukturierung in den Kleingruppen hat es ermöglicht mit der Rivalität in Berührung zu kommen. Es gibt nicht so viele Räume dafür.
- Es war eine Einladung zum freudigen Experimentieren, wachsende Intimität. Es hat sich zusammengefügt und aufeinander aufgebaut.
- Aus der Fallbearbeitung entstanden neue Handlungsmöglichkeiten durch andere Sichtweisen.
- Die Leitung war immer da, aber gut im Hintergrund. Sie hat das Thema immer wieder nahe gebracht. Das anstrengende Thema ist von der Kollegialität getragen worden.

Wirkung der (internationalen) Teilnehmerschaft

- Die gemeinsame Kultur war die Supervision. Damit ist das Grundinteresse gegeben. Es war eine kulturelle Begegnung zwischen verschiedenen Bereichen und Aspekten. Erleichternd war: Wir sind nicht im gleichen Markt unterwegs.

- Die Vertrautheit mit den deutschen Kollegen ist im Prozess erweitert worden durch das Annähern an die niederländischen Kollegen in der Gruppe, wegen des Oszillierens zwischen Sie und Du und dem Erleben von Kollegialität.
- Es ist eine Anstrengung, immer in einer fremden Sprache zu sprechen. Es kann sein, dass die holländischen Kollegen sich auch wünschen, dass die deutschen auch mal niederländisch sprechen.

Und zum Schluss

- Das war für mich und meine lehrsupervisorische Arbeit ein inspirierende Tagung.
- Ich fahre bereichert, inspiriert und sehr zufrieden nach Hause.
- Bei der nächsten Tagung bin ich sicher wieder dabei!

4. Ausblick

Diese Tagung war die dritte Konferenz im Rahmen des Projektes Lehrsupervision, das der Verein für Weiterbildung sich im Jahr 2007 vorgenommen hat.

Durch diese Erfahrung ermutigt, wird das Projekt fortgeführt. Am 25./26. November 2011 findet die nächste Lehrsupervisorische Tagung statt. Alle am Thema Lehrsupervision interessierten Kollegen sind herzlich eingeladen, am Diskurs teilzunehmen und diesen mit ihren Erfahrungen zu bereichern. Nähere Informationen liegen Anfang Juni 2011 vor.

Die Projektgruppe hofft den Teilnehmerkreis im nächsten Jahr noch weiter erweitern zu können, sowohl noch mehr Teilnehmer von anderen deutschsprachigen Ausbildungen, wie auch eine verstärkte länderübergreifende Teilnehmerschaft.

ANHANG I

Einführung von Monika Hild-Renz

(Von den Autoren dieses Tagungsberichtes redaktionell überarbeitete Fassung ihres Originals).

Facetten von Konkurrenz und Rivalität als Kernkompetenz des Sozialverhaltens. Je friedlicher die Fassaden, desto tieferer die Abgründe.³

1. Meine Motivation zu diesem Thema

Ich wurde von der Leitung gefragt ob ich mir vorstellen kann, einen theoretischen Input vorzubereiten. Ich habe das gerne zugesagt und die Erfahrung machen können, dass über Konkurrenz und Rivalität nachzudenken, Literatur zu recherchieren und einen sinnvollen Input zu formulieren, enorm für ein zumindest gelegentlich tabuisiertes Phänomen in Berufsleben und Supervision motiviert.

Mich hat es auch neugierig gemacht, weil es in dieser Profi-Runde zum Thema gemacht wird. Ich konnte während der Vorbereitung erfahren, dass der erste Begriff des Themas, Kollegialität, zunächst in den Hintergrund geriet. Er erschien mir selbstverständlich. Sowohl Konkurrenz als auch Rivalität wurden zunehmend spannender für mich. Das nicht nur auf der intellektuell-theoretischen Ebene, wo sie belebende, energisierende Wirkung auf mich hatten, sondern ebenso auf der persönlichen Ebene, auf der meine Geschwister-Rivalitäts-Muster in die Wahrnehmung drängten.

Also handelt es sich um Phänomene, bei denen es sich sowohl aus Gründen persönlicher Nähe als auch wegen ihrer Bedeutung für die Profession Supervision lohnt, sich mit ihnen zu befassen. Das haben viele interessierte Menschen vor uns getan, was man an der Menge der Publikationen erkennen kann. Ein erheblicher Teil davon sind Anleitungen dahin gehend, wie man Konkurrenz für sich und seine Karriere nutzen kann, z. B. *'Karrierestrategien für freche Frauen'* oder *'Das überzeugende Angebot. So gewinnen Sie gegen ihre Konkurrenz'*.

