

Eckhard Zierep

Supervision im Zwangskontext? Überlegungen zur systemischen Supervision mit halbfreiwilligen Supervisand(inn)en

Zusammenfassung: Der Autor unternimmt anhand eines konkreten Supervisionsprozesses den Versuch, für die Arbeit mit halbfreiwilligen und zwangsverpflichteten Teilnehmern sinnvolle Handlungsoptionen zu entwickeln. Dazu werden zunächst einige Prämissen des systemischen Vorgehens in ihrer Relevanz für die Supervision skizziert und wichtige Gedanken zur Arbeit mit Zwangskontexten im Rahmen von systemischer Beratung und Therapie diskutiert.

Einleitung

„Damit das Mögliche entsteht, muss immer wieder das Unmögliche versucht werden.“ (Hermann Hesse)

Schon der Titel dieses Aufsatzes mag bei manchem(r) Leser/in eine gehörige Portion an Skepsis oder gar Abwehr erzeugen, angesichts der darin enthaltenen Provokation. In der Tat begibt man sich mit dem Thema ‚systemische Supervision im Zwangskontext‘ auf ein heikles Terrain. Das systemische Menschenbild beansprucht für sich schließlich in besonderer Weise den Respekt vor der Autonomie und der Willensfreiheit jedes einzelnen Individuums. Andererseits begegnen nicht nur dem Therapeuten und Berater, sondern in zunehmendem Maße auch dem Supervisor, vermehrt Einzelpersonen, Teams und Gruppen, in denen zumindest ein Teil der Mitglieder halbfreiwillig oder unfreiwillig an der Supervision teilnimmt bzw. bei denen die Supervision zur Auflage gemacht wurde. Dieses ist insbesondere in den letzten Jahren zunehmend der Fall, nachdem nicht nur der soziale Bereich, sondern auch die öffentliche Verwaltung, Schulen, Industriebetriebe sowie Kirchen auf Supervision aufmerksam wurden und ihren Beschäftigten die Teilnahme nahe legten oder diese sogar erzwungen haben. Prinzipiell steht es natürlich jedem(r) Supervisor(in) frei, einen Supervisionsauftrag mit offenem oder verdecktem Zwangskontext abzulehnen. Andererseits bietet nach meiner Einschätzung gerade das systemische Vorgehen durch die gezielte Fokussierung auf den institutionellen Kontext einer Organisation zahlreiche Möglichkeiten zur Reflexion der Rolle des Supervisanden in seiner Organisation und gestattet es auf diese Weise, neue Handlungsoptionen – auch in Zwangskontexten – zu entdecken. Im Abschnitt 4 werden Überlegungen zu dieser Problematik dargestellt und anhand eines konkreten Supervisionsfalls veranschaulicht. Diesem Kapitel gehen zwei Abschnitte voraus. Im Abschnitt 2 wer-

den die wichtigsten Prämissen des systemischen Vorgehens in ihrer Relevanz für die Supervision skizziert. Abschnitt 3 diskutiert wichtige Gedanken zur Arbeit mit Zwangskontexten im Rahmen von systemischer Beratung und Therapie. Abschnitt 5 enthält schließlich einige zusammenfassende Schlussfolgerungen zur Gestaltung von systemischer Supervision mit halbfreiwilligen Supervisand(inn)en.

Systemische Prämissen in der Supervision

„Ein System ist nicht ein Etwas, das dem Beobachter präsentiert wird, es ist ein Etwas, das von ihm erkannt wird.“ (Maturana 1982)

Mit diesem Satz hat Umberto Maturana eines der Kernelemente der systemischen Erkenntnistheorie formuliert. Ein System kann niemals unabhängig von seinem Beobachter betrachtet werden. Es wird nicht als eine a priori bestehende Entität gesehen, sondern als eine vom Betrachter aktiv entwickelte Konstruktion. Damit wird deutlich, dass auch Realität niemals los gelöst vom Betrachter gesehen werden kann. Es wird damit aber nicht unterstellt, dass es keine objektive Realität geben würde. Im systemischen Denken ist jedoch nur die vom Beobachter konstruierte Wirklichkeit von Interesse. Der Fokus des Beraters bzw. Supervisors richtet sich somit in erster Linie auf die mentalen Abbilder der Klienten und Supervisanden, deren Realitätskonstruktionen sowie auf die Rollenmuster, Erwartungen und die Möglichkeit von deren Veränderung.

Die frühe Systemtheorie hat sich im Rahmen des Homöostasekonzeptes weitgehend damit befasst, wie Systemparameter trotz Veränderungen konstant gehalten werden können. In diesem Denkmodell wurde der Therapeut bzw. Berater rasch dazu verleitet, beständig korrigierend in das System einzugreifen, um die Abweichung des Ist-Zustands von einem normativ vorgegebenen Soll-Zustand zu korrigieren (siehe dazu z.B. die Arbeiten von Minuchin). Diese stark von einem ‚Law and Order‘-Modell getragene Vorstellung eines ‚allmächtigen‘ Beraters, der – im Gegensatz zu seinem Klienten – scheinbar allein in Kenntnis der richtigen Ziele des Beratungsgeschehens sei, geriet seit den 80er Jahren des 20. Jahrhunderts zunehmend in die Kritik. (Vgl. v.Schlippe/Schweitzer 2000, 62 f.) Neue Erkenntnisse in den Bereichen Physik, Chemie und Biologie führten zu der Annahme, dass sich auch in hochvernetzten, dynamischen Systemen spontan Ordnungen entwickeln könnten ohne Vorhandensein einer ordnenden Kraft. Die Biologen Humberto Maturana und Francesco Varela entwickelten beispielsweise mit der Theorie autopoietischer Systeme ein Modell über die Besonderheiten biologischer Systeme in Abgrenzung zu physikalisch-chemischen Systemen. Als autopoietisch werden Systeme bezeichnet, die sich und die Elemente, aus denen sie bestehen, beständig reproduzieren mit Hilfe der Elemente, aus denen sie bestehen. Von Schlippe und Schweitzer benennen drei wesentliche Merkmale autopoietischer Systeme:

- a) „Sie sind strukturell determiniert. D.h. die jeweils aktuelle Struktur bestimmt, in welchen Grenzen sich ein Lebewesen verändern kann, ohne seine autopoietische Struktur zu verändern.
- b) Sie haben keinen anderen Zweck, als sich selbst zu reproduzieren. [...]
- c) Sie sind operationell geschlossen, das heißt, sie können nur mit ihren Eigenzuständen operieren. Mit anderen Worten: Sie sind nicht unbegrenzt beeinflussbar bzw. veränderbar.“ (v. Schlippe/Schweitzer, S. 68).

