

Berufsrollen unter Druck

2010-04-13 12:28:17

Vortrag für die Tagung der Gefängnispsychologen in München

Sollbruchstellen und Stresszonen in Institutionen

Warum sind Erdbeben und Vulkanausbrüche nicht gleichmässig nach dem Zufallsprinzip über die Oberfläche des Planeten verteilt, sondern treten an bestimmten Punkten mit viel höherer Wahrscheinlichkeit auf als an anderen? Die Geologen erklären uns das damit, dass die Erdkruste nicht stabil und überall gleich dick ist, sondern sich aus verschiedenen Schollen zusammensetzt, die auf dem glutflüssigen Erdinneren “treiben” – freilich in der dem Geologen vertrauten minimalen Geschwindigkeit.

Dennoch gibt es hektische Ereignisse. Sie machen sich als Erd- oder Seebeben bemerkbar, wenn sich zwei dieser treibenden Schollen verhakt haben und nun plötzlich, mit einem Ruck, neu zueinander stellen. Dann schwankt die Erde, Häuser stürzen ein, Gasleitungen explodieren und Flutwellen verwüsten ganze Küstenlandschaften. Vulkane brechen aus, weil die Erdkruste an manchen Stellen dünner ist als an anderen und Lava aufsteigt. Dann entstehen die hot spots, heisse Zonen, in denen ein Lavaschlot wie ein Schweißbrenner die Erdkruste aufschneiden und beispielsweise neue Inseln schaffen kann. So erklärt man sich das Entstehen von Madeira, der Kanaren und Azoren im Atlantik, von Hawaii und seinen Schwesterinseln im Pazifik. Erdbeben und Vulkanausbrüche treten oft verschwistert auf. Sie kündigen sich gegenseitig an. Wo viele Vulkane aktiv sind, gibt es in der Regel auch Erdbeben, wo Erdbeben häufig sind, müssen wir nach aktiven Vulkanen meist nicht weit suchen.

Wenn wir nun Institutionen betrachten, jene vom Menschen geschaffenen, relativ beständigen Gebilde, dann können wir in ähnlicher Weise feststellen, dass Konflikte, Reibungen, größere und kleinere menschliche Katastrophen nicht zufällig verteilt sind, sondern in ganz bestimmten Zonen besonders häufig und verheerend ausbrechen.

Wir können den Gedanken von Harald Pühl hinzuziehen, dass Institutionen von Menschen geschaffen werden, um Ängste in Schach zu halten, und ihn erweitern: nicht nur Ängste, sondern Affekte ganz allgemein, wobei freilich die Angst deshalb eine besondere Rolle spielt, weil sie im erlebenden Ich immer dann auftritt, wenn dieses “fürchtet”, von einem starken Gefühl überwältigt zu werden.

So gewinnt das vulkanologische Bild eine neue Qualität: Es könnte doch auch in Institutionen etwas geben, was den hot spots gleicht, Zonen, in denen die Affekte besonders dicht unter der Oberfläche liegen und gelegentlich glutflüssig ausbrechen. Und es wäre durchaus möglich, dass auch in den Institutionen diese heissen Zonen gerade dort anzusiedeln sind, wo kompakte, starre Untereinheiten aneinander stossen, sich reiben, sich verhaken und in plötzlichen Beben neu zueinander orientieren.

Im Folgenden sollen nun Institutionen auf solche Kräfte untersucht werden, die unter der Oberfläche wirken. Wir können uns unschwer vorstellen, dass auch ein erdbebengefährdetes Gebiet sehr friedlich anmuten kann und auf den ersten Blick nichts von dem verrät, was sich in der Tiefe abspielt. Auch haben Menschen ein tiefes Bedürfnis nach Sicherheit, nach einer heilen Welt; daher müssen wir auch damit rechnen, dass sie sich dagegen wehren, wenn jemand die Illusion angreift, es stünde alles zum Besten, Konflikte gäbe es nicht und wenn sie denn doch aufträten, seien sie konstruktiv zu lösen.

