

Markus Lohse

„... ich würde es bei Einzelnen wirklich auf die Haltung zurückführen.“

Eine rekonstruktive Analyse der interaktiven Bearbeitung eines Supervisionsanliegens zur Erzeugung subjektiv handlungsleitender Erkenntnis (Einsicht).



Zusammenfassung

Dieser Beitrag befasst sich mit der Rekonstruktion einer konkreten Anliegenbearbeitung im Rahmen der (Problem-)Analysephase einer Einzelsupervisionssitzung. Dazu wird das gemeinsame kommunikativ-sprachliche Handeln der Beteiligten exemplarisch, jedoch in sich chronologisch aneinander anschließenden Interaktionseinheiten – interaktionssequenziell – betrachtet. Das erkenntnisleitende Interesse liegt dabei einerseits auf dem Nachvollziehen der sukzessiven Bearbeitung des Supervisionsanliegens. Auf der inhaltlichen Ebene (WAS) ist hier der gedankenexperimentelle „Versuch einer Handlungsänderung von Mitarbeitenden“ seitens der Supervisand*in thematisch zentral. Andererseits gilt es auf der Ebene der Interaktion (WIE) herauszuarbeiten, wie genau supervisionsmethodisch induziert, handlungsleitende Erkenntnis (Einsicht) auf Seiten der Supervisand*in reflexiv erzeugt wird. Dadurch erschließt sich den Leser*innen im Allgemeinen die fallspezifische Wiederherstellung beruflicher Handlungsfähigkeit (hier explizit: Teamleitungsfähigkeit/Führungshandeln) und im Speziellen ein handlungsorientierter Nutzen durch empirische Einblicke in „Haltgeben“ und „Haltungsänderung“ durch Supervision.

1. Einleitung

Mit Blick auf professionelle Beratungsinteraktion ist sowohl die gemeinsame kommunikativ-sprachliche Herstellung einer supervisorischen Funktion des „Haltgebens“ und

Möglichkeiten der Entwicklung beziehungsweise (Ver-)Änderung derselben sowohl beratungspraktisch spannend wie auch empirisch-analytisch bisher eher ein Desiderat. Ersteres – im supervisorischen Gespräch den Ratsuchenden fachlichen und/oder emotionalen Halt zu geben – lässt sich aus dem Selbstverständnis von Supervision durch die Beratung „die eigenen Klärungs- und Bewältigungspotentiale so zu aktivieren, dass die Wiedererlangung der Handlungsautonomie gelingt“ (Busse 2010: 62). Letzteres, individuelle Haltungsentwicklung und/oder gegebenenfalls Handlungsänderung können jeweils beratungsbedarfsspezifische Ausformungen sein.

Drei mögliche Szenarien: Denkbar ist beispielsweise erstens, dass dies durch eine einseitige Adressierung, seitens der Supervisand*in erteilten Beratungsauftrag im Sinne von: „Ich benötige fachlichen/emotionalen Halt oder ich möchte meine professionelle Haltung gegenüber XYZ ändern“, bewusst geschieht. Eine andere Option ist zweitens, dass ein so oder ähnlich formuliertes Beratungsanliegen bei der Supervisand*in zu Beginn der Sitzung thematisch, wenn überhaupt eher diffus existiert und dieses erst im Verlauf der Sitzung gemeinsam geschärft wird. Ebenso vorstellbar ist drittens, dass sich eine fachlich wie emotional haltgebende Funktion und/oder das Entwickeln/Verändern einer gewissen Haltung gegenüber XYZ nicht vordergründig Gesprächsgegenstand der thematisch-inhaltlichen Bearbeitung des originären Anliegen, sondern sich im Supervisionsprozess unbewusst vollziehen und weder der Supervisand*in noch ihrer Supervisor*in während der Sitzung in Gänze bewusst sind. Aus allen drei exemplarischen Szenarien lässt sich gedankenexperimentell ableiten, dass ein Vollzug bewusster und/oder unbewusster Er- und Bearbeitung eines Beratungsanliegens und damit einer potenziell haltgebenden beziehungsweise haltungstransformierenden Funktion, präziser ausgedrückt Wirkung professioneller Beratungsinteraktion rekonstruierbar ist. Eine so oder ähnlich ausgeformte Wirkweise von Supervision wird für die weitere analytische Auseinandersetzung in diesem Beitrag vom Autor angenommen und mit einem rekonstruktiven, inhaltsinteraktionsanalytischen geschärften Ansatz, dem Integrativen Analysemodell von Beratungsgesprächen (vgl. Busse et al. 2013: 31, siehe dazu auch Abschnitt 3 und 4) realisiert. Zunächst geht es jedoch im folgenden Abschnitt um Ur-, De- und Rezentrierungsprozesse innerhalb professioneller Beratungsinteraktion als eine mögliche theoretische Brille, die hier unterstellte, haltgebende und/oder haltungstransformative Wirkweise von Supervision als Ansatz reflexiven Lernens zu verstehen.

2. Ur-, De- und Rezentrierungsprozesse – Ein möglicher Ansatz zum theoretischen Verständnis von Haltgeben und Haltungstransformation durch reflexives Lernen

Laut Stefan Busse (2009) lassen sich Zentrierungsprozesse als mentale Lernbewegung verstehen. Auch Donald A. Schöns Ansatz thematisiert eine Dimensionierung von Reflexion als reflexive Denkbewegung, die *während* des eigenen Handelns (reflection-in-action) oder *über* das eigene Handeln (reflection-on-action) stattfindet. Theoretisch-konzeptuell ergänzt Louis van Kessel (2015) eine dritte Dimension der Reflexion für zukünftiges Handeln (reflection-before-action). Beide Ansätze werden hier miteinander verbunden und auf die Funktion eines möglichen Haltgebens und/oder einer Haltungstransformation durch Supervision bezogen.