Die oben beschriebenen Eigenschaften haben zu wesentlichen Veränderungen hinsichtlich der anthropologischen Grundannahmen in Beratung und Supervision geführt. In dem Maße, indem psychische Systeme als selbstorganisiert betrachtet werden, wird ihnen auch ein hohes Maß an Autonomie und Eigenaktivität zugeschrieben. Zugleich ist damit aber auch ein hoher Respekt gegenüber ihren jeweiligen Eigenheiten verbunden. Veränderungen wären bei autopoietischen Systemen nur in dem Maße möglich, wie diese der Reproduktion ihrer Struktur gegenüber dienlich bzw. hilfreich sind. Fachliche Interventionen, die dieses nicht respektieren, wären demnach erfolglos, weil sie für das System nicht funktional wären. Damit verändert sich aber auch deutlich die Rolle des Beraters bzw. Supervisors. Ging es in den 80er Jahren in der Hochphase der Mailänder Schule noch darum, ein System mittels geeigneter Interventionen aus den Angeln zu heben, so sind die heutigen Ansprüche deutlich bescheidener geworden. Gemäss der systemischen Prämisse der „Nicht-Instruierbarkeit von inneren Prozessen und Haltungen bei Menschen“ (vgl. z.B. Conen 2004, S. 71.) wird die Rolle des Beraters oder Supervisors nunmehr darin gesehen, das jeweilige System zu „verstören“, Impulse zu geben, es also dergestalt anzuregen, dass sich die Handlungsspielräume für das System erweitern und neue Handlungsoptionen entstehen. Die Idee, ein System durch Interventionen gezielt zu beeinflussen und in eine bestimmte Richtung zu lenken, wurde auf diese Weise aufgegeben. Trotz der starken Betonung der Autonomie des Klienten bzw. Supervisanden bleiben die bislang dargestellten Ansätze jedoch noch immer einem Beratungsverständnis verhaftet, welches klar zwischen dem beobachtenden, fragenden Forscher und dem Auskunft gebenden Beobachtungsobjekt unterscheidet. (Vgl. Anderson 1999, Schulte 2003).

Mit dem sozialen Konstruktivismus wurde der erkenntnistheoretische Rahmen für ein anthropologisches Modell gelegt, welches die Unterscheidung zwischen Beobachter als Subjekt und zu beobachtendem Objekt endgültig aufgibt und das Hauptaugenmerk auf Dialog, intersubjektive Begegnung und die gemeinsame Herstellung von sozialer und kultureller Wirklichkeit legt. Bedeutungen werden beim sozialen Konstruktivismus – anders als beim Konstruktivismus – nicht vom einzelnen Individuum hergestellt. Sie sind vielmehr Produkt eines ständigen Dialogs aller beteiligten Subjekte und Ausdruck der von ihnen gemeinsam erzählten Geschichten. Beratung und Supervision wären dann als die Begegnung zweier in jeder Hinsicht gleichberechtigter Subjekte zu betrachten, die im Dialog miteinander

Realität konstruieren. Systemisches Coaching und ebenso systemische Supervision können in Anlehnung an Schulte folgendermaßen beschrieben werden:

„Systemisches Coaching in seiner narrativen Gestalt kann so aufgefasst werden als das gemeinsame Weiter- und Neuschreiben von Geschichten im Sinne einer Ko-Autorenschaft oder, wie es ein Prager Kollege (Vratislav Strnad) formuliert, als Beistand zu neuer ‚Autorenschaft‘; als editorische Assistenz. Manchmal auch als professionelle Partnerschaft bei der Wiedererlangung von Worten – nach einer Zeit der Sprachlosigkeit.“ (Schulte 2003, S. 14)

Beratung und Therapie im Zwangskontext

Sowohl die Veröffentlichungen in den Bereichen Beratung und Therapie als auch die konkreten Vorstellungen vieler Berater und Therapeuten waren lange Zeit durch einen Mythos der Freiwilligkeit gekennzeichnet, der auch heute noch von großer Bedeutung ist. Beratung und Therapie wären nur dann sinnvoll und hilfreich, wenn die entsprechenden Klienten freiwillig und motiviert seien, so war die weit verbreitete Vorstellung. Über Jahrzehnte hinweg gab es nur wenige Zweifel an diesem Gedanken. Die Diskussion von Konzepten, die Zwang und Druck als Bestandteil von Beratungsprozessen betrachten, ist zumindest in der deutschsprachigen Literatur erst seit etwa zehn Jahren und auch nur vereinzelt zu finden (siehe z.B. Rotthaus 1995, Pleyer 1996, Conen 1996, Drews/Krott 1996).

Conen (1999) verweist darauf, dass die Auseinandersetzung mit Zwangskontexten gerade in Deutschland, wo in der Vergangenheit Macht und Autorität in besonderem Maße missbraucht wurden, deutlich zurückhaltender als in anderen Ländern erfolgen würde. Als Gründe für das in letzter Zeit aber wachsende Interesse an Zwangskontexten führt sie vor allem den wachsenden Druck zahlreicher Kostenträger (wie z.B. Jugendämter) zurück, auch mit Delinquenten, Sexualstraftätern, Drogenabhängigen und anderen problembeladenen und eher gering motivierten Personengruppen zu arbeiten. Hinzu komme eine zunehmende Ratlosigkeit speziell im Umgang mit der zuvor genannten Personengruppe (vgl. Conen 1999, S. 282f.). Schließlich scheinen die im vorangegangenen Abschnitt beschriebenen anthropologischen Prämissen – zumindest auf den ersten Blick – die Arbeit mit Zwangskontexten auszuschließen. Dabei verweist sie darauf, dass gerade Klienten, die man zu einer Beratung oder Therapie verpflichten würde, oft mit Abwehr und Gegenwehr reagierten. Dieses Verhalten sei jedoch nicht als Ausdruck einer fehlenden Bereitschaft zur Kooperation zu sehen, vielmehr sei dieser Zustand ein legitimer Bewältigungsversuch und Schutzmechanismus angesichts der als willkürlich und ungerecht wahrgenommenen Aufforderung, sich verändern zu müssen. Aus dem Wissen um die genannten Prozesse sollten Systemiker die Klienten folglich nicht zu Veränderungen auffordern. Sie sollten vielmehr – so Conen (1999) – den Zustand der „Nicht-Veränderung“ respektieren und zugleich aber auch bemüht sein, die Anzahl der möglichen Handlungsoptionen für die Klienten zu erhöhen. Mara