Wie dem Touristen wahrscheinlich zuletzt verraten wird, wie gefährlich die unterirdischen Ereignisse werden können, so erfährt auch der Beobachter von außen oft mehr über die Verleugnungsbemühungen als über die verleugneten Konflikte in einer Institution, mit der er befasst ist.

Problembereiche von Supervisoren

Der Autor arbeitet seit vielen Jahren in der Ausbildung von Supervisoren. Oft sind die ersten Arbeitsfelder dieser pädagogisch, psychologisch oder soziologisch vorgebildeten Berater, welche die Professionalität von Einzelnen und in Teams entwickeln sollen, Teams von Erzieherinnen.

Häufig berichten diese Supervisoren, diese würden sich “aufführen wie im Sandkasten”. Es gäbe nur wenige der in anderen Berufsgruppen üblichen formalen Regelungen. Die Mitarbeiterinnen würden sich untereinander duzen. Führung werde nicht wirklich wahrgenommen, manchmal sei es so, dass niemand Leiterin werden wolle und die Aufgabe schließlich an der hängen

bleibe, die sich am wenigstens gegen den Vorgesetzten von Seiten des Trägers (etwa den Bürgermeister, den Sachbearbeiter im Landratsamt, den Gemeindepfarrer) wehren könne. Es sei eher die Ausnahme, dass Auseinandersetzungen konzeptuell geführt würden, sondern es gehe zumindest anfänglich, in dem, was vorgebracht werden, meist darum, ob jemand "nett" oder "gemein" sei.

Kritik werde entweder zurückgehalten oder entwertend vorgebracht; indirekte Kritik durch verdeckte Entwertungen (Klatsch) werde oft damit gerechtfertigt, wenn man sie direkt äußere, würden sich die Betroffenen krank schreiben lassen und den Rest des Teams mit der Mehrarbeit sitzen lassen. Die meisten Spannungen entstünden durch nicht professionell geregelte Bedürfnisse nach Anerkennung, Zuwendung, Rücksichtnahme für eigene kindliche Wünsche. Sie erschwerten die Versachlichung von Auseinandersetzungen und die Entwicklung tragfähiger Kompromisse. Nicht selten gelte es in Teams als "normal", dass eine zur Rede gestellte Mitarbeiterin weinend oder türensclagend den Raum verlasse.

In solchen Fällen könne es geschehen, dass eine Leitungskraft, die in dieser Form zur Wirkungslosigkeit verurteilt würde, von anderen Mitarbeiterinnen Vorwürfe höre, sie sei zu weit gegangen. Jetzt sehe sie, was sie angerichtet habe. Es gehe nicht mehr darum, ob die Kritik inhaltlich angebracht war. Den Ausschlag für die Beurteilung liefere die Tatsache, dass sich die Mitarbeiterin beleidigt fühlte und durch ihre Reaktion der Gruppe vermittelte, diese sei "böse".

Wenn diese Beobachtungen zutreffen, lässt sich ein Zusammenhang zwischen der im Kindergarten betreuten Altersgruppe und dem Umgangsstil im Team ableiten: In der Erziehung von Vorschulkindern ist direkte Affektäußerung normal. Es ist in diesem Alter gerade einem sonst gut versorgten und zur offenen Gefühlsäußerung erzogenen Kind schwierig zu vermitteln, dass eine Mutter, die keine Süßigkeit kauft, deshalb nicht "böse" ist, dass ein Kind, dass sich nicht an die Abmachung hält, nach der letzten Gutenachtgeschichte auch einzuschlafen, nicht "gemein" ist und "die Mutter ärgern will".