Eine Supervisand*in zu Beginn einer Supervisionssitzung kann in ihrem mentalen Zustand als urzentriert gelten. Dies zeigt sich etwa im „gedanklichen Festhalten [...] an einer definierten Perspektive“ (Busse 2009: 14). Mit Donald A. Schön (1983) lässt eine *Urzentrierung* wiederum so verstehen, dass die individuellen Ressourcen des „knowing-in-action“ (ebd.: 59) sowie der Modus von reflection-in-action erschöpft sind. Vor dem thematischen Hintergrund dieses Beitrags ließe sich dieser Zustand als *methodisch/emotional-haltlos* beziehungsweise *methodisch/emotional-halt-suchend* verstehen. Darüber herrscht bei der Supervisand*in jedenfalls insofern Bewusstheit, als dass sie zumindest „um diesen Zustand relativer Verunsicherung und relativen Unbehagens [weiß]“ (Busse et al. 2013: 24), sonst wäre ihr Anliegen nicht Gesprächsgegenstand (vgl. Busse 2009: 14.). In einem solchen Zustand ist die betreffende Person jedoch paradoxerweise bis zu einem gewissen Grad widerständig und ihr (Problem-)Bewusstsein beziehungsweise ihre (Haltungs-)Transformationsbereitschaft wenig ausgeprägt. Denn, einerseits gibt es zwar einen spürbaren Veränderungsdruck im Sinne von: Es muss sich etwas ändern und das möglichst schnell! Andererseits droht Ungewissheit darüber, wie es denn wohl wäre, wenn es anders ist. Wie wird es dann sein? Das verfügbare, kanonisierte und/oder subjektive, erfahrungsbasierte Wissen ist offensichtlich für die eigenständige Problembearbeitung nicht ausreichend, oder gerade das Problem (vgl. Busse et al. 2013: 24). Für die Supervisor*in gilt es zunächst zu klären, inwiefern es sich „in der geschilderten Ausgangslage um ein Orientierungs-, Handlungs-, Entscheidungs- oder Haltungsproblem“ (ebd.:

25) handelt. Interventionen können einen oder mehrere dieser Aspekt aufnehmend, eine Lernbewegung initiieren. Der Weg aus dem Zustand einer Urzentrierung führt über die Entfernung zu ihr. Gedanklich eine (reflexive) Distanz zu schaffen, ist demzufolge der entscheidende Schlüssel (vgl. Busse 2009: 15). Wird beispielsweise von der Supervisand*in ein Orientierungsproblem als mögliches Anliegen identifiziert und adressiert, so lässt sich das Schaffen von Orientierung durch das gemeinsame Gespräch im Sinne dieses Beitrags als Funktion eines fachlich und/oder emotionalen Haltgebens verstanden werden. Gleiches kann für die Veränderung einer (fallspezifisch wie auch immer gearteten) Haltung durch Supervision gelten.

Wenn also die *Urzentrierung* (siehe dazu auch das Lernzonenmodell nach John L. Luckner und Reldan S. Nadler (1997) sowie die Ausführungen von Michl 2020: 44ff.), einen *Zustand mentaler Starre* im Sich-blockiert-Fühlen und Allein-nicht-mehr-weiter-Wissen markiert, dann lässt sich demgegenüber die *Dezentrierung* als *Vorgang* verstehen, *der mittels reflexiver Distanzierung den Beginn einer Lernbewegung beschreibt*. Durch eine an die Urzentrierung inhaltlich anschlussfähige Intervention kann es der Supervisor*in gelingen, bei der Supervisand*in eine Fokusverschiebung oder „Perspektiven- und Bedeutungsvervielfältigung“ (ebd.) zu erzeugen. Diese reflexive Denkbewegung im Modus „reflection-on-action“ ist eine Übergangsmöglichkeit auf Probe, die zumindest zeitweise „das Verlassen des bisherigen kognitiven und emotionalen Handlungsortes“ (Busse et al. 2013: 24) ermöglicht. Dabei handelt es sich jedoch um einen „flüchtige[n] Zustand, der nur schwer über einen längeren Zeitraum durchgehalten werden kann“ (Michl 2020: 46). Da somit ein dauerhaftes mental und emotional In-Bewegung-Sein beziehungsweise ein Verharren in der Dezentrierung nicht möglich ist, gibt es zwei Handlungsoptionen. Erstens, da die Supervisand*in befürchten muss, dass ihr das „Probewahrnehmen- und wissen“ (ebd.) auf Dauer zu unklar, unsicher, angstausslösend, nicht anschlussfähig und daher zu riskant vorkommt, wird der Dezentrierungsversuch aufgegeben und die Urzentrierung erneut eingenommen. Eine bessere Orientierung beziehungsweise eine veränderte Haltung hinsichtlich eines bestimmten Gesprächsgegenstandes wurde (noch) nicht erreicht. Oder aber Zweitens, es werden weitere Schritte in Richtung Rezentrierung im Modus „reflection-before-action“ gegangen.

Eine *Rezentrierung* zu erreichen, „heißt einen Ort erweiterten und restabilisierten Denkens und Handelns zu finden“ (Busse 2009: 15). Sie ist vollendet, „[w]enn sich kognitive

und emotionale *Gewissheit* einstellt, wenn im Idealfall *Erkenntnis* und *Einsicht* zur Deckung kommen“ (Busse et al. 2013: 25, Hervorhebung im Original). Diese mental-emotionale Lernbewegung (vorläufig) abzuschließen, birgt stets die Möglichkeit zu scheitern. Darunter ist jedoch nicht ein Scheitern der Beratung grundsätzlich gemeint, sondern „verweist eher auf das, was im Sinne Vygotskys als ‚die Zone der nächsten Entwicklung‘ zu bezeichnen ist“ (Busse 2009: 15). Mit dem Verstehen des Ur-De-Re-Zentrierungsmodells als mentale Lernbewegung, wird die Generierung von Erfahrungswissen durch eine reflexive Be- und Verarbeitung von Erfahrung(en) stärker betont. Supervision kann damit in ihrem Ideal als eine zentrierungsprozessorientierte Lernbewegung zur Generierung von Erkenntnissen und Einsichten mit der Funktion des Haltgebens und/oder der potenziellen Veränderung von Haltung im weitesten Sinne auf Basis reflexiver Vergegenwärtigung bisheriger Erfahrungen gelten. Die nachfolgende Grafik (siehe Abbildung 1) visualisiert diese reflexive Lernbewegung und damit ein (handlungs-)transformatives Potenzial von Supervision vor dem Hintergrund einer mental-emotionalen Zustandsänderung.