Selvini-Palazzoli hat sich im Vorwort zu Cirillo und Blasio (1992) dafür ausgesprochen, dass man von der Erwartung Abschied nehmen müsse, „dass die Menschen aus einer echten Motivation heraus unsere Hilfe freiwillig in Anspruch nehmen ... Wir müssen zunächst das Bedürfnis nach Veränderung wecken.“ (Zitiert nach Conen 1999, S. 294)

Was aber sind Zwangskontexte? Conen (1999, 2004) spricht im Kontext von Beratung und Therapie immer dann von Zwangskontext, wenn ein „signifikanter Dritter“ gegenwärtig ist, dessen Anwesenheit sich einschneidend auf das Leben des betreffenden Klienten auswirken würde. Als Beispiele für signifikante Dritte führt sie das Kindeswohl, das Jugendamt, die Schule sowie ein Gerichtsurteil an. Es handelt sich dabei überwiegend um Institutionen der sozialen Kontrolle, die im Bedarfsfall intervenieren und bestimmte Verhaltensweisen von Klienten als gefährlich und dringend veränderungsbedürftig definieren (z.B. die Definition von elterlicher Gewalt als Kindeswohlgefährdung). Zentral für ein wirksames Vorgehen sei es nun, dass sich der Berater nicht selber an der Definition des Problems beteiligen dürfe. Er müsse vielmehr sein Hauptaugenmerk auf die Problemsicht des Klienten richten (z.B. Ärger aufgrund des Drucks von Seiten des Jugendamtes oder möglicherweise des Arbeitgebers) und ihn zugleich aber auch beständig für die Problemsicht des signifikanten Dritten sensibilisieren. Ziel des Beratungsgeschehens wäre demnach das gemeinsame Aushandeln eines neuen Zustands, in welchem die Institution der sozialen Kontrolle keine Veranlassung mehr haben würde zu intervenieren. Entscheidend für das Vorgehen in der Beratung ist die Wahl der Fragen durch den Berater, die jeweils die Problemsicht des Ratsuchenden respektieren, ihn aber zugleich auch immer wieder dazu drängen, sich auch mit der Sichtweise des signifikanten Dritten auseinanderzusetzen. Z..B.: „Wenn Sie schnell ohne meine Hilfe auskommen wollen, was denken Sie, müsste das Jugendamt bei Ihnen sehen oder beobachten, damit die Sozialarbeiterinnen keine Bedenken mehr haben?“ (Vgl. Conen 1999 u. Conen 2004).

Vergleichen wir Supervisionsprozesse mit Beratungen im Zwangskontext, so lässt sich unter anderem eine wichtige Gemeinsamkeit feststellen. In beiden Fällen haben wir es mit einem Dreiecksverhältnis zwischen Auftraggeber, Ratsuchendem (Supervisand) und Berater (Supervisor) zu tun. Je stärker die Diskrepanzen zwischen den Interessen von Auftraggeber und Supervisand bzw. Ratsuchendem ausgeprägt sind, desto komplizierter gestaltet sich der Aushandlungsprozess. Im Idealfall gäbe es eine vollständige Übereinstimmung zwischen den Interessen von Auftraggeber und Supervisand. Sicherlich unterscheiden sich die Zwangskontexte bei einer Beratung erheblich von denen im Rahmen einer Supervision. So begegnen uns in Beratung und Therapie Klienten mit einem hohen Leidensdruck aufgrund ihrer persönlichen Lebenssituation. Supervision bezieht hingegen nur berufliche Fragen und Probleme ein. Wie aber kann Supervision sinnvoll vorgehen, wenn sich die Problemdefinitionen und Interessen von Auftraggeber und Supervisand in erheblichem Maße unterscheiden oder gar unvereinbar sind? Welche Handlungs-

spielräume hat ein Supervisand, dessen Arbeitgeber ihn quasi zur Supervision verpflichtet? Überlegungen dazu finden sich in dem folgenden Abschnitt.

Supervision mit Halbfreiwilligen – ein Fallbeispiel

Ziel dieses Abschnitts ist es, die Prozesse, die im Rahmen eines Gruppensupervisionsprozesses mit teilweisem Zwangscharakter ablaufen könnten, anhand eines konkreten Beispiels näher zu erläutern. Bei der vorgestellten Gruppe handelt es sich um acht Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Jugendhilfe eines freien Trägers. Alle Mitarbeiter/innen verfügen über eine Ausbildung als staatlich anerkannte Erzieher/in. Zwei der Erzieherinnen arbeiten in einer Tagesgruppe für verhaltensauffällige Kinder und Jugendliche, zwei Mitarbeiterinnen sind Familienhelferinnen, die übrigen sind im Heimbereich tätig. Der ersten Sitzung mit der Gruppe war ein Telefongespräch mit der Sachgebietsleiterin des Trägers vorausgegangen, in welchem ein erster Termin zum Kennenlernen der Gruppe vereinbart wurde. Im Mittelpunkt der ersten Sitzung standen zunächst die Exploration der beruflichen Kontexte der Supervisanden sowie ihre Erwartungen und Vorerfahrungen im Hinblick auf Supervision. Im zweiten Teil der Sitzung erfolgte eine Fallbesprechung. Im Folgenden werden jeweils kurze Abschnitte aus der Supervisionssitzung zitiert und anschließend analysiert.

Zu Beginn der Sitzung berichten die Supervisandinnen über ambivalente Vorerfahrungen mit Supervision.

S1: Ich bin ganz unbelastet und gucke einfach mal, was da so passiert.

SUP(a): Woran würden Sie denn erkennen, dass die Supervision gut ist ?

S1: Ach, ich weiß nicht so recht. Ich glaub, wichtig ist es, dass es mir praktisch weiter hilft und nicht so abgehoben ist.

S2: Genau, das sehich auch so. Wir hatten mal sonTyp – ich weiß den Namen gar nicht mehr. Da war das so theoretisch. Das hat mir nichts gebracht.

SUP(b): Was haben Sie für Wünsche an die Supervision ? (nachdem die Angesprochene zögert:) Hatten Sie auch Lust dazu?

S3: Naja, um ehrlich zu sein. Unsere Chefin meinte, uns würde das gut tun.

SUP(c): Was könnte Ihre Chefin für Gründe haben, Sie zur Supervision zu drängen?

S3: Sie ist wohl unzufrieden, wie die Betreuung mit unsren Müttern läuft.

SUP(d): Empfinden Sie die Supervision als Strafe?

S3: Ja klar. Ich will auch nicht so viel über die Dinge reden müssen. Es bringt ja doch nichts.

SUP(e): Hätten Sie Lust dazu, zunächst einmal unser Geschehen nur zu beobachten?

S3: Ja, wenn das geht, dann gerne.

SUP(f): Bei einer so großen Gruppe ist es bestimmt nicht immer ganz leicht, etwas zu sagen. Da sind Beobachter aber auch ganz wichtig. Und vielleicht würde ja auch eine Ihrer Kolleginnen gerne auf Ihre Ideen zurückgreifen?

