

Literatur

- Buchinger, K./Ehmert, S. (2006): Vom Nutzen systemischen Denkens für die Supervision. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Büchmann, G. (1889): Geflügelte Worte.
- Lorenzer, A. (1970): Sprachzerstörung und Rekonstruktion, Frankfurt am Main.
- Möller, H. (2006): Der integrative Supervisionsansatz. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Pühl, H. (2006): Der Dreiecksvertrag als organisationale Triangulierung. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Platon (ca. 370 v.Chr.): Politeia Buch 7.
- Rappe-Giesecke, K. (2006): Der Nutzen der Psychoanalyse für die Supervision. In: Konzepte für Supervision – Neun theoretische und methodische Ansätze, hg. von der Deutschen Gesellschaft für Supervision, Köln.
- Schubert, M. (2004): Zu Risiken und Wirkungen kreativer Improvisationen. In: Zeitschrift Supervision Heft 2.

Anschrift des Autors:

Matthias N. Schubert, Wiesenstr. 22, 63263 Neu-Isenburg

Friedhild Mory

Wie Reisen in ein anderes Land: Supervision im Osten der Republik

Zusammenfassung: Prozesse, nicht nur kurz nach der Wende gestartet, haben bis heute Eigendynamiken besonderer Art, die mit verborgenen Wünschen der SupervisandInnen – unter anderem nach Anerkennung der Geschichte und der spezifischen Professionalität –, einhergehen, und die auch einer hohen Sensibilität und Neugier einer (West-)Supervisorin oder eines (West-)Supervisors bedürfen.

Seit Jahren bewege ich mich mit dem Auto im Land Brandenburg und Ost-Berlin, um Supervision und Coaching – hauptsächlich in sozialen Einrichtungen – in Teams, Gruppen und mit Einzelpersonen durchzuführen. Immer wieder erlebte ich Neues, das ich auch neu verstehen musste. Die Arbeits-Kultur und die Denkstrukturen waren sehr schwierig für mich zu erfassen und zuzuordnen. Jetzt erlebe ich diese Erfahrungen als eine notwendige Grundlage von Vertrauen, effektiver Zusammenarbeit und Akzeptanz.

Die ersten Aufträge kamen aus Einrichtungen, deren West-LeiterInnen mich kannten und schätzten. Weitere Aufträge erhielt ich dann später über Empfehlungen meiner Kunden und direkt von Einzelpersonen und Teams. Im Folgenden beziehe ich mich auf meinen jetzigen Blickwinkel und meine Erfahrungen.

Arbeitsbereiche und Supervision

Auftraggeber, Auftrag und „Supervisanden“

Meine Auftraggeber für Supervision in Einrichtungen im Land Brandenburg waren in den ersten Jahren nach der Wende LeiterInnen oder GeschäftsführerInnen, die aus den alten Bundesländern kamen. Sie hatten ihre Einrichtungen oder Betriebe mit ihrem „westlichen“ Denken und ihren persönlichen Erfahrungen so zu leiten, dass eine so genannte „Anpassung“ an westliches Denken und Arbeiten angeschoben wurde. In „Westmanier“ wurde geleitet, aber vorerst entsprechend in „Ostmanier“ gearbeitet. Daraus entstanden Kommunikationsschwierigkeiten, Widerstände, Ärger, nicht definierte Ängste und Machtverhalten auf beiden Seiten. Auch für mich waren diese Art Aufträge anders als gewohnt, eher ungenau: „Sehen Sie zu, dass die Probleme behoben werden, dass die Leute richtig arbeiten, also, machen Sie mal.“ Oder: „Hier muss dringend Supervision her, so geht das nicht weiter, wir haben massive Probleme, die gelöst werden sollen, also hier muss anders gearbeitet werden. Und klären Sie mal, wo die Schwierigkeiten überhaupt sind.“

Aufgabe und Ziel der Geschäftsführungen und Betriebsleitungen an die MitarbeiterInnen waren, mit Hilfe der Supervision besser den Arbeitsaufträgen nachzukommen, die Aufgaben zu erkennen und richtig zu bearbeiten, die Konflikte untereinander zu bewältigen und effektiv und effizient zu arbeiten. Daneben gab es sicher noch heimliche Aufträge, die nicht offen benannt werden konnten. Die Grundvoraussetzung – ausgehend vom Auftraggeber zu mir als Auftragnehmerin – war hauptsächlich eine hohe Vertrauensbasis. Im Sinne der Einrichtung und der Arbeit sollte ich Ordnung, Struktur, Vertrauen, Kollegialität neu herstellen und Probleme lösen.

Daher interpretierte ich den Auftrag zur Supervision für mich – orientiert an den Arbeitsbereichen und Tätigkeiten – zunächst so: Krisenintervention in Teams, Betrachtung der Struktur in den Teams und den Institutionen, Zusammenarbeit, Teamentwicklung, Begleitung in der praktischen Arbeit und personenbezogene Anliegen. Die inhaltliche Arbeit, die Arbeit mit den Klienten und Klientinnen wurde als Auftrag selten direkt genannt, allenfalls implizit.