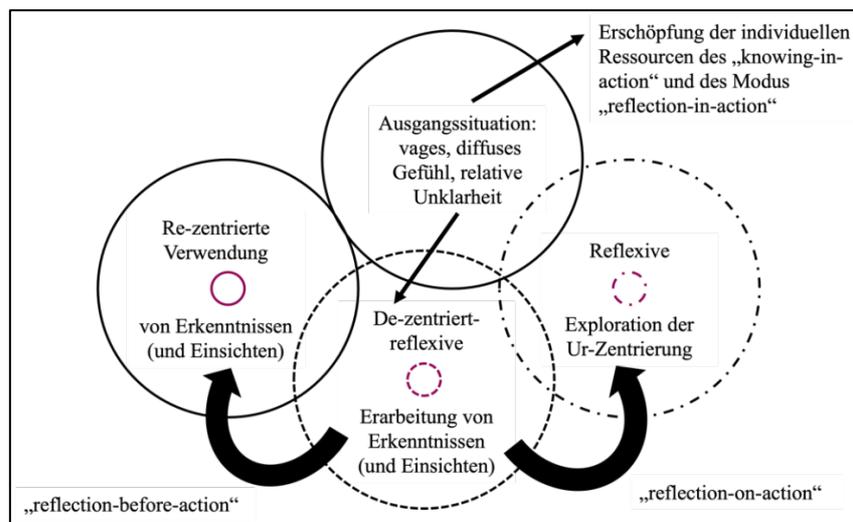


Abbildung 1: *Reflection-in, -on & -before-action im Ur-De-Re-Lernzyklus in Supervision* (Darstellung, Hervorhebung ML)

Um dieses in Gang kommen einer möglichen, reflexiven Lernbewegung empirisch nachzuvollziehen, bedarf es zunächst eines methodischen Zugangs, der sowohl die innere Struktur sichtbar macht als auch das inhaltliche Geschehen einer Supervisionssitzung zusammenfasst, um dann zügig davon ausgehend bis an die Stelle des Gesprächs vorzudringen, die empirisch dem Erkenntnisinteresse dieses Beitrags entspricht.

3. Beratungsgespräche als Datenmaterial und Gegenstand rekonstruktiver Forschung

Für gewöhnlich ist unsichtbar *was* und *wie* ein (Teil-)Ergebnis in einer Supervisions-sitzung von den Beteiligten hergestellt wird. Dieser Umstand ist hinlänglich als „Black-Box“ (Kühl 2009: 7; ausführlich dazu Lohse 2024: 164ff.) bekannt. Aufgrund eines eher beschränkten Zugangs und eines vergleichsweise höheren Aufwandes der Datenerhebung sind empirisch-rekonstruktive Arbeiten professioneller Beratungsinteraktion anhand *natürlicher* Gesprächsdaten im Bereich arbeitsweltbezogener Beratung nach wie vor rar (Lohse 2024; Busse & Lohse 2024). Bei dem für diesen Beitrag ausgewählten Transkriptauszug handelt es sich um einen Ausschnitt einer Einzelsupervisions-sitzung. Diese war sowohl in Teilen – mit dem Fokus auf die Eröffnungsphase – bereits Gegengangstand einer objektiv-hermeneutischen Rekonstruktion (Lohse 2020) zur Exploration der interaktiven Erarbeitung eines konkreten Supervisionsanliegens, als auch in ihrer Gesamtheit des Sitzungsverlaufs zum empirischen Nachvollziehen der interaktiven Erzeugung von Erkenntnis- und Einsichtsmomenten (Lohse 2024). Dieses Material wird nun erneut bemüht. Dies ist beispielsweise dann legitim, wenn sich mit einem inhaltsinteraktionsanalytischen Erkenntnisinteresse *beratungsmethodische* Einsichten in professionelle Beratungsinteraktionen generieren lassen „die helfen, den Vollzug von Supervision als ein[] arbeitsweltliche[s] Beratungsformat weiter aufzuklären“ (Busse 2024: 88). Fokussiert wird dabei auf die *interaktive* Erzeugung eines fachlich und/oder emotionalen Haltgebens sowie einer möglichen Haltungstransformation – als bis dato eher unfassbares Phänomen – zu rekonstruieren. Der Autor verspricht sich davon ein fallspezifisches Ergebnis der zugrundeliegenden Supervisions-sitzung auf diese Weise fassbar und somit nachvollziehbar zu machen.

4. Methodisches Vorgehen

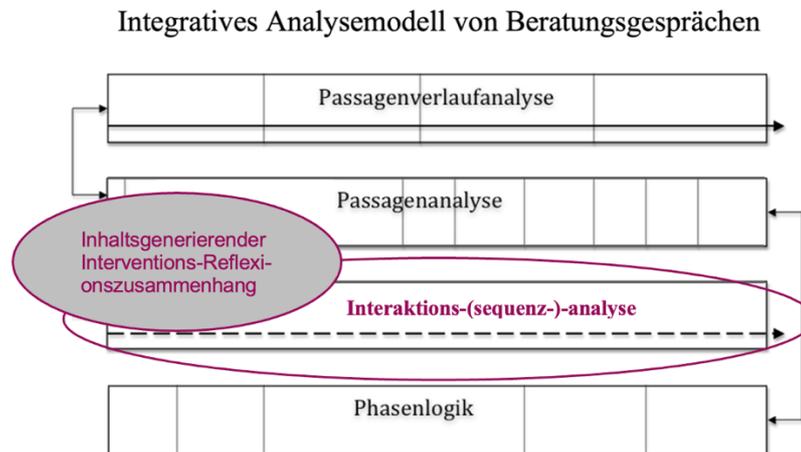


Abbildung 2: Inhaltsinteraktionsanalytischer Zugang zu Beratungsgesprächen (angelehnt an Busse et al. 2013: 31)

Das Datenmaterial wird anhand des „Integrativen Analysemodells von Beratungsgesprächen“ (Busse et al. 2013) zunächst in seiner *Phasenlogik* und anschließend in seinem *Passagenverlauf* zusammengefasst, um einerseits die inhaltliche Entfaltung des Falls, oder genauer gesagt die interaktive – kommunikativ-sprachlich koproduktive – Entwicklung des Gesprächsfadens zu skizzieren und für die Leser*innen damit ein Kontextverständnis beziehungsweise Überblickswissen des Fallverlaufs auf seiner inhaltlichen Ebene (Was ist hier der Fall?) zu schaffen. Andererseits ist es auf diese Weise möglich, zügig zur hier vordergründig interessierenden Passage vorzudringen. Auf die einzelnen methodischen Schritte der Rekonstruktion näher einzugehen, wird in diesem Beitrag aufgrund der gebotenen Kürze verzichtet (siehe ausführlich Lohse 2024: 181ff. sowie Anh. Bd. Ilaa-ae).