2. Etymologische Bedeutung der Begriffe

Um zu verstehen, worüber wir sprechen, lohnt es sich, nach der sprachhistorischen Bedeutung der verwendeten Begriffe zu schauen. Ein kleiner Exkurs in die sprachliche Bedeutung zeigt einmal den Wandel auf, den diese Begriffe erfahren haben und die Mehrdeutigkeit, die auch ein Hinweis auf den aktuellen Sprachgebrauch gibt.

³ Der Titel ist entlehnt aus *'Freiburger Schattengeschichten.'* Hrsg. Edwin F. Gantert, Freiburg 2006.

Konkurrenz

Stammt vom Lateinischen 'concurrentia' (= Wettbewerb) ab. Der Konkurrent ('concurrrens') meint den Mitbewerber oder Rivalen. Das Wort setzt sich zusammen aus den Teilen 'con' und 'currere': zusammenlaufen, zusammentreten, aufeinanderstoßen. Die heutige Bedeutung - in Wettbewerb mit anderen treten, wetteifern - kommt erst im 18. Jahrhundert auf.

Rivalität: eine spezielle Form der Konkurrenz?

Der Rivale - lateinisch, französischen Ursprungs - ist ursprünglich der 'Bachnachbar'. Heute der Nebenbuhler, Mitbewerber, Konkurrent bzw. Gegenspieler. Das Verb rivalisieren meint demnach: um den Vorrang kämpfen. Das Wort Rivalität bekommt die Bedeutung 'Nebenbuhlerschaft', 'Kampf um den Vorrang'.

Das Wort Rivalität geht zurück auf das lateinische 'rivalis', welches vom 'rivus' (Wasserrinne, Bach) abgeleitet ist. Ursprünglich war also der Rivale ein Mitberechtigter bei der Nutzung eines Wasserlaufs. Man kann sich leicht vorstellen, dass es hierbei sowohl zu kollegialer als auch zu rivalisierender Nutzung kommen konnte.

Schaut man bei *Wikipedia*, findet sich folgende Beschreibung⁴: '...Im allgemeinen Sprachgebrauch ist die Rivalität eine spezielle Form der Konkurrenz. Der Begriff wird auch für traditionelle Städtefeindschaften wie etwa zwischen Köln und Düsseldorf oder zwischen Mainz und Wiesbaden verwendet, die heutzutage meist folkloristisch, verbal ausgetragen werden. Unter Fußballvereinen bzw. deren Anhängerschaften gibt es ähnliche Abneigungsbeziehungen, das Gegenteil einer Fanfreundschaft. Als ökonomischer Fachbegriff existieren rivale Güter und nicht-rivale Güter, die nach dem Rivalitätsgrad unterschieden werden.'

3. Man kann nicht nicht rivalisieren

In Anlehnung an das Axiom zur Kommunikation bei Watzlawick u.a. ziehen sich Konkurrenz und Rivalität - die in der Literatur i.d.R. nicht trennscharf verwendet werden - laut Oehler (2003) wie ein roter Faden durch die menschliche Entwicklung und prägen unser Verhalten.

Die klassischen Rivalitätsbeziehungen in der Geschichte

Wir kennen archetypische Konfliktmuster von Rivalität aus der Bibel (z.B. Kain und Abel) in der Griechischen Mythologie (z.B. König Laios und sein Sohn Ödipus), in Märchen (z.B. unter Geschwistern) und in der Literatur (z.B. Thomas Mann).

Rivalität ist an kein Alter gebunden und scheint wichtige Funktionen zu erfüllen. Oehler (S.65) sagt dazu: 'Das individuelle bzw. kollektive Bemühen, der Bessere zu sein, das bessere Produkt, das stärkere Material, das leistungsfähigere Aggregat herzustellen oder den qualifizierteren Mitarbeiter auszubilden, kommt sowohl dem technischen Fortschritt als auch dem individuellen Wohlergehen zugute.'

Die Entwicklung von Konkurrenz und Rivalität

'Das Fremde ist wichtig, um das Eigene zu konstruieren. Über die Erkenntnis des "ich bin nicht" konstruiere ich mein "ich bin", stellt Kraus fest (2007, S.26).