Die notwendige Voraussetzung für eine positive Zusammenarbeit mit mir als Supervisorin ist ein Grundvertrauen in mich als Person, in meine Rolle und in meine Kenntnisse. Selbstverständlich muss ich mir, im Osten mehr als im Westen, dieses Vertrauen erst erarbeiten – es kann nicht per se vorhanden sein. Der Hauptgrund des Nicht-Vertrauens zu mir lag in den neuen Bundesländern darin, dass ich nicht von den Supervisanden ausgewählt werden konnte, sondern von der Geschäftsleitung „reingesetzt“ wurde. Auch aus diesem Grund war die Bereitschaft, mit mir zu arbeiten, um Probleme zu lösen, mit Widerständen und Blockaden verbunden. Meine analytischen wie systemischen und unterschiedlich lösungsfokussierten Methoden gingen damit erst mal ins Leere.

Wie kann man ohne Vertrauen arbeiten? Wie kann man in einer solchen politischen Situation Vertrauen aufbauen? Wie kann man an einem solchen Arbeitsauftrag arbeiten? Ist es nicht eine Anmaßung, das gesamte gesellschaftliche und politische System zu verändern und dann zu fordern, dass „einfach“ gut gearbeitet wird? Das Vertrauen konnte erarbeitet und hergestellt werden durch das Wertschätzen der Personen und ihrer Arbeit, durch das Interesse an ihren Konflikten, durch das Bezugnehmen auf die immer noch neue Situation im „neuen demokratischen System“ sowie vor allem mit professioneller Distanz und persönlicher Zuwendung gleichermaßen. Die Beschäftigung mit dieser Situation hat dazu geführt, mich mit den anfangs angeführten Begriffen zu beschäftigen:

Kommunikation

Olaf Georg Klein, Führungskräftecoach in Berlin und Buchautor, thematisiert die Unterschiede im Zusammenhang mit den Ost-West-Kommunikationsdifferenzen und zeichnet vor allem vier Deutungsmuster in der Praxis auf, die häufig vorgebracht werden: (1.) es gebe keine Unterschiede, (2.) der Westen sei schuld, (3.) der Osten sei schuld, und (4.) man solle das Gemeinsame und nicht das Trennende betonen.

(1.) Sowohl Unterschiede in Kultur, Aversion und Konfrontation sind nach wie vor in Arbeitssituationen und alltäglichen Begegnungen vorhanden. Ich habe den Eindruck, dass diese eine heimliche Funktion haben, nämlich den jeweiligen Gruppierungen Stabilität und Zugehörigkeit zu verleihen. Die Verständigungsprobleme sind dadurch nicht kleiner geworden.

(2.) und (3.) Gegenseitige Schuldzuweisungen scheinen das eigene Ego zu stärken, funktionieren aber nicht in diesem Zusammenhang. Die wechselseitigen Unterstellungen verschleiern ein Interesse an den jeweiligen interkulturellen Zusammenhängen und stärken Vorurteile, Zuschreibungen und damit die Differenzen.

(4.) Im Beratungsbereich ist es allgemein bekannt, dass das Trennende nicht verschwindet, wenn es verschwiegen oder übergangen wird. Wenn das Erkennen und Bearbeiten von Differenzen nicht stattfindet, sind neue und kreative Lösungen kaum möglich.

Immer wieder – auch nach 20 Jahren Wende – ist es notwendig, die unterschiedlichen Kontexte, Gesprächs- und Verhaltensstrategien in beiden Kulturen neu kennen zu lernen, zu besprechen und zu verstehen, um unsichtbare Grenzen zu überschreiten. Zur Unterscheidung: Es gilt als selbstverständlich, dass sowohl schweizerische und österreichische Kulturen trotz gleicher Sprache sich von unserer deutlich unterscheiden, und das wird akzeptiert. Hier suchen wir für uns gerade die Mentalitäts- und Kommunikationsunterschiede und finden sie interessant und kennenlernenswert. Die Irritationen, die auftreten, werden herzlich und freundlich nachgefragt. In den neuen Bundesländern funktioniert es nicht so mit uns. Mir kommen die Irritationen über unterschiedliche Kommunikation eher wie ein „Bruderzwist“ vor, wo der eine benachteiligt und der andere sowieso immer im Vorteil ist und dies unerschwellig von beiden Seiten bekämpft wird.

Im Beratungsbereich ist der Ansatz, dass es sich um Kommunikationskultur handelt, immens entlastend, denn dann geht es nicht um „besser“ oder „schlechter“, sondern um die Realität, mit der „Össis“ und „Wessis“ gleichermaßen umgehen müssen, um verstanden zu werden und selbst zu verstehen.

Widerstände und Ärger

Aus dem grundsätzlichen Gefühl heraus, nicht verstanden zu werden, schwach zu sein und die Wertlosigkeit der eigenen alten Arbeitskulturen zu fühlen, sind Widerstände programmiert. Nach meiner Beobachtung äußern sich die Widerstände im „Osten“ häufig im ständigen Durchbrechen von Regeln – es wird viel geschwätzt, gegessen und nicht zugehört. Als Supervisorin werde ich zwar mit Handschlag begrüßt aber nicht dabei angesehen und nicht weiter beachtet. Für den Beginn einer Supervisionssitzung muss ich oft energisch sorgen.

Den Handschlag zur Begrüßung musste ich richtig lernen. Ich komme also in einen Raum hinein, gebe allen Anwesenden die Hand und schaue sie an. Ansonsten habe ich keine Chance, beachtet zu werden. Wenn jemand neu in den Raum kommt, gibt er allen Anwesenden die Hand und schaut in der Regel niemand an,

redet gleichzeitig noch mit einer anderen Person, aber der Kontakt ist trotzdem hergestellt. Ich habe inzwischen angefangen, auch meinen „westlichen“ Klienten die Hand zu geben, anfangs schien es mir befremdlich, jetzt ist es normal.