Als theoretische Folie zur Erschließung der Gesprächsphasen wird für einen ersten Lese-durchgang durchs Material vom Autor das von Busse (2009) vorgeschlagene, 4-phasige Modell genutzt. Damit lassen sich in den Redebeiträgen der Supervisor*in (Svn) mit Hilfe von fallspezifisch unterschiedlich formulierten *Phasenübergangsmarkierungen* die *Initial- und Aushandlungsphase*, die *Fallpräsentationsphase*, die *Analysephase* und die *Ableitungsphase* sequenzanalytisch auffinden (markieren) und empirisch voneinander abgrenzen. Von einer *Passagenverlaufsanalyse* innerhalb der einzelnen Phasen sowie auch eine phasenübergreifende Betrachtung wird hier abgesehen, da diese nicht dem Erkenntnisinteresse dieses Beitrags entspricht, sondern es wird sich jetzt im weiteren Fortgang

der Analyse zunächst inhaltlich kondensierend – wie beschrieben – methodisch isolierend der interessierenden Passage genähert.

5. Datenanalyse

Kontextinformationen

Das Beratungsgespräch stammt aus einer Serie von vielen Supervisionssitzungen, die die Supervisand*in (Snd) gemeinsam mit ihrer Supervisor*in (Svn) hatte. Die Snd hat im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit eine Leitungsfunktion übernommen und im Zuge dessen nimmt sie regelmäßig Supervision, die von ihrer Organisation finanziert wird, in Anspruch. Aus dem Transkript lässt sich außerdem rekonstruieren, dass sie in einem Jobcenter als Vorgesetzte eines Teams von Vermittler*innen und Fallmanager*innen tätig ist.

Phasenlogik und inhaltsinteraktionsorientierte Rekonstruktion einer Schlüsselpassage

Im Transkript lassen sich die oben benannten Gesprächsphasen anhand von Übergangsmarkierungen identifizieren und voneinander abgrenzen. Die im Sitzungsverlauf sukzessive – durch gezielte Interventionen der Svn und reflexiv erlangte rationale Erkenntnisse sowie handlungsleitende Erkenntnisse (Einsichten) der Snd – erarbeiteten thematischen Kerne, werden nachfolgend teils paraphrasierend, teils zitierend zusammengefasst.

Initial- und Aushandlungsphase (Lohse 2024, Anh. Bd. IIa, 1/1-2/34): Die Snd spricht über ihre arbeitsbedingt gestresste Gemütslage, die ihr zufolge aus einer angespannten politischen Lage und eine daraus ergebende Drucksituation viele Zuweisungen und Maßnahmeeintritte organisieren zu müssen, resultiert. Ihr „knowing-in-action“, damit einen professionellen Umgang im Modus des „reflection-in-action“ zu finden, scheint dabei an etwaige Grenzen zu stoßen und es entstand ihrerseits dazu Beratungsbedarf. Auf die Frage ihrer Svn, was denn für diese Sitzung die Frage oder das Thema sei, legt ihre Snd den Fokus auf ein Nachbereitungsinteresse eines geführten Mitarbeitergesprächs und sie sagt, dass sie über das Thema „Klarheit in der Kommunikation“ noch einmal nachgedacht (reflektiert) habe. Der Fokus liegt zunächst auf Ersterem. Die sich anschließende Intervention der Svn „Wollen Sie erzählen“ (ebd., 2/35) markiert den Übergang in die Fallpräsentationsphase.

Fallpräsentationsphase (ebd., 2/35-7/25): Von der Snd wird im von ihrer Svn ausgelösten Modus „reflection-on-action“ berichtet, dass das von ihr geführte Mitarbeitergespräch eine Überforderungssituation zum Gegenstand hatte, die der betreffende Mitarbeiter ihr gegenüber selbst artikuliert hatte, indem er anzeigte, dass er seine Arbeit nicht mehr schaffe. Dies sei einerseits allgemein auf die angespannte Personalsituation andererseits auf seine Arbeitsweise hinsichtlich seines Terminvereinbarungsverhaltens mit (Jobcenter-)Kund*innen zurückzuführen. Dazu konnte von ihr im Gespräch konstatiert werden, dass er dies deutlich verbessert habe. Im Rahmen der Fachaufsichtspflicht der Snd sei daraufhin jedoch im Zuge ihrer Stichprobenanalysen im Gesamtteam herausgekommen, dass mitarbeiterübergreifend Mängel in der Gesprächsdokumentation mit bis zu einer Woche Verzögerung bestehen. Darauf reagierte die Snd zunehmend emotional frustriert mit Fristsetzungen und damit einhergehender, stärkerer Kontrolle. Im weiteren Verlauf der Sitzung zeichnet sich ihr bisheriger Lösungsansatz einer Intensivierung ihres Kontrollverhalten als ihre Urzentrierung ab. Die Intervention der Svn „Wie [...] wollen Sie damit umgehen? [...] ist das jetzt ihre Frage?“ (ebd., 7/26-27) markiert den Übergang in die Analysephase.