Wenn Autoren in diesem Zusammenhang von der Macht der Vergangenheit sprechen, dann befinden wir uns in tiefenpsychologischen Denkmodellen. Das Sozialverhalten des Menschen wird von diversen Faktoren beeinflusst: momentane Reize, das Wahrnehmen von Beziehungsmustern der unmittelbaren Familiendynamik mit ihren Werten und Haltungen, ihren Problemlösungsstrategien und der innerfamiliären Rollenverteilung.

Beziehungen außerhalb der Familie, wie z.B. Freunde, Bekannte, Kollegen in Schule und Beruf erweitern das Spektrum der erfahrbaren Strukturen. Hinzu kommen Triebregungen, Neigungen sowie die innere Bereitschaft zur Verhaltenssteuerung.

Verena Kast (2011, in Oehler, S.116) meint, dass 'Neid, Rivalität und Eifersucht Emotionen sind, die in den Beziehungen zu den Eltern und den Geschwistern und später auf weitere nahe Beziehungspersonen übertragen werden.'

Wenn wir davon ausgehen, dass dem so ist, bilden Rivalitätsmuster der Kernfamilie die Matrix zwischenmenschlicher Wahrnehmung und Beziehungsgestaltung. Haben Eltern auch formal die gleiche Macht, so ist die Balance nicht konstant ausgewogen, sondern ein dynamisches Geschehen.

⁴ www.Wikipedia: Rivalität, 08. 11. 2010

Das gilt ebenso für andere Systeme wie z. B. Gruppen. Bildet sich Machtdominanz heraus, sprechen wir z. B. vom Patriarchat und Matriarchat.

Besonders interessant in diesem Kontext ist die Geschwisterbeziehung. Sie gilt als die dauerhafteste menschliche Beziehung, von der Kindheit bis ins Alter. Daher wird ihr Charakter als stark prägend eingeschätzt. Machtkämpfe innerhalb des Geschwistersystems aktualisieren kreatives Potential: Was kann ich? Wer hat welche persönlichen Stärken? Wo bin ich anders als meine Schwester, mein Bruder? Wer steht der Mutter, dem Vater näher? Wer ist schneller, mutiger, klüger ...?, so könnte man die Konkurrenzfragen fortsetzen.

Die Rangreihe der Geschwister sollte dabei nicht vergessen werden. Kürzlich sah ich einen Teil eines Films.⁵ Es ging um die wirklich atemberaubenden Klettertouren der beiden Brüder Huber, die sich jeweils persönlich zu ihrer Beziehung zum Bruder äußerten. Da fiel u.a. der Satz: *'Du brauchst eine gewisse Grundrivalität, um etwas zu erreichen!'* Und auch: *'Immer gemeinsam macht abhängig - jeder braucht seinen Erfolg!'* Sie treiben sich gegenseitig an und sind füreinander da. Absolute Verlässlichkeit (eine Eigenschaft von Kollegialität) und Rivalität scheinen die besondere Qualität ihres Wettbewerbs und Erfolgs auszumachen.

Die Bedeutung der Rivalitätserfahrungen für die Lehrsupervision

Nicht reflektierte Erfahrungen mit gelernten Rivalitätsmustern können im Erwachsenenalter eine wichtige Rolle spielen. So kann sich in der Supervision zeigen, dass der Rivalität der Angestellten mit Autoritätspersonen, wie z. B. ihrem Vorgesetzten, eine Übertragung von Rivalitätserfahrungen mit den Eltern zugrunde liegen. Es können die Stimme sein, der Tonfall oder äußere Merkmale, die bewirken, dass jemand die mit dem Familiensystem verbundenen ehemaligen Rivalitätsmuster wiederholt. Welche Bedeutung hat das, auch für (Lehr-) Supervision und (Lehr-) Supervisoren? Oehler (S.130) bemerkt dazu, 'dass hinter dem menschlichen Rivalisieren tief verankerte psychische Strukturen stehen, die während der Kindheit entstehen und das spätere Verhalten entscheidend beeinflussen. Es bedeutet zweitens, dass diese Strukturen nicht bewusst sind und dass sie nur im Rahmen eines besonderen persönlichen Bemühens, zum Beispiel durch eine Selbsterfahrungsgruppe oder eine Psychotherapie, erkannt werden können. Und es bedeutet drittens, dass die Veränderungen dieser Strukturen nur durch intensives Arbeiten an sich selbst bewirkt werden können.'