Heute wie damals empfinde ich die mir unbekannt „Nichtbeachtung“ nicht als eine bewusste Kränkung, eher als eine auf unbewusste Art inszenierte Ablehnung, die sich jedoch auch von den Mitarbeitern auf ihre Führungskräfte bezieht, die mit mir kooperieren. Vermutlich geht es um einen subtilen Kampf um alte und neue Werte, die auf diese Weise gelöst, zumindest aber ausgedrückt werden.

Hinzu kommen häufig andere alte Werte im Arbeitsbereich, unterschiedliche Bildungsmuster und unterschiedliche professionelle Kenntnisse. Sie wurden durch neue Ausbildungs- bzw. Weiterbildungsansätze und Anweisungen, wie zu arbeiten sei, ersetzt, z. B. in den Arbeitsbereichen von Lehrern, Erziehern und Ausbildern etc.; auch dagegen gibt es Widerstand, weil die damalige alte berufliche Sozialisation als abgewertet erlebt wird. Das Anerkennen von Vorteilen im neuen Arbeitskontext ist immer verbunden mit dem Ärger über den Verlust alter Verhaltensweisen und Werte, vielleicht auch mit dem Protest gegen die erlebte Abwertung, vielleicht auch mit Trauer.

Ängste

Hier habe ich in meiner zweiten Falldarstellung (siehe „Zweites Beispiel: Angst und Lähmung“) eine Erfahrung eingebracht.

Macht und Ohnmacht

In allen Organisationen geht es um Macht, ihre Verteilung und die Art und Weise, wie sie gelebt wird usw. Es geht um die vorhandene formale Macht der Arbeitgeber und die Formen der deutlichen und offiziellen Ausübung dieser Macht. Es geht bei den MitarbeiterInnen um Abhängigkeit von Arbeitgeber-Entscheidungen, manchmal geht es auch um deren Stimmungen, deren Gefühle und deren Einstellung zu der Qualität der Mitarbeiter. Es geht um das Gefühl, als Mitarbeiter weniger direkte oder indirekte Macht zu haben, außer im Bezug auf festgelegte Aufgaben sowie Entscheidungskompetenzen im Arbeitsbereich.

Es geht aber auch darum, wie 40 Jahre lang alte Machtstrukturen erlebt wurden und durch Machtinhaber ausgeführt wurden – und wie dies im Supervisionsprozess sichtbar wird. Das ist bis heute ein heißes Eisen, das noch lange nicht bearbeitet ist und immer wieder durch öffentlich gemachte Aussagen über öffentliche Personen aufflackert („der war bei der Stasi, kein Wunder, dass...“ oder „hier bei uns ist keiner von der Stasi, wir waren immer in Nischen“).

Die Vorbehalte, die ich gegen die Supervision und mich als (West-)Supervisorin spüre, sind eher bei MitarbeiterInnen zu finden, die älter als 50 Jahre sind. Diese legen ihre DDR-Sozialisation immer wieder auf den Tisch und betonen, dass „damals doch alles besser war“, und sie „im Kollektiv weitaus kreativer arbeiten konnten“. Dies beinhaltet, aus meiner Sicht, eine Ablehnung der alten BRD und deren „Überlegenheit“, der sie tatsächlich unterliegen.

Das Thema „Stasi“ und die vielfältigen dazugehörigen Geschichten kann nicht bearbeitet werden, Supervision ist dafür nicht der richtige Ort und es ist nicht mein Auftrag. Trotzdem steht das Thema immer mal wieder im Raum – wie ein Basso Continuo. Mein eigenes, zu solchen Situationen entstehendes Gefühl ist Ohnmacht, aber auch ein Gegenübertragungsgefühl, das sich als Spiegelung gewisser Machtstrukturen bei Supervisanden zeigt, in denen ihre Kränkungen sichtbar werden. Meine Aufgabe ist es, Kränkungsansätze zu erkennen und mich so zu verhalten, dass das möglichst im Supervisionskontext vermieden wird und ich nicht in Machtspiele verstrickt werde.

Meine Macht als Supervisorin wird immer wieder daran festgemacht, dass ich von der Leitung/Geschäftsführung autorisiert bin, Supervision durchzuführen ohne vom Team angefragt zu sein. Ich werde als verlängerter Arm von Leitung gesehen und damit formell als „Machtträgerin“ behandelt. Meine Wertschätzung für die Personen, ihre Geschichte und fachliche Arbeit wird anfangs überhaupt nicht wahrgenommen, und das Gefühl der Beschämung, dass Beratung überhaupt notwendig sei, wird manchmal heftig gegen mich ausgedrückt. Die Intervention – dass Supervision im sozialen Kontext keine persönliche und kränkende Absicht beinhaltet, sondern als fachliche Unterstützung für einen professionellen Arbeitsbereich auch vertraglich festgelegt wird – führt erst jetzt im Zusammenhang mit der auf die Arbeit und Fälle bezogenen Beratung dazu, dass Supervision aus der mittleren Leitungsebene und den Teams selbst angefragt werden kann.

Anlässe und Ziele von Supervision

Worum ging es eigentlich?