Analysephase bis zu Identifikation des Haltungstransformationsanliegens (ebd., 7/26-19/7): Das bei der Snd zunächst vorherrschende Gefühl, von ihren Mitarbeiter*innen „ausgetrickst“ zu werden, weicht durch reflexionsgenerierende Interventionen ihrer Svn (beispielsweise „Wie wollen Sie damit umgehen?“ (ebd., S. 7/26), „[...] wie wollen Sie da vorgehen?“ (ebd., S. 9/7)) Schritt für Schritt. Dies führt sie zunächst im Modus „reflection-on-action“ in einen mentalen Dezentrierungszustand und inhaltlich zum Überdenken dieses Eindrucks sowie zu der Erkenntnis, dass sie nachlässig dokumentieren, da sie es möglicherweise trotz Schulungen und einer dokumentationsverantwortlichen Kollegin „in Teilen“ nicht besser wüssten. Eine erste Idee damit umzugehen, seien dienststellenbezogene Besprechungen, damit sie ihre Erwartungshaltung bezüglich der Dokumentation kommunizieren könne. Dabei erlangt sie die Einsicht – als handlungsrelevante Erkenntnis (Ich weiß auf der Handlungsebene, was ich zu tun habe.) im Gegensatz zu einer lediglich rationalen Erkenntnis (Ich weiß es auf der kognitiven Ebene.) –, dass sie dies bei der Teilgruppe der Fallmanager*innen in ihrem Team bereits getan habe und die Dokumentationen „sehr gut“ seien. Hingegen bei der anderen Gruppe der Vermittler*innen hätte sie das in der Form noch nicht gemacht.

Anschließend gerät durch einen weiteren Reflexionsimpuls der Svn („Wo ist da der Unterschied zu dem wie Sie vorher waren [?]“ (ebd., 10/21)) das Führungsverhalten der Snd im Zusammenhang mit dem zu Beginn der Sitzung von ihr signalisierten Bedarf nach mehr Klarheit in der Kommunikation in den Fokus. Die Snd sagt, sie wolle vermitteln, dass die (digitale) Gesprächsdokumentation nach ihrem Verständnis ein Qualitätsmerkmal der geleisteten Beratungstätigkeit sei, die sich nicht in dem Maße mit einer Reduktion auf Kennzahlen zu Maßeinträgen gegenüber der Regionaldirektion abbilden ließe. Im Zuge dessen, wird von der Svn dann zunächst eine erwartbare Widerständigkeit („Auf wie viel Widerstand werden Sie [...] stoßen? (ebd., 13/4-5)) gegen eine von der Snd beabsichtigten Verhaltensänderung thematisiert. An dieser Stelle formuliert sie, dass sie da an „Haltungen“ stoße, die „schwierig zu schulen“ seien. Anschließend wird von der Svn die Frage „[W]as können Sie tun, damit das anders wird?“ (ebd., 14/7) nach einer Handlungsidee bezüglich eines entsprechenden Umgangs damit aufgeworfen und dadurch der Reflexionsmodus „reflection-before-action“ angeregt.

Anschließend greift die Svn erneut den von ihrer Snd erwähnten, beraterbezogenen Unterschied zwischen Vermittler*innen und Fallmanager*innen innerhalb ihrer Gruppe von Mitarbeitenden auf. Sie erfragt mögliche Gründe, die für das gegenständliche, wahrgenommene Verhalten – der Nachlässigkeit in der Dokumentation – sprechen könnten: die für die Erledigung zur Verfügung stehende Zeit, Ausbildungsaspekte oder eben eine verinnerlichte Haltung per se. Die Snd bestätigt einerseits, dass es zwar formale Qualifikationsunterschiede gäbe, dass sie jedoch den Fallmanager*innen aufgrund ihrer eigenen beruflichen Tätigkeit als Fallmanager*in und Trainer*in dieser Gruppe seinerzeit „besondere Aufmerksamkeit geschenkt [...] und mit ihnen auch besprochen habe, was [sie] erwarte da [...] an Dokumentation“ (ebd., 17/3-9). Daraufhin erlangt sie die Erkenntnis, dass es „auch bei den Vermittlern und Vermittlerinnen Unterschiede [gibt]“ (ebd., 17/10-11). Es gäbe diejenigen, die das (Dokumentations-)System „ganz toll nutzen“ (ebd., 17/11-12) und eben diejenigen, wo sie es „bei Einzelnen wirklich auf die Haltung zurückführen [würde]“ (ebd., 17/18-19). An dieser Stelle fragt ihre Svn, ob es im Weiteren die Frage sei: „Wie gehe ich da vor?“ (ebd., 17/33) und ob es „bei bestimmten Mitarbeiter*innen“ um den Versuch der Haltungsänderung“ (ebd., 18/17-18) ginge?

Dies bestätigt die Snd mit: „Versuch! Ja“ (ebd., 18/21). Hier gelangt sie zu einer weiteren Erkenntnis, indem sie sagt, dass „die Arbeit von Einigen [der Vermittler*innen] die eben

keinen pädagogischen Hintergrund [...] haben nicht als Beratungsarbeit, sondern als Vermittlungsarbeit definiert [würde]“ (ebd., 19/3-5) und sie wolle „ein einheitliches Verständnis [...] erzeugen“ (ebd., 19/6).

An dieser Stelle lässt die Svn einfließen, dass eine stärkere Kontrolle dafür zwar eine Möglichkeit sei, ihre Snd gelangt jedoch in diesem Atemzug zu der Erkenntnis „es soll von innen heraus“ (ebd., 19/18) passieren.

Dies nimmt ihre Svn im weiteren Verlauf zum Anlass vorzuschlagen: „[...] wir würden jetzt mal so eine kleine Aufstellung machen“ (ebd., 20/20-21). Dafür greift sie das bereits vorher von der Snd angesprochene Dienstberatungsszenario auf und sie fordert ihre Snd auf, ihre innere Haltung als Körperhaltung darzustellen. Diese zeige sich am ehesten offen, als eine Art „Erwartungshaltung“ (ebd., 21/13). Anschließend erfragt sich die Svn, wie sich die inneren Haltungen der drei teilnehmenden Mitarbeitenden körperlich ausdrücken ließen. Dazu ergibt sich dann folgendes Gespräch:

Transkriptauszug (ebd., 23/8-24/29):