Aufgrund persönlicher Erfahrungen und der supervisorischen Praxis, ist uns diese Bemerkung bekannt. Wir wissen dass Veränderungen im inneren Bezugssystem an das persönliche Sicherheitssystem rühren, das Selbstwertgefühl in Frage stellen und die innere Balance erschüttern können.

4. Konkurrenz und Rivalität als tabuisierte Eigenschaften

'Das Rivalisieren ist von seiner Funktion her auf die individuelle Entwicklung bezogen. Es steht im Dienste der Ich-Findung beziehungsweise der Identitätsentwicklung. Es hat eine egoistische und keine sozial-integrative Funktion.', so meint Oehler (S.60). Somit ist es nicht verwunderlich, dass sowohl Konkurrenz und noch stärker Rivalität, vor allem in nicht der freien Wirtschaft zugehörigen Berufsfeldern, tabuisiert sind. Ganz im Gegenteil zum Sport, wo im Rahmen klarer Regeln und zur Freude oder zum Ärger des Publikums, Rivalität zwischen Einzelnen und Mannschaften den Wettbewerb erst spannend und sehenswert macht.

Wenn es bei konkurrierendem Verhalten um die Lust am Wettbewerb geht, um das sich Ausprobieren, das sich Messen mit Anderen, kann das jeweils auch bedrohlich erlebt werden, wenn andere Menschen - z.B. Kollegen - beteiligt sind. Rivalisieren kann als nicht kooperativ, unkollegial und unsolidarisch erlebt werden. Wer siegen will, kann auch verlieren! Neid als Antrieb führt in seiner konstruktiven Variante zum Nacheifern, in seiner destruktiven Form zu Zerstörung. Vielleicht steht Rivalität dem Bedürfnis nach vertrauensvoller Zusammenarbeit entgegen und macht Angst, die Anerkennung und Zugehörigkeit zu einer Gruppe zu verlieren. Es scheint schwierig zu sein, die damit verbundenen Gefühle zu akzeptieren.

In diesem Zusammenhang ist die Vielfalt der Abwehrmechanismen von Bedeutung, wie zum Beispiel Verdrängen, Verharmlosen, Verleugnen, Verschiebung, Verkehrung ins Gegenteil, Vermeiden, Ablenkung, Projektion, Wendung gegen die eigene Person, Verwandlung in ein körperliches Symptom. Bei Oehler (S.62-63) findet man davon Beispiele für die jeweilige Situation.

⁵ 'Am Limit' des Freiburger Regisseurs Pepe Dankwart.

5. Formen der Rivalität

Rivalität ist ein Bestandteil des menschlichen Sozialverhaltens und hat Bedeutung für die Individuation. Zum besseren Verständnis im professionellen Umgang, bietet sich eine Differenzierung des Phänomens an, wie sie bei Oehler zu finden ist. Der Text folgt seinen Ausführungen.

Er unterscheidet vier Formen: *die konstruktive Rivalität, die destruktive Rivalität, die defizitäre Rivalität, die strukturelle Rivalität.*

Konstruktive Rivalität

Konstruktive Konkurrenz bzw. ein positives Rivalisieren führt dazu, dass sich die Beziehungen untereinander zunehmend verbessern. Voraussetzung dafür sind zwei Elemente (Oehler S.66):

- Die Konkurrenten müssen für einen direkten Kontakt miteinander sorgen und diesen beibehalten.
- Die Beteiligten sollen offen über das gegenseitige rivalisierende Verhalten bzw. das Thema Rivalität sprechen.

Destruktive Rivalität

Spontan assoziieren wir beim Begriff Rivalität seine negative Seite. In der professionellen Beratung haben wir es häufig mit Erscheinungsformen destruktiver Rivalität und deren Auswirkung zu tun. Damit ist die Art und Weise gemeint, die für den `Pfui-Charakter` von Rivalität und Konkurrenz verantwortlich ist.

Destruktive Rivalität führt in vielen Fällen (Oehler S.77):

- zur Unterbrechung des gemeinsamen Gesprächs,
- zum Abbruch des direkten Kontakts,
- zur Verschlechterung der zwischenmenschlichen Beziehung.

Schaut man sich an, warum sich Menschen so verhalten, scheint destruktives Rivalitätsverhalten vor allem dazu zu dienen, sich selbst entweder einen persönlichen Wettbewerbsvorteil oder dem Anderen einen Nachteil zu verschaffen. Vorteile können mehr Macht, größerer Reichtum, Garantie auf einen Sieg oder den Ausbau des Selbstwertgefühls auf Kosten von Anderen sein.