Es ging anfangs nicht um Arbeit: In vielen Prozessen, in denen es formal um die Arbeit, Strukturen und Professionalität gehen sollte, ging es genau darum anfangs überhaupt nicht. Es ging hauptsächlich um Befindlichkeiten, Gefühle, Befürchtungen, Ablehnungen. Es ging um die Angst vor „therapeutischen Machenschaften“, vor Einflussnahme, vor Maßnahmen, gegen die man sich nicht wehren konnte.

Es ging um die Folgen einer erlebten Kolonialisierung, und Supervision wurde als eine der subtilen Methoden dieser Kolonialisierung verstanden. Es ging unerschwellig um die eigene Kultur, es ging um die Vergangenheit und die Zukunft, es ging um die individuelle Person und ihre Geschichte und ihre Brüche. Es ging um Verluste, Trauer, Schmerz.

Wie sollte das bewältigt werden?

Supervision – Was ist das, was soll sie bewirken?

Nach Astrid Schreyögg ergeben sich die Themen von Supervision aus den Konstituenten beruflicher Praxis, also aus professionellen Interaktionen zwischen Supervisanden und Klienten im institutionellen Rahmen. Dabei geht es um den rationalen Dialog zwischen Supervisor und Supervisand und um Ethik in der Supervision,

wobei es wesentlich ist, „dass der Supervisor durch seine eigene, möglichst breite Horizontstruktur den Dialog über ethische Fragestellungen anzuregen und zu fördern vermag“. (Schreyögg 1994, S. 15 f),

Die Unsicherheit und die daraus resultierende Beunruhigung in den Teams dominierte die Supervisorinnen stark. Deutlich wurde, dass mehrere Betrachtungsweisen zusammenkommen mussten:

(1.) Die Sicht des Teams – der Supervisorinnen – auf ihre Rollen im Arbeitszusammenhang, die Arbeitsvoraussetzung ihrer Organisation, die Arbeits- und Rahmenstrukturen, die fachlichen Hintergründe, die Funktion bezogen auf Aufgaben und Verantwortung und die Veränderungen, die stattgefunden haben.

(2.) Dazu kommen die Sichtweisen der Supervisorin: ihre westliche Ausbildung mit den westlichen „Werten“, ihre Prägung in Bezug auf fachliches Arbeiten, ihre Betrachtungsweise der östlichen Arbeit und der Unterschiede, die sie sieht und erlebt und ihre authentische Wertschätzung der Personen und ihrer Arbeit.

(3.) Und dann der Auftrag zur Supervision: Das Anliegen, die Blickwinkel auf Probleme und Schwierigkeiten, die Kultur von Reflektion unter Einbezug der eigenen Person, die unterschiedlichen ethischen Grundlagen (z. B. bei Fragen wie Schwangerschaftsabbruch, Kindererziehung in der Krippe, Leistungsorientierung, schulische Prägung, Begrenzungen im Alltag) und die Frage von demokratischem Verhalten und Individualität.

In diesen drei Bereichen zusammen zu kommen und gemeinsam zu arbeiten macht den besonderen Reiz und das menschliche Miteinander aus. Meine Erfahrung ist, dass es Zeit braucht, aber dann eine besondere Qualität der Zusammenarbeit beinhaltet.

Beispiel 1: Wir wollen akzeptiert werden, wie wir sind

Die erste Supervision in einer Kindertagesstätte mit 15 Mitarbeiterinnen und der Leiterin. Mit der Leiterin hatte ich seit einiger Zeit den Auftrag von Leitungssupervision mit dem Ziel, sie in der Einarbeitung eines neuen Konzeptes von offener Kita-Arbeit zu unterstützen. Der Auftrag des Geschäftsführers an die Leiterin und mich beinhaltete, im Jahr drei Einheiten Supervision mit dem Team zu machen. Im Team waren ca. 60% ältere Mitarbeiterinnen, die dort schon zu DDR Zeiten gearbeitet hatten. Beim ersten Termin stellte ich mich vor, stellte Supervision vor, jede Mitarbeiterin stellte sich vor, wie lange sie dort arbeitete, dann die Schwerpunkte ihrer jeweiligen Arbeit etc. Ununterbrochen redeten jeweils alle durcheinander, gingen „auf Klo“, bis eine Kollegin sagte, sie fände Supervision völlig überflüssig, das wäre nur Quatsch, nutze nichts, und sie ließen sich nicht ausfragen. Außerdem lehnten sie alle das neue Konzept ab. Alle Kolleginnen bis auf eine neue Mitarbeiterin pflichteten ihr bei. Die Leiterin sah mich hilflos an, sagte aber nichts. Die neue Mitarbeiterin wies darauf hin, dass sie schon mal positive Erfahrungen mit Supervision in ihrer Ausbildung gemacht habe.

In der Feedbackrunde bestätigten nochmals alle, dass es keinen Sinn habe, sich so zusammzusetzen, es wäre rausgeschmissene Zeit, ich wäre ja ganz nett so, aber das brächte halt nichts. Der Widerstand in der Gruppe war fast zu greifen und wendete sich auch massiv gegen die Leiterin. Ich bat diese einen neuen Termin zu vereinbaren, da der Supervisionsauftrag von dem Geschäftsführer kam, und bat die Mitarbeiterinnen, sich ein Thema für das nächste Treffen aus ihrem Arbeitsbereich zu überlegen und einzubringen.