„Svn: [...] Wir können ja jetzt mal gucken.
 Snd: Die Dritte.
 Svn: Sieht die Sie überhaupt? Also wie geht es Ihnen? Also wenn wir jetzt mal gucken. Sie ma- Sie machen Ihre Haltung. Ich mach jetzt mal die-die Beiden (Aufstellung im Raum). Wie fühlt sich das für Sie an? [...] Wir können uns ruhig wieder setzen. Die Bilder bleiben ja.
 Snd: Wie fühlt sich das an? Also sie- als würden m- sie das nicht aufnehmen können“ (ebd., 23/8-17)[...]
 Svn: Genau! Genau! Ne?! Da ne?! Das würde ja heißen, bevor Sie damit loslegen, dass Sie versuchen überhaupt die Aufmerksamkeit zu kriegen,-
 Snd: Ja!
 Svn: dass sie da sind bei Ihnen, ne?! Weil wenn die so sind, wie wir das gerade gespielt haben, dann sind die gar nicht da. Dann reden Sie und kommen überhaupt nicht an! Außer bei der einen, [...]. Die steht ja genauso wie Sie da. Sie sagen: das gebe ich, ne?! Und die anderen sag ich mal so ein bisschen: Hampeln so ein bisschen rum!
 Snd: N- ja- ja. Das ist schon so! Ja, und also so könnte man es ja tatsächlich auch in der Dokumentation bezeichnen! [...]
 Svn: Okay- okay! Okay. Okay! Wie- wie können Sie das durchbrechen? Dieses- diese Haltung? Ne?! Wir sind ja bei der Haltung. Wie- also was heißt durchbrechen? Wie können Sie die Aufmerksamkeit kriegen erstmal? Dass die überhaupt bei Ihnen sind. Na- wir haben gesagt: Über starke Kontrolle natürlich, ne?! Aber dann hampeln die immer noch.
 Snd: Ja. Richtig.
 Svn: Ne?! Die kriegen mit, die werden kontrolliert?! Aber, ne?! Die sind immer noch nicht bei Ihnen. Sie wollen die ja erreichen!
 Snd: Ja, die Frage ist ja eigentlich was- was ist denn auch ihr eigenes- [...] Ziel mit der Arbeit? Was verbinden sie-
 Svn: Ganz genau.
 Snd: mit der Arbeit? Was meinen sie, was ihr Auftrag ist?
 Svn: Ja. Lassen Sie die reden! Bevor Sie loslegen, ne?! Das und das erwarte ich von euch, darum geht es. [...]
 Snd: Ja.
 Svn: Es geht um ihre Haltung, ne?! Es- Sagen Sie ja. Es geht um diese- diese Grundhaltung und ich würde auch wirklich vorschlagen, lassen Sie die anfangen. Die sollen das mal sagen. Weil Sie dann- weil ich denke, dass Sie dann tatsächlich einen besseren Zugang haben. Sie haben die Aufmerksamkeit. Ne?! Die- die müssen mal sagen, was sie

was sie denken, was der Sinn ihrer Arbeit ist und ich verstehe alle. Ich glaube es ist, ne?! Also, weil, die es geht ja eigentlich nur wie Sie es auch immer machen geht es ja nur darum, die aus dieser Haltung rauszukriegen.

Snd: Ja, richtig!“

Inhaltsinteraktionsanalytische Rekonstruktion eines Handlungsänderungsversuchs:

Dann wird die aufgestellte Szene „[w]ir können [...] jetzt mal gucken“ (ebd., 23/8) von der Svn durch die Aufforderung zur Betrachtung *von außen* zur reflexiven Aufarbeitung dieser Aufstellungserfahrung aufgelöst. Durch die Intervention „[...] Wie fühlt sich das an?“ (ebd., 23/16), reagiert die Snd mit einer Einsicht „als würden [...] sie das nicht aufnehmen können“ (ebd., 23/16-17), indem sie die gedankenexperimentell erzeugten Haltungen, ihre eigene und die einer Kolleg*in, die ihrer eigenen ähnlich ist, mit den zwei anderen zueinander in Beziehung setzt. Hier lässt sich rekonstruieren, dass mit dieser Formulierung und der ausdrücklichen und bekräftigenden Zustimmung „[g]enau. [Snd: Ja.] Genau! Genau!“ (ebd., 23/18-20) die Svn ihre falltheoretische Idee – von weniger Kontrolle hin zu mehr Beteiligung – bereits in Teilen als bestätigt sieht. Es wird hier ein kommunikativ-sprachlich geteiltes, das heißt konsensuales Verständnis über die eben dargestellte Situation im Modus „reflection-on-action“ hergestellt. Außerdem wird damit von der Svn der einsichtsgenerierende Prozess weiter stimuliert. Anschließend übersetzt sie die erlangte Einsicht der Snd von der Handlungs- auf die Handlungsebene, indem sie ihr eher *methodisch haltgebend* im Sinne einer Wissensvermittlung rät:

„[B]evor Sie damit loslegen, dass Sie versuchen überhaupt die Aufmerksamkeit zu kriegen, [...] dass sie [die Mitarbeitenden] da sind bei Ihnen [...] wenn die so sind, wie wir das gerade gespielt haben [rumhampeln], dann sind die gar nicht da. Dann reden Sie und kommen überhaupt nicht an! Außer bei der einen“ (ebd.: 23/20-26).

Die Svn unterstützt diesen Verstehensprozess weiter mittels einer Zuspitzung durch die *flapsige* Formulierung: „Und die anderen [...] [h]ampeln so ein bisschen rum“ (ebd.: 23/30-31) und verstärkt damit die Wirkung dieser Einsicht nochmals. Woraufhin die Snd diese weiter ausbaut, indem sie sie auf ihre nicht erfüllte Erwartungshaltung bezieht, wenn sie sagt: „so könnte man es ja tatsächlich auch in der Dokumentation bezeichnen“ (ebd.: 23/32-33). Das *Rumhampeln* ist hier metaphorisch für die von der Snd festgestellten Unzulänglichkeiten und Lückenhaftigkeit der in ihren Augen unprofessionellen Gesprächsdokumentation von (ansonsten guter) Beratungstätigkeit zu verstehen.

Dieses *reflexiv* erzeugte Wissen entsteht hier interaktiv/kommunikativ-sprachlich durch Erkenntnis- und Einsichtsmomente. Es beschreibt gleichzeitig ein zwischen Snd und Svn

im triadischen Erfahrungsraum gemeinsam hergestelltes, *geteiltes* Wissen „die hampeln so ein bisschen rum! [Snd:] Die hampeln so ein bisschen rum!“ (ebd.: 23/34-35) über die innere Haltung der Mitarbeitenden gegenüber ihrer Vorgesetzten, in dem Falle der Snd.