Spaltungsreaktion und Professionalität

Es liegt nahe, zu vermuten, dass der ständige Umgang mit solchen Affekten die beteiligten Erzieherinnen prägt und sich schließlich in ihrem Umgang miteinander spiegelt. (Es wurde von Supervisoren in Kindergartenteams berichtet, die Teamsupervision habe mangels andere Räume in einem Gruppenraum auf den dortigen, für Kleinkinder gezimmerten Stühlchen stattgefunden). Die wichtigste dieser primitiven Spaltungsreaktionen im professionellen Feld ist die zwischen der "guten" und der "schlechten" Kraft. Voraussetzung, dass sie stattfinden kann, ist eine Zurücknahme der Professionalität. In einer professionell überlegten Arbeit ist den Beteiligten klar, dass jede Erzieherin beides ist, "gut" und "schlecht". Ihre professionelle Entwicklung läuft darauf hinaus, den "guten" Anteil zu steigern. Niemand ist vollkommen, jeder kann dazulernen. Das sagt sich leicht, wird aber oft nicht durchgehalten. Dann regredieren Mitarbeiter auf eine sozusagen entprofessionalisierte Position. In dieser gibt es die Guten, die sowieso alles können, und die schlechten, denen durch nichts zu helfen ist. In Bayern heißt das: „A Guada machts eh, und um den schlechtn is es net schad!“

Um Professionalität zu entwickeln, ist eine gemeinsame, selbstkritische Haltung notwendig, in der Fehler keine Schande, sondern ein Anlass sind, es besser zu machen. Die Beteiligten sind einig, dass die professionellen Ziele immer noch genauer verwirklicht werden können. Sie gehen davon aus, dass jede Mitarbeiterin Fehler macht und sich verbessern kann. Mitarbeiterinnen, die Fehler eingestehen und an ihrer Verbesserung arbeiten, sind professionell „besser“ orientiert als Mitarbeiterinnen, die sich selbst für fehlerlos halte und Kolleginnen angesichts eines Fehlers entwerten.

Zur Professionalität gehört allerdings auch eine definierte Durchschnittsleistung, die unbedingt erbracht werden muss; verbunden damit gibt es Fehler, welche nicht kritisiert, sondern vorn Anfang an verhindert werden müssen. Wenn z.B. ein Chirurg das falsche Bein amputiert oder unsteril arbeitet, lautet die Frage nicht mehr, wie er seine Professionalität verbessern kann, sondern wer dafür verantwortlich ist, dass eine derart ungeeignete Person an den Operationstisch treten durfte. Die Unterscheidung zwischen beiden Typen von Fehlern ist ein wichtiges Kriterium über die professionelle Reife einer Tätigkeit. Wo sie verwischt wird und immer wieder Diskussionen ausbrechen, ob ein Fehler kritikwürdig ist oder unbedingt verhindert hätte werden müssen, ist ein Beruf noch wenig professionell geprägt.

Die Welten der Liebe und der Professionalität

Wenn wir nach Schlagworten suchen, sozusagen nach Fähnchen, die wir auf die aneinander stossenden Kontinentalschollen im Kindergarten stecken können, dann scheinen "berufstätige Frau" – "Mutter" – "Liebe" – "Leistung" – "professionelle Organisation" – "Familie" naheliegende Wahlen. In einer Familie geht es um Liebe und Loyalität. Es entspricht nicht unserem Ideal von Familie, kleinlich nachzurechnen, sich an kontrollierte Arbeitszeiten zu halten. Das System beruft sich auf Liebe und Dankbarkeit. Das sind ideale Vorstellungen, welche reale Familien ebenso oft verletzen wie erfüllen. Aber das bedeutet nicht, dass wir solche Ideale aufgeben; wir können höchstens lernen, uns von ihnen zu distanzieren. Das ist überall dort schwierig wo Menschen im Bannkreis von Familien arbeiten.

Kleine Kinder sind ein Kristallisationskern für solche Phantasien, dass eine heile Familie schöner, besser, segensreicher ist als jede Institution. Sie sollen nicht nur an den Osterhasen und das Christkind glauben, sondern auch daran, dass sie von ihren Eltern geliebt werden und diese lieben. Und sie sollen aus eben diesem Grund optimistisch und glücklich sein. Der Kindergarten ist der erste Test für solche Illusionen. Will er nicht auch lieber eine heile Familie sein und keine kühle Institution, in der es darum geht, was Menschen für ihre Bezahlung tun?