S3: Ja, wenn ich was Vernünftiges zu sagen habe?

SUP(g): Ich kann mir vorstellen, dass jeder von Ihnen interessante Erfahrungen zu berichten hat. Aber wenn sich einer von Ihnen mal zurückziehen will, dann ist das auch in Ordnung. [...]

Im Mittelpunkt dieser Gesprächssequenz stehen die Vorerfahrungen der Gruppenmitglieder mit früheren Supervisoren. S1 verweist gleich zu Beginn auf ihre geringen Vorerfahrungen. Der Begriff „unbelastet“ zeugt dabei von einem gewissen Zwiespalt. So bringt sie darin einerseits das Fehlen größerer Erfahrungen zum Ausdruck, der Begriff der Last verweist jedoch zugleich auch auf ein gewisses Misstrauen einer Supervision gegenüber. Dieses Misstrauen spezifiziert sie in der dann folgenden Äußerung, in der die Befürchtung deutlich wird, sich mit Supervision in den Elfenbeinturm einer von der Praxis losgelösten Wissenschaft zu bewegen. S2 bestätigt diese Befürchtung anhand eines konkreten Beispiels. Darin zeigt sich bereits deutlich, dass die anfängliche Skepsis bei S1 und S2 vermutlich eher Ausdruck eines befürchteten mangelnden Praxisbezugs von Supervision sein dürfte als dass sie eine Supervision per se ablehnen dürften.

Etwas anders stellt sich die Situation offensichtlich bei S3 dar. Hier wird deutlich, dass sie von ihrer Vorgesetzten zur Supervision gedrängt wurde, da diese mit ihrer Arbeitsleistung unzufrieden zu sein scheint. Die Supervision wird hier möglicherweise zur Sanktion. Dabei tritt noch ein weiteres, möglicherweise angstausslösendes Element von Supervision hinzu: Das „über die Dinge reden müssen“. Das zentrale Werkzeug von Supervision ist schließlich das Gespräch. Hinzu kommt, dass es dabei darum geht, sich selbst und das eigene berufliche Handeln zu reflektieren, möglicherweise auch zu verändern. Das aber erfordert von jedem Beteiligten, sich gegenüber sich selbst und Anderen zu öffnen. Diese Form der Kommunikation, die deutlich von der Alltagskommunikation abweicht, hat nun ein Doppelgesicht. So kann sie einerseits Handlungsspielräume erweitern und dazu beitragen, das eigene Handeln in einem vollkommen neuen Licht zu erfahren. Andererseits birgt sie aber in sich auch die Gefahr der vermehrten Kontrolle, insbesondere auch durch Kolleg(inn)en sowie die Sorge, kritisiert, verletzt, ja möglicherweise sogar deponiert zu werden. In den Worten von S3 („Es bringt ja sowieso nichts.“) mischen sich – so kann vermutet werden – Angst, Abwehr, Resignation, möglicherweise aber auch verdeckte Aggressionen angesichts bereits mehrfach erfahrener Kränkungen. Das „Nicht reden wollen“ erscheint somit als ein sinnvoller Schutz und vorübergehendes Lösungsmuster, um weiteren Kränkungen vorzubeugen. Das Angebot des Supervisors, das Geschehen zunächst einmal nur zu beobachten (SUPe), wird daher von S3 dankbar aufgegriffen. Auf diese Weise wird die von ihr gewünschte Rolle

der Beobachterin als legitimer Beitrag zum Gruppengeschehen positiv konnotiert. Zugleich enthält die Äußerung aber auch noch ein zweites Angebot, die Rolle der Expertin und Ratgeberin für die anderen Gruppenmitglieder (SUPf). Dieses Angebot wird von S3 etwas zögernd aufgegriffen. Deutlich wird, dass sie diese Rolle zwar auch annehmen möchte, möglicherweise hat sie aber Selbstzweifel, ob sie die geeignete Person sei, Anderen gegenüber auch als Expertin aufzutreten. In der abschließenden Äußerung des Supervisors wird durch die Betonung der Legitimität einer Teilnehmer- wie auch der Beobachterrolle der Versuch unternommen, die Handlungsspielräume der Gruppenmitglieder zu erweitern und sie auf diese Weise für das weitere Geschehen aufzuschließen (SUPg).

In einer weiteren Sitzung stehen personelle Veränderungen beim Träger im Mittelpunkt. Eine Erzieherin aus der Tagesgruppe berichtet nach anfänglichem Zögern, dass die Leitung des Trägers vor wenigen Tagen drei Mitarbeiterinnen in einer Art Ringtausch ohne Vorankündigung zwischen den Einrichtungen ausgetauscht habe. Die Folgen für die Tagesgruppe seien verheerend gewesen. Die Mitarbeiterin der Tagesgruppe sei bei Eltern und Kindern gleichermaßen beliebt gewesen. Nach ihrer plötzlichen Umsetzung seien viele Kinder unruhig geworden. Eine Mutter habe sich beim Jugendamt beschwert. Geschäftsführung und Leitung hätten bislang geschwiegen.

S4: Ach, ich weiß gar nicht, ob es was bringt, über unser Personalproblem zu sprechen. Wir können doch sowieso nichts tun. Wir müssen das halt so hinnehmen wie es ist. Die Dinge sind halt so.

S5: Ich seh das etwas anders. Wenn du das jetzt alles in dich hineinfrisst, dann wird das alles noch viel schwieriger. Unser Chef muss doch auch merken, dass wir unzufrieden sind. (...) Schließlich steht die Existenz der Jugendarbeit auf dem Spiel.

S6: Ich seh das genauso. Wenn wir nichts tun, dann wird alles noch schlimmer.

SUP(h): Was würden Sie denn gerne tun?

S4: Na, wir könnten ja versuchen, mit dem Betriebsrat zu sprechen. Der könnte sich ja für uns einsetzen. Aber eigentlich müssten wir dann ja den Geschäftsführer vorher informieren.

S5: Nein. Den Betriebsrat können wir jederzeit ansprechen ohne vorherige Information an den Geschäftsführer. Das ist unser Recht. Das steht uns zu.

S4: Sollten wir aber nicht auch mit denen sprechen, die die Entscheidung gefällt haben?

SUP(i): Wer hat denn Ihrer Einschätzung nach die Personalentscheidung gefällt?

S4: Das war der Geschäftsführer. Aber unsere Sachgebietsleiterin hat auch zugestimmt. Mit der sollten wir unbedingt sprechen. Aber ob das was bringt ...