Die sich daran anschließende Intervention „[o]kay [...] [w]ie können Sie das durchbrechen? [...] [D]ieser Haltung?“ (ebd.: 24/1-2) vertieft dann den bis hierhin erarbeiteten Erkenntnis- und Einsichtsprozess im Allgemeinen und den Versuch der Haltungstransformation auf der Handlungsebene im Speziellen weiter. Dazu komprimiert die Svn das komplexe Haltungsthema auf den Aspekt der Aufmerksamkeit. Zudem werden von ihr bisherige Aspekte ihrer falltheoretischen Idee aus der Sitzung erneut *methodisch-haltgebend* eingeflochten

„was heißt durchbrechen? Wie können Sie die Aufmerksamkeit kriegen erstmal? [...] Über starke Kontrolle natürlich [...] [a]ber dann hampeln die immer noch [...] Die kriegen mit, die werden kontrolliert?! [...] Aber [...]! Die sind immer noch nicht bei Ihnen. Sie wollen sie ja erreichen (ebd.).

Sie verschiebt (inhaltliche Variation) damit den Reflexionsfokus vom Aufstellungszenario auf die Ebene des kommunikativ-sprachlichen Führungshandelns ihrer Snd. Diese reflektiert ihre zukünftige Herangehensweise im *Modus reflection-before-action*, indem sie, über das gleichermaßen ko-konstruierte und ko-produzierte Bild der äußeren und inneren Haltung hinaus (inhaltliche Entfaltung), ihre eigene (Erwartungs-)Haltung mit der ihrer Mitarbeiter*innen in Verbindung bringt. Diese Zusammenführung bringt sie zu der von ihr reflexiv erzeugten Einsicht, dass die Mitarbeiter*innen selbst ihre Erwartungen an die Erfüllung der Arbeitsaufgabe reflektieren und formulieren (müssen): „[W]as ist [...] auch ihr Eigenes- [Svn: Genau.] Ziel mit der Arbeit? [Svn: Ganz genau!] Was verbinden sie- [Svn: Ganz genau.] mit der Arbeit? Was meinen sie, was ihr Auftrag ist?“ (ebd.: 24/10-16). Anhand dessen und der damit verbundenen Übersetzungsleistung lässt sich rekonstruieren, wie die Snd schrittweise ihre handlungsleitenden Erkenntnisse (Einsichten) über ihre eigene kommunikativ-sprachliche Mitverantwortung am möglichen gelingenden Prozess im Setting einer Dienstbesprechung mit ihrer Svn interaktiv ko-produziert. Ihr Ziel als Vorgesetzte (Teamleiterin) ist es primär ein einheitliches Beratungsverständnis im Sinne einer Beratungstätigkeit und nicht einer Vermittlungstätigkeit als Kern des professionellen Handelns im Rahmen der beruflichen Arbeitsaufgabe zu etablieren. Von ihr wird sie auf diesem Erkenntnis- und Einsichtsweg durch Verbalisierungen von Zustimmung und Bestätigung (genau; ganz genau) begleitet.

Die Svn verdichtet diesen Verstehensprozess (inhaltliche Faltung) ihrer Snd nochmals *methodisch haltgebend*, indem sie präzisierend formuliert: „Lassen Sie die reden! Bevor Sie loslegen [...] Das und das erwarte ich von euch, darum geht es. [Snd: Ja.] Die [...] müssen mal sagen [...], was sie denken, was der Sinn ihrer Arbeit ist [...] [Snd: Ja, richtig]“ (ebd.: 24/17-29).

Hierbei signalisiert wiederum die Snd, dass sie mit dieser möglichen Art des Umgangs beziehungsweise einer angemessenen Art des Umgangs d'accord ist.

Ableitungsphase (ebd.: 25/26-27/33): Die Ableitungsphase wird von der Svn mit der Phasenübergangsintervention „Okay, die Zeit ist um. Was nehmen Sie mit heute“ (ebd.: 25/26) markiert. Die Snd subsummiert für sich im Verlauf der Sitzung „eine gute Portion Klarheit“ (ebd.: 25/27) generiert zu haben. Diese zeige sich einerseits in einer ihr nochmal deutlicher gewordenen, eigenen Selbstfürsorge „Anforderungen nicht körperlich werden zu lassen“ (ebd.: 25/32-33). Andererseits wird dies in einer Transformation ihrer anfänglichen Idee eines forcierteren Kontrollverhaltens hin zu einer gezielteren Kommunikation ihrer eigenen Erwartungshaltung im Hinblick auf eine damit potenziell mögliche Veränderung der *Haltung* ihrer Mitarbeiter*innen deutlich, die wiederum in einer dann qualitativ-inhaltlich verbesserten Dokumentation von Beratungsgesprächen und anforderungsgemäßen Erfüllung der Arbeitsaufgabe sichtbar wird. Die noch zu dieser Zeit bestehende Fragilität der neuen Handlungsidee in der bis dahin – aus zentrierungstheoretischer Perspektive – bereits weit fortgeschrittenen mentalen Dezentrierung und dem somit möglichen Einsturz des bisher reflexiv Erreichten, lässt sich aus ihrem verbalisierten Anflug von Selbstkritik „Wieso ist [m]ir das nicht eher aufgefallen“ (ebd.: 26/25-26) ableiten. Dieser drohende Rückfall in den urzentrierten Zustand wird von der Svn mit der zuge-spitzten Intervention „Was glauben Sie denn, was passiert wäre, wenn Sie damit angefangen hätten“ (ebd.: 27/1-2) einerseits verhindert und es gelingt ihr andererseits damit die Snd in einen rezentrierten Zustand zu überführen. Die Snd ist nun in der Lage, von ihrem entwickelten, neuen mentalen Standpunkt aus, die für sie handlungsleitende Erkenntnis (Einsicht) über eine zur damaligen Zeit des Antritts ihrer Führungsposition intuitiv nicht gewählte Handlungsalternative zu schlussfolgern „[d]ann [...] wäre der Kontakt [...] von vornherein gesperrt gewesen. [...] Dann hätte ich überhaupt keinen Zugang bekommen“ (ebd.: 27/3-7).

6. Fazit

Die vorangegangene Analyse – insbesondere die inhaltsinteraktionsorientierte Rekonstruktion des ausgewählten Transkriptauszugs – erhellt dreierlei.