Solange das Kind im Kindergarten glücklich ist, haben die Betreuerinnen und die Eltern eine schöne Zeit miteinander. Aber so paradiesisch können die Zustände nicht bleiben, wollen sich auch oft nicht einmal dorthin entwickeln. Denn im Kindergarten (und in Familien auch) geht es nicht nur um Harmonie, sondern auch um Konkurrenz. Kann das Kind "mithalten", was Kontaktfreude, Spielgeschick, Platz in der Gruppe angeht? Geht es gerne in den Kindergarten oder muss es jedesmal als Tränenbündel abgeliefert werden?

Um in unserem geologischen Bild zu bleiben: die Aggressionen der Eltern, welche den Eindruck haben, dass ihr Kind im Kindergarten nicht glücklich genug ist, die Aggressionen der Gruppenleiterinnen, wenn Eltern ihre Kinder nicht im Griff haben und kleine Soziopathen anliefern, wirken wie ein Magmaschlot auf die Erdkruste. Sie greifen die festen Strukturen an und führen dort, wo entsprechende Aggressionen auf keine professionellen Gegenkräfte stossen, zu Vulkanausbrüchen.

Der kleine Massai

Lauschen wir der Realität ein Beispiel ab. Eine Studentin ist von ihrem Kenya-Urlaub schwanger zurückgekommen und hat einen Jungen zur Welt gebracht, dem sie, sobald er ihr zuhören kann erzählt, sein Vater sei ein Massai-Häuptling gewesen, er hätte sie gerne seinem Harem hinzugefügt, aber das hätte sie bei aller Liebe nicht leisten können.

Die Kindergärtnerinnen zweifeln an dieser Geschichte, aber der Junge ist fest davon überzeugt, ein Häuptlingssohn zu sein. In der Gruppe, die ihn aufgenommen hat, arbeiten eine Erzieherin, die nach ihrem Jahrespraktikum übernommen wurde, und eine Kinderpflegerin zusammen, die nach zehn Jahren Pause wieder in eine Halbtagsstelle zurückgekehrt ist. Die Erzieherin ist sehr dünn (manche munkeln, sie sei Anorektikerin, was sie abstreitet), blond und zierlich: die dunkelhaarige Kinderpflegerin kämpft mit einem leichten Übergewicht und ist einen Kopf grösser.

Der kleine Massai respektiert die Kinderpflegerin und tut, was sie ihm sagt. Gegen die Erzieherin rebelliert er, weigert sich, ihr zu folgen und beschimpft sie, wenn sie ihn nicht in Ruhe lässt.

Die Erzieherin spricht mit der Mutter und rät zu einer Kindertherapie; der Junge sei eindeutig verhaltensgestört. Die Mutter fragt irgendwann gegen Ende des Gesprächs zurück, ob nicht die Erzieherin das emotionale Problem habe und etwas unternehmen müsse? Sie studiere selbst Psychologie, sagt sie spitz. Der kleine Massai mache bereits eine Behandlung wegen eines Aufmerksamkeitsmangelsyndroms. Sie habe neulich mit der anderen Tante gesprochen. Die hätte gesagt, er mache sich prätig, sie hätte keine Disziplinprobleme mit dem Jungen.

Empört klagte die Erzieherin bei der Leiterin über dieses unloyale Verhalten ihrer Kollegin. Sie sei ihr in den Rücken gefallen, habe sie bei der Mutter unmöglich gemacht, wie sollte man hier professionell arbeiten, wenn die einfachsten Regeln missachtet würden. Sie verlangt, im Kindergarten die Regel einzuführen, dass die Kinderpflegerinnen nur nach Absprache mit der Gruppenleiterin den Eltern Auskünfte geben dürfen. Außerdem bittet sie, in eine andere Gruppe versetzt zu werden, das Vertrauensverhältnis mit der Kollegin sei zerstört, und den kleinen Massai wolle sie auch nicht mehr sehen. Neulich habe er ihr sogar Schläge angedroht, und er sei sehr groß und stark für sein Alter.