Die andere Variante zielt darauf ab, den Gegner zu schwächen, wobei man bei der Wahl der Mittel nicht zimperlich ist. Verletzende Äußerungen machen, Gerüchte verbreiten, Verleumdungen aussprechen, schadenfrohe Bemerkungen loslassen, jemanden lächerlich machen bis hin zu subtiler bzw. offener psychischer Gewalt, sind Verhaltensweisen destruktiver Rivalität.

Die Gefahr von Gewalt, die von destruktiver Rivalität ausgeht, wenn sie physisch oder psychisch übergriffig ist, darf nicht unterschätzt werden. Es leuchtet ein, dass auf zerstörerische Rivalität eine ebenso destruktive Reaktion folgt bis dahin, dass Menschen die sich in ihrer Not wehrlos fühlen, z. B. durch die zerstörerische Macht eines Gerüchtes, sich in einem destruktiven Akt suizidieren.

Ursachen

Warum rivalisieren Menschen destruktiv bis extrem destruktiv? Narzisstische Kränkung bzw. Narzissmus können als Ursache zugrunde liegen. Mangelnde Selbstsicherheit, das ängstliche Wahrnehmen der Umgebung, Misstrauen in die Welt und die Menschen, verbunden mit der Vermutung, dass Andere die eigenen Schwächen ausnutzen werden, innere Anspannung und eine extreme Ausrichtung auf Erfolg bilden die Basis für das beschriebene destruktive Verhalten. Sind Menschen darauf angewiesen, stets Bestätigung zu bekommen und müssen sie Erfolg haben um sich anerkannt zu fühlen, werden sie um jeden Preis gewinnen wollen, auch auf Kosten der Mitmenschen.

Formen destruktiver Rivalität finden sich deshalb auch in Wirtschaft und Politik. Dort, wo Menschen Verantwortung tragen, sind sie auch anfällig für einen missbräuchlichen Umgang.

Jeder Mensch rivalisiert destruktiv

Jeder Mensch ist gelegentlich unkooperativ, verhält sich nicht solidarisch oder konkurriert auf destruktive Art und Weise. Diese Erscheinungsformen sind vertraut und gleichzeitig unvertraut, weil sie im Umgang mit Anderen nicht grundsätzlich als destruktive Rivalität und Konkurrenz wahrgenommen werden. Menschen nehmen wahr, erfahren etwas, fühlen etwas und reagieren. Eifersucht und Neid, Hoffnungen und Ängste, Gruppenkonstellationen und Organisationskultur können destruktive Formen von Rivalität auslösen und auch begünstigen. Destruktives Rivalitätsverhalten muss jedoch in einem angemessenen Verhältnis zum üblichen Verhaltensrepertoire stehen.

Defizitäre Rivalität

Mit dieser Form der Rivalität ist gemeint, dass das beobachtbare Verhalten, nur schwer als Rivalität zu identifizieren ist. Die betreffende Person schadet niemandem höchstens sich selbst. Das undeutliche Empfinden körperlicher Reaktionen wie Anspannung, Schwitzen, Nervosität oder anderer unspezifischer Körperreaktionen wird gar nicht mit der aktuellen Situation in Zusammenhang gebracht. Das Bedürfnis, Schwierigkeiten aus dem Weg zu gehen und mögliche Auseinandersetzungen zu vermeiden, lässt sie schweigen. Diese Reaktion kann man sowohl als Schutz vor einer momentanen Überforderung als auch als Vermeidungsverhalten oder Flucht einordnen. Im Ernstfall zeigen sich bei Menschen mit defizitären Rivalitätsverhalten somatische Symptome und sie suchen ärztliche Hilfe wegen körperlicher Beschwerden.

Strukturelle Rivalität

Rivalitätspotential findet sich in Haltung und Einstellung der Menschen, die sich in gesellschaftlichen Strukturen widerspiegeln. Vorurteile und Denkgewohnheiten, soziokulturelle und religiöse Faktoren spielen dabei eine Rolle. Gegensätze fordern zu Rivalität heraus, z.B.: Männer - Frauen; Arbeitnehmer - Arbeitgeber; arm – reich; jung – alt; konservativ - fortschrittlich.

Diese Aufzählung lässt sich fortschreiben. Sie lässt erahnen, welche Folgen Rivalität in destruktiver Form haben kann; ebenso welche Chancen sie in konstruktiv ausgetragener Weise in sich birgt.