In einem späteren Gespräch mit der Leiterin erarbeiteten wir, dass sie gern ihre Leitungsfunktion an mich abgegeben hatte (weil ich aus dem Westen kam, weil ich scheinbar alles richtig wüsste, weil sie unsicher war). Die Akzeptanz meiner Kompetenz bewirkte bei ihr eine „automatische Unterordnung“, sie war bereit alles zu tun, was ich ihr sagte, mir quasi die informelle Leitung zu übergeben. Ihre Erfahrung war im DDR System, dass alles von oben nach unten durchorganisiert war und frag- und klaglos so gemacht wurde.

Zwei Monate später fand der zweite Termin im Team statt, die Leiterin hatte mit den Mitarbeiterinnen ein Thema vorbereitet, in das wir sofort einsteigen konnten: Wie konnten die Eltern dazu gebracht werden, ihre Schuhe im Kita-Bereich ausziehen? Die Frage kristallisierte sich heraus, ob die Leiterin und Erzieherinnen überhaupt berechtigt seien, Regeln für die Eltern aufzustellen, Entscheidungen zu treffen oder ob das nicht mögliche Konsequenzen in der Zusammenarbeit mit den Eltern haben könnte; unerschwinglich lief das Thema mit, welche Interaktionen es früher und welche es heute zwischen Eltern und Erzieherinnen gebe. Von den Mitarbeiterinnen und der Leiterin wurden Absprachen zum Thema „keine Schuhe im Kita-Bereich“ getätigt.

Beim dritten Termin, wieder zwei Monate später, bestätigten die Mitarbeiterinnen, dass das Schuhproblem gelöst sei, aber jetzt die Frage offen sei, ob die Leiterin legitimiert sei, ihnen, den Mitarbeiterinnen Vorschriften zu machen; sie könnten schließlich selber ihre Probleme lösen, im Kollektiv sei alles besser gewesen, denn da hätten alle immer mitbestimmt. Ich hege den Verdacht, dass nicht alle mitbestimmt, sondern nur mitgeredet haben – aber das behalte ich für mich.

Die nächste Frage nämlich ging direkt und aggressiv an mich, ob ich Wessi sei und warum ich dann überhaupt bei ihnen arbeiten würde. Mir fiel auf die Schnelle nur ein, dass ich früher mit einem Mann verheiratet war, der vor dem Mauerbau aus der DDR geflohen war, und sagte nur, dass ich mal mit einem „Ossi“ verheiratet war, und dass ich dadurch Familie im „Osten“ hätte und sehr gern hier mit ihnen arbeiten würde und schon sehen könnte, wie schwierig die gesamte Umstellung und das neue Leben sei – auch nach längerer Zeit. Ich musste mich also ausweisen, legitimieren, dass ich nicht als eine Art Eroberin an der „Kolonialisierung“ beteiligt sei, ich musste zeigen, dass ich eine Ahnung habe, wie ihre Geschichten und Entwicklungen waren.

Meine Art und Weise der Legitimierung muss man kritisch ansehen: In der „reinen Lehre“ würde man eine solche Legitimierung eher ablehnen, weil sie einen radi-

kalen Wechsel der Ebene beinhaltet: über die persönliche Geschichte eine professionelle Rolle zu beanspruchen! Das Interesse an mir war nicht persönlicher Art, sondern eher eine Frage nach „theoretischer Zugehörigkeit“. Da ich mit der Familie meines Ex-Ehemannes vor und nach der Wende viel über Lebensqualität in der DDR, Lebensdramen, Hoffnungen, Wünsche und Veränderungen gesprochen habe, hatte ich immer Interesse am Leben in der DDR. Daher denke ich, dass die Frage nach mir und meine daraus resultierende Legitimierung auch mit dem total veränderten persönlichen Leben und den veränderten Arbeitsbedingungen und Forderungen zu tun hat. Es beinhaltet für mich hauptsächlich den Wunsch, akzeptiert und geachtet zu werden. Durch meine „Quasi-Zugehörigkeit“ werde ich in meiner Rolle als Beraterin eher akzeptiert.

Die „Wende“ war ein Systembruch, der von außen verordnet war, und auch die Kindertagesstätte war von diesem Systembruch in ihrer gesamten Arbeit betroffen, der von außen verordnet war. Die dadurch entstandenen biografischen Brüche, und die veränderte Lebens- und Arbeitsituationen sind nicht genügend besprochen und bearbeitet. Möglicherweise gibt es aber auch kein „Genug“, sondern ein immerwährendes Gefühl der Unterlegenheit. Am liebsten würden alle Mitarbeiterinnen in diesem Team unentwegt von sich erzählen, wie es früher war, wie es ihnen jetzt geht, was so schwierig ist und was früher besser war. Sie möchten mein uneingeschränktes Interesse an ihnen als Personen. Sie wollen, dass ich auf ihrer Seite stehe. Die immense Trauer, jedoch, über ein verlorenes früheres Leben, die Trauer, nicht geachtet zu sein, nicht geschätzt zu werden, wenig zu haben, darf nicht gefühlt, nicht besprochen, nicht bearbeitet werden.

Das immer wiederkehrende Gefühl der Unterlegenheit kann durch die Konzentration auf den Arbeitsauftrag, die Erarbeitung der neuen Konzeption und die damit verbundenen Schwierigkeiten in der Supervision und deren Bearbeitung langsam verringert werden. Meine Akzeptanz sollte sich nicht in verständnisvollem Zuhören und Mitgefühl ausdrücken, sondern in der zielgerichteten Unterstützung der vorhandenen Ressourcen, Fähigkeiten und Entwicklungen.