Die Szene zeigt, dass es möglich ist, von professioneller Arbeit zu sprechen und sich dennoch wie ein beleidigtes Kind zu verhalten. Professionelle Arbeit bedeutet schließlich gerade nicht, dass Fragen einfach zu klären sind und Probleme durch Rückzug aus der Welt geschafft werden können.

Vor ihrer Anklagerede müsste die Erzieherin wissen, ob ihre Kollegin die Auskunft gab, obwohl sie ihr ihre Probleme mit dem kleinen Massai erklärt hatte. Ferner müsste sie, gesetzt den Fall, sie ist selbst an einer professionellen Entwicklung interessiert, sich eher fragen, welche Mittel die Kollegin einsetzen kann, die ihr fehlen. Denn Professionalität beruht nicht darauf, sich dank einer Ausbildung überlegen zu fühlen, sondern den gestellten Aufgaben gerecht zu werden. Das Ziel wäre also ein Team aus Erzieherin und Kinderpflegerin, in dem beide voneinander lernen können, indem sie nicht miteinander rivalisieren, sondern die Arbeit so organisieren, dass sie möglichst ökonomisch und wirkungsvoll für beide erledigt wird.

Die empörte Erzieherin zeigt auch das typische Qualifikationsmissverständnis in professionell wenig gefestigten Institutionen. Dort gilt bessere Ausbildung ungefragt als Recht, mehr Aufmerksamkeit für die eigenen (regressiven) Bedürfnisse zu finden, während sie in Wahrheit auch die Pflicht enthält, Verantwortung zu übernehmen und die Interaktion mit den weniger Qualifizierten konstruktiv zu gestalten. Im Grunde hat ein Chef, der glaubt, er könne sich aufgrund seines Status schlechter

behmen als seine Mitarbeiter ihm gegenüber, noch nicht begriffen, worum es geht und wofür er ein höheres Gehalt bekommt als diese Mitarbeiter.

Das Beispiel vom kleinen Massai zeigt, wo die Bruchzone in der Professionalität ansetzen kann: in dem Widerspruch zwischen formaler und persönlicher Qualifikation. Wer formal qualifiziert ist, ohne dass sich diese Qualifikation in der konkreten beruflichen Situation erfolgreich auswirkt, greift nicht selten zu destruktiven Mitteln, welche die Arbeitsleistung insgesamt schwächen. Hier ein zweites Beispiel dafür, das ich einer Supervisandin aus dem Justizvollzug verdanke.

Der Gefangene auf dem Dach

Ein junger Häftling hatte Tabak geschnorrt und war, als er keine Gegenleistung herausrückte, beim Hofgang verprügelt worden. Er kletterte über ein Baugerüst in einen zweiten Hof und von dort auf das Gefängnisdach. Ein Vollzugsbeamter, Berufsanfänger, kaum älter als der Häftling, entdeckte nach einer Stunde den Ausreißer und redete ihm zu: es sei kalt, ob er nicht lieber wieder herunter kommen wolle. Der Häftling kletterte wieder herunter.

Inzwischen hatte ein anderer Beamter den Sicherheitsdienst alarmiert – die gefängniseigene, nachkampftrainierte Truppe, für Gewaltanwendung in solchen Fällen bestens ausgerüstet und motiviert. Ein Mann für solche Spezialeinsätze, groß und kräftig, stellte den Vollzugsbeamten zur Rede: weshalb er das Problem gelöst habe, statt die zuständigen Beamten zu alarmieren. Der Vollzugsbeamte redete dagegen. Der Sicherheitsbeamte drohte ihm Ohrfeigen an.