6. Funktionen der Rivalität

Die Rivalität erfüllt eine Vielfalt an Funktionen. Nach Oehler können wir folgende unterscheiden:

Individuationsfunktion

In der prägenden Phase der Kindheit beeinflusst die Wechselwirkung von Rivalität, Individuation und Sozialisation die Ich-Entwicklung mit der Erfahrung der eigenen Grenzen. Oehler (S.72): 'Die Ich-Bezogenheit des Rivalisierens unterstützt die Abgrenzung gegen andere Menschen, gegen fremde Erwartungen und gegen ungerechtfertigte Ansprüche. Sie fördert die Selbstwahrnehmung und steigert die Abwehrbereitschaft gegen feindliche Angriffe. Diese Stärkung der Abwehrfähigkeit wiederum verbessert die Ich-Abgrenzung und das Selbstwertgefühl und führt in der Folge zu einer allgemeinen Stärkung der Individualität.'

Identitätsfunktion

Sie wurde bereits unter Punkt 4 erwähnt. Zur Ergänzung ein Zitat von Oehler (S.68): 'Die konstruktive Seite der Rivalität beinhaltet deshalb, dass man anhand des eigenen Rivalisierens besser spüren kann, was man in der Tiefe der Seele eigentlich wünscht, will oder anstrebt. Man rivalisiert ja nur mit Menschen, die etwas Besonderes können, beherrschen, besitzen oder etwas Bedeutendes zum Ausdruck bringen, das mit der eigenen Persönlichkeit, mit den tiefsten Sehnsüchten in einer direkten Beziehung steht.'

Orientierungsfunktion

Rivalität erfordert, sowohl Konkurrenten als auch der Organisation gegenüber eine erhöhte Aufmerksamkeit. Das Verhalten des oder der Kollegen zu verstehen, um das eigene besser einschätzen zu können, erfordert Sensibilität und schärft die Wahrnehmung. Im privaten Bereich motiviert es dazu, Hinweise über die Eigenschaften einer Bezugsperson zu bekommen.

Motivierungsfunktion

Rivalität spornt an und setzt Kräfte frei, sich für etwas oder jemanden anzustrengen. Unternehmen nutzen die Motivierungsfunktion, indem sie z. B. innovative Ideen und besondere Leistungen Einzelner oder von Projektgruppen honorieren. Im Sport hat die motivierende Wirkung von Rivalität eine enorme Bedeutung.

Kommunikationsfunktion

Mit offener Kommunikation kann konstruktive Rivalität gelingen. Dies ist im geschützten Raum der Supervision möglich und erlernbar.

Solidarisierungsfunktion

Oehler konstatiert, dass der Wille zur Solidarität stets größer sein muss, als der Eigennutz der Mitglieder eines Systems, sei es die Gruppe oder ein Team. Rivalität kann den Zusammenhalt sprengen, wenn die zentrifugalen Kräfte stärker sind als die zentripetalen. Rivalität kann demnach gegensätzliche Kräfte mobilisieren, die Solidarität fördern oder verhindern.

Stabilisierungsfunktion

Oehler (S.75) verdeutlicht diese Funktion anhand des Beispiels vom 'Kalten Krieg' zwischen der Sowjetunion und den USA. 'Das internationale System der Nachkriegszeit war sowohl durch seine "Bipolarität" als auch durch die "nukleare Abschreckung" gekennzeichnet. Die globale Rivalität zwischen den nuklearen Großmächten wirkte sich insofern gewalthemmend aus, als sich jeder Konflikt zwischen ihnen zum Atomkrieg auszuweiten drohte. Aus diesen Gründen waren Washington und Moskau angehalten, ihre Rivalität einzugrenzen und disziplinierend auf ihre Verbündeten einzuwirken (Lübke, 1994). Mit dem Verschwinden des einen politikbestimmenden Strukturmerkmals, der Bipolarität, war die internationale Stabilität wieder in Frage gestellt, und es musste mit einer Zunahme der offenen Gewaltanwendung gerechnet werden. Die kriegerischen Auseinandersetzungen auf dem Balkan, im nahen Osten, in Asien und Afrika bestätigen diese These.'

Es wird deutlich, dass die Beteiligten an einem Konflikt, vor allem wenn dieser bedrohliche Ausmaße annimmt, gezwungen sind, ein Gleichgewicht der Kräfte herbeizuführen. Dies kann einen langwierigen Prozess von Maßnahmen und Gegenmaßnahmen bedeuten.