Erstens: Die Interventionen der Supervisor*in lassen sich einerseits in inhaltskomprimierende und andererseits in inhaltsexpandierende Interventionen differenzieren. Neben ihrer potenziell emotional entlastenden beziehungsweise stabilisierenden Funktion (siehe ausführlich Schreyögg 2024), können diese eine gezielt wissensinputorientierte Funktion erfüllen.

Damit wird *zweitens* deren Wirksamkeit, auf der einen Seite *emotional-haltgebend* und auf der anderen – wie gerade dieser Beitrag anhand der wissensinputorientierten Funktion zeigt – *methodisch-haltgebend* empirisch besser nachvollziehbar. Grundsätzlich lösen beide Interventionsvarianten verschiedene Reflexionsmodi (in erster Linie reflection-on-action und reflection-in-action) auf der Seite der Supervisand*in aus, die zur weiteren inhaltlichen Expansion des vorliegenden Falles respektive Beratungsanliegens führen.

Drittens: Es konnte der in Teilen erfolgreiche Versuch einer Haltungstransformation durch die Nutzbarmachung einer Aufstellungsmethode im Rahmen der Supervisionssitzung empirisch beobachtbar und rekonstruierbar gemacht werden. Erfolgreich „in Teilen“ deshalb, weil sich bis zu einem gewissen Grad lediglich die hier rekonstruierbare Haltungstransformation seitens der Supervisand*in zeigen ließ. Denn, es ist der Supervisor*in – entsprechend ihrer falltheoretischen Idee – gelungen, kommunikativ-sprachlich gemeinsam das urzentriert (möglicherweise intuitiv) vorherrschende kontrollierende Führungsverständnis und damit eine auf Kontrolle, Konfrontation, Fristsetzung und Nachkontrolle basierende Handlungsstrategie in eine handlungsstrategisch beteiligungsorientiertere Führungshaltung gegenüber ihren Mitarbeitenden zu transformieren. Anhand dessen lässt sich dahingehend ein rezentrierter Zustand der Supervisand*in empirisch belegen. Inwiefern es der Supervisand*in jedoch auch gelingt, einen Haltungstransformationsversuch in der gedankenexperimentell vorweggenommenen und interaktiv hergestellten Art und Weise eines stärkeren Einbezugs der jeweiligen Mitarbeiter*innen-Perspektiven in anstehenden Dienstberatungen erfolgreich zu unternehmen, lässt sich an dieser Stelle lediglich spekulieren, da das vorliegende Datenmaterial dazu keine Auskunft gibt. Anhand der Daten ließ sich exemplarisch zeigen, *dass* und *wie* interaktiv eine durch

die Supervisionssitzung initialisierte Transformation der *eigenen* Haltung als Führungspersönlichkeit gelingen kann *und* dass diese einer möglichen Haltungstransformation von anderen (Mitarbeitenden) vorausgeht. Eine Wirksamkeit von Supervision im hier haltungstransformatorischen Sinne – bis hin zur Klient*innen-Ebene, dem triadischen Verständnis zufolge die der abwesenden Dritten – bleibt zunächst unaufgeklärt und bedarf damit weiterer empirischer Forschung.

Literatur

- Busse, Stefan (2009): Lernen am Fall – Erkenntnis in der Beratung, in: Supervision Mensch Arbeit Organisation, Heft 1, S. 8-16.
- Busse, Stefan (2010): Zur Pragmatik beraterischen Handelns in Supervision und Coaching. In: Busse, Stefan & Ehmer, Susanne (2010): Wissen wir, was wir tun? Beraterisches Handeln in Supervision und Coaching. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, S. 55-103.
- Busse, Stefan/Hansen, Simona/Lohse, Markus (2013): Methodische Rekonstruktion von Wissen in Supervisionsprozessen. In: Busse, Stefan & Hausinger, Brigitte (Hrsg.) (2013): Supervisions- und Coachingprozesse erforschen. Theoretische und methodische Zugänge. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, S. 14-53.
- Busse, Stefan (2024): Triangulierung im Arbeitsbündnis – Rekonstruktion einer supervisorischen Fallgeschichte. In: Busse, Stefan & Lohse, Markus (Hrsg.) (2024): Professionelle Beratung: Interaktion und Kontext. Wiesbaden: Springer, S. 87-112.
- Kessel, Louis van (2015): Professionalität, Professionalisierung, Professionelles Handeln im Kontext von Supervision und Lehrsupervision. In: Organisationsberatung, Supervision, Coaching. Jg. 22, 4/2015, S. 363-384.
- Kühl, Stefan (2009): Empirische Annäherungen an die Black Box – Vorwort.- In: Gladynski, Karolina & Kühl, Stefan (2009): Black-Box Beratung? Empirische Studien zu Coaching und Supervision. Wiesbaden: Springer, S. 7-9.
- Lohse, Markus (2020): „Der Anfang ist die Hälfte des Ganzen“ (Aristoteles). Wie gelingt die Eröffnungsphase einer Supervisionssitzung? Eine exemplarische, objektiv-hermeneutische Rekonstruktion der kommunikativ-sprachlichen Gestaltung des Einstiegs. In: Forum Supervision. Jg. 28. Heft 55, S. 54-80.
- Lohse, Markus (2024): Professionelle Beratungsinteraktionen von Supervisionsexpert:innen und -noviz:innen. Entwurf einer integrativen, gegenstandsnahen Theorie reflexiven Lernens im triadischen Interaktionsraum. Open Access. <https://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:bsz:14-qucosa2-925435>.
- Luckner, John L. & Nadler, Reldan S. (1997): Processing the Experience. Strategies To Enhance and Generalize Learning. 2. Ed. Dubuque: Kendall/Hunt.
- Michl, Werner (2020): Erlebnispädagogik. 4., akt. Aufl. München: Ernst Reinhardt.
- Schön, Donald A. (1983): The Reflective Practitioner. How professionals think in action. Farnham: Ashgate.

Schreyögg, Bettina (2024): Emotionen als Gegenstand professioneller Beratungsinteraktion – Zur Didaktik einer kommunikativen Emotionsregulation im Beratungsgespräch. In: Busse, Stefan & Lohse, Markus (Hrsg.) (2024): Professionelle Beratung: Interaktion und Kontext. Wiesbaden: Springer, S. 45-64.