Der Vorgesetzte verdonnerte den Vollzugsbeamten, der den Häftling mit sanfter Rede vom Dach geholt hatte, ebenso wie den Beamten, der den Sicherheitsdienst alarmiert hatte, zu einem ausführlichen schriftlichen Bericht. “Warum soll ich jetzt einen Bericht schreiben und nicht der Sicherheitsmann, der mir eine runterhauen wollte?” fragte der junge Vollzugsbeamte die Sozialpädagogin, die den Ausreisser betreute.

Ich will im Folgenden diese kleine Geschichte analysieren, um einige professionelle Kontinentalbrüche zu beleuchten, die sich in ihr andeuten. Sie ergeben sich aus einem Gegensatz, den ich den zwischen normativen und beziehungsorientierten Helfern nenne. Es ist gar kein Zufall, dass sich der junge Vollzugsbeamte an eine Sozialpädagogin wendet. Er weiß, dass sie ein offenes Ohr für die Komik der Situation hat, das dem Nahkämpfer ebenso abgeht wie dem Vorgesetzten.

Wenn Psychologen und Sozialpädagogen im Justizvollzug angestellt werden, entstehen interkulturelle Konflikte. Ich habe die kulturelle Grenze als die zwischen den normativen und den Beziehungs-Helfern beschrieben – beispielsweise lehnt der Staatsanwalt in einem Prozess das Gutachten eines psychoanalytisch orientierten Psychiaters ab, denn dieser habe zu der Begutachteten eine Beziehung aufgenommen. Oder er tadelt an Streetworkern, diese hätten Beziehungen zu den von ihnen betreuten Rockern unterhalten. In der hier geschilderten Situation wird deutlich, wie einfache menschliche Fähigkeiten – wie die des Kontakts und der Überzeugungskraft des jungen Vollzugsbeamten – in einem professionell nicht geschützten Raum stören und dem Risiko der Entwertung ausgesetzt sind.

Der Vorgesetzte zeigt seine Rollenunsicherheit und greift nach einem Mittel der Justiz – es soll ein schriftlicher Akt angelegt werden. Sinnvoller wäre es, wenn er den Konflikt zwischen dem jungen Beamten und dessen Kollegen, der den Sicherheitsdienst rief, thematisiert und sich mit dem Vorgesetzten des Nahkämpfers auseinander gesetzt hätte. Indem er es nicht tat, zeigte er, dass die pädagogische Qualifikation seines Schützlings in seinen Augen unerwünscht war und dieser sie besser ablegen oder wenigstens unauffälliger verwirklichen solle.

Mich erinnert diese Szene an eine andere, die mir als Supervisor in der Krankenpflege geschildert wurde: die junge Pflegehelferin ist sehr kontaktfähig und fröhlich, sie plaudert mit den Kranken; diese freuen sich, wenn sie ins Zimmer kommt. Ihre Stationsleitung absolviert gerade eine Fortbildung in Gesprächsführung; ist aber ansonsten wegen ihrer fordernden, verschlossenen Art wenig beliebt. Sie verbietet nun der jungen Mitarbeiterin, so wie bisher mit den Kranken zu reden, das seien keine richtigen Gespräche, sie müsse sich auf ihre tatsächliche Arbeit konzentrieren.

Ein anderes Kapitel der Entprofessionalisierung deutet sich bei dem Nahkämpfer an. Wachtpersonal, gleichgültig ob an der Kaserne, im Personenschutz oder im Strafvollzug, muss eine hohe Toleranz für Untätigkeit und damit Langeweile entwickeln. Die meiste Zeit ihrer Berufslebens erfüllen hochtrainierte Nahkampfspezialisten ihre Aufgabe dann am besten, wenn sie nichts tun, aber wachsam sind für den Fall der Fälle. Ihr Risiko einer regressiven Entprofessionalisierung gleicht jenem der Feuerwehrleute, die angesichts zu langer Untätigkeit zu Brandstiftern werden.