Auslesefunktion

Rivalitätsbeziehungen dienen auch dazu, im Wettbewerb eine Auslesefunktion zu erfüllen um herauszufinden, wer der Beste ist, um eine bestimmte Aufgabe zu bewältigen. Für Menschen, die im Personalwesen tätig sind, ist das das tägliche Brot. Sowohl Unterforderung als auch Überforderung führen nicht zu befriedigenden Arbeitssituationen und guten Ergebnissen.

Identifikationsfunktion

Damit ist das emotionale Miterleben, das Mitfiebern und Mitleiden bei lokalen, regionalen und überregionalen Wettbewerben gemeint. Dieses Mitschwingen, das sich vorübergehende Identifizieren mit den Akteuren, kann zu einer 'Stärkung des kollektiven Identitätsgefühls' (Oehler, S.77) führen. Erinnern Sie sich an die Fußball WM. Mich hat es überrascht, welche Fülle von Funktionen der Rivalität zugeschrieben wird.

7. Erkenntnisgewinn

Aus dem was ich Ihnen vorgetragen habe lässt sich, so hoffe ich erkennen, dass Konkurrenz und Rivalität Freude machen können, dass sie von Energie begleitet sind, kraftvoll sein können und ein Motor zum Erfolg. Konkurrieren braucht Ressourcen wie fachliche Kompetenz, Erfahrungen, Informationen, Zugehörigkeiten, psychosoziale Belastbarkeit, emotionale Intelligenz (Haubl, S.10).

Das bedeutet nicht, dass damit Kooperation und Kollegialität ausgeschlossen sind. Die Erkenntnis, dass Konkurrenz und Rivalität zum Menschen gehören, scheint mir ebenso wichtig wie die Überzeugung, dass Kollegialität im Sinne von authentischer Kommunikation, lebendige Zusammenarbeit und Entwicklung fördern. Oehler regt am Schluss seines Buches an, sich einmal vorzustellen, wie es wäre, wenn niemand rivalisiert, niemand sich anstrengt, nach besseren Lösungen zu suchen, niemand daran interessiert ist, ein Produkt zu verbessern oder Forschung voranbringt? Eine Anregung, die neugierig macht.

Für mich ergibt sich aus der Beschäftigung mit der Thematik die Erkenntnis, dass Rivalität und Konkurrenz in ihrer konstruktiven Form wichtige Faktoren im Zusammenleben von Menschen sind und dazu beitragen, seine Gaben und Fähigkeiten zu erkennen, auszuprobieren und Formen sozialen Verhaltens zu erlernen. 'Allein die Präsenz des Anderen in der Konkurrenz setzt also Maßstäbe. Das Streben danach gut zu sein, wird zum Versuch besser zu sein.' (Schubert, S.5).

Ohne den Mitmenschen, fehlt eine wichtige Orientierung. Die Fähigkeit zum konstruktiven Rivalisieren ist somit Teil der sozialen Kompetenz. Als eigenständige und selbstbewusste Persönlichkeit, als 'Rivale' im Sinne eines Teilhabers am sozialen und gesellschaftlichen Leben, bedeutet es, sich mit anderen auseinander zu setzen, fair zu streiten und mit Niederlagen umgehen zu lernen, denn 'wo etwas zu verlieren ist, da kann auch etwas gewonnen werden.' (Schubert, S.1). Siege sollte man feiern und Niederlagen als Ausgangspunkt für einen konstruktiven Lernprozess nutzen. Das kann Aufgabe in der Supervision sein und betrifft die verschiedenen Ebenen, nicht zu vergessen die Ebene der Supervisorinnen. Hier möchte ich den Kollegen Schubert (S.8) nochmals zitieren, der schreibt: 'Zu konkurrieren, aber so zu tun als ob man kooperiere, darin scheinen Angehörige sozialer Berufe und insbesondere Supervisorinnen und Supervisoren geradezu Meister zu sein. (...) Es muss da etwas geben, das die offene Lust am Wettbewerb verbietet und die Angst vor dem Niedergang in offener Konkurrenz schürt.'

8. Schluss

Ein Gedanke zum Schluss, der nicht in der von mir bearbeiteten Literatur auftaucht, den ich jedoch bemerkenswert finde, ist die Rivalität in der Person selbst, als psychodynamische Kraft. Ich denke an die Konkurrenz zwischen unterschiedlichen, widerstreitenden Empfindungen wie z.B. Neugier und Angst, was nicht nur den inneren Dialog sondern auch die Beratung von Außen, erforderlich machen kann.