S5: Also, ich würde eigentlich mit dem Geschäftsführer direkt sprechen. Die Sachgebietsleiterin hat doch nicht viel Einfluss.

S6: Ich muss auch noch einiges mit dem Geschäftsführer klären. Ich gehe bald in Altersteilzeit, und bisher weiß ich gar nicht, wer meine Arbeit fortsetzen wird. Das Jugendamt aber erwartet von mir, dass ich bis Anfang Mai einen Nachfolger benenne. (...) Sonst geben die uns in Zukunft keine Kinder und Jugendlichen mehr:

S4: Stimmt. Da müssten wir bald was machen.

In dieser Gesprächspassage werden die Auswirkungen des zuvor beschriebenen Personalproblems ausführlich unter den Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe besprochen. Dabei werden die unterschiedlichen Positionen von S4 und S5 deutlich. S4 bringt bereits zu Beginn sehr deutlich ihre Skepsis zum Ausdruck. In ihren Äußerungen mischen sich Resignation, Trauer, Ohnmacht, Hilflosigkeit und ein gewisser Fatalismus. S5 teilt zwar die Ohnmachtsgefühle von S4. Sie verweist aber zugleich auch auf die negativen Folgen von Schweigen. Dabei betont sie stärker als ihre Kollegin die Zukunft der Einrichtung und erhofft sich zumindest langfristige Veränderungen. Ihre Position erhält durch die Bekräftigung von S6 an Bedeutung. Dennoch bleiben die Handlungsimpulse der Erzieherinnen noch im Dunklen. Durch die Nachfrage des Supervisors werden diese sukzessive aktiviert („Was würden Sie denn gerne tun?“; SUPh). Die Formulierung als Konditionalfrage betont dabei die möglichen Handlungsimpulse der Beteiligten, ohne zunächst die Frage ihrer jeweiligen Wirksamkeit zu berühren. Auf diese Weise entspinnt sich zwischen den Beteiligten ein intensiver Austausch über mögliche Handlungsoptionen, in deren Verlauf auch die Entscheidungsprozesse bei dem Träger reflektiert werden und die Bedeutung der einzelnen Akteure im Hinblick auf die Personalentscheidung diskutiert wird. Dabei werden die unterschiedlichen Akteure (Sachgebietsleiterin vs. Geschäftsführer) in ihrem Einfluss eingeschätzt und bewertet. Der Geschäftsführer wird schließlich als wichtigste Entscheidungsinstanz benannt. Ein erster Durchbruch scheint sichtbar, als S6 angesichts ihrer bevorstehenden Altersteilzeit die Notwendigkeit des Gesprächs mit dem Geschäftsführer hervorhebt und zugleich ein gemeinsames Ziel aller Beteiligten benennt, welches die Dringlichkeit der Klärung des Problems deutlich werden lässt. Gemeint ist hier die Abhängigkeit aller Beteiligten vom Kostenträger, dem Jugendamt, das aufgrund unklarer Verhältnisse beim Träger möglicherweise die weitere Zuweisung von Kindern und Jugendlichen einschränken könnte. Dieses gemeinsame Dritte bestärkt alle Beteiligten in ihrem Wunsch nach Aktivität und dürfte ein entscheidender Motor für die nachfolgenden Aktivitäten von S4 und S5 sein.

Zu Beginn der nächsten Supervisionssitzung berichten die Erzieherinnen aus der Tagesgruppe, dass die abberufene Kollegin inzwischen wieder bei ihnen sei. Dadurch sei die Arbeit deutlich leichter geworden. Bei den anderen Kolleginnen fallen zunächst kaum Äußerungen.

S3: Ach wissen Sie. Irgendwie geht's mir nicht so gut. Aber ich spreche an sich wenig über das, was mich bewegt. Manchmal da fehlen mir auch die Worte dafür. Ich mach das alles am liebsten mit mir selber aus. Ändern kann man eh nichts.

SUP(j): Das klingt sehr unzufrieden und auch etwas resigniert. Manchmal kann Reden ja auch zu Veränderungen führen, wie das Beispiel der Tagesgruppe zeigt.

S4: Da kann ich nur voll zustimmen. Wenn wir nicht mit unserer Leiterin über unsere Teamsituation gesprochen hätten, dann würden wir jetzt noch genau da stehen, wo wir vor ein paar Wochen standen, als man uns die Kollegin weggenommen hat.

S3: Na ja, ich hab mit unserer Leitung andere Erfahrungen gemacht. Allein schon die Art, wie die uns in die Supervision gedrängt hat.

SUP(k): Wie kam es denn dazu, dass Sie in die Supervision gedrängt wurden?

S3: Sie sollten mal sehen, wie unsere Dienstberatungen ablaufen. Wir sitzen da alle wie die Vögel auf der Stange. Die Chefin redet. Danach gehen wir alle auseinander. Diskussionen gibt es nicht. Das traut sich sowieso keiner: Vor einigen Monaten hat die Chefin eine Liste gehabt. Und dann hieß es: Du, du, du und ihr da drüben. Ihr werdet zur Supervision gehen. Punkt.

SUP(l): Konnten Sie fragen, warum gerade Sie und nicht einer von den Anderen zur Supervision gehen sollte?

S3: Fragen nützt bei unserer Chefin sowieso nichts.

S5: Na hör mal Marina. Was lasst ihr Euch im Heim bloß alles bieten? Wir haben doch dieselbe Chefin wie ihr. Wir haben sie damals gefragt, ob wir Supervision bekommen können, und zwar für das gesamte Team. Da hat sie etwas Zeit gebraucht, und zwei Wochen später kam dann die Zusage.

SUP(m): Mir wird deutlich, dass die Teamsituation im Heimbereich eine ganz andere ist als in der Tagesgruppe. Wie erklären Sie sich das?

S2: Im Heim haben wir viel Fluktuation. Da wird schnell mal jemand in eine andere Gruppe abberufen oder wechselt den Arbeitsplatz. Ich glaube, wir kennen uns nicht mal so richtig. Wie soll ich denn den Mund aufmachen, wenn ich gar nicht weiß, ob meine Kolleginnen hinter mir stehen. Auch hier in der Supervision sind wir ja nur zu zweit. Die anderen Kolleginnen sind ja in der Gruppe.

S5: So eine Situation kenne ich gut. Das war bei uns in der Tagesgruppe am Anfang auch so. Wir haben uns auch immer nicht getraut, den Mund aufzumachen.

SUP(n): Wie haben Sie es geschafft, den Teamzusammenhalt zu verbessern?