Zu diesem Beispiel sind viele Facetten zu betrachten und zu bedenken:

- Es gibt Supervision als klar vorgegebene Struktur – Arbeit am Fall, an der Struktur, am Arbeitsauftrag –, mein Einfühlungsvermögen ist so einzusetzen, dass Gefühle der Supervisanden von ihnen selbst wahrgenommen und nicht mit meinen vermischt werden.
- Es ist unabdingbar, dass Anerkennung ausgedrückt werden muss.
- Die Unterstützung von Professionalität kann gelingen über Arbeit im sachlichen Kontext und Verortung von persönlichem Handeln und emotionalem Verhalten in die jeweiligen Bereiche.
- Es gilt anzuerkennen, dass Professionalität viele Gesichter hat, dass ich sie unterscheide und wertschätzend bewerte.
- Als Supervisorin muss ich die Geschichte und Vergangenheit meiner Supervi-

sanden annehmen und anerkennen und muss mit ihnen kommunizieren ohne zu dominieren.

- Als Supervisorin muss ich mein Gefühl und das Bedürfnis der Zugehörigkeit zu den Supervisanden sowie meine Abgrenzung und deren Auswirkung kontrollieren.
- Ich muss meine Rolle kennen in Bezug auf die Erwartungen, die an mich gestellt werden, ich muss mögliche oder nicht mögliche Auseinandersetzungsformen verstehen und meine Präsentation in meiner Rolle und in Bezug auf meine eigene Leistungserwartung auf „Zumutbarkeit“ überprüfen.
- Der Weg geht vom Beratungskontakt zum Beratungskontrakt: Mein persönliches Interesse an altem Verhalten, Geschichte, Politik etc. und die Auswirkung auf die Beratungsarbeit kann dazu führen, dass mir nicht bekanntes Verhalten des Interesses an meiner Person z. B. (Kuchen für mich backen, kleine Geschenke zu Weihnachten, mit mir noch nach der Supervision ein bisschen privat reden), wieder aufbricht.

Supervision

Vorsicht, über Gefühle wird hier nicht geredet

In dem – zunächst jedenfalls – fast fremden Kontext der neuen Bundesländer müssen Supervisionsansätze jeweils sehr unterschiedlicher Art sein, jeweils abhängig von den Bedürfnissen, den vielfältigen Wünschen, Fragen und Bedenken der Klienten und meiner eigenen Wahrnehmung dazu. Auch Struktur, Dynamik und Problematik der Institutionen eröffnet sich mir nur langsam und werden nicht präsentiert. Ich bin abhängig von der Situation, bin auch im fremden Land, und natürlich stehe ich unter Leistungsdruck, möchte alles erfassen, um gut arbeiten zu können.

Mir kommt es immer wieder so vor, als ob ich Supervision – wie in den 80er Jahren im Westen – in einer Ost-Einrichtung völlig neu installieren muss, weil es wenig Erfahrung mit Beratungssituationen und mit Beziehungsdynamiken gibt, und ich muss mich selbst auch installieren. Die Frage: „Wer bist Du“ an mich als neue Supervisorin hat eine existentielle Bedeutung. Hier beziehe ich mich auf Fatzer: „Allein die Anwesenheit eines Supervisors kann für viele Teams und Organisationen eine ungeheure Verunsicherung darstellen oder Befürchtungen darüber auslösen, was alles ‚aufgedeckt‘ werden könnte. Gegenüber einzelnen Personen verhält sich der Supervisor deswegen neutral, zeigt aber sein Interesse am Gesamtziel des Teams oder der Organisation und des Klientels deutlich an. Aus diesen Gründen ist es wichtig, Einzelne, Teams oder Organisationen am Diagnoseprozess zu beteiligen. Die Wahrnehmung, Interpretationen und Gefühle des Supervisors werden in situationsangemessener Weise an die Supervisanden zurückgegeben, um zu einer gemeinsamen Problemsicht zu gelangen“ (Fatzer 1990, S. 71).

Da es in der DDR generell gefährlich war, im Arbeitsbereich Gefühle zu zeigen und zu äußern, ist diese Aussage von Fatzer besonders bedeutsam. Gefühle und ge-

fühliges Verhalten können Konsequenzen hervorrufen, die nicht mehr zu stoppen sind. Gefühle wie Abwehr und Angst bekommen eine Eigendynamik, die möglicherweise nicht mehr gesteuert werden kann. Das erfordert eine sensible Herangehensweise.

2. Beispiel: Angst und Lähmung

Ich erhalte einen Anruf von einer Leiterin einer Kita aus einem ländlichen Städtchen an der Grenze zu Polen. Ich sei ihnen empfohlen worden. Ihr Anliegen sei hauptsächlich Teamentwicklung in der Kita, strukturelle Veränderungen und Überprüfung der Formen von Zusammenarbeit. Das Team sind mit ihr als Leiterin 5 Frauen, der Träger ist eine Kirchengemeinde, vier Einheiten seien erst mal geplant. Das Team hatte bereits einmal einen Zyklus Supervision und möchte sich jetzt verändern. Da der Weg für mich weit ist, schlage ich vor, gleich eine Arbeitseinheit zu vereinbaren, keine so genannte Probestunde, dann können wir anschließend sehen, ob wir weiter zusammen arbeiten wollen. Also beschäftige ich mich mit Teamentwicklung, suche Arbeitsbögen heraus und bereite mich dahingehend gut vor.