Reflexive Professionalisierung und regressive Entprofessionalisierung

Je stärker die Einflußnahme auf Menschen (im Gegensatz zur Produktion und Manipulation von Dingen) das Arbeitsfeld

bestimmt, desto ausgeprägter sind die Gefahren einer regressiven Entprofessionalisierung.

Die regressiv Entprofessionalisierung zeigt sich durch Strukturverluste oder funktionswidrige Überstrukturierung. Einen Beruf zu erlernen heißt auch eine Rolle zu erlernen. Solche Rollen sind in vielen modernen Berufen nicht mehr rational in allen ihren Umrissen definierbar. Neben einer Ausbildung, in der Rollenumfänge definiert und die notwendigen rationalen Strukturen verankert werden, wird in der Praxis eine kontinuierliche Reflexion notwendig, um die Gefühle des Professionellen, die weder ganz aus dem professionellen Handeln verschwinden, noch es ganz beherrschen dürfen, ebenso einzubeziehen wie zu überwachen. Eine im Grunde ständige Differenzierungsarbeit ist notwendig, um die beiden Extreme zu vermeiden, an denen die "neuen Helfer" ihre Kompetenz verlieren: die Erschöpfung, das Ausbrennen, in dem ihre Tätigkeit zur von Kreativität, Neugier und emotionalem Engagement verlassenen Routine wird, auf der einen Seite, den Mißbrauch, in dem die Triebbefriedigung die professionelle Aufgabe zerstört, auf der anderen.

Je nach ihrem eigenen Professionalisierungsstadium weisen soziale Organisationen □ ausgeprägtere oder weniger ausgeprägte Verstärkungen der Tendenzen zur Professionalisierung bzw. Entprofessionalisierung auf. Häufig finden sich dialektische Prozesse: nichtprofessionelle Organisationen versuchen, Probleme durch Professionalisierung zu lösen; professionalisierte Organisationen, die stagnieren oder schrumpfen, greifen zu Entprofessionalisierungen, um z.B. Kürzungen der verfügbaren Gelder für qualifizierte Arbeitskräfte aufzufangen. Um eine völlige Auflösung der beruflichen Rolle zu verhindern, werden verschiedene Abwehrmechanismen eingesetzt. Auf jeder Stufe der regressiven Entprofessionalisierung kann es zu Kompromißbildungen kommen, die ein Amalgam zwischen einer drohenden Auflösung der beruflichen Rolle und Gegenmassnahmen signalisieren.

Die Regression orientiert sich bei einem Entprofessionalisierungsprozess an institutionellen Modellen, z.B. dem der "idealen Familie" (Kinderdorf, Familienunternehmen) und latenten Identifizierungen bzw. ihrer Abwehr. Regredierte Lehrer verhalten sich wie Schüler, regredierte Erzieherinnen wie Kindergartenkinder, regredierte Drogenberater wie Junkies, regredierte Krankenpflegerinnen oder Ärzte wie Patienten.

Es ist wichtig, zwischen Supervision im Sinne einer Kompetenzsteigerung und Supervision im Sinne einer Kompetenzerhaltung zu unterscheiden. Die kompetenzsteigernde Supervision ist zu Beginn eines Professionalisierungsprozesses angezeigt – zum Beispiel als Bestandteil der Ausbildung bei Psychotherapeuten oder Sozialpädagogen. Die kompetenzerhaltende Supervision hat eine vorbeugende Funktion. Sie wird besonders notwendig, wenn es Signale für eine regressiv Entprofessionalisierung gibt, deren Extremtypen Burnout und Mißbrauch sind.

Auch für Supervisionen gilt das Gesetz vom Grenznutzen . Im Prinzip kann alles berufliche Handeln durch eine reflexive Professionalisierung optimiert werden. Aber die Verbesserungen sind bei den ersten Reflexionen meist erheblich größer als bei den späteren.