S5: Ja, gute Frage. Wie haben wir das eigentlich gemacht? Vieles hat die Zeit ausgemacht. Wir haben uns schrittweise als Team gefunden. Vor jeder großen Teambesprechung haben wir uns als Team getroffen und überlegt, was

wir wollen. Am wichtigsten für die Teamfindung aber waren die gemeinsamen Fahrten, die Ferienfreizeiten. Da war ja jeder auf den Anderen angewiesen. Da sind wir uns sehr viel näher gekommen und haben auch gelernt, Kompromisse einzugehen. Wenn die Mehrheit des Teams zu einer Entscheidung kommt, dann muss das jeder im Team mittragen. Genauso ist das, wenn unsere Chefin deutlich macht, dass etwas aus finanziellen Gründen gar nicht geht. Wir mussten da immer wieder einsehen, dass es Grenzen gibt, die wir auch akzeptieren müssen.

S3: Wir müssen der Chefin in der großen Dienstberatung in aller Deutlichkeit klarmachen, dass wir nicht mehr bereit sind, die ständigen Personalfuktuationen hinzunehmen.

S4: Meinst Du, dass das der geeignete Rahmen für solche Debatten ist?

S6: So wie ich die Chefin kenne, fühlt sie sich in der großen Dienstberatung schnell von Anderen angegriffen. Dann macht sie zu, und es kommt nur noch Befehlston. Wir reden mit ihr nur im kleinen Kreis, wenn wir etwas erreichen wollen. Dann fragen wir sie vorher, ob sie Zeit hat. Wir erwarten dann auch nicht, dass sie auf unser Anliegen sofort eingeht. Sie erbittet sich dann etwas Zeit...

S5: Ganz wichtig aber ist, dass wir auch bereit sind zu akzeptieren, wenn etwas eben wirklich nicht geht. Wir können zum Beispiel nicht mehr Leute einstellen, weil das Geld dafür nicht da ist. Das können wir alle nicht ändern.

Zu Beginn der Supervisionssitzung herrscht erneut ein Klima von Unlust, gepaart mit einem hohen Maß an Frustration und Hilflosigkeit. Da diese Stimmung auf die übrigen Gruppenmitglieder abzufärben droht, greift der Supervisor rasch ein und verweist auf die Entwicklung in der Tagesgruppe, ein scheinbar deutliches Beispiel dafür, dass Reden und zur Sprache bringen durchaus auch Erfolge erbringen kann (SUPj). S1 bestätigt den Erfolg eindeutig und stellt zugleich eine klare Verbindung zwischen ihren Bemühungen und der nachfolgenden Personalentscheidung her. Ihr Engagement wird deutlich erkennbar, es kann jedoch das Klima der Resignation noch nicht beseitigen. Eine erste Entwicklung in der Gruppe zeichnet sich jedoch ab, als S4, die bislang die Beobachterrolle wahrgenommen hat, ihren Unmut über die Leiterin zur Sprache bringt. Dabei wird erstmalig der Entscheidungsprozess beim Träger zum Thema gemacht, der im Vorfeld der Supervision ablief. In der Schilderung wird ein Bild von der Dienstberatung gezeichnet, das auf den streng autoritären Führungsstil der Sachgebietsleiterin verweist. Sie hat in den Dienstberatungen offensichtlich die alleinige Kontrolle über das Geschehen. Die Entscheidung, wer Supervision wahrnimmt oder wer das nicht soll, erscheint auf diese Weise höchst willkürlich. Dabei entsteht zugleich der Eindruck, dass es sich dabei um eine Sanktionsmaßnahme handeln würde. Frustration, Resignation und Schweigen sowie ein gehöriges Maß an Skepsis und Misstrauen gegenüber der Supervision erscheinen somit als nur allzu verständliches und möglicherweise re-

lativ stabiles Lösungsmuster. An dieser Stelle bestünde die Gefahr, dass der Prozess ins Stocken geraten könnte. Die Intervention von S2 erscheint da nur höchst willkommen, als diese (wie eine Co-Supervisorin) am eigenen Beispiel ein alternatives Lösungsmuster erläutert. Dabei wird deutlich, dass die Teamsituation und die Entscheidungskompetenz der Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe deutlich von denen des Heims abweichen.

Diese Unterschiede werden in den nachfolgenden Äußerungen zum Gegenstand der Reflexion. Dabei vollzieht sich ein in gruppenspezifischer Hinsicht interessanter Prozess, in dessen Verlauf die unterschiedlichen Phasen der Teamentwicklung in den jeweiligen Einrichtungen zur Sprache gebracht und auf das Verhältnis zu der Sachgebietsleiterin bezogen werden. Dabei wird deutlich, dass nur Teams mit einem Minimum an Gruppenkohäsion ein Klima von Vertrauen und Diskussionsbereitschaft ermöglichen. Fehlt dieses Vertrauen, wie es das Beispiel der Heimgruppe zeigt, so gelingt es kaum, Anliegen zu formulieren und Einfluss zu nehmen auf Entscheidungsprozesse. An dieser Stelle könnte die Heimgruppe nun erneut in der Resignation verharren, zumal die Erzieherinnen zwar die Unterschiede zwischen den verschiedenen Teams gehört haben, es bleibt aber zunächst im Unklaren, wie die Unterschiede zustande kommen. An dieser Stelle treiben die beiden Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe den Gruppenprozess in entscheidender Weise voran, indem sie sich nämlich zum einen den Heimerzieherinnen als Identifikationsfigur anbieten („Das war bei uns auch mal so“) und zugleich aber auch in einer dichten Beschreibung reflektieren, wie ihr Entwicklungsprozess hin zu einem stabilen Team mit engem Zusammenhalt möglich wurde. Dabei wird deutlich, dass neben dem Zeitfaktor die gemeinsame kooperative Planung und Durchführung von Freizeitmaßnahmen von entscheidender Bedeutung für die Teamentwicklung war. Neben dem geschilderten Gruppenzusammenhalt und dem dadurch gestärkten Vertrauen hat sich bei den Mitarbeiterinnen der Tagesgruppe aber auch auf der Bewusstseinssebene eine deutliche Veränderung vollzogen. So gelingt es den Erzieherinnen, zunehmend besser zu differenzieren zwischen Bereichen, die sie verändern und beeinflussen können und solchen strukturellen Vorgaben und Zuständen, die sich einer Veränderung oder Beeinflussung entziehen. Auf diese Weise entstehen zugleich neue Handlungsspielräume und nachfolgend konkrete Impulse zum Umgang mit der eigenen aktuellen Situation.

Fazit: Zusammenfassende Überlegungen zur Supervision mit Halbfreiwilligen

In dem vorangegangenen Abschnitt wurden anhand eines konkreten Fallbeispiels einzelne Überlegungen zur Supervision mit Halbfreiwilligen dargestellt. Auf diese soll abschließend noch einmal eingegangen werden. Dabei werden drei Punkte, die meiner Einschätzung nach für den Supervisionsprozess besonders wichtig sind, erläutert.