Die Kita und der Garten sind schön und gut eingerichtet, es gibt viel Raum und Platz, und die Mitarbeiterinnen sind freundlich und mir zugewandt. In der Vorstellungsrunde wird schnell klar, dass es um irgendwas völlig anderes geht als Teamentwicklung, das fühle ich deutlich. Eine hohe Spannung ist im Raum, die Leiterin ist extrem vorsichtig in ihren Aussagen. Das Team ist in dieser Konstellation erst seit kurzem zusammen, vorher gab es eine andere Leiterin, die jetzige Leiterin war vor einem Jahr noch im Team. Eine Mitarbeiterin, die über ein Jahr im Schwangerschaftsurlaub war und sich ganz neu hier fühlt, verhält sich im Ton aggressiv gegenüber der jetzigen Leiterin. Ich verstehe trotz freundlicher Kommunikation das Anliegen nicht, und muss mich auf meine Intuition verlassen. Daher mache ich nacheinander jeweils eine kleine Aufstellung, in welcher Rolle und Konstellation die Mitarbeiterinnen vor einem Jahr gearbeitet haben und jetzt.

Die junge Mutter bricht bei der zweiten Aufstellung in Tränen aus und sagt, sie fühle sich von der neuen Leiterin nicht richtig wahrgenommen. Alle schweigen. Da ich immer noch nichts verstehe, frage ich nur, ob es um ein Geheimnis geht. Alle nicken, keine spricht. Jetzt habe ich den Eindruck, dass ich fragen darf und damit die Gefühle der Frauen auch kanalisieren kann, und so erfahre ich die Geschichte, die ich hier jetzt nicht im Detail weitergeben möchte. Aber: Das Geheimnis geht um die alte Leiterin, die über Jahrzehnte die Kita geführt hat und die im letzten Sommer irgendwie verschwand, vielleicht krank war, nicht mehr zur Arbeit kam, nicht verabschiedet wurde. Kenntnisse scheint die neue Leiterin zu haben, die aber darüber nicht reden darf. Die junge Mutter hat in ihrer Schwangerschaft heftige Aggressionen von der alten Leiterin abgekriegt, sie sagt, sie sei gemobbt worden. Es geht um Angst vor der Zukunft, wenn man sagt, was man denkt, um alte Rollen in der Kita und die Identität der alten Leiterin – auch zu DDR Zeiten. Es geht um Lügen, Abwertung und Machtausübung: Es geht um das Schweigen des Trägers, um

Desinformation und noch jetzt um Übergriffe der ehemaligen Leiterin, die einfach in die Kita kommt, wenn sie ihre Nichte abholt, und den Eltern sowie Mitarbeiterinnen und Praktikanten Anordnungen gibt.

Ich erlebe die Geschichte als sehr schwer und kann nur zuhören, Verständnis haben und Interesse an den Personen zeigen. Alle Anwesenden haben Angst vor der ehemaligen Leiterin und trauen es sich nicht zu, die Übergriffe anzusprechen; sie haben auch Angst davor, von ihr angesprochen zu werden, und bei Anordnungen, die sie geben könnte, nicht „nein“ sagen zu können.

Das ausführliche Besprechen der Situation und ihrer Gefühle erleichtert sichtlich alle Beteiligten und sie fragen sich, ob und wie sie ihr Verhalten in Bezug auf die alte Leiterin ändern könnten. Es gelingt durch Nachfragen nach Zuständigkeiten, Aufgabenbereichen, Entscheidungskompetenzen klar eine Arbeitssituation herzustellen, die durch die vorhergehende Schilderung fast verloren schien und die mich aus der Situation, zu sagen, was und wie es jetzt zu machen wäre, herausholt.

Verschiedene Möglichkeiten, z. B.: Die alte Leiterin richtig zu verabschieden, den Träger um Offenlegen der damaligen Situation zu bitten, und sich an die bestehenden hierarchischen Absprachen zu halten, kreisen im Raum. Die Erschöpfung der Mitarbeiterinnen durch die Angstbeschreibungen und das daraus wiedergekehrte Gefühl von Angst ist deutlich.

Beim zweiten Termin herrscht eine entspannte Stimmung. Bei meiner Nachfrage ob das Problem bearbeitet wurde, berichten alle Erzieherinnen, dass sie durch das Reden über dies Geheimnis und über die Besprechung ihrer Zuständigkeiten und Aufgaben so entlastet waren, dass sie sich in Gegenwart der alten Leiterin jetzt distanziert verhalten können, ihre eigenen Aufgaben wahrnehmen und sich nicht mehr vom Verhalten der alten Leiterin beeinflussen lassen. Damit wird auch deutlich, dass die jetzige Leiterin für das Verhalten und die Kommunikation mit der alten Leiterin zuständig ist, und sonst niemand. Das wurde im Team als eine große Entlastung empfunden.