So wie ich es verstehe, haben Kollegialität und Konkurrenz bzw. Rivalität einen gemeinsamen Nenner: nämlich Beziehung. Und ich frage mich, ob sie nicht 'Geschwister' sind, komplementär, einander zugetan und streitbar.

In diesem Sinne lohnt es sich, im selbstreflexiven Prozess dem eigenen Konkurrenzverhalten auf die Spur zu kommen und sowohl der eigenen als auch der Konkurrenzlust anderer Raum zu geben.

Am Ende meines Vortrags können Sie sich fragen: hätte ich das Thema sorgfältiger recherchiert, stringenter aufgebaut, den Input anders gestaltet oder verständlicher vorgetragen? Und schon sind Sie dabei...

Literatur

Haubl, R. (2007): Konkurrenz belebt das Geschäft. Wie aber geht es den Beschäftigten? *Supervision*. 2007/3, 8-14.

Kast, V. (2011, 9^e): *Lebenskrisen werden Lebenschancen. Wendepunkte des Lebens aktiv gestalten*. Freiburg, Herder Spektrum.

Kraus, W. (2007): Konkurrenz in der Netzwerkgesellschaft. *Supervision*. 2007/3, 24-27.

Maslow, A. H. (2008): *Motivation und Persönlichkeit*. Hamburg, Rowohlt.

Oehler, K. Th. (2003): *Rivalität und wie man richtig damit umgeht*. München, Beck.

Schubert, M. N. (2007): Konkurrenz in der Supervision. *Supervision*. 2007/3, 3-7.

Rütsch, B. & A. Meyer, Hrsg. (2010): *Spiegelungen der Macht*, Olten, Knapp Verlag.

Tenzer, E. (2003) Gut , besser am besten, Konkurrenz am Arbeitsplatz, *Psychologie heute*, 2003/ 9, 42-45.

ANHANG II

LITERATUREMPFEHLUNGEN

Eggert-Schmidt Noerr, A. (2007): Weibliche Konkurrenz und Beziehungskompetenz. *Supervision*. 2007/3, 15-23.

Jansen, S.A. (2007): Konkurrenz oder Kooperation. *Supervision*. 2007/3, 28-39.

Münch, W. (2007): Das Fiktive und das Reale: Konkurrenz im Märchen und in der Wirklichkeit. *Supervision*. 2007/3, 40-50.

ANHANG III

VERÖFFENTLICHUNGEN IM RAHMEN DES PROJEKTS LEHRSUPERVISION IM FOKUS - LEHRSUPERVISION IN ENTWICKLUNG

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (2009): *Lehrsupervision im Fokus. Funktion - Konzeption - Organisation - Gestaltung. Ein Projekt des Vereins für Weiterbildung in Supervision*. Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.

Weitere Veröffentlichungen im Rahmen dieses Projekts (zu erhalten über www.supervisionsausbildung.net/Projekt-Lehrsupervision):

Dinger, W., Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J. (2009): Lehrsupervision in Entwicklung. Ein Tagungsbericht. *DGSv aktuell* (2009), 2, S.25.

Dinger, W., Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J. (2011): Kollegialität, Rivalität, Konkurrenz. Ein Projektbericht. *DGSv aktuell*, (2011), 2, S.25.

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (Projektgruppe Lehrsupervision) (2009): *Tagung Lehrsupervision 2008, Kronberg/Taunus BRD. Ergebnisbericht*. Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.

Kessel, L. van (2009): *Bibliographie zur Lehrsupervision*. Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.

Kessel, L. van, W. Dinger, J. Wolf-Hollander (2010): Selbstreflexivität als Aufgabe von Lehrsupervision (2009): Ein Projektbericht. *DGSv aktuell* (2010), 1, S.25.

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (Projektgruppe Lehrsupervision) (2009): *Tagung Lehrsupervision 2008 Kronberg/Taunus BRD. Ergebnisbericht*. Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.

Kessel, L. van, Wolf-Hollander, J., Dinger, W. (Projektgruppe Lehrsupervision) (2010): *Tagung Lehrsupervision 2009. Entwicklung von Selbstreflexivität als Aufgabe von Lehrsupervision. Tagungsbericht*. Asbach-Löhe, Verein für Weiterbildung in Supervision auf der Grundlage der Themenzentrierten Interaktion.