Würdigung von Halbfreiwilligkeit als Lösungsmuster und legitimer Handlungsoption

In dem Fallbeispiel wurde deutlich, dass Halbfreiwilligkeit nicht nur einen Zustand, sondern vor allem auch die Reaktion auf eine schwierige Ausgangssituation darstellt. Wenn der Supervisor einem Halbfreiwilligen begegnet, so muss er sich somit darauf einstellen, dass dieser dem Geschehen mit einer gehörigen Portion an Skepsis und Misstrauen begegnet. Oft kann sich dieses Misstrauen auch in einer an Fatalismus grenzenden resignativen Grundhaltung äußern, in der auch oft latente aggressive Impulse erkennbar sind. Dieser Grundhaltung kann der Supervisor am besten dadurch begegnen, dass er sie zunächst als mögliche Handlungsoption akzeptiert. Zugleich sollte er aber auch so bald wie möglich – am besten mit Hilfe auch der anderen Gruppenmitglieder – den Kontext klären, in dessen Rahmen der Supervisionsprozess zustande kam. Auf diese Weise gewinnt der Supervisand einen ersten Zugang zu seinem institutionellen Kontext und erkennt die Beziehung zwischen dem institutionellen Rahmen und seiner eigenen Grundhaltung gegenüber der Supervision. Der Supervisor kann dadurch die Halbfreiwilligkeit als legitimes Lösungsmuster angesichts eines schwer belastenden beruflichen Kontextes würdigen. Um einer zu starken Abwehr vorzubeugen, empfiehlt es sich fragetechnisch mit einfach gestellten Fragen nach dem Arbeitsalltag des Supervisanden sowie seinen wichtigsten Tätigkeiten zu beginnen. Nachfragen danach, was angenehm oder unangenehm, erleichternd oder belastend ist, sollten sich anschließen ebenso wie Fragen nach der beruflichen Qualifikation sowie nach Mitarbeiter/innen oder Vorgesetzten.

Erarbeitung eines mentalen Modells bzw. einer kognitiven Landkarte der institutionellen Entscheidungsprozesse

Nachdem Rapport hergestellt werden konnte, ist der Weg frei für die Erkundung des institutionellen Kontextes der Supervisanden. Es bietet sich dabei an, nach Möglichkeit mit allen Supervisand(inn)en gemeinsam, eine Art kognitive Landkarte zu erstellen, aus der wichtige Personen, deren Funktionen sowie Entscheidungsprozesse in der Organisation hervorgehen. Anders als bei einem Organigramm stellt die kognitive Landkarte bzw. das mentale Modell ein inneres Abbild der Organisation dar, das nicht wie ein Organigramm die objektive Organisationsstruktur repräsentiert, sondern die von den Supervisanden subjektiv erfahrene Struktur. Die Darstellung kann auch gemeinsam von allen Beteiligten intersubjektiv ausgehandelt werden und dient dem Zweck, institutionelle Zwänge und Erfordernisse, aber auch die subjektiven Einschätzungen einzelner relevanter Personen und deren Funktionen in der jeweiligen Organisation zu veranschaulichen und in ihrer Bedeutung für die berufliche Situation einzuschätzen. Eine solche kognitive Landkarte ist von entscheidender aufklärerischer und selbstreflexiver Bedeutung, zumal sie es den Supervisand(inn)en gestattet, eigene Handlungszwänge und Spielräume zu erkennen und daraus geeignete Konsequenzen für das eigene Handeln zu ziehen. In dem oben geschilderten Fallbeispiel erfolgte die Exploration der mentalen Modelle bzw.

kognitiven Landkarten durch ein genaueres Erfragen der Entscheidungsprozesse bei Personalfragen im Hinblick auf den Geschäftsführer und die Sachgebietsleiterin.

Reflexion des Kontrollbewusstseins der Supervisand(inn)en im Hinblick auf die Realitätsangemessenheit

Nachdem die mentalen Modelle der Supervisand(inn)en und wichtige Elemente der Organisation erfasst wurden, gilt es, einen letzten Fragenkomplex zu bearbeiten: das Kontrollbewusstsein bzw. die von den Supervisand(inn)en erlebte Selbstwirksamkeit. Bei dem Kontrollbewusstsein handelt es sich um eine differentialpsychologische Variable, die Auskunft darüber gibt, inwieweit eine Person meint, Einfluss auf das auszuüben, was mit ihr geschieht. Hoff unterscheidet zwischen mechanistischem, fatalistischem, additiv-deterministischem und interaktionistischem Kontrollbewusstsein (Hoff 1992, S. 1ff.). Wenn wir uns erneut das oben beschriebene Fallbeispiel vergegenwärtigen, so wird deutlich, dass wir bei den Halbfreiwilligen oder Unfreiwilligen deutliche Elemente eines fatalistisch-externalen Kontrollbewusstseins finden konnten. Die jeweiligen Personen hatten so häufig ihre eigene Ohnmacht und Hilflosigkeit angesichts bestehender institutioneller Zwänge erfahren, dass sie für sich gar keine Handlungsspielräume mehr entdecken konnten. Reden schien sinnlos. Aufbauend auf einer Exploration der unter (b) beschriebenen institutionellen Entscheidungsstrukturen kann nun abschließend das Kontrollbewusstsein der Supervisand(inn)en besprochen werden.

Im o.g. Beispiel wurde deutlich, wie anhand konkreter von den Personen selbst initiiierter Veränderungen neue Handlungsspielräume deutlich wurden. Der Erfolg der Handlungen war aber zugleich gebunden an die Akzeptanz der nicht veränderbaren Strukturen und Zwänge. Eine derartige Form von interaktionistischem Kontrollbewusstsein, bei der Chancen und Grenzen eigener Handlungsspielräume realitätsadäquat eingeschätzt werden können, wäre demnach ein sinnvolles Ziel einer erfolgreichen Supervision. Methodisch ließe sich das am ehesten dadurch realisieren, dass Gruppenmitglieder, die in ihrer Organisation bereits kleinere Veränderungen oder Erfolge erzielen konnten, den weniger Erfolgreichen davon berichten. In einer anschließenden Nachbefragung könnte näher untersucht werden, wie die Erfolge möglich wurden und welche Zwänge es zu akzeptieren galt. Für den Fall eines fatalistisch-deterministischen Kontrollbewusstseins würde die aktuelle Arbeitssituation der Supervisand(inn)en zunächst einmal näher untersucht werden, insbesondere im Hinblick auf mögliche Veränderungsversuche und deren potentiell Scheitern. In einem weiteren Schritt würden dann gemeinsam mit den Supervisand(inn)en mögliche Veränderungsoptionen und die damit verbundenen Handlungsspielräume gezielt untersucht werden mit dem Ziel, die Zahl der möglichen Handlungsoptionen zu vergrößern.