Die Frage, was mit der alten Leiterin geschehen war, warum sie die damals schwangere Mitarbeiterin gemobbt hatte, und warum sie plötzlich nicht mehr arbeitete und niemand Genaueres wusste, ist im Moment für die Supervision nicht von Bedeutung, außer es ergeben sich neue, für das Team wichtige Aspekte. Eine Veränderung der Teamkultur wird deutlich: Die frühere Zusammenarbeit im Team war nach der Beschreibung der Kolleginnen ebenso familiär wie autoritär durch die Leiterin strukturiert; jetzt kann die neue Leiterin das Team professionell führen.

Hier findet eine Veränderung statt, die bisher nicht beachtet wurde und die in der Supervision bearbeitet werden sollte. Bei allen Mitarbeiterinnen war das Bedürfnis nach Zugehörigkeit und gleichzeitig das Bedürfnis nach Abgrenzung und Widerstand im Team groß. Durch das alte nicht aufgearbeitete hierarchische System bestehen jedoch viele Ängste, die sich im gesamten System auf die Beziehungen auswirken. Weigand sagt: „Auf der Machtebene besteht das Interesse, über eine Solidargemeinschaft (gleicher Geschwister) Selbstständigkeit und Unabhängig-

keit gegen Kränkung verursachende Über- und Unterordnungsverhältnisse zu erreichen. In der Beziehungsdimension geht es darum, genügend Attraktivität zu besitzen, um der Zuwendung und Sympathie, der Geborgenheit und des Vertrauens der Teammitglieder sicher zu sein. Auch hier sind die gegenseitigen Erwartungen der Teammitglieder hoch, was auf dem Hintergrund einer gesamtgesellschaftlich anwachsenden Beziehungslosigkeit und der in Institutionen erlebten Frustrationen von Beziehungswünschen verstehbar ist“ (1982, S.44).

In meinem Fall wiederholte sich bei der Konstellation des neuen Teams hier unbewusst das Modell der früheren Sozialbeziehungen. Die Aufgabe der Supervision ist – gerade mit der neuen Leiterin – befriedigende und angstfreie Kommunikationsmöglichkeiten der Teammitglieder untereinander, mit den Kindern, gegenüber dem Träger sowie den Eltern der Kinder zu finden.

Zum Thema Angst und Gruppenstruktur oder Angsterleben und Formalisierungsgrad von Organisatoren sagt Pühl, dass sich idealtypisch seiner Meinung nach zwei Formen von Teamstrukturen unterscheiden: „Arbeitsteams, die in traditionell-hierarchischen Strukturen eingebunden sind (Hierarchie, Vorgesetztenprinzip): Hier übernimmt die feste, klare Struktur in besonderer Weise durch Sicherheit vermittelnde Regeln die Funktion der Angstabwehr ihrer Mitglieder. Sowie kollektive nichthierarchische Arbeitsgruppen: Hier kann das Angstpotential nicht ohne weiteres über Strukturen kanalisiert werden“ (1989, S.15).

Auch hier stellt sich für mich die Frage, ob es um ein Team oder um ein Kollektiv geht und die damit verbundenen Kenntnisse, Erfahrungen und Gefühle? Auf alle Fälle geht es um Sicherheit, die scheinbar im Kollektiv größer war als jetzt im Team. Die Arbeitssicherheit im eigenen Verhalten und in der Verantwortung kann so entwickelt, verstanden und erlebt werden, dass sie sich in den Arbeitsstrukturen auswirkt. Wenn wir in der Supervision so arbeiten können, dann kann unter diesen geklärten Voraussetzungen auch der kulturelle, soziale und persönliche Hintergrund in Bezug auf Arbeitstruktur und Aufgaben bearbeitet werden.

Zum Schluss

Eine wichtige Funktion von Supervision in den neuen Bundesländern ist es, weiterhin Vorurteile abzubauen, Störungsprozesse aufzudecken, die Kommunikationskulturen nebeneinander zu akzeptieren und gemeinsam an der Sache zu arbeiten.

Wichtig ist weiterhin, dass die Menschen im Osten und im Westen von außen immer weniger von ihrer Herkunft betrachtet werden und dass die Faktoren der Herkunft auch nach den herkömmlichen Mustern: Stadt und Land, Nord-Süd Gefälle, Reichtum oder Armut in der Region, Arbeitsplatzsicherheit oder Arbeitslosigkeit, Politik und Regierungsschwerpunkte, wie überall in Deutschland, eine wesentliche Rolle spielen. Damit bleiben zwar die Unterschiede bestehen, werden aber nicht mehr in Bezug auf Osten und Westen gewertet.

Literatur

- Belardi, N. (1992): Supervision, von der Praxisberatung zur Organisationsentwicklung. Paderborn.
- Fatzer, G. (1990): Phasendynamik und Zielsetzung der Supervision und Organisationsberatung. In: Supervision und Beratung, hg. von Fatzer/Eck, Köln.
- Klein, O. (1994): Plötzlich war alles ganz anders – deutsche Lebenswege im Umbruch. Köln.
- Klein, O. (2001): „Ihr könnt uns einfach nicht verstehen“ – Warum Ost- und Westdeutsche aneinander vorbeireden. Frankfurt am Main.
- Pühl, H. (1989): Alternativprojekte: Der Kollektivmythos als Chef. In: Supervision 15/1989.
- Schreyögg, A. (1994): Supervision, Didaktik & Evaluation. Paderborn.
- Weigand, W. (1982): Supervision für eine institutionelle Alternative. In: Supervision 2/1982.

Anschrift der Autorin:

Friedhild Mory, Manteuffelstr. 1, 12203 Berlin