Mit den beschriebenen drei Punkten wurden drei wichtige Aspekte eines Supervisionsprozesses dargestellt, die nach meiner Einschätzung insbesondere in der Arbeit mit Halbfreiwilligen von Bedeutung sind. Dabei wurde vorausgesetzt, dass

halbfreiwillige (oder unfreiwillige) Supervisand(inn)en oft Personen sind, die als Folge ungünstiger institutioneller Entscheidungsstrukturen und eines einseitig fatalistisch-deterministischen Kontrollbewusstseins schrittweise ihre Handlungsspielräume verloren und den Glauben an die Veränderbarkeit ihrer beruflichen Situation eingebüßt haben. Die Ablehnung der Supervision bestärkt die Betroffenen vermutlich in ihrer resignierten Grundhaltung. Eine erfolgreiche Supervision würde hingegen den Versuch unternehmen, die mentalen Abbilder über das institutionelle Geschehen explizit zu machen und das Kontrollbewusstsein der Gruppenteilnehmer im Hinblick auf seine Realitätsangemessenheit zu überprüfen. Idealerweise würde eine Gruppe (oder eine Einzelperson) dazu angeregt werden, das mechanistische (einseitige) Kontrollbewusstsein schrittweise zugunsten eines interaktionistischen Kontrollbewusstseins aufzugeben.

Literatur

- Anderson, H. (1999): Das therapeutische Gespräch. Der gleichberechtigte Dialog als Perspektive der Veränderung, Stuttgart.
- Cirillo, S./Di Blasio, P. (1992): Familiengewalt, ein systemischer Ansatz, Stuttgart.
- Conen, M.L. (1996): Wie können wir Ihnen helfen, uns wieder loszuwerden? In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3, S. 178-185.
- Conen, M.L. (1999): „Unfreiwilligkeit“ – ein Lösungsverhalten, Zwangskontexte und systemische Therapie und Beratung. In: Familiendynamik, Heft 3, 282-297.
- Conen, M.L. (Hg.)(2004): Wo keine Hoffnung ist, muss man sie erfinden, Heidelberg.
- Drews, M./Krott, E. (1996): Der Schlüssel zum Glück? Zwang als konstruktiver Beitrag zur Gestaltung von Beziehungen. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3: 197-202.
- Hoff, E.H. (1986): Arbeit, Freizeit und Persönlichkeit. Bern.
- Hoff, E.H. (1992): Methoden zur Erfassung von Kontrollbewusstsein. In: Materialien aus der Bildungsforschung Nr. 42. Berlin: Max-Planck-Institut für Bildungsforschung.
- Maturana, H. R. (1982): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig.
- Pleyer, K.H. (1996): Schöne Dialoge in hässlichen Spielen? Überlegungen zum Zwang als Rahmen für Therapie. In: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 3, S. 186-196.
- Rotthaus, W. (1995): Sexuelle Misshandlung – 9 Anmerkungen zur Konstruktion einer Welt der Verantwortlichkeit mit dem Täter, in: Zeitschrift für systemische Therapie, Heft 1, S. 25-32.
- Schulte, H.G.(2003): Systemisches Coaching. Ein narrativer Ansatz, Systemische Studien, Schriftenreihe des ISK – Institut für System- und Kulturentwicklung, Berlin.
- Schlippe, A. von/Schweitzer, J. (2000): Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung, Göttingen.

Anschrift des Verfassers:

Dr. Eckhard Zierrep, Psychologisches Beratungszentrum Caritas Mecklenburg e.V., Heidmühlenstr. 17, 17033 Neubrandenburg

Gerhard Wittenberger

Supervision – Macht – und öffentliches Vertrauen

Teil 1

In Anlehnung an einen Gedanken aus Bert Brechts „Leben des Galilei“ habe ich in meinen freien Stunden meinen Fall durchgegangen und darüber nachgedacht, wie die Welt der Supervision ihn zu beurteilen haben wird. [...] Der Verfolg einer eigenen supervisorischen Position scheint mir [...] besondere Zähigkeit oder Standfestigkeit zu erheischen. Sie handelt von Erfahrung, gewonnen durch Zweifel. Ähnlich wie in der Wissenschaft, die Wissen schaffend über alles für alle, so trachtet auch Supervision Zweifler zu machen – aus Allen. [...] Ich halte dafür, dass das einzige Ziel der Supervision darin besteht, die Mühseligkeit der menschlichen Existenz – ob als Manager oder Sozialarbeiter – zu erleichtern. Wenn Supervisoren, eingeschüchtert durch selbstsüchtige Machtinteressen, sich damit begnügen, Supervision um der Supervision willen zu propagieren, kann sie zum Krüppel, oder zum zahnlosen Papiertigergemacht werden. [...] Ihr mögt mit der Zeit alles beraten, was es zu beraten gibt. Dieser Fortschritt wird nur noch ein Fortschreiten von den Menschen weg sein. Diese Kluft kann eines Tages so groß werden, dass der Jubelschrei über irgendeine neue Markt-Errungenschaft von einem – vielleicht unterdrückten – Entsetzensschrei beantwortet werden könnte. (Brecht 1959, S. 104 ff)

Zusammenfassung: Im ersten Teil wird versucht, die Bedingungen für offenes Denken im Supervisionsdiskurs zu beschreiben. Um den Eindruck zu vermeiden, dass es dabei lediglich um Willkür des Denkens ginge, wird die Argumentation bis in den Bereich der Ethik getrieben. Im zweiten Teil, der im nächsten Heft abgedruckt sein wird, liegt der Schwerpunkt auf der kritischen Beschäftigung mit den gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt und dem Versuch, eine Position zu beziehen, die zwar nicht fremd, aber radikal erscheinen wird. Angeregt wurden diese Ausführungen durch einen Diskussionsbeitrag von Frau Prof. Rothe auf der Tagung von FoRuM Supervision im März 2008, in dem sie forderte, Supervision müsse radikal sein, damit den Supervisanden die Chance gegeben wird, ihre Position im Arbeitsprozess zu finden.

Einleitung: Wissen ist Macht

Gegen die babylonische Sprachverwirrung in der Supervisionsszene bedarf es eines einfachen Rahmens als Dachsystem. Eine Art übergreifende Ordnung, die quasi als Bezugssystem für die Gliederung ihrer begrifflichen Welt dient. Wichtig wären hier die Klarheit und der innere Zusammenhalt der begrifflich genutzten Sys-